

MANAGE
by
HEAD

LEAD
by
HEART

to build winning teams



Andrew Tani

DAFTAR ISI

PRAKATA	6
KATA PENGANTAR	16
PROFIL	43
BAB	
1. <i>The Way of the Manager-leader</i>	47
2. <i>Manfaat Perilaku Manager-leader</i>	87
3. <i>Nilai-nilai Manager-leader Heart of a Winning Team</i>	103
4. <i>Strategi Manager-leader Adaptasi Gaya ke Situasi Kerja</i>	160
5. <i>Keterampilan Manager-leader Membangun Winning Team</i>	193

6.	Karakter-karakter	PLAN	292
7.	Karakter-karakter	COORDINATE	312
8.	Karakter-karakter	DO	335
9.	Karakter-karakter	CHECK	356
10.	Karakter-karakter	ACT	380
11.	Kamus Best Practice		405
12.	Mengukur Inersia Organisasi		542
13.	Renungan: LifeToucher		556
14.	Kaukus LifeToucher		574
	CATATAN BAB		575



AndrewTani Research

Management & Leadership Research & Education

AndrewTani Research adalah pemilik hak intelektual yang terkumpul selama lebih dari seperempat abad usaha konsultan manajemen dan penasihat bisnis dari AndrewTani & Co. Hasil penelitian di bidang *key management process*, *leadership objective*, dan *best practices* telah digunakan oleh lebih dari 40,000 eksekutif, baik di dalam maupun di luar negeri. Saat ini AndrewTani Research menyelenggarakan QMLi (Quality of Management & Leadership Index) dan Orbex Quality of Process, yakni model-model penilaian yang dapat dengan jitu mengukur *organizational effectiveness* sebagai acuan untuk merancang langkah-langkah perbaikan atas insersia atau kelembaman yang dialami suatu organisasi.

Manage by head, Lead by Heart to build winning teams (Edisi eBook Ver.3)

Hak Cipta ©2019 oleh AndrewTani Research dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mencetak, menyadur, dan menyalin semua isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit dan penyusun buku ini.

To Linda

PRAKATA



Kami pertama kali melibatkan Andrew Tani di PT. Astra International Tbk. pada tahun 1988 untuk memimpin sebuah tim riset tentang kepemimpinan dan budaya perusahaan kami. Nilai penjualan kelompok usaha kami meningkat dari USD 1 miliar pada tahun 1988 menjadi USD 7 miliar ditahun 1996. Terbentuknya lebih dari 4.500 manager-leader dari tahun 1989 hingga 1996 adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan dari formula yang mendukung keberhasilan ekspansi usaha Astra pada dekade 90-an.

20 tahun kemudian, kami masih datang menemui Andrew Tani dan meminta masukan beliau tentang masalah-masalah yang berkaitan dengan kapabilitas insan pekerja, organisasi dan kultur kelompok usaha kami; kapabilitas tersebut menentukan sukses-gagalnya eksekusi sebuah strategi.

Apa yang beliau tawarkan adalah sebuah paradigma yang solid, yang dinamakannya sebagai *Organizing for Business Excellence*. Paradigma ini melihat organisasi sebagai sebuah entitas sosial-teknikal yang membutuhkan manager-leader yang dapat mengimplementasikan ilmu manajemen

dan menerapkan seni kepemimpinan agar tercapai sebuah tatanan *business excellence*. Kami masih menggunakannya hingga saat ini dalam membentuk, menyelaraskan dan menyesuaikan tata kelola perusahaan kami.

Tiada bandingnya tingkat pemahaman Andrew Tani yang sangat dalam tentang pola pikir manager-leader. Apa yang telah beliau tulis di buku ini adalah sebuah pengertian yang mendalam tentang rasio dan rasa dari orang-orang istimewa tersebut yang memang dibutuhkan oleh semua bisnis.

Andrew Tani mengingatkan kami bahwa para manager-leader tidak hanya mencapai hasil usaha yang cemerlang, melainkan juga membangun para tim yang bekerja dengan harmonis dan organisasi yang berdaya saing tinggi. Bilamana para CEO berhasil menghidupkan nilai-nilai manager-leader dalam pekerjaan sehari-hari, maka budaya perusahaan mereka akan menjadi keunggulan kompetitif yang luar biasa.

Andrew Tani semakin memperkuat keyakinan kami bahwa fondasi dari tata kelola organisasi mana pun harus dibangun dengan manajemen berbasis keilmuan.

Untuk mencapai tujuan itu, maka sangat penting memperkuat ke 10 *key management process* yang telah beliau susun ke dalam siklus kerja parallel PLAN-COORDINATE-DO-CHECK-ACT atau PCDCA. Kemudian fondasi tersebut harus diperkuat dengan 38 *best practice* yang cukup universal dari para manager-leader, yang mengemukakan dari hasil riset mereka.

Andrew Tani menyampaikan kepada kami diawal tentang bagaimana seorang *entrepreneur* dapat membangun bisnis yang sukses dengan menggabungkan kekuatan-kekuatan dari individu-individu yang dipercayainya.

Namun kekuatan yang hanya berbasis pada kepercayaan semata akan mengalami kesulitan untuk berkembang ketika usaha telah sampai pada suatu titik ukuran tertentu. Pada saat itu, pentingnya nilai suatu proses harus disadari. Disitulah terasa kebutuhan akan resep Sun Tzu bahwa untuk mencapai kemenangan yang bertahan lama dibutuhkan kohesi yang didasari oleh keteraturan dan semangat (*morale*).

Andrew Tani sering menggunakan satu kalimat dari Colin Powell: “Kepemimpinan adalah seni untuk mencapai lebih daripada apa yang diperkirakan mungkin dicapai oleh ilmu manajemen,” untuk meyakinkan

kami bahwa para manager-leader jauh lebih berharga dari pada manajer untuk semua usaha ketika menghadapi kemauan bebas pelanggan, pesaing dan pemerintah.

Akhirnya, Andrew Tani menggariskan adanya tiga jenis CEO. CEO pertama merupakan CEO yang bermentalitas pedagang (*trader's mentality*) akan memiliki gaya kepemimpinan *results-driven, process-forgotten* (kejar hasil, lupa process). Kedua, CEO bermentalitas industrialis akan bergaya *process-driven, results-oriented* (fokus pada proses, dengan orientasi hasil).

Dan yang terakhir, corporate CEO akan memiliki gaya *vision-oriented, capability-driven* (didorong kapabilitas, berorientasi visi).

Kami ingat pada suatu ketika kami menyampaikan kepada Andrew Tani bahwa keberhasilan dalam melakukan transformasi budaya perusahaan Astra dengan bantuan beliau lebih banyak berurusan dengan “penyanyi”, bukan “lagu”-nya. Setelah membaca buku ini, kami menarik kembali pendapat tersebut. Sebuah lagu, yang ditulis dengan ringkas, tapi sangat jelas, seperti *the way of the manager-leader* yang diuraikan didalam buku ini, ternyata sama sempurnanya dengan penyanyi.

Para manager-leader membangun keluarga-keluarga, para tim, dan organisasi-organisasi pemenang. Seorang CEO yang meyakini hal tersebut mampu mengubah budaya perusahaannya menjadi keunggulan kompetitif yang mampu bertahan lama.

Karena itu, pelajaryliah *the way of the manager-leader* dan bagikanlah pola pikir tersebut kepada para rekan, teman dan anggota keluarga Anda.

Theodore P. Rachmat Edwin Soeryadjaya

CEO WISDOM

It is hard to give and harder to forgive.

But it is hardest to forget.

*You will live a good life if you learn to give,
and make it better if you learn to forgive.*

*But you will live the best life
if you learn to forget.*

Manage by head, lead by heart.

Learn to give, forgive and forget.

Nurture your relationships.

Always.

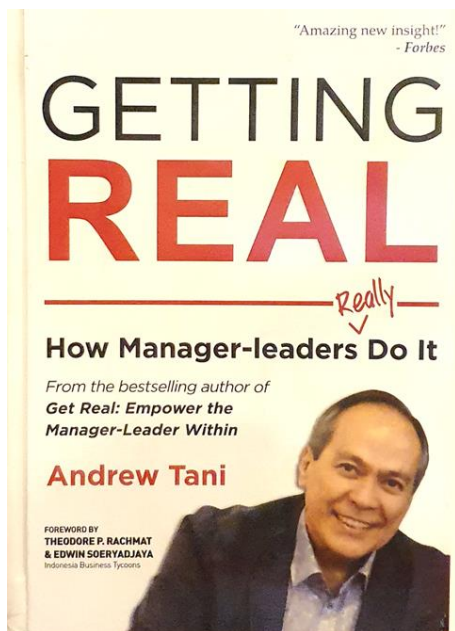
iCoachAndrew

KATA PENGANTAR

Ketika para ahli marketing di McGraw-Hill Education menyarankan kepada saya untuk mengganti judul manuskrip asli dari *Manager-leader: Builder of Winning Teams* menjadi *Get Real: Empower the Manager-leader Within* pada tahun 2003, saya langsung setuju. Mereka mengacu pada sebuah pernyataan dari abad ke-17 dalam manuskrip yang menuturkan peringatan saya kepada pembaca: “Seseorang yang dibujuk paksa akan tetap mempertahankan pendapatnya.”

Chief Editor McGraw-Hill menyarankan untuk menggunakan ekspresi kontemporer, yakni *get real*, sebagai judul buku pertama saya untuk menggarisbawahi pesan saya

kepada seorang manajer yang ingin menjadi manager-leader: berhentilah bermimpi. Anda pasti bertanya-tanya, bermimpi tentang apa? Mudah, fatamorgana bahwa Anda dapat memaksakan kehendak Anda akan suatu hal kepada orang lain, dengan tidak peduli apa yang mereka ketahui, apa yang mereka pikirkan, atau apa yang mereka rasakan tentang hal itu.



Buku cetakan sekuel berikutnya berjudul, Getting Real: How Manager-leaders Really Do It dirancang untuk masuk lebih dalam ke alam bawah sadar

seorang manager-leader.

Setelah cek di pasar, kami memutuskan untuk segera menggantikan hanya judulnya saja dengan mantra kami yang semakin populer belakangan ini, yakni *manage by head, lead by heart to build winning teams*, dan diterbitkan dalam eBook format pdf yang dapat dibaca dengan smartphone.

Sebagian manajer meyakini bahwa keputusan yang telah mereka buat berdasarkan otoritas atas posisi mereka dalam hierarki organisasi memiliki alasan berdasar untuk dipatuhi langsung oleh seorang bawahan. Perbedaan pendapat sangatlah mengganggu bagi para manajer ini. Itulah interpretasi mereka atas azas “*command and control*” untuk sebuah struktur organisasi. Ada lagi manajer

yang menambahkan rasa takut akan hukuman, agar bawahannya mematuhi dulu, bertanya belakangan. Bahkan ada manajer yang merasa sah-sah saja untuk menyiksa secara psikologis bawahan yang tidak berjalan sesuai garis yang sudah ditetapkan.

Saya menyebut mereka sebagai *t-manager*, karena mereka hanya melihat sisi teknis dari penyelesaian masalah dan menggunakan *position power* tanpa perhitungan. Mereka tidak melihat sisi manusia dari pekerjaan—sisi yang biasanya mendapat perhatian para manager-leader. Sekalipun mampu menyelesaikan masalah, namun cara *t-manager* yang kurang mengindahkan sisi manusia akan

selalu membawa risiko berupa penyelesaian yang dilaksanakan setengah hati dan tuntutan pengawasan lebih.

Manager-leader menggunakan cara yang berbeda untuk menyelesaikan masalah. Mereka percaya bahwa kita semua adalah individu yang terlahir dengan hak kebebasan. Mereka meyakini dan menerima bahwa tidak ada yang bisa menekan jiwa dan semangat manusia secara terus menerus. Mereka mengerti dan menerima bahwa pada titik tertentu dalam perkembangannya, manusia akan tersinggung dan marah jika disuruh untuk melakukan sesuatu tanpa adanya alasan atau tanpa adanya perhitungan akan

pengetahuan, pemikiran, dan perasaan mereka terhadap tugas tersebut.

Kepatuhan adalah pilihan. Keputusan untuk melakukan suatu tugas akan menjadi sangat sulit diambil jika dilakukan dengan setengah hati atau di bawah ancaman hukuman. Tanyakan saja kepada para remaja. Dalam skala yang lebih besar, lihat bagaimana semua rezim politik yang represif lambat laun jatuh juga.

Position power adalah otoritas yang diberikan kepada seorang pejabat. Ada tiga jenis *position power*: (1) komando, yakni otoritas untuk memberi perintah yang harus dipatuhi oleh bawahan dan

memberikan sanksi apabila tidak dipatuhi; (2) fungsional, yakni otoritas untuk menetapkan kebijakan dan prosedur terkait pelaksanaan fungsi tertentu; dan (3) staf, yakni otoritas untuk menelaah dan memberikan masukan kepada pengambil keputusan. Ketiga jenis *position power* tersebut sangat krusial untuk membangun organisasi.

Dalam penggunaan *position power*-nya, manajer bisa saja menjadi tidak produktif, kontraproduktif, atau produktif. Seorang manager menjadi tidak produktif ketika *position power* tidak digunakan, dengan cara penundaan, pendelegasian tanpa

pengawasan, atau ketika wewenang dalam posisinya tidak digunakan sama sekali dengan alasan apa pun.

Seorang manajer menjadi kontraproduktif ketika ia mencapai hasil usaha dengan menggunakan *position power* yang berlebihan atau menyalahgunakan wewenang sehingga menghancurkan semangat tim. Entah secara sengaja karena kurangnya pengalaman atau secara tidak sengaja karena ketidakpedulian, ada manajer yang menggunakan hanya *position power* dan melemahkan kemampuan tim untuk bersinergi, yakni ketika tim menghasilkan sesuatu yang melebihi apa

yang dapat dicapai bilamana bekerja tidak solid.

Seorang manajer telah berjalan sesuai dengan *the way of the manager-leader* saat ia mampu meramu *personal power* dan *position power* dengan bijak. Ia memengaruhi rekan dan bawahan dengan memberikan contoh dari perilakunya sendiri. Ia menggali tujuan masing-masing rekan dan bawahannya, lalu menunjukkan kepada mereka bagaimana tujuan tim akan bermanfaat untuk semua pihak, bilamana tercapai . Ia berusaha mencari tahu lebih dahulu apa yang diketahui, dipikirkan dan dirasakan oleh atasan, rekan, dan bawahannya mengenai suatu masalah.

Lalu membantu mereka dalam melihat masalah tersebut dari sudut pandang lain. Atau dalam melakukan sesuatu dengan cara, tempat dan laju tertentu.

Seni meramu *position power* dan *personal power* adalah kemampuan yang membedakan manager-leader dengan *t-manager*.

Banyak CEO telah berhasil meningkatkan kapabilitas organisasi untuk menghasilkan produk dan layanan berdaya saing tinggi dengan mendorong semua manajer untuk mengerti dan menjalankan *the way of the manager-leader*. Organisasi mereka menjadi

pengeksekusi strategi yang sigap dan fleksibel berkat para manager-leader yang secara serentak menerapkan siklus kerja

PLAN-DO-CHECK-ACT

dengan masing-masing Anggota Tim, *dan secara paralel* untuk tim secara kelompok. Saya menyebut siklus kerja paralel tersebut sebagai

PLAN-COORDINATE-DO-CHECK-ACT.

Selanjutnya disebut **PCDCA**.

Bagaimana Buku ini Disusun

Manage by Head, Lead by Heart to build winning teams menjelaskan hasil riset yang dimulai lebih dari seperempat abad yang lalu—dan masih berlanjut hingga saat ini.

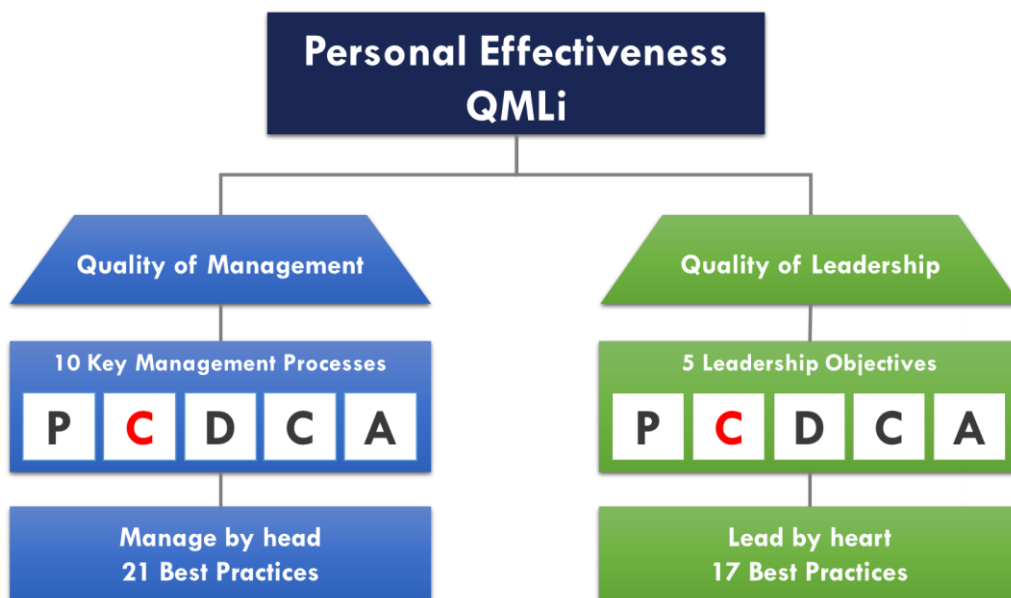
Manager-leader menyiasati dan beradaptasi terhadap setiap situasi kerja dengan memahami dan menanggapi sisi teknis dan sisi manusianya. Di sisi teknis, ia terapkan logika dari ilmu manajemen demi keteraturan kerja (process excellence) dengan gaya *manage by head*. Di sisi manusia, ia hidupkan empati dari seni kepemimpinan demi pengobaran semangat juang (people excellence) dengan gaya *lead by heart*.

Acuan pola pikir dan kerangka perilaku untuk ke dua gaya tersebut kami namakan, ***the way of the manager-leader***.

SITUASI KERJA

	SISI TEKNIS	SISI MANUSIA
GAYA	Manage by head	Lead by heart
PLAN	Karakter PLANNER	Karakter INSPIRER
COORDINATE	Karakter COORDINATOR	Karakter MOTIVATOR
DO	Karakter INSTRUCTOR	Karakter COACH
CHECK	Karakter EVALUATOR	Karakter CATALYST
ACT	Karakter PROBLEM SOLVER	Karakter MENTOR

Kualitas manajemen (QM) dan kualitas kepemimpinan (QL) yang terindikasi dengan penerapan 38 best practice dapat dipakai untuk menakar personal effectiveness seorang Pemimpin.



Ketika berinteraksi empat mata dengan Anggota Tim selama PLAN, Karakter **Planner** merencanakan pekerjaan dan menetapkan sasaran dan standar individu sedang Karakter **Inspirer** membangun dedikasi; selama DO, Karakter **Instructor** melaksanakan aktivitas yang terkoordinir dan memonitor kinerja individual sedang Karakter **Coach** mendorong dan membimbing; selama CHECK, Karakter **Evaluator** mengevaluasi kinerja dan memberikan penghargaan kepada individu sedang Karakter **Catalyst** mengapresiasi dan menghargai; dan selama ACT, Karakter **Problem Solver** memberikan pelatihan dan memecahkan masalah yang dihadapi

sedang Karakter **Mentor** mengembangkan kompetensi dan karakter.

Ketika berinteraksi dengan tim secara keseluruhan, Karakter **Coordinator** memerhatikan siklus kerja paralel yang saya sebut dengan COORDINATE, di mana pada saat itu mereka menetapkan sasaran dan standar serta memonitor kinerja tim, sedang Karakter **Motivator** menggalang kohesi antar Anggota Tim.

Pesan inti dari buku ini adalah mengenal diri Anda sendiri, mengenal peran Anda, mengenal para Anggota Tim Anda, belajar menerapkan *the way of the manager-leader*, dan berlatih terus menerus.

Ketika Anda sudah menguasai *the way of the manager-leader*, Anda akan mampu beradaptasi dengan situasi kerja apapun juga. Setelah membekali seluruh Pemimpin Tim dalam *the way of the manager-leader*, kelompok usaha dalam penelitian kami: 1) mengalami peningkatan produktivitas tim minimal 20, dan bisa sampai 80%; 2) mengalami peningkatan mutu koordinasi dan percepatan pelaksanaan proses kerja lintas fungsi 10-30%, berkat pengurangan perilaku silo; 3) mengalami kemudahan dalam meraih manfaat dari kebijakan rotasi; 4) mengalami peningkatan mutu keterlekatan karyawan secara keseluruhan dan penurunan skor entropi budaya.

Nilai-nilai, strategi, keterampilan, siklus kerja paralel, *key management process*, *leadership objective* dan *38 best practice* yang membangun pola pikir manager-leader akan dijelaskan dalam bab tiga hingga lima. Bab enam hingga 10 mendeskripsikan ke 10 *key management process* yang mereka terapkan dalam apa yang saya sebut siklus kerja paralel PLAN-COORDINATE-DO-CHECK-ACT (PCDCA).

Bab 11 akan mendalami ke *38 best practice*. Bab 12 menjelaskan konsep dari insersia organisasi, yang didefinisikan sebagai potensi yang belum tergali dalam upaya mencapai hasil bisnis yang lebih baik.

Bab 13 menerangkan pemikiran saya mengenai batas-batas kepemimpinan. Bab terakhir menghadirkan sedikit saran tentang bagaimana Anda dapat memulai *the way of the manager-leader* dengan orang lain yang mempunyai niat yang sama. Siklus kerja paralel PCDCA, Karakter-karakter dari gaya manage by head dan gaya lead by heart, *key management process, leadership objective* dan ke 38 *best practice* dari *manager-leader* telah disusun secara lengkap dalam satu infografik.

Ucapan Terima Kasih

Saya sangat beruntung karena dapat berbagi keingintahuan dan kegemaran saya untuk memahami psikis manusia dengan para CEO terbaik yang ikut mendalami *the way of the manager-leader* yang dijelaskan dalam buku ini. Saya merasa perlu untuk menyebut secara khusus mantan CEO Astra International, Theodore P. Rachmat, yang menurut saya adalah seorang manager-leader klasik yang nyata. Saya telah mendapat kehormatan untuk bekerja sangat dekat dengan beliau selama tujuh tahun dalam perjalanan transformasi Astra International.

Saya sangat berterima kasih kepada Theodore P. Rachmat dan tim, termasuk Susanto Darmodjo, Subagyo Wirioatmodjo, Michael Ruslim, Charlo Mamora, Paulus Bambang, Imanto, Palgunadi Setiawan, Putrake, Dwi Soegiarto, Kurniadi Lukman dan banyak lagi, untuk dukungan dan kontribusi mereka pada penelitian saya, termasuk Prasetio Sudiarmo, Frank Welirang, Tedy Djuhar, Anthoni Salim, Saifuddien Hasan, Alex Benyamin, Kuky Permana, Kun Kurnely, Petrus Halim, Effendi Ibnoe dan Norwin Mark Castro. Saya juga menghaturkan rasa terima kasih pada Louisa Patras, Oging Satrio Kusumo,

Deili Tandaju, Abdul Aziz Effendi *and* Stephanus Yulianto, yang memimpin AndrewTani Research dalam mewujudkan Visi 2025 yakni Manager-leader 500K. Terima kasih juga saya haturkan untuk para *reviewer* Gen Y yang mengomentari manuskrip saya, Chantelle Tani dan Nathan Kerson. Secara khusus saya mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada Tim Penerjemah yang memungkinkan versi Bahasa Indonesia ini: Andri Donny, Andi Hanif Mursid, Abdul Aziz Effendi, Pandu Jati Kuncoro, Rizky Perdania, Alisha Aprilia dan Budi Setyanto.

Kepada Siapa Buku Ini Ditujukan

Hasil dari manajemen dan kepemimpinan berkualitas tinggi bisa saja sederhana atau spektakular, tapi bagaimanapun juga hal ini adalah fenomena sosial di mana Anda bisa saja menjadi seorang pelaksana utama atau kolaborator, setiap harinya. Saya telah menulis buku ini untuk membuat Anda sadar tentang kebenaran tersebut dan mendorong Anda untuk terus mengembangkan kemampuan diri dalam menerapkan ilmu manajemen dan seni kepemimpinan untuk mencapai tujuan Anda.

Buku ini dibuat untuk Anda jika Anda ingin dengan serius mengembangkan kemampuan memimpin orang lain dan membangun sebuah *winning team* yang solid dan memiliki budaya kerja yang *process-driven*.

Jika Anda seorang CEO, buku ini akan memperkuat keyakinan Anda akan hubungan langsung antara mengembangkan kualitas manajemen dan kepemimpinan, dan mengembangkan kinerja bisnis, serta mempelajari bagaimana mengukur insersia organisasi.

Jika Anda seorang Direktur Sumber Daya Manusia, buku ini menyediakan konsep-konsep dasar yang pernah digunakan

untuk melatih korps manajerial dan melakukan transformasi budaya perusahaan di Astra International, yang sekarang adalah raksasa bisnis *diversified* yang berkapitalisasi pasar USD 40 miliar. Jika organisasi Anda menerapkan rotasi manajer sebagai bagian dari proses pengembangan SDM, *the way of the manager-leader* akan memperbesar kemungkinan pada masing-masing individu untuk sukses dalam menjalankan tugas baru.

Bonus lain dari mempelajari *the way of the manager-leader* adalah ketika Anda menerapkan filosofi ini di rumah, kepada

anggota keluarga Anda—tim juara Anda sendiri. Seperti yang akan dijelaskan di Bab 13, *Afterthoughts: Life Toucher*, rumah tangga adalah tempat di mana Anda dapat berkontribusi yang sesungguhnya kepada suatu bangsa dengan menerapkan *the way of the manager-leader* pada saat Anda menyentuh kehidupan orang-orang tersayang di sekitar Anda.

Andrew Tani

CEO WISDOM

The first responsibility of a leader is to define reality. The last is to say, thank you. In between, the leader is a servant. Effective leadership is not about making speeches or being liked; leadership is defined by results not attributes.

The first responsibility of a manager is to turn plans into reality. The last is to say, well done. In between, the manager is a master. Effective management is not about barking orders or being feared; management is defined by process-driven results, not one-offs.

Don't just lead--manage.

iCoachAndrew

[1st paragraph quotes from Max DePree and Peter Drucker]

Theodore P. Rachmat

Theodore P. Rachmat adalah pengusaha nasional. Pada awalnya ia dikenal dengan karyanya sebagai CEO Astra Group. Setelah Astra, ia mendirikan kelompok usaha sendiri. Triputra Group menjalankan usaha karet, batubara, perdagangan, manufaktur, kelapa sawit, *dealer* sepeda motor dan logistik. Bersama Edwin Soeryadjaya mereka menjalankan usaha PLTU di Kalimantan. Pada tahun 2015 Theodore P. Rachmat menduduki peringkat ke 20 orang terkaya Indonesia versi majalah Forbes.

Sumber: Forbes Indonesia, Desember 2015

Edwin Soeryadjaya

Edwin Soeryadjaya adalah pengusaha nasional. Ia adalah anak kedua William Soeryadjaya (Pendiri Astra International). Bersama dengan Sandiaga Uno ia mendirikan Saratoga Capital, *private equity company* terkemuka di Indonesia. Ia juga menjabat sebagai Komisaris Utama PT. Adaro Energy Tbk. Pada tahun 2015 Edwin Soeryadjaya menduduki peringkat ke 33 orang terkaya Indonesia versi majalah Forbes.

Sumber: Forbes Indonesia, Desember 2015

Andrew Tani

Andrew Tani ialah seorang penulis dan pembicara yang berkisar pada topik inovasi, strategi, dan organisasi. Ia merupakan pendiri dari AndrewTani & Co.

(andrewtani.com), sebuah konsultan manajemen yang sudah berdiri sejak 1978.

Ia tinggal di Jakarta, Indonesia, bersama istrinya, Linda. Ia memiliki tiga orang anak dan ia juga merupakan penggemar anjing.

Anda bisa menemukan dirinya dengan portal online iCoachAndrew di

www.manager-leader.com.

CEO WISDOM

The mind works at 4 levels:

Meandering.

Ideation.

Conceptualization.

Inspiration.

*The meandering mind idles without direction,
processing the products of our senses
as they come.*

*The active mind is in search mode when intention
kicks in, and ideas are produced,
both useful and otherwise.*

*The logical mind is in high gear when a conclusion is
reached after assembling useful ideas into a
conceptual framework that promises to address
a recurring or one-time problem.*

*The resolute mind is fueled by inspiration when values
are kindled to drive attention and beliefs
are fired up to empower action.*

Think. Always.

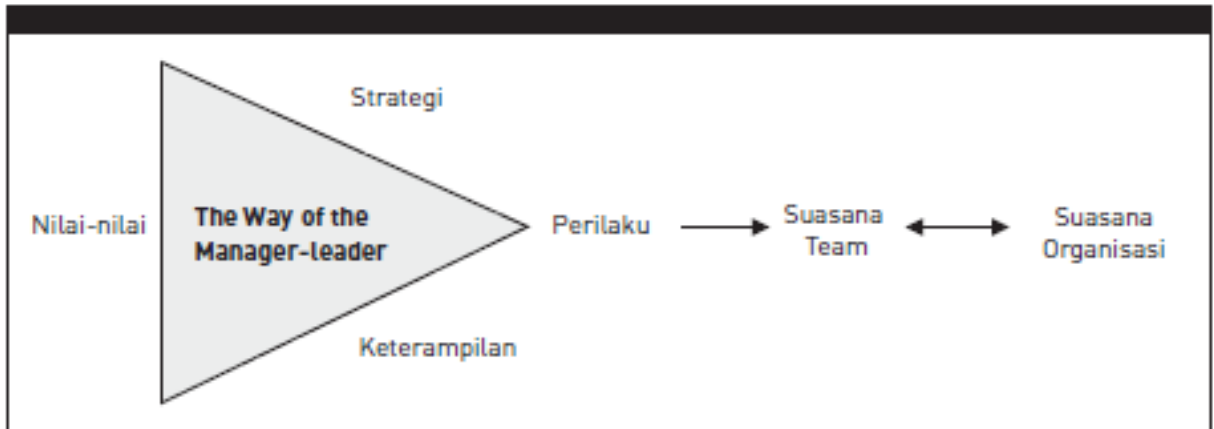
iCoachAndrew

The Way of the Manager-leader

Pola Pikir Manager-leader

Pikiran seorang *manager-leader* senantiasa bekerja dengan cara yang unik. Jika Anda mengamatinya lebih seksama, maka Anda akan menemukan cara unik yang ia pikirkan mengenai manusia dan pekerjaan yang menjadi tugas mereka. Ia memikirkan bagaimana mereka memulai, membangun, dan mengembangkan hubungan yang tahan lama, dan bagaimana mereka memengaruhi suasana kerja dengan cara yang konstruktif.

Pola 1.1 *Manager-leader* Mindset



Untuk memahami *the way of the manager-leader*, kita perlu melihat nilai-nilai, strategi, keterampilan, siklus kerja, dan perilaku yang mereka gunakan untuk mengelola sebuah pekerjaan, berhubungan dengan orang lain, dan memengaruhi mereka. Kita akan membahas bagaimana mereka berhubungan dengan orang lain untuk menciptakan suasana kerja yang meningkatkan peluang tim akan kesuksesan; iklim kerja yang mendahulukan harmoni, kreativitas, dan

produktivitas, sekalipun tim itu terdiri dari generasi yang berbeda dan berasal dari latar belakang ras, keadaan sosial, ekonomi, budaya, ataupun fungsional yang beragam.

t-managers

Sebagian manajer meyakini bahwa keputusan yang telah mereka buat berdasarkan otoritas posisi mereka dalam hierarki organisasi cukup berdasar untuk dipatuhi langsung oleh seorang bawahan. Perbedaan pendapat sangatlah mengganggu bagi sebagian manajer ini. Itulah interpretasi mereka atas penerapan azas “*command and control*” untuk sebuah struktur organisasi.

Ada lagi manajer yang menambahkan rasa takut akan hukuman agar bawahannya mematuhi dulu, bertanya belakangan.

Bahkan ada manajer yang merasa sah-sah saja untuk menyiksa secara psikologis bawahan yang tidak berjalan sesuai garis yang sudah ditetapkan.

Saya menyebut mereka sebagai *t-manager*, karena mereka hanya melihat sisi teknis dari penyelesaian masalah dan menggunakan *position power* tanpa perhitungan. Mereka tidak melihat sisi manusia dari pekerjaan—sisi yang biasanya mendapat perhatian manager-leader.

Sekalipun mampu menyelesaikan masalah, namun cara *t-manager* yang kurang mengindahkan sisi manusia akan selalu membawa risiko berupa eksekusi setengah hati dan tuntutan pengawasan lebih.

Manager-leader menggunakan cara yang berbeda untuk menyelesaikan masalah.

Mereka percaya bahwa kita semua adalah individu yang terlahir dengan kemauan bebas. Mereka meyakini bahwa tidak ada yang bisa menekan jiwa dan semangat manusia untuk selamanya. Mereka mengerti dan menerima bahwa, pada titik tertentu dalam perkembangannya, manusia akan tersinggung dan marah jika

disuruh melakukan sesuatu tanpa diberitahu alasannya, atau tanpa memperhitungkan apa yang mereka tahu, apa yang mereka pikirkan, dan apa yang mereka rasakan tentang tugas tersebut.

Kohesi, Keteraturan dan Semangat

Penasihat militer Sun Tzu¹ pernah mengemukakan rahasianya mencapai kemenangan yang bertahan lama kepada Kaisar hanya dengan satu pernyataan: “*The Way* ialah kondisi di mana niat dari orang-orang yang ada di atas dengan orang-orang yang ada di bawah dipersatukan dalam sebuah kohesi yang sempurna, terikat oleh ketentuan yang ideal, kaidah-kaidah

dan cara-cara mencapai tujuan bersama— yang dapat menciptakan keteraturan (*order*) dan semangat (*morale*) dari sebuah organisasi”.



Untuk mencapai keberhasilan, seorang manajer memahami kebutuhan akan keteraturan dan berusaha untuk menciptakannya. Untuk memperoleh hasil yang berkelanjutan, manager-leader memahami kebutuhan dalam menciptakan keteraturan *dan* memupuk semangat.

Semua manajer yang baik menghargai integritas, hasil serta disiplin dalam lima dimensi, yakni waktu (*Be in time*), proses (*Work with rules*), keterampilan (*Do it well*), keseimbangan (*Know the boundaries*), dan fokus (*Stay on course*). Namun, seorang manager-leader membedakan dirinya dengan menambahkan dua kualitas yang luar biasa: empati yang dapat membuat dirinya mampu menghargai individu dan kerendahan hati yang mampu membuat dirinya berkehendak menghargai individu.

Untuk memupuk semangat, manager-leader membutuhkan empati dan bersikap rendah hati. Empati dibutuhkan untuk merasakan tingkat semangat bawahan.

Sikap rendah hati dibutuhkan untuk memupuk semangat dengan menghargai pengetahuan, pemikiran dan perasaan bawahan.

Empati, yakni kemampuan untuk merasakan apa yang dirasakan orang lain, ada pada titik tertingginya setelah lahir, di tahun pertama kehidupan. Kadar empati mulai menurun ketika bayi menjadi sadar bahwa apa yang ia rasakan dan apa yang dirasakan orang lain tidaklah sama—bahwa ia dan orang lain adalah entitas yang sama sekali terpisah.

Empati menurun drastis ketika muncul keinginan untuk lebih mempedulikan apa yang Anda rasakan daripada apa yang orang lain rasakan—pada saat itulah Anda belajar untuk egois. Ada orang yang kehilangan total empati mereka di usia remaja, dan tidak pernah memperolehnya kembali.

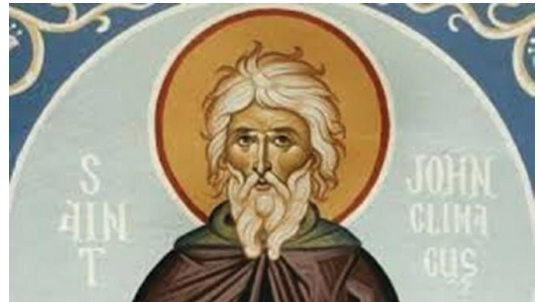
Orang-orang yang kurang berempati akan sulit untuk dilihat sebagai orang yang rendah hati di mata orang lain. Karena jika tidak mengindahkan perasaan orang lain, mereka dicap tidak sensitif, tidak peduli, egois atau hanya mementingkan diri sendiri—walaupun sebenarnya mereka tidak bermaksud demikian.

Coba perhatikan orang-orang di sekitar.

Dapatkah Anda membedakan antara orang yang menyebalkan namun tidak sadar karena kurang berempati dengan orang yang melakukannya dengan sengaja?

Namun, empati saja tidaklah cukup.

Untuk menangani



sisi manusia dalam pekerjaan, harus ada kemauan untuk menghormati apa yang orang lain ketahui, pikirkan dan rasakan. Dengan kata lain, dibutuhkan sikap yang rendah hati. Dari mana sikap ini muncul? Santo Yohanes Climacus pernah menulis:

“Harga diri yang terlalu tinggi membuat kita lupa akan dosa-dosa kita. Tapi dengan mengingatnya, akan membawa kita kembali pada kerendahan hati,”. Kerendahan hati datang dari mengingat kembali kegagalan-kegagalan dan ketidaksempurnaan kita, dan menyadari bahwa semua manusia, tanpa kecuali, mempunyai kekurangan dan kelebihan.

Manager-leader sepaham dengan Albert Einstein yang menyatakan: “Menjadi teladan bukanlah cara yang paling utama dalam memimpin— menjadi teladan adalah satu-satunya cara.” Manager-leader berintegritas dalam memimpin dengan tidak memaksakan aturan tertentu pada

orang lain, bilamana aturan tersebut tidak dapat ia terapkan pada dirinya sendiri.

Anda dapat menjadi lebih efektif dalam memimpin orang lain dengan integritas jika Anda mempunyai kerendahan hati yang cukup untuk menempatkan diri Anda dalam posisi yang setara dengan mereka, yakni aturan yang berlaku untuk bawahan juga berlaku untuk Anda. Karena kurangnya kerendahan hati, ada beberapa *t-manager* yang melihat dirinya berhak menyalahi aturan dan mempunyai sikap: “Do as I say, but don’t do as I do”. Pemilik bisnis dan pimpinan papan atas rentan terhadap sikap seperti itu. Mereka tidak

peduli apa yang dipikirkan orang meskipun sebenarnya mereka dapat merasakannya. Mereka yakin, pangkat itu memberikan hak-hak khusus kepada seorang pejabat.

Konsensus Sejati

Saat kekurangan empati dan kerendahan hati, ada *t-manager*—sekali lagi, mungkin secara tidak sadar—memilih pembenaran diri, bahkan superioritas, dan memaksakan pandangan mereka dengan sikap: “I am right! Dengarkan saya!”.

Sebaliknya, manager-leader mempunyai kadar empati yang cukup untuk mengerti apa yang dirasakan oleh orang lain dan kerendahan hati yang cukup untuk peduli

dan mendengarkan mereka. Mereka menghargai masing-masing individu dan memilih untuk mempunyai sikap, “Am I right?” ketika mereka berhubungan dengan orang lain. Tidak berarti bahwa mereka tidak terlalu yakin atau kurang percaya diri. Sikap itu hanya menunjukkan betapa mereka membuka diri terhadap pemikiran dan perasaan orang lain.

Manager-leader adalah pendengar yang baik dan berkeyakinan: “The monument of knowledge is built from the conflict of opinions.” Monumen ilmu pengetahuan dibangun dari konflik pendapat,”. Ia tidak merasa terancam oleh Anggota Tim yang

lebih pintar sekalipun. Ia membiarkan Anggota Tim lebih dahulu menyuarakan apa yang dipikirkannya dan menyimpulkan pendapat setelah semuanya berbicara. Ia memberikan penghargaan yang sepantasnya.

Ketika berhubungan dengan manager-leader, orang merasa dihargai. Mereka merasakan itu ketika opini mereka didengar dan diperhitungkan. Walaupun bukan saran mereka yang terpilih, mereka ikhlas dan secara tulus dapat masuk ke dalam konsensus—suatu kondisi kesatuan tanpa pemaksaan yang terwujud berkat rasa percaya kepada pemimpin dan sesama Anggota Tim.

Manager-leader mengutamakan dan mempertahankan harmoni melalui konsensus yang tulus, yang pada akhirnya memupuk *sense of belonging* para Anggota Tim.

Nilai-nilai, Strategi dan Keterampilan

Manager-leader memperlakukan orang lain sebagai sesama pejuang kehidupan, yang mencari kemenangan. Ia mengomunikasikan idenya dengan baik dan cenderung mengemukakan pikirannya setelah mempersilahkan para Anggotanya untuk bicara terlebih dahulu.

Ia berani membela Anggota Timnya bilamana perlu, kepada para pimpinannya sekalipun. Ia merasa bertanggung jawab

terhadap pertumbuhan karakter dan kompetensi seluruh Anggota Tim. Ia mengemban tugas menumbuhkan kepercayaan diri pada orang lain, dan oleh karena itu ia cenderung optimis. Ia menerapkan nasihat bijak dalam memoar jenderal perang Napoleon Bonaparte: “Seorang pemimpin adalah perantara pengharapan.”

The way of the manager-leader membangun keteraturan dengan mementingkan integritas, keberhasilan dan disiplin, serta merasakan, mengobarkan dan memelihara semangat melalui empati dan kerendahan hati. Dengan pendekatan *the way of the*

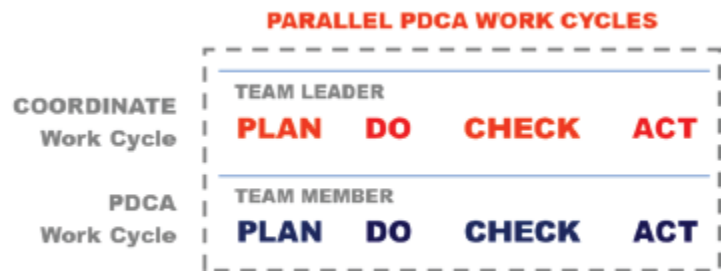
manager-leader, Anda akan mampu membangun *winning team* meskipun anggotanya berlatar belakang ras, kondisi sosial, kondisi ekonomi, budaya atau fungsi yang beragam. Nilai-nilai itu akan disederhanakan, disusun dan dibahas lebih dalam di bab tiga.

Manager-leader menggunakan strategi yang sederhana untuk memperoleh hasil yang lebih baik dan lebih dapat bertahan lewat kerja tim: kenali diri sendiri, kenali para Anggota Tim dan peran Anda dalam situasi kerja yang ada, dan kemudian sesuaikan gaya Anda seperlunya. Berlatihlah menerapkan strategi adaptasi itu dan Anda akan mampu membawa tim Anda dalam

melakukan yang terbaik dalam situasi kerja apapun. Strategi ini akan dibahas di bab empat.

Untuk melaksanakan strategi tersebut dan membangun *winning team*, manager-leader melakukan tiga hal dengan sangat baik.

Pertama, untuk meningkatkan kinerja secara

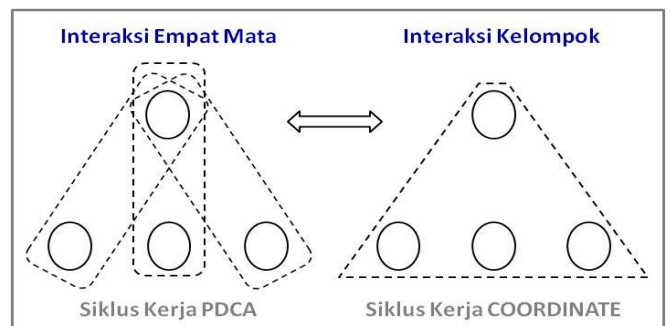


berlanjut dan sistematis, ia menerapkan siklus kerja PLAN-DO-CHECK-ACT yang paralel untuk masing-masing Anggota Tim dan antara anggota di dalam tim, dan

tetap berkoordinasi dengan unit kerja lain yang berhubungan. Siklus kerja yang paralel ini saya sebut sebagai siklus kerja paralel PLAN-COORDINATE-DO-CHECK-ACT, atau siklus kerja paralel PCDCA dengan sangat baik.

Kedua, agar siklus kerja paralel PCDCA ini bergerak, ia memulai dan

memelihara hubungan dengan Anggota Tim dalam dua bentuk interaksi: empat mata dan kelompok.



Ketiga, untuk mencapai hasil bisnis yang bertahan, ia tidak



hanya mengelola, ia memimpin. Ia terus mengobarkan semangat dengan memberikan teladan, memupuk komitmen dan kepatuhan para Anggota Tim, memanusiakan manusia di tempat kerja, serta terus mengindahkan nilai-nilai manager-leader dalam membangun winning team. Saya menjabarkan pendekatan ini sebagai *manage by head* dan *lead by heart*, untuk membedakan antara kebutuhan menangani aspek teknis-rasional dalam penyelesaian suatu pekerjaan (*manage*

by head) dengan dengan aspek emosional-hubungan antarmanusia di tempat kerja (*lead by heart*).

Ke tiga keterampilan ini akan dibahas lebih dalam di bab lima.

Karakter-karakter Manager-leader

Bagaimana sang manager-leader melakukan itu semua?

Hasil penelitian kami yang berkelanjutan sampai sekarang menemukan bahwa pola pikir manager-leader berwujud pola perilaku yang dapat diuraikan dengan karakter-karakter yang ia jalankan selama pelaksanaan siklus kerja paralel PCDDCA di sisi teknis dan sisi manusia pekerjaan.

Pola 1.2 Karakter Manager-leader

Gaya **Manage by head** Gaya **Lead by heart**

PLAN

Karakter **PLANNER**
untuk merencanakan
pekerjaan &
menetapkan sasaran
& standar individu

Karakter **INSPIRER**
untuk membangun
dedikasi

COORDINATE

Karakter
COORDINATOR
untuk menetapkan
sasaran dan standar
tim, serta memonitor
kinerja tim

Karakter **Motivator**
untuk menggalang
kohesi

Pola 1.2 Karakter Manager-leader

Gaya **Manage by head** Gaya **Lead by heart**

DO

Karakter **Instructor**
untuk melaksanakan
aktivitas yang
terkoordinir dan
memonitor kinerja
individu

Karakter **Coach**
untuk
mendorong &
membimbing

CHECK

Karakter **Evaluator**
untuk mengevaluasi
kinerja individu dan
memberikan
penghargaan kepada
individu

Karakter **Catalyst**
untuk
mengapresiasi &
menghargai

Pola 1.2 Karakter Manager-leader

Gaya **Manage by head** Gaya **Lead by heart**

ACT

Karakter **Problem**

Solver untuk
memberikan
pelatihan dan
memecahkan
masalah

Karakter **Mentor**

untuk
mengembangkan
kompetensi dan
karakter

Para *t-manager* terbaik sebenarnya melaksanakan lima karakter dari gaya *manage by head*. Dengan pola yang sama atau berbeda. Tetapi berhenti disitu saja. Mereka tidak melangkah keluar dari aspek teknis dari penyelesaian pekerjaan. Sebaliknya manager-leader selalu

melakukannya—ia tidak hanya mengelola atau mengoordinasi, ia memimpin pula.

Best Practice

Penelitian kami menemukan 21 praktik terbaik dari ke lima karakter gaya *manage by head* (warna **BIRU** di bawah) yang bermaksud untuk membangun keteraturan di sisi teknis, dan 17 praktik terbaik dari ke lima karakter gaya *lead by heart* (warna **HIJAU** di bawah) yang bermaksud untuk mengobarkan semangat tim di sisi manusia.

Ke 38 *best practice* tersebut merupakan daftar pilihan bagi seseorang yang ingin mengembangkan atau menyesuaikan gaya kepemimpinannya kepada situasi kerja.

Pola 1.3

Tiga Puluh Delapan *Best Practice*

Gaya manage by head

Karakter **PLANNER**

1. Untuk merencanakan pekerjaan

- A. Mengatur pembagian kerja seluruh anggota tim dan mempersiapkan kader dengan baik.
- B. Menerangkan tugas dan tanggung jawab secara jelas kepada setiap Anggota Tim.

2. Untuk menetapkan sasaran dan standar individu

- C. Mendorong Anggota Tim untuk merencanakan standar kerja dan cara mengontrolnya.
- D. Menetapkan sasaran dan standar prestasi yang jelas dan spesifik.
- E. Mendorong Anggota Tim untuk terus meningkatkan standar kerja di bagian masing-masing.

Gaya lead by heart

Karakter **INSPIRER**

Untuk membangun dedikasi

- F. Memberi dan menerima pendapat dari Anggota Tim dalam menetapkan sasaran dan batas waktu pencapaian.

- G. Menunjukkan komitmen dan ketekunan yang kuat dalam mencapai sasaran tim.
- H. Menjelaskan kepada Anggota Tim bagaimana pekerjaannya memberikan kontribusi pada organisasi secara keseluruhan.

Gaya manage by head

Karakter **COORDINATOR**

3. Untuk menetapkan sasaran dan standar tim

- A. Mengadakan rapat-rapat tim secara berkala.
- B. Memastikan adanya sasaran-sasaran tim yang jelas dan dimengerti

4. Untuk memonitor kinerja tim

C. Mengadakan evaluasi hasil kerja tim secara terus-menerus.

D. Memastikan Anggota Tim

mempunyai pengertian yang jelas tentang apa yang diputuskan pada akhir tiap rapat tim.

Gaya lead by heart

Karakter **Motivator**

Untuk menggalang kohesi

E. Mengutamakan kerja sama daripada persaingan antar Anggota Tim.

F. Menumbuhkan rasa ingin berbuat lebih banyak ke seluruh anggota tim.

- G. Secara berkala berusaha merasakan tingkat semangat tim.
- H. Mengusahakan adanya suasana kekeluargaan dan hubungan yang serasi, selaras dan seimbang, serta keterbukaan dan kejujuran dalam bertukar pendapat di dalam rapat-rapat tim.

Gaya manage by head

Karakter **Instructor**

5. Untuk melaksanakan aktivitas yang terkoordinir

- A. Memanfaatkan keterampilan dan kemampuan Anggota Tim dalam membagi tugas.

B. Memberikan keputusan yang tegas kepada Anggota Tim bilamana diperlukan.

6. Untuk memonitor kinerja individu

C. Menerapkan komunikasi yang teratur dan efektif dengan Anggota Tim.

D. Memberikan umpan balik mengenai caranya melakukan pekerjaan kepada Anggota Tim.

Gaya lead by heart

Karakter **Coach**

Untuk mendorong dan membimbing

E. Membangun dan membina hubungan kerja yang hangat dan bersahabat dengan Anggota Tim.

- F. Menciptakan suasana kerja yang bergairah, antara lain dengan memperlihatkan sikap keteladanan dalam berbagai hal.
- G. Sangat memerhatikan tingkat kedisiplinan masing-masing Anggota Tim.
- H. Menumbuhkan keinginan Anggota Tim untuk mengambil risiko yang layak dalam menggunakan wewenang yang diberikan.

Gaya manage by head

Karakter **Evaluator**

7. Mengevaluasi kinerja individu

- A. Membicarakan setiap tugas dan pencapaian hasilnya dengan seksama.

B. Menjelaskan kepada Anggota Tim kriteria yang dipergunakan dalam mempertimbangkan prestasi

8. Untuk memberikan penghargaan kepada individu

C. Mempersilakan Anggota Tim berbicara secara terbuka dan membicarakan pandangannya secara langsung dan jujur selama diskusi mengenai penilaian prestasi.

D. Mengaitkan penghargaan (pengakuan, kenaikan gaji atau kenaikan pangkat) atas kinerja baik dan penalti (teguran, penurunan pangkat atau pemecatan) atas kegagalan

pertanggungjawaban daripada dengan faktor-faktor lainnya seperti suka-tak-suka, nepotisme atau simpati.

Gaya lead by heart

Karakter **Catalyst**

Untuk mengapresiasi dan menghargai

- E. Mempertimbangkan semua informasi yang relevan pada waktu melakukan penilaian karya Anggota Tim.
- F. Mempergunakan pengakuan dan pujian (di samping gaji) untuk menghargai prestasi yang sangat bagus.

- G. Memperhatikan dan menunjukkan penghargaan apabila Anggota Tim telah mengeluarkan tenaga dan waktu tambahan dalam melaksanakan tugas

Gaya manage by head

Karakter **Problem Solver**

9. Untuk memberikan pelatihan

- A. Meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan kepada Anggota Tim.
- B. Mendorong Anggota Tim untuk mengambil langkah konkret yang dapat memperbaiki prestasi.

10. Untuk memecahkan masalah

- C. Mendorong Anggota Tim untuk menemukenali masalah yang menyebabkan target kerja mereka tidak tercapai.
- D. Berdiskusi secara terbuka dengan Anggota Tim terkait solusi dari permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan.

Gaya lead by heart

Karakter **Mentor**

Untuk mngembangkan kompetensi dan karakter

- E. Memerhatikan prestasi setiap Anggota Tim.

- F. Memberikan petunjuk kepada anggota tim dan mendorong peningkatan kinerja yang kurang berprestasi.
- G. Mengusahakan adanya pelatihan yang dibutuhkan sehingga Anggota Tim dapat memperbaiki prestasi

Tiga puluh delapan *best practice* menerapkan karakter-karakter yang dapat membangun *winning team*. Apa sebenarnya ciri-ciri dari *winning team* itu? Lihat Lima Diktum dari Tim Pemenang pada halaman berikut ini.

CEO WISDOM

LIMA DIKTUM DARI TIM PEMENANG

Dalam dunia bisnis, apa itu tim pemenang?

Tim pemenang adalah sumber energi manusia yang terfokus. Ia menyalakan, mengobarkan dan menyalurkan semangat dan komitmen para anggotanya untuk mencapai tujuan bisnis dan melaksanakan peran sosial organisasi.

Tim pemenang adalah mata rantai vital dalam rantai penciptaan nilai. Ia menghasilkan sesuatu yang dibutuhkan oleh Pelanggan, yakni proses berikutnya, tepat waktu, tepat spesifikasi dan melakukannya dengan biaya yang tepat pula.

Tim pemenang adalah lembaga pembelajaran. Ia membagikan pengetahuan penting dan mengasah keterampilan wajib untuk melaksanakan misi organisasi.

Tim pemenang adalah spesimen dari budaya perusahaan. Ia adalah bentukan interaksi manusia yang dapat dipengaruhi dan dengannya norma-norma perilaku dapat dimulai, diarahkan, atau dihentikan.

Tim pemenang adalah sumber tujuan dan visi. Ia membesarkan jiwa dan memuaskan rasa lapar akan pekerjaan bermakna yang dibutuhkan oleh setiap manusia.

Dapatkah tim Anda memenuhi Lima Diktum?



iCoachAndrew



www.orbexdigital.com

Manfaat Perilaku Manager-leader

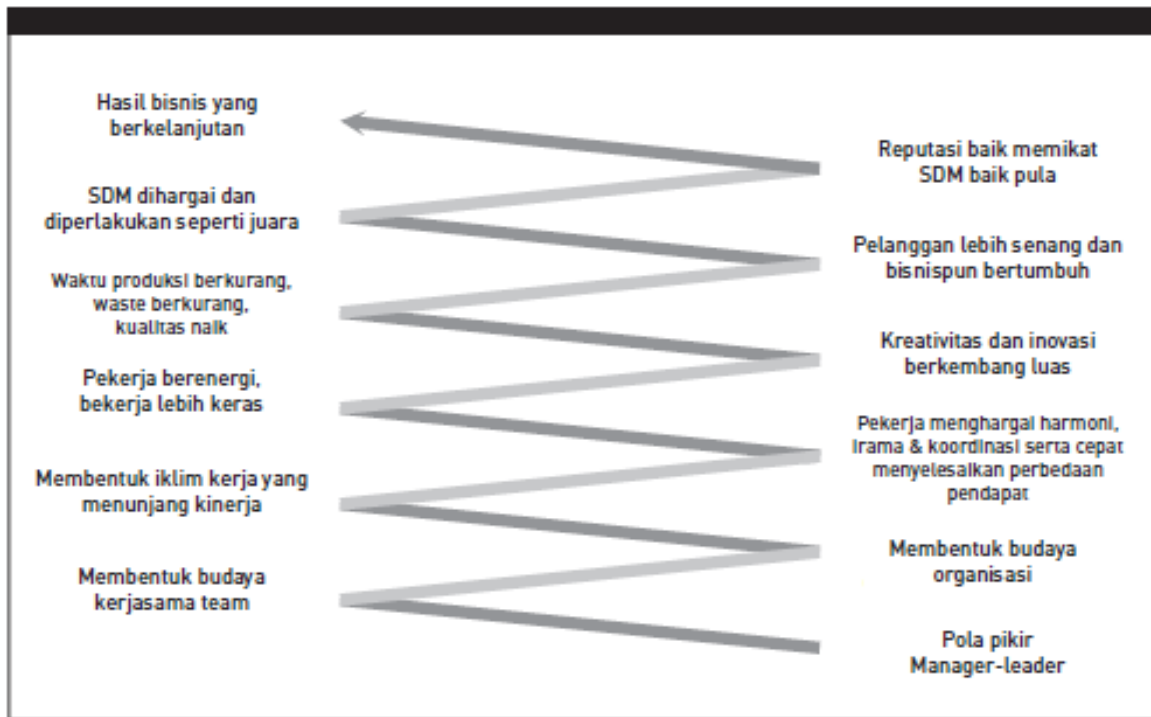
Hasil yang Berkelanjutan

Apa yang akan Anda peroleh dari waktu, energi usaha, dan dana yang ditanamkan untuk mengembangkan seluruh pejabat organisasi menjadi manager-leader? Apa saja dampak utama budaya perusahaan yang mendorong kerjasama tim terhadap bisnis Anda?

Ada “upward spiral of events” mengarah ke hasil bisnis yang berkelanjutan yang dipicu oleh *the way of the manager-leader*, sehingga menjadi layak untuk menanamkan investasi demi terbentuknya budaya kerjasama tim. (lihat Pola 2.1)

Pola 2.1

“Upward spiral of events”



Budaya kerjasama tim mendorong suasana kerja produktif yang diwarnai dengan harmoni, irama dan koordinasi. Bilamana iklim kerja menunjang, Anggota Tim belajar untuk bekerja dan berinteraksi secara baik dengan departemen lain.

Mereka belajar untuk menyelesaikan perbedaan pendapat yang dapat menghalangi tercapainya kinerja yang tinggi. Mereka menjadi *winning team*.

Winning team bertekad kuat untuk mencapai target. Mereka memupuk iklim kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi. Jiwa tim mendorong para anggota untuk bekerjasama satu sama lain dan menemukan cara untuk memangkas waktu produksi, mengurangi *waste*, dan terus menerus meningkatkan kualitas. Sikap yang sehat terhadap perubahan membuat organisasi memiliki daya saing tinggi dalam mempertahankan hasil

bisnis. Akhirnya, ketika mereka dihargai karena mencapai target, Anggota Tim akan merasa dan bertingkah laku seperti juara, yang memandang pilihan bekerja di tempat lain kurang menarik. Organisasi yang mempekerjakan dan memperlakukan SDM layaknya juara akan memperoleh reputasi sebagai tempat kerja yang luar biasa. Reputasi inilah yang akan memikat orang berjiwa juara lainnya untuk bergabung, sehingga siklus mulia ini menjadi langgeng.

Contoh Kasus Astra International

Penelitian terhadap manager-leader dimulai pada tahun 1988



dengan mandat yang kami terima dari kelompok usaha raksasa bernilai kapitalisasi pasar USD 40 miliar lebih bernama Astra International².

CEO kelompok usaha ini, saat itu, Theodore P. Rachmat, memimpin sendiri transformasi budaya perusahaan mereka dengan mengirim seluruh manajernya menjalani pelatihan berdasarkan hasil penelitian terhadap manager-leader, yang sebagian besar temuannya telah dipaparkan dalam buku ini.

Di sampul buku yang diterbitkan sebelumnya, Theodore P. Rachmat menulis: “Kami pertama melibatkan Andrew Tani pada tahun 1988 untuk memimpin sebuah tim riset tentang kepemimpinan dan budaya perusahaan kami. Nilai penjualan kelompok usaha kami meningkat dari USD 1 miliar pada 1988 menjadi USD 7 miliar pada 1996. Terbentuknya lebih dari 2.000 manager-leader dari 1989 hingga 1992 adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan dari formula yang mendukung keberhasilan ekspansi usaha Astra pada dekade 90an.”

Selanjutnya sebanyak 2.500 manager-leader dilatih mulai dari 1993 hingga 1997. Ketika Krisis Asia melanda pada 1998, banyak perusahaan di Indonesia gulung tikar. Untuk bertahan, Astra International pun harus melakukan berbagai penyesuaian yang sangat sulit. Namun demikian kelompok usaha ini pulih lebih cepat daripada yang lain. Astra International merupakan perusahaan terbuka pertama di Indonesia yang dapat menyelesaikan semua hutang yang tidak layak di neracanya dan kembali memberikan deviden kepada para pemegang saham tujuh tahun setelah serangan “Krisis Asia”.

Korelasi yang Positif

Apakah *the way of the manager-leader* mempunyai pengaruh yang positif terhadap hasil bisnis? Setelah bertransformasi 1989-97, apakah fenomena pertumbuhan bisnis Astra sebelum Krisis Asia 1998 dan proses pemulihan luar biasa pasca “Krisis Asia” seperti yang dialami Astra hanyalah keberuntungan semata?

Mari kita berpaling sejenak pada proyek riset akademik yang dipimpin



oleh Jim Collins dari Universitas Arizona, yang dia publikasikan di bukunya, *Good to Great*.³

Tim riset Collins menentukan kriteria yang sangat ketat bagi perusahaan yang mampu dikatakan sebagai *great*: selama kurun waktu 20 tahun yang ditelaah, mereka mencari perusahaan mana yang kinerjanya terus-menerus di atas rata-rata pasar selama 15 tahun. Dari 1.437 perusahaan publik yang ditelaah kinerjanya, hanya sebelas yang lolos dengan kriteria kinerja tersebut. Menarik untuk disimak bahwa di antara perusahaan-perusahaan yang tergolong terbaik dalam buku *In Search of Excellence*⁴ yang terkenal pada saat itu, satupun tidak ada yang memenuhi kriteria *great* dari Collins.

Benang merah dari ke sebelas perusahaan itu? CEO mereka bukanlah pemimpin yang agresif, kaku, tidak sensitif dengan sikap menghalalkan segala cara untuk mencapai target—bahkan termasuk mengorbankan harga diri para pekerjanya, bila perlu. CEO mereka adalah orang-orang pembangun tim yang rendah hati dan mampu membentuk budaya kerja yang bernafaskan nilai-nilai saling menghormati, kepercayaan dan harmoni ketika bekerja.

Relevansi pada Abad ke 21

Akan tetapi, bagaimanakah relevansi dari *the way of the manager-leader* di era ekosistem global, *knowledge worker*, dan ekonomi digital? Berita dari surat kabar global dapat menjadi sumber pencerahan. Di antara banyak referensi, saya akan menyebutkan dua yang penting.

Pada awal 2004, koran *Asian Wall Street Journal*⁵ melaporkan adanya perkembangan yang luar biasa di industri otomotif global, yakni Toyota menjual 60.000 mobil dan truk lebih banyak dibandingkan dengan Ford, perusahaan mobil terbesar kedua saat itu setelah General Motors.



Diperkirakan oleh para analis pasar bahwa Toyota akan menduduki peringkat nomor satu pada 2010. Mereka salah—Toyota menjadi perusahaan otomotif terbesar di dunia pada tahun 2008, 2009 dan 2010, sebelum memberikan posisi wahid itu kepada General Motors pada tahun 2012, dan pada Volkswagen pada tahun 2013, hanya untuk kembali lagi menjadi juara pada tahun 2014. Ketika ditanyai oleh wartawan WSJ, bagaimana cara mereka mencapai kinerja seperti itu, *Vice President* Toyota America dengan bangga menjelaskan:

“Siapa pun, bahkan pesaing, dapat mengunjungi pabrik kami, ketika kami membuka pintu kami lebar-lebar setiap minggunya untuk kunjungan tur pabrik. Mereka diperbolehkan mengambil gambar dan video dari alat dan tatanan produksi yang ada. Tapi ada satu hal yang tidak dapat mereka tiru dengan mudah—budaya perusahaan kami.” Apa saja yang membuat budaya perusahaan mereka sangat unik?

Ada satu norma sosial yang mencuat dari *Toyota Production System*⁶ karangan Ishikawa—satu hal yang akan sangat sulit ditiru oleh perusahaan manapun juga: kecuali bawahan Anda sudah

dibuat mengerti dan setuju pada suatu keputusan penting, jangan dimulai dahulu aktivitasnya. Di Toyota, mereka *respect the individual*.

Namun hal tersebut hanya satu sisi dari rumus bagi seorang manager-leader.

Chairman Toyota Motor Corporation, Fujio Cho, menyatakan: “Proses manajemen yang brilian adalah strategi kami. Kami mendapatkan hasil yang brilian dari insan-insan biasa yang melaksanakan proses yang brilian. Kami mengamati bahwa para pesaing kami sering mendapatkan hasil yang rata-rata (atau lebih buruk) dari insan-insan brilian yang melaksanakan proses yang payah.”

Editorial Business Week berjudul *B-Schools for the 21st Century* memaparkan korelasi antara menurunnya jumlah permintaan dan penerimaan mahasiswa dengan kegagalan sekolah-sekolah bisnis di Amerika Serikat dalam memenuhi tuntutan perusahaan-perusahaan global. *Outsourcing* ke India dan China, kebangkitan kekuatan pelanggan, penyebaran *broadband* dan perkembangan-perkembangan besar lainnya telah mengubah konteks ekonomi yang dihadapi perusahaan masa kini. Perusahaan-perusahaan semakin membutuhkan orang-orang yang memiliki kadar lebih dalam bidang *soft skill*:

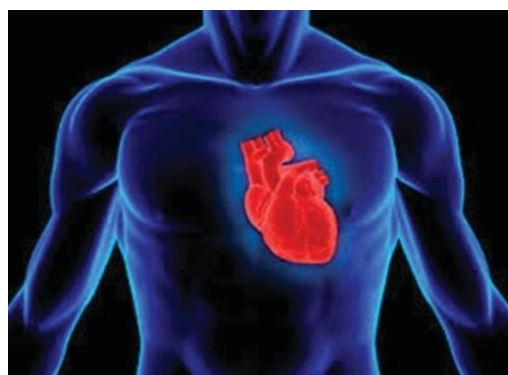
mengamati pelanggan, kolaborasi antar-tim, menciptakan merk-merk baru. Dan, mungkin, yang paling penting ialah pekerja yang dapat bekerja lintas budaya dengan orang-orang China, Jerman, India, Italia, Rusia, dan dunia yang penuh dengan pembekal dan mitra bisnis.⁷

Nilai-nilai, strategi, keterampilan dan perilaku manager-leader menjadi pola pikir yang sempurna untuk mengelola tim lintas generasi, lintas fungsi dan lintas budaya yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan-tantangan tersebut.

Nilai-Nilai Manager-leader Heart of a Winning Team

Jantung manusia

berdetak 100.000 kali dalam sehari. Artinya dua miliar detak rata-



rata. Ia memompa 6.500 liter darah, pekerjaan sehari-hari sebagai pemasok oksigen ke tiga miliar sel, sekaligus mengangkat limbah dari sel-sel yang diisi ulang dengan rata-rata 100 juta sel per menit. Ketika aktivitas dari organ luar biasa ini berhenti, semua fungsi lain dari tubuh manusia akan ikut berhenti—berakhirlah hidup.

Jika sebuah tim memiliki jantung, di bagian tim manakah ia akan bekerja? Bagian manakah dari sebuah tim yang bekerja layaknya pompa, tiada henti memasok “darah” untuk mengalir seluruh anggotanya, mengirimkan “oksigen pemberi hidup”, dan mengambil “limbah” yang dihasilkan? Manakah bagian yang akan menggoyahkan tim dan mengancam eksistensinya jika ia berhenti berfungsi?

Jantung dari sebuah tim adalah pemimpinnya. Apa yang mengalir dan apa yang tidak mengalir dari pemimpin akan menentukan kapabilitas tim.

Terjadi atau tidaknya kohesi, tercegahnya perpecahan dan suksesnya menjadi satu entitas yang solid tergantung dari kemampuan sang pemimpin untuk memahami dan mempersatukan beragam kepribadian dan keterampilan. Sukses tim sangat tergantung pada pemimpinnya—sebagai sumber utama arahan, pengertian, kebijaksanaan, optimisme, keuletan dan energi. Pernyataan ini sangat tegas. Dan saya percaya, bahwa pernyataan tersebut terlalu berlebihan.

Faktanya, seorang pemimpin dapat dibuat tidak berdaya oleh para anggota

tim yang tidak kompeten atau tidak mau bekerjasama, tetapi tidak dapat diganti dengan berbagai alasan. Tanpa wewenang untuk menerima dan memecat orang, tidaklah adil untuk menetapkan pemimpin sebagai satu-satunya yang bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan tim.

Sinergi & Insersiaa

Dapatkah pemimpin dan Anggota Tim berdedikasi mencapai tujuan bersama dan



melaksanakan peran dengan harmoni yang dinamis dan koordinasi yang baik

untuk menciptakan sinergi—kondisi ketika tim menghasilkan hasil bersama yang lebih besar daripada apa yang dimiliki masing-masing anggota? Seberapa besar sinergi terwujud merupakan ukuran yang adil atas kesuksesan sebuah tim. Hal ini akan terjadi bilamana tim merealisasi penuh potensi dari gabungan pengetahuan, keahlian, dan kepribadian seluruh anggotanya.

Di dunia medis, *dyssynergia* didefinisikan sebagai tidak terkoordinasinya otot disebabkan oleh adanya suatu kerusakan pada otak. Kita dapat meminjam istilah tersebut untuk menjelaskan apa yang

terjadi di sebuah tim yang terpecah.

Dyssynergia yang tidak dapat diperbaiki—sebuah fenomena kehancuran terhadap nilai secara terus menerus—dapat membenarkan perubahan dalam komposisi tim. Suksesnya mewujudkan sinergi berawal dari merekrut dan menyeleksi pemimpin serta Anggota Tim yang tepat.

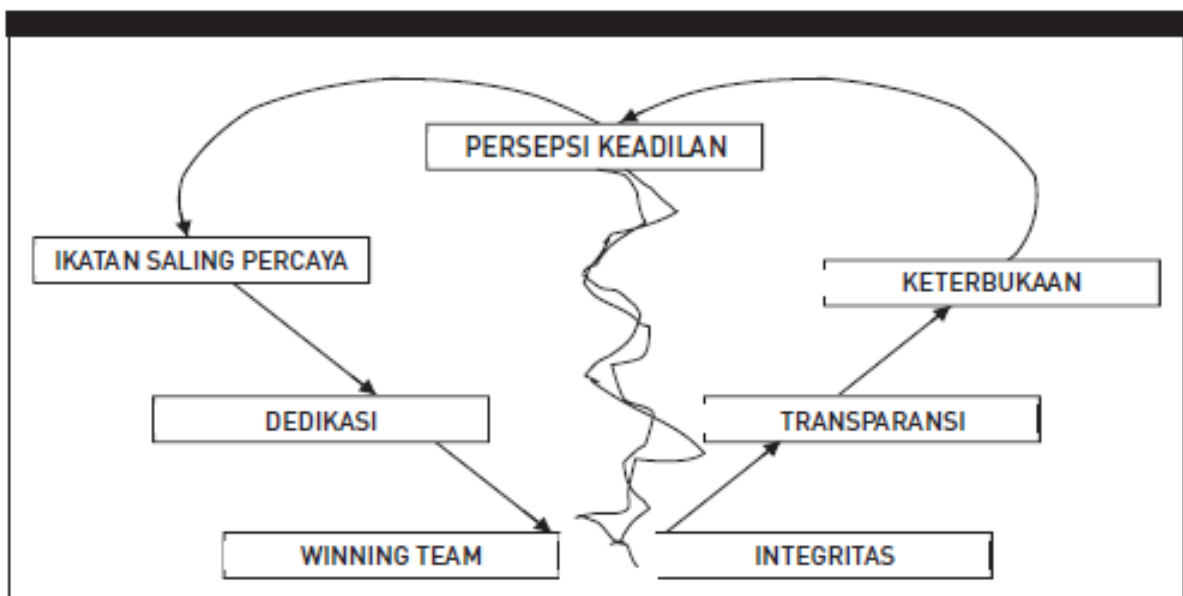
Suasana Kerja

Manager-leader menciptakan sinergi dengan mendukung suasana kerja yang memfasilitasi kontribusi dan kombinasi yang optimal oleh beragam masukan dari seluruh Anggota Tim.

Kondisi tersebut dimungkinkan karena adanya kecerdasan, kebijaksanaan, ketajaman, sensitivitas dan dorongan dari seorang manager-leader.

Pola 3.1

Heart of a Winning Team



Apa saja hal-hal penting yang harus diperhatikan oleh seorang manager-leader untuk memupuk iklim kerja yang

produktif? Apa saja karakteristik iklim kerja yang membuat seseorang mendedikasikan diri pada timnya?

Jawabannya ada di Pola 3.1, yang menggambarkan enam nilai yang harus diperhatikan oleh manager-leader ketika ia ingin membangun sebuah *winning team*. Keenam nilai itu digambarkan dalam sebuah bentuk hati sebagai visualisasi atas pentingnya nilai-nilai dalam menjaga kesehatan tim. Diagram tersebut menunjukkan enam nilai manager-leader dalam urutan logis sebab-akibat yang menunjukkan bagaimana satu nilai sangat penting

untuk mendapatkan nilai berikutnya. Pikirkan hal ini dengan cara yang digunakan oleh para manajer Jepang ketika menganalisis masalah untuk mencapai akar masalahnya—pendekatan ini dikenal dengan pendekatan “Lima Kenapa”.

Menemukan Akar Permasalahan

Pendekatan “Lima Kenapa” ini akan digambarkan dengan sebuah pengalaman nyata, yakni kejadian inspeksi harian seorang manajer pabrik. Dia bersama co-manajer, yang menceritakan kepada saya kejadiannya, melihat genangan air di lantai pabrik.

Co-manajer segera memerintahkan seorang pekerja untuk mengepel genangan tersebut. Manajer pabrik meminta pekerjaanya untuk berhenti sebentar. Percakapan antara manajer pabrik dengan pekerja terekam sebagai berikut.

“Mengapa lantai ini basah?”

“Atapnya bocor, Pak.”

“Kenapa atapnya bocor?”

“Satu genteng pecah, Pak, sehingga ada celah pada atap dan menyebabkan air hujan bisa menetes ke lantai.”

“Mengapa genteng itu pecah?”

“Pak, pasti kucing-kucing yang bikin pecah. Mereka sering jalan di atap.”

“Mengapa ada kucing di pabrik ini?”

“Mereka mencari makan di tempat sampah di luar kantin, Pak.”

Manajer pabrik dan co-manajer segera berjalan ke arah kantin. Mereka melihat enam kucing memanjat keluar dari tempat sampah besar di belakang kantin dan berlari menghindari mereka. Penyelia kantin segera diperingatkan. Cara mereka yang tidak higienis dan tempat sampah yang tidak ditutup merupakan akar masalah dari genangan air di lantai pabrik!

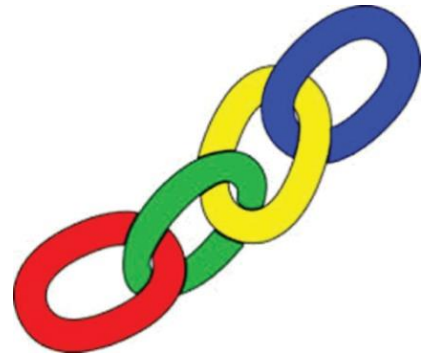
Apakah akar nilai untuk membangun sebuah *winning team*? Mari kita menggunakan logika sebab-akibat yang

sama untuk mengurai nilai-nilai *winning team* di Pola 3.1.

Rantai Nilai

Winning team membutuhkan individu-individu yang berdedikasi, berkomitmen terhadap peran masing-masing dalam tim dan tujuan bersama serta jadwal kerja, diiringi dengan kepatuhan terhadap aturan main, proses, dan standar tim, dan juga patuh terhadap keputusan-keputusan Pemimpin Tim. Seseorang akan mau mendedikasikan dirinya kepada tim seperti itu hanya apabila ia percaya pada rekan-rekannya.

Ia akan terus percaya
selama ia yakin akan
adilnya Pemimpin Tim.



Untuk memunculkan
dan mempertahankan persepsi keadilan,
Pemimpin Tim harus mengupayakan
kejelasan pada setiap keputusannya serta
pada fungsi, aturan main, proses, standar,
tujuan, jadwal dan ekspektasi tim terkait
imbangan dan konsekuensi. Untuk mencapai
kejelasan seperti itu, Pemimpin Tim harus
rela membagi informasi dan terbuka
terhadap pengawasan. Pemimpin Tim tidak
akan ada masalah dengan transparansi
bilamana tidak ada yang disembunyikan.

Keterbukaan seperti itu akan terjadi jika ada integritas pada awalnya—rasa “keutuhan” yang berawal dari kejujuran dan kebaikan karakter yang dimungkinkan oleh empati dan kerendahan hati.

Inti dari pesan tersebut: integritas adalah bagian karakter yang tidak dapat digantikan bagi seorang pemimpin maupun Anggota Tim yang ingin mengubah kelompok kerja menjadi *winning team*.

Mari kita urai satu per satu nilai-nilai *winning team*, mulai dari hasil utamanya, *winning team*, hingga ke akar nilainya, yakni integritas.

Winning Team

Kelompok kerja dapat disebut sebagai *winning team* bilamana Anggota Tim menaruh



kepentingan dan motif pribadi pada tingkat yang sama jika tidak di bawah tujuan bersama (*team mission*) dan mendedikasikan diri mereka untuk cara kerja yang sudah disetujui bersama (*team values and norms*) guna mencapai tujuan bersama (*team vision*). Untuk membangun *winning team*, manager-leader menegakkan enam nilai dalam membentuk pola perilaku, atau gaya.

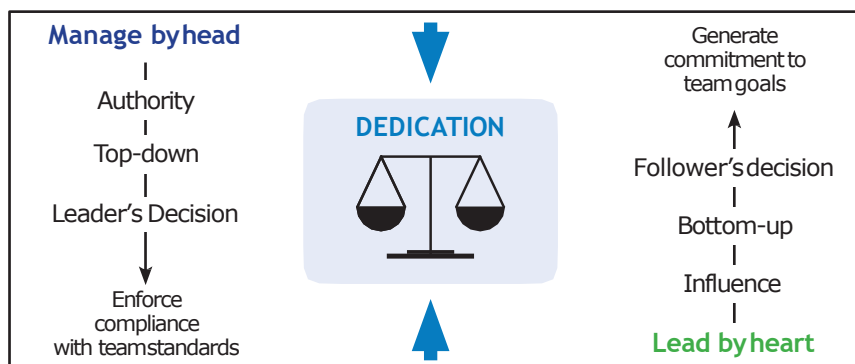
Gaya manager-leader menumbuhkan iklim bebas risiko yang ditandai dengan rasa saling percaya, keterbukaan, kohesi dan penanganan konflik yang baik..

Dedikasi

Winning team membutuhkan Anggota Tim yang berdedikasi. Apakah bentuk dedikasi yang dipupuk oleh manager-leader di dalam *winning teamnya*?

Pola 3.2

Compliance vs Commitment



Manager-leader mengenali dan secara berkesinambungan menumbuhkan dua bentuk dedikasi agar terus berkembang: kepatuhan akan proses, standar, aturan main, dan keputusan Pemimpin Tim untuk memecahkan masalah dan komitmen akan peran, tujuan, tenggat waktu, dan tonggak pencapaian. Pedoman kebijakan dan prosedur, rapat berkala untuk mengulas hasil kinerja, instruksi dalam pekerjaan dan mekanisme kendali lain digunakan untuk mendorong keteraturan akan kepatuhan. Hubungan yang sehat antar-anggota yang ditandai dengan saling menghormati, harmoni,

dukungan, motivasi, dan pencapaian yang sepantasnya akan memupuk semangat melalui komitmen. Lihat Pola 3.2.

Kepatuhan tanpa komitmen akan menghasilkan kinerja yang tidak bersemangat (*lackluster team*) sedang komitmen tanpa kepatuhan akan menyebabkan cara kerja yang berantakan (*chaotic team*). Tanpa keduanya— yakni komitmen dan kepatuhan—maka tim akan terpecah (*fragmented team*). Kehadiran komitmen dan kepatuhan akan meningkatkan produktivitas, kreativitas dan inisiatif dengan risiko yang minimal (*winning team*). Lihat Pola 3.3.

Pola 3.3

Dedication Grid

COMMITMENT	Yes	CHAOTIC TEAM	WINNING TEAM
	No	FRAGMENTED TEAM	LACKLUSTER TEAM
		No	Yes
COMPLIANCE			

Manager-leader membantu para Anggota Timnya untuk mengerti dan menerima peraturan perusahaan, proses kerja, dan instruksi yang harus dipatuhi. Ia membangun rasa memiliki melalui pelibatan Anggota Tim secara berkala dalam aktivitas perencanaan dan

pengendalian. Kemudian ia melatih dan memberikan otonomi kepada mereka untuk bekerja berdasarkan pemahaman dan keterlibatan tersebut. Komitmen dan kepatuhan berjalan beriringan untuk mencapai hasil berkelanjutan yang menjadi ciri *winning team*.

Ikatan Saling Percaya

Anggota Tim akan mendedikasikan diri mereka kepada tim apabila mereka percaya



pada Anda dan rekannya. Ketika mereka memutuskan untuk patuh dan

berkomitmen pada sesuatu, mereka melakukannya berkat rasa saling percaya.

Ketika rasa saling percaya dirasakan bersama, para Anggota Tim bersatu padu dalam kebersamaan yang kohesif.

Bagaimana memperkuat ikatan saling percaya? Pastikan bahwa Anggota Tim percaya pada tujuan yang Anda tentukan, serta mengerti dan menerima aturan dan keputusan yang Anda tetapkan.

Kepatuhan adalah produk dari arah atas ke bawah. Sementara itu, komitmen merupakan produk dari pilihan bebas yang diambil oleh para Anggota Tim.

Untuk mendorong kepatuhan, manajer juga menerapkan wewenangnya dalam memeringati akan adanya penalti bilamana terjadi ketidakpatuhan. Untuk meraih komitmen tersebut, pemimpin menentukan contoh teladan yang memengaruhi anggotanya dalam berperilaku, termotivasi oleh apa yang mereka anggap sebagai imbalan.

Anggota yang tidak mengerti atau tidak dapat menerima alasan dari sesuatu yang diharuskan atau dilarang, mungkin akan mematuhi atas dasar rasa takut akan hukuman.

Manager-leader menghindari kepatuhan semu ini karena ketidakpatuhan bisa muncul kapan saja. Hal ini juga bisa menyerap biaya yang lebih tinggi karena situasi kerja akan menuntut mekanisme kontrol yang lebih banyak.

Ekuivalen dari kepatuhan semu di atas, di lain pihak, adalah komitmen semu yaitu ketika komitmen diberikan hanya karena ada rasa hormat pada Anda sebagai pribadi yang mereka suka dan percaya. Komitmen semu seperti itu juga dihindari oleh manager-leader karena kinerja tim bisa menurun jika pemimpin tidak ada.

Hasrat manager-leader adalah membentuk sebuah tim dengan kinerja maksimal, bahkan jika dia sudah tidak lagi bersama tim itu.

Usahakan konsensus di mana anggota yang berbeda pendapat tidak dipaksa, tetapi mengerti dan dengan sadar menerima keputusan, aturan, dan standar secara ikhlas: “Saya punya ide yang berbeda, namun demi kepentingan tim, saya akan mendukung keputusan ini sepenuhnya,”. Keikhlasan yang mendasari konsensus datang dari komitmen yang dimiliki bersama terhadap tujuan tim yang diperkuat oleh Anggota Tim yang

mementingkan harmoni, dan didukung oleh Anda sebagai pemimpin yang mendengarkan dan mempertimbangkan apa yang mereka tahu, pikir, dan rasakan tentang masalah yang dihadapi.

Konsensus memperkuat ikatan saling percaya.

Persepsi Keadilan

Keberhasilan membangun ikatan saling percaya di antara para anggota



tim akan bergantung pada seberapa jauh mereka melihat Anda berlaku adil.

Lihat pada Pola 3.1 bahwa persepsi keadilan ditempatkan di tengah jantung, bagian paling mudah retak. Pilihan itu masuk akal, karena cara paling mudah untuk “mematahkan hati sebuah tim” adalah dengan menyebabkan persepsi ketidakadilan berulang-ulang yang akan menimbulkan iri, dengki, cemburu, rasa sakit, bahkan kemarahan.

Menuntut keadilan adalah hal yang manusiawi. Perhatikan anak berumur 3 tahun yang tanpa diberi tahu, akan bertanya mengapa saudaranya mendapat potongan kue yang lebih besar atau diperbolehkan duduk bersama Ibu dua kali

berturut-turut. Seiring dengan bertambahnya usia, nyatanya, rasa lapar kita akan keadilan menjadi lebih intens dan kita menjadi sangat sensitif terhadap ketidakadilan. Memang benar kita mempunyai cara yang berbeda-beda untuk menghadapi ketidakadilan, namun tidak ada seorang pun yang dapat menghindari rasa sakit ketika diperlakukan tidak adil.

Reaksi rekan-rekan satu tim pun akan berbeda, mulai dari kekecewaan yang ringan hingga kemarahan yang meluap, bahkan ada yang akan mengundurkan diri. Bagi orang dewasa, reaksi apatisme adalah yang paling buruk.

Orang yang tidak lagi peduli, berarti sudah kehilangan harapan. Bilamana mereka telah menerima ketidakadilan sebagai sesuatu yang biasa, mereka akan memilih diam dan memberikan hanya secukupnya, agar tidak dihukum.

Terbentuknya persepsi keadilan butuh waktu. Oleh karena itu, penting buat Anda untuk peka terhadap tanggapan Anggota Tim pada keputusan dan tindakan Anda. Anggota tim harus tahu bahwa Pemimpin Tim telah mempertimbangkan segala sudut pandang sebelum mengambil keputusan—kepuasan ataupun kekecewaan mereka bergantung pada hal ini.

Untuk melakukan itu, suatu cara yang sederhana adalah bertahan dan meluangkan sedikit waktu, katakanlah semalam dua malam, sebelum mengumumkan keputusan, jika mungkin.

Kejelasan

Dalam rangka memperoleh dan mempertahankan persepsi keadilan, Anda harus memperjelas terlebih dahulu beberapa hal seperti: standar, tujuan, tata waktu dan ekspektasi bersama terkait *reward* serta konsekuensi terhadap kinerja yang baik ataupun sebaliknya.

Kepuasan dan kekecewaan, keduanya berawal dari adanya sebuah harapan.



Ketika memulai sebuah kegiatan, tentu kita mengharapkan adanya sesuatu yang berharga bisa diperoleh pada akhirnya. Harapan-harapan ini kemudian memiliki pengaruh yang kuat pada diri kita. Lalu kita memikirkannya—bahkan beberapa dari kita membayangkannya setiap saat. Harapan-harapan ini menentukan sejauh mana usaha yang akan kita lakukan untuk pekerjaan tersebut, dan seberapa buruk atau baik yang akan kita nikmati di akhir

pekerjaan manakala harapan tersebut terpenuhi atau justru sebaliknya

Anda harus mengelola harapan dari Anggota Tim dengan mengacu pada kejelasan di awal pekerjaan. Hampir semua pekerjaan dimulai dengan adanya harapan akan adanya imbalan di akhir pekerjaan. Apakah yang akan menjadi imbalannya? Apa pula konsekuensinya jika terjadi kegagalan? Ketika nantinya telah tiba di akhir pekerjaan, seharusnya tidak ada lagi kejutan-kejutan atau aturan baru yang sebelumnya tidak disetujui.

Sebagai pimpinan, Anda juga harus mengacu pada kejelasan ketika memutuskan sesuatu.

Lantas, bagaimana Anggota Tim akan menilai Anda adil atau tidak? Apakah mereka melihatnya dari hasil akhir keputusan itu sendiri atau dari langkah-langkah yang Anda ambil ketika mengambil keputusan itu? Kedua jawaban itu benar.

Keputusan yang efektif mempunyai empat dimensi: kualitas keputusan; penerimaan Anggota Tim terhadap keputusan yang akan memengaruhinya; kompetensi masing-masing individu Anggota Tim; kapabilitas mereka dalam bertindak sebagai kekuatan kohesif untuk mengeksekusi keputusan tersebut.

Kualitas keputusan itu—entah itu benar atau salah—akan digunakan untuk mengukur kompetensi dan kebijaksanaan Anda. Penerimaan Anggota Tim terhadap keputusan akan bergantung pada apa yang mereka pikirkan tentang proses yang Anda gunakan untuk menghasilkan keputusan tersebut—peluang penerimaan akan lebih tinggi jika Anda melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan, dari awal hingga akhir. Dedikasi dari kompetensi serta kapabilitas Anggota Tim akan diuji saat proses eksekusi. Apa yang dapat Anda pelajari dari cara manager-leader mengambil keputusan yang efektif?

Pahami dan kelola ekspektasi Anggota Tim Anda dari awal hingga akhir. Tanyakanlah interpretasi mereka terhadap satu kebijakan dan perubahan lebih lanjut dari kebijakan tersebut. Manager-leader menggali aspirasi dari bawahan mereka. Banyak manajer sangat mampu mendiskusikan standar, tujuan, batas waktu, dan *reward* ketika sukses, namun ia tidak berhasil mendiskusikan konsekuensi akan kegagalan. Gunakan skenario “bagaimana-bila”. Buatlah simulasi kalkulasi jika imbalan berbentuk uang terlibat di sana. Kurangnya kejelasan akan konsekuensi itu, ibarat bom waktu, maka hindari itu.

Kapan pun memungkinkan bagi Anda, libatkanlah Anggota Tim untuk memberikan *input*, gunakan kesempatan itu agar Anggota Tim menciptakan rasa memiliki atas keputusan tersebut, apalagi jika keputusan itu akan memengaruhi mereka. Dengarkan segala pro dan kontra mengenai eksekusi, dan lakukan tes terhadap informasi yang relevan. Seperti yang dikatakan oleh Jenderal Perang George S. Patton⁹: “Jangan selalu menggurui orang bagaimana melakukan sesuatu. Pada saatnya katakan saja pada mereka apa yang harus dilakukan, dan Anda akan terkejut dengan kecerdikan mereka”.

Di saat yang memungkinkan, manager-leader akan selalu mengacu pada pemahaman dan penerimaan dari keputusan yang mereka buat. Anda harus bertanya pada mereka: “Apakah rekan-rekan memberikan dukungan sepenuhnya pada keputusan tersebut?”. Persepsi keadilan akan menjadi semakin kuat dengan adanya kejelasan.

Transparansi

Kejelasan tidak dapat diraih tanpa adanya transparansi. Dalam konteks ini,



transparansi mengacu pada sikap atau kemauan untuk berbagi informasi dan terbuka terhadap pengawasan.

Kecuali Anggota Tim Anda telah diprogram cukup lama untuk “patuhi dulu, tanyakan kemudian”, mereka akan menjadi tidak senang jika Anda menyuruh mereka melakukan sesuatu atau mencoba untuk memasukkan sebuah keputusan yang mereka tidak pahami atau terima, sebagai hal yang benar untuk dilakukan pada saat itu. Tanyakan pada mereka apakah atasan sebelumnya sangat konsultatif atau direktif, terbuka atau tertutup. Jawaban mereka akan memberikan gambaran

pada Anda tentang apa yang mereka harapkan terhadap Anda sebagai Pemimpin Tim baru.

Jika Anda tidak menargetkan kesepahaman, maka Anda akan menghindari sharing informasi dan diskusi terbuka. Bilamana Anda bekerja dengan para profesional yang dewasa serta berpola pikir independen, misalnya kalangan pimpinan senior organisasi, mereka akan bertanya: Mengapa Anda tidak mau berbagi informasi yang relevan? Mengapa Anda tidak menganggap penting dan perlu untuk membuat mereka mengerti dan menerima sesuatu yang harus mereka patuhi, atau

membuat mereka berkomitmen terhadap suatu tujuan? Apakah disebabkan karena Anda tidak percaya sepenuhnya pada Anggota Tim? Atau, karena ada udang di balik batu? Bilamana pertanyaan semacam ini muncul di benak mereka, sangat mungkin menimbulkan rasa ketidakadilan, atau yang lebih buruk lagi, yakni kesimpulan bahwa Anda kurang sadar atas kemampuan mereka yang sebenarnya. Ketika persepsi semacam ini mengakar, ikatan saling percaya akan menjadi lemah, dan dedikasi mereka menyusut; atau malah menguap.

Alam tidak menoleransi kekosongan. Begitu pula dengan pikiran kita yang gelisah.

Dengan menahan informasi berarti Anda menggoda tim Anda untuk berandai-andai, berspekulasi, dan berusaha mengisi tempat-tempat kosong di pikiran mereka. Jika ruang-ruang kosong itu terisi dengan asumsi yang salah, akan butuh usaha lebih untuk menggantinya. Jadi, mengapa Anda mengambil risiko seperti itu?

Sebaliknya, ada potensi bahaya ketika terlalu banyak membagikan informasi, karena Anda menghadapi risiko informasi tertentu disalahgunakan. Keputusan manajemen untuk terpaksa melakukan PHK adalah salah satunya.

Kegelisahan bukanlah sesuatu yang sehat. Namun bersikap transparan juga akan menghadapi jebakan dilema—ibarat buah simalakama, akan terkutuk jika melakukannya, dan tetap terkutuk jika Anda tidak lakukan.

Apa yang harus Anda lakukan? Cobalah bijak, transparansi demi transparansi adalah pemicu terjadinya bencana.

Memang penting untuk bersikap transparan, namun juga sangat vital untuk sadar akan bahayanya jika informasi tersebut diberikan kepada orang yang salah, di waktu yang salah, dan menggunakan media yang salah.

Seimbangkan risiko tersebut dengan keuntungan dari iklim kerja yang menjunjung tinggi adanya keterbukaan, pemaksimalan kreativitas dan pemompaan arus ide yang bebas. Simaklah pesan seorang bijak yang berkata: “Monumen pengetahuan dibangun di atas konflik opini,”. Ini adalah transparansi yang Anda butuhkan untuk membangun sebuah *winning team*; kemauan untuk jujur sepenuhnya dengan pikiran dan perasaan mereka tentang masalah yang dihadapi tim, tanpa ketakutan akan hukuman. Iklim bebas risiko yang menciptakan keterbukaan dan spontanitas, merupakan indikator paling bagus akan adanya kepercayaan antar Anggota Tim.

Manager-leader menciptakan iklim bebas risiko yang mendorong Anggota Tim untuk saling berbagi mengenai apa yang mereka rasakan dan pikirkan. Contohnya, saat melakukan diskusi manager-leader memilih menjadi orang terakhir yang berbicara untuk mendorong Anggota Tim mengemukakan pendapat mereka tentang suatu solusi alternatif. Berbicara terlebih dahulu akan mematahkan kreativitas ketika beberapa anggota tim memilih untuk diam karena mereka belum siap untuk tidak setuju dengan pandangan Pemimpin Tim.

Jangan pernah memberi mereka ruang untuk menyesal karena telah terbuka, karena hal ini hanya akan membuat mereka ragu-ragu. Anda akan mendapati beberapa dari mereka yang ragu pada awalnya. Beberapa lagi akan mulai berani berbicara, sekadar mencoba untuk mengungkapkan. Namun selalu saja ada beberapa dari mereka yang akan tetap diam. Inilah kenapa Anda harus mengenal setiap orang dalam tim Anda.

Integritas

Seorang pemimpin tidak akan menghadapi masalah dalam



transparansi jika terdapat dalam dirinya rasa “keutuhan” yang muncul dari kejujuran dan karakter kejujuran yang konsisten. Integritas yang dibangun oleh empati dan diperkuat dengan kerendahan hati adalah sumber kekuatan pada rangkaian nilai-nilai yang membentuk jantung sebuah *winning team*.

Tanpa integritas, transparansi menjadi sangatlah berisiko. Anggota Tim selalu kecewa ketika mereka melihat adanya, bahkan sekecil apapun, kontradiksi antara apa yang pemimpin mereka katakan dan apa yang pemimpin mereka lakukan—katakanlah ketika sang pemimpin tidak melakukan *walk the talk*.

Jika kontradiksi ini berlanjut, maka ketulusan pemimpin akan diragukan. Anggota Tim akan merasakan adanya kebohongan—sebutlah manipulasi, bukannya kepemimpinan. Ketika rantai nilai-nilai terganggu karena hal semacam itu, maka sudah tidak ada lagi harapan untuk membangun sebuah *winning team*.

Kita semua, pada suatu waktu, pasti pernah merasakan tekanan sangat berat sehingga terpaksa berbuat sesuatu yang tidak konsisten dengan apa yang sudah pernah kita katakan. Jangan mengharapkan Anggota Tim Anda akan dengan mudah memaklumi suatu pelanggaran integritas.

Manusia pada umumnya menerapkan ukuran atas integritas yang bahkan mereka sendiri tidak dapat penuhi. Tapi itulah harga yang harus Anda bayar sebagai pemimpin, demi mendapatkan dedikasi dan rasa segan mereka.

Untuk pemimpin yang mereka cintai, terdapat sedikit keuntungan, yakni Anggota Tim dapat memaafkan manager-leader yang menunjukkan keberanian dengan mengakui kegagalan. Dua kata yang terucap dengan tulus seperti, “Maafkan saya,” dapat membuat perbedaan yang sangat berarti untuk memungkinkan pengampunan.

Integritas adalah ibu dari ketulusan dan ketulusan adalah ibu dari keberanian.

Maka kumpulkan keberanian agar perbuatan selalu konsisten dengan apa yang telah Anda katakan, apapun konsekuensinya, serta keberanian untuk meminta maaf bilamana Anda gagal.

Biasakanlah diri berintrospeksi atas motif dan nilai yang Anda miliki. Beberapa orang lebih suka melakukannya dengan seseorang yang ia percaya, atau sebutlah *change partner*. Dengan cara apapun yang Anda lakukan, kenalilah diri Anda dan sadarlah pada kata-kata dan tindakan Anda.

Walk the talk dan usahakan kekonsistenan demi mengurangi risiko transparansi.

Jangan menyembunyikan sesuatu secara berlebihan kecuali ada hal yang memang perlu hanya Anda ketahui sendiri untuk alasan tertentu.

Integritas adalah awal yang paling penting, tapi di dalam diagram hati pada Pola 3.1 mengingatkan kita bahwa Anda butuh lima nilai lain—transparansi, kejelasan, persepsi keadilan, kepercayaan, dan dedikasi—agar dapat sukses menciptakan iklim kerja yang terbuka dan bebas risiko sehingga menghasilkan kekuatan yang luar biasa: semangat yang mengobarkan

kreativitas dan produktivitas dalam sebuah *winning team*.

Empat Tahapan Kohesi

Sekelompok orang akan menjadi solid—tidak kendur atau terpecah— bilamana ikatan saling percaya terbentuk dan terpelihara antara pemimpin dan Anggota Tim. Ketika membangun ikatan saling percaya antar para Anggota Tim, manager-leader menginginkan kekuatan kohesif, bukannya adhesif.

Sebuah hubungan adhesif dibentuk saat A dan B tetap bersatu ketika hanya terpenuhi kebutuhan intensi masing-masing untuk bersatu, sebutlah kepentingan sesaat.

Konsekuensinya, A dan B akan melepaskan diri dari ikatannya bila ikatan itu tidak lagi nyaman atau berguna. Hal tersebut dapat diibaratkan seperti *band-aid* yang langsung Anda buang setelah unsur obat di dalamnya sudah habis terserap oleh kulit Anda.

Bandingkan hubungan kohesif yang ditempa ketika A dan B bersatu untuk menjadi C, sebuah entitas baru di mana tujuan, talenta dan sumber daya dari A dan B bersatu, terikat oleh keinginan bersama.



Pikirkan sodium dan klorida yang bersatu di tingkat molekul dan menjadi garam.

Tim yang kohesif sempurna sangatlah sulit ditemui. Seperti titik putus sebuah rantai ditentukan oleh mata rantai terlemah, maka begitu pula tingkat kohesivitas yang bisa dicapai sebuah tim ditentukan oleh anggota terlemahnya. Tim yang kohesif mencapai sinergi yang berkesinambungan karena ikatan saling percaya yang cukup kuat untuk bertahan terhadap tekanan pemecah belah dari hubungan antar manusia dan untuk mengembalikan harmoni ketika harmoni menjadi lemah.

Sangat sulit untuk membangun tim yang kohesif ketika, bahkan satu saja dari Anggota Tim, mempunyai mental pembangkang.

Manager-leader mengerti bahwa ada empat tahap dari kekuatan kohesif yang dapat dialami sebuah tim: kesatuan tempat, kesatuan pemikiran, kesatuan konteks, dan kesatuan jiwa.

Pada awal pembentukan tim, individu-individu yang ditunjuk sebagai Anggota Tim akan mengalami tahap terendah dari rasa kesatuan, suatu kondisi yang saya sebut dengan kesatuan tempat.

Mereka saling tidak mengenal dan sama sekali tidak berbeda dengan satu kelompok orang yang masuk dalam satu lift di sebuah gedung bertingkat. Mereka diharapkan untuk sopan dan menghargai orang lain di dalam lift itu. Mereka belum sadar akan pentingnya bekerjasama.

Ketika lift itu kemudian tiba-tiba berhenti, disitulah para penumpang akan menghadapi masalah yang sama sehingga mereka akan mulai saling berbicara dan bekerjasama untuk mengatasi risiko.

Mereka akan mengalami tahap kesatuan berikutnya: kesatuan pikiran. Mayoritas tim di perusahaan mengalami tingkat kesatuan ini.

Walaupun jauh lebih tinggi dari tahap sebelumnya, efektivitasnya masih terbatas oleh kemampuan anggota untuk memproses emosi yang mengemuka ketika ada silang pendapat mengenai penyelesaian masalah yang dihadapi.

Untuk itu, dibutuhkan seorang pemimpin dan para Anggota Tim yang kompeten dalam menerapkan nilai-nilai manager-leader untuk naik ke tahap kesatuan berikutnya: kesatuan konteks. Pada tahap ini, mereka akan mendorong terjadinya saling berbagi pandangan dan opini, mengakomodasi perbedaan perspektif, menyimpulkan perselisihan tanpa perasaan tersinggung, dan membangun konsensus yang tulus kapan pun dibutuhkan.

Izinkan saya mengulangi apa yang sudah kita pelajari sebelumnya tentang konsensus. Konsensus berarti keinginan untuk mendengarkan dan menerima opini orang lain di dalam tim, dengan mengatakan: “Saya tidak setuju sepenuhnya karena sebenarnya saya punya sudut pandang lain. Tapi, demi usaha tim untuk bersatu dalam mencapai tujuan bersama, saya akan menerimanya,”. Konsensus yang tulus akan menghasilkan harmoni.

Dengan berjalannya waktu mereka akan terlatih ketulusan



dan keharmonisan dalam mencapai tujuan dan akhirnya membawa tim ini ke tingkat tertinggi dari kesatuan: kesatuan jiwa. A dan B menghilang, yang ada hanya C. Dapatkah Anda membangun sebuah tim yang sama kohesifnya dengan tim *US Navy Seals*?

Sayangnya, sangat sedikit sekali kelompok kerja di perusahaan yang mampu mencapai kesatuan jiwa. Mereka yang mampu mencapainya, sungguh mendapat berkah.

Strategi Manager-leader Adaptasi Gaya ke Situasi Kerja

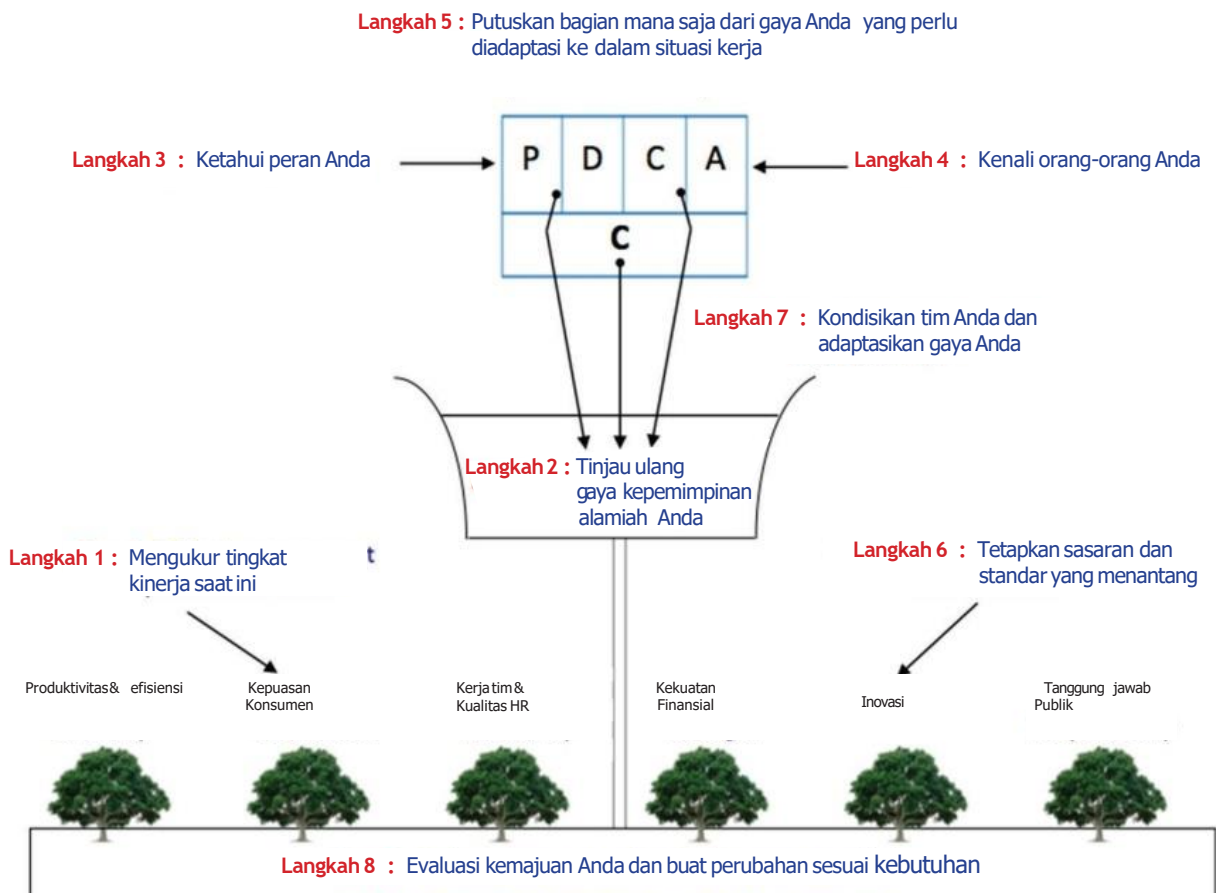
Pendekatan Delapan Langkah

Setelah menelaah permasalahan terkait hati, kita siap untuk menelusuri pikiran seorang manager-leader. Bagaimana manager-leader mengembangkan hasil bisnis sekaligus membangun kualitas kerjasama dan koordinasi di antara Anggota Tim? Bagaimana mereka semakin hari secara kolektif dapat mempertahankan efektivitas organisasi? Hal apa saja yang mereka pertimbangkan? Apakah tindakan umum yang mereka ambil untuk membangun dan memelihara *winning team*?

Kami akan menggunakan jembatan keledai di Pola 4.1 untuk mengilustrasikan strategi manager-leader.

Pola 4.1

Strategi Manager-leader



Kebun yang terdiri dari aneka pohon berbuah yang ada pada bagian bawah gambar menunjukkan situasi kerja Anda. Andaikan masing- masing pohon sebagai ukuran kunci kinerja dan buah-buahannya sebagai pencapaian terkini Anda. Sebagai seorang tukang kebun yang bertanggung jawab, tujuan Anda adalah untuk mencapai kuantitas dan kualitas maksimal dari panen. Produktivitas kebun Anda sangat tergantung pada gaya kepemimpinan alamiah Anda, yang digambarkan sebagai wadah berisi pupuk yang mengalir ke akar pohon-pohon itu.

Sebagaimana tukang kebun yang baik, tukang kebun yang memupuk pohon-pohon mereka dengan nutrisi yang tepat, manager-leader mengamati dan menilai apa yang dibutuhkan oleh situasi terkini pekerjaan dan mengadaptasi perilaku baru dan memangkas bagian yang kontraproduktif sesuai kebutuhan. Tukang kebun yang baik akan mengeksekusi strategi delapan langkah untuk hasil yang berkelanjutan:

1. Mengukur tingkat kinerja saat ini
2. Tinjau ulang gaya kepemimpinan alamiah Anda
3. Ketahui peran Anda

4. Kenali orang-orang Anda
5. Putuskan bagian mana saja dari gaya Anda yang perlu diadaptasi ke dalam situasi kerja
6. Tetapkan sasaran dan standar yang menantang
7. Kondisikan tim Anda dan adaptasikan gaya Anda
8. Evaluasi kemajuan Anda dan buat perubahan sesuai kebutuhan

Anda perlu melakukan kedelapan langkah tersebut untuk tim manapun. Ketika Anda mencapai langkah terakhir, lanjutkan evaluasi perkembangan yang ada dan lakukan penyesuaian gaya Anda

sesuai dengan perubahan dalam situasi kerja. Terapkan strategi ini sekali lagi hanya ketika Anda memulai tugas baru untuk memimpin tim baru atau ketika ada penurunan kinerja yang signifikan, disebabkan oleh hal yang belum diketahui dalam tim Anda. Ribuan manager-leader telah mempelajari cara mengaplikasikan strategi delapan langkah dengan presisi dan dengan rasa percaya diri. Ya, Anda juga bisa.

Langkah 1: Mengukur tingkat kinerja saat ini

Sebagai seorang manager-leader, sangatlah penting untuk mengetahui tingkat kinerja tim Anda sendiri.

Perusahaan besar biasanya menerapkan sistem yang dapat menunjukkan bagaimana kinerja tim akan diukur. Jika Anda merasa perlu untuk menemukannya sendiri, cara yang paling akurat adalah dengan membaca laporan manajemen kinerja dan laporan audit. Jika tidak ada, bicaralah pada atasan, rekan dan bawahan Anda. Tanyakan pelanggan internal maupun eksternal dari tim Anda. Pertimbangkan sudut pandang mereka. Buatlah catatan. Apa saja parameter yang mereka gunakan untuk mengukur kinerja tim Anda? Pilihlah tidak lebih dari delapan ukuran kunci kinerja.

Bagaimana kinerja tim Anda sekarang?

Manakah kunci ukuran kinerja yang dicapai? Mana yang tidak? Lihat langkah 1 pada Pola 4.1.

Bagaimana Anda dapat menjelaskan tingkat kinerja saat ini, baik itu bagus atau buruk? Adakah pemahaman dan penerimaan yang cukup akan sasaran, standar, peraturan, prosedur, tanggung jawab maupun tingkatan otoritas?

Kurangkah komitmen Anggota Tim terhadap sebagian sasaran dan standar atau bahkan seluruhnya? Mengapa demikian? Kurangkah komitmen dari salah satu atau dua Anggota Tim, atau bahkan

seluruh anggota? Mungkinkah komitmen memadai, namun justru kepatuhannya terhadap aturan yang kurang? Apakah Anggota Tim enggan berinisiatif dan tidak menggunakan otoritas yang sudah didelegasikan kepada mereka? Mengapa? Lambankah diketahui bila ada masalah? Lambankah penyelesaiannya? Apakah Anggota Tim bekerjasama dengan baik satu sama lain? Apakah tim mengoordinasikan pekerjaan di antara mereka maupun dengan pekerjaan tim lain dengan baik? Adakah *bottleneck* -suatu kelambatan yang disebabkan oleh penumpukan kerja -pada bagian tertentu?

Jangan lupa untuk memberitahukan kepada atasan Anda mengenai apa yang sedang Anda lakukan. Bilamana pekerjaan tim sejalan dengan prioritas dari atasan Anda, maka akan lebih mungkin tim Anda memperoleh dukungan ketika dibutuhkan kelak. Secara konsisten dan berkala berikan informasi kepada atasan tentang perkembangan kinerja tim Anda.

Langkah 2: Tinjau ulang gaya kepemimpinan alamiah Anda

Bagaimana Anda berhubungan dengan orang pada umumnya? Bagaimana tingkah laku alamiah atau kebiasaan Anda ketika membangun hubungan kerja?

Bermutukah hubungan kerja Anda?

Renungkanlah pertanyaan- pertanyaan ini.

Dengan cara-cara apa saja Anda menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain? Apakah Anda menentukan sasaran dan standar tim sendiri, atau Anda terlebih dahulu melakukan konsultasi dengan Anggota Tim? Jelaskan pemahaman seluruh Anggota Tim terhadap standar kerja yang akan diterapkan? Cukup menantangkah sasaran yang ingin dicapai? Sadarkah setiap Anggota Tim akan apa yang diharapkan dari mereka? Bebaskah

mereka untuk mendiskusikan ide-ide dengan Anda? Apakah Anda mendengarkan mereka dengan sungguh-sungguh? Terdorongkah mereka untuk berdebat terbuka ketika sedang membahas penyelesaian suatu masalah?

Bilamana Anggota Tim membutuhkannya, apakah Anda meluangkan waktu untuk melatih mereka atau memberikan konseling? Bagaimana kecenderungan Anda ketika menghadapi masalah? Apakah Anda berkonsultasi dengan mereka sebelum mengambil keputusan atau Anda lebih memilih memutuskan semuanya sendiri agar lebih cepat selesai?

Apakah Anda tahu kekuatan dan area peningkatan setiap Anggota Tim Anda? Apa saja yang Anda lakukan dengan informasi tersebut? Apakah Anda bertemu mereka secara rutin? Apakah rasa kesetiakawanan penting bagi Anda? Apa yang Anda lakukan untuk membangun rasa kebersamaan dan saling memiliki antara Anggota Tim Anda?

Tulis jawaban dari pertanyaan-pertanyaan tersebut pada buku catatan atau ponsel Anda. Selanjutnya, perkaya data mengenai diri sendiri dengan cara mengajak salah satu atau dua Anggota Tim paling senior untuk memberikan masukan.

Tanyakan mereka pertanyaan yang sama dan catatlah jawaban mereka. Apa saja yang mereka anggap sebagai hal terbaik pada diri Anda? Tanyakan contoh hal-hal yang Anda lakukan dan mereka hargai, dan hal-hal yang justru menurunkan antusiasme mereka, jika ada. Jika memungkinkan, bicaralah pada dua atau tiga orang terpercaya di kantor dan di rumah untuk membandingkan umpan balik mereka dengan apa yang Anda dapatkan sebelumnya.

Langkah 3: Ketahui peran Anda

Pada langkah ini, Anda sudah siap untuk melakukan analisis atas peran Anda.

Peran mengacu pada konteks dan karakteristik teknis dari situasi pekerjaan Anda.

Seberapa besar keberhasilan ditentukan oleh faktor-faktor yang ada di bawah kendali Anda? Seberapa besar hasil kinerja tim Anda dapat dinilai dengan objektif? Seberapa cepat hasil tersebut dapat dinilai? Apakah metode dan standar kerja tersusun dengan baik? Seberapa banyak waktu yang dapat Anda sisihkan untuk merencanakan dan mengawasi pekerjaan Anggota Tim Anda? Apa saja aktivitas-aktivitas kunci dari tim Anda?

Dalam *business process* mana saja tim Anda akan berpartisipasi dan memberikan berkoordinasi dengan tim lain yang terlibat dalam *business process* tersebut?

Bagaimana status dari proyek-proyek yang sedang berjalan? Apa saja sumbangsih tim Anda pada proyek tertentu? Sumber-sumber apa saja yang telah dipercayakan kepada tim Anda untuk memenuhi sumbangsih tersebut?

Jika amanahnya adalah tugas yang sama sekali baru, kumpulkan informasi sebanyak mungkin—bahkan sebelum pekerjaan tersebut dimulai, jika memungkinkan. Tingkat kesiapan yang

tinggi akan selalu dihargai oleh Anggota Tim. Namun jangan ragu untuk terus mengumpulkan informasi langsung dari mereka saat sudah bertugas.

Pertemuan-pertemuan seperti demikian akan membantu Anda untuk lebih cepat dan lebih saling mengenal mereka dengan baik.

Langkah 4: Kenali orang-orang Anda

Kumpulkan sebanyak mungkin informasi tentang karakteristik dan keunikan Anggota Tim Anda dengan memeriksa latar belakang dan melakukan pertemuan empat mata dengan masing-masing dari mereka.

Pada level mana spirit mereka sebagai tim saat ini? Apakah mereka ada di tahap *forming*, *norming*, *storming* atau *performing*? Pada tahap *forming*, mereka baru mengenal satu sama lain dan memahami peran masing-masing. Pada tahap *norming*, mereka sedang membentuk norma-norma kerja, sesuai dengan yang tertulis maupun tidak. Pada tahap *storming*, mereka sedang mengalami perbedaan persepsi yang menghasilkan dinamika tersendiri ketika melaksanakan pekerjaan masing-masing. Pada tahap *performing*, mereka menemukan cara-cara kerja yang dapat diterima, baik atau buruk, untuk mencapai kinerja yang

dijalani saat ini. Seluruh tim mengalami empat tahapan tersebut.

Tercapaikah kesatuan jiwa dengan pemimpin mereka sebelumnya? Apakah mereka perlu diarahkan untuk mencapai tahap kesatuan konteks? Apakah para Anggota Tim mampu bertindak dengan kemandirian yang terkoordinir dengan baik? Adakah tingkat kesamaan atau perbedaan pada umur, pengalaman, latar belakang pendidikan, kehidupan sosial, latar belakang budaya dan ekonomi yang harus diperhitungkan?

Kecakapan teknis apa saja yang mereka butuhkan? Hal apa saja yang memotivasi

mereka: gaji, mobilitas, jaminan atas kelangsungan pekerjaan mereka, pengakuan rekan, atau pengembangan pribadi? Bagaimana iklim kerja saat ini? Apakah ada Anggota Tim tertentu yang memiliki kepribadian yang sulit? Siapa saja mereka? Bagaimana perilaku mereka memengaruhi orang-orang di sekitarnya?

Berbekal informasi yang cukup adalah cara yang ideal untuk memulai sebuah tugas baru, tapi di dunia nyata, hal ini adalah sebuah kemewahan. Jangan biarkan hal ini mengganggu Anda. Jika Anda tidak dapat memulai hari pertama Anda dengan informasi yang cukup untuk

menganalisis situasi kerja yang baru, pastikan Anda memasukkannya ke dalam salah satu dari tiga prioritas teratas dalam pekerjaan.

Langkah 5: Putuskan bagian mana saja dari gaya Anda yang perlu diadaptasi ke dalam situasi kerja

Langkah berikutnya pada Pola 4.1 menunjukkan M38 Style Guide (lihat halaman terakhir dari buku) yang merinci 38 *best practice* yang dijelaskan lebih jauh pada Bab 11: Kamus *Best Practice*.

Berdasarkan analisis Anda terhadap situasi kerja, lakukan introspeksi sebagai berikut: “Manakah dari 38 *best practice* yang harus saya tambahkan ke dalam gaya

alamiah saya, yang sesuai dengan situasi kerja ini?”. Sebaliknya, Anda mungkin saja memutuskan bahwa Anda perlu meninggalkan sejumlah kebiasaan yang tidak cocok dengan situasi kerja yang dihadapi.

Cari saat yang tepat untuk pertemuan empat mata dengan para anggota yang paling dewasa dalam tim Anda, guna mendiskusikan analisis dan pilihan Anda. Apakah mereka mendukung pilihan Anda? Adakah kesimpulan yang menurut mereka kurang tepat? Sangatlah mudah untuk membuat kesalahan pada tahap ini, khususnya terkait dengan upaya

menentukan tindakan prioritas. Karena itu pahami dengan baik masukan dari Anggota Tim Anda.

Sebagai cara praktis untuk menentukan jumlah *best practice* yang perlu dikembangkan, umumnya saya sarankan agar disesuaikan dengan usia. Jika Anda berumur lebih dari 50, maka satu *best practice* pada awal penerapan cukup memadai; jika usia Anda antara 40-50 boleh dimulai dengan dua *best practice*; bila usia Anda di bawah 40 tiga *best practice* baru dapat dicoba. Mempelajari hal baru tidaklah sesulit meninggalkan kebiasaan lama yang tidak cocok dengan kondisi kerja saat ini.

Dalam kasus apapun, perubahan perilaku yang bertahap dan konsisten akan membawa hasil yang lebih baik bagi Anda ketimbang sejumlah perubahan radikal yang tidak dapat dipertahankan dalam jangka waktu yang lama.

Langkah 6: Tetapkan sasaran dan standar yang menantang

Pilih sasaran yang menantang dan memotivasi Anda, sesuatu yang sungguh ingin Anda capai. Tentukan indikator kemajuan yang jelas. Langkah enam menuntut Anda untuk mengkaji ulang ukuran kinerja kunci tim Anda dari Langkah 1, serta merenungkan standar yang harus dijaga dan sasaran baru yang harus ditetapkan.

Selain sasaran teknis, tentukan pula sasaran-sasaran terkait perilaku dan iklim kerja. Contohnya, Anda dapat menentukan sasaran, yakni memperbaiki tingkat penerimaan (*level of acceptance*) dari seorang bawahan yang bermasalah dan memang telah mempunyai persoalan pribadi dengan Anggota Tim lain. Indikator awal kesuksesannya adalah apabila Anggota Tim mulai mengundang orang tersebut untuk bergabung pada acara makan siang bersama pada hari Jumat. Anda mungkin juga ingin meningkatkan kualitas komunikasi dua arah dalam tim

Anda. Indikator kemajuannya, barangkali bisa dibuat misalnya, dengan memunculkan lebih banyak ide dan diskusi yang lebih hidup di dalam pertemuan tim. Meningkatkan kualitas koordinasi antara tim Anda dengan tim dari divisi lain adalah hal lain yang bisa digarap. Contoh-contoh indikator keberhasilan adalah penurunan biaya, tingkat cacat yang lebih rendah dalam produksi atau waktu untuk siklus kerja yang lebih cepat. Tentukan bagaimana Anda mengukur kemajuan dalam pencapaian mereka.

Langkah 7: Kondisikan tim Anda dan adaptasikan gaya Anda

Pada Pola 4.1, ada tiga anak panah dari M38 Style Guide—seperti zat penguat pupuk—yang mengarah ke wadah pupuk yang merepresentasikan gaya kepemimpinan alamiah Anda. Setiap anak panah mengacu pada penguatan gaya kepemimpinan alamiah Anda dengan salah satu *best practice* yang dapat meningkatkan produktivitas kebun Anda.

Putuskan saat-saat mana yang terbaik untuk berlatih mencoba menerapkan *best practice* tertentu atau untuk menghindari melakukan apa yang sudah menjadi kebiasaan yang kontraproduktif.

Bergeraklah cepat, tapi hindari aksi yang terlalu mendadak. Bukan tidak mungkin untuk membuat perubahan drastis pada gaya seseorang dalam satu malam, namun hal itu dapat menimbulkan masalah.

Contoh nyata: seorang manajer pabrik yang terkenal sangat otoriter dan selalu menutup pintu kantornya, pada suatu pagi memutuskan untuk mengumumkan hal yang mengejutkan rekan-rekannya. Dia menyatakan bahwa siapapun yang ingin bertemu dengannya akan diterima dengan baik di kantornya. Tentu saja hal ini disambut dengan gembira oleh para supervisor dan pekerja yang benar-benar menganggap hal ini sangat baik.

Akibatnya, pada minggu-minggu setelah pengumuman itu, mereka pergi ke kantor sang manajer dengan keluhan tentang berbagai masalah. Hal ini tentu sangat mengganggu para bawahan langsung manajer pabrik yang merasa dilangkahi seenaknya.

Pelajarannya adalah, berikan Anggota Tim waktu yang cukup untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang Anda lakukan. Bagaimanapun juga, usaha meningkatkan mutu proses dan hasil tim harus selalu menjadi upaya bersama.

Kuncinya adalah pengkondisian.

Sosialisasikan kepada orang-orang di

sekitar Anda tentang perubahan sebelum perubahan itu terjadi. Diskusikan implikasinya. Jelaskan intensi Anda dan apa yang Anda harapkan. Dapatkan dukungan para Anggota Tim. Berikan mereka ruang penyesuaian sebanyak mungkin, dan persiapkan mereka untuk perubahan yang akan datang.

Langkah 8: Evaluasi kemajuan Anda dan buat perubahan sesuai kebutuhan

Langkah selanjutnya diilustrasikan dengan kebutuhan melihat kembali pada buah-buahan kebun—hasil yang dicapai—untuk mengevaluasi kemajuan tim.

Tanyakan kembali kepada Anggota Tim yang pernah dikonsultasi sebelumnya. Ajak mereka berpartisipasi secara aktif dalam memberikan masukan tentang iklim kerja dan semangat tim. Kerendahan hati akan semakin meyakinkan mereka mengenai ketulusan Anda. Mereka akan termotivasi untuk berperan serta, untuk berintrospeksi atas perilaku mereka masing-masing demi pengembangan diri, yang merupakan bagian inti dari proses pembentukan budaya belajar dari tim.

Dalam jangka pendek, usaha pengembangan diri akan memengaruhi

efektivitas keterampilan manajerial Anda— yang berdampak positif pada hasil panen buah—dan mendorong iklim saling percaya dan keterbukaan dalam tim. Mungkin saja terjadi sedikit penurunan dalam kinerja pada awalnya, yang mencerminkan kurva pembelajaran. Hal ini membenarkan mengapa menjadi sangatlah bijak bila pimpinan Anda dilibatkan dari awal. Seiring berjalannya waktu, Anda akan semakin kompeten untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan apa yang paling dibutuhkan dalam situasi kerja.

Ketika strategi dan nilai-nilai manager-leader terus menerus diterapkan oleh sebagian besar manajer di dalam

organisasi, maka keterbukaan dan kepercayaan yang muncul akan menanamkan budaya organisasi dengan nilai-nilai kerendahan hati, saling menghargai, kepekaan atas apa yang orang lain pikirkan dan rasakan, serta pembelajaran dan pengembangan yang terus menerus. Pengerahan manager-leader secara serentak seperti ini hanya dapat dipimpin oleh direktorat sumber daya manusia dengan dukungan pimpinan papan atas lainnya yang percaya pada kekuatannya, kemauan, dan amat meyakini bahwa mendongkrak semangat juang di tempat kerja akan memberikan dampak positif yang besar terhadap kinerja bisnis.

Keterampilan Manager-leader Membangun *Winning Team*

Untuk membentuk *winning team*, manager-leader harus melakukan tiga hal dengan luar biasa baik, yaitu:

- Pertama, untuk meningkatkan kinerja secara berlanjut dan sistematis, ia menerapkan siklus kerja PLAN-DO-CHECK-ACT yang paralel untuk masing-masing Anggota Tim dan antar-anggota di dalam tim, dan tetap berkoordinasi dengan unit kerja lain yang berhubungan. Siklus kerja yang paralel ini saya sebutkan dengan siklus kerja paralel PLAN-COORDINATE-DO-CHECK-

ACT, atau siklus kerja paralel PCDCA.

- Kedua, agar siklus kerja paralel PCDCA ini bergerak, ia memulai dan memelihara hubungan dengan Anggota Tim dalam dua bentuk interaksi: empat mata dan kelompok.
- Ketiga, untuk mencapai hasil bisnis yang bertahan, ia tidak hanya mengelola, namun memimpin. Ia terus mengobarkan semangat dengan memberikan teladan komitmen dan kepatuhan kepada Anggota Tim, memanusiakan manusia di tempat kerja, serta terus mendorong nilai kerjasama. Saya menjabarkan pendekatan ini sebagai *manage by head* dan *lead by heart*, untuk membedakan

antara kebutuhan menangani aspek teknis-rasional dalam penyelesaian suatu pekerjaan (*manage by head*) dengan kebutuhan berurusan dengan aspek emosional- hubungan antar-manusia di tempat kerja (*lead by heart*).

KETERAMPILAN 1

Meningkatkan kinerja dengan berkesinambungan dan sistematis.

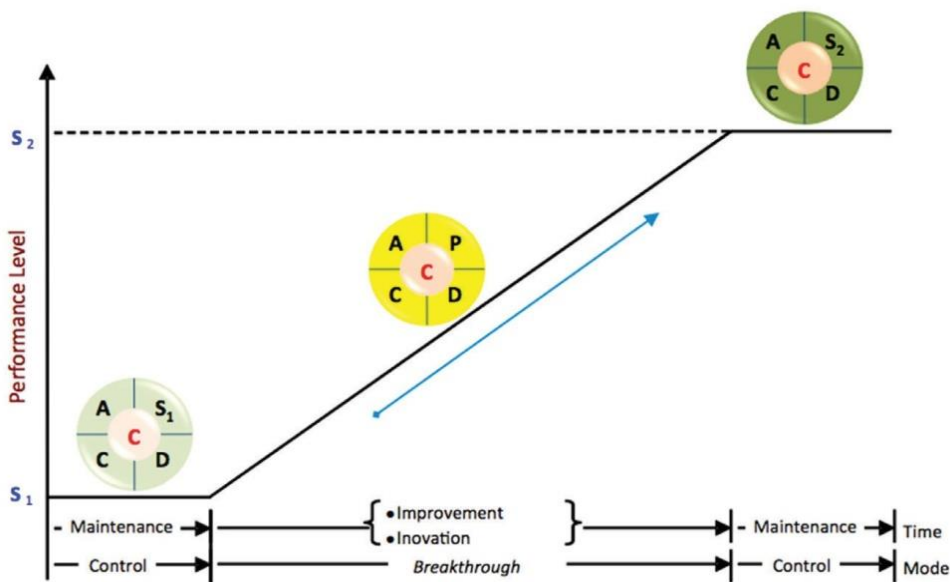
Manager-leader mempraktekkan mentalitas perbaikan dan teknik manajerial yang disebarluaskan oleh Joseph M. Juran¹², penulis buku klasik *Managerial Breakthrough*, yang pertama kali diterbitkan pada tahun 1964. Juran menjelaskan urutan langkah demi langkah

untuk terobosan perkembangan, PLAN-DO-CHECK-ACT, atau PDCA, sebuah siklus kerja yang telah menjadi dasar untuk upaya peningkatan kualitas di seluruh dunia. Juran berpendapat bahwa fungsi dasar dari semua manajer adalah untuk menciptakan perubahan (modus terobosan) atau mencegahnya (modus kontrol), dan bahwa masing-masing proses mengikuti sebuah standar yang, sekali dideteksi, membuka kemungkinan Anda untuk masuk ke cara baru dalam melakukan kegiatan manajerial yang lebih efektif. Pemilihan hal yang menjadi pusat konsentrasi usaha dipandu oleh “Prinsip Pareto” dari Juran. Jutaan manajer di

dunia telah menggunakannya untuk memisahkan “sedikit hal vital” dari “banyak hal berguna” dalam aktivitas mereka.

Pola 5.1

Peningkatan Sistematis (Diperkaya)



Untuk menerapkan “Prinsip Pareto” dalam buku ini, saya menggunakan kata “kunci” (misal, ukuran kinerja kunci dan aktivitas kunci) atau “best” (misal best practice, mengacu pada perilaku luar biasa yang membedakan manager-leader dari *t-manager*).

Pola Pikir Breakthrough

Konsep PDCA dari Juran adalah pengembangan dari teori *statistical quality control* yang dikembangkan oleh



Walter Andrew Shewhart¹⁴, STANDARD-DO-CHECK-ACT. Di bukunya, *Managerial Breakthrough*, Juran berpendapat bahwa

ada kebutuhan untuk menambahkan pola pikir *breakthrough* atau terobosan pada pola pikir *maintenance* dari *statistical quality control* yang telah dikembangkan oleh Sherman, guna mencapai kinerja yang membaik secara berkelanjutan.

Kehebatan dari rezim baru Juran terletak pada kemampuannya menangkap kebutuhan untuk memberi waktu kepada unit kerja untuk mempertahankan dan terbiasa bekerja pada tingkat efektivitas tertentu (sebutlah S1) dengan pola pikir *maintenance* sebelum masuk ke dalam pola pikir *breakthrough* untuk mencapai *innovation* dan atau *improvement*.

Siklus kerja selama kontrol dengan pola pikir *maintenance* digambarkan sebagai S1-D-C-A pada Pola 5.1.

Mempertahankan tingkat efektivitas tersebut (S1) tentu memiliki tujuan. Saat kepercayaan diri cukup baik, sumber kekuatan dan tekad akan berkumpul selama *maintenance*. Unit kerja kemudian merencanakan untuk mencapai tingkat efektivitas yang lebih baik (S2), suatu standar baru dan lebih baik untuk kinerja atau keadaan fungsi. Ketika pola pikir *breakthrough* dipicu untuk meraih *innovation* dan atau *improvement*, berkobarlah semangat ekspektasi, sebuah

pengkondisian sebelum Anggota Tim diajak untuk mengeluarkan tingkat energi yang lebih tinggi. Siklus kerja berubah menjadi PLAN-DO-CHECK-ACT, atau PDCA.

Meraih standar kinerja yang diharapkan (S2) adalah alasan untuk merayakan dan kembali ke pola pikir *maintenance*. Unit kerja kembali lagi melakukan kontrol untuk mencapai *maintenance* pada tingkat efektivitas yang tercapai. Kondisi baru ini juga merupakan pertanda bagi dimulainya siklus *maintenance-breakthrough-maintenance* berikutnya.

Sasaran vs Standar

Pendekatan Juran dapat membantu mengklarifikasi perbedaan antara sasaran dan standar secara mendetail.

- Pekerjaan sekelompok individu yang berusaha bekerja sebagai sebuah tim memerlukan tingkat standarisasi yang sesuai demi mendukung *agility* (kesigapan), *flexibility* (kemampuan menyesuaikan) dan efisiensi organisasi. Ada dua jenis standar: 1) standar operasional yang sudah diraih paling tidak satu kali dan akan dipertahankan di periode operasional berikut, dan 2) standar perilaku yang menuntut

kepatuhan pada sejumlah peran, aturan dan prosedur. Siklus kerja STANDARD-DO-CHECK-ACT, atau SDCA, melaksanakan kontrol dengan pola pikir *maintenance* untuk mempertahankan suatu tingkat efektivitas tertentu.

- Pekerjaan sekelompok individu yang berusaha bekerja sebagai sebuah tim untuk mencapai hasil akhir yang lebih baik yang diinginkan dalam sebuah bisnis membutuhkan fokus tujuan yang jelas serta usaha tim yang terpadu. Ada dua jenis sasaran: 1) hasil yang belum diraih lewat proses operasional rutin tim dan 2) tujuan untuk

membuat sesuatu yang belum ada menjadi ada, seperti proyek. Siklus kerja untuk pengembangan menggunakan pola pikir *breakthrough* untuk meraih *improvement* dan atau *innovation* adalah PLAN-DO-CHECK-ACT, atau PDCA.

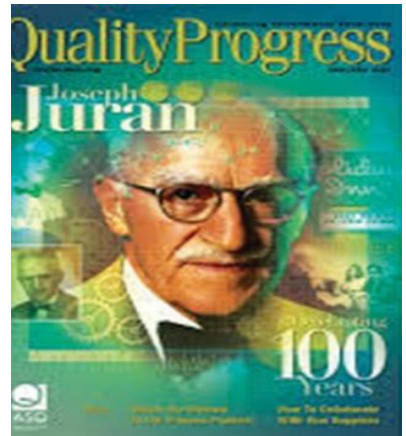
Pendekatan Juran dalam melakukan *continuous improvement* dapat diterapkan pada cabang olahraga yang sangat kompetitif, dan juga pada semua usaha manusia yang menginginkan kemajuan, seperti halnya realita bisnis masa kini. Pendekatan tersebut sebetulnya meniru kesuksesan strategi bertahan yang dimiliki oleh semua organisme yang hidup.

Simaklah apa yang dikatakan oleh miliarder Bill Koch¹⁶ tentang filosofi manajemen pemenang miliknya di cabang olah raga *yachting*: “Kami memahami bahwa manajemen terhadap *America’s Cup*, balap *yachting* bergengsi di AS, membutuhkan upaya seperti memulai sebuah perusahaan berteknologi tinggi, menyelenggarakan kampanye politik atau mengobarkan perang. Kesamaan dari semua usaha ini adalah bahwa semuanya membutuhkan teknik manajemen yang mirip. Untuk mengobarkan perang yang efektif, sang manajer harus mengidentifikasi faktor kunci kesuksesan, mengumpulkan semua sumber daya yang

dibutuhkan, dan menggunakannya seefisien mungkin. Sang manajer perlu menentukan sebuah sasaran sederhana yang dapat dimengerti semua orang dan merangkul, kemudian fokus pada mereka, terus mengingatkan semua orang, dan dirinya sendiri, akan pentingnya tujuan-tujuan itu. Akhirnya, dia harus membuat dan menerapkan keputusan yang meningkatkan peluang mencapai sasaran, serta mendorong inovasi dan *continuous improvement*-nya sebagai cara untuk mencapai tujuan.”

Redaksi Pada Siklus Kerja

Dalam suatu perbincangan pribadi saya dengan Juran lewat hubungan telepon internasional pada tahun 2002-dia berumur 97 tahun



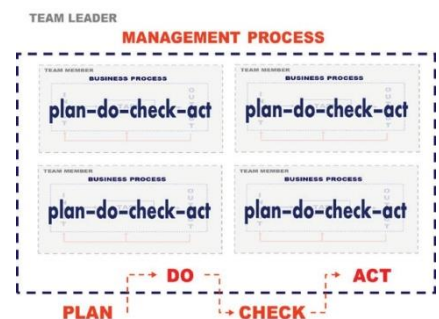
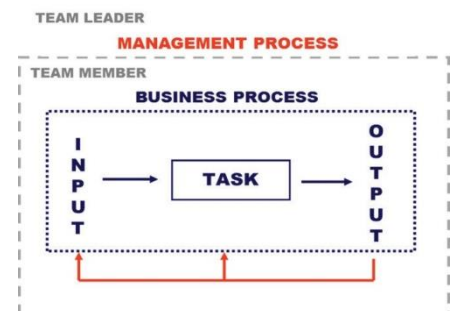
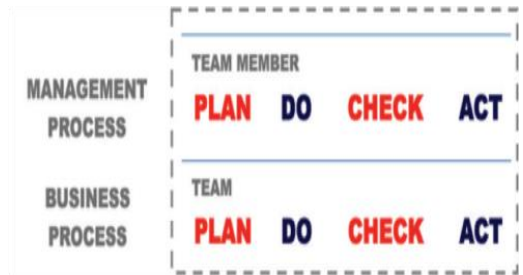
saat itu—saya meminta izin beliau untuk mempublikasikan pengayaan saya atas model pengembangan sistematisnya dan dan menjelaskan hasil dari penelitian perilaku yang kami mulai di Astra International pada tahun 1988. Saya memberitahu beliau bahwa PDCA sudah dengan sempurna menjelaskan siklus kerja terobosan pada tingkat unit kerja, di

mana operator melaksanakan pekerjaannya, tapi belum dapat menampung kebutuhan akan adanya koordinasi antara unit kerja, aspek penting dari pekerjaan yang dilakukan oleh semua supervisor dan manajer.

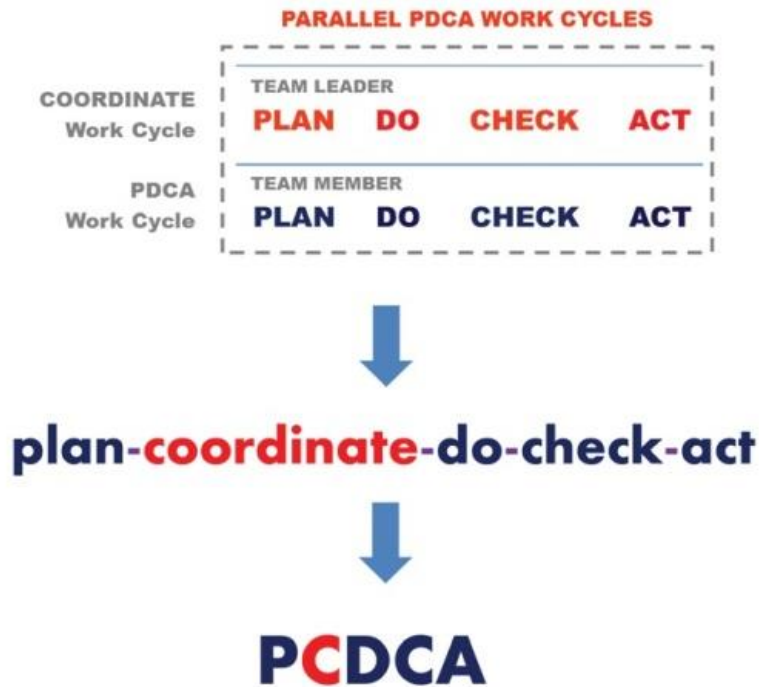
Penelitian yang kami lakukan di lapangan mengantar kami pada suatu kebutuhan untuk membedakan antara *business process* yang dilakukan oleh Anggota Tim dengan *management process* yang dilakukan oleh Pemimpin Tim.

Dalam menerapkan pendekatan Juran, para Anggota Tim melakukan siklus kerja PDCA pada seluruh *business process* yang dipertanggungjawabkan kepada mereka.

Secara simultan, Pemimpin Tim melakukan siklus kerja PDCA terhadap pekerjaan seluruh Anggota Tim.



Quality of Management (mutu manajemen, berbeda dengan *manajemen mutu*) menuntut adanya siklus PDCA yang dilaksanakan secara simultan – oleh seorang Anggota Tim yang bertanggung jawab atas sebuah *business process* (Siklus Kerja PDCA) dan Pemimpin Tim bertanggung jawab atas *management process* (Siklus Kerja COORDINATE) yang memberdayakannya dalam melakukan koordinasi terhadap *business process* yang dilakukan oleh seluruh Anggota Tim.



Kami menyebut siklus kerja paralel sebagai *PDCA Work Cycle* yang dilakukan oleh semua Anggota Tim bersama *COORDINATE Work Cycle* yang dilaksanakan oleh Pemimpin Tim. AndrewTani Research menetapkan suatu konvensi yang disebut **PLAN-COORDINATE-DO-CHECK-ACT**, atau

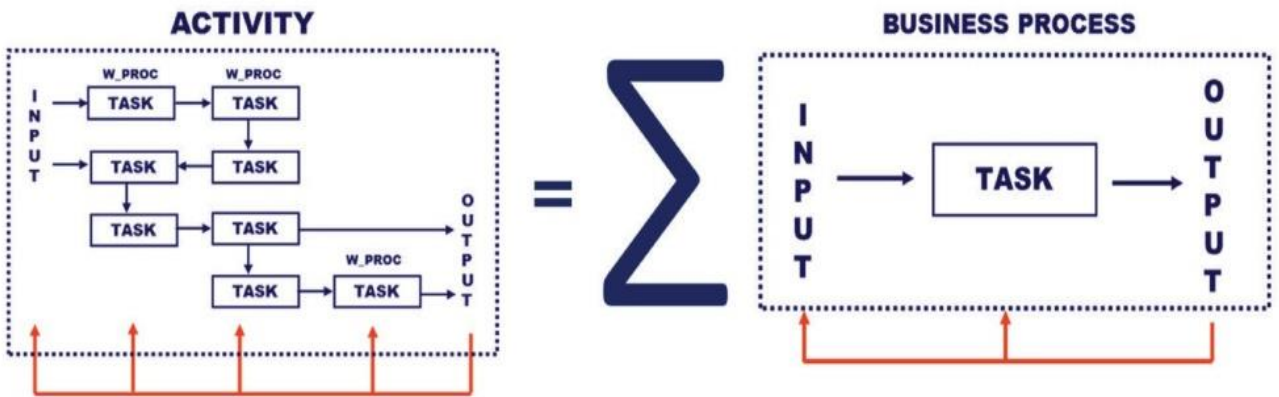
PCDCA, untuk menunjang pembelajaran dan aplikasi dari siklus kerja paralel PDCA. Dalam akronim PCDCA, urutan COORDINATE berada setelah PLAN dan terletak sebelum DO. Hal tersebut menyebabkan tingginya tuntutan untuk melakukan koordinasi intra-Anggota Tim sendiri serta lintasfungsi dan instansi. Setelah PLAN, sebelum DO, lakukanlah COORDINATE terlebih dahulu. Setelah mendapat persetujuan atas rencana kerja dan anggaran, jangan memulai pelaksanaan sebelum terlebih dahulu dilakukan koordinasi atas aktivitas dan jadwal pelaksanaan sendiri dengan aktivitas dan jadwal pelaksanaan antar tim maupun instansi lain.

COORDINATE *Work Cycle* mengacu pada *management process* yang dilaksanakan oleh Pemimpin Tim untuk melakukan kalibrasi, korelasi, dan harmonisasi atas pekerjaan yang dilakukan oleh dan antar Anggota Tim, serta antar tim pula. Siklus kerja ini meminimalisir pemborosan (*waste*), meningkatkan kesigapan (*agility*), *flexibility*, dan *efficiency* yang dibutuhkan oleh organisasi skala besar untuk mencapai tujuan bisnis.

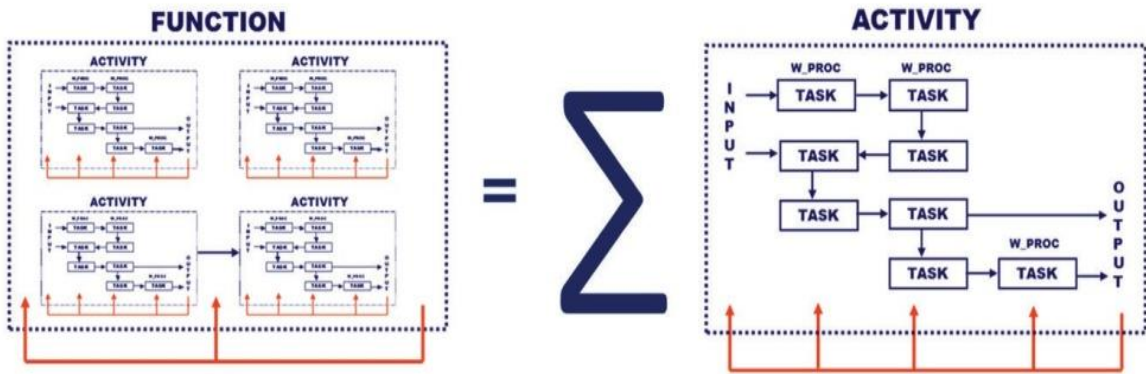
Dikarenakan *management process* dilaksanakan pada tingkatan integrasi yang berjenjang, kami melihat perlunya

dilakukan penetapan lingkup kerja yang dilakukan dalam jenjang-jenjang tersebut.

Untuk mengilustrasikan dua jenjang yang terintegrasi, kami mendefinisikan sekelompok *business process* terkait sebagai *activity*:

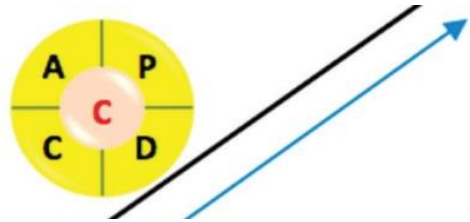


dan sekelompok *activity* sebagai *function*:



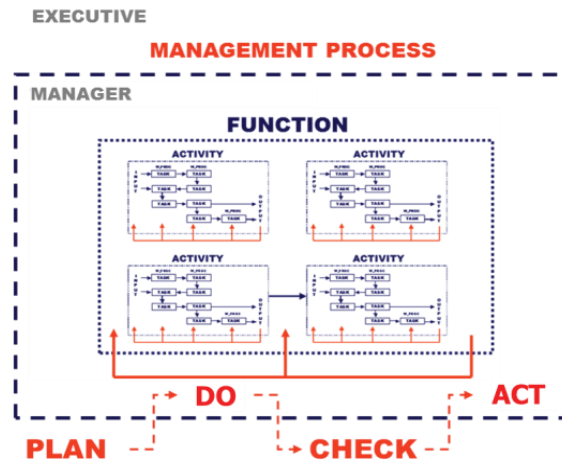
Dengan demikian, Supervisor melaksanakan PCDCA atas *business process* yang dilakukan oleh Operator. Manager melaksanakan PCDCA atas *activity* yang diawasi oleh Supervisor. *Executive* melaksanakan PCDCA atas *function* yang diawasi oleh Manager.

Juran mengerti permintaan saya akan sebuah siklus PCA paralel yang ditujukan untuk seluruh Anggota Tim. Juran memberikan izin kepada saya untuk melakukan redaksi atas model pengembangan sistematis seperti yang dapat dilihat pada Pola 5.1., dan menggunakannya untuk buku pertama saya mengenai manager-leader yang dipublikasikan pada tahun 2003.

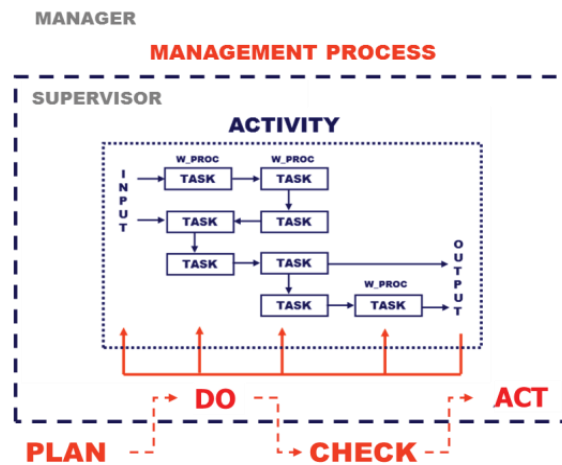


Pola 5.2 Enterprise-wide PCDCA

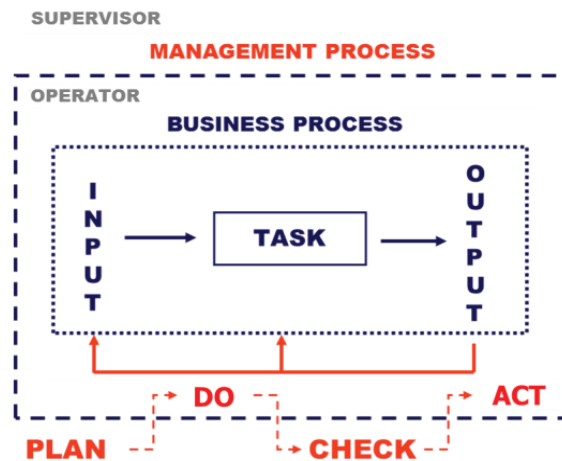
Executives
PCDCA the
functions
overseen by
managers.



Managers
PCDCA the
activities
overseen by
supervisors.



Supervisors
PCDCA the
business
processes
done by
operators.



COORDINATE bukanlah sebuah fase seperti PLAN, DO, CHECK, atau ACT. Ini adalah sebuah siklus kerja itu sendiri, sebuah eksekusi paralel dari PDCA untuk semua Anggota Tim sekaligus.

Enterprise-wide PCDCA

Siklus kerja paralel PCDCA harus dieksekusi oleh keseluruhan organisasi sehingga dapat mencapai *agility*, *flexibility* dan efisiensi yang dibutuhkan untuk bertahan hidup dalam era ekonomi digital. Bagaimana caranya?

- 1) Bentuk jaringan tim.
 - a. Buat acuan tingkat pengerjaan (*level of execution*) dan tingkatan-

tingkatan manajemen (*levels of management*).

- b. Tetapkan kondisi-kondisi *excellence* untuk operasional dan untuk strategi ketika *desired end-state* (tujuan akhir) sudah terwujud.
- c. Tentukan *management process* dan *business process* dalam model bisnis Anda dan memformulasikan *Enterprise Process Blueprint*.

2) Bentuk *Process Team* dan berikan tugas dan tanggung jawab terhadap masing-masing *management process*.

- a. Tentukan *Function Team* yang akan dimasukkan dalam jaringan

koordinasi *Process Team* yang terbentuk.

b. Merekrut dan memilih *Function Team* PIC (*person-in-charge*) dan tetapkan *Team Roles, Goals and Rules*.

c. Bentuk dan resmikan kesepakatan tim.

3) Arahkan *Process Team* untuk melakukan COORDINATE dengan *Function Team* dalam melakukan eksekusi melalui siklus kerja PCDCA, kaitkan juga ke manajemen puncak untuk mendapatkan arahan dan kontrol.

- 4) Bentuk dan tugaskan *Program Management Office* untuk mengawasi dan melaporkan pencapaian *Process Team* kepada tim manajemen puncak.

Key Management Process

Riset lapangan berkelanjutan yang dilakukan oleh AndrewTani Research mengungkapkan bahwa terdapat delapan *key management process* yang dilakukan oleh manager-leader dalam modus interaksi empat mata (lihat halaman 75) selama siklus kerja PDCA dilakukan oleh Anggota Timnya (lihat *key management process* 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9 dan 10 di Pola 5.3).

Pola 5.3

Sepuluh *Key Management Process*

PLAN	COORDINATE	DO	CHECK	ACT
1. Merencanakan pekerjaan	3. Menetapkan sasaran dan standar tim	5. Melaksanakan aktivitas yang terkoordinir	7. Mengevaluasi kinerja individu	9. Memberikan pelatihan
2. Menetapkan sasaran & standar individu	4. Memonitor kinerja tim	6. Memonitor kinerja individu	8. Memberikan penghargaan kepada individu	10. Memecahkan masalah

Untuk memfasilitasi pembelajaran *the way of the manager-leader*, kami mengajukan dua konvensi ketika menetapkan siklus kerja paralel PCDCA:

1) Proses dimulai dengan perencanaan dalam situasi interaksi empat mata; 2) Menunjukkan dua saja dari delapan *key management process* dari siklus kerja

COORDINATE (lihat *key management process* 3) Menetapkan sasaran dan standar tim, dan 4) Memonitor kinerja tim).

Tentu saja, kegiatan perencanaan dapat saja dan bahkan seringkali dimulai dalam situasi interaksi kelompok, dan siklus kerja COORDINATE mempunyai delapan *key management process* seperti halnya yang ada pada siklus kerja PDCA. Ditetapkan hanya sepuluh *key management process* adalah konvensi yang dibuat untuk memfasilitasi tujuan pembelajaran kita.

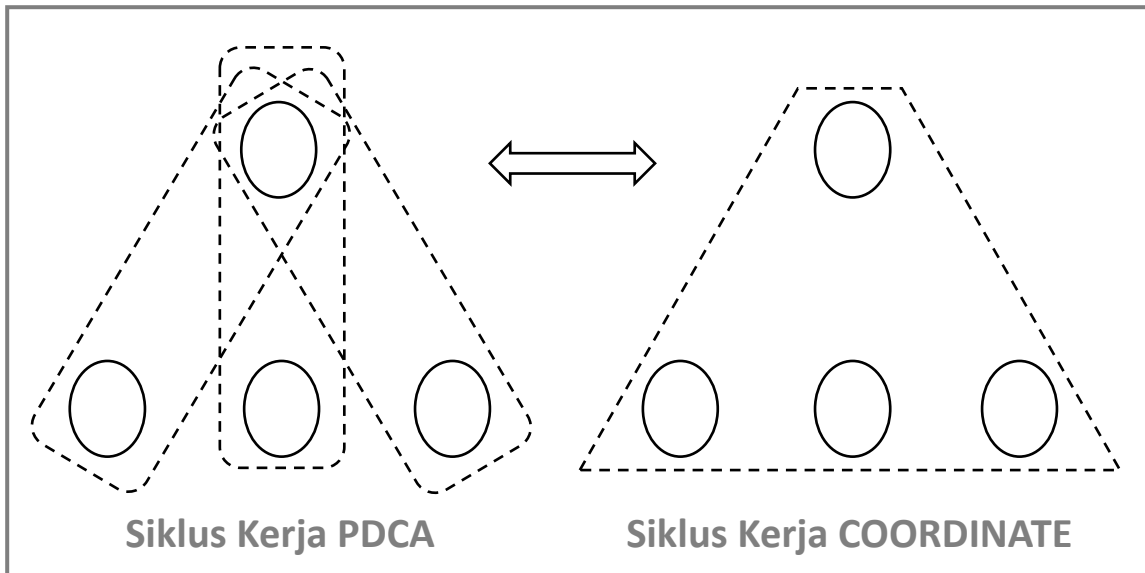
KETERAMPILAN 2

Memulai dan memelihara hubungan dengan Anggota Tim dalam dua bentuk interaksi: empat mata dan kelompok

Manager-leader sangatlah luar biasa terutama dalam cara mereka menangani interaksi antar-manusia. Untuk mengolah siklus kerja paralel PCDCA, mereka membangun hubungan dengan Anggota Tim dalam dua dimensi interaksi: yaitu modus empat mata dan modus kelompok. Masing-masing dimensi mempunyai fungsi yang sesuai. Pola 5.4 menunjukkan perbedaan antara dua dimensi ini.

Pola 5.4

Modes of Interaction



Empat Mata

Siklus kerja PDCA dengan setiap Anggota Tim dijalankan lewat pertemuan empat mata. Bagi manager-leader, pertemuan empat mata adalah sebuah momen yang sakral. Waktu yang dikhususkan oleh dua orang untuk sejenak mengilas balik dan

berkomunikasi dengan tujuan mencapai sasaran penting yang dapat dicapai hanya dengan bertukar informasi dan janji dalam konteks pekerjaan, secara pribadi. Karena tidak ada orang ketiga yang dapat mengonfirmasi pertukaran informasi dan membuktikan janji-janji yang dibuat dan hal-hal lain, maka sesi empat mata berkala dapat dilihat sebagai salah satu indikator dari tingkat kepercayaan yang tinggi di antara kedua pihak. Puncak kesucian pertemuan empat mata dapat dilihat pada hubungan suami istri. Di tempat kerja, keteraturan atau tingginya frekuensi pertemuan empat mata antara Pemimpin Tim dan Anggota Tim

mengindikasikan hubungan yang spesial, seperti hubungan antara guru-murid.

Tujuan Empat Mata

Berikut ini adalah beberapa tujuan yang dapat dicapai melalui pertemuan empat mata yang dilakukan pada keempat fase siklus kerja PDCA:

- Pada fase PLAN pertemuan empat mata dapat digunakan untuk memulai hubungan kerja profesional Anda dengan Anggota Tim. Tujuan Anda ialah menyusun suatu mekanisme komunikasi dua arah antara Anda berdua, untuk memberikan arahan yang jelas, serta untuk mendapatkan komitmen terhadap

sasaran dan kepatuhan terhadap proses dan standar tim yang telah ditetapkan.

- Pada fase DO pertemuan empat mata berguna untuk mempertahankan hubungan yang sudah ada. Tujuan Anda adalah memonitor pelaksanaan rencana yang telah disetujui, menerima serta mendiskusikan laporan yang bersifat rahasia, memberi dan menerima umpan balik sebagai seorang *coach*, serta memberi nasihat kepada Anggota Tim yang membutuhkan.
- Pada fase CHECK pertemuan empat mata dapat memperkuat ikatan saling percaya dengan Anggota Tim. Tujuan Anda ialah

menilai karya pada akhir suatu proyek atau pada saat dilakukan penilaian kinerja tahunan, menyimpulkan pelajaran-pelajaran selama pelaksanaan aktivitas, serta menyampaikan penghargaan atas pencapaian dan konsekuensi atas kelalaian dimana keadaan tersebut sudah disetujui dan dipahami oleh seluruh anggota.

- Pada fase ACT pertemuan empat mata digunakan untuk melatih Anggota Tim agar ditingkatkan kemampuannya dalam menyelesaikan masalah, serta secara bertahap meningkatkan tingkat inisiatifnya dalam bertindak ketika

berada dalam situasi bermasalah melalui pemberian wewenang terhadap dirinya untuk menyelesaikan masalah tersebut. Tujuan Anda adalah untuk merencanakan, menerapkan, dan mengevaluasi ukuran dari tindakan perbaikan atau preventif berdasarkan pelajaran yang didapat selama fase DO dan fase CHECK, dan dilanjutkan dengan membangun karakter dan kompetensi Anggota Tim selama pelaksanaan proses tersebut.

Tim Yang Baru Saja Dibentuk

Pertemuan empat mata sangatlah vital bagi seorang manager-leader yang menjadi

pejabat baru sebuah *function team*, atau untuk memulai peran kepemimpinan dalam sebuah *process team* ataupun *project team*.

Posisi baru menuntut Anda melaksanakan tugas manajerial: *know your role*, yakni memahami peran Anda terkait dengan aspek dan sifat-sifat teknis dari tugas tersebut; dan tugas kepemimpinan: *know your people*, yakni mengenal dan memahami ciri-ciri kepribadian dan bakat individual setiap bawahan Anda.

Untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut dengan baik, Anda membutuhkan data dari bagian SDM perusahaan.

Telaah kembali pedoman organisasi untuk menelaah uraian peran atau tugas serta standar-standar operasional yang berlaku. Kaji ulang data masing-masing Anggota Tim. Buatlah catatan seperlunya. Jika Anda adalah karyawan baru, data primer yang Anda dapatkan saat proses orientasi mungkin saja dapat divalidasi atau justru bertentangan dari apa yang Anda hadapi saat bekerja. Hal tersebut juga dapat berlaku ketika Anda pertama kali menghadapi pertemuan empat mata dengan Anggota Tim.

Mulailah pertemuan dengan menetapkan setidaknya dua sasaran dari pertemuan empat mata yang pertama, yaitu:

menemukan cara-cara bekerjasama yang lebih diinginkan dan memahami harapan masing- masing atas pekerjaan yang akan dilaksanakan. Anda harus mengenal kepribadian setiap Anggota Tim Anda sampai Anda mengetahui apa yang membuat mereka bergairah—apa yang membuat hati mereka “bernyanyi”.

Ciptakan suasana yang membuat mereka ingin menceritakan perihal kehidupan mereka yang relevan, bakat-bakat unik mereka, tantangan dalam pekerjaan yang mereka hadapi, tujuan pribadi, dan harapan mereka terhadap karier.

Perlakukan masing-masing Anggota Tim sebagai pribadi. Mintalah masing-masing

Anggota Tim untuk menceritakan gaya mereka dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Unduh dan gunakan *Psychological Contract*¹⁰ dari www.manager-leader.com untuk mendapatkan kesepakatan (*meeting of the minds*) dalam ruang lingkup siklus kerja paralel PLAN-COORDINATE-DO-CHECK-ACT.

Sepakatilah waktu dan media yang lebih diinginkan dalam mengatur pertemuan atau dalam menyampaikan informasi.

Pertemuan empat mata yang pertama dengan Anggota Tim harus Anda rencanakan dengan baik. Namun, setelah

Anda melakukannya beberapa kali, Anda tidak lagi memerlukan perencanaan terperinci dikarenakan pola pengulangan membuat Anda mengetahui cara kerja yang baik bagi Anda. Tinjau kembali pola tersebut bilamana terjadi masalah kinerja pada Anggota Tim tertentu. Renungkan: adakah masalah dengan proses *engagement* yang Anda terapkan dengan mereka? Lakukan pertemuan empat mata Anda dalam keadaan yang lebih santai, mungkin sambil ditemani segelas teh atau kopi. Singkirkan ponsel Anda. Di kantor, bila memungkinkan, usahakan untuk tidak melakukan percakapan dari meja yang berseberangan dan jangan biarkan

layar komputer menghalangi pandangan satu sama lain. Jika keadaan di kantor tidak memungkinkan untuk melakukan percakapan dengan lebih santai, lakukanlah di luar kantor. Hal ini terutama disukai oleh karyawan dari generasi milenial atau Gen Y. Mungkin saja percakapan dapat dilakukan di sebuah kafe, lengkap dengan sofa dan meja yang nyaman. Usahakan untuk menghindari gangguan. Kepedulian Anda terhadap hal tersebut menunjukkan niat Anda dalam menghargai dirinya, dan tentu saja Anda akan mendapatkan apresiasi yang tinggi.

Mulailah menerapkan *the way of the manager-leader*. Jelaskan mengenai suasana bebas risiko yang Anda yakini efektif dalam mendorong kreativitas individu dan meningkatkan produktivitas tim. Jelaskan pula pendekatan manager-leader yang akan Anda terapkan. Jika memungkinkan, usahakan Anda menentukan dan menyepakati aturan-aturan untuk jangka waktu ke depan dengan se jelas mungkin. Bagaimana Anda harus menghadapi ketidaksepakatan?

Momen tersebut juga merupakan waktu yang baik untuk menyepakati beberapa harapan bersama. Mintalah mereka

menggambarkan tiga perhatian utama mereka dalam pekerjaan dan bagaimana Anda dapat membantu mereka. Akhiri pertemuan itu dengan menyepakati tata waktu kapan masing-masing Anggota Tim kembali dan menjelaskan aspek penting dari pekerjaan secara rinci. Catatlah apa yang diperlukan pada saat atau setelah setiap pertemuan. Evaluasi kembali catatan Anda dari waktu ke waktu dan hal ini akan membantu Anda mendapatkan gambaran yang jelas terkait perkembangan situasi kerja.

Hubungan Yang Terpelihara

Manager-leader menjadi unggul karena satu alasan sederhana, yakni mereka menyediakan waktu untuk pertemuan empat mata. Sangatlah bijak untuk menginvestasikan waktu Anda yang berharga karena hal ini mampu membangun hubungan bermutu Anda dengan setiap Anggota Tim. Setiap kali sebuah pertemuan empat mata dilakukan dengan sempurna, Anda akan menambahkan efek positif pada penghargaan diri Anggota Tim.

Interaksi empat mata membangun rasa saling menghargai. Anggota Tim Anda

harus mengerti keinginan Anda untuk membangun ikatan saling percaya dalam spektrum yang personal. Ketika mereka merasakan ketulusan Anda, maka Anda akan mampu memperkuat satu persatu Anggota Tim.

Ketika ikatan saling percaya tergolong solid, maka Anggota Tim akan mengerti dan menerima bahwa apa yang didiskusikan dalam pertemuan empat mata itu adalah hal yang personal.

Sangatlah bagus mempunyai keyakinan bahwa beberapa informasi tertentu dapat dirahasiakan. Tetapi, ketika seiring berjalannya waktu, tim Anda bergerak ke

tahap kesatuan yang telah kita bahas di bab tiga (kesatuan ruang, kesatuan pikiran, kesatuan konteks, dan kesatuan semangat), maka semakin banyak informasi yang dapat dibagikan dengan terbuka, dalam modus interaksi kedua: kelompok.

Ketika sudah mencapai tahap kesatuan semangat, pertemuan empat mata biasanya menjadi kurang perlu lagi. Pada umumnya, kesatuan ruang yang berpindah ke kesatuan pikiran merupakan langkah yang paling mudah untuk menumbuhkan semangat tim. Sedangkan berpindah dari kesatuan konteks ke kesatuan semangat

biasanya akan terjadi dengan sendirinya, selama masing-masing Anggota Tim jujur satu sama lain.

Kelompok

Siklus kerja PDCA untuk seluruh anggota sebagai satu tim dilakukan saat pertemuan kelompok. Manager-leader memperlakukan rapat tim sebagai waktu sakral yang didedikasikan oleh seluruh Anggota Tim dalam kurun waktu tertentu untuk melakukan tilas balik atas pencapaian sasaran dan penataan standar penting. Hal mana saja yang hanya bisa dicapai bila bertukar informasi rahasia dan berjanji satu sama lain dalam konteks

menyelesaikan pekerjaan secara kolektif, efektif dan efisien. Rapat tim berkala merupakan indikator terhadap tingkat kepercayaan yang tinggi antar Anggota Tim. Demi menghindari pemborosan tenaga dalam bentuk Anggota Tim yang tidak dapat memberikan nilai produktif pada rapat tertentu, manager-leader terkadang membentuk sub-tim untuk menyesuaikan tujuan yang ingin dicapai bersama.

Interaksi yang dilakukan baik secara nyata maupun digital, interaksi dalam kelompok dibutuhkan untuk memfasilitasi kerjasama antar Anggota Tim serta digunakan untuk

mengoordinasikan input dari tim lainnya yang berada dari organisasi yang sama, baik input tersebut muncul bersamaan maupun terpisah. Interaksi kelompok membangun *esprit de corps*—rasa kesatuan berkat kepentingan bersama dan pembagian tanggung jawab. Interaksi kelompok mengemban maksud-maksud teknikal dan sosial. Interaksi kelompok dilaksanakan secara simultan atau paralel dengan PLAN-DO-CHECK-ACT yang dilaksanakan dengan modus interaksi empat mata.

Untuk mencapai sasaran teknikal, manager-leader membangun seperangkat *goals*, *roles* dan *rules* tujuan tertulis yang

dapat dimengerti dan diterima oleh seluruh Anggota Tim. Piranti lunak digital yang tepat akan memudahkan pengawasan dan pelaksanaan—mengetahui apa yang diharapkan, seberapa banyak dan kapan saja setiap Anggota Tim mendorong praktek-praktek kerjasama antara Anggota Tim dan kolaborasi antar-tim.

Untuk mencapai sasaran sosial, manager-leader membangun *esprit de corps*.

Kepopulerannya muncul pada abad ke-21, dimana hal ini merujuk pada sebuah ide yaitu menambah sentuhan yang menyenangkan ke gaya kerja sebuah tim agar pekerjaan dapat diselesaikan.

Hal yang tidak berubah dari memupuk semangat tim adalah kebutuhan akan adanya hubungan sehat yang ditandai dengan rasa saling percaya, rasa saling menghormati, menjaga keharmonisan tim dengan pengambilan keputusan yang mengindahkan konsensus, saling memberikan dorongan, memberikan motivasi, dan menggapai kemenangan yang sepantasnya.

Agenda rapat tim dan agenda rapat empat mata merupakan kedua hal yang disinkronkan, namun manager-leader menentukan kapan dan subyek mana saja yang akan dibahas dalam rapat tim.

Pemilihan yang tepat atas subyek yang dibahas hanya dalam dimensi empat mata memberikan manager-leader kesempatan yang baik untuk mempertahankan rasa saling percaya dan hormat.

Team Role

Pertemuan empat mata terhadap Anggota Tim membantu manager-leader mengetahui latar belakang perilaku Anggota Tim lainnya saat manager-leader melakukan pertemuan dengan salah satu anggota lain dari tim. Meredith Belbin¹¹ mengamati bahwa setiap orang akan membawa suatu set atau suatu pola perilaku alamiah yang mengarahkan apa

dan bagaimana mereka dapat memberikan sumbangsih kepada tim, dan bagaimana mereka melakukan interaksi dengan Anggota Tim lain. Dalam risetnya, ia mengidentifikasi sembilan pola—disebutnya *team role*, yang sangat esensial dalam membangun sebuah *perfect team*—tim yang sempurna atau sebutlah *winning team*.

Ada seorang koordinator yang mengatur input dari dan antar Anggota Tim. Seorang *organizer* yang menerjemahkan rencana menjadi tugas, dan menganalisa serta memonitor aktivitas tim. Seorang *shaper* yang menerobos halangan dan

membuat rencana menjadi nyata. Seorang *finisher* yang tekun menindaklanjuti suatu pekerjaan sampai terselesaikan dengan tuntas. Seorang *innovator* yang menghasilkan banyak gagasan. Seorang *evaluator* yang dapat menilai mana yang terbaik di antara pilihan yang ada. Seorang *resource investigator* yang mempunyai banyak relasi. Seorang *team worker* yang mendorong kesatuan dan harmoni. Dan seorang spesialis yang memiliki keunikan karena sangat menguasai suatu perangkat ilmu tertentu. Belbin menerangkan bahwa secara alamiah setiap individu memainkan *primary role*

(peran primer) dan *secondary role* (peran sekunder) tertentu. Dengan diketahui peran mana yang belum ada dalam tim dan mengenal dengan tepat *team role* setiap Anggota Tim, akan membantu sang pemimpin dalam mengarahkan individu tertentu guna meningkatkan kontribusi perannya sehingga dapat mengurangi defisiensi kinerja tim.

Di lapangan, manager-leader cenderung menggunakan daftar peran tim yang lebih praktis daripada daftar Belbin. Mereka mengenal hanya tiga pola: *planner*, *doer* dan *integrator*. Kinerja akan menderita bilamana kekurangan salah

satu dari ketiga pola tersebut. Coba perhatikan perilaku Anggota Tim Anda, bagaimana mereka melakukan interaksi antara satu dengan yang lain selama rapat-rapat tim. Mungkin saja observasi Anda diperkuat atau malah terjadi kontradiksi dengan apa yang sudah Anda simpulkan selama rapat-rapat empat mata sebelumnya. Tentukan pola mana yang belum ada dan tetapkan cara-cara yang akan dipakai untuk mengatasinya.

Rapat-Rapat Tim

Para manager-leader memfokuskan tiga keluhan yang paling sering dilontarkan oleh tim di dalam sebuah meeting tim:

(1) anggota *meeting* tidak mendapatkan apa yang seharusnya ia dapatkan dari menghadiri meeting tim, (2) *meeting* terlalu sering dilakukan dan memakan waktu yang terlalu lama; (3) *meeting* bukan merupakan sebuah hal yang mampu diandalkan untuk medium berkomunikasi dikarenakan *meeting* dilakukan dengan cara yang tidak terprediksi.

Sebuah agenda yang terencana dengan baik dan kedudukan ketua *meeting* yang kuat mampu menanggihkan keluhan pada poin pertama dan kedua. Agenda harus direncanakan secara terstruktur

agar pesan yang ingin disampaikan di dalam *meeting* dapat disebarkan kepada anggota yang hadir, di mana hal tersebut berdampak kepada tingkat kontribusi setiap anggota di dalam *meeting*. Manager-leader mengklasifikasikan *meeting* ke dalam empat jenis berdasarkan tujuannya:

1. *Decision-making meeting* (rapat pengambilan keputusan) ditujukan untuk mengumpulkan para individu yang berwenang untuk melakukan penilaian dan disposisi formal atas masalah yang dibahas. Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan, Rapat Komisaris dan Rapat Direksi adalah

contohnya. Notulen dari pertimbangan dan keputusan rapat disusun, diberi nomor, diberlakukan, dan diawasi oleh tim pengambil keputusan.

2. *Review meeting* diadakan secara berkala untuk melakukan evaluasi atas pencapaian kinerja tim dan atas kepatuhan Anggota Tim terhadap standar yang berlaku. Rapat-rapat ini dapat diadakan setiap tiga bulan, bulanan, atau mingguan, sesuai dengan kebutuhan. Karyawan operasional hotel, restoran, dan *department store* menggelar rapat 15 menit setiap hari sebelum jam operasional berlaku.

Durasi satu jam atau lebih dianggap kurang memadai untuk melakukan rapat evaluasi yang efektif. Pimpinlah rapat jenis ini dengan tegas agar terhindar dari rapat yang terlalu lama karena masalah yang dievaluasi justru dibahas dan alternatif-alternatif solusi diperdebatkan. Tetapkan agar diadakan rapat terpisah yang melibatkan hanya Anggota-Anggota Tim yang relevan. Sama dengan *decision-making meeting*, notulen rapat harus dibuat dan diedarkan segera pada akhir atau setelah rapat selesai.

3. *Working meeting* digunakan untuk merencanakan aktivitas operasi atau proyek, atau untuk mendiskusikan masalah, mempertimbangkan dan memilih di antara solusi-solusi alternatif, serta untuk menata eksekusi. Durasi dapat bervariasi, mulai dari sesi ad hoc setengah jam hingga rapat di luar tempat kerja selama sehari sampai seminggu. Biasanya temuan-temuan dan rekomendasi-rekomendasi akan didokumentasikan secara formal untuk memperoleh persetujuan dari lapisan manajemen yang lebih tinggi sebelum eksekusi.

4. *Celebration meeting* dimanfaatkan untuk memupuk *esprit de corps* atau menunjukkan apresiasi terhadap kinerja yang luar biasa dari Anggota Tim tertentu. Misalnya, penyelesaian proyek adalah alasan yang baik untuk merayakannya. *Celebration meeting* ini bukanlah waktu yang tepat untuk membicarakan hal-hal serius. Rapat jenis ini ditujukan untuk membuat anggota merasakan betapa nikmatnya menjadi bagian dari sebuah *winning team*.

System Time & Meeting Taxonomy

Manager-leader menyediakan waktu di awal penugasan mereka untuk menyusun,

mengumumkan dan menerapkan *meeting taxonomy*. *Meeting taxonomy* adalah daftar dari rapat yang sejak awal sudah dijadwalkan agendanya, durasi yang disarankan, siapa pesertanya, termasuk Pemimpin Tim dan fasilitator PCDCA. Bilamana *meeting taxonomy* semua tim dalam organisasi disinkronkan dan diterapkan dengan disiplin, *system time* dapat dilembagakan dan sifat mekanistik organisasi dapat dimanfaatkan. *Calendar of events* disusun kemudian untuk membantu korps manager-leader dalam menjadwalkan kegiatan rutin mereka, yang berdampak dalam pembangunan *organizational rythm*.

Rapat-rapat yang tidak tercantum dalam *meeting taxonomy* bersifat ad hoc. Alhasil kebanyakan rapat ad hoc mengganggu irama kerja. Rapat ad hoc sedapatnya diminimalisir. Dalam banyak kasus, pimpinan mengadakan rapat ad hoc karena membutuhkan data dan cara paling cepat untuk mendapatkannya adalah dengan memanggil orang di luar *system time*. Bila tersedia cara yang lebih mudah untuk mengakses data perusahaan, maka frekuensi rapat ad hoc akan berkurang dengan sendirinya. Mengindahkan dan menghormati *system time* adalah salah satu cara Enterprise 2.0

bekerja untuk meningkatkan *agility* dan *flexibility*. Persiapkan dengan baik dan sedapat mungkin hindari rapat ad hoc yang bersifat mendadak.

Organisasi yang sudah *go-digital* memberikan keuntungan dalam hal penyediaan data *at your fingertips*—data dapat diakses melalui ponsel karyawan yang mempunyai hak akses.

Durasi Rapat

Untuk mengetahui apakah sebuah rapat berlangsung terlalu lama, secara berkala manager-leader berusaha tingkat energi para Anggota Tim. Tanda-tanda mereka mulai berkurang fokus perhatiannya adalah pembuatan corat-coret yang tidak

tentu, menguap atau memainkan bolpoin atau pensil. Tanyakan pada tim apakah mereka masih ingin meneruskan atau ingin menunda rapat untuk dilanjutkan lain waktu. Tidak ada gunanya memaksakan sebuah masalah hanya karena terpatok jadwal yang sudah ditentukan sebelumnya. Selalu usahakan terselenggara rapat tim yang produktif.

Organisasi yang sudah *go-digital* memberikan keuntungan dengan mendukung cara kerja *virtual team*. Anggota-Anggota Tim mengadakan komunikasi, deliberasi, transaksi dan keputusan di dunia maya. Rapat berlangsung selama *chat room* aktif.

Peer Pressure

Rapat tim menyediakan kesempatan emas bagi manager-leader untuk memanfaatkan *peer pressure* (tekanan antar-rekan sekerja). Setiap saat orang-orang berada dalam ruang fisik atau maya, ada kekuatan sosial di bawah permukaan yang tak terlihat tetapi kuat dalam memengaruhi Anggota Tim yang dapat dinyalakan, dan manager-leader tahu bagaimana melakukannya.

Secara alami manusia pada umumnya berusaha melakukan atau menunjukkan yang terbaik di depan orang lain. Karena itu, sesekali minta kepada salah satu Anggota Tim untuk membuat presentasi

di depan yang lain. Diskusikan hasil kinerja perorangan secara bergantian di depan seluruh Anggota Tim. Tempelkan hasil kinerja tim di papan pengumuman yang dapat dilihat semua orang. Dampak *peer pressure* seperti ini jika dimanfaatkan akan menghasilkan sesuatu yang sangat baik. Akan tetapi, jangan pernah menghardik seseorang di depan rekan-rekannya. Bilamana apa yang ingin Anda kemukakan akan membuatnya malu, tahan dulu pendapat Anda sampai diadakan rapat empat mata dengannya nanti. Bila dilakukan dengan benar, *peer pressure* akan selalu mendorong seseorang untuk berjuang lebih keras lagi.

Konsistensi

Dalam menggunakan kedua modus interaksi—empat mata dan kelompok—hal yang paling penting adalah konsistensi.

Tidak ada frustrasi yang lebih berat daripada bekerjasama dengan seorang atasan yang tidak bisa dipegang kata-katanya, atau *om-do* (omong doang)!

Jangan dianggap kecil perihal gagal hadir pada pertemuan tanpa alasan yang kuat.

Pemimpin yang sering absen (*absentee leader*) tidak akan mampu membawa tim pada tingkat kinerja yang diinginkan.

Anda harus mahir dalam menggunakan kedua modus interaksi dengan tim

Anda. Terapkan modus mana yang tepat untuk digunakan pada setiap situasi. Bila berhasil, para Anggota Tim akan merasa lebih aman dan nyaman di bawah kepemimpinan Anda.

Virtual Team

Internet dengan berbagai opsi sosial media menyediakan medium terlaksana kerjasama maya, yang pada zaman ini menjadi keharusan.

Dalam modus kerjasama maya, tim Anda perlu menetapkan protokol yang menunjang pelaksanaan komunikasi, argumentasi dan pengambilan keputusan. Cukup memadai fitur-fitur dalam *group*

chat yang gratis seperti *WhatsApp*, *Skype*, *Google+* dan banyak lagi.

Namun ada aplikasi yang lebih canggih melalui digitalisasi proses, seperti halnya *Appian BPM Platform* yang mendapat predikat *leaders quadrant* dari Gartner di Amerika Serikat, yang menyediakan akses bagi karyawan ke database perusahaan yang ada melalui *smartphone*, *iPad*, *tablet* maupun *laptop* dan komputer *desktop* dengan memberikan pengalaman berkomunikasi yang mirip dengan penggunaan *Facebook*.

Rapat tim perdana untuk dijadikan momen *kick-off* penanda bahwa kita

bekerja sebagai tim dapat dilakukan di sekeliling meja kerja. Namun, seluruh kegiatan komunikasi selanjutnya dapat dilakukan melalui dunia maya. Sekalipun para Anggota Tim berada secara fisik di berbagai bagian dari gedung atau kota, bahkan berbagai negara, kegiatan komunikasi antar tim masih dapat terlaksana dengan baik.

Bila kerjasama maya telah mewabah, organisasi telah memenuhi salah satu dari lima pilar operasi Enterprise 2.0. Empat pilar lainnya adalah *agility* dan *flexibility* yang dimungkinkan dengan proses digitalisasi, *on-demand technology* dan *shared knowledge*.

KETERAMPILAN 3

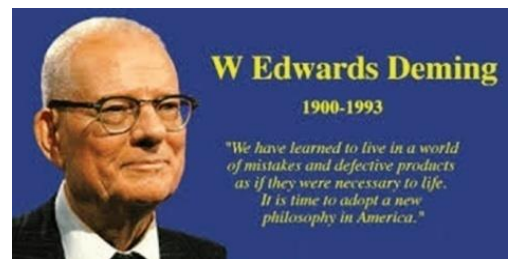
Jangan hanya memajemen—
memimpinlah.

Manager-leader memiliki pengelihatannya yang tidak hanya terbatas pada pekerjaan yang harus diselesaikan atau komponen teknis lainnya seperti *task*, *activity*, *function*, *input* yang perlu dikoordinasikan, dan hasil yang ditargetkan. Mereka memiliki kepekaan untuk melihat aspek kemanusiaan dalam diri individu, yakni kebutuhan, aspirasi, talenta dan keinginan diri untuk memberikan kontribusi terbaik bagi tim atau sebaliknya. Manager-leader mendapatkan dan mempertahankan komitmen dari

setiap Anggota Tim akan performa kerja yang maksimal dengan mengobarkan semangat di tempat kerja. Mereka menerapkan gaya *manage by head*, yang menerapkan ilmu manajemen, dan gaya *lead by heart*, yang menerapkan seni kepemimpinan, untuk mencapai *excellence* dari pelaksanaan bisnis dan proses kerja.

Respect The Individual

W. Edwards Deming¹³ adalah seorang ilmuwan dengan gelar Ph.D.



untuk fisika dan matematika dari Universitas Yale. Beliau dianugerahi *Second Order Medal of the Sacred Treasure* oleh Kaisar Jepang.

Beliau memiliki andil besar di dalam transformasi total bisnis di Jepang dan menghasilkan apa yang saat ini disebut dengan “Japanese Industrial Miracle”. Deming mengembangkan sebuah teori komprehensif Mengenai manajemen dan metode pengembangan kualitas dan kehandalan produk manufaktur. Di Amerika Serikat, Presiden Reagan menganugerahinya dengan *The National Medal of Technology* pada tahun 1986. Sebelum wafat pada tahun 1993 di usia 93, beliau meninggalkan sebuah pesan penting untuk kita semua: “Kita harus mengembalikan nilai individu. Manajemen telah mengabaikan (*smother*) keunikan dari setiap individu (*individuality*)”.

Cukup ironis bila ada seseorang yang sudah mendalami ilmu pasti dan memiliki pengalaman praktisi yang mendunia selama lebih dari 40 tahun sebagai seorang konsultan di bidang statistik, mampu membuat kesimpulan seperti itu mengenai keadaan manajemen di organisasi modern pada saat itu. Kebetulan hal tersebut belum banyak berubah di abad ke-21.

Para ahli statistik yang dipimpin oleh Walter Andrew Shewhart telah mengajari kita bahwa manajemen adalah kontrol, dan kontrol adalah SDCA (STANDARD-DO-CHECK-ACT). Juran mengingatkan bahwa

selain melakukan kontrol untuk tujuan *maintenance* atas standar, tugas pokok manajemen lainnya adalah melakukan *breakthrough* untuk tujuan *improvement* atau *innovation* sebagai sasaran, dan *breakthrough* adalah PDCA (PLAN-DO-CHECK-ACT). Deming melihat batas-batas dari mengandalkan pola pikir kontrol dan mendesak kita untuk menghargai individualitas dalam rangka membangun pola pikir *breakthrough*. Saya menggarisbawahi kebutuhan akan eksekusi paralel dari siklus kerja PCDCA untuk menyokong kebutuhan PDCA dalam modus interaksi empat mata

dan kelompok, serta konsekuensi logisnya ialah tuntutan untuk membangun kultur kinerja tim (*team performance culture*).

Arah yang Tepat

Ketika kami diberi amanat oleh Astra International pada tahun 1988, pemikiran Shewhart, Deming dan Juran mengarahkan kami ke arah yang benar. Astra menugaskan tim kami untuk mencari tahu penyebab terjadinya kesuksesan yang tidak merata dalam sistem pembelajaran manajemen yang dibentuk oleh *corporate center* dari Astra International.

Pedoman yang disusun oleh Peter Drucker¹⁵ dalam kaidah MBO (*Management by Objectives*) mampu mengakar dengan baik, sementara teori Deming dan Juran dalam sistem manajemen TQC (*Total Quality Control*) yang digunakan oleh sebagian besar perusahaan raksasa manufaktur di Jepang, khususnya Toyota, hanya mampu mengakar pada sepertiga dari seluruh kelompok kerja di antara kelompok bisnis mereka yang beragam—mulai dari otomotif, sepeda motor, perdagangan dan manufaktur alat berat hingga pengolahan sumber daya alam. Total pendapatan

tahunan mereka saat itu mencapai USD 1 miliar.

Kami menemukan bahwa kaidah-kaidah TQC lebih diterima dengan baik hanya oleh para manager yang memiliki keistimewaan dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, di mana hal tersebut membentuk produktivitas dan kebahagiaan para pekerja. Ketika diwawancarai, bawahan para manager tersebut menggambarkan atasan mereka sebagai orang rendah hati yang mau mendengarkan dan mendiskusikan gagasan-gagasan mereka. Para manager tersebut tergolong kompeten, tegas dan

percaya akan pentingnya kerjasama. Mereka menghormati keunikan setiap Anggota Tim—mereka menerapkan saran dari Deming. Karena kemampuan mereka dalam menguasai sisi teknis dan sisi manusia dalam pekerjaan, maka kami menyebut mereka sebagai manager-leader. Namun, tentu kami menemukan bahwa jumlah *t-manager* dua kali lebih banyak daripada manager-leader. Walaupun *t-manager* memiliki tingkat produktivitas yang sama dengan manager-leader dalam pencapaian target bisnis, namun seluruh bawahan mereka merasakan hal yang sama – merasa tidak bahagia karena “bos”

mereka tidak memperlakukan mereka dengan baik.

Karakteristik kepribadian para manajer Astra yang sukses menerapkan TQC memiliki sejumlah persamaan: sudah menjadi sifat yang lumrah bagi mereka untuk berempati terhadap kondisi orang lain dan memiliki kerendahan hati untuk menghargai setiap individu. Maka kami memeriksa seberapa jauh program pelatihan ATQC (*Astra Total Quality Control*) memiliki materi yang dibutuhkan bagi para manajer yang belum memenuhi karakteristik-karakteristik terkait.

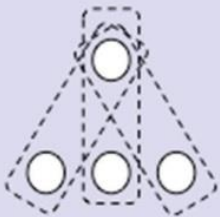
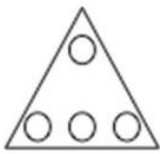
Kami menemukan bahwa materi pelatihan ATQC lebih banyak mengandung materi teknis (*mis pareto, fish bone diagram dan activity plan & control chart*) dan hanya menyentuh sedikit mengenai aspek perilaku manusia di dalam pekerjaannya (seperti kaidah *kaizen* yang mendorong semangat juara untuk mencari perbaikan secara terus-menerus). Maklum saja, materi pelatihan itu berasal dari Jepang, di mana kulturnya tergolong sosialis, sehingga rasa hormat adalah nilai yang secara tradisional tertanam sangat dalam pada individu. Hal tersebut berimplikasi pada tenaga kerja Jepang yang tidak lagi

memerlukan pelatihan dari perusahaan yang berisikan materi pembelajaran mengenai penghargaan terhadap individu lain dan cara bekerja dalam tim.

Kami merekomendasikan sistem pembelajaran ATQC diperkaya dengan materi yang berkaitan dengan *self-discovery* dan *self-development* agar para peserta pelatihan mampu menerapkan ilmu manajemen sekaligus menerapkan ilmu kepemimpinan. Hal tersebut bertujuan agar perusahaan mendapatkan keuntungan dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam budaya perusahaan Astra.

Pola 5.5

The Way of the Manager-leader

Modus Interaksi	Manage by head 10 Key Management Process (21 Best Practice)	Lead by heart 5 Leadership Objective (17 Best Practice)
	<p>PLAN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Merencanakan pekerjaan 2. Menetapkan sasaran & standar individu <p>DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Melaksanakan aktivitas yang terkoordinir 6. Memonitor kinerja individu <p>CHECK</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Mengevaluasi kinerja individu 6. Memberikan penghargaan kepada individu <p>ACT</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Memberikan pelatihan 10. Memecahkan masalah 	<p>PLAN</p> <p>Membangun dedikasi</p> <p>DO</p> <p>Mendorong dan membimbing</p> <p>CHECK</p> <p>Mengapresiasi dan menghargai</p> <p>ACT</p> <p>Mengembangkan kompetensi dan karakter</p>
	<p>COORDINATE</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Menetapkan sasaran dan standar tim 4. Memonitor kinerja tim 	<p>COORDINATE</p> <p>Menggalang kohesi</p>

Riset Best Practice

Bagaimana kami mampu mencapai kerangka berpikir dan berperilaku seorang manager-leader di dalam buku

ini? Kami menanyakan para pegawai di sana mengenai perilaku atau kebiasaan pemimpin mereka, baik yang disukai dan tidak disukai: dalam mencapai hasil, dalam menjalankan proses, atau dalam aspek bersenang-senang walaupun sedang bekerja. Setelah menelaah dan memilah-milah ratusan komentar, cerita dan anekdot untuk menyusun daftar pendek yang mendeskripsikan kebiasaan terbaik dari para pemimpin yang dirasakan oleh Anggota-Anggota Tim, kami membuat kategori dan menghilangkan tumpang tindih sampai berakhir dengan ratusan perilaku. Tibalah kami pada kerangka

perilaku 38 *best practice* yang kami yakini membedakan manager-leader dari *t-manager*.

T-manager terbaik juga melakukan *key management process* pada satu titik atau lainnya tapi mereka tidak mau beranjak keluar dari aspek teknis dalam penyelesaian suatu pekerjaan. Tetapi tidak demikian dengan manager-leader. Manager-leader menerapkan *manage by head* dengan 21 *best practices* untuk menciptakan keteraturan dengan melakukan 10 *key management process* secara disiplin, serta menerapkan *lead by heart* dengan 17 *best practices* untuk

melakukan 5 *leadership objectives* yang digunakan untuk memelihara semangat tim dengan menghormati dan mendorong individu, sekaligus membangun iklim kerja yang bebas risiko, terbuka dan aktif.

Tema utama dari 38 *best practices* adalah pengekseskusan berbasis proses yang menghargai individualitas setiap Anggota Tim, yakni penghargaan terhadap opini mereka, perasaan mereka dan potensi mereka. Para Manager-leader menerapkan ilmu manajemen sekaligus menerapkan seni kepemimpinan untuk memanfaatkan potensi maksimal dari manusia, proses dan teknologi.

Mereka menerapkan seni kepemimpinan pada aspek sosial dari pekerjaan, memupuk hubungan dan menjalin relasi dengan orang-orang melalui siklus kerja paralel PCDCA. Dengan semangat yang tinggi mereka merespon dan berurusan dengan tantangan yang berasal dari sisi manusia dalam modus interaksi empat mata dan kelompok. Kami menamakan situasi kerja *human-social-emotional* seperti itu dengan *lead by heart*.

Para *t-manager* menerapkan *manage by head* untuk menyelesaikan pekerjaan, sedangkan para manager-leader bergerak lebih jauh—mereka menerapkan *manage*

by head sekaligus *lead by heart* untuk membuat tim mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tulus, bersemangat, dan dalam harmoni yang terjaga. Mereka menunjukkan rasa hormat dengan memupuk komunikasi dua arah yang dapat meningkatkan rasa keterikatan dan memupuk harga diri. Mereka menampilkan ini dalam setiap cerita, aksi, dan reaksi terhadap bermacam-macam situasi yang mereka hadapi di tempat kerja. Bawahan, rekan-rekan, dan para pemimpin membenarkan hal ini. Rasa menghormati ini terlihat dari cara bicara dan perilaku mereka, tetapi yang paling utama, adalah dalam kesediaan mereka untuk

menanggung beban tambahan dari kepemimpinan.

Beban tambahan dari kepemimpinan tercermin melalui 17 *best practices* untuk menerapkan *lead by heart* dalam rangka mencapai *leadership objectives* dalam setiap siklus kerja paralel PCDCA. *Best practice* tersebut tidak dimiliki oleh para *t-manager* secara alamiah dan menjadi petunjuk nyata yang membedakan para manager-leader dengan *t-manager*.

PLAN: Melalui pertemuan empat mata, manager-leader menetapkan *leadership objective* untuk mendapatkan, memupuk dan menumbuhkan dedikasi setiap

individu untuk *strive for excellence* dalam proses selama siklus kerja PDCA.

COORDINATE: Dalam modus interaksi kelompok, manager-leader menetapkan *leadership objective* untuk meningkatkan kohesivitas kelompok dengan cara mengobarkan dan memupuk *esprit de corps* demi meningkatkan kapabilitas tim dalam membuat sinkronisasi waktu, kuantitas dan kualitas input dari semua Anggota Tim selama siklus kerja paralel COORDINATE.

DO: Selama para Anggota Tim melaksanakan peran masing-masing pada fase DO, manager-leader mendorong dan

menuntun mereka dengan melakukan supervisi dan mendelegasikan wewenang sesuai peraturan yang berlaku dalam iklim kerja kondusif yang menunjang komunikasi dan kerjasama.

CHECK: Tidak hanya mengevaluasi dan membandingkan kinerja actual terhadap target pencapaian menengah dan akhir, manager-leader menilai dan menghargai kinerja secara periodik, menetapkan konsekuensi atau imbalan, mulai dari dorongan dan penguatan secara lisan hingga fasilitas yang diberikan oleh perusahaan seperti pemberian bonus, kenaikan pangkat atau kenaikan gaji.

ACT: Tidak hanya merencanakan dan melaksanakan langkah perbaikan dan preventif atau pencegahan, manager-leader menetapkan *leadership objective* untuk mengembangkan karakter dan kompetensi Anggota Tim.

Untuk memfasilitasi pembelajaran bergaya *manage by head* dan *lead by heart*, ke 38 *best practice* dan *key management process* terkait dalam siklus kerja paralel PCDDCA dibahas pada bab enam hingga sepuluh. Pada halaman terakhir buku ini, ke 38 *best practice* dipaparkan dalam satu halaman, yang dinamakan Manager-leader's Style Guide.

Untuk lebih memperdalam pengertian Anda tentang *best practice*, pada bab sebelas terdapat Kamus *Best Practice* yang akan mengaitkan masing-masing *best practice* dengan observasi, komitmen dan anekdot dari para responden riset yang dikumpulkan dari catatan-catatan penelitian kami. Tertulis dalam bentuk resep, *best practice* disusun sesuai dengan siklus kerja paralel PCDDCA.

CEO WISDOM

Members of a Virtual Team (VT) communicate and interact in mainly digital mode punctuated by physical face-to-face meetings. Members of a Physical Team (PT) communicate and interact mainly face-to-face punctuated by email and other digital means.

While instant response is the norm for PT communication, time lag response is perfectly acceptable in VT communication, whether using text & image collaboration platforms (WhatsApp, BBM or Google Hangouts) or video-enabled collaboration platforms (Skype).

When addressing a particular VT member during text-based collaboration, start the message with name of the VT member preceded by @.

Start VT with a clear goal and dissolve the VT after the goal is achieved.

Go digital. Now.

iCoachAndrew

Karakter-karakter PLAN

PLANNER	INSPIRER
KEY MANAGEMENT PROCESS 1. Merencanakan pekerjaan 2. Menentukan sasaran & standar individu	LEADERSHIP OBJECTIVE Membangun dedikasi
Modus interaksi: Empat mata	

Perlakukan PLAN sebagai fase yang paling penting dari siklus kerja PDCA. Kualitas hasil fase PLAN, yang menyiratkan dimulainya sebuah proyek atau persiapan awal tahun operasi berikutnya, mempunyai efek domino pada fase-fase berikutnya. Sediakan waktu yang cukup untuk melakukannya dengan baik.

Di sisi teknis, manager-leader melaksanakan dua *key management process* dengan tekun: merencanakan pekerjaan dan menentukan sasaran dan standar individu. Mereka mengklarifikasi harapan bersama dari apa yang seharusnya dicapai oleh setiap Anggota Tim, bagaimana, kapan dan di mana, kemudian penghargaan serta konsekuensi dari melaksanakan pekerjaan dengan baik atau sebaliknya. Standar manakah yang akan diterapkan dengan pola pikir *control*? Sasaran manakah yang akan diusahakan dengan pola pikir *breakthrough*? Selektif lah dalam menetapkan sasaran, dan

sadari bahwa sasaran pada umumnya menuntut lebih banyak waktu diskusi dibandingkan dengan standar. Bila terjadi kesepakatan sedini mungkin atas sasaran dan standar yang jelas, dapat diukur, dapat dicapai dan menetapkan target waktu, maka tingkat upaya yang dibutuhkan oleh tim untuk menjadi pemenang dapat disadari bersama sejak awal.

Di sisi manusia, manager-leader mendekati hubungan kerja dengan Anggota Tim sebagai usaha bersama (*join undertaking*). Teladani tingkat komitmen dan kepatuhan yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam ukuran *quality*,

delivery dan *cost* yang telah disepakati. Jadilah bijaksana dalam membagikan tugas dan adil dalam menyeimbangkan beban kerja semua Anggota Tim.

Leadership objective Anda adalah untuk mendapatkan komitmen terhadap visi, misi, nilai-nilai dan norma-norma tim, dan mendorong kepatuhan terhadap proses dan standar tim. Kunci kesuksesan terletak pada keberhasilan Anda merealisasikan komunikasi dua arah yang efektif sedini mungkin dan selama proses selanjutnya untuk memastikan agar terjadi kesepakatan atas tujuan, batas waktu untuk mencapainya, dan kejelasan dari standar yang dibuat.

Saat pertemuan empat mata, berusaha selalu untuk mengetahui tujuan setiap Anggota Tim. Terhubunglah dengan orang-orang Anda, pada hal-hal yang paling penting: tujuan hidup mereka, motif, dan situasi yang berubah. Sesuaikan tujuan hidup dengan pencapaian sasaran kerja dan standar.

Completed Staff Work

Konsep *completed staff work* yang berasal dari organisasi kemiliteran perlu dibahas secara khusus di sini. Staf tentara berkewajiban untuk mengkaji masalah terlebih dahulu, mengumpulkan informasi relevan, dan memberikan rekomendasi

tertulis kepada atasan sedemikian rupa agar atasannya tidak perlu melakukan hal lain selain mengkaji ulang pekerjaan bawahan, dan memberikan disposisi setuju atau tidak setuju.

Kaidah *completed staff work* harus menyerap seluruh fase siklus kerja sebagai satu-satunya cara kerja yang sah bagi seluruh Anggota Tim Anda ketika melaksanakan pekerjaan mereka.

Walaupun masih berada dalam fase dini – PLAN, tetapkan kepada Anggota Tim bahwa mereka tidak diperbolehkan untuk menemui Anda dengan hanya membawa berita adanya masalah, kecuali hal itu

sangat darurat. Mereka harus berusaha untuk mengkaji masalah terlebih dahulu berdasarkan investigasi awal yang telah dilakukan, termasuk rekomendasi dan justifikasi atas pilihan penyelesaian masalahnya.

Key Management Process

PLAN menuntut pelaksanaan yang baik atas dua *key management process*: merencanakan pekerjaan dan menentukan sasaran dan standar individu. Manager-leader mengandalkan *best practice* yang spesifik untuk masing-masing, serta satu set *best practice* kepemimpinan yang diterapkan selama PLAN untuk

menciptakan iklim keterbukaan dalam berbagi ide, kepatuhan terhadap proses tim, dan komitmen terhadap pencapaian sasaran tim (lihat Pola 6.1).

Best practice PLAN memperkuat pengaruh Anda, meningkatkan tingkat partisipasi Anggota Tim, serta menjelaskan ekspektasi bersama atas apa yang harus dicapai oleh Anggota Tim, bagaimana, kapan dan di mana, serta imbalan dan konsekuensi atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik atau sebaliknya.

Pola 6.1

PLAN Best Practice

KEY MANAGEMENT PROCESS | MANAGE BY HEAD BEST PRACTICE

1. Merencanakan pekerjaan

- A. Mengatur distribusi kerja seluruh anggota tim dan mempersiapkan *second man* dengan baik.
- B. Menerangkan kepada Anggota Tim secara jelas tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

2. Menetapkan sasaran dan standar individu

- C. Mendorong Anggota Tim untuk merencanakan standar kerja dan cara mengontrolnya.
- D. Menetapkan sasaran dan standar prestasi yang jelas dan spesifik.
- E. Mendorong Anggota Tim untuk terus meningkatkan standar kerja di bagian masing-masing.

LEADERSHIP OBJECTIVE | LEAD BY HEART BEST PRACTICE

Membangun dedikasi

- F. Memberi dan menerima usulan, saran dan rekomendasi dari Anggota Tim dalam menetapkan sasaran yang hendak dicapai bersama serta batas waktu untuk mencapainya.
- G. Menunjukkan komitmen pribadi yang tinggi dan ketekunan dalam mencapai sasaran-sasaran tim.
- H. Menjelaskan kepada Anggota Tim bagaimana pekerjaan yang dipercaya memberikan kontribusi pada organisasi secara keseluruhan.

1. **PLAN** | **Merencanakan pekerjaan**

Dalam modus interaksi empat mata, manager-leader memicu setiap Anggota Tim untuk merencanakan pekerjaan mereka, dalam rangka mencapai sasaran dan mematuhi standar tim. Data seperti kinerja Anggota Tim saat ini dan sebelumnya beserta tugas-tugas, profil keterampilan dan keperluan pengembangan, diproses menjadi suatu instruksi tertulis untuk masing-masing Anggota Tim.

Terungkap dalam penelitian kami bahwa ada dua *best practice* yang dilakukan oleh manager-leader saat mereka

melaksanakan *key management process* pertama, yaitu:

- A. Mengatur distribusi kerja seluruh Anggota Tim dan mempersiapkan *second man* dengan baik.
- B. Menerangkan kepada Anggota Tim secara jelas tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Key management process ini menggunakan informasi terkait tugas, batas wewenang dan lingkup akuntabilitas serta informasi lain dari uraian jabatan (*position description*) untuk menyusun *individual performance plan* masing-masing Anggota Tim pada *key management process* berikutnya.

2. PLAN | Menetapkan sasaran dan standar individu

Manager-leader menggunakan modus interaksi empat mata untuk mendorong masing-masing Anggota Tim dalam menentukan sasaran mengenai kinerja Anggota Tim sebelumnya, sumber daya yang tersedia untuk melaksanakan tugas dan arahan manajemen perlu dipertimbangkan. Anda bersama Anggota Tim menentukan sasaran dan standar OTOBOS (*on-time, on-budget, on-spec*) sebagai ukuran kinerja *input*, proses—seperti kurun waktu dan aturan main, serta *output*.

Terungkap dalam penelitian kami bahwa ada tiga *best practice* yang dilakukan oleh manager-leader saat mereka melaksanakan *key management process* kedua, yaitu:

- C. Mendorong Anggota Tim untuk merencanakan standar kerja dan cara mengontrolnya
- D. Menetapkan sasaran dan standar prestasi yang jelas dan spesifik.
- E. Mendorong Anggota Tim untuk terus meningkatkan standar kerja di bagian masing-masing.

Key management process ini menghasilkan *individual performance plan* yang disepakati dengan anggota

tim, lengkap dengan rencana kerja, anggaran dan tata waktu terkait ukuran spesifikasi hasil kerja yang diharapkan, termasuk standar-standar waktu, ruang dan pemanfaatan sumber daya yang harus dipatuhi demi tercapainya proses dan hasil kerja tim yang diinginkan.

Best Practice Lead By Heart

Ada tiga *best practice* yang diterapkan oleh manager-leader dalam modus interaksi empat mata selama PLAN untuk menciptakan iklim kerja yang membangun dedikasi Anggota Tim, yang dimaknai sebagai kondisi terdapatnya komitmen pada visi, misi, nilai-nilai, dan norma-

norma tim sekaligus dengan terjadinya kepatuhan pada proses dan standar tim:

F. Memberi dan menerima usulan, saran dan rekomendasi dari Anggota Tim dalam menetapkan sasaran yang hendak dicapai bersama serta batas waktu untuk mencapainya.

G. Menunjukkan komitmen pribadi yang tinggi dan ketekunan dalam mencapai sasaran-sasaran tim.

H. Menjelaskan kepada Anggota Tim bagaimana pekerjaan yang dipercaya memberikan kontribusi pada organisasi secara keseluruhan.

Lihat Kamus *Best Practice* di Bab 11 untuk pemahaman yang lebih dalam mengenai ke delapan *best practice* PLAN.

Ikhtisar

Perlakukan fase PLAN sebagai tahap yang paling penting dalam siklus kerja PDCA. Selesainya fase ini menandakan awal dari sebuah *project* atau dimulainya setiap periode operasi baru. Kualitas hasil PLAN mempunyai efek domino pada tahap-tahap berikutnya dari PCDCA. Sediakan waktu yang cukup untuk melakukannya dengan baik. Jelaskan pada Anggota Tim bahwa setelah PLAN, Anda akan menerapkan kaidah *completed staff work* sebagai satu-satunya cara untuk membawa masalah ke dalam lingkup perhatian Anda.

Manager-leader menggunakan *best practice* tertentu dalam melaksanakan ke dua *key management process* PLAN, yakni merencanakan pekerjaan dan menentukan sasaran dan standar setiap Anggota Tim, serta *best practice* kepemimpinan yang menciptakan iklim kerja yang akan memengaruhi mutu kerjasama selanjutnya.

Waspada pada efek yang bisa sangat menguntungkan atau sangat merugikan dalam cara Anda mengeksekusi PLAN.

Luangkan waktu yang cukup untuk melaksanakan fase ini dengan baik.

Sebagai seorang manager-leader, Anda

harus menunjukkan komitmen sendiri terhadap visi dan misi tim selama rapat-rapat empat mata dengan setiap Anggota Tim.

Menentukan standar dan sasaran dengan cermat akan memengaruhi dan menginspirasi tim Anda untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Bahas dengan seksama harapan satu sama lain atas target Anggota Tim, termasuk bagaimana, kapan dan di mana mencapainya, serta penghargaan dan konsekuensi dari melakukan pekerjaan dengan baik lebih terikat pada peran dan sasaran, dan patuh pada aturan main tim, proses, dan standar tim.

Hal ini menyebabkan pekerjaan yang dihasilkan merupakan hasil dari *join undertaking* (usaha bersama).

Kunci dari sukses Anda adalah menjalin komunikasi dua arah secara efektif selama membangun dedikasi terhadap kinerja maksimal sebagai buah upaya bersama mencapai kesepakatan mengenai aturan, proses, serta sasaran dan standar yang spesifik, dapat diukur, disepakati dan ditetapkan waktunya.

CEO WISDOM

To manage is to control. There are only two ways to control: by trust and by process.

*Trust is expecting others to be competent and reliable enough to perform a task in the right way.
Process is enforcing the right way for others to perform a task.*

Use both. Always.

iCoachAndrew

Karakter-karakter COORDINATE

COORDINATOR	MOTIVATOR
KEY MANAGEMENT PROCESS 3. Menetapkan sasaran dan standar tim 4. Memonitor kinerja tim	LEADERSHIP OBJECTIVE Menggalang kohesi
Modus interaksi: Grup	

Sesungguhnya COORDINATE adalah siklus tersendiri di mana Anda memimpin tim dalam modus interaksi kelompok untuk melalui ke empat fase siklus kerja PDCA. Namun konvensi AndrewTani Research untuk menunjang belajar dan aplikasi siklus kerja paralel menetapkan COORDINATE seolah setara dengan ke

empat fase lainnya dalam akronim PCDCA, sehingga tersirat pesan, “Setelah PLAN, sebelum DO, COORDINATE dulu”. Konvensi tersebut tidak bermaksud untuk mengubah COORDINATE menjadi fase. Modus interaksi kelompok tetap berlangsung paralel seiring siklus kerja PDCA pada modus interaksi empat mata. Mutu hubungan interpersonal antara Anda dengan para Anggota Tim yang dibangun dan dipupuk pada modus interaksi empat mata akan menentukan tercapai tidaknya kemampuan dan hasil tim yang sinergistik pada modus interaksi kelompok.

Anda harus sama terampilnya dalam mendirigeni pekerjaan dan memupuk hubungan dalam modus interaksi kelompok seperti dalam modus interaksi empat mata. Keterampilan tersebut akan memungkinkan Anda untuk berpindah interaksi dari satu modus ke modus lain, dan sebaliknya dengan mudah, sesuai kebutuhan. Meskipun modus interaksi kelompok mempunyai kegunaan, menggunakan metode, dan menghasilkan efek yang berbeda dengan modus interaksi empat mata, siklus PDCA-nya serupa dan pelaksanaannya seirama.

Leadership objective Anda adalah mengobarkan api semangat tim, atau *esprit de corps*, sehingga para anggotanya bertindak sebagai satu kesatuan—mampu, bertekad, berkomitmen, dan percaya diri untuk mencapai tujuan bersama. Hasil akhirnya adalah sinergi—kondisi menguntungkan di mana hasil kerja kelompok lebih baik daripada hasil sekelompok individu yang bekerja sendiri-sendiri.

Bekerja keraslah untuk menciptakan suasana yang dapat melahirkan semangat semacam itu. Pastikan bahwa rangkaian dan komposisi sasaran dan peran anggota

memenuhi predikat lengkap, seimbang, dimengerti dan diterima oleh semua pihak. Anggaplah diri Anda beruntung jika diberikan kebebasan untuk memilih sendiri Anggota Tim.

Jadikan kejelasan sebagai sobat Anda. Hidupkan sebuah irama kerja berdasarkan siklus kerja paralel PCDDCA. Usahakan untuk dimulai, dipertahankan dan dikembangkan secara terus menerus cara-cara kerja tim agar dapat dipastikan bahwa seluruh Anggota Tim dipilih, bermotivasi tinggi dan terus berkomitmen untuk mencapai sasaran dan merealisasikan kinerja.

Kunci sukses kepemimpinannya adalah berusaha untuk selalu menguasai setiap situasi yang berkembang dan meningkatkan mutu kesatuan kelompok. Bergeraklah cepat dari kesatuan tempat ke kesatuan pikiran lalu kesatuan konteks, sehingga mampu menangani emosi akibat perdebatan yang intens yang terjadi dari waktu ke waktu. Seluruh Anggota Tim, tanpa terkecuali, harus merasakan peran kepemimpinan Anda dan menginginkan kohesivitas.

Di sisi teknis, manager-leader melaksanakan dua *key management process* dengan baik: menentukan sasaran

dan standar tim, dan memonitor kinerja tim. Mereka senang bila dilibatkan dalam usaha merekrut dan memilih Anggota Tim dengan tingkat keahlian yang cocok.

Mereka mengidentifikasi kekurangan keterampilan dari Anggota Tim, menyimpulkan, dan mengatur sumber daya untuk diberikan pelatihan yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh tim, serta memfasilitasi kegiatan berbagi pengetahuan yang relevan, insight dan pengalaman diantara Anggota Timnya. Temu kenali dan telaah kontribusi tim Anda pada *backbone* dan atau *enabling process* perusahaan, dan hantarkan

mereka dalam kesinkronan *input-input* yang sekaligus (*concurrent*) dan berurutan (*sequential*) dari tim lain.

Di sisi kemanusiaan, manager-leader berusaha menyelaraskan hubungan interpersonal dan memanfaatkan dengan cerdas *peer pressure* untuk meningkatkan kinerja. Jika Anda diberi hak, pilihlah Anggota Tim dengan pola perilaku yang saling melengkapi. Seluruh tim memerlukan perencana, pemersatu, pelaku, pengawas, penemu jalan keluar karena banyak ide, serta pemerhati dan peninggi harmoni antar anggota.

Manusiakan Anggota Tim. Ciptakan dan terus kembangkan interaksi non-kerja yang akan mengungkapkan bagian-bagian dari kepribadian mereka demi peningkatan mutu hubungan interpersonal. Interaksi semacam ini memengaruhi Anggota Tim untuk merintis kerjasama yang saling menunjang. Saat-saat berolahraga, melakukan hobi atau makan bersama pada hari ulang tahun misalnya, dapat menjadi momen yang mendekatkan satu sama lain, agar saling memahami dan menerima keunikan masing-masing.

Key Management Process

COORDINATE menuntut pelaksanaan yang baik atas dua *key management process*: menentukan sasaran dan standar tim, serta memonitor kinerja tim.

Manager-leader mengandalkan *best practice* yang spesifik untuk masing-masing, serta satu set *best practice* kepemimpinan yang diterapkan selama COORDINATE untuk memengaruhi iklim kerja agar dapat menumbuhkan dedikasi seluruh anggota dan meningkatkan kinerja tim (lihat Pola 7.1)

Sebagai perekat anggota selama siklus kerja, delapan perilaku pada COORDINATE mengusahakan kejelasan sasaran dan

peran yang saling terkait melalui cara-cara kerja tim yang telah diatur dengan baik.

Dampaknya ialah iklim kerja yang menghasilkan sinergisitas.

Pola 7.1

Best Practice COORDINATE

KEY MANAGEMENT PROCESS | MANAGE BY HEAD BEST PRACTICE

3. Menetapkan sasaran dan standar tim

- A. Mengadakan rapat-rapat tim secara berkala.
- B. Memastikan adanya sasaran-sasaran tim yang jelas dan dimengerti.

4. Memonitor kinerja tim

- C. Mengadakan evaluasi hasil kerja tim secara terus menerus.
- D. Memastikan bahwa Anggota Tim mempunyai pengertian yang jelas tentang apa yang diputuskan pada akhir tiap rapat tim.

LEADERSHIP OBJECTIVE | LEAD BY HEART BEST PRACTICE

Menggalang kohesi

- E. Menekankan kerjasama daripada persaingan antar-Anggota Tim.
- F. Menumbuhkan keinginan seluruh Anggota Tim untuk berbuat lebih banyak (*Willingness to do more*).
- G. Secara berkala berusaha merasakan tingkat semangat tim.
- H. Mengusahakan adanya suasana kekeluargaan dan hubungan yang serasi, selaras dan seimbang serta keterbukaan dan kejujuran dalam tukar pendapat di dalam rapat tim.

3. **COORDINATE** | **Menetapkan sasaran dan standar tim**

Saat berada di dalam rapat tim, manager-leader mengajak para Anggota Tim sebagai satu kesatuan untuk menentukan sasaran dan standar tim. Manager-leader memasukkan data kinerja yang lalu terhadap target kinerja, sumber-sumber yang tersedia untuk pelaksanaan tugas-tugas dan arahan manajemen diproses menjadi sasaran untuk dicapai serta standar kapabilitas untuk dibangun dan dipertahankan. Bersama-sama mereka menentukan ukuran-ukuran *input*, proses, seperti tata waktu, aturan dan

standar OTOBOS (*on-time, on-budget, on-spec*), serta *output*.

Penelitian kami menemukan dua *best practice* yang digunakan oleh manager-leader pada saat mereka melakukan *key management process* ketiga, yakni:

- A. Mengadakan rapat-rapat tim secara berkala.
- B. Memastikan adanya sasaran-sasaran dan standar tim yang jelas dan dimengerti.

Output penting dari *key management process* ini adalah *Team Charter* yang menguraikan hal-hal penting di bawah ini:

- Visi tim | Menguraikan kondisi yang dituju melalui pendeskripsian yang jelas terkait dengan pilar-pilar kapabilitas (baca: kondisi prima yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan)
- Misi tim | Menguraikan *key activity* dan ukuran kinerja tim, dalam konteks *business model* maupun *operating model*
- Proses-proses tim | Menetapkan mekanisme koordinasi yang akan digunakan oleh Anggota Tim yang kompeten untuk menyelesaikan pekerjaan lintas-fungsi, secara efektif dan efisien

- Sasaran tim | Menetapkan ukuran hasil-hasil fungsi yang diharapkan tercapai secara bertahap atau pada akhir kurun waktu tertentu
- Standar-standar tim | Menetapkan ukuran-ukuran waktu, ruang dan pemanfaatan sumber daya yang akan dipatuhi dalam mencapai *business excellence*
- Nilai-nilai dan norma-norma tim | Menetapkan aturan main yang jelas (*code of conduct*) mengenai perilaku baik yang diinginkan maupun yang tidak diinginkan ketika pekerjaan dilakukan oleh dan antara anggota

tim terkait pelanggan, *supplier*, mitra usaha serta aparat pemerintah, termasuk perilaku yang mencerminkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh tim untuk mendorong konsensus, memupuk harmoni dan mempertahankan *business excellence*

4. COORDINATE | Mengawasi kinerja tim

Dalam rapat tim, manager-leader berinteraksi dengan para Anggota Tim sebagai kelompok untuk merencanakan dan mengoordinasikan aktivitas sebelum dan selama eksekusi terhadap rencana kerja tim, serta mengawasi

progres pencapaian sasaran dan kepatuhan terhadap standar. Data terbaru mengenai kinerja atas sasaran dan standar OTOBOS (*on-time, on-budget, on-spec*), mengenai tingkat pemanfaatan sumber daya finansial, manusia dan produksi dibandingkan dengan anggaran, serta mengenai PICPA (*problem, identification, corrective, preventive, action*) dikaji ulang secara berkala.

Output yang penting dari *key management process* ini adalah *Team Performance Excellence Report* yang merekam jejak kinerja aktual tim

terhadap sasaran dan standar yang telah ditetapkan, dan dokumentasi *Minutes of Team Meetings* yang mencatat tanggal, waktu, durasi dan kehadiran pada setiap rapat, laporan tindak lanjut serta keputusan-keputusan yang telah diambil.

Best Practice Lead By Heart

Ada empat *best practice* yang digunakan oleh manager-leader selama *COORDINATE* untuk meningkatkan kohesi:

E. Menekankan kerjasama daripada persaingan antara Anggota Tim.

F. Menumbuhkan keinginan Anggota Tim untuk berbuat lebih banyak (*willingness to do more*).

- G. Secara berkala berusaha merasakan level dari semangat tim.
- H. Mengusahakan adanya suasana kekeluargaan dan hubungan yang serasi selaras dan seimbang serta keterbukaan dan kejujuran dalam tukar pendapat di dalam rapat-rapat tim.

Lihat Kamus *Best Practice* pada Bab 11 untuk pemahaman yang lebih dalam mengenai ke delapan *best practice* *COORDINATE*.

Ikhtisar

COORDINATE menetapkan *best practice* untuk siklus kerja PDCA pada modus interaksi kelompok. Tujuan COORDINATE adalah untuk membawa Anggota Tim ke dalam hubungan yang kohesif, memiliki semangat juang dan harmoni yang dinamis sehingga mendapatkan komitmen untuk mencapai sasaran dan mendorong kepatuhan anggota terhadap beberapa hal seperti proses tim, standar dan keputusan—yang dalam Bahasa Perancis disebut, *esprit de corps*.

Kualitas dari hubungan interpersonal yang Anda bangun dan Anda pupuk dalam dimensi ini menentukan mampu atau

tidaknya tim Anda mencapai hasil yang sinergis. Anda harus menjadi sama baiknya dalam mengatur pekerjaan dan memupuk hubungan dalam modus interaksi kelompok seperti yang Anda lakukan di modus interaksi empat mata.

Kunci dari kesuksesan Anda adalah selalu menguasai situasi yang terus berkembang saat Anda mengarahkan dan mengembangkan mutu kohesivitas tim. Perjuangkan kesatuan konteks yang mampu mengatasi emosi yang biasanya timbul dalam perdebatan sengit. Tanpa kecuali, semua Anggota Tim harus mengenali peran kepemimpinan Anda dan turut mengusahakan terciptanya kohesi tim.

Belajarliah untuk memanusiakkan Anggota Tim Anda. Ciptakan dan terus mengembangkan dengan bijak kebersamaan diluar pekerjaan yang dapat mengungkap perihal kepribadian anggota untuk meningkatkan kualitas hubungan interpersonal. Berolahraga, menjalani hobi bersama, ataupun mungkin hanya berbagi makanan kecil saat ulang tahun atau perayaan tertentu dapat mendekatkan anggota sedemikian rupa. Kontak semacam itu akan membawa Anggota Tim untuk lebih mudah berbagi pengalaman hidup yang dapat membuat mereka lebih mengenal dan menerima kekuatan dan kelemahan satu sama lain.

CEO WISDOM

Why trust-driven execution is not enough and why you need trust-and process-driven execution to win in the market place now and in the future can be summed up in one word: process digitization.

Digitization is a game changer.

The key to winning the battle for customer delight has morphed from function to function & design to function, design & speed.

Digitize your processes. Now.

iCoachAndrew

Karakter-karakter

DO

INSTRUCTOR	COACH
KEY MANAGEMENT PROCESS 5. Melaksanakan aktivitas yang terkoordinir 6. Memonitor kinerja individu	LEADERSHIP OBJECTIVE Mengarahkan dan membimbing
Modus interaksi: Empat mata	

Anggap diri Anda sudah sangat siap untuk tahapan DO, hanya jika Anda sudah memenuhi serta menggenggam *four essentials of coordinated activities* yang dihasilkan dari tahapan PLAN dan COORDINATE: ukuran kinerja yang telah disinkronkan, sasaran, dan standar yang seimbang, batasan waktu yang

sudah disetujui, dan komitmen Anggota Tim pada pencapaian mereka. Memulai DO ketika masih ada salah satu dari keempat esensi di atas yang belum siap akan menghasilkan sesuatu dibawah harapan dan bahkan lebih buruk lagi, terciptanya rasa frustrasi selama pelaksanaan.

Bergerak cepatlah untuk mendapatkan keempat hal tersebut sebelum tekanan tiba, yang memaksa semua, termasuk Anda, untuk segera memulai DO.

Leadership objective Anda adalah untuk memberikan dorongan, penguatan, dan bimbingan di dalam iklim kerja yang

kondusif. Pupuklah komitmen Anggota Tim Anda dan rawatlah ikatan saling percaya yang sedang terbentuk. Kemudian ulurkan tangan Anda dan bantulah bilamana ada yang mengalami kesulitan di antara mereka.

Di sisi teknis, manager-leader mengarahkan Anggota Tim melalui pelaksanaan dua *key management process*: melakukan aktivitas yang terkoordinir dan memonitor kinerja individual. Dari segi kemanusiaan, mereka memberi nasehat dengan tujuan untuk meningkatkan rasa percaya diri atau memberikan perspektif bilamana masalah pribadi mulai memengaruhi kinerja Anggota Tim.

Kunci sukses kepemimpinan adalah menciptakan suasana kepercayaan dan keterbukaan sembari terus berjuang meningkatkan kejelasan dalam isi pesan komunikasi antar Anggota Tim, satu persatu. Perlu dilakukan usaha yang keras untuk terus memastikan ketepatan pengertian mereka terhadap lingkup tanggung jawab, batas wewenang, serta perihal pelaksanaan tugas yang diberikan.

Banyak manajer yang tidak dapat membedakan antara kegunaan rapat empat mata PLAN dengan rapat empat mata DO. Tujuan rapat PLAN adalah mempersiapkan dan mendapatkan

dedikasi anggota terhadap peran, sasaran, aturan, proses, dan standar yang SMART (*specific, measurable, agreed, realistic* dan *time-bound*). Tujuan rapat DO adalah berbagi umpan balik terhadap kinerjanya dan memberikan dukungan teknis atau dukungan moral yang dibutuhkannya.

Kompetensi Teknikal

Milikilah setidaknya satu area kompetensi teknikal dimana Anda dapat memberikan bantuan kepada anggota. Tim cenderung menjadi lemah jika pemimpinnya tidak memiliki satupun kompetensi teknikal, terlebih apabila hal tersebut diketahui oleh Anggota Tim.

Berhati-hatilah agar tidak terjebak di dalam perangkap yang akan melemahkan Pemimpin Tim yang tidak mempunyai keahlian teknis: menuntut hasil, tapi tidak dalam posisi untuk membantu anggota, atau lebih buruk lagi, tidak membantu Anggota Tim untuk mendapatkan bantuan teknis yang dibutuhkannya. Tunjukkanlah kepedulian Anda. Jika tidak, maka Anda hanya akan mengaktifkan bom waktu—pada momen kegagalan terjadi, Anggota Tim akan mengingat bahkan menjadikan kelemahan teknis Anda sebagai penyebab utama kegagalan tim.

Mutual Coaching Technique

Tumbuh kembangnya Anggota Tim tergantung mutu umpan balik yang diterimanya. Luangkan waktu untuk memberitahukan baik buruknya kinerja Anggota Tim. Jangan melakukannya secara sporadis agar Anda tidak terpicu untuk memberikan umpan balik hanya jika ada kesalahan. Umpan balik seharusnya tidak selalu seputar hal negatif saja. Temukan waktu dan tempat yang tepat untuk sesi umpan balik empat mata—waktu dan tempat yang salah justru akan menjadikan hal tersebut kontraproduktif. Berikan contoh-contoh yang spesifik.

Pastikan bahwa Anda hanya mengutuk “dosa” dan bukan sang “pendosa”. Jaga harga dirinya. Bilamana Anda melukai hatinya, komitmen yang Anda dapat saat PLAN akan lenyap seketika.

Praktekkan *mutual coaching technique*. Saat Anda memberikan umpan balik, maka bukalah dirimu untuk juga menerima umpan balik dari Anggota Tim. Seperti orang lain, Anda pun tidaklah sempurna. Dari waktu ke waktu, pilih Anggota Tim yang kritis dan dewasa serta dorong mereka untuk berbagi pendapat tentang Anda. Lalu simaklah baik-baik dan mintakan contoh-contoh yang spesifik.

Konfirmasikan pengertian Anda atas masukan mereka dan berterima kasihlah dengan tulus atas keberanian mereka untuk berbagi.

Saat DO, *completed staff work* berupa laporan lisan dan tertulis. Latihlah mereka untuk berpikir jernih dengan mendorong mereka untuk menerapkan filosofi *one-sheet* karya Winston Churcill²⁰ ketika menyusun laporan. Beliau berseru kepada menterinya, “Bila Anda tidak sanggup menulis apa yang ingin Anda sampaikan dalam satu lembar, maka sesungguhnya Anda tidak tahu apa yang ingin Anda sampaikan,”. Norma kerja ini akan

menghemat waktu Anda yang berharga, daripada menghabiskannya untuk membaca laporan yang terlalu berbelit. Di samping itu, hal tersebut akan membantu Anda mengukur keterampilan konseptual Anggota Tim.

Bilamana Anggota Tim memiliki masalah pribadi yang memengaruhi kinerjanya, tunjukkanlah kepedulian. Tawarkan paling tidak ucapan atau gestur yang menenangkan, dan bagikan nasihat bila tepat. Pada momen-momen seperti inilah anggota membentuk opini di dalam hati tentang konsistensi dan kehandalan Anda. Apakah Anda hanya bersama mereka di

waktu-waktu yang baik? Beberapa Anggota Tim membutuhkan dorongan personal dan dukungan moral semacam ini lebih daripada yang lain. Ada anggota yang bahkan tidak ingin mendiskusikan masalah pribadi. Sadari perbedaan ini dan lakukan adaptasi seperlunya. Gunakanlah pendekatan yang tepat setiap saat.

Key Management Process

DO menuntut pelaksanaan yang baik atas dua *key management process*: melaksanakan aktivitas yang terkoordinir dan memonitor kinerja individu. Manager-leader mengandalkan *best practice* yang spesifik untuk masing-masing, serta satu

set *best practice* kepemimpinan yang diterapkan selama DO untuk menciptakan iklim kerja bagi setiap Anggota Timnya (lihat Pola 8.1).

Delapan *best practice* DO memelihara komunikasi dua arah dengan Anggota Tim dan menciptakan iklim kerja yang kondusif untuk implementasi rencana kerja yang dirumuskan selama PLAN, dan kemudian disinkronkan dan diseimbangkan saat COORDINATE.

Pola 8.1

DO Best Practice

KEY MANAGEMENT PROCESS | MANAGE BY HEAD BEST PRACTICE

5. Melaksanakan aktivitas yang terkoordinir

- A. Memanfaatkan keterampilan dan kemampuan Anggota Tim dalam membagi tugas.
- B. Memberikan keputusan yang tegas kepada Anggota Tim dalam membagi tugas.

6. Memonitor kinerja individu

- C. Menerapkan mekanisme komunikasi dengan Anggota Tim secara teratur dan efektif.
- D. Memberi umpan balik kepada Anggota Tim mengenai caranya melakukan pekerjaan.

LEADERSHIP OBJECTIVE | BEST PRACTICE LEAD BY HEART

Mendorong dan membimbing

- E. Membentuk dan membina hubungan kerja yang hangat dan bersahabat dengan Anggota tim.
- F. Menciptakan suasana kerja yang bergairah, antara lain dengan memperlihatkan sikap keteladanan dalam berbagai hal.
- G. Sangat memerhatikan tingkat kedisiplinan Anggota Tim.
- H. Menumbuhkan keinginan Anggota Tim untuk mengambil risiko yang layak dalam menggunakan wewenang yang diberikan.

5. DO | Melaksanakan Aktivitas yang Terkoordinir

DO idealnya dimulai pelaksanaannya setelah aktivitas terencana terlebih dahulu dikoordinasikan dengan tim-tim terkait. Selama COORDINATE, Anggota Tim saling menginformasikan satu sama lain tentang kegiatan dan jadwal masing-masing untuk dicerna, dihubungkan dan dikalibrasi poin-poin konvergensinya demi keunggulan bersama.

Output penting dari *key management process* ini adalah kemajuan yang dapat diukur dari eksekusi rencana kerja &

anggaran yang mengacu pada aktivitas dan kerangka waktu yang sebelumnya sudah dikoordinasikan dengan tim lain yang terkait.

6. **DO | Memonitor Kinerja Individu**

Secara empat mata, manager-leader selalu menyempatkan diri untuk menyemangati masing-masing Anggota Tim saat mereka mengeksekusi pekerjaannya. Anggota Tim memerhatikan dengan seksama akan keberkalaan dan relevansi isi dari rapat-rapat tersebut. Ketersediaan waktu untuk *coaching* dan *counseling* selalu menjadi tantangan, hal yang

membuat *key management process* ini termasuk di antara yang paling tidak diperhatikan di tempat kerja secara umum.

Output penting dari *key management process* ini adalah *feedback* terhadap kinerja setiap Anggota Tim, dalam hal bagaimana pekerjaan dilaksanakan dan hasil yang telah dicapai. Membuat catatan akan meninjau kembali kemajuan dari satu sesi *coaching* atau *counseling* ke sesi berikutnya memakan waktu tetapi sangat berguna sebagai referensi ketika meninjau kembali kemajuan dari satu sesi *coaching* atau *counseling* ke sesi berikutnya.

Best Practice Lead By Heart

Ada empat *best practice* yang diterapkan oleh manager-leader dalam modus interaksi empat mata selama DO untuk menyemangati dan membimbing para Anggota Timnya.

- E. Membentuk dan membina hubungan kerja yang hangat dan bersahabat dengan Anggota Tim.
- F. Menciptakan suasana kerja yang bergairah, antara lain dengan memperlihatkan sikap keteladanan dalam menjadi contoh yang baik di berbagai hal.
- G. Sangat memerhatikan tingkat kedisiplinan Anggota Tim.

H. Menumbuhkan keinginan Anggota Tim untuk mengambil risiko yang layak dalam menggunakan wewenang yang diberikan.

Lihat Kamus *Best Practice* pada Bab 11 untuk pemahaman yang lebih dalam mengenai ke delapan *best practice* DO.

Ikhtisar

Anda tahu Anda siap untuk memulai DO hanya jika dan bila Anda mempunyai empat elemen dari setiap aktivitas yang terkoordinir di tangan Anda: ukuran kinerja yang sinkron, sasaran dan standar yang seimbang, tenggat waktu yang sudah disetujui dan Anggota Tim yang

berkomitmen terhadap pencapaiannya
Memulai DO yang kekurangan satu dari ke empat elemen tersebut sama dengan meningkatkan risiko kegagalan.

Selama DO manager-leader memupuk iklim saling percaya dan komunikasi yang terbuka, dirintis sejak PLAN kemudian diperkuat selama COORDINATE, dengan cara memberikan dukungan, penguatan dan bimbingan kepada Anggota Tim.

Kunci sukses Anda adalah menjunjung kejujuran dan menciptakan suasana keterbukaan antar Anggota Tim, dengan cara terus meningkatkan mutu komunikasinya. Terus berusaha untuk

meningkatkan pemahaman mereka terhadap ruang lingkup tanggung jawab, batasan wewenang, serta cara-cara melaksanakan tugasnya.

Belajarliah untuk menerapkan *mutual coaching technique*, yakni dengan memberi dan menerima umpan balik. Ketika krisis pribadi menerpa dan memengaruhi kinerja anggota, sediakan nasihat yang perlu dengan tujuan untuk meningkatkan kepercayaan diri mereka ketika badai kehidupan menerpa atau untuk menyediakan perspektif semata.

CEO WISDOM

*Authority, or position power, enables push.
Charisma, or personal power, enables pull.*

Push works faster but pull lasts longer.

*The way of the manager-leader is about
knowing when and how to use one or the
other to achieve the team's goals and comply
with the team's roles, processes and values.*

Make the wise choice. Always.

iCoachAndrew

Karakter-karakter CHECK

EVALUATOR	CATALYST
KEY MANAGEMENT PROCESS 7. Mengevaluasi kinerja individu 8. Memberikan penghargaan kepada individu	LEADERSHIP OBJECTIVE Menilai dan menghargai karya
Modus interaksi: Empat mata	

Berhati-hati karena CHECK adalah fase yang paling "licin" ketika menjalankan siklus kerja paralel PCDCA. Faktanya keberhasilan Anda dalam melaksanakan proses dan memperoleh hasil dari CHECK sudah ditentukan sebelumnya—sukses tergantung pada seberapa baik Anda telah melaksanakan PLAN dan DO, bukan pada

bagaimana Anda melaksanakan CHECK itu sendiri. PLAN dan DO menghasilkan *output* yang penting bagi peran Anda sebagai evaluator hasil, *key management process* yang menghasilkannya serta imbalan dan konsekuensi yang sesuai. Hampir tidak ada yang dapat dilakukan untuk menghindari kesulitan yang akan Anda hadapi ketika Anda memulai CHECK jika Anda tidak melakukan PLAN dan DO dengan baik sebelumnya.

Di sisi teknis, manager-leader melaksanakan dua *key management process* dengan baik: mengkaji ulang dan memberi imbalan atas kinerja.

Mereka menggunakan tujuan, standar, dan tenggat waktu dari PLAN serta mengacu pada umpan balik selama proses DO, sebagai parameter untuk mengevaluasi kinerja Anggota Tim.

Kejelasan dan keberkalaan rapat-rapat empat mata saat PLAN dan DO akan menjamin tidak adanya kejutan saat dilakukan dialog penilaian kinerja, bagian inti dari CHECK.

Di sisi kemanusiaan, manager-leader memanfaatkan apa yang mereka pelajari tentang sasaran pribadi Anggota Tim selama PLAN dan mengandalkan kesepahaman yang diperkuat selama DO untuk membentuk persepsi keadilan

terkait imbalan dan konsekuensi yang disimpulkan setelah penilaian kinerja. Pada waktu Anda memulai CHECK, Anda seharusnya sudah tahu “*hot button*” (tombol yang menuai reaksi yang diinginkan bila dipencet) setiap Anggota Tim serta tahu tombol mana yang tepat untuk dipencet demi mendapatkan aksi dan reaksi yang Anda harapkan.

Leadership Objective Anda adalah untuk menghargai kinerja dan memberikan imbalan dan konsekuensi yang tepat. Pada akhir CHECK, sasaran Anda adalah meningkatkan level dedikasi mereka dan determinasi untuk mempertahankan standar serta meraih sasaran berikutnya

di proyek lain atau pada periode operasional selanjutnya.

Kunci sukses kepemimpinan di sini adalah melaksanakan penilaian kinerja yang obyektif dan dapat diterima, serta menetapkan kombinasi yang tepat antara imbalan dan penalti untuk memberdayakan Anggota Tim ke arah yang benar.

Penilaian Kinerja

Umumnya, CHECK berbentuk penilaian kinerja tahunan di akhir suatu seri dialog DO yang diterapkan dan difasilitasi oleh direktorat perusahaan terkait. Ada pula perusahaan yang menerapkan penilaian

kinerja berkala, sampai tiga kali tiap tahunnya. Pahamiilah sistem manajemen kinerja di perusahaan Anda. Patuhilah sepenuhnya aturan main yang ditetapkan, kapan dilakukan, serta catatan digital apa saja yang perlu disimpan.

Bersiaplah untuk sesi penilaian kinerja dengan melihat kembali catatan digital yang Anda buat selama PLAN dan DO terkait kepatuhan terhadap standar, komitmen terhadap sasaran dan pemenuhan terhadap tenggat waktu.

Selalu berbicara dengan data. Setiap dialog kinerja harus menjadi ekstensi alami dari dialog kinerja sebelumnya sehingga

tergambar keseluruhan kinerja Anggota Tim.

Anggota Tim merasa cemas ketika menghadapi penilaian kinerja tahunan, di mana momen tersebut dapat memengaruhi pandangan umum mereka mengenai bekerja di perusahaan pada dan memengaruhi pandangan khusus di mana ia bekerja di dalam tim Anda. Ironisnya, ketika Anda menilai mereka, secara tidak sadar mereka pun sedang menilai Anda dan perusahaan. Opini yang terbentuk di akhir setiap dialog akan menentukan tingkat energi dan komitmen mereka terhadap proyek atau periode operasi berikutnya.

Berbicara dengan Data

Tidak ada tempatnya untuk kesukaan, nepotisme, ataupun simpati ketika melaksanakan dialog penilaian kinerja.

Data primer penilaian adalah kinerja Anggota Tim dalam mencapai target, serta dalam mematuhi proses, standar, dan tenggat waktu yang telah ditetapkan pada PLAN. *Individual Performance Plan* yang disahkan bersama oleh atasan dan bawahan mengandung kriteria acuan kinerja yang sempurna. Ia juga mampu menjadi panduan wawancara yang baik selama fase CHECK. Doronglah Anggota Tim Anda untuk membahas seputar indikator kinerja kunci tertentu,

khususnya yang sulit dan menantang.

Simpulkan pelajaran yang dapat diterapkan pada proyek atau periode operasi berikutnya.

Data sekunder penilaian adalah data mengenai kondisi tak terhindarkan yang dapat memengaruhi kinerja. Contohnya adalah regulasi mendadak dari pemerintah yang berdampak luas atau kondisi fisik yang memperlambat kinerja Anggota Tim.

Data sekunder ini harus selalu dipertimbangkan di setiap penilaian. Di samping hasil karya aktual, manager-leader dapat mempertimbangkan tingkat upaya yang diberikan ketika menetapkan

imbangan dan konsekuensi yang pantas untuk Anggota Tim. Disinilah data sekunder menjadi relevan.

Mencapai Kata Sepakat

Sediakan waktu yang cukup untuk dialog agar Anggota Tim dapat memerhatikan Anda saat mempertimbangkan dengan seksama seluruh fakta yang relevan. Bila terlaksana dengan fokus, tanpa gangguan, maka Anggota Tim akan merasakan betapa pentingnya bagi Anda untuk melakukan penilaian kinerja dan memberikan imbalan yang sepantasnya. Ini merupakan hal yang krusial.

Usahakan untuk mencapai kata sepakat mengenai *rating* akhir. Jika ada perbedaan pendapat, berikan diri Anda waktu satu atau dua hari merenungkannya dan kemudian bertemu kembali untuk mencapai konsensus. Jika tetap tidak tercapai titik temu, maka periksa kembali seluruh parameter penilaian, satu persatu, kali ini dengan lebih seksama, serta mendengarkan dengan lebih hati-hati, komentar dan pandangannya. Jika tetap saja tidak tercapai titik temu, maka mengaculah pada peraturan perusahaan. Dapat saja melibatkan bagian SDM atau meningkatkan persoalan mengenai intervensi atasan Anda. Sebisa mungkin,

usahakan konsensus tanpa perlu melibatkan pihak lain.

Jangan biarkan ada Anggota Tim yang kurang dihargai atau kurang mendapatkan konsekuensi yang sepantasnya hanya dikarenakan kekurangtahuan Anda mengenai peraturan perusahaan yang berlaku. Kejadian seperti itu berdampak ke penurunan semangat dari pihak yang merasa dirugikan. Sebaliknya, perjuangkan apa yang sepantasnya mereka terima. Mereka akan menghormati dan berterima kasih kepada Anda.

Sebelum dan sesudah dialog resmi dilakukan, Anda harus jeli melihat

peluang untuk secara informal memuji dan memberikan sentuhan seperti mengucapkan terima kasih, kekaguman dan pujian, atau sebaliknya. Gunakan momen-momen tersebut dengan bijak. Jangan meremehkan nilai dari penghargaan yang bersifat psikis. Sentuhan tersebut menunjang imbalan yang diberikan oleh perusahaan atau mengurangi kekecewaan Anggota Tim bilamana perusahaan tidak menyediakan imbalan.

Key Management Process

CHECK menuntut pelaksanaan yang baik atas dua *key management process*:

mengevaluasi kinerja dan memberikan penghargaan kepada individu. Manager-leader mengandalkan *best practice* yang spesifik untuk masing-masing, serta satu set *best practice* kepemimpinan yang diterapkan selama CHECK untuk mengkatalisasi atau meningkatkan melalui perlakuan yang adil selama pelaksanaan proses penilaian kinerja (lihat Pola 9.1).

Tujuh *best practice* CHECK berusaha memastikan kejelasan dan membangun persepsi keadilan selama proses penilaian karya dan pemberian imbalan.

Pola 9.1

CHECK Best Practice

KEY MANAGEMENT PROCESS | BEST PRACTICE MANAGE BY HEAD

7. Mengevaluasi kinerja individu

- A. Membicarakan setiap tugas dan pencapaian hasilnya dengan seksama.
- B. Menjelaskan kepada Anggota Tm kriteria yang dipergunakan dalam mempertimbangkan prestasi.

8. Memberikan penghargaan kepada individu

- C. Mempersilakan Anggota Tim berbicara secara terbuka dan membicarakan pandangan-pandangannya secara langsung dan jujur selama diskusi mengenai penilaian prestasi.
- D. Mengaitkan penghargaan (pengakuan, kenaikan gaji atau kenaikan pangkat) atas kinerja baik dan pinalti (teguran, penurunan pangkat atau pemecatan) atas kegagalan pertanggungjawaban daripada dengan faktor-faktor lainnya seperti suka tak suka, nepotisme atau simpati.

LEADERSHIP OBJECTIVE | BEST PRACTICE LEAD BY HEART

Menilai dan menghargai karya

- E. Mempertimbangkan semua informasi yang relevan pada waktu melakukan penilaian karya Anggota Tim.
- F. Mempergunakan pengakuan dan pujian (di samping gaji) untuk menghargai prestasi yang sangat bagus.
- G. Memperlihatkan dan menunjukkan penghargaan apabila Anggota Tim telah mengeluarkan tenaga dan waktu tambahan dalam melaksanakan tugas.

7. Mengevaluasi kinerja individu

Manager-leader mempersiapkan dengan baik setiap dialog penilaian kinerja dengan Anggota Tim. *Output* PLAN, DO dan ACT merupakan asupan yang esensial untuk aktivitas ini. Kriteria kinerja seharusnya sudah disepakati saat PLAN dan dikaji ulang selama DO sehingga tidak ada kejutan-kejutan ketika tiba saatnya CHECK. *Output* yang penting dari *key management process* ini adalah kata sepakat penilaian mengenai peringkat Anggota Tim pada tiap kriteria yang digunakan untuk mengukur kinerja, serta *Individual Development Plan* yang merinci area dan

aksi perbaikan selama periode operasi atau pelaksanaan proyek berikutnya. Dialog penilaian kinerja yang dilaksanakan dengan baik merupakan persiapan terbaik untuk dialog PLAN berikutnya dengan Anggota Tim.

8. Memberikan penghargaan kepada Individu

Output penting lain *key management process* ini adalah penalti atau konsekuensi atas kinerja yang INTRINSIK buruk, bervariasi mulai dari promosi atau kenaikan gaji yang tertunda hingga pemecatan. Hal tersebut harus ditetapkan sebagai tindak lanjut yang logis dari dialog DO

dan atau ACT sebelumnya. Pertanyaan, “Imbalan apa yang saya dapat?” terjawab melalui *key management process* ini. *Output* pentingnya adalah bonus, kenaikan pangkat atau pengakuan; semakin mendekati ekspektasi, tentu semakin baik. Bentuk kekecewaan akibat ekspektasi yang tidak menjadi kenyataan bervariasi mulai dari turunnya semangat hingga pengunduran diri. Manager-leader mengenali dan menggunakan kombinasi dorongan ekstrinsik (uang, posisi dan



EKSTRINSIK
uang, posisi dan pengakuan

pengakuan) dan intrinsik (tantangan, pengharapan terhadap masa depan, perasaan memiliki kesanggupan dan kebahagiaan dari belajar) untuk meningkatkan kemauan anggota untuk memberikan lebih kepada tim di proyek atau periode operasi berikutnya.

Bijaknya manager-leader adalah mengandalkan dorongan intrinsik sepanjang bekerjasama, bukan hanya pada masa pelaksanaan *performance appraisal*.

Tidaklah sulit mendapatkan komitmen terhadap sasaran dan kepatuhan terhadap standar, peran, dan aturan main pada awal suatu hubungan kerja.

Sangatlah normal bagi Anggota Tim untuk mengejar kesuksesan, lalu kemudian menanti saat untuk menikmati hasil jerih payahnya. Nah, apa yang mereka peroleh dari *key management process* ini memengaruhi akan terpelihara atau tidaknya semangat untuk proyek atau periode operasi berikutnya.

Best Practice Lead By Heart

Ada tiga *best practice* yang diterapkan oleh manager-leader dalam modus interaksi empat mata selama CHECK untuk mengevaluasi dan menghargai kinerja:

E. Mempertimbangkan semua informasi yang relevan pada waktu melakukan penilaian karya Anggota Tim.

- F. Mempergunakan pengakuan dan pujian (di samping gaji) untuk menghargai prestasi yang sangat bagus.
- G. Memerhatikan dan menunjukkan penghargaan apabila Anggota Tim telah mengeluarkan tenaga dan waktu tambahan dalam melaksanakan tugas.

Lihat Kamus *Best Practice* pada Bab 11 untuk pemahaman yang lebih dalam mengenai ke tujuh *best practice* CHECK.

Ikhtisar

CHECK paling sulit dilakukan dengan baik dalam siklus kerja paralel PCDDCA karena menuntut manager-leader menjadi hakim yang adil, yang sangat tergantung pada

prinsip “berbicara dengan data” yang dikumpulkan selama PLAN dan DO. Jika Anda tidak melakukan PLAN dan DO dengan baik, maka tidak ada cara untuk memperbaiki kurangnya data saat melaksanakan proses penilaian kinerja, yang merupakan inti CHECK. Pilihlah waktu yang tepat untuk mengadakan dialog tersebut.

Sadarlah akan faktor personal dan emosional yang dapat memengaruhi kualitas komunikasi dua arah. Bilamana pantas, berikanlah kepada Anggota Tim imbalan psikologis, seperti rasa terima kasih dan pengakuan.

Anggota Tim akan menghargai hal itu lepas dari *rating* kinerja yang diterimanya. Kaji dengan seksama data kinerja primer dan sekunder untuk mengevaluasi kualitas kepatuhan Anggota Tim terhadap proses, standar, aturan main dan keputusan tim untuk mengatasi masalah atau konflik, terhadap usaha mereka dalam menjalankan peran yang sudah diberikan, terhadap upaya mencapai sasaran dan batas waktu, serta terhadap hasil aktual. Tanpa data fakta-fakta tersebut, sangatlah sulit untuk menilai dengan adil dan sulit pula menetapkan imbalan atau penalti.

Penilaian kinerja dapat menjadi sangat subyektif. Karena kurangnya data, beberapa manajer bermain aman dengan memberi *rating* kinerja yang tinggi. Akan tetapi hal yang paling buruk yang dapat dilakukan oleh Pemimpin Tim adalah membiarkan hubungan pribadi memengaruhi penilaiannya.

Bilamana tidak jelas dasar-dasar yang dipakai untuk menetapkan *rating* kinerja, imbalan, dan penalti selama CHECK, Anggota Tim akan merasa bingung dan kecewa, bahkan tidak bersemangat lagi. Kondisi mereka setelah CHECK, baik atau buruk, akan pasti memengaruhi semangat dan kinerja mereka di proyek atau periode operasi berikutnya.

Karakter-karakter ACT

PROBLEM SOLVER	MENTOR
KEY MANAGEMENT PROCESS 9. Memberikan pelatihan 10. Memecahkan masalah	LEADERSHIP OBJECTIVE Mengembangkan kompetensi dan karakter
Modus interaksi: Empat mata	

ACT menerapkan pelajaran dengan mencegah atau mengatasi masalah – hal yang dapat terjadi kapan saja setelah fase PLAN. Manager-leader sangatlah unik dalam cara mereka melihat masalah: mereka menganggap masalah sebagai peluang untuk mengembangkan karakter dan kompetensi Anggota Tim.

ACT dan DO dapat dilaksanakan secara paralel, yang berimplikasi dua peran yang dijalankan sekaligus: pelaku (DO) dan pemecah masalah (ACT). Bahkan ketika belum terjadi masalah, sang pemecah masalah sibuk memikirkan bagaimana mencegah masalah. Hal tersebut menyebabkan pekerjaan dapat diamankan dari kegagalan bila ACT dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Di sisi teknis, manager-leader melaksanakan dua *key management process* untuk mitigasi risiko melalui tindakan preventif (memberikan pelatihan untuk Anggota Tim) dan tindakan

perbaikan (pemecahan masalah). Mereka lebih cenderung proaktif daripada reaktif. Mereka sadar bahwa rencana tidak pernah sempurna, dan masalah akan selalu ada saat pelaksanaan. *Murphy's Law* menjadi pegangan mereka: “Sesuatu yang dapat menjadi masalah, sangat mungkin akan menjadi masalah.” Oleh karena itu, mereka mempersiapkan tim dengan pelatihan dan pengembangan yang sepadan.

Meskipun masalah tertentu tidak terjadi atau muncul dalam bentuk lain, kesiapan tim selalu menjadi aset. Dan jika suatu masalah memang muncul, manager-leader menggunakan *authority base* (dasar wewenang) untuk mempercepat penyelesaiannya.

Di sisi kemanusiaan, manager-leader mengenakan topi “mentor” sebelum memulai DO dengan menelaah *decision cases* bersama Anggota Tim. *Decision cases* didefinisikan sebagai masalah spesifik yang mungkin timbul dan dasar wewenang yang tersedia untuk menyelesaikannya. Contoh dari *authority base* adalah kebijakan atau peraturan perusahaan yang menetapkan batas-batas wewenang dalam menyetujui pengadaan tenaga kerja, pembelian, dan pembayaran. *Leadership objective* Anda adalah menguasai seni mendelegasikan wewenang dalam rangka mengembangkan

Anggota Tim seiring dengan pemecahan masalah tertentu. Tumbuh kembangkan seluruh Anggota Tim agar mereka menjadi semakin independen. Inti ACT adalah membuat diri Anda *dispensable* (tidak diperlukan lagi, karena anggota sudah terlatih dan diberikan wewenang untuk bertindak dengan tepat sasaran).

Mendelegasikan Wewenang

Ada dua kunci sukses kepemimpinan selama ACT. Pertama, menolaklah untuk menyelesaikan masalah sendiri hanya karena Anda ingin diselesaikannya secara cepat. Delegasikan wewenang untuk memberdayakan Anggota Tim dari satu

tingkatan inisiatif ke tingkatan berikutnya seiring dengan meningkatnya kemampuan mereka dalam menganalisis masalah dan mengambil keputusan yang tepat. Kedua, tahanlah dorongan untuk menyalahkan apalagi mencari kambing hitam. Selain daripada itu wariskanlah kepada Anggota Tim kiat-kiat Anda dalam mengantisipasi dan memecahkan masalah. Kembangkan talenta mereka dan Anda pun akan tumbuh kembang bersama mereka.

Manager-leader mengenali empat tingkat inisiatif dalam menyelesaikan masalah serta memahami pentingnya mekanisme kontrol ketika mendelegasikan wewenang tersebut. Wewenang atau kebebasan

untuk memutuskan apa yang harus dilakukan tanpa meminta izin terlebih dahulu dari atasan, dikembangkan melalui mobilisasi dari satu tingkatan inisiatif ke tingkatan berikutnya. Berikut ini adalah ke empat tingkatan inisiatif tersebut.

- 1. *Completed Staff Work*:** Satu-satunya cara yang dibenarkan oleh manager-leader bagi Anggota Tim yang ingin membawa masalah ke wilayah perhatian atasan, yakni melakukan kajian terhadap masalah terlebih dahulu, bersama dengan analisis fakta dan pertimbangan, pilihan jalan keluar yang ada berdasarkan investigasi awal yang telah dilakukan, konsekuensi

setiap pilihan, serta rekomendasi dan justifikasi atas pilihannya.

- 2. Do+ 24 Hours:** Setelah berulang kali bawahan melakukan *completed staff work* dan membuktikan penguasaannya terhadap masalah tertentu, atasan dapat meningkatkan tingkatan inisiatif satu jenjang, yakni Anggota Tim boleh bertindak atas inisiatif sendiri namun harus melaporkan tindakannya dalam jangka 24 jam pasca mengambil keputusan. Dengan demikian masih dapat dilakukan langkah penarikan bila ternyata keliru keputusan yang telah diambil oleh sang bawahan.

3. Ministerial Delegation: Setelah berulang kali bawahan melakukan Do+24 jam dan tidak pernah keliru atas keputusan yang telah diambil terkait masalah tertentu, atasan dapat meningkatkan tingkatan inisiatif satu jenjang lagi, yakni ke *ministerial delegation*. Di mana bawahan boleh bertindak atas inisiatif sendiri dan cukup memberikan laporan secara berkala, misalnya mingguan atau bulanan.

4. Full Delegation: Bilamana bawahan telah mendapatkan kepercayaan penuh atasannya untuk mengatasi

masalah tertentu, *full delegation* diterapkan dengan mendelegasikan wewenang kepada bawahan untuk bertindak tanpa perlu lagi melaporkan kepada atasan mengenai keputusan yang telah diambil.

Ada lima langkah praktis pada *the way of the manager-leader* untuk meningkatkan kecepatan penyelesaian masalah dengan risiko miskomunikasi atau ketidakharmonisan seminimal mungkin.

1. Sepakati dengan bawahan Anda untuk menggunakan ke empat tingkatan inisiatif di atas sebagai referensi kunci ketika mendelegasikan wewenang

kepadanya dalam menyelesaikan *decision case* tertentu.

2. Rincikan *decision case* yang bakal seringkali dihadapi oleh bawahan.
3. Tentukan manakah *decision case* yang akan selalu dan seterusnya menjadi hak prerogatif Anda untuk diputuskan, sehingga penyelesaiannya akan selalu mengandalkan *completed staff work*. *Decision case* dan keputusan dalam kategori ini sering disebut sebagai *make or break*, karena dampaknya menentukan sekali sukses gagal usaha. Misalnya *price*, *discount*, dan *product mix*, yang sepenuhnya diputuskan oleh CEO.

4. Untuk masing-masing *decision case* di luar rincian pada #3 di atas, beritahukan kepada bawahan mana dari ke empat tingkatan inisiatif yang akan diterapkan.
5. Sepakati secara tertulis apa yang telah disepakati dan meninjaunya kembali tiap enam bulan, atau bisa juga lebih sering jika memang diperlukan.

Second Man

Salah satu atau lebih Anggota Tim akan mendapat kepercayaan Anda untuk mengambil keputusan atas nama Anda bila dibutuhkan. Sebutlah sebagai *second man* Anda, dia atau mereka adalah

pembantu terdekat dalam menghadapi *decision case* Anda yang *make or break*.

Manager-leader memahami rasa takut di balik keragu-raguan atau penolakan Anggota Tim untuk menggunakan wewenang yang Anda berikan.

Berusahalah untuk meyakinkan mereka bahwa Anda berani mengambil risiko yang wajar berkat kemampuan yang sudah terbukti melalui *completed staff work* mereka sebelumnya. Kemudian berhati-hatilah saat bereaksi bilamana terjadi sesuatu yang salah selama penggunaan wewenang yang diberikan kepadanya. Anggota Tim lain pada saat itu menanti

apa yang akan terjadi selanjutnya. Ingat salah satu kunci sukses ACT: hindari dorongan untuk menyalahkan apalagi mencari kambing hitam.

Cara Anda memberi kepercayaan dengan mendelegasikan wewenang kepada *second man* akan mempunyai efek yang bermakna pada efektivitas Anda dalam membangun karakter dan kompetensi seluruh anggota tim. Tidak banyak hal yang lebih menyenangkan dibandingkan dengan kepuasan saat melihat bawahan tumbuh dalam kebijaksanaan dan tanggung jawab di bawah kepemimpinan Anda. Perkembangan mereka akan melambungkan semangat Anda.

Ironisnya, usaha Anda untuk membuat diri Anda *dispensable* atau tidak diperlukan dengan melimpahkan wewenang justru semakin meningkatkan nilai Anda di mata rekan dan pemimpin organisasi lainnya; di mata mereka Anda menjadi *indispensable* atau tak tergantikan.

Key Management Process

ACT menuntut pelaksanaan yang baik atas dua *key management process*: pelatihan untuk Anggota Tim dan penyelesaian masalah. Manager-leader mengandalkan *best practice* yang spesifik untuk masing-masing, serta satu set *best practice*

kepemimpinan yang diterapkan selama ACT untuk secara terus menerus meningkatkan kompetensi dan mengembangkan karakter Anggota Tim melalui rapat-rapat empat mata, formal, maupun informal (lihat Pola 10.1).

Tujuh *best practice* ACT berusaha untuk menyediakan tindakan preventif dan korektif yang tepat waktu, yang secara cerdas memanfaatkan masalah menjadi peluang untuk memberdayakan dan mengembangkan bakat para Anggota Tim.

Pola 10.1

ACT Best Practice

KEY MANAGEMENT PROCESS | MANAGE BY HEAD BEST PRACTICE

9. Memberikan Pelatihan

- A. Meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan kepada Anggota Tim.
- B. Mendorong Anggota Tim untuk mengambil langkah konkret yang dapat memperbaiki prestasi.

10. Memecahkan masalah

- C. Mendorong Anggota Tim untuk menemukan masalah-masalah yang menyebabkan tidak sesuai hasil kerja dengan apa yang diharapkan.
- D. Memberikan dan menerima saran-saran jalan keluar untuk mengatasi masalah yang ditemukan oleh Anggota Tim.

LEADERSHIP OBJECTIVE | BEST PRACTICE LEAD BY HEART

Mengembangkan kompetensi dan karakter

- E. Memerhatikan prestasi setiap Anggota Tim
- F. Memberikan petunjuk kepada Anggota Tim yang kurang berprestasi dan berusaha untuk mendorong tumbuh kembangnya lebih lanjut.
- G. Mengusahakan adanya pelatihan yang dibutuhkan sehingga Anggota Tim dapat memperbaiki prestasi.

9. Memberikan Pelatihan

Manager-leader mengacu pada *Individual Development Plan* dari masing-masing Anggota Tim yang dibuat dan diperbarui pada *key management process* nomor tujuh: mengevaluasi kinerja individu. Setiap pelatihan atau pembelajaran dalam bentuk apapun dicatat bersama Anggota Tim sebagai bukti pemenuhan atas butir-butir dalam rencana pengembangan individu tersebut.

Output penting dari *key management process* ini adalah meningkatnya kapabilitas berkat bertumbuhnya bakat kolektif tim Anda. Manager-leader

kolektif tim Anda. Manager-leader mengamati dan memonitor pertumbuhan dalam keterampilan konseptual, hubungan antar-manusia dan teknis setiap Anggota Tim. Perilaku manajerial terpola sesuai dengan sepuluh *key management process*. Perilaku kepemimpinan dikembangkan melalui metode pelimpahan wewenang yang mengembangkan tingkat inisiatif di mana Anggota Tim merasa percaya diri dan mampu mengambil keputusan berdasarkan *authority base* tertulis.

10. Memecahkan Masalah

Masalah adalah interupsi yang tidak diharapkan dan tidak diinginkan terjadi pada sebuah aktivitas yang bertujuan untuk menciptakan nilai yang sudah diproyeksikan. Masalah itu dapat diselesaikan dengan keputusan dan aksi dari pejabat yang memiliki wewenang untuk melakukannya berdasarkan *authority base* tertulis. Manager-leader bekerja dengan para Anggota Tim, satu demi satu, untuk menyelesaikan masalah.

Keterlibatan dalam penyelesaian masalah adalah arena latihan yang

penting untuk mengasah bakat. Selain menyelesaikan masalah dan melanjutkan proses kerja yang tertahan untuk menciptakan nilai yang sudah diproyeksikan, *output* penting dari *key management process* ini adalah semakin tingginya tingkat reliabilitas berkat adanya pengembangan riil bukan latihan semata untuk Anggota Tim.

Best Practice Lead by Heart

Ada tiga *best practice* yang diterapkan oleh manager-leader dalam modus interaksi empat mata selama ACT untuk mengembangkan kompetensi dan karakter setiap Anggota Tim.

- E. Memerhatikan prestasi setiap Anggota Tim.
- F. Memberikan petunjuk kepada Anggota Tim yang kurang berprestasi dan berusaha untuk mendorong tumbuh kembangnya lebih lanjut.
- G. Mengusahakan adanya pelatihan yang dibutuhkan sehingga Anggota Tim dapat memperbaiki prestasi.

Lihat Kamus *Best Practice* pada Bab 11 untuk pemahaman yang lebih dalam mengenai ke tujuh *best practice* ACT.

Ikhtisar

Selama ACT manager-leader mengaplikasikan lessons learned dari PLAN, DO dan CHECK untuk menghindari atau untuk menyelesaikan masalah, yang dalam prosesnya meningkatkan kapabilitas melalui pengembangan talenta kolektif tim, diisi dengan kompetensi dan karakter setiap individu Anggota Tim. Kuasailah seni pendelegasian wewenang dan kembangkan sebuah tatanan *decision case* serta tingkatan inisiatif untuk memberdayakan seluruh Anggota Tim, terutama melalui satu atau lebih *second man* terpercaya.

Kunci sukses pertama ACT adalah untuk mengenal empat tingkatan inisiatif dalam penyelesaian sebuah *decision case*:

Completed Staff Work, **Do+24 Hours**,
Ministerial Delegation dan *Full Delegation*,
dan perlunya mekanisme kontrol saat mendelegasikan wewenang. Perluaslah wewenang bawahan dengan memberdayakan mereka dari satu tingkatan inisiatif ke tingkatan berikutnya.

Kunci sukses kedua ACT adalah menahan godaan untuk menyalahkan apalagi mencari kambing hitam. Manager-leader mengerti dan mampu mengelola rasa takut di balik keragu-raguan serta penolakan

Anggota Tim untuk menggunakan wewenang yang sudah didelegasikan kepada mereka. Selain itu manager-leader juga tidak menyalahkan apalagi mencari kambing hitam ketika terjadi kesalahan keputusan atau kesalahan aksi. Eksekusi terhadap pekerjaan menjadi lebih aman dari kesalahan bilamana ACT terimplementasi dengan baik.

Kamus Best Practice

Kamus *best practice* ini digunakan untuk menerangkan perilaku dari manager-leader melalui anekdot, dan pola berpikir dan perilaku dari seorang manager-leader yang sukses. Gunakan kisah-kisah ini sebagai panduan yang esensial dari taktik bertahan hidup di dalam kehutanan organisasi.

Best Practice PLAN A

Mengatur pembagian kerja seluruh anggota tim dan mempersiapkan kader dengan baik.

Tugas penting dari seorang Pemimpin Tim adalah mengatur distribusi pekerjaan yang tepat kepada Anggota Tim.

- Sesuaikan Anggota Tim dengan pekerjaan.
- Sebaliknya, rancang pekerjaan yang sesuai dengan Anggota Tim yang memiliki kompetensi untuk melakukannya.
- Siapkan satu atau beberapa dari Anggota Tim yang akan bergantian untuk menggantikan posisi Anda sebagai Pemimpin Tim apabila Anda tidak bisa hadir.
- Merujuklah pada posisi dan data historis karyawan. Minta bantuan dan saran dari rekan kerja yang ditunjuk oleh SDM/human capital/human energy jika Anda memerlukan bantuan.

“Banyak kekurangan kinerja di dalam unit kerja saya dapat dilacak-balik ke kesalahan yang saya buat dalam memadukan para bawahan dengan penugasan kerja. Seolah, sejak awal penugasan itu sudah ditakdirkan untuk gagal karena saya menempatkan orang yang salah untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut,” kenang seorang manajer bagian.

“Mudah saja memberi beban kerja yang berkinerja baik karena saya tahu mereka tidak akan mengecewakan saya. Akan tetapi, saya harus berhati-hati. Kalau ada orang yang beban kerjanya

terlalu ringan, yang lain akan merasa dicurangi dan semangatnya akan memudar. Bahkan lebih parah lagi karena memiliki waktu luang yang sangat banyak, mereka yang beban kerjanya ringan tersebut akan menyebarkan gosip, mengganggu mereka yang sibuk atau sekedar bermain-main dengan pekerjaan mereka,” ujar seorang *project accounting manager*.

“Saya mempunyai kehidupan lain di luar proyek ini. Itu salah satu alasan mengapa saya memiliki orang kepercayaan (*second man*). Nggak lucu, kan, kalau kantor harus menelepon saya di rumah atau dimanapun

saya berada pada waktu saya sedang cuti,” tutur seorang kepala divisi.

“Saya harus berhati-hati ketika memilih orang kepercayaan. Dia harus dirasakan oleh bawahan lain sebagai pilihan yang yang benar. Kalau tidak, pasti akan timbul masalah. Saya perlu waktu setidaknya setahun untuk membuat pilihan tersebut,” ujar seorang manajer bagian.

“Saya punya tiga orang kepercayaan. Masing-masing siap menggantikan saya bilamana memang diperlukan. Saya bahkan menggilir penugasan setiap kali saya harus pergi ke suatu tempat lain.

Dengan mempunyai lebih dari satu orang kepercayaan, saya menghindari timbulnya kecemburuan”, ujar seorang pengawas pabrik.

Best Practice PLAN B

Menerangkan tugas dan tanggung jawab secara jelas kepada setiap anggota tim.

Hindari Anggota Tim Anda menghadapi peran yang membingungkan.

- Di mana sasaran dan standar tim menggambarkan hasil dan proses yang terukur maka tugas dan tanggung jawab menggambarkan peran yang diharapkan oleh Anggota Tim untuk mencapai sasaran tim

dan memenuhi standar.

- Anda juga dapat mengharapkan Anggota Tim menjadi lebih mandiri dan produktif bilamana mereka memiliki pemahaman yang jelas tentang tugas dan tanggung jawab masing-masing.

“Adalah penting bahwa setiap staf saya tahu secara tepat apa tanggung jawab dan batas kewenangan mereka dalam membuat keputusan. Hal ini didiskusikan dan ditegaskan ulang apabila saya pikir perlu. Pada saat merasa tidak yakin, terkadang mereka tidak mau bertanya, mungkin karena takut kelihatan bodoh. Jadi, saya memastikan diri menjadi orang

yang melakukan pengecekan. Dalam pertemuan empat mata, mereka lebih berani untuk bertanya daripada kalau ada orang lain yang ikut mendengarkan,” ujar seorang *manager marketing services*.

“Saya tidak pernah percaya begitu saja bahwa seorang bawahan sudah mengetahui dan benar-benar paham apa yang menjadi tanggung jawabnya. Saya meluangkan waktu untuk mendiskusikan permasalahan yang ada dengan masing-masing dari mereka. Anda akan terkejut ketika meminta mereka untuk menggambarkan tugas mereka dalam kalimat mereka sendiri, karena mereka

akan melewatkan bagian terpenting yang ingin Anda dengar. Karena saya hanya perlu melakukan hal ini sesekali saja, lebih baik diselesaikan pada saat awal kami melakukan pekerjaan bersama,” ujar seorang manajer akuntansi di sebuah perusahaan niaga.

Best Practice PLAN C

Mendorong Anggota Tim untuk merencanakan standar kerja dan cara mengontrolnya.

- Manajemen adalah kontrol. Rencana adalah kontrol ke depan. Cek adalah kontrol umpan balik.
- Pastikan standar digambarkan dengan jelas. Kontrol dan mekanisme yang tepat

harus tersedia untuk memantau kinerja Anggota Tim terhadap pemenuhan standar tersebut.

- Pastikan bahwa Anggota Tim sesuai dengan standar pekerjaan mereka.
- Menjaga diri dari rasa mudah puas dan anggapan bahwa diri hanya memiliki kapasitas biasa-biasa saja.

“Gunakanlah sebanyak mungkin energi untuk perencanaan, begitu nasihat ayah saya. Kenyataannya, saya menemukan bahwa hanya sedikit orang yang secara alami senang melakukan perencanaan; kebanyakan orang bersikap ‘nanti saja’. Maksud saya, hanya sedikit

yang menganggap perencanaan sebagai hal yang penting, sehingga benar-benar meluangkan waktunya untuk merancang rincian dan memperkirakan hal-hal tidak terduga dari pelaksanaannya. Pada umumnya, orang tidak sabar dan lebih suka langsung melompat untuk memulai pekerjaan. Yang menjadi masalah adalah, tanpa standar kita tidak akan pernah tahu apakah kita telah melakukan pekerjaan tersebut dengan benar atau tidak,” demikian pengamatan seorang direktur pada sebuah perusahaan besar dalam bidang penjualan dan pembagian.

Salah seorang *project manajer* menyatakan “Standar tertulis tidak menjamin bahwa

semua akan selalu beres. Tetapi, saya tidak akan memulai suatu pekerjaan tanpa standar. Memiliki standar kinerja yang tertulis adalah satu hal yang bagi saya tidak dapat ditawar lagi. Staf saya tahu bahwa mereka akan mendapatkan masalah apabila tidak memiliki standar untuk pegangan kerja.”

“Saya harus memastikan bahwa orang-orang saya berpikir tentang pekerjaan mereka dan bahwa mereka memiliki standar tertulis tentang masukan, hasil dan perputaran waktu. Kalau tidak tertulis, hal itu akan menjadi sumber pertikaian di kemudian hari,” ujar seorang pengawas pabrik.

“Bos saya suka memastikan bahwa setiap Anggota Tim tahu bagaimana kami dapat mengkaji apakah standar benar-benar sudah terpenuhi dan bahwa kami membuat kemajuan yang baik. Ketika saya diskusikan gagasan saya dengannya, dia mampu memberi saya usulan-usulan yang tidak terpikirkan oleh saya sebelumnya. Sekarang menjadi lebih mudah untuk memantau pekerjaan saya,” ujar seorang petugas pembukuan.

Best Practice PLAN D

Menetapkan sasaran dan standar prestasi yang jelas dan spesifik.

Berjuang untuk kejelasan — selalu.

- Kejelasan meningkatkan koordinasi yang efektif antar Anggota Tim, dan juga di antara tim yang bekerja sama.
- Kejelasan meningkatkan efisiensi melalui pengadaan sumber daya yang tepat pada waktu yang tepat, sehingga dapat mengurangi hal-hal yang tidak perlu.
- Kejelasan membuat penyelesaian masalah menjadi lebih cepat bila tersedia data pendukung yang tepat untuk dianalisis dan dipertimbangkan.
- Kejelasan meningkatkan harmonisasi.

Apa arti komitmen kalau tidak jelas untuk apa komitmen tersebut?” tanya seorang direktur pengelola perusahaan manufaktur.

“Dalam rumus saya, jika kita hanya menetapkan target kualitatif boleh dianggap sama saja dengan tidak menetapkan target dan standar sama sekali. Keduanya sama-sama menciptakan sumber terbesar bagi pertikaian dan salah pengertian pada saat penilaian kinerja dilakukan. Di bagian ini, hal tersebut agak lebih sulit karena jenis keluaran yang kami hasilkan. Penetapan target yang jelas membutuhkan sedikit upaya lebih, tetapi akhirnya memberikan hasil yang baik,” jelas seorang manajer kantor yang bertanggung jawab menyiapkan berbagai jenis laporan manajemen untuk para petinggi perusahaan.

Best Practice PLAN E

Mendorong Anggota Tim untuk terus meningkatkan standar kerja di bagian masing-masing.

Jika hari ini kita buat lebih baik dari kemarin, maka esok akan lebih baik dari hari ini. Dalam bahasa Jepang: 'kaizen'. Ini adalah sikap, pandangan, dan cara hidup yang memberi energi untuk melakukan perbaikan secara terus menerus.

- Kembangkan sikap ini di antara Anggota Tim untuk membuat mereka peka terhadap peluang bekerja cerdas dan mencapai hasil yang baik secara konsisten. Katakan kepada mereka

bahwa Anda mengandalkan mereka sebagai sumber ide-ide.

- Ingatkan mereka bahwa perbaikan kecil dapat membuat penghematan yang besar untuk kepentingan semua orang. Suasana kerja yang baik dan terus dipelihara dapat menghilangkan rasa jenuh di tempat kerja.

“Saya teringat satu saat, ketika kami bekerja dari tahu ke tahun untuk sekedar mencapai batas kemampuan untuk memenuhi standar mutu. Saat itu, kalau tidak salah mengingat, standarnya 98%. Kemudian, atasan baru menantang kami, mengapa tidak 98,5% tahun ini?”

Kami ternyata mencapainya. Mengapa tidak 98,75% tahun depan? *Well*, kami hampir mencapainya!”, tutur seorang *line supervisor* dengan penuh semangat.

“Salah satu hal pertama yang saya lakukan ketika bergabung dengan bagian ini adalah mewajibkan agar standar dibuat tertulis dan ditandatangani oleh mereka yang terlibat di dalam proses. Ketika pertama kali saya masuk, kelompok kerja yang ada tidak memiliki standar tertulis. Bagaimana Anda dapat meningkatkan sesuatu yang tidak tercatat?”, tanya seorang pengawas pabrik yang bertanggung jawab dalam operasional gudang.

“Saya belajar bahwa alat bantu visual itu sangat bermanfaat untuk memotivasi orang. Pekerjaan menjadi seperti semacam permainan dengan sebuah papan nilai yang dapat dilihat setiap saat untuk melihat kemajuan mereka. Alat bantu visual terpampang di dinding sehingga mudah dilihat siapa saja. Dari waktu ke waktu, saya menantang mereka untuk meningkatkan standar tersebut,” ujar seorang manajer pabrik.

Best Practice PLAN F

Memberi dan menerima pendapat dari Anggota Tim dalam menetapkan sasaran dan batas waktu pencapaian.

Anda perlu memiliki terobosan pola pikir yang didukung oleh komunikasi dua arah saat Anda menetapkan sasaran dan waktu yang ditetapkan. Latih dan pertajam dengan melibatkan Anggota Tim. Berikan setiap Anggota Tim kesempatan untuk berbagi ide-ide dan isi hati mereka.

Dengarkan ketika mereka menjelaskan mengapa setuju atau tidak setuju. Dalam budaya perusahaan Anda, tujuan ditetapkan oleh manajemen yang lebih tinggi, dan Anda diberi kesempatan untuk menemukan cara terbaik dalam mencapainya. Carilah sarana untuk mencapainya dengan kesepakatan

bersama. Keterlibatan Anggota Tim akan meningkatkan rasa kepemilikan mereka terhadap sasaran dan jangka waktu yang ditentukan.

“Apabila tidak cukup tersedia kesempatan diskusi selama sesi perencanaan kinerja dengan anggota staf, saya merasa cemas. Saya akan merasa bahwa itu adalah rencana saya, bukan rencana kami. Kalau orang lain tidak mempertahankan sesuatu yang dia pikir masuk akal, itu karena dia tidak cukup mampu atau mungkin terintimidasi. Apapun alasannya, hal itu membahayakan target kinerja tim saya,” ungkap seorang manajer penjualan.

Seorang manajer senior di sebuah pabrik mengatakan hal berikut kepada seorang peneliti, “Sejak awal hubungan kerja saya dengan para bawahan, saya berupaya membangun jalur komunikasi terbuka. Terutama ketika menetapkan peningkatan target, saya mendorong mereka untuk mengambil peran aktif di dalam diskusi kami; untuk setuju, menolak dan memberi alasan mengapa setuju atau menolak. Saya mendengarkan baik-baik apa yang mereka katakan tentang hal tersebut, karena sebagian besar faktor penentu untuk mencapai target tersebut terletak pada upaya yang mereka berikan. Bagi saya, tanpa komitmen mereka, sia-sia saja untuk berharap terlalu banyak.”

“Cara saya untuk membuat mereka berbicara sederhana saja: ajukan pertanyaan dan dengarkan. Biarkan mereka mengungkapkan ide mereka. Setelah itu, kita teliti gagasan tersebut. Saya telah belajar untuk tidak berbicara sederhana saja: ajukan pertanyaan dan dengarkan. Biarkan mereka mengungkapkan ide mereka. Setelah itu, kita teliti gagasan tersebut. Saya telah belajar untuk tidak mengemukakan gagasan saya dulu, sampai saya merasa bahwa saya telah menguras habis pemikiran mereka. Kalau tidak demikian, jadinya sayalah yang memonopoli pembicaraan dan mereka akan merasa

terintimidasi. Bilamana ini terjadi, maka komunikasi menjadi hanya searah,” kata seorang direktur sumber daya manusia.

Best Practice PLAN G

Menunjukkan komitmen dan ketekunan yang kuat dalam mencapai sasaran tim.

Berapa besar usaha yang akan dilakukan Anggota Tim untuk mencapai sasaran tim?
Berapa kali Anggota Tim Anda akan bangkit setelah jatuh? Jawaban atas kedua pertanyaan tersebut adalah apa yang mereka lihat dalam diri Anda sebagai Pemimpin Tim. Anggota Tim hanya akan

melakukan sebanyak upaya yang Anda lakukan. Anggota Tim akan menunjukkan daya tahan jika mereka melihat Anda melakukannya terlebih dahulu. Jangan berharap sebaliknya, walaupun ada hanya sedikit orang saja seperti itu. Einstein mengatakannya seperti ini, “Memberi contoh bukanlah cara utama untuk memimpin – tetapi ini adalah satu satunya cara!”

“Saya harus ulet, sekaligus peka pada saat yang sama. Target yang tidak masuk akal tidak ada gunanya, bahkan dapat akan berkata ‘ya’ karena saya terlalu memaksa. Masalanya, akan berisiko bilamana mereka

hanya setuju di depan kita tetapi tidak setuju di dalam hati. Oleh karenanya, saya harus tahu kapan harus mundur. Walau bagaimanapun sayalah yang harus membuat komitmen dengan komite manajemen,” ujar seorang kepala divisi pemasaran dan penjualan.

Seorang manajer *engineering* menerangkan begini, “Saya rasa ini adalah perilaku manusiawi yang normal. Kalau saja mereka dapat bekerja tidak terlalu keras, mengapa harus membuat hidup mereka menjadi lebih sulit? Menjadi tugas saya untuk meyakinkan mereka bahwa ada logika yang kuat dibalik target yang ada. Kalau tidak, orang-orang saya tidak akan menerimanya.”

Dia mengajak kami membicarakan target-target yang ada ketika kami melakukan perencanaan kinerja. Pada saat penilaian, saya tahu bahwa kinerja saya akan dinilai dan dibandingkan dengan pencapaian mereka. Saya tidak takut untuk menetapkan standar yang semakin tinggi karena dia memuat saya merasa bahwa saya tidak sendirian. Optimisme dan kebulatan tekadnya terasa menular,” ungkap seorang *sales representative*.

Best Practice PLAN H

Menjelaskan kepada anggota tim bagaimana pekerjaannya memberikan kontribusi pada organisasi secara keseluruhan.

Ketika Anda berkomunikasi dengan Anggota Tim, cari tahu makna apa yang dapat mereka berikan pada pekerjaan tersebut. Berusahalah untuk memberikan pengaruh terhadap makna itu karena hal tersebut akan menentukan seberapa besar usaha yang akan mereka lakukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Katakan kepada Anggota Tim bahwa mereka tidak hanya sekadar meletakkan batu bata tetapi mereka sedang membangun sebuah gedung pencakar langit! Jelaskan arti gedung pencakar langit dan bagikan informasi tentang kemajuan pekerjaan. Buat mereka merasa bangga menjadi bagian dari upaya pembangunan gedung.

Khususnya pekerja di *back office* yang sangat membutuhkannya lebih besar daripada tenaga penjualan di lapangan yang biasanya mendapat lebih banyak perhatian dan penghargaan lainnya karena dampak langsung terhadap penjualan atau keuntungan yang diperoleh.

“Orang-orang yang bekerja di balik meja sepanjang hari dan terpusat melakukan tugas rutin dari pagi sampai malam cenderung berpandangan sempit. Saya tahu benar hal ini karena saya pernah mengalaminya. Adalah tugas saya sebagai seorang pemimpin kelompok untuk memperluas di dalam peta yang luas. Hal itu akan memotivasi mereka,” kata seorang *manager accounting services*.

“Pekerjaan yang kami lakukan di *back office* ini tampak tidak penting jika dibandingkan dengan apa yang telah disumbangkan oleh orang-orang di bagian depan. Tetapi atasan kami membuat kami merasakan hal yang berbeda tentang soal ini. Kami tahu bahwa mereka tidak akan dapat bekerja dengan baik tanpa dukungan penuh kami. Mengetahui bahwa kami dibutuhkan membuat kami merasa puas dengan diri sendiri,” ujar seorang pegawai administrasi.

Best Practice COORDINATE A

Mengadakan rapat-rapat tim secara berkala.

Pertahankan konsistensi, kontinuitas dan keunggulan dalam mode interaksi kelompok.

- Tetapkan dan patuhi waktu untuk rapat dalam jadwal Anda. Rencanakan, laksanakan dan evaluasi rapat tim dengan baik. Anggota Tim sadar ada perbedaan antara kinerja tinggi dan yang biasa-biasa saja.
- Tegaskan kalau Anda yang memimpin rapat. Pastikan tujuan setiap rapat dan jalankan sesuai dengan tujuan tsb.

Rapat pengambilan keputusan tidak boleh berubah menjadi rapat memecahkan masalah. Kaji ulang rapat karena seharusnya tidak molor karena diskusi dan debat yang berkepanjangan.

- Jangan biarkan ada rapat dalam rapat.

“Kami semua menantikan datangnya rapat tim mingguan. Acara tersebut merupakan waktu untuk mengisi ulang baterai kami sebagai suatu kelompok dan secara terbuka mendiskusikan segala sesuatu yang mengganggu kami,” ujar seorang penyelia *customer relations*.

Seorang kepala divisi manufaktur berkata, “Setiap orang mendapat peluang untuk

berbicara pada rapat-rapat tim kami. Tidak jarang kami mengalami ketidaksepakatan yang panas. Kalau ini terjadi, saya melihat bahwa ada rekapitulasi dari hal-hal yang dipelajari sebelumnya. Ini adalah sebuah barometer yang baik dari tingkat keterbukaan dan kepercayaan yang telah kami bangun sebagai sebuah tim,”.

“Proyek kami gagal karena pemimpin kami tidak pernah di tempat. Kami tidak mampu membuat tim kami mulai bergerak.

Pemimpin kami mempunyai banyak tugas lainnya dan tidak memiliki cukup waktu untuk kami,” keluh seorang staf *customer service*.

“Kami terus-menerus menghadiri rapat-rapat yang tidak ada hentinya. Sebagian besar dari kami merasa bahwa rapat-rapat tersebut hanya membuang waktu saja. Kami akan dapat melakukan pekerjaan lebih banyak seandainya rapat-rapat tadi dikurangi,” gerutu seorang *office supervisor*.

Best Practice COORDINATE B

Memastikan adanya sasaran-sasaran tim yang jelas dan dimengerti.

Tim bukanlah entitas fisik. Orang berpikir demikian karena merasakan keberadaannya, memiliki tujuan, dan tim bekerja untuk mencapai sesuatu bersama-

sama. Dalam pengertian ini, tim sesuai dengan definisi universal kita tentang sebuah organisasi-sekelompok orang yang bekerja sama untuk suatu tujuan tertentu. Tujuan itu dijelaskan dalam istilah sasaran dan standar tim. Tugas Anda adalah memastikan bahwa semua Anggota Tim mengerti, menyinkronkan dan menyeimbangkan kontribusi dari masing-masing dengan tujuan bersama.

Seorang manajer transportasi berkata, “Untuk tim saya, bagian terpenting dari sebuah tahun operasional adalah proses penetapan target. Proses ini terdiri dari

satu seri rapat dimana kami tahu penugasan setiap anggota. Bila tim bekerja seperti ini, koordinasi menjadi lebih mudah dilakukan.”

Seorang sales supervisor menerangkan, “Sejak hari pertama, kami sudah tahu angka-angkanya. Untuk tim secara keseluruhan dan bagi kami masing-masing.”

“Kami tahu apa target kami karena target tersebut didiskusikan dan kemudian ditempelkan di dinding sehingga setiap orang dapat melihatnya. Dari minggu ke minggu, kami juga dapat memantau

kinerja setiap orang di dalam tim dengan sekedar melihat apa yang ada di dinding. Hal tersebut juga mengingatkan kami tentang betapa pentingnya bekerja bersama sebagai sebuah tim,” kata seorang *sales representative*.

Best Practice COORDINATE C

Mengadakan evaluasi hasil kerja tim secara terus-menerus.

- Pastikan Anggota Tim Anda mendapat informasi akan kemajuan kerja dan status pencapaian sasaran serta mematuhi proses dan standar tim. Dengan demikian akan tercipta

pengawasan dan disiplin saat menjalankan eksekusi.

- Tunjuk seorang Fasilitator PCDCA atau SCRUM Master untuk setiap tim yang bertugas guna mendorong tindak lanjut pada semua keputusan yang disepakati pada rapat tim. Dengan memiliki seorang fasilitator PCDCA yang baik dapat meminimalkan atau mencegah bekerja dengan ceroboh.

Jaga agar para Anggota Tim terus memperoleh informasi tentang kemajuan pekerjaan dan status pencapaian target. Bilamana ini dilakukan, akan tercipta *sense of control* dan disiplin dalam

melakukan pekerjaan tersebut. Tunjukkan seorang fasilitator P-C-D-C-A untuk setiap tim guna menjamin dilaksanakannya tindakan lanjutan terhadap semua keputusan yang diambil dalam rapat tim. Fasilitator yang bagus akan meminimalkan atau bahkan mencegah pekerjaan yang dilakukan secara tergesa-gesa dan asal-asalan.

Best Practice COORDINATE D

Memastikan bahwa Anggota Tim mempunyai pengertian yang jelas tentang apa yang diputuskan pada akhir tiap rapat tim.

- Selalu ada kesimpulan di akhir setiap rapat tim.
- Secara tertulis dipastikan "siapa yang melakukan apa dan kapan?" Selalu membuat notulen rapat.
- Buatlah kesimpulan cukup dalam 1 halaman notulen rapat.
- Masukkan hasilnya di aplikasi media sosial, atau edarkan melalui e-mail atau hard copy dalam waktu 24 jam setelah selesai rapat.

Seorang manajer divisi manufaktur mengungkapkan, “Sebagai ketua, saya menggilir tugas membuat kesimpulan rapat di antara para manajer bagian saya.”

“Saya tidak mengumumkan sebelumnya siapa yang akan saya minta untuk melakukan rangkuman tersebut. Dengan cara ini semua akan terjaga selama rapat.”

“Sungguh mengherankan bahwa orang begitu mudah salah mengkomunikasikan atau salah mengerti mengenai apa yang sedang didiskusikan. Kami mencegah hal ini dengan mencatat kemajuan diskusi di *flipchart* dan *whiteboard*. Saya mengharuskan hal ini dilakukan. Karena menggunakan papan tulis elektronik, kami juga memperoleh hasil tertulis di akhir rapat,” ujar seorang manajer pemasaran dan penjualan.

Seorang *office supervisor* mengeluh, “Kami menghabiskan banyak waktu untuk rapat-rapat bagian. Rapat-rapat tersebut berakhir begitu saja, lalu kami semua keluar ruangan. Akan tetapi saya masih bertanya kepada diri sendiri, apa kesimpulan yang dicapat di dalam rapat tersebut.”

Best Practice COORDINATE E

Mmengutamakan kerja sama daripada persaingan antar Anggota Tim.

- Belajarlah menggunakan kekuatan tekanan dari rekan kerja untuk meningkatkan produktivitas tanpa mengorbankan kualitas hubungan antar-Anggota Tim.

- Apakah hal itu dilakukan secara langsung atau melalui jaringan digital, dengan melakukan interaksi kelompok akan meningkatkan kerja sama antar-Anggota Tim dan membina terjalinnya koordinasi dari berbagai bagian organisasi.
- Meningkatkan interaksi kelompok dapat membangun *esprit de corps* -rasa persatuan melalui kepentingan dan tanggung jawab bersama.

“Kalau Anggota Tim saya terlibat konflik, saya biasanya dapat menemukan alasan yang masuk akal tentang apa yang sedang terjadi di bawah permukaan.

Informasi saya peroleh terutama dari pengamatan dan percakapan dengan masing-masing individu sebelumnya,” ungkap seorang manajer *sales administration department*.

Seorang penyelia penjualan mengungkapkan, “Bos saya yang dulu biasa menciptakan semacam persaingan internal di antara Anggota Tim dan hal itu justru berhasil meningkatkan hasil secara keseluruhan. Hal ini berhasil karena bagi dia persaingan tersebut dapat berjalan secara alami dan kalau saya pikir-pikir lagi, hal tersebut berhasil karena dia selalu siap untuk menjadi wasit. Bos saya yang

sekarang mencoba hal yang sama, tetapi dampaknya malah agak berlawanan. Saya tidak mengerti mengapa demikian.”

“Kalau ada sebuah ketidaksepakatan, saya tidak membiarkannya menjadi lepas tidak terkendali sehingga membuat orang-orang yang lain tidak produktif. Para pengacara adalah orang-orang yang sulit. Kalau kami terlibat konflik, kami akan terbawa ke dalam masalah legal dan semacamnya.

Jadi, saya melihat bahwa ketidaksepakatan tersebut harus diselesaikan secepat mungkin, dan pelajaran harus diambil demi kebaikan tim. Sesuatu yang baik biasanya akan

dihasilkan oleh berbagai konflik yang terjadi, asalkan diselesaikan dengan cara yang tepat,” ujar seorang manajer *legal affairs department*.

Best Practice COORDINATE F

Menumbuhkan rasa ingin berbuat lebih banyak ke seluruh anggota tim.

Karyawan yang baik akan terus bekerja untuk perusahaan dan tidak berhenti selama mereka merasa dihargai dengan baik atas usaha yang mereka lakukan. Bila mereka merasa tidak seperti itu, mereka akan mencari kerja di tempat lain. Ini adalah cara pandang atas manfaat pekerjaan. Jadi bagaimana Anda bisa

menumbuhkan keinginan karyawan berbuat lebih banyak untuk tim Anda? Jangan mengandalkannya sepenuhnya pada imbalan uang yang diberikan oleh perusahaan. Imbalan bersifat ekstrinsik – fokus terhadap uang, jabatan, pengakuan atau bersifat intrinsik – fokus terhadap tantangan, harapan ke depan, potensi atau pembelajaran. Gunakan kedua jenis imbalan tersebut untuk membuat Anggota Tim merasa dihargai di dalam tim. Kesempatan sekecil apapun gunakan untuk meningkatkan moral. Jangan lupa untuk merayakan kemenangan tim. Hal-hal seperti inilah yang akan membuat mereka bersedia berbuat lebih banyak untuk tim.

Seorang kepala bagian perencanaan finansial mengatakan, “Kalau saya ingin orang-orang saya melakukan lebih, saya harus memberi contoh dengan melakukan sendiri.”

“Orang tidak akan tahan kalau mereka melihat bentuk perlakuan istimewa dalam bentuk apapun yang diberikan kepada satu atau dua Anggota Tim. Semua untuk satu dan satu untuk semua. Menurut saya, ini masih merupakan kebijakan terbaik untuk menjalankan sebuah tim,” ungkap seorang kepala divisi *treasury*.

“Kalau orang-orang saya memberikan upaya ekstra, Anda boleh yakin bahwa saya akan mengadakan semacam perayaan untuk mereka, segera keesokan harinya atau begitu waktu memungkinkan. Anda tahu bahwa ini tidak selalu menyangkut uang, dapat juga sesuatu yang membangkitkan perasaan menjadi bagian dari sebuah kelompok dalam keadaan susah maupun senang,” ujar seorang kepala bagian *marketing plan*.

Best Practice COORDINATE G

Secara berkala berusaha merasakan tingkat semangat tim.

Saat bekerja dan khususnya sebelum dimulainya pertemuan, rasakan ‘denyut nadi’ tim Anda. Berempatilah. Saat mereka lebih berdiam diri, Anda yakin bahwa ada sesuatu telah terjadi. Apakah Anda melihat ada tanda-tanda adanya hubungan yang tegang antara dua atau lebih dalam tim Anda? Setelah dikonfirmasi, Anda harus berhati-hati untuk membicarakannya secara terbuka, kecuali tim Anda sudah berada di tahap kesatuan di mana Anda dapat dengan leluasa membicarakannya. Anda juga dapat memilih untuk bertemu secara tertutup dengan Anggota Tim yang bersangkutan. Cari tahu, apakah saat ini

tim bereaksi negatif terhadap kebijakan atau keputusan perusahaan yang baru saja diumumkan? Utamakan menyelesaikan masalah di dalam tim terlebih dahulu daripada mengadakan rapat yang telah terjadwal. Bila masalah dalam tim tetap tidak diperhatikan, Anggota Tim akan merasa sulit berkonsentrasi dengan tugas-tugas yang dihadapi.

Seorang *vice-president* manufaktur berkata, “Saya dapat merasakannya. Pada kebanyakan kesempatan, tingkat kebisingan yang ada menandakan adanya sesuatu yang salah. Sebagai contoh, kalau

ada semacam keheningan dalam rapat tim, saya tahu bahwa saya perlu melakukan beberapa pengecekan. Dan biasanya saya benar.”

“Kalau semangat jatuh, disitu ada konflik yang harus diselesaikan, perbedaan pendapat yang harus didiskusikan atau kesalahpahaman yang harus dijembatani. Kalau ada asap, pasti ada api, itu peran yang paling tidak saya sukai karena hasilnya sangat tidak dapat diramalkan,” kata seorang manajer *general affairs*.

Seorang sekretaris mengungkapkan, “Bos saya yang dulu akan bertanya kepada saya secara pribadi dan saya akan

mengatakan kepadanya kalau memang ada sesuatu yang sedang terjadi diantara para bawahannya. Mengetahui bahwa semangat tim tidak terganggu adalah masalah penting baginya. Bos saya yang sekarang tidak pernah melakukannya. Kalau boleh jujur, bahkan tampaknya dia tidak peduli.”

Best Practice COORDINATE H

Mengusahakan adanya suasana kekeluargaan dan hubungan yang serasi, selaras dan seimbang serta keterbukaan, dan kejujuran dalam tukar pendapat di dalam rapat-rapat tim.

Usahakan suasana bebas risiko yang dapat mendorong Anggota Tim untuk berbicara secara terbuka dalam mengungkapkan pemikiran dan perasaan mereka tentang masalah yang sedang dihadapi. Berikan perhatian lebih bila Anda melihat ada sedikit saja perdebatan dan segera diskusikan. Khususnya bila ada isu-isu penting harus segera diproses. Efektivitas tim akan menurun jika tim memutuskan untuk mengekspresikan perasaan mereka selama rapat informal yang diadakan sebelum atau sesudah rapat tim resmi. Bila dirasa penting, bahaslah dan kalau bisa selesaikan masalah terlebih dahulu dengan Anggota Tim tertentu, sebelum rapat diadakan.

Seorang general manager berkata, “Saya rasa, metafora keluarga itu efektif.

Sepanjang karier, hanya sekali saya bertemu dengan seorang Anggota Tim yang tidak senang dengan penyamaan tim yang tidak senang dengan penyamaan kami sebagai semacam keluarga. Sampai sekarang saya masih belum tahu mengapa.”

“Saya selalu mengingatkan rekan satu tim bahwa monumen pengetahuan itu dibangun dari perbedaan pendapat.

Diskusi yang hidup yang mampu merangkul keikutsertaan semua orang, merupakan pertanda bagi saya bahwa saya

memiliki iklim kerja yang tepat,” ujar seorang *project manager*.

“Rapat-rapat kami biasanya berupa pembicaraan tunggal dan Anda pasti tahu siapa yang menguasai pembicaraan. Semua yang lain cuma menulis atau mungkin pura-pura mendengarkan dan menulis setiap kata yang dia ucapkan.

Membosankan, tetapi dia benar-benar lebih suka mendengarkan suaranya sendiri daripada suara orang lain. Saya harap suatu saat akan ada orang yang mempunyai keberanian untuk mengatakan kepadanya bahwa kami juga mempunyai otak seperti dia,” protes seorang *marketing analyst*.

Best Practice DO A

Memanfaatkan keterampilan dan kemampuan Anggota Tim dalam membagi tugas.

- Sesuaikan kompetensi Anggota Tim dengan tugas yang berbeda, sesuai dengan keterampilan dan kemampuan mereka. Pekerjaan yang selesai tepat waktu sesuai harapan akan membangun kepercayaan diri dan semangat kerja karyawan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan akurasi ketepatan Anda menunjuk anggota tim dan pekerjaan.
- Cerdaslah dalam melihat peluang ketika memberi tugas yang menantang kepada

Anggota Tim. Tingkatkan pengetahuan dan keterampilan Anggota Tim melalui pengalaman belajar parsial atau paruh waktu.

- Berikan tugas-tugas yang menantang kepada Anggota Tim yang memiliki kompetensi tinggi.

Bersungguh-sungguhlah memberikan penugasan yang menantang kepada para bawahan yang tepat. Perluas dasar pengetahuan dan keterampilan para bawahan tersebut dengan memberi mereka berbagai pengalaman yang bersifat sebagian-menerapkan-keterampilan yang telah mereka miliki dan sebagian-mempelajari-keterampilan-baru.

Jika diberikan kepada bawahan yang tepat penugasan yang menantang menjadi cara yang bagus untuk mendorong orang yang berpotensi tinggi serta akan memberikan dampak positif terhadap bisnis.

Seorang kepala divisi sebuah perusahaan manufaktur ringan menerangkan, “Di bagian saya, selalu saja ada penugasan yang tidak terduga. Direktur Pengelola biasanya meneruskan penugasan seperti ini ke bawah. Kalau saya pikir risikonya tidak terlalu tinggi, saya berikan penugasan tersebut kepada salah satu anggota terbaru tim untuk menguji penguasaan mereka dalam keterampilan

tertentu. Intinya, Anda tidak akan pernah benar-benar tahu sampai Anda menguji mereka.”

“Sangat penting bagi saya untuk mengetahui dengan baik orang-orang saya untuk mengetahui dengan baik orang-orang saya; apa keahlian mereka, pekerjaan apa yang paling mereka suka, serta di mana mereka pasti berhasil atau gagal. Butuh waktu untuk mencapai tingkat pemahaman seperti itu,” ungkap seorang manajer yang bekerja di kantor pusat sebuah perusahaan.

“Adakalanya saya membuat kesalahan, karena itu saya membuat perubahan yang

diperlukan dalam penugasan ketika saya tahu lebih banyak tentang seorang bawahan. Ini bersifat uji-coba dengan jumlah kegagalan yang semakin sedikit karena saya makin memahami mereka,” ujar seorang pengawas mekanik.

Best Practice DO B

Memberikan keputusan yang tegas kepada Anggota Tim bilamana diperlukan.

Kebimbangan kronis bisa berakibat fatal dan terlalu banyak analisis bisa menyebabkan stagnasi.

Ada kisah tentang keledai yang tidak dapat mengambil keputusan. Berdiri diantara dua tumpukan jerami yang jaraknya

cukup jauh terpisah satu sama lain, binatang itu berada diambang kelaparan, tapi tidak dapat mengambil keputusan untuk memilih tumpukan jerami mana yang harus dimakannya. Maju mundur, bolak balik tanpa henti dari tumpukan jerami yang satu ke tumpukan jerami lainnya, akhirnya berhenti terjatuh karena kelelahan.

Seorang akuntan proyek berkata, “Bekerja dengan bosku yang dulu amat mengecewakan; tidak satu pun hal yang kami sampaikan kepadanya dapat langsung diputuskan, atau bahkan beberapa waktu sesudah itu. Kami semua

menyebutnya, ‘Miss Pending’. Itu sebabnya saya senang bisa bekerja dengan bos baru kami yang sekarang. Lebih banyak hal yang mampu diselesaikan di sini sekarang.”

“Jadinya seperti pegawai baru lagi kalau kita harus segera mengikuti perintah. Pegawai lama seharusnya lebih tahu. Tunggu seminggu, kalau tidak dua minggu. Kalau tidak ada perubahan, barulah aman untuk menjalankan perintah tersebut,” ujar seorang *section manager* di sebuah bisnis perniagaan.

Best Practice DO C

Menerapkan mekanisme komunikasi yang teratur dan efektif dengan Anggota Tim.

Matahari sangat bisa diandalkan. Ia sangat kuat namun tetap memiliki ritme dan keteraturan, sehingga manusia dapat mengandalkannya untuk merencanakan dan mengatur kehidupan. Di tempat kerja, jadilah seperti matahari bagi Anggota Tim Anda – menjadi sumber energi yang dapat diandalkan mereka saat energi mereka habis. Buat Anggota Tim merasa senang memiliki Anda berada di dekat mereka. Luangkan waktu untuk Anggota Tim Anda,

baik dalam rapat tim maupun pertemuan empat mata. Hal ini merupakan investasi (modal) yang sangat berguna bila dilakukan dengan benar.

“Dia melakukannya setiap dua atau tiga bulan sekali. Kami semua menunggu-nunggu saat itu. Kami tahu bagaimana kesibukannya, sehingga kami sadar hal tersebut tidak akan dapat dilakukan terlalu sering. Diskusi yang dilakukan mencakup apa saja dapat sesuatu yang dia atau saya ingin bicarakan. Dan itu berlangsung dua arah. Saya punya kesempatan untuk mengatakan kepadanya apa yang saya pikir tidak benar tentang kebijakan manajemen atau bagaimana dia menangani anggota

tim tertentu,” ujar seorang manajer departemen pada sebuah *back office operation*.

”Bebas-risiko. Aman. Begitulah saya menggambarkan suasana yang dia ciptakan dalam pertemuan empat mata. Saya merasa bebas untuk berbicara, tidak hanya tentang apa yang saya pikir, tetapi yang lebih penting apa yang saya rasakan mengenai masalah tertentu di tempat kerja maupun di luar tempat kerja. Terkadang kami ngobrol di ruang kerjanya, kadang di kafetaria. Saya merasa sangat matang ketika dapat mendiskusikan segala sesuatu secara terbuka dan arif seperti itu,” ujar seorang manajer akuntansi.

Best Practice DO D

Memberikan umpan balik mengenai cara melakukan pekerjaan kepada Anggota Tim.

Bersedia memberikan umpan balik yang positif maupun negatif. Jadilah tulus selalu.

- Ketahuilah "tombol" mana yang harus ditekan dari setiap Anggota Tim Anda. Mengerti saat kapan Anggota Tim membutuhkan kelemahlembutan atau ketegasan.
- Umpan balik yang Anda berikan kepada Anggota Tim akan berdampak kepada perubahan perilaku mereka bilamana

umpan balik tersebut mampu mengubah opini mereka.

- Pada waktu dan tempat yang tepat, mintalah Anggota Tim untuk memberikan umpan balik yang bisa membantu Anda terus bertumbuh. Berterima kasihlah ketika Anda menerima umpan balik dari Anggota Tim.

“Katakanlah seorang bawahan telah melakukan sesuatu atau belum melakukan sesuatu yang mengecewakan dan saya memutuskan untuk berbicara empat mata dengannya. Saya menggunakan apa yang saya sebut sebagai pendekatan RPM—kependekan dari

rasional, proporsional dan manusiawi.

Rasional artinya bahwa saya tidak akan memaksakan untuk melaksanakan

pertemuan tersebut kecuali apabila saya yakin bahwa saya dapat melakukannya

tanpa menjadi emosional. Proporsional

maksudnya adalah bahwa saya perlu

memandang segala sesuatu dalam

perspektif yang benar dan ini berarti

memiliki informasi yang memadai tentang masalah yang akan didiskusikan.

Manusiawi artinya, saya memilih waktu dan tempat yang tepat untuk

melaksanakan pertemuan tersebut,” kata seorang manajer senior di sebuah pabrik.

Terakhir, saya tidak pernah lupa mengucapkan terimakasih atas umpan balik yang mereka berikan. Bawahan yang berani memberikan umpan balik kepada seorang atasan langsung merupakan anugerah bagi setiap pemimpin,” ungkap seorang kepala divisi di sebuah perusahaan niaga peralatan berat.

Best Practice DO E

Membangun dan membina hubungan kerja yang hangat dan bersahabat dengan Anggota Tim.

Menulis kembali pepatah terkenal:

"Keakraban menghasilkan penghinaan"

karena "keakraban yang tidak terkontrol

menghasilkan penghinaan." Belajar membentuk dan membina hubungan akan dapat membedakan batas-batas yang dapat ditoleransi.

Praktik di atas menjadi lebih relevan untuk Anggota Tim generasi milenial. Mereka suka berkolaborasi dan membangun persahabatan dengan rekan kerja.

Mengurangi hierarki di tempat kerja akan sangat membantu menciptakan suasana kerja yang mendorong kreativitas dan komunikasi, dan merupakan unsur penting dalam inovasi.

“Bosku yang dulu selalu menjaga jarak. Pesan yang terkandung jelas sekali bagi

kami semua; satu-satunya alasan untuk kami berbicara dengannya adalah kalau ada pekerjaan yang harus dilakukan. Bagi dia, pekerjaan adalah segalanya. Saya sudah biasa dengan sikapnya yang tak acuh dalam masalah hubungan kerja. Teman-teman di bagian lain bercerita kepada saya tentang betapa senang mereka di sana. Saya tidak mengerti apa yang mereka katakan, saya belum pernah memiliki bos yang mengubah pekerjaan menjadi sesuatu yang menyenangkan,” ujar seorang insinyur di sebuah pabrik.

“Dia memperlakukan kami seperti rekan seajar ketika kami berbicara dengannya;

tetapi saya belum pernah melihat dia perlu menunjukkan posisinya kepada siapapun. Tidak seorang pun pernah mengambil kesempatan terhadap kebaikannya tersebut. Kami sadar tempat kami di sini bersama dia. Dia atasan. Kami tidak pernah melupakan ini dan dia juga tidak pernah harus mengingatkan kami tentang hal ini,” ujar seorang akuntan.

“Dia seorang atasan, guru, dan teman sejati, semua campur jadi satu. Saya rasa kami menyukainya karena dia memperlihatkan ketertarikan yang murni kepada kami, pendapat kami, dan tidak

pernah lupa mengatakan ‘tolong’, ‘terimakasih’ atau ‘maaf’. Dia memiliki sifat yang sangat alami; tidak ada yang berubah dalam tingkah lakunya saat dia berbicara kepada kami, kepada bosnya, maupun kepada teman sejawatnya,” tutur seorang department manager di sebuah perusahaan niaga. “Sebaliknya, orang yang dia gantikan selalu merasa tidak aman terhadap dirinya sendiri. Dia selalu merasa perlu untuk mengingatkan kami bahwa dialah yang jadi bos. Tetapi, di depan bosnya, kami melihat dia berperilaku sangat berbeda.”

Best Practice DO F

Menciptakan suasana kerja yang bersemangat tinggi, antara lain dengan memperlihatkan sikap keteladanan dalam berbagai hal.

Sesuaikan kata dengan tindakan. Jika Anda menginginkan lingkungan kerja memiliki semangat tinggi, maka Anda harus memiliki semangat tinggi juga.

Biarkan Anggota Tim mendengar dan melihat tindakan Anda. Ada dua hal yang tidak boleh Anda lakukan ketika Anggota Tim gagal mencapai sasaran atau gagal mematuhi standar yang disepakati:

- Bertindak seolah-olah tidak terjadi sesuatu. Sebaiknya bila ini terjadi, segera lakukan pertemuan empat mata dengan semua anggota Anda.
- Jaga emosi Anda jangan sampai meledak. Jikalau Anda tetap emosi, segeralah minta maaf dengan tulus.

Cari tahulah siapa di antara Anggota Tim Anda yang membutuhkan lebih banyak dorongan dan bimbingan daripada yang lain.

“Komitmen saya tidak akan pernah melebihi tingkat komitmen dan optimisme bos saya. Kalau komitmennya 90%, saya mungkin 60%. Para bos mendapatkan segala

keuntungan, karena itu seharusnya mereka lebih bersemangat dibandingkan saya,” ungkap seorang *project planning officer*.

“Orang-orang penjualan merupakan suatu kelompok khusus. Kami menetapkan target penjualan yang semakin tinggi di kantor dan berupaya membuat mereka semua bersemangat dan positif. Akan tetapi di lapangan, mereka harus bekerja keras sendirian untuk mendapatkan pesanan. Merekalah yang menghadapi persaingan secara langsung. Mudah bagi mereka untuk berkecil hati, terutama bila mereka belum memenuhi wajib (quota) dan

waktunya hampir habis. Kalau saya tidak mendekati mereka pada saat yang tepat untuk mengobarkan semangat mereka, dapat diduga mereka akan jatuh,” ungkap seorang *sales manager* mobil.

“Kalau bos saya tidak percaya diri tentang pencapaian target kami, saya dapat segera merasakannya. Kalau terjadi semacam kesepakatan diam-diam tentang masalah ini, kami merasa agak santai sedikit. Hal seperti ini tidak terlihat, tetapi kami merasakannya. Semangat besar itu menular; begitu juga kurangnya kegairahan,” ujar seorang *project manager* pengembangan properti.

“Lakukan apa yang saya katakan tetapi jangan lakukan apa yang saya lakukan. Bos seperti itu sangat membuat bawahan makan hati,” keluh seorang penyelia tanpa dapat menyembunyikan rasa kecewanya.

Best Practice DO G

Sangat memerhatikan tingkat kedisiplinan masing-masing Anggota Tim.

Seorang Kaisar di China memutuskan bahwa untuk membuat rakyat lebih menyukainya, semua keputusan populer hanya akan diumumkan oleh Kaisar. Komandan militernya diminta untuk mengumumkan dan memberlakukan yang

tidak populer. Seiring berjalannya waktu, Kaisar memperhatikan bahwa rakyat lebih punya rasa takut dan kagum terhadap komandan militernya. Jadi Kaisar memerintahkan agar mereka bertukar peran dengan segera. Dalam waktu singkat, rakyat memberontak melawan Kaisar, karena mereka melihat kaisar yang baik berubah menjadi kejam dan sebaliknya mereka ingin komandan militer sebagai Kaisar baru, yang telah berubah dari kejam menjadi baik! Pesan Moralnya: Tetap konsisten dengan disiplin sejak awal, dan berlakukan standar untuk semua Anggota Tim, tanpa terkecuali.

“Kalau disiplin dibiarkan amburadul terlalu lama, sangat sulit untuk mengembalikannya ke tingkat yang seharusnya seperti semula. Pertama, saya harus memastikan bahwa saya sendiri menjalankan standar yang saya ingin agar mereka jalankan. Lalu, saya membuat kebijakan yang sangat jelas tentang disiplin untuk setiap Anggota Tim saya. Setelah itu terserah mereka untuk mengikutinya atau tidak. Kalau mereka melewati batas, saya akan meminta agar mereka memperbaiki diri seperti semula. Sederhana saja. Keadaan hanya akan menjadi rumit kalau kedisiplinan

dibiarkan melenceng beberapa lama,” kata seorang pengawas pabrik yang bertanggungjawab untuk beberapa kegiatan operasional di bagian produksi.

“Orang-orang penjualan mungkin merupakan kelompok yang paling tidak berdisiplin. Sikap ini terutama ada pada mereka yang berprestasi baik, yakni yang selalu memenuhi target. Kenyataannya, mereka yang paling disiplin biasanya bukan orang yang kinerjanya paling baik. Orang-orang yang berkinerja terbaik senang melanggar disiplin seolah-oleh itulah hadiah bagi mereka; ketidakdisiplinan itu menjadi semacam hak karena telah membukukan kinerja bagus.

Orang-orang yang berkinerja rata-rata menutupi kekurangannya dengan memastikan bahwa mereka datang ke kantor dan menyerahkan laporan tepat waktu serta berbagai hal semacamnya. Saya biasanya melihat dengan cara berbeda, asal saja target memang terpehuhi. Saya memberikan perhatian penuh kepada masalah disiplin untuk memastikan bahwa hanya mereka yang berkinerja bagus yang sekali-sekali boleh sedikit melanggar disiplin. Anda tidak mungkin memiliki keduanya, kinerja di bawah target dan disiplin yang buruk. Saya tahu ini terdengar salah, akan tetapi saya telah berada dibagian penjualan seumur hidup saya. Begitulah yang terjadi,” kata seorang manajer penjualan.

Best Practice DO H

Menumbuhkan keinginan Anggota Tim untuk mengambil risiko yang layak dalam menggunakan wewenang yang diberikan.

Sikap seseorang menghadapi risiko terbentuk pada masa kanak-kanak. Anda mengharapkan Anggota Tim untuk menunjukkan tingkat yang bervariasi baik risiko ketidaksukaan atau risiko ketidakpedulian. Beberapa orang dari mereka bahkan mungkin berani mengambil risiko. Diskusikan satu sama lain dengan memperhatikan seberapa bebas mereka boleh bertindak berdasarkan inisiatif mereka sendiri.

Normanya adalah untuk mendapatkan kemampuan melakukan sesuatu dengan baik sebelum mendapatkan kepercayaan diri untuk melakukannya secara mandiri. Siap sedialah selalu pada saat Anggota Tim membutuhkan dorongan dari Anda.

Seorang direktur *marketing* mengatakan, “Pertama-tama saya harus memberi jaminan bahwa saya akan mendukung bawahan saya walaupun mereka ternyata membuat pilihan yang salah; tidak seorang pun akan menanggung risiko sendirian. Mendapatkan jaminan ini, mereka umumnya menjadi lebih bersedia untuk berprakarsa.”

“Wewenang adalah kekuasaan dan kekuasaan tidak pernah diberikan secara cuma-cuma. Saya ingin bawahan saya untuk mengambil prakarsa. Kalau tidak bersedia, berarti mereka belum siap menerima wewenang,” ungkap seorang kepala divisi yang mengeluh bahwa tindakan yang terlambat dilakukan biasanya disebabkan oleh bawahan yang tidak punya keberanian dalam menghadapi konsekuensi dari keputusan yang dibuatnya sendiri.

“Tentu kami ingat saat sang bos mengatakan kepada kami bahwa kami dapat membuat keputusan atas namanya

kalau dia tidak ada di tempat. Akan tetapi, saya tidak dapat melupakan bagaimana dia pernah menelanjangi saya, ketika dia tidak menyetujui apa yang saya lakukan ketika dia sedang pergi. Rasanya begitu memalukan. Kami semua jadi tahu apa maunya, *we all got the message,*” ungkap seorang *supervisor*.

Best Practice CHECK A

Membicarakan setiap tugas dan pencapaian hasilnya dengan seksama.

Belajar merupakan hasil penilaian kinerja yang sangat penting – baik ketika Anda melakukannya setiap tahun atau berkala.

- Buat daftar pengamatan, komentar dan hikmah/*insights* yang terkait dengan setiap tugas.
- Gali betapa pentingnya keterampilan konseptual, teknis dan interpersonal dalam setiap kinerja mereka.
- Simpulkan dan sediakan arahan dan bimbingan yang diperlukan sampai tercapainya hasil yang saling memuaskan dalam menghadapi tantangan dan hambatan dari masing-masing tugas.

“Saya tidak dapat membayangkan melakukan wawancara penilaian tanpa dilengkapi sebuah rencana kinerja individu

ditangan. Rencana kinerja individu ini berfungsi seperti sebuah peta dan sekaligus sebuah *checklist*,” kata seorang *manajer customer service department*.

Seorang supervisor penjualan mengatakan, “Wawancara penilaian itu selalu berfokus pada apa yang atasan saya pikir tentang cara saya melaksanakan tugas dan tentang hasil yang saya capai. Tidak pernah saya mendapatkan apa pun selain itu. Sebetulnya, saya mengharapkan paling tidak ada bimbingan tentang cara yang lebih baik dalam melakukan pekerjaan demi hasil yang lebih baik. Kalau hal ini saya sampaikan, jawaban yang saya

dapatkan selalu sama. Adalah tugas saya sendiri untuk mendapatkannya atau mengapa saya tidak melakukan saja apa yang dilakukan karyawan lain. Saya tidak mendapatkan pelajaran apa pun dari dia,”.

Best Practice CHECK B

Menjelaskan kepada Anggota Tim kriteria yang dipergunakan dalam mempertimbangkan prestasi.

- Sasaran, standar dan tenggat waktu yang telah disepakati sebelumnya merupakan satu-satunya parameter dalam menilai kinerja.

- Tentukan apakah ada hal-hal di luar kendali Anggota Tim yang dapat memengaruhi kinerja atau hasil. Sepakati untuk memperhitungkannya saat evaluasi.
- Bila memungkinkan, gunakan ukuran kuantitatif dan kualitatif.
- Identifikasi area mana yang memerlukan penilaian subjektif dan jelaskan indikator yang Anda gunakan untuk mencapai keputusan mengenai hal tersebut.

Seorang kepala divisi yang membawahi pemasaran dan penjualan pada sebuah perusahaan asuransi memberi catatan, “Kriteria objektif adalah yang paling tepat

bagi saya. Ambil apa saja yang harus dikerjakan; selesaikan semua itu menurut spesifikasi mana, dalam kisaran anggaran berapa dan kapan jadwalnya. Sulit untuk dibantah kalau kita punya angka dan tanggal. Semakin objektif kriterianya, semakin sedikit Anggota Tim membutuhkan saya untuk melakukan penilaian kinerja; mereka dapat menilai diri sendiri tanpa saya.”

“Menurut saya itu tidak adil. Tidak ada yang tahu pasti bagaimana cara dia membuat keputusan,” keluh seorang kepala seksi.

Best Practice CHECK C

Mempersilakan Anggota Tim berbicara secara terbuka dan membicarakan pandangannya secara langsung dan jujur selama diskusi mengenai penilaian prestasi.

Kata-kata bijak dari dua pemikir besar dunia dengan satu pesan: dengarkan dan pelajari.

- "Berikan kepada setiap orang telingamu, sedikit suaramu." (William Shakespeare)
- "Pengetahuan berwenang untuk berbicara sementara kearifan memiliki hak istimewa untuk mendengarkan."
(Oliver Wendell Holmes, Jr.).

Semakin banyak Anda mempersilakan Anggota Tim berbicara, semakin banyak Anda belajar. Semakin banyak Anda terlibat, akan semakin menempatkan diri Anda pada posisi untuk memengaruhi hati dan pikiran mereka.

“Sangat mudah untuk jatuh ke dalam perangkat sikap mari-kita-selesaikan-saja-secepatnya (*let’s-get-it-over-with-right-away-attitude*).”

“Tetapi saya selalu mengingatkan diri sendiri bahwa bawahan saya sudah menunggu wawancara tersebut dengan harap-harap cemas. Jadi saya

memastikan bahwa kami setidaknya menyiapkan dua pertemuan untuk itu. Apa yang saya pelajari dari wawancara itu telah sangat menolong saya untuk memahami cara berhadapan dengan orang selama bertahun-tahun. Memang saya mengajari mereka satu atau dua hal, tetapi hal ini berjalan dua arah. Saya juga belajar sama banyaknya,” tutur seorang *managing director*.

Salah seorang *site manager* di sebuah industri kayu menerangkan, “Tuhan memberi kita dua telinga dan hanya satu mulut. Saya mengingatkan diri sendiri dengan cara ini: berbicara hanyalah bernilai setengah dari mendengarkan.

Saya tahu bahwa keputusan terakhir ada di tangan saya. Tetapi memberi kesempatan untuk menyampaikan apa yang ada di dalam benak mereka membuat mereka merasa sebagai bagian dari proses pembuatan keputusan. Hal ini memudahkan mereka untuk mendengar apa yang harus saya katakan dan membuat saya lebih mudah mengatasi kecurigaan mereka, apabila ada, terhadap segala sesuatu yang saya rasakan tentang kinerja mereka.”

“Orang-orang SDM mengatakan bahwa kami dapat tidak setuju dengan peringkat yang diberikan dan memberikan alasan

kami. Tetapi pada kenyataannya, hal itu tidak terlalu mudah dilakukan kalau sang penilai tidak menunjukkan ketertarikan mereka kepada apa yang kami katakan,” keluh seorang *accounting supervisor*.

Best Practice CHECK D

Mengaitkan penghargaan (pengakuan, kenaikan gaji atau kenaikan pangkat) atas kinerja baik dan pinalti (teguran, penurunan pangkat atau pemecatan) atas kegagalan pertanggungjawaban daripada dengan faktor-faktor lainnya seperti suka tak suka, nepotisme atau simpati.

Di banyak belahan dunia, aristokrasi memberi jalan kepada meritokrasi. Sistem yang lemah memberi jalan kepada yang lebih kuat. Ketika seseorang yang Anda kenal ternyata lebih penting daripada yang Anda tahu maka kompetensi akan mengalah untuk dipilih maupun mendapat hak istimewa. Keunggulan memberi jalan untuk berkompromi. Kompromi menghasilkan hal yang biasa-biasa saja. Pesaing yang lebih kuat akan datang dan membuat pasar memburuk. Pertahankan perusahaan Anda tetap kuat. Berikan kepercayaan bila memang demikian semestinya.

“Dia tidak pilih kasih. Saya senang bekerja dengan orang seperti itu!” kata seorang sistem analis dengan antusias.

Seorang direktur teknis mengamati,

“Orang-orang yang bermutu akan menjadi malas-malasan kalau mereka merasa harus menjilat bosnya untuk dapat maju.”

“Kalau Anda yakin bahwa sesuatu itu benar, apakah hal itu sebetulnya benar atau tidak, Anda akan bertindak seolah hal itu benar. Ini masuk akal untuk saya dan itu sebabnya saya menaruh perhatian tentang apa yang diyakini orang-orang saya sebagai hal yang benar. Bilamana mereka salah tentang sesuatu, saya

beritahukan hal itu kepada mereka. Saya tidak dapat membiarkan mereka berpikir bahwa untuk maju mereka hanya harus membuat saya menyukai mereka,” jelas seorang *manager public relations*.

Best Practice CHECK E

Mempertimbangkan semua informasi yang relevan pada waktu melakukan penilaian karya Anggota Tim.

Bila Anda merasa sangat yakin akan sesuatu mengenai kinerja orang lain, ingatlah kata-kata Disraeli: "Jauh lebih mudah bersikap kritis daripada bersikap benar." Para pemimpin membenci kritik,

namun para pemimpin juga bisa menjadi kritikus yang tidak berdasar saat menilai kinerja.

- Terbukalah ketika mengevaluasi data dan temuan Anda terhadap Anggota Tim Anda.
- Pastikan Anda menggunakan informasi, perspektif, dan proporsi yang sama dalam menilai kinerja.

“Sebuah memo dalam *file*. Banyak catatan tertulis di buku hitam saya di mana saya menyediakan satu halaman untuk setiap Anggota Tim saya. Tanggal. Masalah yang didiskusikan. Persetujuan yang dicapai. Tanpa potongan informasi ini saya tidak dapat melakukan wawancara penilaian.

Saya mempelajari kebiasaan ini dari bos saya yang dulu yang selalu berpegang teguh pada fakta, tanggal, dan angka-angka,” ungkap seorang direktur pengelola.

Seorang kepala divisi *marketing* menerangkan pendekatannya seperti berikut, “Saya tidak suka menyebutnya penilaian. Para bawahan saya tahu itu. Saya katakan kepada mereka bahwa inti dari apa yang kami lakukan adalah merencanakan kinerja untuk periode mendatang. Ini membuat suasana menjadi baik. Meninjau kembali apa yang terjadi dan bagaimana hal itu diselesaikan

akan memperjelas bagaimana melakukannya dengan lebih baik di masa mendatang. Kami memang melihat apa yang tertulis, tetapi saya selalu mencari sesuatu yang tidak tertulis, yang menerangkan mengapa kinerja menjadi seperti itu, tidak peduli hasilnya bagus atau di bawah target. Diskusi terbuka tentang dampak hal-hal tidak tertulis ini merupakan sumber pembelajaran terbesar dan ini membuat kami tenang menghadapi apa pun keputusan yang kami ambil.”

Best Practice CHECK F

Mempergunakan pengakuan dan pujian (di samping gaji) untuk menghargai prestasi yang sangat bagus.

Ada pepatah Yunani yang memperingatkan, "Banyak pria tahu bagaimana cara merayu, tetapi hanya sedikit orang yang tahu bagaimana cara memuji." Kata ekstrem tidak pernah memberikan pujian sama sekali.

- Ahli dalam memberikan pengakuan dan pujian bagi Anggota Tim Anda.
- Peka terhadap norma budaya yang memengaruhi preferensi Anggota Tim Anda. Menampilkan pengakuan publik

di media sosial perusahaan Anda (buletin) mungkin baik untuk generasi milenial, tetapi mungkin untuk beberapa orang ada yang lebih suka menerimanya secara pribadi.

- Ketulusan saat menjalankan proyek. Bagi seorang manager-leader ini merupakan alat yang paling ampuh.

Seorang manajer penjualan mengatakan, “*Money drives sales people like nothing else can,*” (bagi seorang penjual, uang merupakan pemacu yang paling dahsyat). Kita semua tahu itu. Akan tetapi ego mereka dapat juga dilambungkan seperti orang-orang lainnya.

“Kita sebaiknya tidak memuji orang terlalu sering. Yang saya maksud di sini adalah berikan pujian kalau memang sudah waktunya. Kalau pujian kita gunakan terlalu sering, maka akan hilang maknanya,” ujar seorang manajer produksi.

Seorang *department manager* untuk urusan administrasi personalia di sebuah pabrik besar berkata, “Kami tidak mampu menyenangkan semua orang dengan apa yang diberikan perusahaan dalam bentuk kenaikan atau promosi karena prestasi. Saya menggunakan pertemuan singkat empat-mata atau sesekali dengan *e-mail*

pribadi untuk mengatakan kepada seorang bawahan betapa bagus kerjanya. Memang ini tidak menutupi kekurangan dalam imbalan materi seratus persen, tetapi saya tahu bahwa mereka menghargai upaya tersebut karena mengangkat harga diri mereka.”

“Pernah sekali saya mempunyai seorang bos yang hebat. Dia sangat penting memandang penugasan yang diberikan kepada kami. Jarang sekali dia tersenyum. Begitu sedikitnya kesempatan yang dia berikan untuk mengatakan kalimat pujian bagi pekerjaan yang kami selesaikan dengan baik, membuat kami bertanya apa

benar kami mendengar kata-kata itu kalau dia kebetulan memuji. Pasti lagi mendung waktu dia dilahirkan dulu,” kata seorang teknisi laboratorium.

Best Practice CHECK G

Memperhatikan dan menunjukkan penghargaan apabila Anggota Tim telah mengeluarkan tenaga dan waktu tambahan dalam melaksanakan tugas.

Jangan pernah mengabaikan hal-hal kecil, karena melalui hal-hal kecil Anda bisa membuat kesan yang besar.

- Salah seorang manager-leader dalam survei lapangan bercerita: Sungguh menakjubkan betapa beberapa kata bisa

sangat berarti bagi tim saya. 'Terima kasih.' 'Ayo, terus kerjakan dengan baik.' Mari kita lakukan sampai berhasil.'

- "Kami semua bersedia berkorban demi perusahaan. Tapi yang paling kami butuhkan dari bos kami adalah dia bertanya apakah untuk makan malam sudah disediakan atau naik kendaraan apa kalau pulang saat tengah malam.

Anda tahu, dengan menunjukkan sedikit perhatian, itu sudah sudah cukup, “ keluh seorang Anggota Tim.

“Target tinggi yang saya pasang bagi tim saya menuntut kerja keras dan upaya lebih. Saya tahu karena pernah

mengalaminya. Dan saya tahu betapa senangnya ketika bos mau mampir dan meluangkan sedikit waktu dengan kami ketika kami bekerja lembur mati-matian untuk menepati tenggat waktu presentasi,” ujar seorang manajer keuangan.

Seorang pengawas pabrik di sebuah perusahaan perakitan sepeda motor berkata: “Begitu mengagumkan bagaimana beberapa patah kata dapat berarti begitu banyak bagi mereka. Terima kasih.

Pertahankan kerja yang baik. Mari kita wujudkan bersama-sama.”

“Kami semua bersedia berkorban untuk perusahaan. Tetapi setidaknya kami berharap ketua departemen kami bertanya apakah kami sudah makan atau bagaimana nanti pulang kalau harus lembur sampai tengah malam. Anda tahu, tunjukkan perhatian sedikit. Itu saja kok,” keluh seorang kepala seksi yang bekerja pada sebuah perusahaan niaga.

Best Practice ACT A

Meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan kepada Anggota Tim.

Waktu, tidak akan pernah cukup. Tapi jika ada sesuatu yang cukup penting, Anda akan menemukan waktu untuk itu. Ada

dua pertanyaan yang perlu Anda sampaikan:

- Apakah tempat kerja adalah lokasi yang tepat bagi Anggota Tim untuk diberi konseling?
- Apakah konseling merupakan bagian dari pekerjaan Anda ketika mungkin beberapa dari Anggota Tim Anda membutuhkan konseling dari waktu ke waktu?

Bersiaplah untuk mendapatkan komitmen yang kurang dari Anggota Tim Anda, jika jawaban Anda atas pertanyaan mereka kurang dapat diterima.

Konseling adalah salah satu cara yang mudah diingat Anggota Tim saat Anda

menyentuh hati mereka. Waktu luang yang Anda berikan buat mereka akan memperkuat tim Anda secara keseluruhan.

Seorang kepala bagian penjualan mengungkapkan, “Orang-orang *sales* tersebut ke dalam segala macam situasi yang mempengaruhi emosi mereka.

Mungkin hal itu karena mereka terbiasa mengekspresikan diri lebih bebas dibandingkan yang lainnya; saya kurang yakin akan pendapat ini. Saya tahu orang-orang saya dengan cukup baik untuk dapat melihat tanda-tanda kalau ada sesuatu yang tidak beres. Dan ini biasanya adalah salah satu dari tiga f: *family*

(keluarga), *fiancee* (pacar) atau *funds* (uang). Saya dapat saja berpura-pura tidak tahu, tetapi itu tidak saya lakukan. Memberi mereka nasihat adalah bagian dari tugas saya.”

“Mereka tahu jawaban untuk masalah pribadi mereka. Saya hanya mendorong mereka untuk bercerita sebanyak mungkin kepada saya. Apa yang saya lakukan hanyalah mendengarkan, menganggukkan kepala, menunjukkan perhatian dan mengingatkan mereka bahwa pada akhirnya mereka harus bergerak bersama atau keseluruhan tim akan menderita karenanya. Kesabaran saya pada akhirnya

terbayar ketika mereka bangkit kembali dan menghasilkan kinerja seperti biasanya,” ujar seorang manajer.

“Pada awalnya dia mendampingi kami. Ketika segalanya berjalan bagus, dia masih mendampingi kami, tetapi ketika salah seorang dari kami jatuh, dia langsung menghilang. Tiba-tiba saja, dia menjadi terlalu sibuk dan tidak punya waktu untuk bicara. Itu kan jelas bukan seorang bos sejati,” gerutu seorang *maintenance engineer*.

Best Practice ACT B

Mendorong Anggota Tim untuk mengambil langkah konkret yang dapat memperbaiki prestasi.

Pastikan setiap Anggota Tim memiliki rencana pengembangan kinerja individu pada awal setiap periode operasional atau awal proyek.

- Buat daftar di bidang yang spesifik untuk peningkatan pengetahuan, keterampilan, atau sikap.
- Untuk setiap area, jelaskan perbaikan yang diharapkan dan tentukan cara untuk mengukur perbaikan.
- Buat kesepakatan kapan diadakan *progress review* di setiap area.

Rencana pengembangan kinerja individu adalah alat kontrol yang membuat orang diingatkan kalau ‘kesempurnaan’ adalah sebuah perjalanan (proses) bukan tujuan.

“Tanpa RPI, saya akan mudah melupakan atau kehilangan jejak terhadap hal-hal yang diperlukan oleh seorang bawahan untuk memberikan nilai lebih kepada timnya. Dengan RPI, saya dapat memantau apakah tindakan pengembangan yang dilakukan berhasil,” ujar seorang kepala *legal affairs department*.

Seorang manajer pabrik menerangkan, “Semakin rinci, semakin baik; sebuah RPI, seyogyanya serinci mungkin agar efektif. Saya mencoba sekuat mungkin untuk menghindari generalisasi. Sebagai contoh, lebih bagus menampilkan keterampilan

flowcharting daripada hanya menuliskan dan mengkomunikasikan gagasan; yang satu lebih mudah diamati, yang satunya lebih sulit.”

“Pada saat bos saya mau bersusah-payah untuk membuat perencanaan guna memperbaiki kekurangan saya, jelas saya akan termotivasi untuk benar-benar memberikan yang terbaik kepada tim,” kata seorang *design engineer*.

“Tidak satu pun dibuat tertulis sehingga saya tidak dapat menuntut apa pun dari janjinya untuk mengurus pelatihan yang saya butuhkan,” keluh seorang supervisor pabrik.

Best Practice ACT C

Mendorong Anggota Tim untuk menemukenali masalah yang menyebabkan target kerja mereka tidak tercapai.

Hikmah dari ‘bangku’: Pada pertandingan olahraga, dari catur, tenis sampai bola basket, penonton menyaksikannya dari pinggir lapangan. Terlepas dari besarnya tuntutan penonton serta bercampurnya emosi dari hasrat, agresi, dan bahkan ketakutan, mereka bisa mendapatkan perspektif sementara para pemain itu sendiri tidak mendapatkan perspektif tersebut karena mereka terlalu sibuk

dengan permainan yang sedang berlangsung. Di sinilah nilai seorang mentor yang tak tergantikan paling dirasakan oleh para atlet. Jadilah mentor yang baik untuk Anggota Tim Anda yang kurang perform.

Ambillah hikmah dari ‘bangku’ yang memberikan pengaruh kepada Anggota Tim Anda untuk menemukenali masalah yang berdampak kepada kinerjanya.

Seorang manajer produksi mengungkapkan, “Bahkan Anggota Tim saya yang paling pintar pun sesekali masih mengalami kesulitan mencapai target mereka. Seperti yang lainnya, mereka

terkadang menerima keadaan begitu saja dan saatnya segala sesuatu akan menjadi lebih baik dengan sendirinya, dan ternyata tidak. Pada saat seperti itulah saya masuk.”

“Kita semua memiliki kecenderungan untuk mengobati gejala dan bukan penyakit itu sendiri. Saya beruntung mempunyai seorang bos yang banyak pengalaman dalam berhubungan dengan para distributor. Dia tidak pernah benar-benar mengatakan secara langsung apa masalah yang ada. Dia memiliki cara tersendiri untuk mengajukan serangkaian pertanyaan yang menuntun saya kepada dasar permasalahan yang ada,” puji seorang *regional sales manager*.

Best Practice ACT D

Berdiskusi secara terbuka dengan anggota tim terkait solusi dari permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan.

Completed staff work menunjukkan bahwa Anggota Tim:

- Mengerti masalah
- Menganalisis solusi alternatif
- Menyodorkan sebuah rekomendasi sebelum Anggota Tim datang kepada Pemimpin Tim.

Ketika Anggota Tim membuat laporan, ujilah kemampuan nalar dan kedalaman pemahaman mereka tentang masalah tersebut melalui diskusi.

Diskusi tersebut sangat penting bagi pertumbuhan intelektual Anggota Tim yang juga akan meningkatkan kepercayaan Anda terhadap Anggota Tim. Kepercayaan adalah syarat penting ketika Anda mendelegasikan lebih banyak wewenang kepada Anggota Tim.

Seorang kepala divisi menerangkan, “Saya menguji para kepala bagian melalui penggodokan berat terhadap rekomendasi-rekomendasi mereka. Ini membantu saya memisahkan mereka yang telah dewasa dari yang masih bau kencur; siapa yang siap dan siapa yang belum siap untuk berjalan sendiri.”

“Saya merasa nyaman untuk mendelegasikan wewenang untuk memutuskan masalah tertentu kepada seorang bawahan, hanya setelah mendapatkan jawaban yang benar atas apa yang saya sebut sebagai ‘skenario bagaimana-kalau’ (*what-if scenarios*). Sebenarnya mudah saja untuk menguji kedalaman pemahaman mereka. Semua keputusan didasarkan fakta dan asumsi yang dirasakan. Saya mengali dua sampai tiga asumsi dan bertanya bagaimana kalau asumsinya tidak benar. Jawaban mereka haruslah memperlihatkan bahwa mereka telah memikirkannya dan siap dengan langkah mengatasi kalau diperlukan. Kalau

tidak begitu, saya merasa khawatir,” ungkap seorang *site manager* pada sebuah perusahaan konstruksi.

“Kami semua takut menemui dia kalau kami belum benar-benar seksama menganalisa utang bermasalah yang ada. Dia akan mencecar kami dan menjatuhkan proposal yang diajukan kalau ada sedikit celah di situ. Dialah kami banyak melakukan praktek mempertahankan gagasan kami ketika berbicara dengannya. Sebuah solusi menjadi lebih baik setelah didiskusikan bersama,” tutur seorang *account officer* perkreditan.

Best Practice ACT E

Memperhatikan prestasi setiap Anggota Tim.

Pastikan semua Anggota Tim mendapat porsi yang adil atas perhatian Anda. Dalam salah satu lagunya yang populer, penyanyi country James Taylor menyanyikan lirik sbb: "Anda tahu benar apa yang mereka katakan tentang roda yang berderit selalu diolesi minyak." Roda yang berderit seumpama Anggota Tim yang menuntut banyak waktu dan usaha Anda untuk membuatnya di jalur yang benar. Tidak peduli seberapa keras Anda mencoba, Anda tidak bisa mengajari kucing untuk

menyalak atau seekor sapi untuk merayap. Ketahuilah kapan waktunya untuk menyerah atau berhenti membuang-buang waktu Anda. Milikilah semangat saat melakukan mentoring. Ingat, tidak pernah ada penciptaan kembali sumber daya manusia, yang ada hanya pengembangan sumber daya manusia.

“Kami mengharapkan para manajer untuk dapat mengembangkan orang-orang mereka. Tetapi sejak awal kami tidak boleh terlalu membebani mereka dengan memberikan orang-orang yang jelas-jelas payah kerjanya. Tugas kami di bagian SDM adalah mendapatkan orang-orang terbaik

untuk bekerja dengan para manajer kami,” ungkap seorang direktur yang menangani SDM pada sebuah perusahaan jasa keuangan.

“Seorang manajer dikatakan memiliki terlalu banyak bawahan kalau sudah tidak mungkin lagi mengharapkan dia mengembangkan Anggota Timnya dengan baik,” komentar seorang direktur pengelola.

“Gagasan untuk mengembangkan orang ada batasnya. Saya tahu bahwa saya telah mencapai batas tersebut dengan seorang bawahan tatkala saya kehabisan waktu untuk mengurus yang lain. Ini keputusan

yang sulit, semacam lingkaran setan. Di satu sisi, kita berbicara tentang seorang Anggota Tim. Di sisi lain, adanya beban akan menghambat keseluruhan tim,” ujar seorang manajer *engineering*.

Seorang *senior vice president* SDM meyakinkan, “Di telinga batin, saya mendengar bunyi klik ketika upaya saya untuk mengubah seorang bawahan memberi hasil. Dalam karier saya, waktu terpanjang yang saya habiskan untuk menunggu sampai mendengar bunyi klik ini hampir dua setengah tahun.

Kesabaran saya berasal dari suatu keyakinan diri bahwa hal itu pasti terjadi suatu hari.”

Best Practice ACT F

Memberikan petunjuk kepada anggota tim dan mendorong peningkatan kinerja yang kurang berprestasi.

Kobarkan semangat meraih kesuksesan (mimpi) -Semangat itu ada di dalam diri kita semua. Bagi Anggota Tim yang kinerjanya di bawah standar, untuk memperbaiki prestasinya dapat diperoleh dari tiga sumber yang berbeda:

- Nurani/batin -orang yang selalu melihat ke belakang, selalu melihat ke cermin
- Rekan kerja -orang-orang yang berinteraksi dengan mereka di tempat kerja

- Diri Anda – persetujuan Anda adalah kunci kemajuan karier mereka

Beritahu Anggota Tim Anda untuk melihat berbagai hal dari perspektif yang berbeda untuk meningkatkan efektivitas.

Atau ambil keputusan kalau mereka mungkin lebih baik bekerja di tim kerja yang lain atau perusahaan lain.

“Dikeluarkan atau dikucilkan oleh para sejawat—semua *sales top* pernah mengalaminya. Orang-orang *sales* itu digerakkan oleh iri hati dan emosi kuat semacam itu. Setelah hasil kerja diumumkan, mereka yang kinerjanya di bawah standar (*underachiever*) cenderung

menggerombol di pojok ruangan,
mengusap luka menggores ego mereka.
Para *underachiever* hari ini dapat saja
menjadi penjual dalam putaran berikutnya.
Banyak hal dari masalah ini tergantung
dengan cara saya menangani mereka ketika
mereka sedang jatuh,” tutur seorang *field
sales manager*.

Seorang manajer *engineering* berkata, “Para
insinyur harusnya adalah orang-orang yang
sangat rasional—dan mereka memang
demikian. Setidaknya, sering kali begitu.
Tetapi kadang-kadang saya bertemu
dengan orang-orang yang akan melakukan
hal yang sama berulang-ulang, bahkan

ketika sudah jelas bahwa mereka mampu mendapatkan hasil yang lebih baik bila menggunakan cara lain. Maka terbukalah mata saya bahwa apa yang jelas bagi saya mungkin tidak begitu jelas bagi mereka.”

“Anda pasti berpikir bahwa ini adalah hal paling alami untuk dilakukan setiap orang; maksud saya bangkit kembali ketika jatuh, lalu berjalan lagi seperti semula.

Kenyataannya tidak peduli bagaimanapun kuatnya mereka terlihat dari luar, setiap orang butuh semacam dukungan moral ketika kinerja mereka sedang terpuruk,” ujar seorang manajer konstruksi.

Best Practice ACT G

Mengusahakan adanya pelatihan yang dibutuhkan sehingga Anggota Tim dapat memperbaiki prestasi.

Aktris terkenal, model, penari dan yang selalu terlibat dalam kemanusiaan, Audrey Hepburn, berbagi tip kecantikan, "Seiring bertambahnya usia, Anda akan mengerti kalau Anda memiliki dua tangan, artinya tangan yang satu untuk membantu diri Anda sendiri, dan tangan yang lain digunakan untuk membantu orang lain."

- Pahami akan kebijakan pelatihan dan pengembangan perusahaan Anda.
Berikan perhatian.

- Berikan kesempatan kepada Anggota Tim Anda yang ingin meningkatkan kompetensinya, untuk mendapatkan pelatihan secara internal maupun eksternal sesuai kebutuhan mereka. Anda harus melakukan dengan sungguh-sungguh.
- Pikirkan untuk menyediakan ruang mengobrol (*chat room*) di mana Anda bisa berbagi cerita, *e-book*, *video online*, *webinar*, *podcast*, esai dan *quotes*.

“Semua perusahaan memiliki anggaran tersendiri setiap tahunnya dan dengan demikian semua bagian pelayanan (*service department*) memiliki batas tingkat

layanan yang dapat mereka berikan. Karena tahu benar soal ini, saya selalu membawa ‘daftar belanja’ rencana pengembangan individu seluruh bawahan saya dan membicarakannya dengan staf Pengembangan SDM sebelum mereka memulai tahun kerja. Saya boleh jadi adalah salah satu pelanggan tetap Bagian Pengembangan SDM yang paling banyak menuntut. Saya ingin memastikan bahwa orang saya mendapatkan sebagian besar, kalau bisa seluruhnya, masukan yang mereka perlukan dalam kuartal pertama atau kedua periode operasional,” kata seorang manajer pabrik.

Seorang *project manager* mengatakan, “Sebagian besar pelatihan teknis yang disyaratkan bagi orang-orang saya harus di-*outsourced*. Saya minta staf SDM untuk melakukan pencarian. Kami membuat keputusan berdasarkan kepada mutu, biaya, dan jadwal. Saya melibatkan diri secara pribadi dalam proses. Kalau tidak, hal itu tidak akan pernah terjadi.”

“Selalu saja ada alasan yang absah dan kami tidak dapat menyalahkannya kalau kami tidak mendapatkan pelatihan yang kami butuhkan. Tetapi bagaimana mungkin departemen lain mendapatkan yang mereka butuhkan sedangkan kami tidak?” gerutu seorang akuntan proyek.

Mengukur Insersiaa Organisasi

Manager-leader lambat laun dapat menularkan perilaku dan sikap mereka kepada rekan-rekan sekerja. Bilamana sebagian besar pejabat sepaham mengenai *the way of the manager-leader*, maka kebiasaan-kebiasaan mereka akan menjadi kekuatan sosial yang mampu memengaruhi iklim dan irama kerja organisasi. Di mana para *t-manager* berusaha membangun *perfomance culture*, para manager-leader lebih memilih membangun *team perfomance culture*. Yang pertama, dengan KPI Individu

yang diterapkannya, tanpa sengaja memupuk sikap individualistis serta *single fighter*. Yang terakhir, dengan KPI tim yang diterapkannya, meningkatkan kapabilitas berkolaborasi antar tim, serta dengan pelanggan dan para mitra usaha pada gilirannya. Secara kolektif para pejabat tersebut memupuk suatu iklim kerja yang dapat mendorong komunikasi terbuka, kerjasama dan koordinasi, di dalam tim sekaligus antar-tim, serta memberikan arah, makna dan substansi pada budaya perusahaan Anda.

Pada bab 3 dinyatakan bahwa *dyssynergia* adalah kata lain untuk insersia dalam

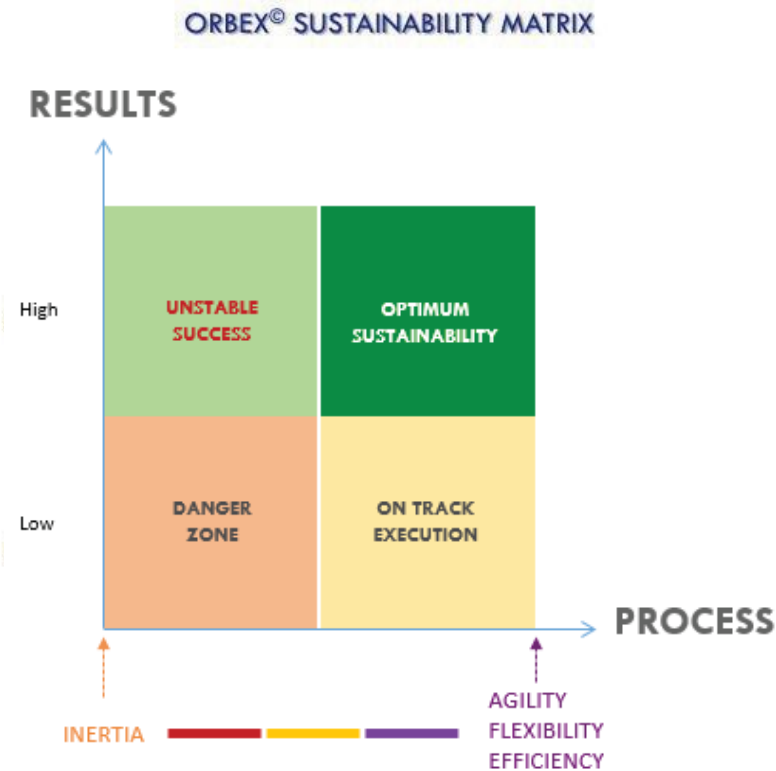
konteks organisasi (*organized human enterprise*) secara umum. Anda dapat melakukan kalibrasi terhadap insersia—atau momentum, kebalikannya—dengan mengukur tingkat penerapan *the way of the manager-leader* oleh Pemimpin Timnya. *Personal effectiveness* adalah ukuran *quality of management* dan *quality of leadership* seorang Pemimpin Tim.

Insersia tim adalah potensi yang belum tergalikan akibat ketidaksempurnaan dalam melaksanakan *10 Key Management Process* dan *5 Leadership Objective* oleh Pemimpin Tim. Hasil survei Anggota Tim terhadap *21 Manage by head Best*

Practice dan 17 *Lead by heart Best Practice* dapat dipakai untuk mengukur *personal effectiveness* Pemimpin Tim, yakni skor QMLi (*quality of managership and leadership index*) yang diambil dari rata-rata dari skor *quality of management* dan skor *quality of leadership*). *Perfect score* adalah 100. Selisihnya dari 100 menjadi ukuran insersia tim.

Bab 12 – Mengukur Inersia Organisasi

Sustainability in the 21st century is a state of business excellence whereby the organization can achieve and retain over time optimum levels of profitability, liquidity and productive harmony using the company's assets with agility, flexibility and efficiency (read: zero organizational inertia). These capabilities are enabled by good management and good leadership, and can be multiplied by process digitization.



Inertia lack of skill, energy and or enthusiasm that adversely affects the execution of the business model

Agility capability to act and react with speed and precision

Flexibility capability to make changes needed to win over competition

Efficiency capability to be agile and flexible in strategy execution at the right cost

Insersia atau kelembaman itu merupakan peluang tersembunyi yang harus ditangkap oleh *CEO* demi pencapaian hasil usaha yang optimal. *CEO* dapat menggunakan *metrics* yang dihasilkan untuk menentukan posisi organisasi dalam Orbex Sustainability Matrix pada halaman 543. Plot hasil usaha sebagai komposit ukuran kinerja *profitability*, *liquidity* dan *productive harmony* (baca: *quality of people & engagement level*), di sumbu-Y. Plot nilai QMLi pada sumbu-X. Tujuan *CEO* adalah menempatkan organisasi dalam kuadran yang berwarna hijau tua, yang menandakan bahwa

perusahaan mampu mempertahankan hasil yang bagus karena diperoleh dengan proses yang bagus pula. Banyak bisnis keluarga yang berada di kuadran hijau muda (di sebelah kiri atas) telah merekrut profesional dan konsultan manajemen untuk menempatkan perusahaan mereka ke kuadran berwarna hijau tua, dengan cara meningkatkan kualitas manajemen, kepemimpinan dan teknologi yang dipakai. Perusahaan yang berada di kuadran kuning (disebelah kanan bawah) lambat laun akan dapat meningkatkan hasil usaha mereka.

Para *CEO* harus secara terus-menerus mengikis insersia dengan mempertanggungjawabkan seluruh manager-leader untuk meningkatkan skor *personal effectiveness* masing-masing. Kepada tiga lapisan manajemen top termasuk Direksi dapat ditambah perhatian terhadap *Personal Effectiveness Score* seorang Pemimpin Tim yang harus diusahakan agar lebih tinggi daripada rata-rata komposit *Personal Effectiveness Score* seluruh Anggota Timnya. Selisih ke dua skor tersebut, disebut sebagai *Team Leader Leverage*.

Dengan kaidah-kaidah di atas kita dapat menyusun definisi dari *organizational effectiveness* untuk abad ke-21 ini, yakni ukuran kemampuan organisasi yg *process-driven* (bekerja sepenuhnya dengan teratur) selama pelaksanaan business model, demi tercapainya *sustainable optimum results* (hasil optimal yang berkesinambungan). Saat ini ada tiga kemampuan organisasi yang harus dimiliki, yakni *agility* (kesigapan), *flexibility* (kelenturan) dan *efficiency*. Efisiensi saja tidak akan memadai untuk bertahan dan tumbuh. Tambahan *agility* dan *flexibility* harus diperhitungkan

untuk menanggapi kondisi kerja yang mayoritasnya Gen Y²¹ serta digitalisasi ruang kerja, ruang bisnis dan ruang sosialisasi umat manusia.

Quality of Management & Leadership

Kita semua adalah manager-leader. Kita semua mengaplikasikan ilmu manajemen dan menerapkan seni kepemimpinan di tempat kerja. Hanya saja, beberapa dari kita menerapkannya dengan lebih baik dan dengan lebih disiplin dibandingkan dengan yang lain.

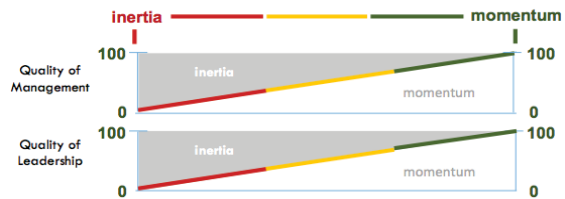
Mengukur tingkat kepatuhan terhadap sepuluh *key management process* didalam

kerangka perilaku akan memberikan Anda jawaban yang sangat jelas dari pertanyaan ini, “Apakah Anda seorang manajer yang baik?” Ajak para Anggota Tim Anda untuk mengisi survei yang dirancang berdasarkan kaidah-kaidah dalam buku ini. *QMLi Personal Effectiveness Report* akan memberikan nilai *rating* kualitas manajemen Anda, dari *excellent* sampai dengan *poor*, menurut pengalaman dan pengamatan Anggota Tim seberapa Anda telah menerapkan *best practice* secara menyeluruh atau hanya beberapa *key management process* tertentu. *Rating* ini muncul setelah dibandingkan nilai Anda

dengan nilai rata-rata populasi, yang sekarang menghitung lebih dari 40,000 manager-leader di lebih dari tujuh negara. Begitu pula Anda akan menerima *rating* kualitas kepemimpinan, dari *excellent* sampai dengan *poor*, yang dapat menjawab pertanyaan, “Apakah Anda seorang pemimpin yang baik?” sekaligus memberikan gambaran iklim kerja pada setiap tahapan siklus kerja paralel PCDCA. Kunjungi www.andrewtani.com dan berikan kepada diri Anda sebuah hadiah *self-discovery*.

Mengukur Inersia Dengan QMLi

Anda dapat melakukan kalibrasi terhadap inersia – atau momentum, kebalikannya – dengan mengukur tingkat penerapan the way of the manager-leader oleh Pemimpin Timnya. *Personal effectiveness* adalah ukuran *quality of management* dan *quality of leadership* seorang Pemimpin Tim.



Inersia tim adalah potensi yang belum tergalikan akibat ketidaksempurnaan dalam melaksanakan 10 *Key Management Process* dan 5 *Leadership Objective* oleh Pemimpin Tim. Hasil survei Anggota Tim terhadap 21 *Manage by head Best Practice* dan 17 *Lead by heart Best Practice* dapat dipakai untuk mengukur *personal effectiveness* Pemimpin Tim, yakni skor QMLi (*quality of management and leadership index*) yang diambil dari rata-rata skor *quality of management* dan skor *quality of leadership* Pemimpin Tim. Perfect score adalah 100. Selisihnya dari 100 menjadi ukuran inersia tim.

$$QMLi_{\text{Personal Eff}} = \text{AVG}\{QM_{\text{Team}}, QL_{\text{Team}}\} \quad \& \quad \text{Team Inertia} = \{100 - QMLi_{\text{Personal Eff}}\}$$

Skor Personal Effectiveness dari seluruh Pemimpin Tim di bawah pengelolaan Direksi dapat dijumlahkan untuk mengindikasikan *directorship effectiveness*. Titik momentum dan titik inersia dalam Direktorat dapat ditentukan untuk pengembangan selanjutnya.

$$QMLi_{\text{Directorate Eff}} = \text{AVG}\Sigma\{QMLi_{\text{Personal Eff}}\} \quad \& \quad \text{Directorate Inertia} = \{100 - QMLi_{\text{Directorate Eff}}\}$$

Skor Directorate Effectiveness dari seluruh Direksi dapat dijumlahkan untuk mengindikasikan *organizational effectiveness*. Tingginya skor Organizational Effectiveness dapat mengindikasikan: (1) kapabilitas yang baik untuk mengeksekusi strategi yang tepat; dan (2) ruang yang tersedia untuk inovasi dan perbaikan dalam organisasi.

$$QMLi_{\text{Organizational Eff}} = \text{AVG}\Sigma\{QMLi_{\text{Directorate Eff}}\}$$

$$\text{Organizational Inertia} = \{100 - QMLi_{\text{Organizational Eff}}\}$$

Para CEO harus secara terus-menerus mengikis inersia dengan mempertanggungjawabkan seluruh manager-leader untuk meningkatkan skor *personal effectiveness* masing-masing. Kepada tiga lapisan manajemen top termasuk Direksi dapat ditambah perhatian terhadap skor *Personal Effectiveness* seorang Pemimpin Tim yang harus diusahakan agar lebih tinggi daripada rata-rata komposit skor *Personal Effectiveness* seluruh Anggota Timnya. Selisih ke dua skor tersebut, disebut sebagai *Team Leader Leverage*.

$$\text{Team Leader Leverage} = QMLi_{\text{Personal Eff}} \Delta \text{AVG}\Sigma\{QMLi_{\text{Personal Eff}}\}$$

Orbex Digital Process Diagnostic

The Orbex Digital Process Diagnostic is a universal template designed to measure organizational inertia due to technology imperfections. The template is designed for bias towards process digitalization as the ideal technology platform towards which an organization should strive in the 21st century.

Management Process Maturity

Fifty-four Key Management Process Indicators are used to describe the ideal conditions in which the Team Leader and Team Members execute each of the 10 PCDDCA key management process using the relevant Management Tools to achieve sustainable results.

There are ten Management Tools, consisting of forms, databases, policies or systems, that comply with the Orbex Management of Work System, as follows:

1. Position Description
2. Employee Historical Data/File
3. Individual Performance Plan
4. Performance & Reward System
5. Team Charter & Performance
6. Organization Manual & Decision Rights Policy
7. Meeting Taxonomy & Minutes
8. Function Policy & SOP
9. Individual Development Plan
10. Training & Development Program

When necessary, the survey template allows for customization based on the relevant tools prescribed by the organization.



- 0 : use of tool not yet thought of
- 10 : intention to use the tool
- 25 : action taken to use tool
- 50 : action was taken systematically
- 75 : systematic action consistently done
- 90 : semi-automated documentation
- 99 : fully digital archiving and retrieval

Respondents are asked to estimate, based on user experience and observation, the level of maturity of application of the relevant tool in each Key Management Process Indicator by choosing among 7 degrees of process maturity (see box). They are also asked to provide details to explain their estimated realization levels for each of the 54 Key Management Process Indicators.

The deviation scores collected from a group of individuals in an organizational unit are turned into a composite measure of inertia taking place due to technology imperfections in that organizational unit.

After validation, the feedback is used to develop corrective and preventive actions.

RENUNGAN

Life Touchers

LifeToucher

Ketika saya berbagi buku ini kepada seorang teman dekat sekaligus penasihat spiritual saya, Dave Kenney, saya bertanya padanya, apa pendapat ia sejujurnya tentang buku ini. “Setelah membacanya, hanya satu kata yang muncul di benak saya.” Ia berkata, “hubungan (*relationship*).”

Tepat sekali. Inti *the way of the manager-leader* adalah hubungan antar manusia—memulainya, membangunnya dan

memupuknya. Manager-leader berusaha untuk selalu memiliki hubungan saling menguntungkan yang produktif dan harmonis di tempat kerja, di rumah dan—kenapa tidak—di segala tempat.

Siapa Anda sesungguhnya dapat digambarkan dari hubungan-hubungan yang Anda miliki atau tidak miliki. Ketika Anda mempraktekkan *the way of the manager-leader*, kepribadian Anda akan ditandai dengan kemampuan untuk memberikan sentuhan pada kehidupan orang-orang di sekitar Anda dengan cara dan dampak yang positif—Anda akan menjadi LifeToucher.

Anda akan menghargai sisi teknis dan kemanusiaan dari pekerjaan serta menciptakan momen-momen yang akan dikenang oleh orang-orang Anda.

Hubungan Anda dengan mereka akan memberikan makna kehidupan tersendiri dalam kehidupan mereka. Mereka akan berterimakasih atas perkembangan yang mereka alami di bawah manager-leadership Anda. Atasan Anda dan rekan Anda akan menghargai pengaruh positif Anda pada iklim tim dan kinerja tim.

Tapi apa yang harus dilakukan para LifeToucher ketika berhadapan dengan

orang-orang negatif yang mempunyai sifat *destruktif* dalam hubungan mereka dengan orang lain?

People of the Lie

Di dalam bukunya, *People of the Lie: The Hope for Healing Human Evil*²², seorang psikiater yang terkenal, Dr. Scott Peck¹⁸, menyimpulkan bahwa orang yang jahat akan menyerang orang lain daripada harus menghadapi kegagalan mereka sendiri. Peck menandai kejahatan (*evil*) sebagai bentuk pembenaran diri yang berbahaya, di mana terjadi penolakan yang cenderung aktif (bukan pasif menunggu bola) menolak ketidaksempurnaan (*sin*) dan rasa

bersalah yang datang bersamanya. Akibat dari adanya sindrom ini pada *people of the lie* ialah diproyeksikannya *evil* kepada korban tidak bersalah yang dipilih dengan selektif (biasanya anak-anak). Perilaku tersebut merupakan mekanisme yang paradoksikal. Peck berpendapat bahwa orang-orang ini paling sulit untuk dihadapi, dan juga sangat sulit untuk diidentifikasi.

Menurut Peck, orang yang jahat akan terus membohongi diri sendiri dengan tujuan untuk menghindari rasa bersalah dan mempertahankan *image* diri yang sempurna. Orang jahat membohongi orang

orang lain sebagai konsekuensi atas penipuan terhadap diri mereka sendiri. Mereka memproyeksikan kejahatan dan dosa-dosa mereka kepada sasaran yang sangat spesifik (*scapegoats*), sementara mereka bertingkah “normal” dengan orang lain, sebutlah ketidakpekaan yang selektif (*selective insensitivity*).

Dengan berpura-pura mencintai, orang-orang ini memupuk kebencian dengan membohongi orang lain seperti mereka membohongi diri sendiri. Mereka menyalahgunakan kekuasaan politik (*emotional*) dan memaksakan keinginannya pada orang lain dengan paksaan yang

terang-terangan atau tersembunyi. Mereka mempertahankan tingkat kehormatan diri yang sangat tinggi dengan cara tidak henti-hentinya berbohong.

Orang yang jahat ditandai tidak dari besaran dosanya, melainkan dari konsistensi kerusakan yang mereka buat. Dikarenakan kurangnya empati, maka mereka tidak mampu berpikir atau merasa dari sudut pandang korban. Mereka memiliki intoleransi tersembunyi terhadap kritik dan bentuk lain dari narsisisme berlebihan.

Kebanyakan orang jahat menyadari sisi jahat yang ada di dalam mereka, namun *people of the lie* tidak dapat mengakuinya karena mereka tidak dapat menahan rasa sakit dari introspeksi. Oleh karena itu, mereka terus saja berlari demi menghindari sikap jahat yang ada di dalam diri dengan menempatkan superioritas moralnya dan menujukan fokus dari kejahatan mereka pada orang lain. Kejahatan (*evil*) itu adalah bentuk ekstrim dari apa yang disebut Peck sebagai gangguan (*disorder*) pada karakter (*character*) dan kepribadian (*personality*).

Tidak Terjangkau Oleh The Way of the Manager-leader

Lalu, apa yang harus dilakukan manager-leader ketika berhadapan dengan *people of the lie* di tempat kerja?

Pertama, pastikan bahwa hanya ahli yang dapat melakukan konfirmasi ataupun penolakan atas kecurigaan Anda terhadap seseorang. Sesaat setelah terkonfirmasi, ambil bagian dalam menjalankan proses pemecatan (*exit system*) perusahaan Anda. Namun jika ditolak, bijaklah dalam mengubah kesulitan-kesulitan yang dialami menjadi latihan atas temperamen Anda.

Sayangnya, konfirmasi jarang sekali terjadi. Hal yang perlu diingat: Kejahatan (*evil*) adalah bentuk ekstrim dari apa yang disebut Peck sebagai gangguan (*disorder*) pada karakter (*character*) dan kepribadian (*personality*). Kecuali ada tindak kriminal yang dilakukan, *people of the lie* memiliki banyak akal untuk lolos dari jeratan perkara, sekalipun dengan kepribadian mereka yang “unik” itu. Buruknya suasana kerja cenderung dimaklumi, terutama bila *people of the lie* berhasil dalam pekerjaan di sisi teknis. Pada umumnya kita melakukan rasionalisasi atau pembenaran dan menerima perilaku negatif jika dilakukan

oleh orang yang memberikan sumbangsih yang berharga.

Tidak ada manusia yang sempurna, tidak terkecuali manager-leader. Sampai dengan derajat tertentu, kita semua punya kelainan karakter dan kepribadian yang memang biasanya tidak sampai mencapai tingkat “ekstrim”. Tetap saja ada waktu di mana kita pun dikuasai oleh emosi ataupun bersikap benar sendiri.

Sebagai seorang manager-leader, latihlah diri Anda secara berkala untuk menarik diri, melakukan refleksi dan introspeksi. Kondisikan diri Anda dengan kemampuan

untuk menambahkan kadar kerendahan hati dalam hidup Anda demi terciptanya harmoni, bahkan dengan secara tulus meminta maaf kepada orang sekitar Anda bila perlu. Tambahkan rasa partisipasi bawahan Anda dengan menggunakan sikap “Apakah saya benar?”, saat berkomunikasi dalam merundingkan masalah-masalah dengan mereka. Hal yang perlu mendapatkan pertimbangan lebih, raihlah kesempatan yang tepat demi menguatkan orang lain. Empat kemampuan ini lah yang membuat kepribadian LifeToucher berbeda dari orang lain.

Apapun yang terjadi dalam interaksi Anda dengan *people of the lie*, walau pasti sangat menyulitkan, jangan biarkan mereka berhasil memaksa Anda untuk meninggalkan *the way of the manager-leader*. Belajarlah untuk tidak termakan dengan sangkalan mereka, ataupun cara mereka menebar rasa takut—teror batin—di dalam hati “korban”. Jika Anda memang harus bekerja dengan mereka, toleransi adalah strategi terbaik Anda.

Toleransi

Yenny Wahid²³, Direktur dari Wahid Institute, berbicara pada satu konferensi seputar cara-cara menghadapi ancaman

terorisme. Pada konferensi itu, Wahid mengatakan: “Intoleransi, jika tidak terkontrol, akan menyebabkan radikalisme, yang jika dibiarkan, sangat rawan untuk dimanfaatkan dalam perekrutan para teroris.”

Para ahli telah melacak akar permasalahan dari terorisme hingga intoleransi. Tapi apa yang menyebabkan intoleransi? Saya percaya jawabannya adalah perasaan memiliki hak (*entitlement*).

Ketika digunakan dalam konteks yang negatif, hak adalah keyakinan bahwa Anda pantas untuk diperlakukan dengan rasa hormat dan penghargaan, sekalipun

Anda tidak perlu mengusahakannya. Ketika seseorang merasa sangat memiliki hak, ia akan merasa yakin dan berlaku seakan-akan adalah “hak”nya untuk menjadi benar dan diikuti, serta ia akan merasa bahwa semua orang yang tidak sependapat pasti salah. Lucifer, yang dianggap paling pintar di antara para malaikat, jatuh dari kemuliaannya karena rasa memiliki hak yang tak terbendung, yang menyebabkan dia berani menantang Yang Maha Kuasa. Lawan dari rasa memiliki hak adalah kerendahan hati. Kebajikan manusia yang memungkinkan munculnya toleransi. Tetapi apa yang

Membuahi kerendahan hati? Apa yang membuat Anda mampu dan mau mempraktekkan kerendahan hati?

Kemampuan untuk menerapkan nilai kerendahan hati dimulai dengan pilihan bijak menghormati kepribadian setiap individu—berkat kesadaran bahwa kita semua berada di tingkat yang berbeda-beda dalam pencarian jawaban atas pertanyaan eksistensial. Belajar bersikap rendah hati dengan tulus, maka Anda akan mampu memenangkan hati dan pikiran orang lain.

Kemauan untuk mempraktekkan nilai kerendahan hati datang dari cinta, yang

membuat Anda menjadi cukup peduli untuk berkorban demi orang lain. Hanya kekuatan cinta yang membuat Anda memilih harmoni daripada konfrontasi yang akan melukai, memaafkan daripada pembalasan, penyertaan daripada pengecualian, toleransi daripada penolakan. Di sinilah terwujud pepatah, “*Man reacts, God responds.*” Manusia bereaksi terpicu emosi, sedang Tuhan mempertimbangkan sebelum bertindak. Sesungguhnya cinta, pada intinya, adalah ketuhanan yang bekerja dalam diri Anda. *Entheos. God within.* Tuhan ada di dalam kita.

Jadi di tempat kerja maupun di rumah, jadilah LifeToucher yang mempraktekkan kekuatan cinta di dalam hubungan Anda untuk membantu orang berkembang baik dan merasakan makna dari kehidupan mereka. Kekuatan cinta yang dipupuk dalam keluarga-keluarga dan komunitas manapun akan menghancurkan terorisme dengan mengeringkan sumber-sumber rekrut baru. Menyentuh kehidupan yang dilakukan oleh manager-leader dapat menjadi sumbangsih pribadi Anda dalam menyembuhkan salah satu penyakit sosial yang paling patut disesali di abad ke-21.

Kaukus LifeToucher

Cara terbaik untuk berlatih dalam menerapkan *the way of the manager-leader* adalah dengan mengajak rekan-rekan yang sudah membaca *Manage by Head, Lead by Heart*, dan mengadakan kaukus berseri *Manage by Head, Lead by Heart* seminggu sekali selama lima minggu ke depan, sekadar minum kopi atau teh di kedai kopi terdekat, atau buatlah *group chat* di ponsel Anda. Namai pertemuan rutin Anda tersebut, *LifeToucher*, misalnya.

Dalam setiap kaukus, tentukan seorang pemimpin yang akan membacakan pengantar *key management process* dan *best practice* di bab 6 hingga 10 dari *Manage by Head, Lead by Heart*.

Kemudian bergiliran membaca dan berdiskusi mengenai ke tujuh atau delapan *best practice*. Untuk memicu diskusi, mengaculah pada uraian di bab sebelas, Kamus *Best Practice*.

Apakah ada seseorang di tempat kerja Anda yang mengingatkan Anda pada orang-orang yang tergambar dalam Kamus *Best Practice*? Apa yang membuat mereka efektif atau tidak dalam membangun *winning team*? Apakah ada contoh relevan

lain, entah itu baik atau buruk, yang muncul di pikiran Anda? Misalnya, berdiskusi mengenai manajer penjualan senior dalam uraian *Best Practice* DO G. Apakah Anda setuju dengan pandangannya?

Simpulkan setiap kaukus dengan pandangan pribadi Anda mengenai aplikasi ilmu manajemen dan penerapan seni kepemimpinan. Dengarkan pandangan dari rekan-rekan kaukus Anda. Bagikan pengalaman Anda. Bagaimana Anda menangani Anggota Tim yang sulit? Bagikan tips dan teknik Anda.

Pada akhir setiap pertemuan, tulislah 2 atau 3 poin penting yang Anda dapat di dalam *grup chat* Anda. Kirimkan ke www.manager-leader.com dan cantumkan nama kaukus Anda.

Kembali ke tempat kerja, coba membentuk kaukus dengan Anggota Tim atau rekan kerja lainnya. Setelah setiap kaukus berlatih terus untuk menyentuh kehidupan, beri dan terima umpan balik dengan Anggota Tim Anda menggunakan buku ini sebagai referensi bila perlu.

Semoga berhasil!

CATATAN BAB

1. The Art of War by Sun Tzu, lihat http://en.wikipedia.org/wiki/The_Art_of_War
2. PT Astra International, Tbk. (www.astra.co.id) telah menjadi salah satu konglomerat bisnis terbesar di Asia Tenggara. Diakui sebagai salah satu perusahaan terbaik di Asia dan menerima banyak penghargaan untuk manajemen bisnis efektif dan pertumbuhan kekayaan pemegang saham.
3. Good to Great, Collins, J., Harper Collins,
4. In Search of Excellence, Peters, T. & Waterman, R.,
5. Page 1, Asian Wall Street Journal, 2004
6. Toyota Production System, Ishikawa, 1983
7. Business Week, McGraw-Hill, page 72, 18 April 2005 Asian Edition
8. Sebuah institusi pendidikan di mana saya adalah Ketua Dewan Komisaris.
9. Lihat http://en.wikiquote.org/wiki/George_S._Patton

10. The Psychological Contract adalah sebuah instrumen yang dikembangkan oleh Andrew Tani Research untuk digunakan oleh manager-leader dan Anggota Tim masing-masing untuk mencapai kesepakatan pikiran pada perilaku yang diharapkan lewat siklus kerja paralel PLAN-COORDINATE-DO-CHECK-ACT. Dapat diakses di www.manager-leader.com.
11. Meredith Belbin adalah seorang peneliti Inggris dan ahli teori manajemen yang terkenal akan teorinya tentang tim manajemen. Beliau adalah profesor tamu dan Anggota Kehormatan dari Henley Management College di Oxfordshire, England.
12. Joseph Moses Juran adalah seorang konsultan teknik dan manajemen kelahiran Rumania. Beliau diingat sebagai seorang pembawa kabar tentang kualitas dan manajemen kualitas, telah menulis beberapa buku yang berpengaruh tentang subyek-subyek itu.
13. Lihat http://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming

14. Karya Walter A. Shewhart tentang aplikasi statistik pada kontrol proses kerja dan siklus kerja standard-do-check-act nya mengawali karya dari Deming dan Juran. https://en.wikipedia.org/wiki/Walter_A._Shewhart
15. Lihat https://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker
16. William Ingraham “Bill” Koch adalah seorang pengusaha, pelaut dan kolektor asal Amerika. Kapal nya adalah pemenang di America’s Cup pada tahun 1992. Forbes memperkirakan kekayaan William Koch’s sebesar \$4.0 billion di bulan Maret 2012 dari minyak bumi dan investasi lain.
17. Kaizen is the spirit of continuous improvement. Ini adalah pilar dari strategi kompetitif jangka panjang dari sebuah organisasi.
[Lihathttp://en.wikipedia.org/wiki/Kaizen](http://en.wikipedia.org/wiki/Kaizen)
18. Dr. Morgan Scott Peck adalah seorang psikiater Amerika dan seorang penulis best-seller, dikenal terutama karena buku pertamanya, The Road Less Traveled, dipublikasikan tahun 1978. Lihat penjelasan komunitas semu di http://atlc.org/members/resources/four_stages_community.html

19. Barnard-Simon menulis di “Theory of Organizational Equilibrium” bahwa sumber paling penting dari organisasi adalah manusianya. Barnard menegaskan bahwa memotivasi peserta untuk terus berkontribusi adalah aktifitas yang sangat penting untuk manajemen. Simon membangun observasi Barnard menjadi teori ekuilibrium organisasional Barnard-Simon, yang mengacu pada kemampuan organisasi untuk memancing kontribusi yang maksimal untuk memastikan keberlangsungan. Lihat http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encyclop/bar_simon_theo.html
20. Sir Winston Leonard Spencer-Churchill adalah seorang politisi Inggris yang juga adalah Perdana Menteri Kerajaan Inggris dari tahun 1940 hingga 1945 dan kemudian dari 1951 hingga 1955. Lihat <http://www.leadingvisually.com/2012/11/churchill-on-brevity.html>
21. Millenials, <https://en.wikipedia.org/wiki/Millennials>
22. https://en.wikipedia.org/wiki/M._Scott_Peck
23. https://en.wikipedia.org/wiki/Yenny_Wahid

CEO WISDOM

Leadership is the art of accomplishing more than what the science of management thinks is possible.

Where managers manage by head to make transactions, leaders lead by heart to cultivate relationships.

Where managers use position power and command others by instruction, leaders use personal power and influence others by example.

Where managers control by formal authority and gain compliance with standards, leaders empower through respect and gain the commitment needed for breakthrough performance.

Know when to manage by head and lead by heart. Always.