

ESSENTIAL SKILLS

for New Manager

SERI **1** MENGELOLA TIM

MUHAMMAD NOER

Pendiri dan Master Trainer
Presenta Edu (presenta.co.id)

Essential Skills for New Manager

Seri 1: Mengelola Tim

Penulis:

Muhammad Noer

Desain Sampul:

Erick Mulyana

Diterbitkan oleh:

Presenta Edu (<https://presenta.co.id>)

© 2018 oleh Muhammad Noer

Edisi 1, April 2018

Buku ini bebas untuk diunduh, dikopi, dicetak maupun disebarluaskan oleh siapapun dan kepada siapapun. Buku ini tidak diperkenankan untuk dijual dan bisa diunduh gratis di [Presenta.co.id](https://presenta.co.id)

Klik tombol di bawah untuk berbagi buku ini dengan teman-teman Anda.

Terima kasih atas kesediaan Anda berbagi.



Komentar Untuk Buku Ini



Buku ini bagus untuk mereka yang baru saja diangkat ke posisi manajer dan secara struktural mempunyai tim yang *report* ke dirinya. Pada umumnya para manajer baru ini masih canggung dalam **menyelesaikan pekerjaan melalui atau bersama timnya** karena mereka terbiasa untuk mengerjakan segala sesuatunya sendirian (*individual contributor*).

Dalam buku ini, Noer menjelaskan secara rinci dengan bahasa yang lugas dan jelas mengenai hal-hal yang perlu dilakukan oleh para manajer baru agar mereka **lebih efektif dalam menjalankan perannya** dan tidak terjebak dalam kebiasaan-kebiasaan lama sebagai *individual contributor*.

Rudy Afandi

Human Resources Director General Electric (GE) Indonesia



Essential Skills for New Manager sangat membantu para manajer baru untuk mengerti **peran sebagai pemimpin seutuhnya**, tidak hanya memimpin tim dalam menyelesaikan pekerjaan namun juga **mendengarkan, memotivasi, dan mengembangkan setiap individu** di dalam tim.

Hasrat Muhammad Noer untuk membagi pengalamannya dan memberikan pembelajaran yang sangat bermakna bagi pembaca tertuang jelas dalam buku ini.

Indrijati Rahayoe

Human Resources Director Blue Bird Group Holding



Sebuah buku yang **wajib dibaca** oleh seorang **manajer baru**.

Noer memaparkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan oleh seorang manajer dengan bahasa yang sederhana dan memberikan tips-tips yang sangat pragmatis dan berguna.

Eddy Hartati Sampurno

Sales Director PT Unilever Indonesia Tbk



Saat dipromosikan menjadi manajer baru, ada dua perasaan yang muncul sekaligus. Yang pertama, tentu **perasaan senang** dan yang kedua, **perasaan galau**. Kegalauan muncul karena tantangan dan tanggung-jawab yang akan di hadapi pun lebih besar dari sebelumnya. Terutama terkait mengelola tim dan bos baru.

Tugas utama seorang manajer adalah mengelola tim untuk mencapai tujuan perusahaan. Jadi, kesuksesan manager akan diukur bagaimana kesuksesan menggerakkan dan meningkatkan produktivitas tim.

Untuk itu, Buku *“Essential Skills for New Managers”* karya sahabat saya ini (saya sering memanggil dengan Cak Noer) layak dan pas di baca oleh para **new manager galau-ers** yang ingin meningkatkan kompetensinya dalam mengelola tim baru. Buku ini disajikan dengan bahasa yang ringan namun tetap padat, yang disarikan dari pengalaman penulis selama menjadi seorang professional dan HR Expert.

Dengan membaca buku ini, diharapkan para **manajer galau-ers berubah menjadi menjadi manajer handal**.

Martoyo

Supply Chain Director USG Boral



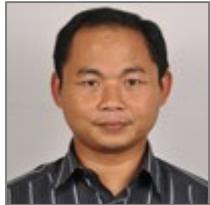
Siapa dan bagaimana manajer yang baik di mata Anda? Beragam jawaban dan kriteria dapat dikemukakan. Menjadi manajer adalah kombinasi dari pengetahuan teknis, seni komunikasi, dan *passion* untuk '**menyelami**' dan **mengembangkan kemampuan tim dalam usaha mencapai tujuan organisasi**.

Dengan pengalamannya di perusahaan multinasional dan ribuan jam training yang diberikan kepada ribuan profesional berbagai lapisan, Muhammad Noer bermurah hati untuk menuliskan dan berbagi ilmunya secara cuma-cuma.

Pada bukunya kali ini, Anda diajak untuk – secara cepat dan sistematis – memperoleh gambaran tentang "**hot spots**" yang perlu dibangun dan dikembangkan ketika Anda menapaki jenjang sebagai manajer, baik struktural maupun fungsional. Akan menjadi *starting point* yang sangat baik dalam perjalanan mengembangkan diri menjadi pribadi yang "**do the right things right**".

Irawan Barnas

Executive Vice President Loan Workout Head PT Bank CIMB Niaga Tbk



Dalam buku ini Muhammad Noer memberikan hal-hal penting yang mendasari **kepemimpinan dalam manajemen**. Saya merasakan hal-hal itu selama 20 tahun karir saya, walaupun saya tidak fasih mengungkapkannya.

Buku ini sangat menghemat waktu dan energi yang dibutuhkan oleh seorang manajer baru untuk melangkah. Tidak perlu mengulang kesalahan-kesalahan yang pernah saya buat, terutama dalam **motivasi dan komunikasi**.

Nu'aim Badrul Kamal

Vice President Project Control PT Rekayasa Industri



Bangga mendengar sahabat saya, Muhammad Noer menulis buku Essential Skills for New Manager ini. Sebagai seorang manajer baru wajib membaca buku yang ringkas dan mudah dipahami ini.

Menjadi **manajer dan leader yang efektif** merupakan **kebutuhan hakiki bagi organisasi** yang efektif untuk mencapai ambisi dan targetnya.

Yunus Triyonggo, PhD., CAHRI

Ketua Umum Indonesia Human Resources Institute



Buku ini **wajib Anda baca**, bahkan jauh sebelum Anda menerima tanggung jawab sebagai seorang manajer di sebuah perusahaan. Kenapa saya sampaikan demikian? Karena manajer yang berkualitas mampu mendemonstrasikan kemampuan sebagai seorang manajer bahkan sebelum dia menjadi manajer.

Melalui buku ini, penulis menjelaskan secara sederhana, lengkap dan terstruktur, dengan gaya bahasa yang menginspirasi, mengenai semua skills yang dibutuhkan oleh seorang

manajer.

Baca, pahami dan praktikkan. Anda akan terkejut bagaimana buku ini **memberikan *impact* bagi karir Anda** dimanapun Anda bekerja.

Salam sukses mulia!

Yudhijati Kusuma

Head of Shopper & Customer Marketing - Southeast Asia, North Asia and Australasia at Unilever Asia Pte Ltd

Daftar Isi

PENGANTAR – BIJAK MENYIKAPI PERUBAHAN	11
PEMBUKA – SELAMAT DATANG MANAJER BARU.....	15
BAB 1 – APAKAH SAYA SEORANG MANAJER ATAU SEORANG LEADER?.....	20
Apakah Manajer dan Leader Itu?	26
Skill Apa yang Dibutuhkan Oleh Seorang Manajer Baru?.....	29
Skill-Skill Utama Buat Manajer Dalam Mengelola Tim	32
1. Communicate – Kemampuan berkomunikasi	32
2. Motivate – Kemampuan memotivasi tim.....	33
3. Delegate – Kemampuan melakukan delegasi efektif.....	33
4. Develop – Kemampuan membangun anggota tim agar terus maju	34
BAB 2 – SKILL BERKOMUNIKASI	35
Apa Itu Komunikasi?	36
Konteks Komunikasi Sebagai Manajer	37
Bawahan:.....	39
Atasan:.....	39
Rekan Kerja:	39

3 Tipe Komunikator	40
1. Agresif.....	41
2. Pasif	42
3. Asertif	43
Kecenderungan Agresif dan Pasif.....	44
Bagaimana Jika Saya Seorang Manajer yang Cenderung Agresif?	45
Bagaimana Jika Saya Sebagai Manajer Cenderung Pasif?	46
Mendengar Aktif	48
Mengapa Sulit Mendengarkan Orang Lain?	48
Menanti giliran bicara.....	49
Bias Persepsi.....	49
Hanya mendengar apa yang ingin kita dengarkan.....	49
Metode SIR dalam Mendengar.....	50
S = Sensing	50
I = Interpreting.....	54
R = Responding.....	55
Cara Memberikan Respon yang Baik	56
Berkomunikasi Secara Runtut.....	59
1. Maksud/Tujuan	60
2. Konteks.....	60
3. Inti Pesan.....	61
4. Argumen Pendukung.....	61
5. Penutup.....	62
Komunikasi Persuasif dan Meyakinkan	63

BAB 3 – SKILL MOTIVASI.....	66
Apakah Motivasi Itu?	67
Dampak Motivasi di Tempat Kerja.....	69
Tanda Karyawan Tidak Termotivasi.....	70
Mengapa Memahami Motivasi Itu Penting?	72
Apa yang Memotivasi Anda?	73
Mengenal Pohon Motivasi.....	74
Akar Motivasi.....	75
Clarity (Kejelasan).....	76
Capability (Kemampuan).....	77
Comfort (Kenyamanan)	79
Batang Motivasi	81
Meaning (Makna).....	82
Appreciation (Memberikan Apresiasi).....	85
Growth (Tumbuh).....	87
Independence (Kebebasan)	89
Connection (Keterhubungan)	91
Bagaimana Memotivasi Orang yang Berbeda?	94
Achiever	95
Affiliate.....	96
Power	97
Miliki Motivasi dan Tularkan Motivasi Kepada Tim Anda	98

BAB 4 – SKILL DELEGASI	99
Apakah Delegasi Itu?	100
Kapan Anda Perlu Melakukan Delegasi?	102
Bagaimana Melakukan Delegasi Secara Efektif.....	106
BAB 5 – SKILL MEMBANGUN TIM	108
Mengapa Karyawan Perlu Dikembangkan?	109
Mengenal Dua Jenis Pengembangan Karyawan	110
Pemberian Umpan Balik (Feedback).....	111
Pentingnya Memberi Apresiasi	113
Melakukan Program Rencana Pengembangan (Development Plan).....	114
Bagaimana Melakukan Perencanaan Pengembangan (Development Plan)	115
Memahami Skill dan Kompetensi	117
Menyusun Rencana Pengembangan	120
PENUTUP – MENJADI MANAJER YANG MAMPU MENGELOLA TIM	122
TENTANG PENULIS	127
TENTANG PRESENTA EDU	129

PENGANTAR

Bijak Menyikapi Perubahan



Josef Bataona

Human Resources Director PT Indofood Sukses Makmur Tbk

Blogger: www.josefbataona.com

Penulis buku **Kisah Rp 10.000 yang Mengubah Hidupku** dan buku **#curhatstaf Seni Mendengarkan Bagi Para Pemimpin**.

Dalam perjalanan hidup, setiap saat Anda akan dihadapkan dengan berbagai perubahan. Perubahan bisa terjadi dalam kehidupan pribadi maupun kehidupan profesional.

Misalnya: Anda baru pindah ke rumah baru, pindah perusahaan, pindah jabatan di dalam perusahaan, baru menikah, mempunyai anak, dan masih banyak lagi.

Semua perubahan ini perlu disikapi dengan cermat sehingga Anda bisa melakukan antisipasi dengan tepat. Ada perubahan yang besar, adapula yang kecil. Namun, seberapapun kecilnya perubahan, perlu disikapi secara bijak agar berdampak positif dalam kehidupan Anda.

Dalam perjalanan karier sebagai karyawan, Anda mungkin akan berkesempatan menapaki tangga karir. Biasanya dimulai dengan posisi tanpa anak buah. Selanjutnya, seiring dengan karir yang semakin mapan, Anda pun mulai merambah naik ke atas memegang posisi dimana Anda perlu memimpin anak buah.

Lantas, bagaimana Anda menghadapi perubahan tersebut? Sebagian orang akan melakukan coba-coba bagaimana cara terbaik memimpin anak buahnya. Sebagian lagi cukup beruntung memiliki mentor yang dapat membantunya menjalani transisi agar mampu memimpin dengan baik.

Lantas bagaimana jika Anda harus menjalaninya sendirian terutama ketika tidak ada contoh ideal yang ada di sekitar Anda?

Beruntung Anda telah mendownload dan membaca buku “Essential Skills for New Manager” ini. Ulasan yang disajikan penulis, Muhammad Noer, **bukan semata konsep**, melainkan ramuan yang memadukan berbagai **pengalaman pribadi, pengalaman saat mengajar** serta **observasi terhadap para pimpinan yang sukses**. Dengan demikian, pembahasan yang diberikan memiliki dimensi luas serta sudut pandang yang beragam.

Saat menapakkan kaki pada posisi mempunyai anak buah untuk pertama kali, banyak hal bisa terjadi. Sebelumnya Anda mungkin terbiasa dengan sukses seorang diri sehingga merasa nyaman untuk terus bekerja sendiri. Anda sadar sekarang sudah memiliki anak buah di dalam tim, namun masih kurang tanggap apa yang dibutuhkan anak buah dari diri Anda. Bisa jadi Anda memperlakukan mereka sama, padahal setiap orang berbeda. Tidak bisa disama-ratakan.

Jika Anda seorang yang cermat menyikapi perubahan dalam karir, maka sebaiknya **mempersiapkan diri jauh-jauh hari** agar mampu mengemban tugas bersama tim. Proaktivitas seperti ini yang diharapkan dimiliki oleh calon-calon pimpinan. Ini merupakan sebuah bentuk perubahan yang perlu Anda antisipasi secara bijak.

Dengan runut dan pokok pikiran yang mudah dicerna, Muhammad Noer menyiapkan buku ini untuk membantu mereka yang siap menjadi manajer, lengkap dengan paparan berbagai skill yang harus dipunyai.

Tidak hanya buat manajer baru, bahkan buku inipun bisa menjadi **sumber referensi bagi para manajer yang lebih senior** untuk melihat apakah ada lagi skill yang perlu *direfresh* atau dikembangkan.

Mari kita sambut hadirnya buku ini, semoga bermanfaat dalam persiapan diri Anda menjadi manajer yang hebat sekaligus pemimpin yang bijak. Dengan demikian, Anda pun dapat meraih sukses yang lebih tinggi lagi baik dalam kehidupan personal maupun profesional.

Josef Bataona

PEMBUKA

Selamat Datang Manajer Baru

Selamat, Anda baru saja mendapat amanah memimpin sebuah tim.

Mungkin sebelumnya Anda seorang supervisor yang mendapat promosi naik ke jenjang manajerial.

Atau Anda sebelumnya seorang Asisten Manajer yang baru diangkat menjadi seorang manajer.

Selamat, tentunya ini menjadi tantangan baru buat Anda.

Lantas, Anda mungkin bertanya, apa yang harus saya lakukan sekarang?

Pertanyaan ini sangat wajar muncul sebab Anda belum pernah ke jenjang ini sebelumnya.

Menjadi seorang manajer baru tentu sebuah **tantangan yang tidak mudah**. Anda tidak hanya dituntut untuk bisa memberikan kinerja terbaik sebagai individu, melainkan juga dituntut agar dapat **membawa tim Anda menciptakan kinerja yang terbaik** pula.



Buku ini menggunakan **pendekatan buat seorang manajer baru**. Membahas apa yang harus Anda lakukan dan keterampilan apa yang perlu Anda miliki sebagai seorang manajer.

Anda akan diajak untuk berpikir positif dan mempersiapkan diri dengan baik agar mampu menjadi manajer yang efektif sekaligus produktif.

Kehadiran buku ini merupakan refleksi karir penulis pribadi ketika diangkat menjadi manajer. Saya yang saat itu baru berkarir sebagai **Management Trainee** dan **Asisten Manajer** di sebuah perusahaan multinasional diangkat menjadi seorang manajer setelah 2,5 tahun bekerja.

Awalnya saya tidak percaya baru saja berubah status dari seorang Asisten Manajer dan sekarang harus mulai belajar memimpin tim dengan baik sebagai seorang **Manajer**. Saya juga masih canggung bagaimana harus memimpin orang-orang yang jauh lebih tua sekaligus punya pengalaman lebih panjang.

Untuk itu saya ingin berbagi pengalaman dan pembelajaran (*lesson learnt*) yang saya pelajari sebagai seorang **Manajer Baru**.

Buku ini ditujukan buat Anda yang baru saja memegang amanah manajerial. Bisa sebagai seorang manajer baru, manajer menengah, atau seorang supervisor yang bersiap-siap naik ke level manajerial.

Secara khusus buku ini ditujukan untuk:

- Anda yang **baru saja diangkat** menjadi seorang manajer dari sebelumnya sebagai asisten manajer.
- Anda yang baru saja **naik ke level manajerial** dari sebelumnya memegang posisi supervisor atau team leader.

Lantas bagaimana jika Anda seorang **manajer menengah** atau bahkan seorang **manajer yang sudah senior**?

Buat Anda yang sudah lebih berpengalaman dalam memimpin tim, buku ini bisa membantu Anda untuk melihat keterampilan apa yang sudah Anda kuasai dan mencari tahu apakah ada keterampilan penting sebagai manajer yang belum benar-benar Anda miliki.

Lalu, bagaimana jika Anda **baru saja masuk ke tempat kerja**? Sebagai seorang **Management Trainee, Asisten Manajer** atau posisi di bawahnya?

Buat Anda yang berada pada posisi tersebut, maka buku ini dapat membantu Anda melihat keterampilan apa yang nantinya perlu Anda persiapkan jika Anda punya cita-cita untuk naik ke level berikutnya menjadi seorang Manajer yang memimpin Departemen tertentu.

Dalam membuat buku ini, saya mencoba mem bahas nya dengan bahasa yang mudah dipahami, dapat diterapkan secara praktis, dan teruji oleh berbagai ahli di bidangnya.

Beberapa rujukan dari buku yang membahas topik ini juga digunakan untuk memperkaya pembahasan.

Tidak hanya itu, saya juga akan memaparkan pengalaman yang relevan ketika saya berkarir selama kurang lebih 11 tahun di sebuah perusahaan Multinasional mulai dari **Management Trainee** sampai menjadi **Manajer Senior** yang mengelola tim lintas negara.

Terakhir, saya juga akan berbagi peran manajerial yang saya hadapi ketika sekarang **memimpin sebuah Perusahaan Training dan Konsultan** selama beberapa tahun terakhir.

Sekarang, mari kita buka lembar berikutnya dan kita pelajari apa saja skill utama yang esensial buat seorang Manajer. Secara khusus dalam buku ini kita akan belajar keterampilan yang terkait dengan mengelola tim.

Penulis,

Muhammad Noer

Pendiri dan Master Trainer Presenta Edu (Presenta.co.id)

BAB 1

Apakah Saya Seorang Manajer atau Seorang Leader?

Sebelum kita masuk ke pembahasan keterampilan utama yang diperlukan seorang manajer, kita perlu melihat terlebih dahulu **perbedaan antara manajer dengan leader**. Gunanya agar kita tahu mana yang kita butuhkan dan bagaimana mengambil yang terbaik dari keduanya.

Anda mungkin bertanya, apa bedanya seorang manajer dan leader?

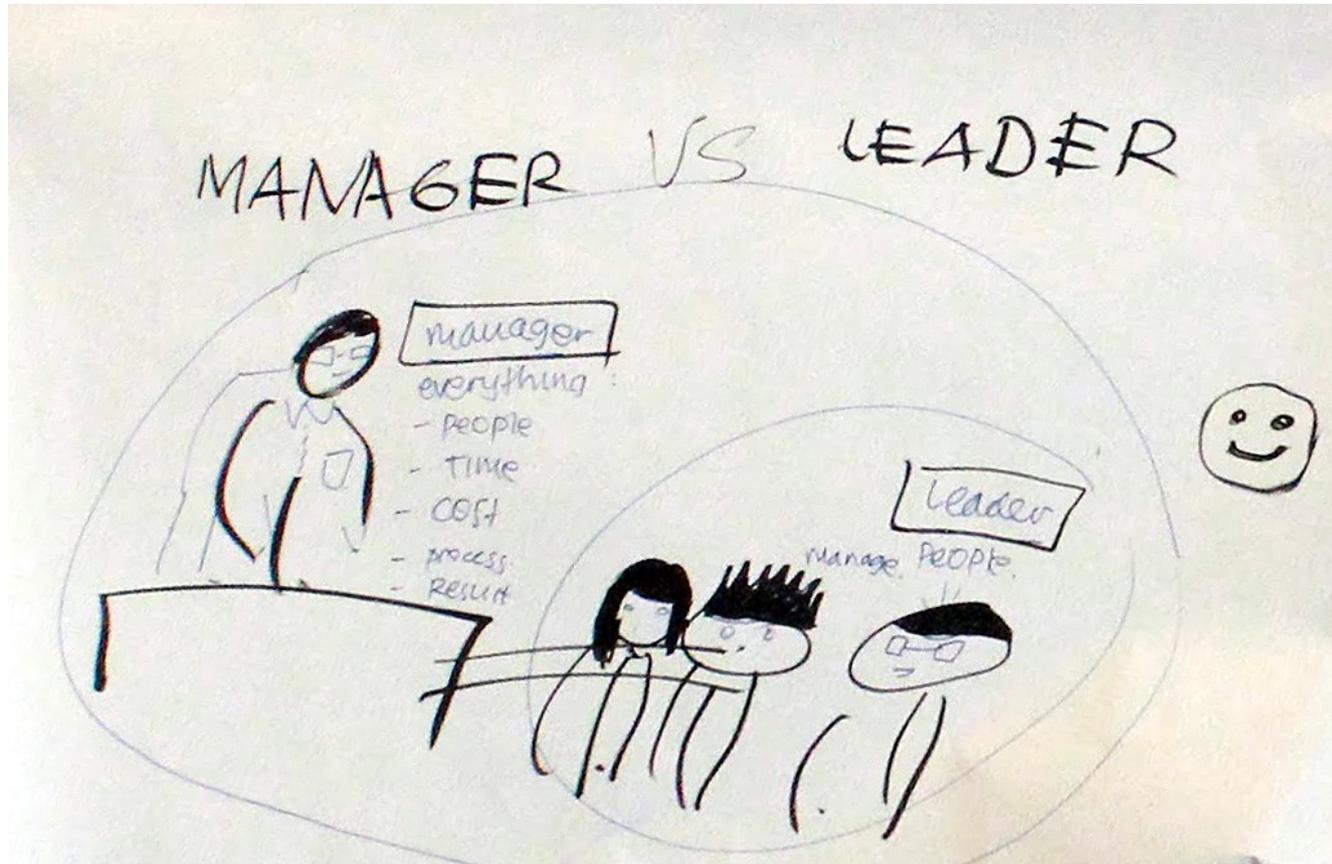
Mana yang lebih baik menjadi seorang manajer atau seorang leader?

Ketika saya mengajukan pertanyaan ini di berbagai sesi pelatihan kepada banyak karyawan pada level supervisor dan asisten manajer, maka inilah jawaban yang sering muncul:

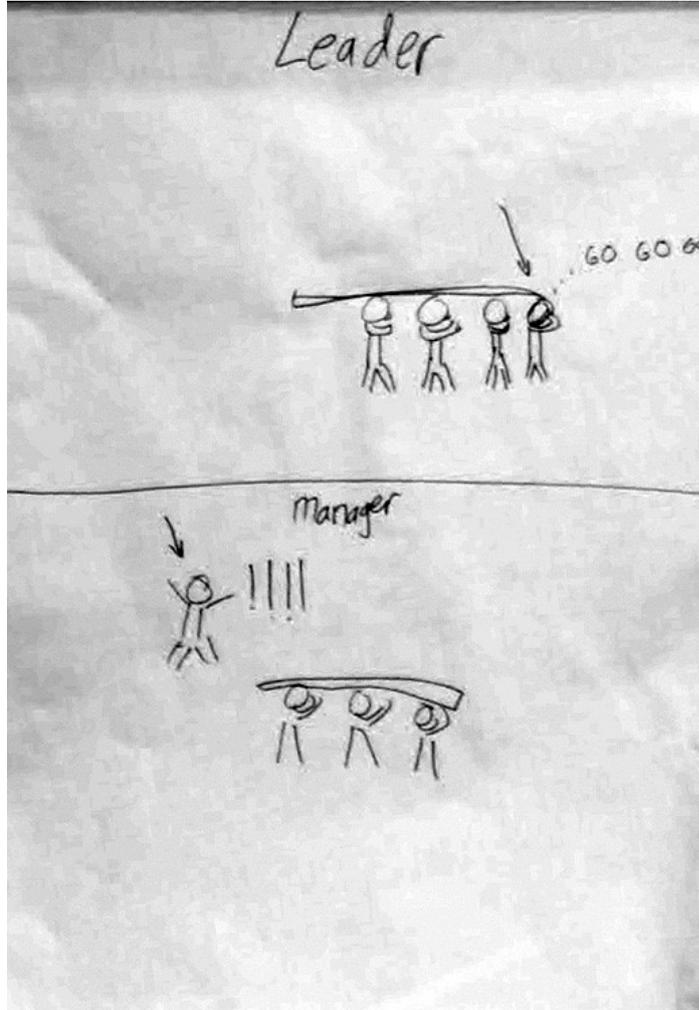
Seorang **manajer adalah** orang yang mengatur anak buahnya untuk melakukan pekerjaan. Dia ada di belakang sebagai pemberi komando sedangkan anak buahnya bekerja keras untuk melakukan tugasnya.

Adapun seorang **leader adalah** orang yang mengayomi timnya. Dia ikut berada di depan dan bekerja bersama-sama dengan timnya.

Itulah jawaban yang sering saya dengar. Dan jika saya meminta para peserta untuk menggambarkan ke dalam sebuah *flipchart*, berikut gambar yang sering muncul:



Atau gambar lainnya yang masih senada:



Biasanya setelah menerima jawaban tersebut maka saya akan menanggapi sebagai berikut:

“Lantas, apakah Anda semua ingin menjadi *leader* dan tidak ingin menjadi manajer?”

Para peserta menggeleng.

Mereka masih berharap naik ke level manajer suatu hari nanti.

Saya tanya lagi, atau Anda ingin menjadi manajer saja dan tidak mau menjadi leader?

Para peserta menggeleng lagi.



Dalam definisi yang mereka sampaikan manajer terlihat banyak jeleknya. Suka memerintah, mengatur anak buahnya dan tak jarang disertai kemarahan ketika hasil yang diharapkan tidak tercapai.

Sementara leader memiliki citra yang jauh lebih baik. Leader dianggap orang yang mengerti betul kebutuhan semua orang.

Apakah Anda sependapat dengan hal di atas?

Sepintas pendapat tersebut ada benarnya. Namun pendapat tersebut juga memiliki kesalahan fatal.

Benar karena masih banyak manajer yang memang belum melakukan tugasnya dengan baik sehingga mendapat penilaian negatif. Bisa jadi ini sebagai bentuk ketidakpuasan yang dirasakan karyawan terhadap manajer mereka masing-masing sehingga tercermin dalam definisi yang mereka sampaikan.

Salah karena penjelasan di atas menggambarkan seolah-olah hal yang jelek ada pada manajer dan yang baik ada pada leader. Padahal baik manajer dan leader pada dasarnya memiliki konotasi yang baik.

Apakah Manajer dan Leader Itu?

Menurut kamus **Oxford**, definisi manajer adalah sebagai berikut:

Manager: *A person responsible for controlling or administering an organization or group of staff.*

Manajer: Seseorang yang bertanggung jawab untuk mengendalikan atau mengelola sebuah organisasi atau sekelompok orang.

Leader: *The person who leads or commands a group, organization, or country.*

Leader: Seseorang yang memimpin atau memerintah sebuah kelompok, organisasi, atau negara.

Jika kita lihat dari definisi di atas, ada kemiripan antara manajer dan leader. Baik manajer maupun leader **sama-sama bertugas untuk sekelompok orang tertentu** yang menjadi bagian dari timnya. Sedangkan sang manajer atau leader adalah orang yang **bertanggung jawab, mengelola, memimpin atau memerintah** sekelompok orang tersebut.

Lantas apa bedanya antara seorang manajer dan leader?

Untuk menjawabnya, maka kutipan dari **Warren G Bennis** seorang tokoh di bidang *leadership* dan penulis buku **On Becoming a Leader** sangat cocok untuk menjadi panduan awal kita. Dia mengatakan "***Leaders are people who do the right things; managers are people who do things right.***"

Dengan definisi tersebut, **leader** adalah orang yang **menunjukkan sebuah visi** kepada timnya, menyampaikan visi tersebut dan menggerakkan semua orang yang terlibat dalam sebuah tim untuk mewujudkannya.

Di sisi lain, seorang **manajer** adalah orang yang bertanggung jawab agar visi tadi dapat **berjalan secara efisien dan efektif**. Menggunakan sumber daya yang tersedia dan dimiliki oleh kelompok.

Seorang leader, bisa saja tidak memiliki jabatan secara khusus. Dia mungkin dari kalangan yang level jabatannya lebih rendah. Namun ketika dia mampu menunjukkan sebuah visi dan menggerakkan orang lain untuk mencapainya, maka orang tersebut layak disebut sebagai leader.

Itu mengapa terkadang kita mendengar istilah ***informal leader***. Yakni seseorang yang meskipun tidak memiliki jabatan formal, tapi diakui oleh anggota kelompoknya sebagai pemimpin mereka.

Di sisi lain, seorang manajer dalam konteks perusahaan merupakan sebuah jabatan. Dengan jabatan tersebut dia memiliki wewenang untuk mengendalikan atau mengelola sekelompok orang beserta sumber daya yang ada di dalamnya.

Seorang manajer jika dia melakukan tugasnya dengan baik dan mengayomi tim-nya maka layak disebut sebagai seorang leader.

Sedangkan jika dia hanya memerintah tanpa peduli apa yang dirasakan bawahannya, maka orang tersebut **memiliki jabatan sebagai manajer, tapi belum layak disebut leader.**

Jadi, **leader dan manajer harus berjalan beriringan.**

Menjadi seorang leader, tidak mengharuskan Anda berada pada level jabatan tertentu. Anda bisa menjadi pemimpin saat ini juga, tidak harus menunggu naik jabatan. Anda bisa menjadi pemimpin buat rekan-rekan Anda, buat keluarga Anda dan buat diri Anda sendiri.

Menjadi seorang manajer, Anda telah mendapat amanah jabatan dan posisi tertentu. Tugas Anda adalah merencanakan, mengatur, dan memastikan segala hal dalam wewenang Anda berjalan sebaik mungkin dengan efektif dan efisien.

Oleh karena itu, ketika Anda menjadi seorang manajer, maka yang diharapkan adalah Anda sekaligus mampu menjadi seorang leader.

Dan jika Anda saat ini belum diangkat sebagai seorang manajer, hal tersebut tidak menyurutkan Anda untuk memiliki kualitas yang biasa kita lihat pada diri seorang leader.

Mudah-mudahan setelah membahas bagian manajer-leader ini sekarang Anda sudah siap untuk menjalankan peran baru: menjadi Manajer yang sekaligus mampu berperan sebagai Leader. Dan menjadi Leader yang juga handal untuk urusan Manajerial.

Skill Apa yang Dibutuhkan Oleh Seorang Manajer Baru?

Jika sekarang Anda mulai menjalani peran baru sebagai seorang manajer, maka muncul sebuah pertanyaan, “**Skill apa yang saya butuhkan** agar bisa menjalankan peran tersebut sebaik mungkin?”

Untuk itulah buku ini hadir. Buku ini berusaha untuk membantu Anda mengenali dan mulai menguasai keterampilan-keterampilan penting yang sangat perlu dimiliki seorang manajer

baru. Semakin awal Anda menguasainya, maka akan semakin cepat Anda terbantu menjalankan peran sebagai seorang manajer.

Sebelum saya menjelaskan apa saja skill tersebut, Anda mungkin bertanya, “Mengapa saya membutuhkan skill ini?”

Jawabnya adalah, karena sekarang Anda sudah **memiliki tanggung jawab lebih besar**. Anda tidak hanya dituntut untuk memiliki kinerja yang baik sebagai individu, melainkan pula bagaimana membantu tim Anda untuk melakukan hal yang sama. Menggerakkan diri Anda sendiri dan orang lain untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi di mana Anda berkarya.

Lantas, jika Anda tidak memiliki skill tersebut, apakah Anda bisa tetap sebagai seorang manajer?

Tentu saja bisa, namun Anda tidak akan dapat menjadi seorang **manajer yang efektif**. Seorang manajer yang mampu mengelola dirinya sendiri, mengelola orang lain, dan mengelola seluruh sumber daya yang dipercayakan kepadanya.



Setelah kita memahami betapa penting keterampilan-keterampilan ini, maka sekarang kita akan mulai melihat lebih jauh apa saja keterampilan buat seorang manajer terutama terkait pengelolaan tim.

Skill-Skill Utama Buat Manajer Dalam Mengelola Tim

Jika seorang manajer telah mampu mengelola dirinya sendiri maka sekarang dia bisa naik ke level berikutnya, **mengelola orang lain**. Sebagai seorang manajer, Anda mungkin hanya punya 1 atau 2 orang staf saja. Jika ini yang terjadi maka Anda harus belajar bagaimana mengelola staf tersebut agar masing-masing orang menjalankan fungsi dan tugasnya sebaik mungkin.

Di sisi lain, ada pula manajer yang harus mengelola puluhan, ratusan bahkan ribuan orang dengan berbagai level di bawahnya. Jika ini yang terjadi, maka keterampilan mengelola tim menjadi sangat penting karena kinerja manajer tersebut akan sangat ditentukan oleh kinerja total dari seluruh anggota timnya.

Ada 4 keterampilan untuk mengelola tim yang akan Anda pelajari dalam buku ini:

1. Communicate – Kemampuan berkomunikasi

Manusia adalah makhluk sosial yang setiap hari berkomunikasi. Apalagi buat seorang manajer, keterampilan komunikasi yang baik menjadi sangat krusial buat kesuksesannya. Apapun yang dia ingin capai tidak akan terjadi jika tidak mampu berkomunikasi dengan

efektif. Baik itu kepada anggota tim (bawahan), rekan kerja (kolega), dan atasan.

Keterampilan komunikasi yang baik akan menjadi pembeda antara seorang manajer yang leader dan manajer yang bukan leader.

2. Motivate – Kemampuan memotivasi tim

Apapun bidang pekerjaan Anda, sangat penting memiliki motivasi yang kuat. Motivasi untuk bekerja sebaik mungkin, motivasi agar tidak mudah menyerah ketika menghadapi kesulitan dan tekanan, serta motivasi agar selalu positif melihat hari demi hari dan tantangan demi tantangan. Seorang manajer yang efektif akan tahu bagaimana **cara memotivasi dirinya sendiri dan memotivasi tim** yang bekerja bersamanya.

3. Delegate – Kemampuan melakukan delegasi efektif

Perbedaan utama antara seseorang yang bukan manajer dengan manajer adalah proses delegasi. Sebagai seorang manajer, selain mengerjakan apa yang menjadi tugas Anda pribadi, Anda juga harus membagi pekerjaan kepada orang lain dan memberi kepercayaan kepada anggota tim. Di sinilah pentingnya delegasi agar tugas besar dapat dipecah menjadi

tugas lebih kecil dan setiap orang memiliki tanggung jawab masing-masing. Seorang manajer yang efektif akan **terampil dalam melakukan delegasi** sehingga anggota timnya tahu apa yang harus dikerjakan dan memahami konsekuensi jika pekerjaan tersebut gagal.

4. Develop – Kemampuan membangun anggota tim agar terus maju

Sebagai seorang manajer sekaligus leader, maka tugas Anda tidak hanya memimpin tim dalam bekerja. Anda tidak boleh lupa bahwa ada tanggung jawab untuk membangun anggota tim. Seorang leader yang baik adalah dia yang bisa membuka jalan untuk kehadiran leader-leader yang baru. Maka peran seorang manajer adalah bagaimana **membangun tim agar mereka memiliki skill dan kompetensi yang dibutuhkan** tidak hanya untuk saat ini, melainkan pula untuk masa mendatang.

Jadi itulah empat keterampilan utama yang akan Anda kuasai dalam buku ini: keterampilan berkomunikasi, memotivasi, memberikan delegasi dan membangun anggota tim.

Sekarang Anda akan belajar masing-masing keterampilan dengan lebih detail.

BAB 2

Skill Berkomunikasi

Komunikasi adalah kebutuhan dasar manusia. Ketika seorang bayi lahir, maka komunikasi pertama yang dia lakukan adalah dengan menangis. Semakin seorang manusia tumbuh maka kemampuan komunikasi semakin penting dan berkembang.

Sama halnya dengan menjadi manajer, maka keterampilan komunikasi menjadi sangat penting. Bayangkan betapa repotnya mengatur tim kalau Anda tidak bisa berkomunikasi dengan baik. Bahkan komunikasi yang sudah dijalankan sekalipun, tidak selalu prosesnya berjalan lancar.

Komunikasi yang lancar akan sangat membantu dalam berbagai urusan lainnya sementara komunikasi yang bermasalah akan sangat mengganggu banyak tugas Anda sebagai seorang manajer.

Apa Itu Komunikasi?

Lantas, apakah sebenarnya komunikasi itu?

Secara sederhana komunikasi adalah proses memberi dan menerima pesan dari seorang komunikator kepada audiens-nya.

Perhatikan ada 3 kata kunci di sana:

Pesan – inilah yang disampaikan. Sebuah komunikasi akan berhasil dengan baik ketika pesan yang disampaikan diterima dengan tepat.

Memberi dan Menerima – ternyata berkomunikasi adalah proses dua arah. Sekalipun Anda sebagai orang yang lebih aktif dalam berkomunikasi, tetap saja ada proses di mana Anda memberi sekaligus menerima pesan.

Komunikator dan Audiens – seorang komunikator adalah orang yang memberikan pesannya. Sedangkan audiens adalah partner komunikasi. Ketika Anda berkomunikasi kepada seseorang, tentu Anda ingin orang tersebut memahami dengan baik pesan komunikasi yang Anda sampaikan.

Jadi dalam sebuah komunikasi yang baik, kita harus jelas betul pesan apa yang hendak disampaikan, memilih cara tertentu yang tepat untuk menyampaikan pesan, dan memahami siapa yang menjadi audiens Anda sehingga bisa menggunakan pendekatan yang paling tepat.

Konteks Komunikasi Sebagai Manajer

Berbicara peran sebagai Manajer, maka Anda berkomunikasi untuk melakukan banyak hal. Anda berkomunikasi untuk memberi tugas kepada bawahan. Anda berkomunikasi untuk menyampaikan laporan kepada atasan. Anda juga perlu berkomunikasi kepada rekan kerja atau kolega Anda sesama manajer agar mereka mendukung apa yang sedang Anda kerjakan.



Jadi terkait dengan kepada siapa kita berkomunikasi ada tiga audiens yang paling sering Anda hadapi:

Bawahan:

Kepada bawahan Anda berkomunikasi untuk memberi delegasi tugas, memberikan motivasi dan semangat dalam bekerja, serta melakukan pembicaraan yang lebih mendalam seperti dalam proses manajemen kinerja (*performance management*) atau mengembangkan salah seorang dari tim Anda.

Atasan:

Kepada atasan Anda berkomunikasi untuk memberi laporan atas status pekerjaan yang Anda pimpin. Anda juga perlu berkomunikasi dengan atasan untuk meminta persetujuan sekaligus dukungan terkait proposal dan program kerja yang Anda ajukan, termasuk di dalamnya meminta anggaran biaya untuk departemen yang Anda pimpin.

Rekan Kerja:

Tidak hanya kepada bawahan dan atasan, seringkali Anda juga perlu berkomunikasi kepada rekan kerja terutama dalam hal mendapatkan dukungan mereka agar kerja tim bisa

berjalan dengan baik. Dalam sebuah perusahaan, pekerjaan antara satu departemen dengan departemen lain saling terkait. Ketika Anda dan tim di bawah Anda mengerjakan tugas dengan baik namun departemen yang melanjutkan hasil kerja Anda tidak melakukannya dengan baik, maka kinerja secara keseluruhan bisa buruk. Oleh karena itulah Anda pun perlu meyakinkan rekan kerja Anda agar mereka mendukung dengan baik.

3 Tipe Komunikator

Dalam berkomunikasi biasanya ada 3 tipe komunikator yang lazim Anda temui. Ketiga tipe tersebut adalah: Agresif, Pasif dan Asertif. Coba perhatikan bagan berikut ini dan mari kita simak penjelasannya.

3 Tipe Komunikator



AGRESIF

Menang sendiri
Menghakimi
Suka Memotong
Mendominasi Bicara



ASERTIF

Percaya diri
Win-win solution
Proaktif
Ekspresif



PASIF

Tidak percaya diri
Terlalu banyak diam
Sulit berekspresi
Kurang bersemangat

1. Agresif

Seperti namanya, komunikator yang agresif memiliki ciri-ciri **mau menang sendiri**. Jika dia berbicara, dia ingin didengarkan oleh orang lain. Namun ketika orang lain yang berbicara, dia tidak terlalu memperhatikan. Komunikator tipe ini juga sering menghakimi orang lain tanpa mendengarkan dengan baik terlebih dahulu. Dia menciptakan asumsi untuk

membenarkan pandangannya. Oleh karena itu, dalam komunikasi sehari-hari biasanya suka memotong, berbicara keras, dan mendominasi.

Pernahkah Anda memperhatikan tipe komunikator seperti ini? Siapa mereka?

2. Pasif

Berkebalikan dari tipe yang pertama, komunikator yang **pasif cenderung diam dan tidak percaya diri**. Jika harus berbicara, sangat terlihat orang tersebut tidak percaya diri. Jika ditanya tentang pendapatnya, seringkali diam ataupun kesulitan menyampaikan sudut pandang pribadinya. Biasanya tipe komunikator pasif ini suka cari aman. Dalam diskusi atau meeting tim mengambil tempat di pojok atau di belakang sehingga orang tidak ingat bahwa dia ada.

Pernahkah Anda memperhatikan komunikator tipe seperti ini? Siapa mereka?

3. Asertif

Sekarang kita melihat **komunikator ideal yakni tipe asertif**. Komunikator tipe ini berada di tengah-tengah. Ketika dibutuhkan untuk aktif, dia mampu tampil dan berbicara kepada orang banyak. Ketika dibutuhkan untuk mendengarkan orang lain, dia pun mampu menahan diri dan menyimak pembicaraan orang lain.

Tipe komunikator yang asertif **percaya diri dalam menyampaikan pandangannya** meskipun mungkin berbeda dari pandangan kebanyakan orang lain. Dalam komunikasi dia selalu berusaha menemukan **solusi bersama yang baik buat semua pihak**. Selalu proaktif, mengambil inisiatif dan mampu menunjukkan ekspresi yang tepat lewat kata-kata maupun bahasa tubuhnya.

Apakah Anda pernah melihat komunikator tipe seperti ini?



Kecenderungan Agresif dan Pasif

Dari tiga tipe komunikator di atas, orang cenderung berada di tipe **agresif atau pasif**. Sementara tipe ideal yang sebaiknya dimiliki setiap manajer adalah tipe komunikator asertif.

Orang-orang yang terbiasa dominan memiliki kecenderungan mengambil tipe agresif dalam komunikasinya. Sementara orang yang lebih pendiam dan menerima cenderung pasif dalam berkomunikasi.

Selain itu, orang yang memiliki level lebih tinggi juga cenderung mengambil pendekatan agresif dalam berkomunikasi kepada bawahannya. Sedangkan orang yang lebih di bawah biasanya cenderung mengambil pendekatan pasif.

Bagaimana Jika Saya Seorang Manajer yang Cenderung Agresif?

Sebagai seorang Manajer Baru dan memiliki bawahan, tentu level Anda di atas dari tim yang ada dalam koordinasi Anda. Tidak hanya itu, terkadang Anda pun perlu untuk menunjukkan otoritas agar tim Anda paham siapa yang memimpin mereka.

Dengan situasi seperti itu, jika tidak berhati-hati, Anda bisa cenderung agresif dalam berkomunikasi. Hal ini akan membuat Anda menjadi Manajer yang kurang efektif.

Apa ruginya kalau kita agresif?

Pertama tentu saja banyak orang tidak suka. Bayangkan, siapa yang suka diatur-atur oleh kita? Siapa yang suka dipotong dan didominasi? Saya yakin tidak ada.

Ketika seseorang agresif berkomunikasi, partner bicaranya akan cenderung lebih pasif. Akibatnya, jika sebagai atasan Anda sering berkomunikasi secara agresif, besar kemungkinan Anda tidak pernah mendengar usulan-usulan yang baik dari tim Anda. Mereka sudah takut lebih dahulu. Tidak hanya itu, permasalahan yang terjadi juga akan ditutupi oleh tim Anda. Mereka khawatir atasannya akan marah. Itulah ruginya kalau kita jadi komunikator agresif.

Jika Anda tipe seperti ini, berusaha untuk mengurangi agresivitas Anda dengan belajar lebih banyak mendengar. Tidak hanya itu, coba lihat dengan seksama sudut pandang orang lain, lihat kebaikannya, dan coba padukan dengan pandangan Anda. Siapa tahu akan didapat solusi terbaik buat semua pihak. Dengan cara ini, Anda bisa mengubah pola **agresif menjadi asertif**.

Bagaimana Jika Saya Sebagai Manajer Cenderung Pasif?

Tipe kedua yakni pasif biasanya dimiliki orang-orang yang punya kecenderungan introvert. Terkadang mereka tidak menyampaikan sesuatu bukan karena tidak mau, tapi terlalu khawatir menciptakan konflik dengan orang lain. Tipe pasif juga biasanya dipakai oleh

orang-orang yang secara level berada di bawah. Jadi kepada atasan bersifat pasif dan menerima saja.

Apakah pendekatan ini baik? Tentu tidak. Ketika Anda pasif, maka Anda akan diatur dan didominasi oleh orang yang lebih agresif. Padahal, Anda mungkin punya pandangan-pandangan yang baik, ide-ide brilian, namun sayangnya tidak ada yang tau karena tidak pernah Anda sampaikan. Dengan bersikap pasif Anda pun akan dipersepsi sebagai orang yang malas, tidak aktif, dan tidak berguna. Padahal, bisa jadi kinerja Anda malah lebih baik dari kebanyakan orang di tempat kerja.

Oleh karena itu, buat Anda yang cenderung bersifat pasif, coba miliki keberanian untuk berbicara. Persiapkan mental Anda dan beranilah menyampaikan pandangan Anda karena orang lain membutuhkannya. Walaupun tidak semua orang setuju dengan pandangan Anda, jangan terlalu khawatir sebab hal itu sangat wajar. Jadikan perbedaan pandangan untuk memperkaya sudut pandang masing-masing pihak.

Dengan cara ini, Anda pun bisa bergeser dari kecenderungan **pasif ke asertif**.

Mendengar Aktif

Membahas tentang komunikasi, Anda mungkin berpikir tentang berbicara, berpresentasi, menyampaikan sesuatu dan seterusnya. Diantara berbagai aspek komunikasi mulai dari berbicara, menulis, dan seterusnya, maka skill yang pertama kali Anda harus kuasai adalah kemampuan mendengar, atau lebih tepatnya mendengar aktif.

Kemampuan mendengar adalah dasar dari kemampuan komunikasi lainnya.

Seperti yang sudah Anda pelajari dari definisi komunikasi yakni proses memberi dan menerima pesan. Artinya, proses menerima pesan yang paling utama Anda dapatkan dari mendengar orang lain. Mendengar apa yang dia sampaikan sehingga Anda bisa memahami orang tersebut.

Tidak semua orang pendengar yang aktif. Mengapa? Karena pada dasarnya mendengar itu sulit. Kita lebih mudah berbicara ketimbang mendengarkan.

Mengapa Sulit Mendengarkan Orang Lain?

Inilah beberapa faktor mengapa manusia sulit mendengarkan orang lain:

Menanti giliran bicara

Ketika mendengarkan orang lain bicara, tak jarang kita tidak sabaran untuk segera berkomentar, menambahkan, dan menanggapi. Jadi bukannya fokus mendengarkan lawan bicara, tapi kita sibuk menanti kesempatan dan giliran bicara.

Bias Persepsi

Dalam mendengarkan kita sering punya persepsi tertentu kepada partner bicara. Persepsi ini tidak selalu benar dan menjadi bias dalam kita mendengarkan orang lain. Karena kita punya bias tertentu akhirnya kita memiliki anggapan yang keliru terhadap seseorang. Kita pun tidak lagi mendengarkan orang tersebut dengan baik melainkan membenarkan persepsi kita atas apa yang kita bayangkan.

Hanya mendengar apa yang ingin kita dengarkan

Setiap orang punya kepentingan dan hal yang dia sukai. Dalam hal mendengarkan orang lain, tak jarang kita hanya fokus mendengarkan apa-apa yang ingin kita dengar. Misalnya

ketika partner bicara menyampaikan sesuatu yang kita sukai atau ingin mendengarkan, maka kita akan mendengarkannya dengan sungguh-sungguh. Sebaliknya, ketika orang tersebut membahas hal lain yang kita tidak suka, maka kita tidak lagi memperhatikannya.

Metode SIR dalam Mendengar

Untuk menghindari kelemahan kita dalam mendengarkan, maka Anda bisa belajar metode mendengarkan aktif. Ada rumus sederhana yang bisa Anda pakai yakni: **SIR** yakni singkatan dari **Sensing, Interpreting dan Responding**. Mari kita lihat satu per satu.

S = Sensing

Sensing berarti mengindera, merasakan, menyadari.

Usahakan ketika mendengar tidak hanya dengan telinga, melainkan pula dengan sepenuh hati, fokus, dan disertai bahasa tubuh yang sesuai.

Pernahkah Anda melihat seseorang yang berbicara dengan orang lain namun matanya sibuk melihat handphone? Bagaimana perasaan Anda jika berhadapan dengan orang yang seperti itu? Pasti tidak nyaman dan tidak menyenangkan.

Mendengar bukanlah sebuah proses yang otomatis, untuk mendengarkan dengan efektif anda membutuhkan usaha.

Di dalam bahasa Inggris ada perbedaan kata antara mendengar yang otomatis dengan mendengar yang disertai fokus.

Hearing adalah mendengar otomatis, hanya mengandalkan indera pendengaran Anda. Contohnya: Anda mungkin mendengar suara orang berbicara, hembusan angin dari AC atau suara mobil melintas.

Listening adalah mendengar yang disertai fokus dan perhatian, di mana Anda mendengarkan dengan telinga, mata dan hati. Anda mendengarkan sambil berusaha memahami maksud dan tujuan orang yang berbicara.



Fokus dan tanpa gangguan (*distraction*).

Kita sekarang hidup di jaman yang penuh dengan *distraction* di mana-mana. Riset menunjukkan bahwa rentang perhatian (*attention span*) kita sudah turun jauh sekali dibandingkan dengan jaman dahulu. Hal ini ditambah dengan musuh terbesar kita dalam mendengarkan yaitu gadget kita.

Mendengarkan juga harus disertai dengan bahasa tubuh yang sesuai.

Jika mata Anda tidak menatap lawan bicara malahan sibuk memandangi ke sana kemari, maka orang di depan anda juga merasa tidak didengarkan.

Untuk itu, gunakan bahasa tubuh yang sesuai ketika mendengarkan, yaitu:

- Posisi badan sedikit condong ke depan ke arah lawan bicara
- Pastikan ada kontak mata dengan lawan bicara
- Fokus dan tidak sambil melakukan hal lain

Lakukan ini baik kepada atasan, rekan kerja maupun bawahan Anda. Mereka akan merasa dihargai dan didengarkan.

I = Interpreting

Interpreting artinya menafsirkan, memberi makna.

Setelah mampu mendengar dengan fokus, maka tugas Anda selanjutnya adalah menafsirkan makna dari si pemberi pesan. Mengapa kita harus melakukan hal ini?

Karena seringkali apa yang disampaikan dan apa yang dimaksudkan berbeda. Misalnya Anda bertanya kepada bawahan, *“Apakah pekerjaan kalian sudah beres semua?”*

Bawahan Anda lalu menjawab *“BERES PAK!”* (sambil cemberut dan nada kesal). Sebagai pendengar yang baik tentu Anda tahu kata-kata yang diucapkan dengan kenyataannya berbeda. Pasti ada yang tidak beres.

Oleh karena itu Anda tidak bisa hanya mendengar dengan telinga. Anda juga harus mendengar dengan mata dan hati. Perhatikan bahasa tubuh dan intonasi suara lawan bicara Anda. Tangkap maksud yang tersirat sehingga Anda benar-benar memahami pesan apa yang sebenarnya disampaikan.

R = Responding

Responding berarti memberi tanggapan atau respon.

Ini terkait bagaimana Anda merespon apa yang disampaikan oleh lawan bicara. Dalam merespon seringkali kita tergoda untuk melakukan hal-hal berikut:

- Memberikan saran-saran dan pendapat pribadi
- Mengimbangi lawan bicara dengan menceritakan kisah Anda yang lebih menarik, lebih seru atau lebih lucu

Jika Anda melakukan hal demikian, maka Anda akan menjadi pendengar yang kurang efektif.

Ada kalanya seseorang menyampaikan sesuatu bukan karena mereka ingin mendengarkan saran atau pendapat Anda, akan tetapi mereka hanya butuh seseorang untuk mendengar.

Jadi, berikanlah saran atau pendapat jika memang diminta. Kendalikan juga diri Anda. Mungkin Anda memiliki cerita, kisah atau referensi yang lebih menarik. Simpanlah hal itu. Fokuslah untuk mendengarkan saja.

Cara Memberikan Respon yang Baik

Untuk memberikan tanggapan atau respon kepada lawan bicara, Anda bisa melakukan hal-hal berikut:

Respon Agar Orang Terus Bicara

Seringkali bentuk respon terbaik dalam menanggapi sebuah pembicaraan adalah:

“Hmmm....” , “Ooooo....” atau sekedar anggukan kepala.

Kata-kata tersebut menunjukkan bahwa anda memang di dalam posisi 100% mendengar dan siap untuk menerima lebih banyak lagi.

Akan tetapi tentu saja tidak bisa sepanjang pembicaraan anda hanya bergumam dan mengangguk-angguk saja, tetap anda harus juga merespon dengan kata-kata. Berikut adalah hal lain yang bisa anda lakukan untuk membuat pembicaraan semakin mengalir.

Respon dengan Paraphrase/Mengulang

Dengan mengulangi apa yang disampaikan oleh lawan bicara berarti Anda mengkonfirmasi apa yang dia sampaikan sekaligus mengundang dia untuk berbicara lebih mendalam lagi. Berikut saya berikan contoh-contoh supaya lebih jelas:

Contoh 1:

A : Liburan kemarin saya pergi ke Malang lo...

B : Ooo.. jadi liburan kemarin ke Malang ya?

Contoh 2:

A : Akhir-akhir ini tugas kantor kita semakin banyak saja, saya jadi pusing bekerja di sini

B : Saya bisa mengerti jika kamu pusing gara-gara tugas yang banyak itu

Respon dengan Bertanya Lebih Lanjut

Anda juga bisa mengajukan pertanyaan-pertanyaan lebih lanjut agar lawan bicara Anda dapat menyampaikan maksudnya lebih dalam lagi. Gunakan teknik wartawan dengan rumus **5W 1H** untuk bertanya.

- What – Apa yang terjadi?
- Who – Siapa saja yang terlibat?
- When – Kapan hal tersebut terjadi?
- Where – Di mana hal itu terjadi?
- Why – Mengapa terjadi seperti itu?
- How – Bagaimana proses yang dialami?

Pertanyaan 5W 1H ini cocok untuk menggali lebih dalam. Cara bertanya seperti ini disebut juga dengan pertanyaan terbuka.

Disamping pertanyaan terbuka, sesekali Anda pun bisa menggunakan pertanyaan tertutup, yakni pertanyaan yang hanya bisa dijawab dengan ya atau tidak misalnya:

- Anda suka dengan kejadian tersebut?
- Menurut Anda proposal ini bagus atau tidak?

Jadi sebagai seorang manajer yang baik, milikilah keterampilan mendengar yang baik. Dengarkan tim Anda, rekan Anda, atasan Anda tidak hanya dengan telinga, melainkan pula dengan hati. Fokuskan perhatian Anda, pahami apa yang diucapkan orang lain termasuk makna yang tersirat, dan terapkan pendekatan SIR (Sensing – Interpreting – Responding) dengan baik. Lewat cara ini Anda akan menjadi pendengar yang efektif.

Berkomunikasi Secara Runtut

Dalam komunikasi, selain Anda harus mampu belajar mendengarkan dengan baik, kita pun perlu untuk menguasai keterampilan berkomunikasi dengan runtut.

Ada banyak kejadian di mana seseorang berbicara terlalu bertele-tele dan jauh dari sasaran. Boleh saja Anda sedikit berbasa-basi. Namun ingat, dalam konteks berbicara sebagai seorang manajer, Anda seringkali dituntut berbicara dengan ringkas, tepat sasaran, dan mudah dimengerti. Apalagi jika harus berbicara dengan atasan Anda yang super sibuk.

Apakah komunikasi runtut tersebut?

Komunikasi runtut adalah bagaimana Anda dapat berkomunikasi dengan struktur yang rapi, mudah dipahami orang lain dan langsung ke tujuan utama.

Ada 5 tahapan dalam komunikasi runtut yakni:

1. Maksud/Tujuan

Pertama kali sampaikan maksud dan tujuan Anda berkomunikasi. Apakah Anda ingin:

- memberi tahu sebuah informasi?
- bertanya tentang suatu hal?
- menyampaikan sebuah usulan?

Ini penting agar partner bicara segera memahami ke mana arah komunikasi Anda.

2. Konteks

Jelaskan konteks atau latar belakang dari pembicaraan. Gunanya untuk memberikan gambaran awal tentang isi pembicaraan. Misalnya Anda ingin membahas tentang penjualan, tentang sebuah masalah, dan seterusnya.

3. Inti Pesan

Sampaikan inti pesan Anda. Bisa berupa poin-poin utama yang disampaikan. Misalnya karena terkait penjualan, maka Anda sampaikan:

- Penjualan turun untuk produk A dan B
- Untuk produk lain penjualan relatif stabil

4. Argumen Pendukung

Sampaikan argumentasi untuk mendukung inti pesan Anda. Misalnya penjualan produk A turun karena kompetitor baru saja meluncurkan produk baru untuk menyaingi produk A. Ternyata penjualan produk kompetitor tadi relatif bagus.

5. Penutup

Setelah selesai menyampaikan semuanya, tibalah Anda perlu menyampaikan penutupan. Untuk menutup, maka sampaikan apa yang menjadi tujuan utama Anda.

Oleh karena itu, saya mau menyampaikan informasi ini kepada Bapak/Ibu.

Dengan menerapkan komunikasi runtut, Anda akan mampu menyampaikan sebuah informasi, pertanyaan, ataupun meminta persetujuan dengan bahasa yang ringkas, padat dan tepat sasaran. Anda akan dikenal sebagai orang yang mampu berkomunikasi dengan efektif.



Komunikasi Persuasif dan Meyakinkan

Sebuah komunikasi adalah proses memberi dan menerima pesan. Dari sudut pandang seorang komunikator, keberhasilannya akan ditentukan oleh penerimaan dari partner komunikasinya (audiens). Jika partner komunikasi bisa menerima dengan baik, artinya komunikasi berhasil. Demikian pula sebaliknya.

Untuk itu, sebuah komunikasi haruslah persuasif sekaligus meyakinkan.

Persuasif bermakna komunitor tersebut **mampu membujuk** atau **mempengaruhi partner komunikasi** sehingga **menerima dan sepakat** dengan poin yang dia sampaikan.

Meyakinkan bermakna komunikator menyampaikan pesannya dengan **penuh energi, semangat**, sehingga mampu **membuat orang yakin**.

Agar kedua hal tersebut dapat terwujud, maka kita harus menerapkan banyak hal yang sudah dipelajari di bagian komunikasi ini. Sebagai ringkasan akhir, supaya komunikasi Anda berhasil, persuasif dan meyakinkan maka pastikan:

- Anda memahami siapa yang menjadi audiens
- Anda paham betul apa yang sebenarnya hendak dikomunikasikan
- Anda memilih sarana komunikasi yang terbaik
- Anda berkomunikasi dengan asertif
- Anda menerapkan proses mendengar aktif sehingga mendapat umpan balik dalam proses berkomunikasi

- Anda menyampaikan dengan runtut sehingga audiens mudah memahami pesan
Anda sekaligus mempengaruhi dan meyakinkan mereka

Dengan menjalankan ini semua, maka komunikasi Anda akan mampu mempengaruhi dan meyakinkan. Baik komunikasi itu dilakukan kepada bawahan, rekan kerja atau atasan. Baik komunikasi itu dilakukan dalam konteks di pekerjaan, dengan pihak eksternal, maupun dalam kehidupan sosial Anda.

Selamat berkomunikasi.

BAB 3

Skill Motivasi

Jika Anda pernah mencoba memotivasi seseorang, tentu Anda merasakan sangat tidak mudah melakukannya.

Seperti pepatah mengatakan, “Anda bisa mengarahkan kuda untuk mendekat ke air, tapi Anda tidak bisa membuatnya meminum air tersebut.”

Inilah yang terjadi dalam konteks motivasi. Situasi kerja yang baik dan kondusif tidak selalu bisa memotivasi seseorang. Itu adalah faktor eksternal. Seseorang masih perlu motivasi yang muncul dari dalam dirinya secara internal agar dia mau melakukan sebuah tindakan.

Dalam bagian ini, Anda akan memahami apa itu motivasi, mengapa penting dalam dunia kerja, dan bagaimana memotivasi diri sendiri maupun orang lain.



Apakah Motivasi Itu?

Secara sederhana, motivasi adalah alasan, hasrat, atau sesuatu yang mendasari mengapa orang melakukan sebuah tindakan.

Misalnya, seseorang bekerja karena membutuhkan gaji, maka gaji menjadi motivasi. Seseorang melakukan tindakan berbahaya karena ingin dikenal, maka motivasinya ingin dikenal. Seseorang menyumbang karena ingin menolong orang lain, maka motivasinya keinginan menolong.

Itulah motivasi.

Lantas bagaimana dengan motivasi di tempat kerja? Apakah sama dengan hal di atas?

Menurut riset yang dilakukan Gallup, motivasi di tempat kerja adalah "Getaran emosional yang kuat yang dirasakan karyawan terhadap perusahaannya yang mempengaruhi karyawan tersebut untuk menyumbangkan energi dan pikiran secara maksimal dalam tugasnya."

Dengan definisi di atas, terlihat bahwa motivasi tidak sesederhana yang kita bayangkan. Seseorang baru bisa disebut termotivasi jika:

- Memiliki hubungan yang kuat dengan tempat kerjanya
- Menyumbangkan energi dan pikiran secara maksimal
- Bekerja dengan sebaik mungkin dengan hasil yang optimal

Buat Anda sebagai seorang manajer, pemahaman tentang motivasi ini akan membantu dalam dua hal

- Pertama, mengenali motivasi diri Anda sendiri
- Kedua, mengetahui bagaimana caranya memotivasi bawahan Anda dan orang lain yang terlibat dalam pekerjaan dengan Anda

Dengan demikian, Anda akan bisa bekerja secara maksimal karena menemukan motivasi pribadi yang kuat. Tidak hanya itu, Anda juga bisa menghasilkan kerja tim yang maksimal karena tahu cara memotivasi bawahan Anda.

Dampak Motivasi di Tempat Kerja

Motivasi yang baik di tempat kerja akan mampu memberikan hasil yang maksimal. Secara lebih detail, menurut survei yang dilakukan oleh Gallup di tahun 2012 menyebutkan beberapa dampak dari tingginya motivasi di sebuah perusahaan.

Ini ditandai dengan karyawan yang lebih terhubung dengan perusahaannya.

- 37% Tingkat ketidakhadiran dan karyawan yang mengundurkan diri menurun

- 48% Lebih sedikit terjadinya insiden keselamatan kerja
- 41% Lebih sedikit terjadi kerusakan pada produk
- 21% Produktivitas karyawan meningkat
- 22% Profitabilitas perusahaan meningkat

Tanda Karyawan Tidak Termotivasi

Lantas, berapa banyak sebenarnya karyawan yang termotivasi di tempat kerjanya?

Ternyata, jumlah orang yang termotivasi itu tidak banyak.

Survei menunjukkan di Indonesia hanya 8% karyawan yang benar-benar termotivasi. Sisanya ada 77% yang tidak termotivasi dan 15% yang bukan hanya tidak termotivasi, melainkan pula secara aktif menularkan kondisi negatif kepada karyawan lain.

Ketika dibandingkan dengan survei di negara-negara lain, hasilnya tidak jauh berbeda. Rata-rata karyawan yang benar-benar termotivasi ada di angka 6%-14% saja.

Ini menjadi tugas besar Anda sebagai seorang manajer untuk memastikan bawahan Anda termotivasi. Sebab hanya orang yang termotivasilah yang benar-benar bisa memberikan hasil kerja yang terbaik dan berdampak jangka panjang buat perusahaan.

Jika Anda ragu apakah tim Anda termotivasi atau tidak, maka perhatikanlah tandanya. Jika hal-hal berikut terjadi pada tim Anda, menunjukkan bahwa mereka tidak termotivasi:

- Karyawan kurang bertanggung jawab pada pekerjaan
- Karyawan kurang berinisiatif
- Karyawan kurang menolong temannya atau tim lain yang membutuhkan bantuannya
- Karyawan sering komplain dan mengeluh
- Karyawan tidak antusias di tempat kerja
- Karyawan suka berbohong dan menggosip di tempat kerja
- Karyawan malas bertanya
- Karyawan tidak fokus dalam bekerja

Mengapa Memahami Motivasi Itu Penting?

Memahami motivasi sangat penting buat seorang manajer.

Seperti yang sudah disebutkan di awal, memahami motivasi akan membantu Anda mengenali apa yang memotivasi diri Anda sendiri sehingga dapat bekerja maksimal.

Setelah itu, Anda bisa menularkan motivasi kepada bawahan sehingga mereka memiliki motivasi yang sama untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Lebih jauh lagi, memahami motivasi menjadi sangat penting karena alasan berikut:

- Kalau tidak ada motivasi, tim tidak bergerak dan tidak kreatif
- Motivasi setiap orang berbeda-beda
- Motivasi setiap orang pada periode yang berbeda tidaklah sama
- Ilmu motivasi dapat diterapkan dalam keseharian Anda
- Ilmu motivasi tidak diajarkan secara umum kepada setiap orang

Apa yang Memotivasi Anda?

Sekarang kita akan mulai melihat apa yang sebenarnya memotivasi Anda?

- Apakah Anda termotivasi karena gaji yang diberikan?
- Atau karena tempat kerja yang nyaman?
- Atau status serta jabatan yang Anda pegang saat ini?
- Atau target kerja yang menantang sehingga memicu adrenalin Anda?
- Atau karena atasan dan rekan kerja Anda yang bersahabat?

Jika Anda mencoba menjawab pertanyaan di atas, maka Anda akan menemukan faktor yang memotivasi tiap orang bisa berbeda-beda. Tidak hanya itu, seseorang pada awalnya bisa saja termotivasi karena faktor tertentu, misalnya gaji. Tapi setelah sekian lama motivasi itu bergeser ke arah lain.

Apa yang tadinya dianggap tidak terlalu penting sekarang malah menjadi faktor yang penting buat Anda.

Itulah motivasi. Dia bisa bergeser dari waktu ke waktu. Motivasi juga dipengaruhi pada kecenderungan umum yang dimiliki oleh tiap orang yang ternyata juga berbeda-beda.

Mengenal Pohon Motivasi

Ada banyak teori manajemen terkait motivasi. Beberapa mungkin Anda kenal.

Ada **Teori X dan Teori Y**. Buat penganut teori X, manusia dianggap makhluk yang pemalas, sulit diatur, dan harus dikontrol. Oleh karena itu dibuatlah berbagai aturan agar orang bekerja dengan baik.

Sebaliknya buat penganut teori Y, manusia dianggap makhluk yang bertanggung jawab, paham akan tugasnya. Oleh karena itu harus diberi kebebasan dan kesempatan dalam berekspresi.

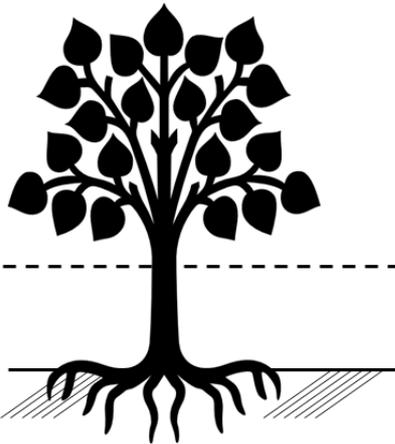
Itu salah satu contoh teori yang terkenal tentang motivasi.

Sekarang mari kita lihat seperti apa pohon motivasi itu. Silakan pelajari gambar pohon motivasi berikut:

Pohon Motivasi Tim

Membangun motivasi yang kuat

BATANG – MAGIC



AKAR – 3C

M	MEANING	Pekerjaan bermakna
A	APRECIATION	Pujian atas kerja baik
G	GROWTH	Kesempatan & wewenang
I	INDEPENDENCE	Kreasi, ide, kebebasan
C	CONNECTION	Makan siang bersama
<hr/>		
C	CLARITY	Job Des yang jelas
C	CAPABILITY	Pelatihan yang cukup
C	COMFORT	Kondisi rapi & bersih

Akar Motivasi

Ini adalah kondisi dasar untuk terciptanya motivasi yang baik di tempat kerja. Tanpa adanya akar yang baik, pohon akan runtuh. Jadi kita tidak bisa membahas aspek motivasi yang lebih tinggi sebelum urusan akar ini dikerjakan terlebih dahulu.

Akar tersebut ada 3 yakni **Clarity (Kejelasan)**, **Capability (Kemampuan)** dan **Comfort (Kenyamanan)**. Anda bisa menyebutnya **3C** atau **3K**.

Clarity (Kejelasan)

Ini adalah **faktor motivasi paling dasar**. Seseorang hanya bisa termotivasi jika dia memiliki kejelasan akan tugas dan tanggung jawabnya secara umum.

Bayangkan jika Anda bekerja namun tidak punya deskripsi tugas. Atau atasan membebaskan Anda untuk melakukan apapun yang Anda mau. Apakah Anda akan termotivasi? Banyak orang akan bingung dengan situasi ini.

Oleh karena itu sebagai seorang manajer, **pastikan bahwa tim Anda memiliki kejelasan akan tugas dan tanggung jawab mereka**. Setiap orang minimal perlu memiliki deskripsi kerja (Job Description) yang jelas. Dia harus tahu apa perannya di dalam tim. Akan lebih baik lagi jika setiap orang memiliki target yang jelas.

Adanya Clarity (Kejelasan) membantu seorang karyawan untuk memahami apa yang diharapkan atasannya terhadap dirinya. Oleh karena itu dia pun akan mulai termotivasi untuk memenuhi harapan tersebut.

Berbeda jika dia sama sekali tidak tahu apa yang diharapkan, maka karyawan tadi akan cenderung bekerja seadanya atau mengerjakan hal yang keliru. Akan sangat sulit baginya memiliki motivasi yang tinggi tanpa tahu kemana usahanya harus diarahkan.

Capability (Kemampuan)

Setelah jelas apa yang diharapkan oleh atasan, maka seorang karyawan perlu dibekali agar memiliki kemampuan untuk melakukan apa yang diharapkan tersebut.

Bayangkan Anda disuruh berperang tapi sama sekali tidak diberikan senjata sementara musuh lengkap dengan peralatan dan perlengkapan mereka.

Terkait kemampuan maka tugas Anda ada dua hal:

Pertama, bekali tim Anda dengan **keterampilan (skill) yang mereka butuhkan** untuk melakukan pekerjaan tersebut. Misalnya jika Anda ingin sekretaris di kantor mampu mengetik dengan cepat, berikan kepadanya kursus mengetik yang baik. Jika Anda ingin laporan yang dibuat bagus, maka ajarkan bagaimana cara membuatnya atau seminimalnya berikan contoh yang perlu dia ikuti. Hal ini secara bertahap akan membentuk keterampilan dari sekretaris tersebut.



Kedua, bekali tim Anda dengan **peralatan dasar yang mereka butuhkan**. Misalkan Anda meminta tim membuat laporan penjualan dalam format Excel. Namun Anda tidak menyediakan komputer buatnya bekerja. Dia harus mencari sendiri atau meminjam komputer orang lain. Maka akan sangat sulit sekali buat karyawan tersebut termotivasi.

Terkait peralatan ini perlu diingat bukan berarti segalanya harus ada. Misalnya untuk membuat laporan harus ada laptop yang terbaru, software Office versi paling tinggi, template laporan yang lengkap dan seterusnya. Tidak. Maksud dari peralatan di sini adalah

alat-alat dasar yang jika tidak ada akan sangat menyulitkan buat seseorang dalam melakukan tugasnya.

Comfort (Kenyamanan)

Setelah Anda memberikan kejelasan dan kemampuan buat tim, maka faktor terakhir yang menjadi dasar motivasi adalah kenyamanan. Apa maksudnya?

Yang dimaksud **kenyamanan** di sini adalah **tempat kerja**. Apakah ruang kerja tersebut nyaman digunakan? Bagaimana dengan kebersihannya? Apakah terlalu panas atau terlalu dingin?



Tempat kerja yang nyaman tidak hanya membuat karyawan produktif, melainkan pula mereka akan termotivasi tinggi dalam bekerja. Banyak studi menunjukkan hal tersebut. Bahkan perusahaan seperti Google, Apple atau Facebook mencoba menciptakan tempat kerja se nyaman mungkin buat seluruh karyawannya.

Lantas bagaimana jika perusahaan Anda tidak sekelas Google, apakah harus menyediakan kenyamanan yang super wah buat tim Anda?

Tentu tidak. Apa yang harus dilakukan adalah **jangan sampai kenyamanan dasar terganggu**. Misalnya tempat kerja harus bersih. Bayangkan kalau berantakan di sana sini. Untuk membuatnya bersih dan rapi, Anda mungkin perlu petugas kebersihan. Namun, kebersihan dan kerapian juga bisa diciptakan sendiri oleh karyawan yang bekerja di tempat tersebut. Minta mereka melakukannya.

Pastikan penerangan tempat kerja cukup bagus. Dulu ketika saya bekerja di dunia manufaktur pada perusahaan *consumer goods*, di pabrik dan kantornya selalu dilakukan pengukuran cahaya ruangan agar orang bisa bekerja dengan maksimal.

Maka tugas Anda sebagai manajer pastikan ada penerangan yang cukup. Jika kantor Anda sederhana, aturlah di bagian yang bisa Anda atasi. Ini akan membantu tim Anda untuk termotivasi.

Batang Motivasi

Jika akar sudah tegak, sekarang Anda bisa menumbuhkan batang di atasnya. Apa saja batang motivasi itu?

Ada 5 hal yang gampang diingat dengan akronim **MAGIC** (Meaning, Appreciation, Growth, Independence, Connection).

Meaning (Makna)

Apa yang dibayangkan seorang pejuang kemerdekaan ketika bergerilya dan menghadapi musuh? Apakah dia takut akan kematian? Takut ditangkap dan disiksa oleh musuh?

Ketakutan itu mungkin ada dan wajar sekali dimiliki. Namun, dia memiliki makna yang lebih tinggi karena ingin terlibat buat kemerdekaan bangsanya. Itulah makna yang menjadi motivasi pejuang tersebut sehingga bisa mengalahkan seluruh rasa takutnya.

Sekarang saya ingin bertanya kepada Anda. **Apa makna bekerja buat diri Anda?**

Untuk mencari nafkah? Untuk mendapatkan kehidupan yang mapan? Untuk membantu masyarakat? Untuk beribadah?

Ada orang yang dengan cepat bisa menyebutkan apa makna pekerjaan buat dirinya. Tapi lebih banyak orang yang kesulitan. Memang berbicara makna tidak bisa hanya satu hal saja namun perlu melihat aspek yang lebih luas.

Misalnya, semua orang bekerja tentu mengharapkan untuk mendapatkan gaji. Tapi gaji saja tidak cukup memberikan makna. Harus ada sesuatu yang lebih dalam dan lebih luhur yang memotivasi.

Saya ambil contoh pekerjaan saya saat ini sebagai seorang trainer. Apa makna pekerjaan tersebut buat saya? Jika ada yang bertanya demikian, maka jawaban saya adalah:

Saya bekerja sebagai seorang trainer karena sejak kecil sudah menyenangi dunia pengajaran. Saya pun merasa diberi kemudahan oleh Allah untuk menjelaskan sesuatu dengan cara yang mudah dipahami orang lain. Oleh karena itu, saya ingin memanfaatkan talenta yang saya miliki untuk berbagi manfaat sebesar mungkin.

Bagi saya, secara ideal setiap orang harus menemukan pekerjaan yang paling pas buat dirinya. Paling pas untuk mengembangkan sisi profesional sekaligus spiritualnya. Buat saya saat ini, menjadi seorang trainer adalah bentuk paling pas untuk mewujudkan hal tersebut.

Dengan menjadi trainer saya bisa mengajar sebanyak mungkin orang lewat kelas tatap muka maupun kelas online. Saya bisa berkenalan dengan orang-orang lintas perusahaan. Saya belajar dari banyak industri yang berbeda-beda.

Apakah saya mendapatkan gaji? Itu adalah implikasinya. Karena kepuasan terbesar sebagai trainer datang ketika para peserta tersenyum puas mendapatkan ilmu baru yang dapat mereka manfaatkan dalam kehidupan pribadi dan profesional-nya.

Tidak hanya itu, dengan menjadi trainer saya pun bisa berbagi dengan lembaga pendidikan, sosial, termasuk kepada orang-orang di sekitar saya dengan memberikan pelatihan gratis buat mereka. Di satu sisi kebutuhan saya mencari nafkah terpenuhi karena saya dibayar oleh klien-klien perusahaan. Di sisi lain saya pun bisa menyalurkan kelebihan waktu dan tenaga yang saya miliki dengan berbagi kepada orang lain tanpa harus menerima imbalan.

Jadi itulah makna pekerjaan buat saya.

Lantas bagaimana makna pekerjaan buat Anda?

Sebagai manajer, Anda perlu memikirkan hal tersebut. Tidak selalu makna pekerjaan Anda cukup ideal. Bisa jadi tidak sepenuhnya seperti yang diharapkan. Walaupun demikian, setidaknya Anda sudah punya makna yang bisa terus dikembangkan seiring waktu dan perkembangan karir.

Hanya manajer yang memahami betul makna pekerjaan buat dirinya yang bisa menularkan makna tadi kepada karyawan-karyawan yang menjadi timnya. Perlu diingat, setiap anggota tim Anda bisa jadi memaknai pekerjaan secara berbeda meskipun apa yang mereka

lakukan antara orang yang satu dengan yang lain terlihat sama. Hal ini bukan masalah, yang penting mereka sudah mulai menemukan apa yang menggerakkan mereka dari dalam untuk bekerja secara maksimal.

Appreciation (Memberikan Apresiasi)

Apa yang Anda rasakan ketika atasan datang kepada Anda dan menyampaikan bahwa dia senang melihat pekerjaan Anda yang baik?

Anda pasti merasa senang karena ternyata ada orang yang memperhatikan, mendapatkan manfaat dari pekerjaan Anda dan memberikan apresiasinya atas hasil kerja tersebut.

Jika Anda senang mendapatkan apresiasi dari atasan Anda, maka setiap orang pun akan senang jika diberikan apresiasi. Termasuk anak buah dan anggota tim Anda. Apresiasi ibarat bensin yang membuat mesin bisa terus hidup dan bergerak. Dengan apresiasi seorang karyawan akan merasa bahwa pekerjaannya dihargai dan dia akan terus berusaha mempertahankan pekerjaan yang baik tadi, bahkan akan berusaha untuk lebih bagus.

Sayangnya, banyak orang tidak menyadari betapa pentingnya apresiasi. Kita sering menganggap apa yang dikerjakan oleh anggota tim kita memang sudah seharusnya demikian. Ini menyebabkan lama kelamaan suasana kerja menjadi hambar.



Oleh karena itu, **berikan apresiasi kepada tim Anda atas pekerjaan mereka yang baik.** Buat mereka **merasa dihargai** sehingga motivasi mereka akan terangkat dan terus berusaha memberikan yang terbaik.

Ingat, apresiasi harus datang dari ketulusan. Karyawan bisa membedakan apresiasi yang tulus dan apresiasi yang tidak tulus. Apresiasi yang tulus meskipun sangat sederhana akan berdampak besar.

Jadi, Anda jangan membayangkan bahwa apresiasi harus dengan memberikan sebuah hadiah, mengajak makan siang bersama, atau pemberian-pemberian lainnya.

Apresiasi bisa berupa sebuah catatan kecil yang Anda letakkan di meja tim Anda berisi penghargaan atas hasil kerja mereka, sebuah ucapan selamat dan tepukan di bahu, atau sebuah senyuman dan ucapan terima kasih.

Jadi, jangan pelit memberikan apresiasi buat tim Anda.

Growth (Tumbuh)

Coba lihat apa yang terjadi ketika benih ditanam di tanah yang subur. Ya, benih tersebut akan tumbuh. Mulai dari batang yang kecil dan beberapa helai daun, kemudian terus tumbuh membesar.

Demikian pula motivasi yang dirasakan di tempat kerja. Kita akan termotivasi jika memiliki **sensasi terus bergerak maju dalam pekerjaan**. Dengan bertumbuh, Anda akan terus semangat mengerjakan tugas Anda dan berkarya yang terbaik.

Lalu apa saja yang termasuk sensasi bergerak maju dalam pekerjaan? Apakah harus dengan sebuah promosi ke level berikutnya?

Jawabnya tidak. Ada banyak sensasi maju dan tumbuh dalam pekerjaan.

Pertama, meningkatnya **pengetahuan** atau **keahlian**. Ketika melakukan pekerjaan, Anda akan merasakan peningkatan dalam hal pengetahuan. Tidak hanya itu semakin hari keahlian juga terus bertambah. Ini akan memberi sensasi tumbuh.

Kedua, meningkatnya **pengalaman** atau **penghargaan**. Ketika Anda ditempatkan di bagian yang baru, maka Anda akan belajar pengalaman yang baru juga. Buat seorang karyawan, pengalaman baru ini memberikan sensasi tumbuh dan maju. Jadi rotasi dalam pekerjaan, memindahkan ke bagian lain, memindahkan ke lokasi yang berbeda, adalah bagian dari proses memberikan pengalaman baru. Perubahan ini menciptakan sensasi berkembang dan tumbuh.

Ketiga, meningkatnya **karir** atau **tanggung jawab**. Ketika seseorang dipromosikan dalam pekerjaan, maka dia mendapatkan tanggung jawab yang lebih tinggi daripada sebelumnya.

Wewenang yang lebih tinggi, tanggung jawab yang lebih luas, area yang harus ditangani bertambah, semua ini memberikan sensasi bertumbuh.

Oleh karena itu sebagai seorang manajer, Anda harus berpikir apa yang bisa saya lakukan agar tim saya merasa mereka tumbuh dan berkembang di dalam organisasi. Anda bisa melakukannya dengan memberikan mereka peningkatan keahlian, memberikan sebuah pekerjaan yang menciptakan pengalaman baru, atau jika sudah tiba saatnya memberikan promosi buat karyawan terbaik Anda yang kompeten.

Jangan biarkan tim Anda merasa mandek karena itu akan mulai mengganggu motivasi mereka.

Independence (Kebebasan)

Coba ingat masa ketika Anda remaja dan ingin melakukan banyak hal. Kemudian orangtua sering mengatur Anda harus begini dan begitu. Apa yang Anda rasakan?

Kebanyakan remaja tentu tidak suka terlalu banyak diatur.

Demikian pula ketika sudah dewasa dan bekerja.

Di tahap awal, memang kita memerlukan panduan terkait hal-hal apa yang harus dikerjakan, bagaimana melakukannya dan dibimbing sampai akhirnya bisa.

Namun, selain membutuhkan bimbingan serta arahan, setiap orang juga menginginkan **diberikan kebebasan berkreasi** serta **mengatur diri sendiri**.

Lantas, bagaimana memadukan keduanya?

Jika Anda memiliki pekerjaan yang harus tertib mengikuti standar prosedur tertentu, maka mau tidak mau pekerjaan harus dilakukan sesuai SOP yang ada. Namun, untuk pekerjaan lain yang sifatnya merencanakan, membuat strategi, merumuskan sebuah cara yang baru dan sejenisnya, terbuka ruang untuk bisa berkreasi dan mengatur diri sendiri.

Dalam situasi seperti itu, maka perlu diberikan independensi untuk mengatur pekerjaan dengan cara terbaik selama tidak ada SOP yang dilanggar dan hasil yang diharapkan dapat dicapai.

Buat Anda sebagai manajer, pikirkanlah di area mana dari pekerjaan Anda bisa melakukan kreasi. Termasuk pertimbangkan pula dalam aspek mana saja Anda bisa memberikan kesempatan berkreasi tadi buat tim Anda.

Dengan cara ini, mereka akan merasa punya independensi yang berdampak pada meningkatnya motivasi dalam bekerja.

Connection (Keterhubungan)

Apa yang membuat Anda bertahan di tempat kerja?

Apakah gaji yang lumayan? Pekerjaan yang menyenangkan? Atau ada faktor lain?

Terkadang, tidak selalu hal yang menyenangkan kita terima di tempat kerja. Mungkin gaji relatif kecil dibandingkan perusahaan sejenis, mungkin kebijakan perusahaan kurang pas dengan harapan karyawan, namun jika Anda memiliki rekan kerja yang asyik, bersahabat, dan penuh kekeluargaan, maka seseorang bisa bertahan di tempat kerjanya demi mempertahankan rekan kerja yang asyik tadi.

Iniilah *connection* atau **keterhubungan antara seseorang dengan rekan kerjanya**. Rekan kerja ini mulai dari atasan, kolega yang setara, maupun bawahan yang kita miliki.



Untuk itu, perlu untuk membangun keterhubungan yang baik antara diri Anda sebagai manajer dengan seluruh tim di bawah Anda. Inisiatif Anda dalam melakukan hal tersebut akan mempererat rasa persaudaraan dan kekeluargaan. Dengan demikian, hubungan yang terjadi **tidak lagi sekedar hubungan kerja**, melainkan pula **hubungan pertemanan** dan **kekeluargaan**.

Kita senang datang setiap hari ke tempat kerja karena akan bertemu dengan sahabat-sahabat terbaik kita, orang-orang yang sudah kita anggap sebagai saudara dan keluarga.

Lantas, bagaimana menciptakan keterhubungan tersebut?

Banyak hal sebenarnya bisa dilakukan. Mulai dari makan siang bersama ketika jam istirahat. Jika perusahaan menyediakan kantin bisa dengan makan bersama di kantin tersebut. Atau jika tidak bisa makan di tempat lain. Sesekali bisa juga janji-janji masing-masing orang membawa makanan dari rumahnya dan saling berbagi ketika jam makan siang.

Bentuk lain adalah kegiatan setelah jam kantor. Mungkin sesekali bisa nonton bareng atau kegiatan lainnya.

Kegiatan tidak hanya di luar kantor. Di dalam kantor pun bisa dilakukan. Misalnya ketika rapat mingguan atau bulanan bisa dilakukan sesi berbagi tips-tips yang bermanfaat terkait keseharian sebelum agenda resmi lainnya.

Semua bentuk aktivitas ini besar ataupun kecil akan **mempererat** dan **menciptakan kedekatan** diantara tim Anda. Dengan demikian, setiap orang akan selalu termotivasi untuk bekerja dengan baik karena mereka tahu bahwa mereka bekerja dengan sahabat-sahabat terbaiknya.

Itulah lima hal yang akan menjadi bangunan dari motivasi. **MAGIC (Meaning, Appreciation, Growth, Independence dan Connection)**. Pastikan Anda punya kelima hal ini untuk membuat motivasi kerja selalu pada level tertingginya.

Bagaimana Memotivasi Orang yang Berbeda?

Anda sudah mengetahui ada 2 level motivasi. Pertama adalah aspek dasar atau akar motivasi yang dikenal dengan 3C (Clarity, Capability dan Comfort) sedangkan aspek batangnya terdiri dari MAGIC (Meaning, Appreciation, Growth, Independence dan Connection). Maka sekarang kita akan melihat bagaimana caranya memotivasi orang yang berbeda.

Seperti yang sudah dibahas di awal, apa yang menjadi **landasan motivasi tiap orang bisa berbeda-beda**. Oleh karena itu, menyamakan cara memotivasi merupakan hal yang kurang tepat. Anda harus mengerti tipe apa tim Anda sehingga dapat memotivasinya dengan lebih tepat.

Ada tiga tipe orang yang dikenal dengan **Achiever, Affiliate dan Power**.

Achiever

Tipe Achiever adalah orang yang **suka dengan target dan pencapaian**. Buat orang Achiever, mencapai sesuatu yang mereka harapkan adalah hal yang sangat penting.

Untuk memotivasi orang Achiever, maka Anda perlu memberikan target yang menantang kepada mereka. Buat mereka terpacu dengan target.

Orang Achiever akan efektif jika mereka bekerja sendiri karena akan membantunya fokus untuk mencapai hasil. Walaupun demikian, mereka juga bisa bekerja dengan orang lain sesama Achiever.

Karena mereka sangat menganggap penting hasil pencapaian, maka orang tipe Achiever pun berharap mereka akan dinilai secara adil/fair oleh atasannya. Oleh karena itu, berikanlah feedback terhadap hasil kerja mereka dan apresiasi jika mereka berhasil mencapai target. Ini akan membuat orang achiever terus terpacu.

Affiliate

Orang affiliate adalah orang yang **senang bersama-sama orang lain** di dalam tim. Orang Affiliate menganggap hubungan baik dengan setiap orang sebagai hal yang sangat penting. Oleh karena itu, kekompakan dan keharmonisan dalam tim menjadi harapan mereka.

Untuk memotivasi orang Affiliate, kita harus mengetahui bahwa mereka akan sangat baik bekerja di dalam tim. Orang Affiliate tidak suka bekerja sendirian atau menonjolkan kemampuan individunya.

Mereka tipe yang tidak suka dengan resiko dan ketidakpastian. Oleh karena itu, buat orang Affiliate, akan sangat sulit menantang mereka dengan resiko yang terlalu tinggi dan ambisius. Sebab mereka kurang tertarik dengan resiko dan ketidakpastian meskipun dapat menghasilkan dampak yang besar pula.

Terkait kinerja orang tipe Affiliate, maka berikan feedback kepada mereka secara pribadi dan tertutup. Mengapa? Orang Affiliate sangat tidak suka jika Anda sampai memermalukan mereka di depan umum. Oleh karena itu, jika ada kesalahan atau kekurangan dalam pekerjaannya, panggillah orang Affilate itu secara pribadi dan sampaikan feedbak Anda secara tertutup. Mereka akan lebih menghargai cara demikian.

Power

Tipe terakhir adalah orang yang **suka memegang kekuasaan, kendali dan melakukan koordinasi.**

Buat orang tipe Power, mereka merasa memiliki kemampuan dalam memimpin tim dan mengatur orang lain.

Oleh karena itu, mereka bekerja dalam situasi terbaik ketika diberi kesempatan memimpin tim. Sebaliknya, ketika menjadi anggota tim, seorang dengan tipe Power bisa menjadi bawahan yang terlalu aktif melakukan interupsi, atau menyampaikan ide-ide berbeda.

Untuk memotivasi orang dengan tipe Power, maka berikan mereka kesempatan memimpin tim jika dimungkinkan. Mereka akan bekerja dalam situasi terbaik ketika memimpin.

Orang tipe Power suka dengan kompetisi dan tugas yang jelas. Jika Anda bisa merumuskan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya secara jelas, maka orang tipe Power akan berusaha keras untuk mencapainya.

Orang tipe Power juga cenderung lebih terbuka dan blak-blakan. Oleh karena itu, jika dia melakukan kekeliruan dalam pekerjaannya, mereka lebih sedang jika hal tersebut

disampaikan secara terbuka dan langsung. Tidak perlu ditutup-tutupi. Orang dengan tipe Power akan cukup tegar menghadapi masukan yang diberikan kepadanya.

Miliki Motivasi dan Tularkan Motivasi Kepada Tim Anda

Anda sudah belajar tentang motivasi yang menjadi energi buat karyawan untuk berusaha memberikan yang terbaik di perusahaan.

Sangat penting menjaga tingkat motivasi tim Anda dalam level terbaiknya. Memang, ada kalanya motivasi bisa naik dan turun. Tugas Anda adalah mengenali dengan baik apa yang memotivasi tim Anda dan memanfaatkan motivasi tersebut secara tepat.

Hanya tim yang termotivasi yang mampu memberikan hasil kerja terbaik. Oleh karena itu, setiap hari, setiap saat, pastikan motivasi ini selalu ada dan bersama dengan diri Anda dan tim Anda.

Jadi jangan lupa, tugas Anda sebagai manajer adalah: **miliki motivasi yang kuat** dalam bekerja, dan **tularkan motivasi tersebut kepada tim Anda**.

BAB 4

Skill Delegasi

Menjadi seorang manajer biasanya diiringi dengan hadirnya tim yang mendampingi Anda. Jika dulu Anda dinilai karena kinerja sebagai individu, maka sekarang kinerja Anda akan dinilai pula dari kinerja tim di bawah Anda.

Adapun skill yang biasanya kurang dimiliki oleh seorang manajer baru adalah **kemampuan melakukan delegasi secara efektif**. Delegasi yang tepat sehingga Anda dapat membagi tugas dengan baik kepada tim, rekan kerja, atau bahkan atasan Anda.

Apakah Delegasi Itu?

Secara sederhana, delegasi berarti **mempercayakan sebuah tugas kepada orang lain**. Dengan mendelegasikan, Anda mempercayakan seseorang melakukan tugas untuk Anda. Walaupun demikian, tanggung jawab akhir tetap di tangan Anda sebagai orang yang mendelegasikan.

Seorang manajer baru biasanya **tidak mau melakukan delegasi** karena beberapa faktor. Adapun faktor tersebut adalah:

1. Merasa lebih cepat mengerjakan sendiri
2. Repot mengajari orang lain
3. Tidak percaya kepada orang lain.

Mari kita lihat satu per satu.

Terkadang kita sudah sangat terbiasa mengerjakan tugas-tugas yang kita miliki. Oleh karenanya, kita pun dapat mengerjakan pekerjaan tersebut dengan cepat dan mudah. Lantas, apakah perlu melakukan delegasi kepada orang lain? Apalagi jika orang tersebut belum tentu bisa mengerjakan secepat yang Anda mampu lakukan saat ini?

Ingat, benar bahwa saat ini Anda bisa mengerjakan suatu pekerjaan dengan cepat dan mudah. Namun, pekerjaan tersebut merupakan pekerjaan yang berulang dan ada kemungkinan di masa yang akan datang Anda perlu untuk mengerjakan hal-hal lain yang lebih penting untuk melakukan tugas Anda sebagai manajer baru. Di sinilah kita perlu untuk mulai belajar melakukan delegasi.

Ada pula orang yang merasa repot mengajari orang lain. Jika mengerjakan sendiri Anda hanya perlu waktu 1 jam. Tapi jika mengajari orang lain, maka Anda butuh lebih dari 1 jam hanya untuk mengajarnya saja. Belum lagi menunggu orang tersebut selesai melakukan tugasnya. Lantas, apakah perlu melakukan delegasi?

Kembali Anda harus ingat bahwa delegasi adalah **proses untuk memberdayakan tim Anda**. Istilah kerennya **“empowerment”**. Oleh karena itu, waktu yang Anda habiskan untuk mengajari anggota tim tersebut merupakan investasi jangka panjang. Ketika nanti dia bisa mengerjakan apa yang Anda ajarkan, maka ke depan hidup Anda akan jadi lebih mudah karena sekarang Anda punya anggota tim yang bisa mengerjakan tugas Anda.

Adapula alasan tidak mau mendelegasi karena tidak percaya kepada orang lain. Lantas jika ini yang terjadi, apakah Anda akan memikul semua pekerjaan? Ingat, diri kita bukan superman. Sehebat-hebatnya Anda tetap tidak akan mungkin mampu mengerjakan seluruh pekerjaan sendirian. Anda perlu belajar untuk mempercayai orang lain. Mulai sedikit demi

sedikit memberi kepercayaan tersebut sambil melakukan monitoring. Itulah yang perlu Anda lakukan.

Kapan Anda Perlu Melakukan Delegasi?

Setelah Anda mengetahui mengapa delegasi penting untuk kesuksesan Anda sebagai seorang manajer, maka sekarang muncul sebuah pertanyaan.

“Kapan Anda perlu melakukan delegasi?”

Ketika saya menanyakan pertanyaan ini kepada para peserta training, jawaban yang sering muncul adalah:

- Ketika sedang cuti atau sakit sehingga harus diwakilkan
- Ketika sedang ada kegiatan lain (misalnya training) sehingga tidak di tempat kerja seperti biasa
- Ketika tugas menumpuk sangat banyak dan *deadline* semakin dekat sehingga harus didelegasikan.

Benarkah jawaban tersebut?

Sepintas terlihat benar. Memang kita perlu melakukan delegasi ketika sedang tidak hadir di kantor untuk bekerja karena cuti, sakit, atau kegiatan lain. Kita juga perlu melakukan delegasi ketika tugas menumpuk. Namun delegasi dalam situasi tersebut seringkali kurang efektif.

Delegasi yang baik justru terjadi bukan ketika Anda sedang cuti atau izin. Bukan pula ketika tugas begitu menumpuk dan Anda sedang dikejar deadline. Delegasi dilakukan di saat Anda bekerja seperti biasa. Oleh karena itu, jika Anda bertanya, lantas karena **alasan** apa sebaiknya saya **melakukan delegasi**? Maka tanyakan hal-hal berikut:

- Apakah pekerjaan tersebut **dapat dikerjakan orang lain**?
- Apakah ada **kesempatan berkembang** buat tim jika didelegasikan?
- Apakah pekerjaan akan **berulang** di lain waktu?
- Apakah Anda punya waktu untuk **mengajarkan**?
- Seberapa penting **kualitas hasil akhir** dari pekerjaan tersebut?

Itulah beberapa pertanyaan yang perlu Anda ajukan.

Jika jawaban Anda adalah “ya” untuk empat pertanyaan pertama. Maka sudah pasti pekerjaan itu layak dan perlu didelegasikan. Delegasi akan membantu tim Anda berkembang dengan mengerjakan tanggung jawab lebih tinggi.

Waktu yang Anda gunakan untuk mengajarkan adalah sebuah investasi. Sebagai manajer yang mampu mengatur waktu, maka sudah selayaknya Anda memiliki waktu secara reguler untuk mengajari tim Anda.

Adapun pertanyaan terakhir terkait seberapa penting hasil akhir adalah sebuah pertimbangan buat Anda. Jika hasil akhir sangat penting, tingkat ketelitian sangat tinggi, dan kesalahan kecil tidak dapat ditolerir, maka mungkin pekerjaan tersebut tidak cocok untuk Anda delegasikan. Tetapi jika pekerjaan tersebut bukanlah pekerjaan yang sangat rahasia atau hanya Anda yang sepantasnya mengerjakan, maka pekerjaan tadi masuk dalam kategori yang bisa didelegasikan.



Berikut **contoh-contoh tugas** yang dapat Anda **delegasikan**:

- Sebuah laporan berulang yang sering Anda pakai untuk rapat
- Menangani sebuah persoalan yang biasa Anda tangani namun Anda melihat anggota tim Anda akan belajar banyak jika berusaha melakukannya
- Menghadiri sebuah rapat dengan departemen lain di mana Anda memiliki tim yang menguasai bidangnya dan mampu mewakili Anda dalam rapat tersebut

Bagaimana Melakukan Delegasi Secara Efektif

Setelah tahu tugas apa yang perlu dan dapat Anda delegasikan, maka sekarang Anda perlu belajar bagaimana melakukan delegasi secara efektif.

Delegasi yang efektif adalah proses delegasi di mana orang yang Anda delegasikan paham mengapa dia menerima delegasi, dan termotivasi untuk mengerjakan dengan sungguh-sungguh pekerjaan yang didelegasikan.

Agar delegasi dapat dilakukan dengan efektif, ikuti langkah-langkah berikut:

1. Jelaskan hasil akhir yang Anda harapkan
2. Jelaskan alasan Anda melakukan delegasi
3. Berikan batasan apa yang perlu dilakukan dan apa yang tidak
4. Jelaskan apa yang menjadi tanggung jawab orang yang didelegasikan
5. Sampaikan tenggat waktu yang diharapkan untuk mengerjakan tugas tersebut.
6. Kontrol secara berkala untuk memastikan perkembangan sesuai harapan Anda
7. Jelaskan konsekuensi jika pekerjaan tidak dilakukan dengan baik



Dengan mengikuti langkah-langkah di atas, maka Anda akan dapat melakukan delegasi secara efektif. Ketika delegasi berjalan dengan baik, maka tim Anda pun akan tumbuh skill serta kompetensinya. Akan lebih mudah buat Anda untuk membagi tugas di masa yang akan datang.

BAB 5

Skill Membangun Tim

Seorang leader yang baik adalah mereka yang bisa **menciptakan leader-leader berikutnya**. Menciptakan leader erat kaitannya dengan proses **membangun sebuah tim (Develop)**.

Oleh karena itu, skill berikutnya yang harus Anda kuasai adalah skill membangun. Bagaimana membangun tim Anda agar **memiliki skill dan kompetensi yang dibutuhkan**.

Mengapa Karyawan Perlu Dikembangkan?



Jika kita melihat skema di atas maka akan terlihat bahwa saat ini setiap orang memiliki kinerja atau prestasi tertentu. Kinerja tersebut bisa jadi sudah baik atau pun masih kurang.

Proses development akan membantu **mengangkat kinerja tim** Anda ke level berikutnya sesuai dengan tantangan di masa mendatang yang lebih berat.

Proses development juga berguna untuk menutupi kekurangan yang dimiliki tim Anda agar mereka mulai menutupi skill-skill yang menjadi kelemahan mereka selama ini.

Mengenal Dua Jenis Pengembangan Karyawan

Sebagai manajer, Anda perlu mengenal **jenis pengembangan** apa saja yang perlu Anda lakukan. Dalam bagian ini, kita akan belajar dua jenis: **pertama** adalah **development yang bersifat instan, segera**, dan tergantung situasi kondisi saat ini. Kedua development yang bersifat jangka panjang, visioner, dan perlu tahapan-tahapan. Jenis pertama akan kita kenal dengan nama **pemberian umpan balik (feedback)**. Sedangkan jenis kedua adalah **rencana pengembangan yang bersifat jangka panjang (development plan)**.

Mari kita pahami satu per satu.

Pemberian Umpan Balik (Feedback)

Pernahkah Anda melihat seorang karyawan yang melakukan tugasnya dengan baik dan Anda bangga dengan apa yang dilakukan oleh karyawan tersebut?

Apa yang Anda lakukan?

Pernahkah Anda melihat seorang karyawan melakukan kesalahan dalam pekerjaannya atau ada sikap yang salah dia tunjukkan di tempat kerja?

Apa yang Anda lakukan buat karyawan tersebut?

Kedua karyawan di atas memerlukan umpan balik (feedback). Untuk karyawan pertama karena dia melakukan hal yang baik, maka kita akan memberi **umpan balik positif** atau lebih dikenal dengan sebutan **apresiasi**.

Sebuah tepukan di bahu yang ramah sambil berkata, “Apa yang kamu lakukan tadi sangat baik. Tindakan itu menunjukkan nilai-nilai kita sebagai orang yang peduli dengan konsumen. Terus pertahankan sikap ini ya.” akan bernilai sangat besar bagi si karyawan untuk terus mempertahankan sikap positif seperti itu.



Sementara bagi karyawan kedua Anda perlu memberikan umpan balik untuk tindakan atau sikapnya yang kurang pas. Inilah yang kita kenal **umpan balik untuk perbaikan** berupa **koreksi**. Anda perlu menjelaskan mengapa Anda tidak menyukai tindakan tersebut, dan berdiskusi dengan karyawan bersangkutan apa yang harus dilakukan agar hal seperti itu jangan terjadi lagi di masa mendatang.

Dengan pemberian feedback secara teratur untuk perilaku positif dan perilaku negatif, maka secara rutin Anda akan mengarahkan tim agar selalu bertindak, berperilaku dan memiliki kinerja sesuai yang diharapkan. Setiap anggota tim akan sadar mereka harus berusaha sebaik mungkin dalam tugas dan wewenangnya.

Pentingnya Memberi Apresiasi

Sebuah penelitian menunjukkan bahwa **seseorang perlu menerima apresiasi sedikitnya seminggu sekali.**

Jika saya bertanya, kapan terakhir kali Anda memberikan apresiasi?

Apa yang Anda lakukan ketika melihat karyawan Anda menunjukkan sikap yang terpuji?

Jangan diam saja. Sebagai manajer dan pemimpin mereka, Anda harus menunjukkan bahwa Anda menyukai sikap seperti itu. Apa yang Anda lakukan akan dilihat oleh karyawan yang lain dan secara tidak langsung akan memberi sinyal kepada mereka bahwa pimpinan menghargai orang yang menunjukkan sikap terpuji.

Jadi coba perhatikan sekali lagi kapan Anda memberikan apresiasi kepada bawahan Anda.

Melakukan Program Rencana Pengembangan (Development Plan)

Level berikutnya yang lebih tinggi dari pengembangan tim adalah dengan **merancang dan melaksanakan program rencana pengembangan (development plan)**.

Anda mungkin bertanya, apakah sebagai seorang manajer saya perlu melakukan hal ini? Bukankah seharusnya ini merupakan tugas bagian Human Resources atau Human Capital?

Jawabnya adalah, Anda perlu ingat bahwa sebagai seorang manajer Anda sekaligus manajer dalam urusan orang. Anda seorang **people manager** buat tim Anda. Mereka bekerja untuk mendukung Anda. Karenanya, urusan pengembangan mereka tidak pernah akan terwakili oleh orang lain. Anda tetap wajib memiliki perhatian yang tinggi terhadap rencana pengembangan buat tim Anda.

Dalam pengalaman saya 11 tahun bekerja di divisi Human Resources, saya sering menemukan para manajer lini (*line manager*) merasa tugas mereka adalah mencapai target yang ditetapkan perusahaan, bukan mengurus orang-orang yang ada di dalam tim-nya. Karenanya, tidak jarang ketika ada karyawan yang dianggap bermasalah, maka HR lah yang dicari untuk menuntaskan masalah tersebut.

Jika Anda seorang manajer yang baik, maka seharusnya Anda juga sebagai *people manager*. Anda lah orang yang paling tahu, paling paham, dan paling memikirkan kebutuhan pengembangan yang ada di dalam tim Anda.

Bagaimana Melakukan Perencanaan Pengembangan (Development Plan)

Sekarang, Anda mungkin bertanya, oke, sekarang saya siap menjadi seorang people manager. Lantas, apa yang langkah-langkah yang perlu saya lakukan untuk membuat perencanaan pengembangan buat tim saya?

Untuk memahaminya, coba perhatikan skema berikut:

Membuat Rencana Pengembangan

ISU SAAT INI	GAP KOMPETENSI	SIAPA	RENCANA PENGEMBANGAN
Barang yang diproduksi tidak memenuhi standar kualitas	<ul style="list-style-type: none">Tidak tahu cara mengatur setting mesin produksi dengan tepat dan presisi	Operator Mesin	Training cara mengatur setting mesin dengan benar

Dalam skema ini ditunjukkan bahwa dasar dari melakukan pengembangan adalah apa isu yang terjadi di dalam organisasi Anda.

Misal: Anda seorang Manajer Produksi. Selama setahun terakhir, sudah 2 kali terjadi insiden atas kualitas barang yang diproduksi oleh departemen yang Anda pimpin. Sebagai manajer, Anda harus mulai bertanya, apa penyebab permasalahan ini?

Jika kita mencoba melihat sebuah permasalahan yang akan dijawab dengan program perencanaan pengembangan, maka Anda harus mencoba melihat apakah permasalahan

yang terjadi tersebut memiliki kaitan dengan skill ataupun kompetensi yang dimiliki oleh tim Anda?

Jika ada dugaan ke arah sana, maka selanjutnya Anda bisa mulai mencari tahu, skill dan kompetensi apa yang kurang sehingga menjadi kontributor utama dari terjadinya sebuah persoalan.

Memahami Skill dan Kompetensi

Jika saya bertanya kepada para peserta pelatihan, apa bedanya skill dan kompetensi? Maka pertanyaan ini biasanya tidak mudah dijawab. Kedua kata ini terasa saling bersinonim satu dengan yang lain.

Lantas apakah ada bedanya?

Jika kita melihat kedua kata tersebut dalam konteks Human Resources, maka yang dimaksud **skill** adalah **keterampilan teknis untuk melakukan sesuatu**. Misalnya, keterampilan menjalankan mesin produksi, keterampilan melakukan perawatan mesin, dan seterusnya.

Adapun **kompetensi mencakup hal yang lebih luas**. Jika berbicara kompetensi maka kita melihat ada **3 aspek** di sana:

- Pengetahuan
- Keterampilan (Skill)
- Sikap



Pengetahuan adalah sejauh mana pengetahuan seorang karyawan terkait bidang-bidang yang menjadi pekerjaan dan tanggung jawabnya. Misalnya seorang yang bekerja di bagian Quality perlu mengetahui tentang standar kualitas yang dipakai oleh perusahaan, mengetahui tentang aspek-aspek yang terkait dengan kualitas suatu barang, dan seterusnya.

Keterampilan (skill) seperti yang sudah kita bahas sebelumnya adalah apa yang menjadi keterampilan untuk melakukan sesuatu. Dalam kasus karyawan Quality di atas maka dia perlu memiliki keterampilan untuk melakukan sampling, keterampilan untuk melakukan uji mikrobiologi, dan seterusnya.

Adapun **sikap** adalah sebuah mentalitas dalam melakukan sesuatu. Seorang yang bekerja di bagian Quality Control perlu memiliki sikap ketelitian yang tinggi, seorang yang bekerja di bagian Marketing perlu memiliki sikap senang berhubungan dengan orang lain, seorang yang bekerja di bagian Human Resource memiliki sikap suka membantu orang lain dan melihat aspek manusia dalam berbagai persoalan, dan seterusnya.

Jadi seorang yang kompeten adalah orang yang secara lengkap memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

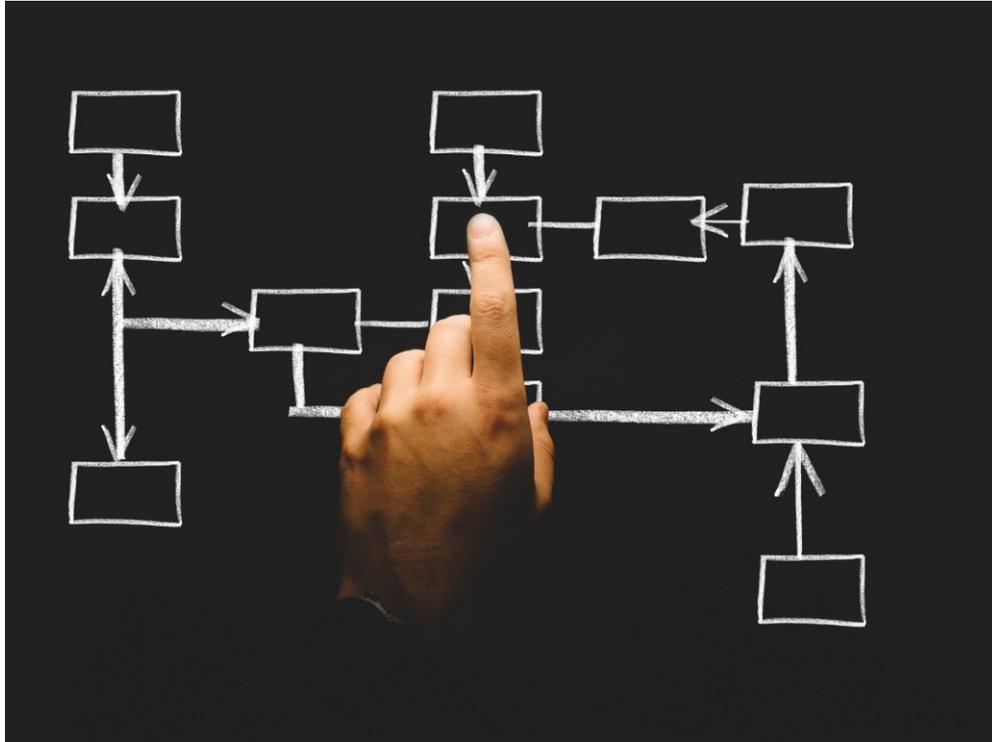
Seorang yang baru memiliki skill saja belum tentu memiliki pengetahuan yang cukup untuk mendukung skill-nya. Atau dia belum tentu memiliki sikap yang tepat yang diharapkan agar dapat mengerjakan tugas tersebut secara maksimal.

Menyusun Rencana Pengembangan

Setelah kita memahami apa itu skill dan kompetensi, maka sekarang kita kembali melakukan proses perencanaan pengembangan. Adapun yang perlu Anda lakukan adalah mencoba melihat isu yang terjadi dan hubungan dengan kurangnya kompetensi tertentu di dalam tim Anda. Bisa karena pengetahuan yang kurang, keterampilan yang kurang atau sikap yang kurang.

Setelah itu, Anda mulai memikirkan **bentuk tindakan** apa yang bisa dilakukan **untuk melakukan perbaikannya**.

Ingat, ada banyak bentuk tindakan yang dapat dilakukan oleh seorang manajer. Oleh karena itu, jangan terpaku bahwa kegiatan pelatihan atau training adalah bentuk tindakan yang wajib dilakukan. Bisa jadi untuk suatu kesenjangan atau gap atas sebuah kompetensi, tindakan yang diperlukan bukanlah sebuah pelatihan.



Bentuk tindakan yang diperlukan bisa jadi berupa: briefing yang tepat, sosialisasi prosedur kerja, pendampingan, mentoring, dan bentuk-bentuk lain yang relevan.

Jika Anda sudah membuat rencana pengembangan tersebut, maka tugas Anda sekarang adalah memonitornya dengan baik sehingga berjalan dengan lancar.

PENUTUP

Menjadi Manajer yang Mampu Mengelola Tim

Selamat, Anda sudah tiba di bagian akhir dari buku ini. Sekarang Anda sudah tahu empat keterampilan utama seorang manajer dalam mengelola tim:

- Komunikasi
- Motivasi
- Delegasi
- Membangun Tim

Anda mungkin merasa tidak mudah untuk menguasai dan mempraktekkan keempat keterampilan di atas sekaligus.

Ya, memang tidak mudah. Proses Anda menjadi seorang manajer adalah sebuah perjalanan. Saat ini ketika Anda masih menjadi manajer yang baru, sangat wajar jika ada diantara skill-skill tersebut yang tidak terlalu Anda kuasai.

Namun seiring dengan waktu, jika Anda ingin menjadi manajer yang efektif, maka mau tidak mau Anda perlu menguasai keempat keterampilan tadi dengan sebaik-baiknya.

Belajarlh berkomunikasi yang efektif kepada setiap orang mulai dari bawahan, rekan kerja, dan atasan Anda. Miliki kepekaan untuk mendengarkan orang lain dengan baik sehingga Anda paham maksud mereka. Latih diri Anda agar berani berkomunikasi dengan asertif dan tahan diri Anda agar tidak jatuh menjadi orang yang agresif. Biasakan berbicara dengan runtut sehingga setiap pesan yang Anda sampaikan akan mengena kepada partner komunikasi Anda.

Kenali apa yang memotivasi diri Anda sehingga selalu semangat setiap hari dalam bekerja. Lihat faktor-faktor yang menjadi landasan motivasi **3C** (Clarity, Capability, Comfort) dan usahakan faktor utama ini tersedia di tempat kerja Anda. Setelah itu, bangun motivasi yang kuat menggunakan pendekatan **MAGIC** (Meaning, Appreciation, Growth, Independence dan Connection).

Mulailah untuk melihat tugas-tugas yang Anda miliki lalu **identifikasi tugas yang dapat didelegasikan**. Ingat, delegasi bukan sekedar menyuruh. Jika Anda hanya menyuruh maka tidak perlu menjadi manajer. Seorang manajer yang baik melakukan delegasi untuk memberdayakan timnya agar mereka belajar dari proses delegasi yang baik tersebut.



Terakhir, jangan lupa Anda harus **membangun anggota tim Anda** agar dari waktu ke waktu mereka semakin kuat, semakin mampu dalam melaksanakan tugasnya. Itu semua

tidak akan terjadi tanpa Anda mengembangkan mereka. Baik lewat pemberian umpan balik (feedback) ataupun lewat rencana pengembangan yang lebih mendalam dan matang. Ingat, seorang pemimpin yang baik adalah dia yang mampu membuka jalan dan menciptakan pemimpin-pemimpin baru di masa mendatang.

Semoga buku yang sederhana ini akan memberi Anda sebuah wawasan baru agar dapat menjadi manajer yang baik, efektif, sekaligus mampu mengelola tim dengan baik.

Anda bisa belajar lebih lanjut dari artikel-artikel yang saya terbitkan di website Presenta.co.id. Nantikan pula lanjutan buku ini untuk skill-skill penting lainnya buat seorang manajer.

Buat Anda yang ingin belajar lebih lanjut, Anda bisa mengikuti pelatihan yang secara rutin kami lakukan diantaranya:

- [Training Impactful Communication in The Workplace](#)
- [Training Managing Team Performance](#)
- [Training Presentasi Memukau](#)

Selamat bekerja dan berkarya. Selamat menjadi **Manajer sekaligus Leader** yang mampu memberi inspirasi.

Jika buku ini bermanfaat, Anda dapat **berbagi dengan teman-teman Anda** di media sosial. **Silakan klik tombol di bawah** untuk berbagi buku ini.



Terima kasih atas kesediaan Anda turut berbagi buku ini sehingga dapat memberi manfaat buat banyak orang.

Muhammad Noer

Tentang Penulis



Muhammad Noer

Muhammad Noer adalah pendiri dari [Presenta Edu](#) sekaligus master trainer untuk training utama di Presenta. Berpengalaman panjang sebagai trainer untuk organisasi lokal dan internasional.

Memiliki latar belakang Marketing dan Human Resources dari FEUI (sekarang bernama FEB-UI) dengan sertifikasi internasional di bidang sumber daya manusia dari Chartered Institute of Personnel & Development (CIPD) - Inggris.

Dengan karir 11 tahun di Unilever, dia memiliki pengalaman luas di bidang bisnis dan organisasi lintas negara.

Karirnya dimulai sebagai **Management Trainee Unilever** dengan posisi Assistant Learning Manager di tahun 2004. Di awal karir, dia banyak terlibat dalam program Knowledge Management dan membangun Learning Organization.

Selanjutnya dia bertugas sebagai **HR Manager** di pabrik Unilever Cikarang dan Rungkut, Surabaya sebagai business partner untuk divisi Supply Chain sekaligus bertanggung jawab pada aspek Industrial Relations. Beberapa tahun dia habiskan di sana.

Selain organisasi lokal, dia juga memiliki pengalaman mengelola talent dan **organisasi lintas negara** diantaranya untuk **Divisi Supply Chain - Asia Africa Central Eastern Europe** dan **Divisi Sales Global Unilever** di Singapura dengan karyawan tersebar di lebih dari 25 negara untuk mengelola *talent* dan perubahan organisasi yang cepat.

Muhammad Noer adalah pembicara di **TEDx Jakarta**, sebuah forum yang menampilkan pembicara inspiratif Indonesia dari berbagai bidang keahlian.

Pada tahun 2015, dia mengundurkan diri dari Unilever untuk mendirikan Presenta Edu, sebuah perusahaan di bidang training & konsultan sekaligus menjalankan *passion*-nya sebagai trainer yang berbagi buat banyak orang.

Saat ini, Muhammad Noer aktif memberikan berbagai training untuk banyak perusahaan baik lokal maupun multinasional.

Anda bisa melihat karya-karya nya di blog pribadi muhammadnoer.com, presentasi.net dan membacacepat.com.

Tentang Presenta Edu



Presenta Edu adalah **perusahaan training & konsultan** yang didirikan oleh Muhammad Noer dan sahabatnya semasa kuliah, Amar Widiyanto.

Berdiri sebagai badan hukum di 2015, Presenta Edu menjadi salah satu **provider training terdepan di Indonesia** untuk terus membantu masyarakat Indonesia menguasai berbagai keterampilan penting manajerial.

Misi Presenta Edu adalah menjadi perusahaan penyedia training berkualitas yang dapat menjadi andalan bagi perusahaan, lembaga dan organisasi di Indonesia untuk membangun kompetensi karyawannya dengan **skill praktis dan aplikatif**.

Presenta Edu mendapat kepercayaan untuk memberikan pelatihan buat banyak perusahaan diantaranya: Unilever, Danone, PZ Cusson, Samsung Electronics, Nissan Motor,

Indomaret Group, Medco, Allianz, FWD Life, Bank BCA, Bank BNI, PLN, Wijaya Karya, Dirjen Pajak, Kementerian Perindustrian dan masih banyak lainnya.

Anda bisa melihat berbagai [program pelatihan dan mendownloadnya di sini](#).

Beberapa program pelatihan unggulan Presenta diantaranya:

- [Presentasi Memukau for Business](#)
- [Managing Team Performance](#)
- [Impactful Communication in the Workplace](#)
- [Creative and Critical Thinking for Innovation](#)

Masing-masing program training dibawakan oleh trainer yang ahli di bidangnya.

Untuk **pelaksanaan training buat perusahaan dan organisasi Anda**, silakan **hubungi** tim Presenta:

- Telp **(021) 4016 1717**
- HP/WA [0813-1057-5515](tel:0813-1057-5515) *klik nomer untuk berkirim pesan* (Shandy – Training Publik)
- HP/WA [0811-1880-84](tel:0811-1880-84) *klik nomer untuk berkirim pesan* (Putri – Training In House)
- Email: support@presenta.co.id
- Website: <https://presenta.co.id>



PUTRI ZAINUR
In House Training

WhatsApp

0811-1880-84

Click to Chat

TRAINING KAMI —



1
**Presentasi Memukau for
Business Professional**



2
**Advanced PowerPoint
for Business**



3
**Impactful Communication
in The Workplace**



4
**Managing Team Performance
for Future Leaders**



5
**Problem Solving Fundamental
for Managers**



6
**Change Management
Excellence for Managers**



7
**Speed Reading for
Smart People**



8
**Creative and Critical
Thinking Skills**

Telepon sekarang:

(021) 4016 1717

HP: 0811 1880 84 Email: putri@presenta.co.id



Undang Kami ke Kantor Anda

Berdiskusi & berkolaborasi
membuat training sukses
berdampak maksimal.

PT PRESENTA EDUKREASI NUSANTARA

Commercial Ciganjur Express, Jl. Moh. Kahfi I No. 90 E
Jagakarsa - Jakarta Selatan 12630

Website: presenta.co.id



Nantikan Seri Berikutnya dari Buku
Essential Skills for New Manajer