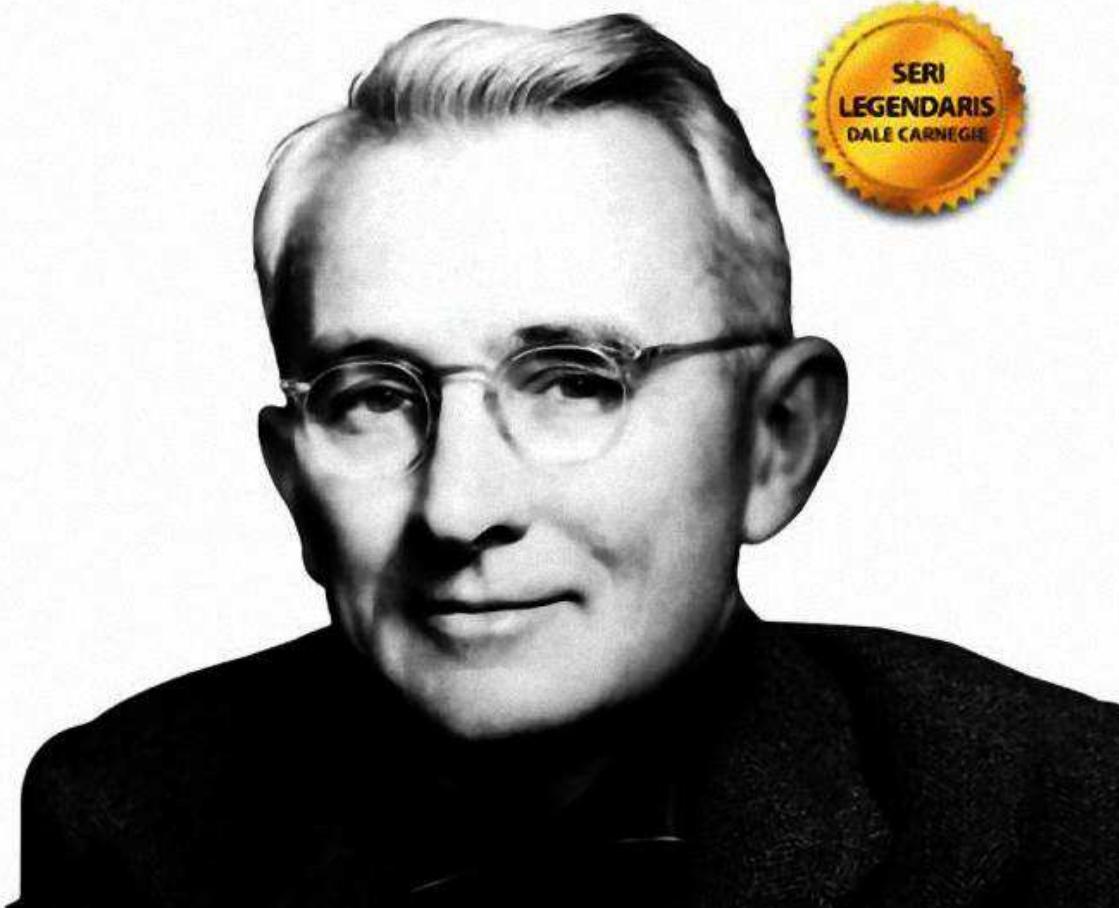


DALE CARNEGIE

Change

10 STEPS TO A MORE FULFILLING LIFE

Mengatasi Konflik dalam Hidup Anda



Dale Carnegie



DALE CARNEGIE BRECKENRIDGE

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

DALE CARNEGIE SUCCESS SERIES

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

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

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

10 STEPS TO A MORE FULFILLING LIFE

Diterjemahkan dari
10 STEPS TO A MORE FULFILLING LIFE
Dale Carnegie Success Series
karya Dale Carnegie & Associates, Inc.
Copyright © 2013, JMW Group Inc.

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

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

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

Cetakan I: April 2015

ISBN: 978-602-1139-91-2

CHANGE
(imprint PT. Zaytuna Ufuk Abadi)
Jl. Rambutan III No. 26,
Pejaten Barat, Pasar Minggu 12510,
Jakarta Selatan, INDONESIA
Telp. +62 (21) 7919 6708
Fax: +62 (21) 79187429

“Like” us on Facebook: Change Publisher
Follow us on Twitter: @penerbitchange
Email: changepublisher@gmail.com
Web: changepublications.com

Daftar Isi

Tentang Penulis—i

Pendahuluan—ix

Langkah 1 Mengembangkan Citra Diri yang Baik—1

Kita Harus Mencintai Diri Kita Sendiri | Membangun Rasa Percaya Diri | Meningkatkan Harga Diri | Gambaran Diri yang Kita Proyeksikan | Tambahan dan Inti

Langkah 2 Merancang dan Meraih Tujuan yang Dapat Diraih—37

Mulailah dengan sebuah Impian | Mengubah Mimpi menjadi Tujuan | Jika Kita Percaya, Kita akan Berhasil Meraihnya | Mengevaluasi Diri Kita untuk Kesuksesan | Satu Tujuan | Membangun Tujuan | Panduan untuk Menentukan Tujuan | Mengulas Kemajuan Kita | Proses Perencanaan | Tambahan dan Inti

Langkah 3 Memperlakukan Orang Lain dengan Baik—67

Mengenali Seseorang sebagai Individu | Tindakan Berbeda vs. Terpilih | Kebanggaan terhadap Pekerjaan | Rasa Memiliki | Kesempatan untuk Berjuang | Mengenali Keinginan Orang Lain | Delapan Cara Memberi Perlakuan Baik Kepada Orang Lain di Tempat Kerja | Kenali dan Atasi Praduga Kita | Mengambil Banyak Manfaat dari Kebhinekaan | Tambahan dan Inti

Langkah 4 Menjadi Pembicara yang Baik—99

Apa yang dapat Membuat Kita Menjadi Pembicara yang Baik? | Benar-benar Merasa Tertarik pada Orang Lain | Belajarlah mengenai Orang Lain | Dengarkan! Dengarkan dengan Seksama! | Gaya Percakapan | Percakapan Telepon | Perhatikan Bahasa Tubuh | Checklist Efektivitas Percakapan | Tambahan dan Inti | Lakukan (Do) untuk Percakapan yang Baik | Jangan Lakukan (Don't) untuk Percakapan yang Baik | Untuk jadi pendengar yang baik

Langkah 5 Berbicara di Muka Umum dengan Percaya Diri dan Meyakinkan—141

Menyusun Presentasi Informasional | Menyusun Presentasi Persuasif | Bagaimana Cara Mempersiapkan dan Membawakan Obrolan | Terhubung dengan Pendengar Kita | Nilai Kemampuan Presentasi Kita | Meminta Umpam Balik | Tambahan dan Inti

Langkah 6 Mengelola Hubungan Baik—175

Dihormati Orang Lain | Menghadapi Orang yang Sulit | Berhadapan dengan Orang yang Tidak Bahagia | Kapan Kita Harus Tidak Setuju | Jangan Mengkritik, Menyalahkan, dan Protes | Membriarkan Orang Lain Menerima Gagasan Kita | Tambahan dan Inti

Langkah 7 Mengatasi Kerisauan dan Ketakutan—215

Hidup dalam Kompartemen yang Pengap | Dua Belas Cara Meminimalisir Kekhawatiran | Gunakan Hukum Rata-rata | Jangan Menyerah pada Kekalahan | Menaklukkan Ketakutan | Tambahan dan Inti

Langkah 8 Menjadi Pemimpin Sejati—245

Aktivitas Pemimpin yang Sukses | Jangan menjadi Boss—Pimpin | Bagaimana Kita Menjadi Pemimpin? | Cobalah Aturan Platinum | Pemimpin Harus Memproduksi Kinerja yang Lebih dari Optimum | Mendapatkan yang Terbaik dari Karyawan Kita | Tambahan dan Inti

Langkah 9 Membantu Orang Lain Untuk Menjadi Sukses—281

Membantu Orang Baru untuk Memulai | Latih, Latih, Latih | Berkommunikasi dengan Staf | Menjadi Seorang Pelatih | Sepuluh Tips dalam Meng-Coaching Staf | Coaching Tim | Jadilah Mentor—Mengembangkan Orang Lain untuk Menjadi Mentor | Mengkoreksi Kesalahan | Tambahan dan Inti

Langkah 10Menjalani Hidup Yang Harmonis—319

Membangun Komunikasi Terbuka | Mempertahankan Kedamaian | Bergerak Menyelesaikan Konflik tanpa Penolakan | Profil Kepribadian: Inikah Aku? | Memahami Respon Konflik | Perhatian Etik | Kolaborasi | Seberapa Kolaboratifnyakah Kita? Latihan Menilai Diri | Sebuah Proses untuk Memicu Kolaborasi | Berkolaborasi demi Keharmonisan Kehidupan Personal Kita | Tambahan dan Inti

Lampiran A Tentang Dale Carnegie & Associates, Inc.:— 361

Lampiran B Prinsip-Prinsip Dale Carnegie—364

Pendahuluan

SEBAGIAN ORANG MENIKMATI HIDUP BERLIMPAH DAN sempurna yang mereka miliki. Orang-orang ini ibarat magnet; sangat bersinar, sangat cerah, riang, dan menarik sampai-sampai mereka tak perlu memaksa atau meminta orang lain untuk “membuka jalan” bagi mereka. Pintu-pintu selalu terbuka lebar untuk mereka, mengundang mereka untuk memasukinya. Kehadiran mereka membuat orang lain nyaman dan bahagia. Mereka paham bagaimana cara terbaik untuk membujuk orang lain, bahkan tanpa harus mengucapkan sepathah katapun. Mereka sangat populer dalam lingkungan sosial dan pergaulan mereka, pekerjaan dan karier mereka pun dapat melesat dengan pesat.

Sulit rasanya untuk menghindari pesona sebuah pribadi yang anggun. Sukar rasanya untuk menolak individu yang memiliki kepribadian seperti itu. Ada

sesuatu pada diri orang itu yang membuat Anda semakin tertarik untuk mendekatinya, tak peduli betapa sibuk atau waspadanya Anda pada saat berada di dekatnya, atau tak peduli betapa tak inginnya Anda untuk diinterupsi olehnya. Tetap ada saja alasan yang membuat Anda begitu ingin untuk berinteraksi dengan orang ini.

Pria dan wanita adalah magnet. Sama seperti magnet baja yang diarahkan ke setumpuk sampah—yang hanya akan menarik benda-benda yang memiliki afinitas dengannya—begitu pula diri kita yang hanya akan menarik dan membangun hubungan dengan orang-orang yang memiliki pemahaman dan gagasan yang sebangun dengan kita.

Lingkungan, rekan, dan kondisi umum kita adalah hasil dari daya tarik mental yang kita miliki. Semua itu secara fisik mendatangi kita karena kita berkonsentrasi untuk meraihnya dan membuat diri kita terhubung dengannya secara mental; semua itu adalah afinitas kita, dan akan tetap tinggal bersama kita selama afinitas kita dengannya terus terbangun dalam pikiran kita.

Kenyataan apakah kita akan benar-benar menjalani sebuah kehidupan yang sempurna sebenarnya tergantung pada kualitas kesan yang kita miliki terhadap orang lain.

Oleh sebab itu, mengembangkan sebuah kepribadian magnetik dan menarik itu sangatlah penting.

Dapatkah Anda menjelma menjadi pribadi menggoda ini? Ya, tentu saja bisa.

Seluruh kepribadian tersebut bukanlah bawaan dari lahir—siapapun yang berkeinginan untuk mengembangkan kepribadian yang hangat, *ramah*, dan terbuka dapat menjelma menjadi manusia magnetik itu—if ia bersedia untuk mempelajari beberapa teknik yang akan mengubahnya menjadi pribadi menarik itu.

Ini tidak sulit untuk dilakukan. Setiap orang dapat mengembangkan kemampuan untuk menjadi menyenangkan dan memiliki kekuatan atau karakter yang dapat mengubahnya menjadi pribadi yang paling menggoda di seluruh dunia.

Dale Carnegie dan para pewarisnya telah menunjukkan langkah-langkahnya dalam kursus-kursus dan publikasi mereka. Di dalam buku ini kami sintesakan prinsip-prinsip Dale menjadi 10 langkah yang akan memandu para pembaca untuk meraih kehidupan yang lebih sempurna.

Seluruh langkah tersebut termuat pada bagian daftar isi yang ditempatkan sebelum bagian pendahuluan ini.

Untuk mendapatkan seluruh manfaat buku ini, pertama-tama bacalah seluruh isi buku ini untuk memahami seluruh konsepnya. Lalu, bacalah kembali tiap-tiap babnya dan mulailah menyusun panduan untuk meraih setiap area yang dibahas pada setiap bab. Ini akan membawa Anda menuju sebuah jalan yang akan mengantarkan Anda pada kesuksesan, kebahagiaan, dan keberlimpahan seperti yang dimiliki oleh para pria dan wanita lain yang telah mempelajari dan menerapkan ajaran-ajaran Dale Carnegie.

* * *

Langkah 1

Mengembangkan Citra Diri yang Baik

MESKIPUN INTERAKSI DAN HUBUNGAN YANG KITA MILIKI dengan orang lain itu penting prioritas utama kita sebaiknya adalah membangun hubungan yang baik dengan diri kita sendiri. Jika kita merasa diri kita tak berharga maka kita tidak akan memiliki kesempatan untuk mengembangkan citra diri kita sebagai seseorang yang ingin dikenal dan dipercaya oleh orang lain. Membangun citra diri yang baik dan memperkenalkannya pada dunia adalah tugas utama untuk meraih kesuksesan dan kebahagiaan kita.



Percayalah pada diri Anda! Yakinlah pada kemampuan Anda! Tanpa rasa percaya diri—namun tetap rendah

hati—yang ada dalam diri Anda pastilah mustabil bagi Anda untuk meraih kesuksesan dan kebahagiaan.



Kita Harus Mencintai Diri Kita Sendiri

“Cintailah tetanggamu sebagaimana kau mencintai dirimu sendiri.” Slogan semacam ini telah dicantumkan dalam Kitab Perjanjian Baru dan Lama, berbagai karya tulis, serta telah didoktrinkan oleh semua agama dan aliran filsafat dari masa ke masa.

Meskipun demikian, berbagai khutbah dan diskusi terkait slogan ini hanya dipusatkan pada tiga suku kata awalnya saja. Kita semua memfokuskan diri pada cara-cara kita memperlakukan orang lain, dengan asumsi bahwa kita juga akan dikasihi jika kita memberikan kasih.

Sayangnya, kenyataan tidak selalu berbicara demikian. Ada banyak sekali orang yang tidak mencintai diri mereka sendiri. Mereka tidak bahagia karena penampilannya, kepribadiannya, kemampuannya, dan karena berbagai aspek kehidupan lain yang mereka miliki.

Untuk meraih hidup yang memuaskan dan berharga pertama-tama kita harus belajar bagaimana caranya untuk benar-benar mencintai diri kita. Ini adalah langkah pertama untuk mendapatkan hidup yang lebih baik.

Mencintai diri sendiri tidak berarti egois. Mencintai diri sendiri adalah fondasi untuk membangun sebuah pendekatan yang akan menghubungkan diri kita dengan orang-orang yang berhubungan dengan hidup kita. Mencintai diri sendiri akan menumbuhkan rasa percaya diri, harga diri, dan pandangan positif terhadap diri sendiri. Mencintai diri sendiri akan menumbuhkan rasa cinta pada orang lain.

Hillel, seorang filsuf Yunani pernah mengemukakan sebuah konsep,

“Jika aku tak mencintai diriku sendiri, maka siapa lagi yang akan mencintai diriku? Dan jika aku hanya mencintai diriku sendiri, maka apalah artinya diriku ini?”



Maka hebat sekali bukan, jika Anda benar-benar jatuh cinta pada diri Anda sendiri sampai-sampai Anda bersedia melakukan apa pun untuk membuat diri Anda bahagia? Dan hal ini menggambarkan dengan jelas betapa kehidupan itu sangatlah mencintai Anda dan ingin memandu Anda untuk menemukan jati diri Anda. Semakin dalam Anda mencintai diri Anda semakin besarlah daya dukung semesta terhadap keinginan Anda. Dan anda pun akan semakin menikmati

hubungan cinta mendalam dengan diri Anda yang akan memberi Anda keberlimpahan jasmani dan rohani.

— Alan Cohen, Eksekutif bisnis Amerika



Membangun Rasa Percaya Diri

Mencintai diri sendiri akan membantu kita untuk membangun dan mempertahankan rasa percaya diri.

Beberapa unsur rasa percaya diri, di antaranya:

Penerimaan terhadap Diri Sendiri (Self-Acceptance)

Self-acceptance bersumber dari kemampuan kita untuk menerima kapasitas diri kita sebagai manusia dan tetap fokus pada sisi positif yang kita miliki—kelebihan kita, kualitas positif kita—yang membuat diri kita seperti apa yang kita tahu pada saat ini. Jika kita memfokuskan diri pada area-area tersebut maka percaya diri dan harga diri kita akan ikut terdongkrak.

Orang-orang acapkali lebih memfokuskan dirinya pada kelemahan-kelemahan yang mereka miliki dibandingkan kelebihan-kelebihan mereka. Hal ini akan menimbulkan lebih banyak efek negatif pada diri kita. Kita harus membantu diri kita sendiri dan orang lain untuk fokus pada kualitas-kualitas positif yang kita miliki.



Formulasikan dan lekatkan pada benak Anda sebuah gambaran mental bahwa Anda adalah orang yang sukses. Pertahankanlah gambaran tersebut sekuat tenaga. Jangan biarkan gambaran ini hilang. Benak Anda akan semakin mengembangkan gambaran tersebut... Jangan beri batasan pada imajinasi-imajinasi Anda.

Menghormati Diri Sendiri (Self-Respect)

Kunci pengembangan *self-respect* adalah memfokuskan diri pada berbagai keberhasilan dan pencapaian kita di masa yang lalu dan untuk menghormati diri kita sendiri atas perbuatan baik yang telah kita lakukan. Lebih mudah bagi kita untuk berkubang pada kegagalan dan orang-orang akan semakin mudah pula untuk memaksa kita mengingatnya. Sudut pandang kita akan berubah dan rasa percaya diri kita pun akan terbangun jika kita menghabiskan waktu untuk memikirkan kesuksesan kita.

Sebuah latihan yang berguna untuk dilakukan adalah membuat sebuah Daftar Kesuksesan (*Success Inventory*). Ini adalah sebuah daftar yang berisi kesuksesan dan pencapaian yang kita peroleh sepanjang kehidupan kita. Awalnya mungkin akan sulit untuk menyusun daftar ini namun dengan ketekunan kita pasti mampu

unutk menambah isi daftar tersebut dan membangun rasa percaya diri kita.

Mulailah dengan mengambil sebuah *file folder* dan mulailah untuk meletakkan tanda-tanda dan catatan-catatan kesuksesan Anda di dalamnya sejak hari ini. Tanda-tanda kesuksesan itu bisa saja berupa surat-surat dari guru yang memuji pekerjaan rumah kita, memo dari atasan mengenai kontribusi baik yang telah kita berikan dalam pekerjaan kita, email dari pelanggan dan klien yang mengucapkan terima kasih atas pelayanan kita yang memuaskan, surat ucapan terima kasih dari lembaga swadaya masyarakat tempat kita mengkontribusikan waktu dan tenaga kita, dan dokumen-dokumen semacamnya. Lebih jauh lagi, buatlah sebuah *dokumentasi* untuk menyimpan berbagai pencapaian dan perbuatan baik yang dapat kita banggakan. Jika kita merasa sedih atau resah mengenai kondisi kita saat ini, kita dapat membaca file itu lagi dan mengingat pencapaian kesuksesan kita sebelumnya dan mengulangi kesuksesan tersebut.

Berbicara Positif pada Diri Sendiri (Positive Self-Talk)

Kita semua berbicara pada diri kita sendiri/“*self-talk*”—ini adalah hal yang berkali-kali kita lakukan. Ketika kita menambahkan hal-hal baik yang telah

disebutkan sebelumnya berarti kita berbicara pada diri sendiri dengan didukung bukti-bukti yang memadai, sebuah alasan yang tak dapat dibantah lagi kebenarannya. Semakin kuat dan logis bukti itu, semakin kuat dan terpercaya pesan yang kita sampaikan pada diri kita. *Self-talk* positif ini adalah salah satu cara untuk mengambil alih lagi kendali atas hal yang paling mampu kita kendalikan—pikiran kita.

Mengambil Risiko (Risk Taking)

Kita juga dapat membangun rasa percaya diri kita jika kita memiliki kemauan untuk mengambil risiko. Kita dapat mengembangkan asumsi bahwa pengalaman baru adalah kesempatan baru untuk belajar alih-alih sebagai ajang penentu menang atau kalahnya kita. Asumsi semacam itu akan membuka diri kita pada berbagai kesempatan baru dan meningkatkan harga diri kita. Asumsi sebaliknya akan menghambat perkembangan diri dan memperkuat keyakinan bahwa sebuah kesempatan baru hanyalah sebuah kesempatan baru untuk gagal.

Beberapa orang takut untuk mengambil risiko. Mereka selalu main aman. Kemungkinan besar mereka hanya memilih untuk menjadi orang-orang yang memiliki kinerja rata-rata. Mereka tidak pernah benar-benar

merasa sukses. Jika mereka tidak mengambil sebuah kesempatan dengan alasan bahwa mereka pasti gagal maka mereka dapat menghindari “rasa malu karena kekalahan,” namun sayangnya mereka juga tidak dapat merasakan “debar-debar kemenangan.”

Kura-kura adalah sebuah benteng hidup. Cangkangnya yang tak tertembus melindungi kura-kura dari bahaya namun jika sang kura-kura ingin bergerak maka ia harus menjulurkan kepala dan lehernya dari dalam cangkangnya. Ia harus siap menghadapi bahaya yang ada di sekitarnya. Seperti seekor kura-kura, jika kita ingin bergerak maju maka kita tidak bisa melingkupi diri kita dengan perlindungan sempurna. Kita harus menjulurkan leher kita untuk maju. Mengambil risiko bukan berarti bahwa kita harus seberani superhero. Manusia yang bertanggung jawab mengambil risiko yang dapat ia pertanggungjawabkan, namun jika dilihat dari definisinya, risiko tak selalu berarti kesuksesan. Eksekutif bisnis yang sukses mengambil risiko sesuai keputusan yang telah mereka buat. Meskipun demikian, mereka meningkatkan kesempatan sukses mereka melalui riset dan analisa seksama yang mereka buat sebelum mengambil keputusan. Dan pada saat keputusan telah dibuat, sang manajer harus memiliki

keberanian untuk menanggung risiko kehilangan uang, waktu, tenaga, dan emosi.

Tanpa adanya risiko, tak akan ada juga kesempatan untuk berhasil. Setelah mengambil risiko, biarpun kita tak berhasil mendapatkan sesuatu yang kita harapkan, kita tetap mampu menunjukkan pada diri kita dan orang lain bahwa kita percaya pada kemampuan kita.

Mengharapkan yang Terbaik [Expect the Best]

Tak ada yang lebih membangun dibandingkan membangun pribadi yang optimis, yang percaya bahwa segala sesuatu akan berjalan baik—bukannya buruk; bahwa kita akan sukses alih-alih gagal; bahwa tak peduli apapun yang terjadi, kita akan tetap merasa bahagia.

Ketika membangun rasa percaya diri kita, taka da yang lebih penting dibandingkan keberadaan sikap optimis dan menyenangkan ini—sikap yang selalu mengharapkan yang terbaik, terhebat, dan terbahagia—serta tak pernah membiarkan diri kita jatuh pada perangkap rasa pesimis dan tak bersemangat.

Kita harus percaya sepenuh hati bahwa kita akan mampu menyelesaikan semua kewajiban kita. Kita tak boleh merasa ragu akan kemampuan kita, kita hanya boleh mengembangkan pikiran-pikiran yang

bersahabat (“*thought-friends*”)—untuk meraih semua yang kita harapkan dan menolak semua pikiran-pikiran penghambat (“*thought- enemies*”)—semua jenis mood yang menghambat, yang menyebabkan kegagalan dan ketidakbahagiaan.

Tak masalah kita sudah berhasil atau masih mencoba melakukannya, yang penting kita harus tetap memiliki sikap penuh harapan, pantang menyerah, dan optimis itu. Sikap-sikap itu akan membuat kita sukses dalam segala aspek kehidupan dan mampu meningkatkan kepribadian kita secara bertahap.

Meningkatkan Harga Diri

Harga diri dapat didefinisikan sebagai perasaan baik mengenai diri kita sendiri. Orang yang memiliki harga diri tinggi percaya bahwa mereka memiliki lebih banyak kesempatan untuk berhasil alih-alih gagal. Mereka tahu bahwa orang lain akan menghormati mereka. Ini tidak berarti bahwa individu tersebut terlalu optimis terhadap segala sesuatu yang dilakukannya. Kita semua pernah mengalami hari sial dan peristiwa buruk. Individu dengan harga diri yang tinggi mampu menghadapi

peristiwa buruk dan tidak akan membuat peristiwa itu menghantui dan merusak kehidupannya.

Dalam sebuah kajian yang dilakukan oleh *Gallop Organization* untuk *Newsweek* terungkap bahwa 89% responden mengatakan bahwa harga diri itu penting untuk memotivasi seseorang agar bekerja lebih keras dan meraih kesuksesannya. Enam puluh tiga persen dari mereka mengatakan bahwa waktu dan tenaga yang dipakai untuk mendongkrak harga diri itu sangatlah berarti, sementara 34% lainnya mengatakan bahwa waktu dan tenaga sebaiknya dihabiskan untuk bekerja saja.

Kebanyakan orang memiliki harga diri yang rendah dan pendapat buruk mengenai kemampuan diri mereka. Mereka memandang diri mereka selalu diliputi kegagalan dan ketika mereka sukses, mereka berpikir bahwa itu hanyalah sebuah kebetulan. Mengapa demikian?

Kevin adalah pemuda yang cerdas dan berperilaku baik namun ia tak pernah memandang dirinya cerdas dan berkepribadian baik. Ia berpikir bahwa ia bodoh dan tak akan pernah meraih apapun dalam hidupnya. Meskipun meraih nilai tinggi ia tidak mendaftar ke universitas ternama karena ia berpikir bahwa ia tidak cukup baik untuk bisa diterima di sana. Konselor yang membantunya mencoba mencari tahu alasan mengapa

Kevin memiliki harga diri yang begitu rendah. Ayah Kevin adalah seorang eksekutif perusahaan yang aktif dan selalu menuntut kesempurnaan dari anak-anaknya dan tak pernah puas jika kinerja anak-anaknya tidak sempurna. Ketika Kevin mendapat nilai 90 ayahnya selalu saja mencari tahu mengapa ia tak bisa mendapatkan skor 100. Ayahnya selalu mendominasi percakapan makan malam keluarga dan menolak segala bentuk ketidaksetujuan dari anak-anaknya. Merasa tak mampu membuat ayahnya terkesan dari waktu ke waktu, Kevinpun mengembangkan gagasan bahwa ia bukanlah individu yang sempurna.

Sarah adalah anak yang awalnya sangat percaya diri. Ia anak yang pandai di sekolahnya dan memiliki bakat di bidang seni rupa dan musik, namun saat ia lulus dari sekolah dan memasuki dunia kerja ia harus berhadapan dengan serangkaian pekerjaan yang tidak menyenangkan—dan merasa tidak bahagia dan tak sukses dalam pekerjaan-pekerjaan itu. Kepercayaan dirinya pun runtuh dan ia merasa tidak akan sukses dalam hidup.

Steve adalah seorang *salesman* yang sukses selama bertahun-tahun namun suatu ketika ia bangkrut. Ia merasa usahanya selalu gagal dan ia tak berhasil melakukan satu penjualanpun. Ia mulai merasa bahwa ia

kehilangan kemampuannya. “Saya kalah,” pikirnya. “Saya tidak akan bisa menjual apapun lagi.”

Kevin mengalami permasalahan psikologis yang pe-lik dan tampaknya ia tidak akan mampu memulihkan kondisinya tanpa bantuan professional. Berdasarkan saran dari konselornya ia mengikuti serangkaian sesi psiko terapi yang menunjukkan bahwa ia sangat mampu untuk bekerja dan membantunya membangun gagasan bahwa hidupnya berarti.

Meskipun demikian, kebanyakan orang yang memiliki harga diri rendah tidak membutuhkan bantuan psikolog. Mereka dapat membantu diri mereka sendiri. Sarah tahu ia punya kemampuan untuk sukses. Ia tahu bahwa kegagalannya bukanlah akibat dari ketidakmampuannya namun akibat pilihan jenis pekerjaannya yang salah. Ia berpikir, “Dulu saya anak yang berprestasi di sekolah dan berbakat di bidang seni rupa dan seni musik. Saya pernah sukses dan saya akan mengulanginya.”

Dengan sikap semacam itu, ia memikirkan kembali rencana kariernya dan mulai mencari pekerjaan di area yang dekat dengan minatnya yang sebenarnya. Akhirnya ia menemukan sebuah pekerjaan yang menggunakan talentanya serta rekanan dan atasan yang menghargai kemampuannya.

Manajer penjualan Steve peduli akan kebangkrutan Steve— bukan karena pengaruhnya terhadap bisnis mereka tetapi karena dampaknya untuk Steve. Ia berbicara dari hati ke hati dengan Steve. “Steve,” ujarnya, “kau tak berubah sedikitpun—bangkrut itu bisa menimpa siapa saja. Kamu memiliki kemampuan. Kamu adalah salesman yang baik. Saya percaya kamu bisa melakukannya.” Kata-kata penghibur dari bosnya ini membuat Steve mampu menghadapi penjualan selanjutnya dengan percaya diri yang lebih besar dan ia mampu menjual lagi. Ini adalah langkah pertama untuk membangun harga dirinya yang runtuh.

Harga diri itu penting—tidak hanya untuk mendapatkan kesuksesan karier tapi juga untuk mendapatkan kehidupan yang sempurna. Orang-orang yang memiliki harga diri tinggi biasanya lebih bahagia dan biasanya lebih sehat dibandingkan orang-orang yang memiliki harga diri rendah. Kita harus senantiasa mempertahankan semangat juang kita. Mungkin saja kita menemui kegalan dan kekecewaan di dalam kehidupan kita, namun dengan mengingat kembali kesuksesan dan waktu-waktu berkesan kita harga diri kita akan tetap tinggi dan kita akan mampu mengatasi rasa tak bersemangat.



Selama Anda masih merasa khawatir akan apa yang orang pikirkan tentang diri Anda, maka Anda dikuasai mereka. Hanya jika Anda tidak merasa perlu untuk peduli pada pendapat orang lain di sekeliling Anda adalah Anda dianggap mampu untuk menguasai diri Anda sendiri.



— Neale Donald Walsch, penulis Amerika

Hanya jika kita merasa percaya pada kemampuan kita dan yakin akan kerja keras kita untuk meraih kesuksesan sajalah kita dianggap sanggup menapakkan kaki di atas jalan menuju kesuksesan kita. Kita harus mengharapkan hal-hal hebat dari diri kita. Keyakinan ini membuat kita mampu untuk menggali hal-hal terbaik yang ada dalam diri kita. Seperti yang dikatakan oleh pepatah:



Peperangan dalam kehidupan tak pernah dimenangkan oleh orang yang lebih cepat atau lebih kuat, Namun cepat atau lambat sang pemenang adalah orang yang mampu BERPIKIR bahwa ia akan menang.



Orang-orang yang tidak percaya diri terlalu banyak memikirkan apa yang orang pikirkan tentang mereka. Mereka menghindari pemanfaatan kesempatan karena

mereka takut gagal dan tak pernah berharap untuk sukses. Mereka sering membuat diri mereka pesimis, tidak memberikan umpan-balik yang positif, dan mengembangkan asumsi-asumsi yang mengarahkan untuk menjadi pecundang serta perilaku yang negatif yang meliputi:

- Pikiran yang ekstrim (*Extreme Thinking*): Salah satu kesalahan yang menggiring kita untuk berpikir, “Saya benar-benar pecundang jika kinerja saya tidak sempurna.”
- Bencana yang Jelas (*Eminent Disaster*): Mengasumsikan bahwa bencana bisa terjadi kapan saja dan pasti akan terjadi. Contohnya, detail negatif, sedikit kritikan, atau komentar miring yang meruntuhkan dunia Anda. “Saya mengacaukan presentasi itu dan kini saya tak akan pernah bisa dipromosikan.”
- Memperbesar Pendapat Negatif (*Magnification of the Negatif*): Kinerja yang baik tidak dinilai seperti kinerja buruk. “Saya tahu saya telah mencetak penjualan terbaik di caturwulan yang lalu tapi itu kan cuma keberuntungan. Sekarang saya harus kembali pada kenyataan. Saya harus bisa melakukan penjualan pada caturwulan ini.”

- Terlalu Memberi Tekanan pada Kata “sebaiknya”. Kata “sebaiknya” akan memaksa kita untuk meraih hasil yang “sempurna,” dan harus diikuti dengan proses berpikir realistik yang menjabarkan apa saja yang kita perlukan untuk mencapai apa yang “seharusnya.” Berkali-kali kita hanya akan memandang sampai di mana kondisi kita dan terpaku gemetar saat menyadari bahwa kita belum terlalu dekat dengan apa yang seharusnya kita capai.

Maka, inilah waktu untuk berhenti, merencanakan kembali langkah-langkah yang kita rencanakan, dan mulai mengimplementasikan lagi rencana lain dari awal.

Ada masanya kita meragukan kemampuan dan pencapaian yang pernah kita raih dan kehilangan kepercayaan diri. Lebih jauh lagi, kita terlalu menekankan diri dan berkubang pada pendapat orang lain untuk mengukur diri dan kemampuan kita.

Pola pikir semacam ini dapat membuat kita gentar untuk mengambil risiko sebab kita takut untuk melakukannya kegagalan.

Sikap semacam ini bisa menjatuhkan kita, menghilangkan umpan balik positif, dan mengembangkan

asumsi-asumsi berbahaya yang membuat kita mengadopsi cara berpikir orang yang kalah dan sikap negatif.

Jangan lupakan bahwa kepercayaan diri adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan dari harga diri.

Sebelum kita merasa percaya diri pada keputusan yang kita buat kita harus merasa yakin pada diri kita sendiri. Kita harus merasa bahwa diri kita berharga. Jika kita tak punya harga diri maka bagaimana mungkin kita dapat berasumsi bahwa keputusan kita itu berharga?



Manusia tidak bisa dikatakan bebas sebelum ia mampu menguasai dirinya.



— Epictetus, filsuf Yunani

Kita adalah Kita-Bukan Seperti Apa yang Orang Lain Pikirkan tentang Diri Kita

Kita lebih sering mempedulikan apa yang dipikirkan orang lain tentang diri kita alih-alih apa yang kita pikirkan tentang diri kita sendiri. William Becker, seorang karyawan dan penulis abad ke-20, meyakinkan para pembacanya, “Jangan pernah merisaukan apa yang orang lain pikirkan mengenai Anda. Mereka mungkin saja berpikir terlalu tinggi atau terlalu enteng mengenai Anda!

Hingga Anda berhasil menemukan bahwa Anda itu berharga kesuksesan Anda akan sangat tergantung pada bagaimana cara Anda berpikir mengenai diri Anda dan apakah Anda benar-benar mempercayai diri Anda. Anda tetap bisa sukses meskipun tak ada orang yang percaya bahwa Anda bisa melakukannya, namun Anda tidak akan pernah sukses jika Anda tak pernah percaya pada diri Anda sendiri.”



Semakin Anda menyukai diri Anda semakin kecil peluang Anda untuk menjadi sama dengan kebanyakan orang, dan itulah yang membuat Anda unik.



— Walt Disney

Gambaran Diri yang Kita Proyeksikan

Gambaran diri adalah cara kita mengekspresikan diri kita pada dunia luar. Sebagian orang memiliki gagasan yang kuat dan positif mengenai diri mereka dan mereka memberikan gambaran serupa pada orang lain. Ada sesuatu pada kepribadian mereka yang membuat para fotografer tak mampu mengabadikannya, membuat para pelukis tak bisa menggandakannya dan pemahat tak mampu membentuknya. Sesuatu yang menarik bagi setiap orang namun tak dapat dideskripsikan ini, yang

bahkan tak mampu dituliskan oleh seorang biografer ke dalam bukunya ada kaitannya dengan kesuksesan hidup seseorang.

Beberapa pribadi memiliki sesuatu yang lebih dari sekadar kecantikan jasmani atau kepandaian otak. Orang yang memiliki kekuatan magnetis ini secara tak sadar mampu menarik siapa saja yang berada dekat dengan mereka. Ketika mendekatinya orang lain tiba-tiba ikut merasa bahagia. Pribadi ini memperluas cakrawala mereka; mereka merasakan kekuatan baru melingkupi diri mereka saat orang itu ada di dekatnya. Hebat bukan jika orang-orang bereaksi seperti ini terhadap diri kita?

Kesan Pertama yang Kita Berikan

Setiap kali ada orang baru yang bertemu kita, orang itu akan menghabiskan sekitar tiga puluh detik untuk menilai tampilan luar kita, serta keyakinan dan asumsi kita yang terkait dengan siapa kita dan apa yang kita lakukan.

Asumsi-asumsi tersebut ternyata jauh lebih penting dibandingkan jumlah yang kita bayar untuk membeli pakaian kita dan untuk mengecat atau menghitamkan rambut kita agar rambut kita terlihat natural atau tidak. Kesan-kesan tersebut akan menunjukkan kelas

pendidikan hingga kondisi keuangan kita, kesuksesan karier kita, bahkan hal-hal lain yang tampak subjektif seperti kejujuran dan integritas. Seluruh kepercayaan tersebut terbentuk secara tak sadar pada tiga puluh detik pertama pertemuan dengan kita.

Ada pepatah lama: “Anda tidak dapat melihat kacang dari kulitnya,” dan ini memang masuk akal namun sayangnya kebanyakan dari kita akan menilai orang lain dari “kulitnya”—dari penampilan dan sikap mereka. Tentu saja beberapa orang membuat kesimpulan mengenai beberapa orang berdasarkan kesan tiga puluh detik pertama mereka.

Jika kesan yang didapat pada pertemuan tiga puluh detik pertama itu negatif atau tidak diinginkan maka ini akan mempengaruhi keseluruhan hubungan dengan pihak tersebut pada tahun-tahun yang akan datang.

Perlu pemikiran dan usaha untuk menciptakan kesan yang baik, dan ini memerlukan upaya yang keras. Ingatlah bahwa kita hanya dapat memproyeksikan gambaran diri yang baik kepada orang lain jika kita memiliki gagasan yang positif dan menyenangkan terhadap diri kita sendiri.



Bagaimana cara Anda memiliki karisma? Pusatkanlah konsentrasi Anda pada bagaimana Anda membuat orang lain berpikir baik terhadap diri mereka sendiri alih-alih membuat diri mereka berpikir baik tentang Anda.



— Dan Reiland, karyawan Amerika

Kita Bisa Mengembangkan Gambaran Diri yang Hebat

Ketika Robert bertemu Lisa, bos barunya, ia terkesan pada kepribadiannya yang menyenangkan. Cara wanita itu memproyeksikan gambaran dirinya membuat Robert merasa percaya padanya, memujanya, dan merasa nyaman dengannya. Ia berpikir, “Wanita ini memiliki karisma. Saya harap saya bisa seperti dia.”

Kita berpikir bahwa orang seperti Lisa memang dilahirkan dengan pembawaan semacam itu. Beberapa faset dalam kepribadian kita memang bersifat bawaan—penampilan fisik kita, kecerdasan dasar, dan beberapa buah bakat—namun kita semua mampu untuk mengembangkan sifat-sifat bawaan itu dan mengembangkannya menjadi sebuah tipe kepribadian yang akan dikagumi oleh orang-orang.

Hal yang terpenting adalah kepribadian yang menyenangkan dan terbuka itu bisa *dikembangkan*. Tidaklah mudah untuk mengembangkan diri menjadi pribadi karismatik seperti yang kita inginkan namun semua itu dimulai dengan kemauan keras dan komitmen untuk mengembangkan sikap ramah, periang, optimis, dan positif—sebuah gambaran diri yang mampu menangkan hati pria dan wanita yang berinteraksi dengan kita. Jika kita benar-benar mencintai diri kita dan memiliki keinginan dan komitmen yang kuat untuk melakukannya, maka kita akan mampu mengembangkan kepribadian magnetis itu.

Penampilan Fisik Kita

Saat orang lain bertemu dengan kita faktor pertama yang menimbulkan kesan bagi mereka adalah penampilan kita. Penampilan memegang kunci penting terhadap cara pandang orang lain terhadap kita. Penampilan akan menjadi pembuka jalan yang efektif... atau justru menutup jalan itu. Setiap penjual tahu bagaimana frustasinya jika tidak berhasil melakukan penjualan akibat ia tak mampu menembus sang “penjaga pintu”—sang resepsionis, sekretaris, atau bawahan yang menyingkirkan para penelepon yang tidak diinginkan atasannya.

Maka, kesan pertama seseorang adalah sebuah “penjaga pintu” yang penting. Penampilan terkadang menentukan apakah seseorang akan membiarkan kita masuk, baik secara eksplisit maupun implisit.

Beberapa faktor lain yang dapat membuat orang lain terkesan terkadang ada di luar kendali kita. Kita tak dapat mengubah penampilan bawaan kita tapi kita dapat memaksimalkan aset yang kita miliki dan meminimalisir apa yang kita anggap sebagai cacat. Kita tak perlu berpenampilan bak selebritis untuk menimbulkan kesan yang positif.

Kesan terhadap tampilan luar kita dikirimkan secara visual. Penelitian mengungkap bahwa rangsangan-rangsangan visual dikirimkan langsung ke pusat emosi yang ada di otak, melewati sistem rute dan berubah menjadi rangsangan dalam waktu bersamaan.

Penampilan yang terawat, baju yang rapi, senyum yang menarik dan tingkah laku yang baik adalah langkah-langkah untuk menciptakan kesan pertama yang baik. Kita dapat memaksimalkan kesempatan kita untuk menjadi sukses dengan cara mengenakan pakaian yang menggambarkan pesan positif mengenai kemampuan dan diri kita. Dengan menenakan busana kerja yang pantas kita akan mematuhi standar busana yang

berlaku di dunia kerja. Kita harus mengkaji busana seperti apa yang pantas dikenakan pada bidang industri, wilayah, atau budaya kita.



Penampilan dan kepribadian adalah langkah awal untuk menciptakan dan mempertahankan gambaran diri yang dibangun orang lain terhadap diri kita. Kita dapat mengembangkan gambaran diri kita dengan cara mengenal orang lain dengan lebih baik lagi.



— Dale Carnegie

Berperilaku Baik

Sikap yang baik itu penting untuk diterapkan pada semua area gambaran diri yang kita proyeksikan namun tak ada yang lebih penting dibandingkan perilaku kita terhadap diri kita sendiri. Eleanor Roosevelt pernah berkata, “Tak ada satupun orang yang dapat membuat Anda berpikir inferior tanpa izin Anda.”

Kebanyakan dari kita—bahkan yang sudah sukses sekalipun—tetap menenteng-nenteng koper berat yang penuh berisi pesan negatif terhadap diri kita. Pesan-pesan negatif tersebut datang dari orang tua, bos, guru, rekan kerja kita, atau bahkan imajinasi kita, namun kita tetap punya kemampuan untuk mewarnai ulang pesan-

pesan tersebut dan membangun kepercayaan positif dengan kesadaran kita.

Sikap positif terhadap orang lain akan sangat membantu dalam memperkuat gambaran diri yang kita proyeksikan. Jika dalam hati kita percaya bahwa kita punya banyak teman di dunia ini maka kita akan mengadopsi pola pikir yang kita percayai itu dan ini akan mengirimkan sinyal pada siapapun yang kita temui bahwa kita adalah teman yang baik untuk mereka.

Jika kita tidak memandang setiap harinya sebagai hari yang dapat kita rayakan dan nikmati maka kita hanya akan mendapatkan sebuah kehidupan yang tidak bahagia dan tidak produktif.

Beberapa orang selama bertahun-tahun memendam kebencian dan kecemburuan kepada orang lain. Bahkan tanpa mereka sadari, sikap mental semacam ini tidak akan memungkinkan pemiliknya untuk meraih tingkat kemampuan tertingginya dan justru memusnahkan kebahagiaannya. Tak cukup hanya itu, mereka juga memancarkan atmosfer kehancuran dan menanamkan praduga pada orang yang mendekati mereka, meningkatkan tingkat antagonism, dan melumpuhkan diri mereka sepanjang hidupnya.

Kita tidak akan mampu memberikan yang terbaik ketika kita menebarkan dendam dan pikiran yang tidak bersahabat terhadap orang lain. Kita hanya bisa bekerja maksimal jika kondisi tubuh dan jiwa kita seimbang. Kita harus memiliki niat yang baik atau kita tidak akan pernah mampu menghasilkan yang terbaik. Sikap yang baik, itikad baik terhadap orang lain akan membantu kita meraih kehidupan yang tenang dan seimbang. Sikap yang baik akan meminimalisir gangguan dalam hidup kita dan membantu kita mempertahankan hubungan yang harmonis dengan orang lain.

Kita tidak boleh memendam kebencian dan umpatan, kecemburuhan, serta dendam sebab itu semua akan sangat mempengaruhi reputasi kita. Beberapa orang berpikir mengapa mereka bisa jadi tidak populer, mengapa mereka tidak disukai, mengapa mereka tidak dianggap dalam komunitasnya, padahal itu semua gara-gara sikap pahit, pendendam, dan pengganggu yang memadamkan daya magnet yang mereka miliki.

Di sisi lain, jika kita memupuk sikap ramah, penyayang, ringan tangan, simpatis, mudah bergaul, manis, dan tidak pahit, pembenci, atau pencemburu, maka kita akan mampu memupuk gambaran diri yang baik dan bahagia.

Pria dan wanita yang sukses dalam hidupnya selalu bahagia dan penuh harapan, mereka menjalankan bisnisnya dengan senyum yang menghiasi wajahnya, melakukan perubahan dan mengambil kesempatan dalam hidup yang singkat ini seraya menghadapi pahit getirnya hidup tanpa rasa gentar.

Terkadang kita bisa membuat situasi kita lebih mudah, mendapatkan gaji yang lebih besar, mendapatkan promosi, menjual lebih banyak, menjadi manajer atau kaum professional yang lebih efektif hanya dengan menjadi lebih periang dan bahagia seraya terus menge-lola waktu dengan bahagia dan menyenangkan.



Apakah Anda lebih suka berkumpul dengan orang yang suka mengumpat, berkubang dalam kebangkrutan dan ketidakbahagiaan ataukah Anda lebih suka berkumpul dengan orang yang bahagia dan bersinar?

Perasaan dan sikap orang-orang ini sangat mudah menular seperti cacar. Jadi Anda sebaiknya memancarkan apa yang diinginkan orang lain terpancar dari diri Anda.

— Dale Carnegie



Senyum

Orang yang karismatik tahu bagaimana dan kapan waktunya untuk tertawa. Senyum adalah tanda persahabatan. Arti senyuman sama dengan kibasan ekor seekor anjing. Tentu saja kita tak akan tersenyum setiap saat. Senyum bukanlah sesuatu yang dapat secara mekanis kita hasilkan, seperti gerakan memasang topi. Senyum yang tulus merefleksikan kondisi hati seseorang. Mungkin saja bagi kita untuk menjadi ramah dan anggun tanpa tersenyum. Dan ada saat-saat di mana senyuman dianggap tidak pantas, dan tidak ada seorang manusiapun yang bisa tersenyum secara konstan.

Senyuman harus datang dari hati. Hatilah yang mendorong kita untuk tersenyum dan senyuman bisa dilihat pada mata, suara, dan tindakan kita. Bertindaklah riang dan kita akan menjadi riang. Kita tak bisa memalsukan sebuah senyuman. Senyuman palsu terlihat sebagaimana adanya—penuh kepalsuan.

Dale Carnegie memberikan beberapa syarat yang terkait dengan seni memberikan senyuman. Ia mencermati bahwa pertama-tama kita harus memiliki sikap mental yang benar terhadap orang lain dan semesta. Jika kita tidak mampu melakukannya, senyuman kita tidak akan berhasil. Senyuman bahkan mampu membantu kita,

senyuman mampu menumbuhkan kebahagiaan pada diri orang lain dan sebaliknya, bak bumerang bagi kita. Jika kita membuat orang lain senang maka kitapun akan bahagia dan itulah manfaat senyum tersebut bagi kita.

Juga, saat kita tersenyum kita akan membuang seluruh rasa ketidakbahagiaan dan kepalsuan yang ada dalam diri kita. Cobalah membiasakan untuk tersenyum; itu adalah cara yang mudah untuk merasakan kebahagiaan di hati dan mengatakan pada orang-orang di sekeliling kita bahwa kita adalah orang yang baik.



Mari kita simpulkan satu hal, marilah tetap tersenyum pada orang lain meskipun pada waktu itu kita sulit untuk tersenyum.



— Bunda Teresa

Mengirimkan Gambaran Antusiasme

Orang-orang yang karismatik sangatlah antusias terhadap hidup, pekerjaan, hubungan, dan tujuan mereka. Kata “antusiasme” berakar dari dua buah kata dalam bahasa Yunani yang berarti “disertai Tuhan,” dan antusiasme tumbuh dari dalam hati kita. Antusiasme tidak dapat dipalsukan. Berpura-pura antusias dengan gerakan, senyuman palsu dan komentar yang berlebih-

an sangatlah mudah untuk dikenali. Jika kita percaya bahwa apa yang kita lakukan itu berarti, berharga, menarik, dan mampu kita selesaikan maka perasaan itu akan tercermin pada sikap dan tingkah laku kita.

Orang yang antusias terhadap diri dan tingkah laku mereka akan melakukan pekerjaan seraya berharap akan kesuksesan. Para karyawan yang mengerjakan tugasnya sepenuh hati, tenaga, dan penuh antusiasme akan membuat atasan mereka percaya bahwa menerka tak hanya mengerjakan tugas, namun mengerjakan tugas itu dengan sangat baik. Semesta memberi jalan pada antusiasme. Antusiasme menggandakan kekuatan kita dan meningkatkan kemampuan apapun yang kita miliki hingga level tertinggi.

Antusiasme adalah alat peraih kesuksesan yang handal. Sikap ini sangat menular, sampai-sampai sebelum sadarpun kita sudah tertular duluan, meskipun kita berusaha keras untuk menghindarinya. Jika hati kita menyertai pekerjaan kita maka kita akan mampu membuat calon pembeli kita lupa bahwa kita adalah seorang penjual.

Ada hal yang perlu dilakukan jika kita ingin dilibatkan dalam suatu hal yang kita inginkan dan semua itu harus kita lakukan dengan penuh antusiasme. Jika kita mempunyai ambisi untuk melakukan hal-hal yang

besar maka kita haruslah antusias terhadap diri kita maka kita harus antusias pada apa yang kita lakukan dan melakukan segala sesuatu yang harus diperbuat untuk meraihnya.

Terkadang kita melakukan pekerjaan yang tidak menantang atau menarik. Pekerjaan itu terkadang memuakkan, membosankan, dan membuat lelah. Kita harus mencari sesuatu yang mampu menumbuhkan antusiasme kita. Ini bisa saja dilakukan dengan cara mengerjakannya dengan lebih baik atau lebih cepat atau mencari tujuan kuantitatif dan kualitatif yang dapat kita raih. Jika kita tidak dapat mencari cara untuk menumbuhkan antusiasme semacam itu dalam pekerjaan kita maka kita dapat mencari aktivitas lain di lingkungan sekitar, keluarga, tempat ibadah, lembaga politis atau sosial dan mencurahkan waktu kita untuk melakukan kegiatan tersebut. Ada sesuatu yang ditemukan di sekitar orang yang penuh antusiasme yang percaya bahwa mereka akan menang, ada sesuatu yang membuat mereka menang bahkan sebelum genderang perang ditabuh.

Antusiasme menyebar ke sekeliling kita dan membuat orang lain yakin bahwa kita mampu melakukan sesuatu yang sedang kita lakukan. Seiring dengan berjalaninya waktu kita semakin dikuatkan tidak hanya oleh

kekuatan antusiasme kita namun juga oleh semua orang yang mengenal kita. Teman-teman dan rekan-rekan kita mengamini dan mendukung kemampuan kita untuk sukses dan membuat setiap langkah kesuksesan lebih mudah dibandingkan sebelumnya. Tindak-tanduk, kepercayaan diri, dan kemampuan kita meningkat seiring dengan bertambahnya pencapaian kita. Intensitas antusiasme kita sangat erat hubungannya dengan tingkat pencapaian kita.

Antusiasme adalah aktivitas yang berkaitan dengan kepribadian kita. Tanpa antusiasme kemampuan apapun yang kita miliki tidak akan ada gunanya; dan lebih aman untuk mengatakan bahwa kita punya lebih banyak kekuatan dari yang pernah kita pelajari untuk digunakan. Kita mungkin saja memiliki pengetahuan, pendapat yang bijaksana, penalaran yang baik; namun tak akan ada orang yang tahu—bahkan diri kita sendiri—hingga kita tahu bagaimana melibatkan hati dalam pikiran dan tindakan kita. Dengan antusiasme kita memproyeksikan gambaran kepercayaan diri dan kemampuan kita.

Jika kita antusias terhadap apa yang kita lakukan, ketertarikan, kebahagiaan, dan kepuasan akan melingkupi seluruh aktivitas yang kita lakukan. Tak selalu mudah untuk tertarik dengan apa yang kita lakukan setiap

harinya, tapi ini hanya mungkin dilakukan jika kita berusaha melakukannya.

Antusiasme adalah bumbu rahasia kesuksesan orang-orang sukses, generator kebahagiaan bagi siapa-pun yang memilikinya.



Apa yang terjadi dalam pikiran akan menentukan hasil yang kita dapatkan. Ketika seseorang benar-benar antusias maka sikap itu terlihat pada kedua matanya, dalam kepribadiannya yang waspada dan berani. Anda akan dapat melihatnya secara menyeluruh pada diri seseorang. Antusiasme membuat sikap Anda terhadap orang lain berbeda dan sikap orang lain terhadap Anda juga berbeda. Tentu saja beda antara menjadi "Joe atau Jane" yang berkepribadian rata-rata dengan menjadi seseorang yang memiliki karisma.

— Norman Vincent Peale



Tambahan dan Inti

- Agar dapat meraih hidup yang bahagia dan memuaskan pertama-tama kita harus belajar cara-cara untuk mencintai diri kita. Ini adalah langkah pertama menuju hidup yang lebih baik. Cinta pada diri

menumbuhkan kepercayaan diri, harga diri, dan pandangan positif orang terhadap kita.

- Harga diri didefinisikan sebagai perasaan baik mengenai seseorang. Orang-orang dengan harga diri tinggi percaya bahwa mereka akan sukses alih-alih gagal dalam segala hal yang mereka lakukan.
- Kita akan mengalami kegagalan dan kekecewaan dalam hidup, namun jika kita fokus pada kesuksesan alih-alih kegagalan harga diri kita akan tetap tinggi dan kita mampu mengatasi kegagalan sementara itu.
- Seringnya kita malah terlalu fokus pada apa yang orang-orang pikirkan tentang kita alih-alih berpikir tentang diri kita sendiri. Orang-orang itu mungkin saja akan menilai kita terlalu tinggi atau rendah. Kesuksesan kita semata-mata bergantung pada cara pandang kita terhadap diri kita sendiri. Kita tetap bisa sukses meskipun tak ada yang percaya namun kita tidak akan pernah sukses jika kita tidak pernah mempercayai diri kita.
- Kepribadian yang menyenangkan dan terbuka itu bisa *dikembangkan*. Meskipun beberapa faset dalam kepribadian kita memang bersifat bawaan—penampilan fisik kita, kecerdasan dasar, dan beberapa buah bakat—namun kita semua mampu untuk

mengembangkan sifat-sifat bawaan itu dan mengembangkannya menjadi sebuah tipe kepribadian yang akan dikagumi oleh orang-orang.

- Kepribadian seseorang bisa saja diperoleh dalam kesehariannya. Semua orang tidak diciptakan sama. Kita harus menyadari bahwa manusia tidak memiliki kecerdasan yang sama, kekuatan fisik yang sama, energi yang sama, kita perlu usaha untuk menjadi karismatik. Kita dapat memilih dan bekerja keras untuk mengembangkan sikap yang ingin kita miliki. Kuncinya adalah implementasi sikap itu.
- Orang-orang antusias terhadap diri mereka dan tindakan mereka akan menentukan kesuksesan mereka. Semesta memberi jalan pada antusiasme. Antusiasme menggandakan kekuatan kita dan meningkatkan kemampuan apapun yang kita miliki hingga level tertinggi.

*

Langkah 2

Merancang dan Meraih Tujuan yang Dapat Diraih

SEMUA ORANG SUKSES MEMULAI TINDAKANNYA DENGAN sebuah tujuan. Menetapkan tujuan dan berusaha mencapainya adalah hal yang harus dilakukan seseorang untuk meniti jalan panjang kesuksesannya. Dengan mengatahui ke mana kita akan melangkah dan bagaimana kita menuju ke sana kita akan mampu memfokuskan waktu, energi, dan emosi kita—serta memulai meniti jalur yang benar yang mengarah pada tujuan tersebut. Sebuah kapal yang penggeraknya rusak mungkin bisa tetap mengapung dan berlayar tapi tak akan sampai di manapun. Kapal itu tak akan berlabuh di dermaga manapun, kecuali kebetulan, jika itu terjadi muatannya bisa saja tidak sesuai dengan orang-orang, iklim, dan kondisi di dermaga itu. Kapal ini harus diarahkan pada

dermaga tertentu yang kargonya sesuai, dan permintaan warganya sesuai dengan muatannya, dan kapal itu harus mengarungi hujan dan badai untuk mencapai dermaga itu, siang dan malam. Jadi seseorang yang ingin sukses tidak boleh mengemudikan kapal yang tidak berpenggerak di tengah samudera kehidupan. Ia tak hanya piawai untuk mengemudikan kapal jika perairan tenang, namun juga harus piawai mengendalikannya di tengah hujan dan badai, bahkan dalam keadaan jika samudera kehidupannya diliputi kabut keraguan dan gelombang penentangan.

Mulailah dengan sebuah Impian

Kita memulai dengan sebuah impian—sebuah pandangan tentang masa depan. Di dalam mimpi kita kaya, bahagia, dan bahkan terkenal. Banyak orang yang memimpikan masa depan semacam itu, namun pada kebanyakan kasus itu hanyalah—sebuah mimpi.

Orang yang sukses memiliki mimpi-mimpi semacam itu juga namun mereka mengubah mimpi-mimpi itu menjadi tujuan dan menjadikannya nyata. Mimpi-mimpi mereka bukan hanya harapan untuk sukses semata, mimpi-mimpi mereka memiliki capaian-capaian

tertentu yang akan mereka tuju. Edison memimpikan sebuah dunia yang malam harinya diterangi cahaya listrik. Beethoven memimpikan alunan musik yang akan menghanyutkan jiwa. Bill Gates memimpikan perangkat lunak komputer yang akan membantu setiap orang—tak hanya organisasi-organisasi besar—untuk memanfaatkan kekuatan komputer. Para aktor, seniman, musisi, penulis, akuntan (ya, Para akuntan!) bermimpi—tak hanya untuk menjadi sukses namun juga untuk memakai talenta mereka untuk menggapai kesuksesan.

Mimpi tak hanya dimiliki oleh para jenius. Semua orang sukses memulai kesuksesan mereka dengan sebuah harapan, mimpi yang mengarah pada suatu tujuan, yang mengarah pada rencana aksi dan mampu menggapai suatu tujuan. Mimpi tak hanya dimiliki oleh anak-anak muda. Tak pernah ada kata terlambat untuk memiliki mimpi yang akan membawa kita pada sebuah tujuan sukses. Cukup menakjubkan bahwa orang-orang yang ‘terlambat’ bermimpipun bisa meraih impiannya. Benjamin Franklin telah berusia lebih dari lima puluh tahun ketika ia mulai belajar ilmu pengetahuan alam dan filsafat. Milton, dengan kebutaannya, telah berusia

lebih dari lima puluh tahun ketika ia duduk untuk memimpungkan kumpulan puisi epiknya, *Paradise Lost*.

Mimpi tak dibatasi pada kekaburan dan prasangka yang terkait dengan masa. Selama bertahun-tahun wanita selalu dihalang-halangi untuk meraih apa yang mereka mimpikan. Tujuan karier mereka dibatasi dengan apa yang disebut dengan “pekerjaan perempuan.” Perlu kerja keras dan keberanian untuk memikirkan opsi-opsi karier lainnya. Salah satu contohnya adalah Elaine Pagels, seorang pengajar di Princeton dan penulis buku terkenal mengenai Gnostisisme dan Kekristenan. Ia mengatakan bahwa dia mengenyam pendidikan ketika gadis-gadis lainnya diajarkan untuk tidak memikirkan karier yang serius. Ia merasa bebas untuk mengejar apa yang ia inginkan; dan di kemudian hari ia mendapati bahwa ia bisa cari uang dari kegiatannya itu. Mimpiya telah berkembang menjadi tujuannya.



*Jika Anda menginginkan kehidupan yang bahagia,
gantungkanlah segala sesuatunya pada tujuan, bukan
pada seseorang atau sesuatu.*



— Albert Einstein

Pada abad ke-19, Frederick Douglass, yang lahir dalam perbudakan, tidak menganggap keadaannya adalah penghalang baginya untuk belajar membaca dan menulis dan akhirnya iapun berhasil menjadi pemimpin rakyatnya. Pada abad ke-21, Barack Obama mendobrak batasan rasial dan menjadi Presiden Afro-Amerika pertama Amerika Serikat.

Kini, batasan-batasan karier semacam itu telah di runtuhkan. Contohnya, di beberapa sekolah hukum, medis, dan professional lainnya di Amerika Serikat hampir setengah atau lebih siswanya terdiri dari para wanita. Dianggap illegal jika kita mendiskriminasi seorang di tempat kerja karena alasan ras, gender, atau kepercayaannya.

Jika berkaitan dengan mewujudkan sebuah impian maka otak akan menempati posisi kedua setelah tekad. Hanya orang-orang bermental baja dan berkemauan keras dan pantang menyerah yang mau berjuang dan bekerja keras untuk meraih kesuksesan. Mimpi berubah menjadi tujuan dan tujuan berubah menjadi capaian bagi siapapun yang mau bekerja segiat dan sekeras mungkin.

Mengubah Mimpi menjadi Tujuan

Sayangnya, kebanyakan pemimpi hanya menjadi dirinya—seorang pemimpi. Mimpinya hanya sebatas impian. Jika kita mengubah mimpi menjadi tujuan maka mimpi itu bukanlah sebatas fantasi, namun tujuan yang dapat kita jadikan peta menuju kesuksesan. Kita harus memberikan tujuan pada mimpi kita, sebuah kesungguhan yang kita lakukan untuk membuat mimpi itu terwujud.

Seorang wanita yang memiliki mimpi dan mengubahnya menjadi tujuan kesuksesan di antaranya adalah desainer pakaian, Rachel Roy. Kecintaan Roy pada mode diilhami oleh sebuah film yang ditontonnya semasa kanak-kanak. Pakaian-pakaian yang dikenakan para wanita di televisi memancarkan aura kepercayaan diri dan kesuksesan pada diri mereka. Rachel bermimpi bahwa ia bisa menciptakan aura yang sama pada dirinya dan para wanita lain, sebuah tampilan elegan yang akan menumbuhkan harga diri positif.

Ia dan keluarganya melakukan *school shopping* sekali dalam satu tahun. Ia merasa terusik dengan kurangnya pasokan pakaian yang menarik dan iapun merasa yakin jika ia punya kesempatan maka ia pasti bisa menciptakan gaya yang lebih bagus. Ibunya mengatakan bahwa me-

nilai adalah pekerjaan dari seorang pembeli. Jadi ia pun menamai impiannya: *buyer* (pembeli). Di saat itu lah, ujarnya, impiannya berubah menjadi tujuannya—untuk menjadi pembeli di dunia mode.

Pekerjaan pertama Roy adalah sebagai pegawai gudang (*stock clerk*). Ia beralih karier dengan pesat dari asisten manajer menjadi *personal shopper* dan pengarah gaya (*stylist*) dari toko ke toko. Segera setelah itu ia pun merancang pakaian dan mendaki tangga kariernya ke posisi yang lebih senior.

Ketika suaminya, Damon Dash, ingin memulai bisnis pakaian, Roy harus membuat sebuah keputusan—untuk tinggal dengan kariernya yang sukses ataukah memulai karier dari awal bersama Dash. Ia memilih untuk memulai awal yang baru, membuat dirinya terjun dalam pekerjaan baru, bekerja dengan segenap kemampuannya, menelusuri segala sesuatu yang ingin ia lakukan untuk berkontribusi, dan melibatkan dirinya dalam sebanyak mungkin faset bisnis yang dijalani. Ia ingin membuat dirinya tak tergantikan. Setelah sekitar enam tahun Rachelpun percaya bahwa ia bisa memulai bisnisnya sendiri dan mendirikan perusahaan-nya sendiri. Rancangannya diterima oleh industri dan

kini ia dianggap sebagai salah satu desainer ternama di industri mode.

Ada jarak yang signifikan antara pemimpi dan pelaku. Rachel Roy telah menjalankan peran yang lebih dari sekedar pemimpi dan pengharap. Ia mengubah mimpiya menjadi sebuah tujuan dan bekerja keras untuk meraih tujuan itu.

Jika Kita Percaya, Kita akan Berhasil Meraihnya

Kebiasaan untuk mempercayai bahwa masa depan itu penuh dengan hal baik bagi kita, bahwa kita akan sejahtera dan bahagia, bahwa kita akan memiliki keluarga yang baik, rumah yang bagus, karier yang sukses, dan bermanfaat adalah aset terbaik untuk memulai kehidupan kita.

Apa yang kita coba ungkapkan kepada dunia adalah apa yang ingin kita capai, meskipun hal ini terlihat tidak atau hampir tidak mungkin. Jika kita selalu mencoba untuk mengungkapkan hal-hal yang ideal dan memvisualisasikannya sejelas mungkin dan sekuat tenaga mencoba untuk mewujudkannya, maka akan lebih mungkin bagi kita untuk mencapai hal-hal yang

akan menjadi nyata dalam hidup kita, baik yang berupa kesehatan yang luar biasa, karakter yang terhormat, atau karier yang gemilang. Ini hanya akan terjadi jika keinginan kita sangat kuat dan bertransformasi menjadi upaya yang efektif. Jika keinginan bersanding dengan kemauan yang kuat untuk mewujudkannya sehingga keduanya mampu membangun sebuah kekuatan kreatif. Gairah, usaha, dan keinginanlah yang berkolaborasi membentuk sebuah hasil.

Jika kita ingin mengembangkan kemampuan kita pada suatu bidang kita harus memvisualisasikan kualitas kita dengan sangat jelas dan menggenggam cita-cita hebat kita sepanjang perjalanan ambisi kita. Kita harus terus memupuknya di dalam benak kita hingga kemampuan kita terdongkrak dan terwujud dalam kehidupan kita. Kita terlahir untuk menjadi seorang pemenang, untuk menjadi penakluk dan penguasa kehidupan kita. Kita harus sukses dalam pekerjaan yang kita pilih, dalam hubungan kita dengan orang lain, atau dalam berbagai fase lain kehidupan kita.

Kesejahteraan dimulai dari benak kita dan kita tidak akan menjadi sejahtera jika sikap mental kita tidak baik. Akan fatal jika kita mengerjakan sesuatu namun mengharapkan sesuatu yang lain karena segala sesuatunya

harus berawal dari sikap mental dan mengikuti pola mental tertentu. Kita tidak bisa menjadi sejahtera jika kita berharap menjadi miskin atau tak terlalu berharap menjadi kaya. Kita cenderung mendapatkan apa yang kita harapkan dan jika kita tak mengharapkan apa-apa maka kitapun tak akan memperoleh apa-apa.

Jika setiap langkah yang kita ambil mengarah pada kegagalan bagaimana mungkin kita berharap akan meraih kesuksesan? Jika kita menuju ke arah yang salah, ke arah lubang hitam yang penuh keputusasaan, tak peduli seberapa kerasnyapun kita berusaha upaya kita tetap berakhir sia-sia.

Pikiran adalah magnet yang menarik benda-benda yang sejenis dengannya. Jika pikiran kita berkubang pada kemiskinan dan penyakit maka pikiran kita akan mengarah pada kemiskinan dan penyakit. Tidak ada kemungkinan untuk menciptakan hal yang bertentangan dengan pikiran kita karena sikap mental kita sendiri adalah pola yang nantinya terbangun dalam hidup kita. Pencapaian kita terlebih dahulu tercapai secara mental.

Teror kegagalan, ketakutan akan kerugian finansial dan kemungkinan dipermalukan membuat banyak sekali orang menjauh dari hal yang diinginkannya, akibat menepis vitalitas mereka dan melumpuhkannya, akibat

kerisauan dan kebingungannya, mereka akan semakin menjauh dari pekerjaan efektif dan kreatif yang akan membawa mereka pada kesuksesan.

Kebiasaan untuk memandang segala sesuatunya secara konstruktif, dari sisi terang dan penuh harapannya, dari sisi penuh kepercayaannya, alih-alih dari sisi keragu-raguan dan ketidakpastiannya; dan kebiasaan untuk mempercayai bahwa hal baik akan menjadi nyata, bahwa yang benar pasti akan menang; bahwa kebenaran pastilah akan menaklukkan kesalahan, bahwa harmoni dan kesehatan adalah realitas, dan bahwa halangan dan penyakit tidak akan terjadi—adalah sikap-sikap seseorang yang optimis, yang pada akhirnya akan mengubah dunia.

Mengevaluasi Diri Kita untuk Kesuksesan

Kita tidak bisa bergantung pada orang lain untuk memperoleh jalan menuju kesuksesan. Semuanya tergantung pada diri kita. Sebelum kita menentukan tujuan-tujuan dari perjalanan kita sebaiknya kita mengevaluasi diri kita. Kita harus menggali jauh ke dalam benak kita dan mengambil apa yang benar-benar kita inginkan dari

kehidupan dan aset-aset macam apa yang kita perlukan untuk meraih tujuan tersebut.

Kita haruslah realistik. Kita harus mau membangun sebuah tujuan yang kita inginkan dan memiliki kemampuan yang memadai untuk mencapainya. Sebab bisa saja kita bermimpi untuk menjadi seorang bintang film atau penyanyi opera namun percuma saja jika kita tidak memiliki bakat yang sesuai. Pekerjaan impian kita sebaiknya ada di area yang kita masih mampu untuk menjangkaunya. Di sisi lain, kita mungkin saja memiliki bakat akademis atau kemampuan yang tidak kita sadari dan mampu membawa kita menuju karier yang memuaskan dan gemilang.

Bagaimana caranya kita mencari tahu? Lihatlah baik-baik ke dalam diri kita. Introspeksi yang sesama akan membuat kita mampu untuk menemukannya. Kebanyakan orang dewasa tahu apa yang mereka bisa dan tidak bisa lakukan, dan apa yang mereka suka dan tidak suka. Meskipun tidak terlalu gambling, introspeksi dapat membantu kita menemukan bakat dan kemampuan terpendam kita.

Apa yang perlu kita lakukan adalah menelusuri kembali data riwayat pendidikan, hobi, dan minat kita. Perhatikanlah aspek-aspek dalam hidup kita yang bisa

membawa kita pada kesuksesan dan dapat membuat kita puas dan bahagia. Aspek-aspek tersebut adalah area-area indikator yang akan membawa kita pada kesuksesan pada masa yang akan datang. Namun ini hanya bagian awalnya. Lihatlah kembali pencapaian kita dan pikirkan apa yang kelak bisa kita capai.

Orang sukses mengkaji di awal perjalanan karier mereka, keuntungan apa yang akan mereka dapatkan. Kita harus mendata seluruh aset dan sumber daya yang kita miliki. Jangan hanya melihat hal-hal yang telah kita peroleh dalam hidup, namun lihat juga apa yang kelak akan mampu kita dapatkan. Sebagian besar anak muda memulai kariernya tanpa memahami kemampuan yang mereka miliki dan secara berangsur-angsur mereka akan mulai mengetahuinya.

Terlalu banyak orang yang mengetahui hanya segera lintir kecil kemampuannya dan mau dibayar sangat murah, duduk di posisi yang sangat rendah. Mereka puas menjadi orang biasa meskipun mereka memiliki sumber daya yang memadai jika mereka mampu mengenalinya, yang mampu mendongkrak mereka ke posisi yang lebih superior. Namun sayangnya mereka tidak bergabung dalam lingkungan yang memacu tumbuhnya ambisi mereka dan tidak sempat bertemu dengan gagasan atau

mentor yang hebat yang mampu membangkitkan kekuatan raksasa yang selama ini tersembunyi dalam diri mereka.

Satu Tujuan

Orang-orang sukses sangat percaya bahwa mereka harus berkomitmen pada tujuan. Ada kekuatan hebat dari sebuah kesungguhan yang tanpa keraguan di dalamnya—tujuan yang kuat, mantap dan pasti yang mampu menyingkirkan kendala dan segala bentuk rintangan, yang mampu mencapai tujuannya, tak peduli berapa lama waktu yang diperlukan dan pengorbanan serta biaya apapun yang dibutuhkan.

Untuk sukses kita harus mengarahkan semua potensi dalam diri kita menuju sebuah tujuan yang tak tergoyahkan serta memiliki kekuatan tekad yang siap menang dan siap kalah. Setiap hambatan yang merintangi kita harus kita singkirkan.

Kita harus menanam benih dalam benak kita yang memungkinkan kita untuk menerima dan mengimplementasikan tujuan kita. Untuk memupuk benih itu, kita sebaiknya menyusun tujuan yang jelas dan pasti dan menyiapkan apa saja yang harus kita lakukan untuk

meraihnya. Kemudian kita baca tujuan itu keras-keras, dua kali sehari, satu kali sebelum beristirahat di malam hari dan sekali lagi setelah bangun di pagi harinya. Ketika membacanya kita harus yakin dan percaya bahwa kita akan meraih tujuan tersebut.

Membangun Tujuan

Peter tahu ia ingin menjadi seorang insinyur. Semasa kanak-kanak ia sangat tertarik pada hal-hal mekanis. Di sekolah ia pandai di bidang matematika dan ilmu pengetahuan alam. Tujuan kariernya solid, ia menuntut ilmu di bidang itu semasa kuliah, dan bekerja sebagai insinyur di kantornya.

Kebanyakan dari kita tak seberuntung Peter. Sebagai remaja dan anak-anak acapkali kita mempunyai gambaran yang bias mengenai karier dan biasanya “memutuskan” untuk berkarier hanya berdasarkan keberuntungan. Meskipun demikian, tak pernah terlambat bagi kita untuk membangun sebuah tujuan—tidak hanya dalam pekerjaan dan karier kita namun juga dalam semua aspek kehidupan kita.

Jeanne berpetualang mencari beberapa pekerjaan setelah lulus kuliah. Ia mengambil jurusan pemasaran

namun pekerjaan pertamanya membuat ia bosan tak alang-kepalang. Ia kemudian berpindah menjadi tenaga pemasaran namun malah jadi tidak bahagia dan stres. Pekerjaannya berikutnya adalah menjadi seorang paralegal di firma hukum, pekerjaan ini membuatnya tertarik dan ia merasa ingin untuk jadi seorang pengacara.

Ia menyusun tujuan jangka panjang—untuk menjadi pengacara yang menangani kasus kriminal. Ia meminta firma hukumnya untuk memindahkannya menjadi bawahan seorang pengacara senior yang menangani kasus kriminal. Ia mengikuti kuliah hukum di malam hari dan akan segera memperoleh gelar hukum dalam waktu dekat. Kini ia telah memiliki rancangan karier untuk bekerja di kantor departemen pertahanan sebelum memulai karier tunggalnya.



Jika Anda tidak sukses dalam suatu bidang yang ingin Anda tekuni, jangan menyerah dan menerima kekalahan itu. Cobalah untuk melakukan sesuatu yang lain. Anda punya lebih dari satu senar untuk anak panah Anda—banya jika Anda mampu menemukan senar tersebut.

— Dale Carnegie

Panduan untuk Menentukan Tujuan

Untuk membuat tujuan Anda lebih dari sekadar impian, kombinasikanlah beberapa unsur berikut ini:

Berartikulasi

Indikasikanlah dengan jelas apa yang ingin kita capai. Jadilah spesifik dan tegas dalam menetapkan tujuan. Contohnya, kalimat “tujuan saya adalah menjadi tenaga pemasaran terbaik di kantor saya”, akan lebih baik jika diucapkan dengan lebih spesifik: “Tujuan saya adalah untuk mencapai volume penjualan xx dolar pada tahun fiscal berikutnya; dan berangsur-angsur naik 10% untuk tiga tahun ke depan.” Kini kita mengerti apa target kita dan pikiran bawah sadar kita akan membantu kita memfokuskan upaya kita untuk meraih angka tersebut.

Masuk akal

Jika tujuan tidak bisa diraih maka tujuan tersebut tidaklah bermakna. Agar disebut masuk akal, pecahkanlah tujuan tersebut menjadi beberapa sub-tujuan yang masuk akal. Misalnya: Tujuan jangka panjang: memamerkan lukisan-lukisan saya di galeri seni terkenal dalam waktu tiga tahun. Tujuan jangka menengah: Untuk menyelesaikan xx kanvas sebelum Desember

tahun depan; mengikuti pemeran di galeri local pada bulan Juli tahun depan; diulas dalam jurnal seni pada bulan Desember tahun itu. Tujuan jangka pendek: untuk menyelesaikan satu lukisan setiap bulan; membawa lukisan saya ke galeri xx setiap bulan untuk dinilai pemiliknya.

Menginspirasi

Jika kita menetapkan tujuan yang terlalu mudah untuk diraih maka kita tidak akan termotivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih dari pekerjaan minimum. Kita harus menetapkan tujuan yang akan menginspirasi kita untuk tetap maju dan untuk bekerja keras guna mendapatkannya. *Peraih tujuan akan menyadarinya* begitu tujuannya tercapai, dan mereka akan menetapkan tujuan lain yang lebih luas dan mampu meningkatkan dan mengembangkan kemampuan kita.

Berbasis Aksi

Kecuali jika ada tindakan yang dilakukan untuk menggapai tujuan, tujuan terebut tak lebih dari sekadar impian. Selain memiliki komponen fisik tindakan juga memiliki komponen mental dan emosional juga. Secara mental, kita harus siap untuk memikirkan tentang

tujuan kita setiap ada waktu dan tindakan apa yang akan kita lakukan untuk meraihnya. Secara emosional, kita tak boleh membiarkan diri kita jadi penakut dan perisau. Kita harus mengingat kembali kerja keras kita dan mengikuti satu tindakan demi tindakan lainnya. Jika kita menemui rintangan yang menghadang, kita sebaiknya tidak memberi kesempatan pada diri kita untuk merasa gentar.

Terukur

Tidak selalu mungkin bagi kita untuk mengkuantifikasi tujuan. Beberapa jenis tujuan diukur berdasarkan tolok ukur finansial ataupun numerik. Kita bisa menetapkan target angka penjualan per-bulan, per-caturwulan, atau per-tahun—dalam satuan unit produk atau nilai transaksi. Kita dapat menetapkan target produksi dengan satuan jumlah. Bahkan tujuan-tujuan abstrak-pun, yang tak bisa dikuantifikasi, tetap mampu diukur. Tujuan utama dapat dipecah-pecah menjadi beberapa segmen dan jadwal yang dibuat untuk melengkapi setiap segmen. Dengan cara ini kita bisa mengukur seberapa dekatnya kita dengan setiap segmen tersebut dan mengatur kegiatan kita sedemikian rupa agar dapat selesai tepat waktu.

Berkomitmen pada Panduan

Salah satu cara untuk memastikan agar tujuan tersebut tidak terlupakan atau hilang akibat aktivitas melelahkan yang kita lakukan setiap harinya adalah dengan cara menuliskannya. Buatlah daftar tujuan jangka panjang; pecahkan menjadi tujuan jangka menengah dan pendek. Tulislah besar-besar dan tempelkan di tempat-tempat yang mudah dilihat—di atas meja, di kulkas, di kaca. Bacalah tujuan-tujuan tersebut, hafalkan, baca kembali dan renungkanlah tiap hari: “Apa yang harus saya lakukan untuk meraih tujuan-tujuan ini?”

Fleksibel

Ada masa-masa ketika keadaan berubah dan tujuan yang kita tetapkan tak lagi realistik atau relevan dengan dunia kerja. Keadaan ekonomi yang tidak cocok untuk membangun sebuah badan usaha; inovasi teknologi yang membuat tujuan kita ketinggalan jaman; kita mungkin saja membuat kesalahan pada kajian kita dan tujuan kita jadi tidak realistik. Ini tidak berarti bahwa tujuan kita harus benar-benar ditinggalkan. Tujuan itu hanya harus dipikirkan atau dikaji ulang. Jika menghadapi situasi tersebut ulaslah apa saja yang salah dan buatlah perubahan yang diperlukan.

Seseorang terkadang gagal untuk memenuhi tujuan yang ditetapkannya. Jangan frustrasi dan putus asa. Kajilah apa yang salah, evaluasi situasi pada saat itu, dan buatlah perubahan yang diperlukan.

Jason sangat berharap bahwa ia akan diangkat menjadi manajer toko setelah dua tahun bekerja sebagai asisten manajer. Sayangnya harapannya itu tidak terwujud. Alih-alih mengundurkan diri karena frustrasi, Jason mengkaji situasi yang terjadi. Perusahaannya membuka enam hingga sepuluh toko cabang baru dalam waktu enam tahun belakangan ini dan ia telah menyandarkan tujuannya pada harapan bahwa tokonya akan membuka beberapa buah toko baru lagi dalam beberapa tahun ke depan. Sayangnya kondisi bisnis perusahaannya menurun beberapa tahun belakangan; hanya ada dua toko baru yang dibuka. Namun tahun ini bisnis tokonya membaik dan ia tahu bahwa perusahaanya sedang mempertimbangkan untuk membuka beberapa toko baru. Dengan mengubah tujuannya, ia memperpanjang jadwal pemenuhan harapannya hingga satu tahun mendatang dan kemungkinan besar ia akan mampu meraih harapannya itu.

Membutuhkan Usaha

Begitu kita berhasil mencapai suatu tujuan, tetapkanlah tujuan lain sehingga kita bisa semakin meningkatkan dan mengembangkan diri. Ketika Ben memulai program kesehatannya ia diharapkan untuk bisa berenang sebanyak tiga puluh kali bolak-balik dalam waktu setengah jam sebab ia ingin bentuk tubuhnya terjaga. Tak lama baginya untuk bisa mencapai tujuan tersebut. Kebanyakan orang seusianya—sekitar lima puluhan—akan merasa ragu untuk bisa berenang dengan pola seperti itu, namun Ben memahami bahwa jika ia berenang di kolam sepanjang 200 meter maka tiga puluh kali bolak-balik akan sama dengan satu setengah mil. Ia dengan segera berusaha untuk meraih tujuannya tersebut.

Pengetahuan Umum

Pada kebanyakan program penurunan berat badan para peserta diminta untuk memberi tahu keluarganya berapa banyak berat badan yang akan diturunkan dan keluarga diminta untuk memberi saran mengenai penurunan berat badannya itu. Mengapa demikian? Sebab jika kita beri tahu keluarga kita, mereka pasti akan membantu kita untuk mencapai berat badan yang kita idamkan. Jika kita berpikir untuk menyerah, mereka

akan memberi semangat dan meminta kita untuk melanjutkan program.

Karen *drop out* dari kampus ketika ia menikah jadi ia harus bekerja hingga suaminya menyelesaikan kuliah. Setelah suaminya lulus, ia baru bisa melanjutkan dan menyelesaikan kuliahnya. Kelahiran anak mereka mengubah rencananya ini. Kini, sepuluh tahun kemudian Karen baru bisa melanjutkan kuliahnya. Mengelola rumah tangga, bekerja delapan jam sehari, dan pergi kuliah di malam hari itu berat. Dari waktu ke waktu Karen berpikir bahwa apa yang diperolehnya tidak sesuai dengan pengorbanannya. Namun karena suaminya, anak-anaknya, dan teman-temannya tahu betapa penting baginya untuk menyelesaikan pendidikan, maka mereka membantunya tanpa pamrih, menghibur, dan memotivasinya untuk meneruskan pendidikannya.

Mengulas Kemajuan Kita

Tidak semua tujuan dapat dikuantifikasi dan diukur, namun jika tujuan tersebut dapat dikuantifikasi, tetapkanlah standar dan jangka waktu pemenuhan tertentu. Jika tidak dapat dikuantifikasi kembangkanlah cara

untuk mengukur seberapa dekatnya kita dengan pencapaian tujuan tersebut.

Ketika Lee menentukan target penjualan untuk tahun ini ia berharap untuk meningkatkan volume penjualan tahunnya menjadi 8%. Ini berarti bahwa ia harus menjual 4 benda ke pelanggan baru atau meningkatkan pembelian pelanggan yang telah menjadi langganannya. Ia memecah targetnya menjadi target bulanan yang dapat diukur. Jika target bulanannya tidak tercapai maka ia dapat mengambil langkah-langkah yang perlu untuk mengkaji ulang strateginya.

Sebagai Direktur Sumber Daya Manusia di sebuah organisasi, Kathy tidak dapat menetapkan tujuan yang dapat dikuantifikasi. Tujuannya untuk dua belas bulan mendatang meliputi: menyusun program pelatihan baru untuk para pengguna aplikasi pengolah kata (*word-processor*), mengkaji dan melaporkan paket tunjangan baru kepada perusahaan, dan menyusun sebuah sistem ulasan kinerja untuk tenaga administratif dan profesional.

Ia memecah setiap tujuan menjadi beberapa segmen dan menetapkan jadwal pemenuhan bagi setiap segmen tersebut. Dengan cara ini ia dapat mengukur seberapa dekatnya ia dengan tujuan tiap segmen dan menyesuaikan

kan kegiatannya sedemikian sehingga ia dapat mencapai semua tujuannya sebelum akhir tahun.



Ulurkan tanganmu setinggi mungkin karena bintang-bintang bersembunyi dalam diri Anda. Bermimpilah setinggi mungkin sebab mimpi adalah awal dari sebuah tujuan.

— Rabindranath Tagore, penulis India peraih Nobel



Proses Perencanaan

Mari kita lihat contoh perencanaan tujuan yang efektif. Katakanlah kita seorang distributor bahan bangunan yang menjual barang dagangannya kepada para kontraktor. Kita ingin memperluas pasar—menjual barang ke outlet-outlet penjualan bahan bangunan dan bagian bahan bangunan yang ada di pasar swalayan dan toko grosir.

Ini adalah pendekatan delapan poin yang dapat kita lakukan.

Poin 1: Outcome yang Diharapkan

Pokok bahasan pertama kita adalah hasil akhir proyek ini. Ini adalah gambaran dari apa yang benar-benar

kita inginkan. Outcome harus disebutkan dengan jelas dan disetujui oleh semua anggota tim manajemen.

Poin 2: Keadaan Kita Sekarang

Periksalah keadaan saat ini. Apa saja kekuatan dan kelemahan dalam memasarkan produk kita pada saat ini?

Poin 3: Tetapkan Tujuan

Sekarang kita siap untuk merumuskan dan menetapkan tujuan yang realistik sebagai acuan pelaksanaan proyek ini. Tanpa tujuan tersebut, kita akan terbawa arus. Tujuan haruslah spesifik, proses dan sumber dayanya harus sesuai. Berapa banyak waktu dan tenaga yang kita curahkan untuk pasar baru dan bagaimana ini dapat mempengaruhi pasar kita saat ini?

seperti yang telah disebutkan sebelumnya dalam bab ini, tujuan kita sebaiknya dapat diukur dengan data yang objektif. Kontribusi apa yang harus kita berikan pada pasar setiap triwulannya pada tahun pertama pelaksanaan?

Tujuan sebaiknya diberi batasan waktu. Tentukanlah jumlah waktu yang diperlukan untuk melakukan setiap fase proses ini, termasuk perencanaan, kegiatan utama (*startup*) yang dilakukan pada setiap fase, dan cara untuk mengimplementasikan program ini.

Poin 4: Langkah-langkah Tindakan

Untuk mencapai tujuan, prioritas haruslah ditetapkan dan langkah-langkah tindakan tertentu harus diam-bil. Langkah-langkah tujuan kita haruslah sesuai dengan permintaan, disesuaikan jumlah uang, material, dan alatnya, agar sesuai dengan alokasi dana yang kita miliki. Langkah-langkah tindakan ini sebaiknya mencakup:

Siapa yang akan melakukan pekerjaan ini? Dapatkah kita meraih tujuan kita dengan staf penjualan dan pemasaran yang kita miliki? Jika jawabannya ya, pelatihan apa yang mereka butuhkan? Apakah kita perlu merekrut staf pemasaran dan penjualan yang baru? Jika jawabannya ya, kemampuan dan pengalaman apa yang sebaiknya mereka miliki?

Metode yang dipakai. Hal berbeda apa yang harus kita lakukan untuk mencapai target pasar yang baru?

Siapa yang bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan seluruh upaya itu?

Poin 5: Biaya

Aspek lain yang harus dipersiapkan adalah penentuan budget dan biaya untuk setiap langkah tujuan. Biaya meliputi gaji personel, peralatan, material, dan biaya lain yang diperlukan dalam rangka meraih tujuan.

Poin 6: Jadwal

Deadline harus ditetapkan dan dikomunikasikan agar dimengerti oleh semua pihak dan target-target jangka pendek, menengah, dan panjang dapat terpenuhi. Ketika menyusun jadwal, realistislah. Buatlah jadwal itu dalam bentuk tertulis untuk mencegah kesalahpahaman.

Poin 7: Implementasi

Salah satu bagian penting perencanaan yang terlalu sering diperhatikan adalah memastikan bahwa seluruh pihak yang terlibat memahami peran mereka dalam pencapaian tujuan. Komitmen untuk melaksanakan hasil haruslah disepakati terlebih dahulu.

Poin 8: Tindak Lanjut/Pengukuran

Bagian terpenting dari sebuah proses pencapaian tujuan adalah melakukan pencatatan yang akurat, menganalisa mengapa penyimpangan terjadi, dan mengambil tindakan untuk memperbaiki tantangan apapun. Fokuslah pada faktor-faktor penting ini untuk meraih tujuan Anda. Poin pengecekan haruslah ditetapkan dengan interval tertentu agar penyimpangan tujuan dapat

diidentifikasi, diubah, dan dievaluasi ulang secepat dan sedini mungkin.

Dengan menyusun rencana yang matang, kita dapat lebih memusatkan diri pada tujuan-tujuan kita yang sebenarnya, progres kita dapat diukur, dan kita dapat mengenali hal apa yang terpenting untuk dilakukan dalam pekerjaan atau aspek lain yang ingin kita raih dalam hidup kita.



Jika Anda kalah, terimalah kekalahan itu sebagai sebuah sinyal yang menunjukkan bahwa perencanaan Anda tidak berhasil, sempurnakanlah rencana itu, dan kembangkanlah layar sekali lagi menuju pulau harapan yang Andda idam-idamkan.

— Napoleon Hill, penulis *Think and Grow Rich*



Tambahan dan Inti

- Orang sukses mengatakan bahwa kesuksesan mereka dimulai dengan sebuah harapan, yang mengarah pada tujuan, yang mengarah pada rencana tindakan dan bermuara pada pencapaian tujuan.
- Sebelum menentukan tujuan pada awal perjalanan, kita sebaiknya mengevaluasi diri kita terlebih dahulu.

Kita harus menggali benak kita dalam-dalam dan menentukan apa yang sebenarnya kita butuhkan dalam hidup kita dan aset apa yang akan membantu kita untuk mencapai tujuan kita.

- Kembangkanlah tujuan yang masuk akal dan dapat dijangkau pada pijakan awal kesuksesan Anda.
- Ikutilah panduan penetapan tujuan ini: Tujuan harus disebutkan dengan jelas. Tujuan harus dapat dijangkau. Tujuan harus menginspirasi. Tujuan harus berbasis tindakan. Tujuan harus dapat diukur. Tujuan harus dituliskan. Tujuan harus fleksibel. Tujuan memerlukan upaya. Tujuan harus disosialisasikan dengan orang lain yang dapat mendukung kita.
- Tujuan harus diulas secara periodik sehingga progress kita dapat diukur.
- Rencana tindakan yang tertulis dan dapat diperhatikan semua pihak akan sangat mendukung pencapaian tujuan kita.

*

Langkah 3

Memperlakukan Orang Lain dengan Baik

SALAH SATU ALASAN PALING UMUM MENGAPA SESEORANG tidak dapat menjalin hubungan dengan orang lain adalah asumsi bahwa tiap orang punya keinginan dan keadaan psikis yang berbeda. Kita tak selalu tahu apa yang melatarbelakangi orang lain untuk bertindak atau untuk merespon suatu kejadian dengan cara tertentu. Namun kita dapat mengadopsi pemahaman bahwa ada hal-hal tertentu yang diterima dan diapresiasi oleh kebanyakan orang, dan kita dapat menerapkan pemahaman semacam ini untuk membangun hubungan interpersonal yang baik. Berikut ini adalah beberapa tips yang memungkinkan kita untuk membangun hubungan baik dengan orang-orang di sekeliling kita.

Mengenali Seseorang sebagai Individu

Akan sangat bijaksana jika kita dapat mengingat semua orang dari berbagai kelompok yang kita temui—di tempat kerja, di rumah, atau di lapangan *softball* sekalipun—sebab setiap orang itu berbeda dengan kita dan anggota tiap grup memiliki karakteristik yang berbeda-beda pula. Tiap orang akan merasa dihargai jika kita menyadari perbedaan ini dan jika kita memperlakukan mereka secara spesial, bukan hanya sekadar mengenal. Kita harus mengembangkan kemampuan untuk mendengarkan, mengkaji orang-orang di sekitar kita, dan belajar menghargai sikap unik yang mereka miliki. Perhatikanlah apa yang menjadi kelebihan dan kekurangan mereka, apa yang mereka sukai dan mereka benci, bagaimana mereka bertindak dan merespon, serta rancanglah cara berinteraksi yang paling tepat dengan mereka sebagai individu. Dengan memperhatikan perbedaan ini kita akan memahami bahwa setiap orang memiliki satu atau lebih fokus pada pola hubungan dan tindakan yang mereka lakukan. Contohnya, bayangkan bahwa kita adalah supervisor atau ketua tim pada organisasi tertentu. Kita amati bahwa Joe, salah satu anggota tim, amat suka berada di zona aman dan tidak mau mengambil risiko untuk gagal dan justru sikapnya

ini mengganggu pekerjaannya. Kita perhatikan bahwa Betty itu sangat ambisius dan ingin naik pangkat secepat mungkin. Dibandingkan rekan kerja lainnya, Sam dan Lil adalah orang-orang yang paling berharap untuk dibina, sementara Karen adalah orang yang suka bereksperimen dengan pendekatan baru. Dengan memperhatikan perbedaan individual semacam ini kita akan mengoptimalkan kontribusi mereka dan membantu mereka mendapatkan pendampingan yang sesuai dari kita.

Tindakan Berbeda vs. Terpilih

Beberapa manajer percaya bahwa dengan “memperhatikan kebutuhan” tiap pekerja mereka akan bisa memperlakukan tiap individu secara berbeda-beda, namun hal ini bisa saja menimbulkan keributan dan malah kita dituduh pilih kasih pada karyawan.

Karena setiap individu itu tidak sama maka kita harus beradaptasi dengan mereka dalam mencapai tujuan bersama—menyelesaikan pekerjaan dengan efektif. Ini tidak berarti kita harus bersedia menerima standar yang lebih rendah atau mentolerir perilaku buruk mereka. Jika kita berhasil menginspirasi karyawan untuk bertindak

maka kita berhasil melaksanakan tugas manajerial kita dengan sangat baik. Perilaku ini akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih bahagia dan produktif serta dapat membantu setiap orang—termasuk diri kita sendiri—untuk mencapai tujuan.

Kebijakan dan prosedur harus ditegakkan, dikomunikasikan dengan jelas kepada karyawan, dan diterapkan dengan konsisten. Cindy dan Sandy sama-sama sering datang terlambat. Sang Bos menyukai Cindy dan tidak begitu menyukai Sandy. Ia menegakkan hukuman disiplin bagi Sandy, namun menegur Cindy hanya dengan peringatan sederhana. Bukan hanya Sandy yang kecewa dengan hukuman ini, orang lain di divisi itu pun menilai perlakuan ini tidak adil. Orang yang melakukan pelanggaran yang sama seharusnya dikenai hukuman yang sama.

Orang-orang merespon secara emosional—alih-alih rasional—ketika kepentingannya dalam bahaya. Keinginan untuk diperlakukan adil sebenarnya adalah kebutuhan emosional setiap orang. Keberpihakan akan menghancurkan kepercayaan mereka. Ini akan menghilangkan perasaan aman pada pegawai lain yang takut dijatuhi sanksi yang sama dan tidak akan dibela karena tidak disukai.

Kebanggaan terhadap Pekerjaan

Tanpa memandang bahwa kita menduduki posisi sebagai supervisor atau junior, kita pasti memiliki kebanggaan terhadap pekerjaan kita. Kita telah mencapai posisi yang kini kita pegang dan bangga pada pencapaian-pencapaian kita. Bos kita mengapresiasi pekerjaan kita dan menganggap kita sebagai bagian penting dari perusahaan. Jika kita dapat memupuk kebanggan se-macam ini pada diri orang-orang di sekitar kita maka semangat dan komitmen kerja kitapun akan terbangun.

Apresiasi dan pujian dapat diberikan kapanpun diperlukan. Dale Carnegie menyarankan kepada kita agar “memuji dengan tulus dan berterima kasih se-banyak-banyaknya,” dan saran ini dapat diterapkan kapan saja. Setiap orang suka jika ia dihargai sebagai bagian berharga dari tim. Mungkin saja kakak ipar kita membersihkan dapur dengan baik, atau *babysitter* kita bermain dengan baik dengan anak-anak dan kita menunjukkan rasa terima kasih kepadanya.

Ketika dipuji, seseorang akan termotivasi untuk melakukan sesuatu dan tindakannya itu akan ia anggap sebagai sebuah perbuatan baik. Pentingnya memberikan pujian pada kontribusi seseorang telah dilaporkan oleh Society for Human Resource Management,

berdasarkan jajak pendapat yang dilakukan oleh Gallup terhadap empat ratus perusahaan. Ditemukan bahwa hubungan karyawan dengan bosnya lebih mampu mempertahankan retensinya dibandingkan jumlah gaji atau detail pekerjaan. Pemimpin yang adil dan menginspirasi, yang suka memberikan *coaching* dan *mentoring*, lebih mampu mempertahankan karyawan. Dalam jajak pendapat lainnya Gallup menemukan bahwa indikator penentu kepuasan dan produktivitas karyawan adalah perhatian bos mereka dan kepercayaan mereka kepadanya.

Selaras dengan itu, sebuah kajian yang dilakukan oleh Employee Retention Headquarters menemukan bahwa apresiasi dan keterlibatan itu lebih penting dibandingkan uang jika bicara tentang kebahagiaan pegawai. Para staf harus diyakinkan baik secara tertulis maupun verbal bahwa manajemen menghormati posisi mereka dan mereka itu bagian penting dari kesuksesan perusahaan. Memperlakukan orang lain dengan baik berarti merayakan tiap kemajuan dan keberhasilan dengan mereka, baik secara publik maupun pribadi.

Rasa Memiliki

Banyak lembaga yang membanggakan *esprit de corps*—setia kawan yang mereka miliki. Semangat tim sangatlah penting bagi kesuksesan bersama. Setiap individu senang menjadi bagian dari sebuah kesatuan: sebuah tim, suatu kelompok sosial, sebuah unit militer, atau suatu perusahaan. Individu akan merasa labih bahagia, kooperatif, dan produktif jika mereka tergabung dalam sebuah grup—apalagi grup yang sukses dan efektif. Beberapa orang membanggakan pengalamannya sebagai veteran U.S. Marine Corps. Beberapa yang lain merasa bangga karena mereka bekerja untuk IBM, Microsoft, Apple, General Motors, Sony, Toyota, atau perusahaan prestisius lainnya.

Bagaimana cara kita membangun rasa sebagai bagian dari komunitas ini? Para manajer yang baik membangun semangat kebersamaan dengan menyebutkan semua tujuannya di hadapan timnya dan memberi kesempatan kepada timnya untuk menentukan cara mereka meraih tujuan tersebut. Dengan melibatkan orang-orang dalam pembuatan keputusan yang mempengaruhi pekerjaannya, orang-orang ini akan merasa dihargai oleh divisi kerjanya dan hal ini akan mempersolid komitmen mereka. Jika karyawan antusias terhadap pekerjaannya

maka mereka akan semakin termotivasi untuk membe-
rikan yang terbaik.



*Perlakukanlah orang lain sesuai kemampuannya dan
Anda akan membantu mereka untuk menjadi apa yang
mereka inginkan.*



— Johann Wolfgang von Goethe

Billy tidak pernah melupakan bos pertamanya. Ia mengenang, “saya memikirkan ide yang hebat untuk meningkatkan produksi di divisi saya. Dengan penuh semangat, saya bergegas menemui bos saya untuk menyampaikan ide itu kepadanya. Ia tak pernah mendengarkan saya. Ia berkata, ‘Kau dibayar untuk bekerja, bukan untuk berpikir. Kembalilah ke mejamu.’ Lalu sayapun tidak pernah lagi mengemukakan ide ketika saya bekerja.”

Individu yang bekerja memiliki wawasan yang luas mengenai pekerjaan mereka dan mereka mampu memberikan saran yang baik. Kita semua ternyata lebih kreatif dari apa yang kita pikirkan. Kita sebaiknya berlatih agar semua orang dapat mengemukakan pendapatnya dan menanggapinya dengan serius. Jika sebuah ide

tidak diterima, berikan alasannya, tapi jangan mengabaikannya—dan bahkan meremehkannya.

Anggota tim dan rekan kita sebaiknya merasa bebas untuk mendiskusikan masalah mereka dengan manajer mereka. Beberapa supervisor sengaja membangun batasan antara mereka dan anggota timnya sehingga stafnya tidak merasa nyaman untuk mendekati mereka. Kita tidak boleh melakukan hal ini, tapi jika karyawan kita jarang datang untuk mengadukan pemasalahannya kepada kita, bukan berarti masalah itu tak ada. Mungkin saja karyawan merasa tak nyaman untuk mendiskusikan permasalahan itu bersama kita.

Jelas ada banyak manfaat dilakukannya komunikasi terbuka. Anda dapat mengingat bagaimana pabrikan Johnson & Johnson menarik kembali sekitar 31 juta botol Tylenol dengan biaya yang sangat besar karena beberapa buah kapsul terbukti rusak. Tindakan cepat yang dilakukan oleh perusahaan ini diliput oleh media dan stok perusahaan inipun dapat ditarik dengan relatif cepat. Peristiwa ini (yang terjadi sekitar tiga puluh tahun lalu) menciptakan kesan baik bagi perusahaan dan menjadi tonggak standar bisnis baru ketika perusahaan menghadapi sebuah krisis.

Kesempatan untuk Berjuang

Tak ada satu individupun yang ingin menjadi bosan. Memperlakukan orang lain dengan baik meliputi memberi kesempatan pada karyawan untuk berjuang. Beberapa survei yang dilaksanakan terhadap tempat kerja menunjukkan bahwa bagi kebanyakan pekerja pekerjaan yang menstimulasi dan berharga itu lebih penting dibandingkan gaji dan kenaikan pangkat. Sulit untuk menakar antusiasme dan kebahagiaan dalam sebuah pekerjaan dengan uang. Manajer yang melibatkan karyawan dalam pekerjaannya akan mampu menciptakan gagasan yang kreatif serta telah berinvestasi dan menciptakan kebanggaan dalam bentuk *outcome*. Karyawan yang berpartisipasi secara aktif untuk menciptakan keputusan terkait berbagai isu akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang mereka sukai dan yang mereka betah berada di dalamnya.

Jika diberi kesempatan untuk berkembang baik secara personal maupun profesional kecil kemungkinannya karyawan akan mencari pekerjaan di tempat yang lain lagi. Penyediaan pelatihan untuk mengembangkan kemampuan baru karyawan dan penguatan karier karyawan adalah pertanda bahwa manajer ingin berinvestasi dengan karyawan itu. Ini penting untuk

retensi pegawai. Kita dapat menunjukkan ketertarikan pada staf kita dengan cara memotivasi mereka untuk bergabung dengan organisasi profesional (dan membayar biaya keanggotaannya) serta memberi mereka waktu dan biaya untuk mengikuti konferensi terkait. Perusahaan yang memiliki nilai retensi tinggi memiliki reputasi untuk menyediakan peningkatan karier pada karyawannya. Pola karier yang disetujui oleh karyawan dan manajemen akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan dan memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengadopsi tujuan dan arah perusahaan. Faktanya, 92% responden sebuah survei mengindikasikan bahwa kenaikan gaji tahunan tidak akan membuat karyawan pindah kerja jika mereka telah berhasil memperoleh *coaching* pengembangan individual dan profesional.

Mengenali Keinginan Orang Lain

Kita tidak selalu bisa mengenali keinginan khusus orang lain namun kita bisa selalu waspada jika orang lain mempunyai keinginan yang tak melibatkan kita. Jika teman sekamar kita sedang belajar, jangan masuk kamar dan menghidupkan TV. Di tempat kerja, organisasi

yang peduli pada kebutuhan karyawan akan kehidupan yang seimbang memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang mengadopsi pemikiran bahwa pekerja harus makan, bernapas, dan tidur sambil terus bekerja. Menerima dan menghormati kehidupan pribadi dan keluarga pegawai akan mencegah keadaan memanas dan meningkatkan kesetiaan karyawan. Menurut Society for Human Resource Management, manajemen harus peka terhadap kualitas hidup karyawannya. Mereka harus mau menyusun jadwal dengan waktu yang fleksibel untuk pasangannya.



Saya sudah lama memperhatikan bahwa individu yang merasa puas jarang bersantai-santai dan membiarkan hal buruk terjadi pada mereka. Mereka pergi ke luar rumahnya dan benar-benar berpapasan dengan berbagai kejadian.



— Leonardo da Vinci

Delapan Cara Memberi Perlakuan Baik Kepada Orang Lain di Tempat Kerja

1. Biarkan tiap orang tahu bagaimana pola interaksi sosialnya.

2. Bantulah staf Anda untuk meningkatkan kinerja mereka dan kontribusinya melalui program *coaching* dan pendampingan.
3. “Memuji dengan tulus dan berterima kasih sebanyak-banyaknya.”
4. Katakan sesegera mungkin perubahan yang mempengaruhi mereka dan alasannya, jika memungkinkan.
5. Lihatlah potensi terhebat yang dimiliki oleh seorang individu.
6. Carilah kemampuan seseorang yang tersembunyi, bantulah orang itu untuk mengembangkan dan memakainya.
7. Jangan menghalang-halangi kesempatan seseorang untuk maju.
8. Berikan mereka kebebasan untuk mengatur cara mereka melakukan tugasnya. Motivasilah mereka untuk memberikan usulan metode dan pendekatan.

Kenali dan Atasi Praduga Kita

Terkadang orang-orang membuat keputusan berdasarkan faktor praduga yang tak mereka sadari.

Setelah Achilles Heel Company menolak Juan G. sebagai *sales*-nya, ia langsung direkrut oleh kompetitor perusahaan itu dan menjadi *sales person* dan staf terbaik mereka. Ketika manajer penjualan Achilles ditanyai alasannya menolak Juan, ia berkata: “Saya pikir saya tak tahu bagaimana ia akan cocok untuk bekerja di sini.”

Berapa banyak orang baik yang telah kita tolak—di dunia kerja maupun dalam kehidupan sosial—karena praduga sadar dan tak sadar kita?

Kata “praduga” berarti “penyimpangan.” Contohnya, ketika merekrut kita cenderung bergantung pada siapa yang memenuhi pandangan sementara kita mengenai apakah ia akan sukses atau tidak dalam sebuah pekerjaan. Terkadang pandangan awal ini salah—sebab ada konsep yang tidak muncul kecuali jika diperhatikan dengan betul-betul seksama. Kata “praduga” berarti “penilaian awal.” Keputusan ini dibuat berdasarkan karakteristik buatan yang dilakukan sebelum adanya evaluasi kualifikasi yang sebenarnya.

Kadang kita menolak orang karena karakteristik personal tertentu yang mengganggu kita. Ingatlah bahwa perspektif kita adalah milik kita sendiri dan belum tentu dinilai demikian oleh orang lain. Contohnya, fakta bahwa Lisa mengingatkan Anda pada mantan

pacarnya adalah pengalaman Anda bukan orang lain dan karakteristik ini tidak akan disadarinya.

Orang-orang Sama Seperti Kita

Praduga kita terbentuk dari bagaimana orang lain berbicara, berpenampilan, berpakaian, atau aspek-aspek lain menyangkut latar belakangnya. Orang-orang cenderung lebih nyaman ketika hidup bersama orang-orang yang mirip dengan mereka. Kita cenderung terpengaruh praduga untuk lebih menyukai orang-orang yang berasal dari latar belakang yang sama, yang berasal dari satu sekolah, atau hidup dalam komunitas yang sama.

Presiden Direktur sebuah bank adalah seorang pemeluk Kristen. Akibat sebuah kebetulan, kebanyakan orang yang direkrut dan dipromosikannya kebanyakannya berlatarbelakang Kristen juga. Terkadang orang berkemampuan hebat dari latar belakang lain juga dipromosikan—tapi bukan Muslim. Mengapa? Karena secara bawah sadar ia tak percaya pada Muslim setelah peristiwa penyerangan 11 September.

Di permukaan hal ini terlihat masuk akal sebab orang-orang yang bekerja sama haruslah memiliki kecocokan. Namun sayangnya tindakan ini ilegal—diskriminasi agama—namun membiarkan terlalu

banyak orang dari suatu agama berkumpul di suatu pekerjaan dapat menghambat orang berpotensi tinggi yang mungkin kelak akan memberikan kontribusi pada kesuksesan perusahaan.

Ini Bukan Praduga—Tapi Fakta

Jack marah. “Saya tidak berprasangka,” ujarnya ketika ia dikritik atas pilihan karyawannya. “Anda harus berpenampilan menarik untuk jadi orang yang sukses dalam penjualan. Anda menilai orang dari penampilannya. Para pembeli lebih betah berlama-lama dengan orang yang menarik. Mereka tidak mau berlama-lama dengan orang yang tidak menarik.”

Namun ketika Jack diminta untuk membandingkan hasil penjualannya dengan hasil penjualan manajer lainnya yang tidak terlalu berfokus pada penampilan ketika merekrut karyawannya, ia menyadari bahwa “fakta” yang dikemukakannya tidaklah benar. Tenaga penjualan terbaik di perusahaan tersebut adalah Mark, seorang pria yang ditolak untuk dipekerjakan oleh Jack karena ia kelebihan berat badan. “Pelanggan akan menolak orang gendut,” ujarnya. Bos Jack melihat bahwa Mark itu pintar, mudah bergaul, dan orang-orang senang berada di sekitarnya. Praduga subjektif Jack tidak didukung oleh

semua orang, dan ini tak adil bagi Mark dan yang lain yang mempunyai masalah berat badan namun memiliki peran penting dalam proses pembuatan keputusan.

Mengevaluasi Praduga

Kebanyakan orang menerima fakta bahwa kita harus mengevaluasi orang lain berdasarkan latar belakangnya. Karena beberapa praduga sifatnya di bawah sadar, maka kita acapkali tidak menyadari bahwa kita sedang berpraduga. Praduga itu emosional, tidak logis. Hanya dengan refleksi diri yang mendalam saja kita dapat menyadari kemungkinan bahwa kita sedang berpraduga.

Salah satu cara menghindarinya adalah dengan cara mereview pekerjaan yang kita buka—baik rekrutmen atau kenaikan jabatan—dalam beberapa tahun terakhir. Lihatlah orang-orang yang kita rekrut. Apakah mereka memiliki karakteristik khusus yang sama? Apakah mereka memiliki penampilan, cara bicara, atau latar belakang etnik yang mirip satu sama lainnya?

Berikan perhatian khusus pada pelamar yang kita tolak, terutama yang tidak kita proses setelah interview atau pengambilan keputusan tahap awal. Apa mereka benar-benar tidak masuk kualifikasi? Apakah ada sesuatu pada diri mereka yang membuat kita tidak bisa

menjelaskan, hanya sekadar tidak suka? Jika demikian, mungkin itu hanyalah intuisi kita—atau jika kita lebih jujur—apakah jenis praduga kita mulai terlihat?

Memahami Sikap Kita—Sebuah Refleksi Diri

Untuk lebih memahami sikap kita terkait perbedaan kultural antara kita dan orang lain, tuliskanlah kata “setuju” atau “tidak setuju” pada pernyataan berikut ini:

1. Sebagai seorang anak, saya diajarkan untuk merayakan liburan khusus yang terkait dengan negara atau kepercayaan saya.
2. Sebagai orang dewasa, saya bangga akan kultur tempat saya dibesarkan dan arurat tata krama yang saya pelajari.
3. Agama saya menginginkan saya untuk melakukan tradisi tertentu sebagai bentuk kepercayaan.
4. Ada hal yang harus saya lakukan setiap tahunnya berdasarkan minat, agama, gender, usia, atau faktor lain yang ada kaitannya dengan saya.
5. Kebanyakan rekan kerja saya hanya sedikit atau sama sekali tak tahu latar belakang saya.
6. Saya percaya bahwa peristiwa religius dan kultural adalah urusan pribadi.

7. Saya familier dengan latar belakang kultur dan agama teman-teman dan rekan-rekan kerja saya.
8. Saya menghormati dan merayakan peristiwa kultural orang lain.
9. Saya secara terbuka menceritakan mengenai pentingnya diadakannya perayaan kultural daerah saya.
10. Saya percaya bahwa hari libur resmi negara saya harus dihormati secara umum.
11. Saya melihat bahwa ada tradisi, budaya, dan/atau peristiwa adat dari daerah lain yang membuat saya tertarik atau menyinggung perasaan saya.
12. Komunitas kita akan lebih harmonis jika semua orang mengadopsi nilai-nilai yang sama.

Evaluasi Respon

Jika Anda menjawab “setuju” pada pertanyaan 1–4:

Ini mengindikasikan hubungan yang kuat dengan tradisi dan nilai-nilai kultural dan keagamaan. Pada satu sisi koneksi ini akan memberikan kita tujuan yang kuat, sebagai panduan bagi perilaku etis dan menjadi penyejuk ketika kita dilanda stres atau kebingungan. Namun di sisi lain pengalaman pribadi dan kepercayaan

yang kuat akan menghalangi kita untuk menerima dan mentolerir pandangan yang berbeda dari pendapat kita.

Jika Anda menjawab “setuju” pada poin 5–6:

Ini mengindikasikan bahwa kita bersedia untuk mengungkapkan nilai-nilai dan kepercayaan kita dan percaya bahwa orang lain akan melakukan hal yang serupa. Positifnya kita dapat mencegah konflik dan konfrontasi ketika timbul perbedaan. Namun pada saat yang bersamaan ketidakpedulian akan menimbulkan masalah akibat timbulnya komentar atau perilaku yang tidak sensitif dan seharusnya tidak diungkapkan.

Jika Anda menjawab “setuju” pada poin 7–9:

Jawaban ini dapat diinterpretasikan sebagai cara untuk menampilkan keterbukaan pada orang lain dan memandang perbedaan sebagai sesuatu yang menarik alih-alih menyenggung perasaan. Manfaat dari sikap ini adalah pemiliknya dapat memiliki hubungan baik dengan koleganya namun jeleknya orang-orang akan memandang kita tak punya keyakinan yang kuat.

Jika Anda menjawab “setuju” pada poin 10–12:

Dengan menyetujui pernyataan ini berarti Anda adalah seseorang yang “ortodoks” jika berhadapan dengan nilai-nilai dan kepercayaan.

Manfaat dari sikap ini adalah Anda dapat menciptakan sebuah lingkungan homogen yang didukung oleh semua komunitas Anda. Namun keburukannya adalah sikap Anda ini bisa menghilangkan individu yang memiliki opini berbeda dengan Anda dan mempraktekkan gaya adaptasi yang berbeda dengan Anda.



Seiring dengan kebhinekaan kita kita harus mengerahkan upaya yang lebih keras untuk menyatukan nilai-nilai dan rasa kemanusiaan kita.



— William Jefferson Clinton

Mengambil Banyak Manfaat dari Kebhinekaan

Begitu kita menyadari dan mengambil langkah-langkah untuk mengatasi perbedaan kita, kita harus memeriksa keseluruhan konsep terkait orang-orang dengan latar belakang berbeda. Kita bisa menetapkan sebuah tujuan

untuk meraih hubungan yang sukses dengan orang-orang yang berbeda dengan kita.

Fase pertama untuk mengambil banyak manfaat dari kebhinnekaan adalah membuat upaya terpadu untuk memahami perbedaan kultural yang ada di lingkungan kita, tempat ibadah, komunitas, atau tempat-tempat lain.

Fase kedua untuk mengambil banyak manfaat dari kebhinnekaan adalah memotivasi orang-orang untuk bicara mengenai perbedaan kultural mereka. Dua hal yang harus diingat terkait perbedaan kultural:

- Kita harus ingat bahwa sulit bagi kita untuk membahas mengenai perbedaan kultural jika kita terlalu fokus pada stereotipe. Dan faktanya tidak ada orang yang benar-benar stereotipikal semacam itu. Tak ada individu yang benar-benar mirip individu lainnya dan tidak ada satupun anggota grup yang merupakan hasil kloning dari individu lain dalam grup itu.
- Seiring dengan berkembangnya kebhinnekaan, kompleksitas komunikasi dan kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan komunikasi juga meningkat.

Kepedulian dan diskusi dapat memberikan gambaran perbedaan kultural yang lebih jelas. Apresiasi dan pemahaman terhadap perbedaan kultural lebih dari sekadar mentolerir perbedaan antar kelompok namun juga mendukung dan membina kebhinnekaan itu. Ide, talenta, kemampuan, dan pengetahuan yang beragam adalah atribut yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi.

Menyiapkan lingkungan yang mendukung dan membina serta memaparkan anggota grup dengan isu, ide, informasi, dan budaya akan meningkatkan kesempatan kita untuk berkembang dan sukses. Ini juga menciptakan kesempatan bagi pengembangan karakter melalui pengajaran toleransi dan saling menghormati dengan orang lain dan menjamin persamaan haknya.

Sebuah koalisi yang secara kultur berbeda namun menghargai dan membina orang-orang dengan latar belakang beragam sangatlah pantas untuk kita ikuti. Mengambil banyak manfaat dari kebhinnekaan membutuhkan komitmen semua pihak yang terlibat. Megubah sikap dan asumsi yang kini kita miliki itu tidaklah mudah. Terkadang hal terbaik yang dapat kita lakukan hanyalah mengubah kebiasaan alih-alih mengubah sikap yang telah lama tertanam. Anggota koalisi yang bhinneka

haruslah berkomitmen pada multikulturalisme dan dapat mengemukakan isu mengenai perbedaan kultur.

Terbitnya Multikulturalisme

Orang-orang di beberapa negara saat ini menghadapi masalah terkait dengan grup yang berlainan. Sejak pertengahan abad kedua puluh perusahaan-perusahaan di Eropa dan Asia telah “mengimpor” para pekerja dari negara berkembang ke negara mereka. Kita telah menyaksikan emigrasi masal orang Turki ke Jerman, Aljazair ke Perancis, Indonesia dan Asia Selatan ke Saudi Arabia, Korea ke Jepang, dan banyak lainnya.

Pada abad sebelumnya, orang Amerika merasakan pengalaman yang berbeda karena para imigran dapat dengan mudahnya berasimilasi dengan gaya hidup Amerika. Itu tidak terjadi pada saat ini.

Menurut teori *melting-pot* tradisional, imigran yang tinggal di Amerika akan meninggalkan budaya aslinya dan membaur jadi satu dengan warga Amerika. Tipe asimilasi ini telah digantikan oleh konsep multikultural. Imigran saat ini cenderung mempertahankan budayanya dan mengintegrasikannya dengan budaya yang baru tanpa meninggalkannya.

Sejak tahun 1960 ide mengenai satu budaya telah mulai menghilang. Masyarakat yang lebih pluralispun berkembang dan terus berevolusi melalui integrasi dan pengaruh kultural. Perubahan ini terlihat jelas di bidang mode, pola makan, *entertainment*, musik, sastra, dan olahraga.

Perbedaan semacam itu memungkinkan kita untuk berinvestasi pada kemampuan dan berbagai area keahlian yang unik. Kita bisa belajar banyak dari rasa saling menghormati dan menghargai perbedaan individual. Memperkuat rasa memiliki identitas kultural yang positif adalah aspek penting ketika kita hendak membangun hubungan dengan semua pihak yang terlibat. Individu dapat secara sadar atau tidak sadar memberikan pengaruh nilai, sikap, dan kebiasaannya pada dinamisme kelompoknya.



Memahami adalah langkah awal dari sebuah penerimaan.

— J. K. Rowling

Mengelola Perbedaan Kultural

Untuk mengambil banyak manfaat dari kebhinekaan, program dan protokolnya sebaiknya meliputi:

1. Rekrutmen. Cobalah untuk melibatkan orang yang merupakan perwakilan masyarakat dalam organisasi kita.
2. Latihan Perbedaan. Pedulikan perbedaan kultur di dalam grup. Cobalah untuk memahami seluruh dimensinya dan carilah komitmen dari orang-orang yang terlibat untuk mengapit perbedaan kultural yang ada. Perhatikanlah mitos, stereotipe, dan perbedaan kultural yang menghalangi kontribusi penuh para anggota kelompok.
3. Komunikasi dalam Koalisi. Singkirkanlah penghalang utama yang membuat orang-orang yang berasal dari berbagai latar belakang budaya tidak dapat bekerja bersama-sama. Salah satu metode terbaik untuk melakukannya adalah mengembangkan pemahaman dan komunikasi yang lebih baik:
 - Belajarlah untuk mendengarkan. Dengarkan apa yang dikatakan bukan hanya yang ingin kita dengar.
 - Ajaklah orang lain untuk menjadi bagian dari diskusi.

- Belajarlah untuk berkomunikasi dengan jelas dan benar.
- Jangan menjustifikasi orang lain karena aksen atau struktur kalimat mereka.
- Ujilah pemahaman Anda. Tanyakan beberapa pertanyaan agar Anda yakin apa yang orang lain katakan.
- Adaptasikanlah gaya komunikasi Anda dengan situasi. Bicaralah dengan eksplisit. Orang-orang dari latar belakang budaya berbeda mungkin saja memberikan reaksi berbeda pada pilihan kata dan nada suara tertentu. Kenalilah lawan bicara Anda.
- Gunakan bahasa yang mencerminkan kepercayaan dan aliansi. Setiap orang ingin berhasil melakukannya. Lembut dan positiflah dalam berbicara.
- Jika ada konflik, bisa saja permasalahannya timbul dari nada suara Anda alih-alih isi pembicaraan. Berjuanglah agar dimengerti. Review, revisi, dan revisit tujuan utama kita: konten pembicaraan harus jelas. Cara kita berbicara mungkin lebih penting dari isi pembicaraan itu sendiri.

4. Fokus pada Kesamaan. Pria dan wanita, orang berkulit putih dan hitam, manajer dan pekerja bisa saja berbeda satu sama lain tapi kesamaaan yang mereka miliki justru menghapus perbedaan itu. Apresiasi dan pengakuan terhadap persamaan dan perbedaan itu penting dalam sebuah hubungan yang efektif.
5. Mengelola Komitmen. Lanjutkanlah untuk melakukan berbagai aktivitas yang meningkatkan kepedulian, pemahaman, komunikasi dan membina perbedaan dalam sebuah organisasi.
6. Tunjukkan Kepemimpinan yang Kuat.
 - Di berbagai area tempat kita berpartisipasi baik dalam rangka pekerjaan atau bukan, manifestasikanlah pandangan dan nilai-nilai pluralisme; tunjukkanlah bahwa seluruh karyawan adalah bagian tak terpisahkan dari visi dan misi organisasi.
 - Motivasikan dan dukunglah diskusi antar-individu mengenai arti kebhinnekaan dan pluralisme; tunjukkan cara untuk mengimplementasikan program yang dapat meraih tujuannya itu.
 - Tunjukkanlah komitmen etis terhadap kejujuran dan penghapusan diskriminasi dalam hubungan dengan orang, grup, atau organisasi lain.

- Pahamilah berbagai dimensi kebhinnekaan, gunakan kata-kata inklusif yang menghargai, kutip berbagai sumber yang berbeda, siaplah untuk beradaptasi dengan perbedaan gaya komunikasi orang-orang yang berbeda, tunjukkan rasa hormat terhadap perbedaan, pedulilah dan jadilah nyaman dengan isu-isu kebhinnekaan.
- Hargai gaya belajar dan perubahan individu, tampunglah pandangan dan opini berbeda dari bermacam-macam orang, carilah umpan balik mengenai tingkah laku dan perilaku tak teramat yang kita miliki, dan terbukalah untuk melakukan perubahan nilai dan tingkah laku setelah mendapatkan umpan balik itu.
- Mentor dan perkuat berbagai individu yang berbeda dan motivasilah orang lain untuk melakukan hal yang sama.

Tips Mudah untuk Bekerja dengan Orang-orang yang Berasal dari Berbagai Latar Belakang Budaya

- Kebanyakan orang mengapresiasi usaha tulus untuk menjalin hubungan, disapa dalam bahasa mereka,

dan diakui kepercayaannya. Jangan takut untuk melakukan kesalahan.

- Mungkin perlu waktu lama untuk dipercaya oleh orang yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda. Bersabarlah.
- Mintalah orang yang terlibat untuk memberi tahu kita jika kita melakukan sesuatu yang salah dalam budaya mereka.
- Dengan rinci jelaskanlah prosedur yang akan kita lakukan dan alasan kita melakukan itu.
- Berkomunikasi dengan orang yang memiliki kemampuan terbatas tentang bahasa kita membutuhkan perhatian khusus. Jika materinya teknis atau kompleks, gunakanlah juru bahasa yang terlatih; untuk materi yang lebih sederhana mintalah bantuan pada rekan yang memiliki cukup kemampuan dwi-bahasa.
- Sedapat mungkin gunakanlah kata-kata (bukan bahasa isyarat) untuk mengekspresikan sesuatu. Bahasa isyarat yang berterima dalam budaya kita bisa jadi memiliki arti yang tidak sopan atau tidak dipakai dalam budaya lain.
- Eksplorasilah cara individu memandang masalah yang sedang didiskusikan.

Tambahan dan Inti

- Memperlakukan orang lain dengan benar dimulai dari pengenalan manusia sebagai individu.
- Kita harus melakukan yang terbaik untuk memenuhi harapan berbeda-beda setiap orang dan memperlakukan setiap orang secara adil dan seimbang.
- Dengan membuat staf kita merasa bangga pada pekerjaannya kita memastikan bahwa kita memiliki sekelompok karyawan yang produktif dan bahagia.
- Staf kita akan lebih berkomitmen pada organisasi jika kita secara aktif meminta gagasan dan inovasi dari mereka.
- Di lingkungan kerja dan tempat lain penting untuk diingat bahwa kita bukanlah satu-satunya fokus dari kehidupan orang lain.
- Buatlah sebuah poin untuk mengakomodasi keinginan staf kita dan seberapa banyak keinginan itu menghabiskan waktu mereka.
- Buatlah poin-poin untuk *di-coaching* dan dipuji di tempat kerja.
- Kita harus menjembatani praduga terhadap orang yang kita pikir berbeda dari kita. Penting untuk meninjau tingkah laku kita terhadap orang lain untuk

menghapus praduga tersebut sehingga perlahan-lahan praduga itu menghilang.

- Bersamaan dengan dianggapnya multikulturalisme sebagai norma di seluruh dunia, kita harus mengambil keuntungan dari hal-hal yang ditawarkan orang-orang yang memiliki latar belakang budaya berbeda. Di tempat kerja, kita ingin mengimplementasikan praktek-praktek inklusif dan terbaik dan mengintegrasikan orang-orang yang berasal dari latar belakang nasionalisme dan kepercayaan yang berbeda-beda.

*

Langkah 4

Menjadi Pembicara yang Baik

KEMAMPUAN UNTUK TERLIBAT DALAM PEMBICARAAN YANG menarik adalah salah satu aset pribadi terhebat yang dapat dimiliki pria dan wanita. Ini adalah bantuan yang hebat untuk bisnis dan kesuksesan social serta akan menjadikan orang lain yang bersama kita nyaman.

Tidak ada yang membuat kita menarik, terlebih lagi kesan yang dibangun terhadap orang yang sama sekali tidak mengenal kita, selain kemampuan untuk bercakap-cakap yang baik. Agar mampu menarik orang, mencuri perhatiannya, membuat mereka mendekat kepada kita, adalah dengan menggunakan kemampuan bercakap-cakap kita yang luar biasa. Percakapan membuka peluang dan memperlembut hati. Percakapan membuat kita diterima dan mampu menikmati segala bentuk

hubungan. Percakapan membantu kita menjadi bagian dari dunia. Percakapan membawakan klien, pasien, pelanggan, dan teman untuk kita. Percakapan adalah alat yang membantu kita untuk membujuk orang-orang agar menerima ide kita, mengikuti kepemimpinan kita, dan membeli produk kita.

Orang yang dapat berbicara dengan baik, yang mempu menempatkan segala sesuatunya dengan atraktif, yang dapat membuat orang lain tertarik dengan kekuatan pembicaraan mereka memiliki keuntungan dibandingkan orang yang tahu lebih banyak pengetahuan tentang sesuatu namun tidak dapat mengekspresikan dirinya dengan elok. Faktanya, penelitian menunjukkan bahwa kemampuan-kemampuan non-kognitif, yang didapat melalui sosialisasi ternyata lebih penting untuk mendukung kesuksesan profesional dibanding apa yang selama ini kita pikirkan.



Ada empat cara, dan hanya empat cara, yang membuat kita mempunyai kontak dengan dunia luar. Kita dievaluasi dan diklasifikasi berdasarkan empat jenis kontak: apa yang kita lakukan, bagaimana penampilan kita, apa yang kita katakan, dan bagaimana kita mengatakannya.

— Dale Carnegie

Percakapan adalah pendongkrak kekuatan yang hebat, namun berbicara tanpa berpikir—tanpa menggunakan usaha untuk mengekspresikan diri kita secara jelas dan gambling—malah akan menjatuhkan diri kita. Ngobrol tak jelas dan bergosip itu tidaklah mengesan-kan. Tidak ada yang lebih mengindikasikan kebaikan dan kekasaran budaya kita, atau menunjukkan betapa tak sopannya kita, selain percakapan yang kita lakukan. Percakapan menunjukkan seluruh kisah hidup kita. Apa yang kita katakan dan bagaimana kita mengatakannya, akan mempecundangi semua rahasia kehidupan kita, percakapan akan menunjukkan kepada dunia siapa diri kita sebenarnya.

Apa yang dapat Membuat Kita Menjadi Pembicara yang Baik?

Intelektualitas, wawasan, dan keahlian dalam sebuah bidang akan membantu kita namun itu bukanlah alas-an utama seorang pembicara yang baik dapat mencuri perhatian orang lain.

Kita harus bisa membuat orang lain merasakan empati kita, merasakan bahwa mereka telah bertemu dengan orang yang baik. Alih-alih menyapa mereka

dengan kaku “Apa kabar?” “Senang bertemu dengan Anda.” Tanpa mengurangi esensinya, kita sebaiknya menatap orang yang kita temui di matanya dan membuat mereka merasakan kepribadian kita. Berikan senyuman dan kata-kata baik yang membuat mereka senang bertemu dengan kita.

Jadilah Ramah

Beramah-tamahlah; buka pintu hati kita lebar-lebar. Jangan hanya membuka sedikit saja, seolah-olah kita bicara pada orang yang kita temui, “Kamu bisa mengintip tapi kamu tak boleh masuk sampai saya tahu bahwa kamu adalah orang yang ingin saya kenal.” Beberapa orang yang kita tahu memang tidaklah terlalu ramah. Mereka hanya terlihat ramah pada waktu tertentu atau pada teman spesial mereka. Mereka berpikir keramahan itu terlalu berharga untuk diberikan kepada setiap orang.

Jabat tangan yang hangat dan erat akan menciptakan ikatan yang tulus antara kita dan orang yang kita temui. Mereka akan berkata kepada diri mereka, “Baiklah, di hadapan saya ada orang berkepribadian menarik. Saya ingin tahu lebih banyak mengenai pria atau wanita ini. Mereka melihat sesuatu pada diri saya, yang kebanyakan

orang tidak melihatnya.” Ini adalah kemampuan untuk membangun hubungan dengan orang lain, sebuah keahlian yang dikuasai oleh Presiden Clinton. Orang yang pernah bertemu dengannya selalu berkata bahwa mereka mengira Clinton dapat membaca hati mereka ketika ia berbicara dengan mereka. Perasaan semacam itu menciptakan kehangatan dan keintiman.

Bukan Apa yang Kita Katakan, tapi Cara Kita Mengatakannya

Camkanlah bahwa kita mengemukakan diri kita tidak hanya melalui kata-kata yang kita ucapkan tapi juga nada suara kita, ekspresi wajah kita, bahasa tubuh kita, dan tingkah laku kita.

Lihatlah orang lain tepat di matanya dan mendengar apa yang mereka katakan dengan seksama dapat memberikan dampak positif. Jika seseorang berpikir bahwa kita tidak benar-benar terlibat dalam percakapan yang kita lakukan dengan mereka—jika kita mengalihkan pandangan ke sekeliling ruangan, jika raut muka kita tidak memperhatikan dan fokus, atau, ya Tuhan, kita asyik dengan gadget kita ketika seseorang berbicara—kita memberikan sinyal bahwa orang lain itu tidaklah penting untuk kita. Itu adalah cara terbaik untuk meng-

hilangkan ketertarikan seseorang untuk mengenal kita lebih jauh lagi atau untuk melakukan bisnis dengan kita pada masa yang akan datang.

Kita akan tahu jika kita telah berhubungan baik dengan seseorang. Seluruh pembicara yang baik memiliki kekuatan yang datang dari pendengarnya yang belum pernah mereka rasakan sebelumnya dan terkadang menstimulasi dan menginspirasi tindakan baru bagi mereka. Perpaduan pikiran dengan pikiran, penyatuan ide dengan ide membangun kekuatan baru, sama dengan dua bahan kimia yang berpadu menciptakan zat baru.



Percakapan sama seperti juggling; bola dan piring dilempar ke atas, ke atas dan ke atas lagi, masuk dan keluar, benda padat yang berkilauan di bawah pijar lampu dan hancur berkeping-keping jika Anda gagal menangkapnya.

— Evelyn Waugh, Penulis Inggris



Benar-benar Merasa Tertarik pada Orang Lain

Gugup dan tidak sabaran adalah kebiasaan buruk kebanyakan dari kita. Hampir semua hal membuat kita bosan dan tidak akan membawa bisnis, uang dan posisi yang kita perjuangkan.

Alih-alih membuat teman kita nyaman kita malah menganggap mereka seperti siput yang berjalan lambat dan kita tidak pernah memperlakukan mereka sebagai seseorang yang akan membawakan pasien, klien, pelanggan, atau memberi tambahan kemampuan agar kita memiliki posisi politis yang lebih baik.

Mengembangkan Empati

Salah satu penyebab gagalnya percakapan kita adalah karena kita kurang memiliki empati. Kita terlalu egois, terlalu sibuk dengan kebaikan kita sendiri, dan terjebak dalam dunia sempit kita sendiri, kita lupa untuk memberi kepedulian pada orang lain. Tak ada orang yang pandai bercakap-cakap jika ia bukanlah seseorang yang penuh empati. Kita harus bisa menempatkan diri pada kehidupan orang lain, untuk menjadi orang lain, menjadi pendengar dan pembicara yang baik.

Jika kita ingin didengar, kita harus mampu menumbuhkan ketertarikan orang lain. Tak peduli sebagaimana hebatnya kita di suatu bidang jika kita tidak dapat menarik perhatian orang-orang yang kita ajak bicara maka usaha kita akan sia-sia.

Beberapa orang bersikap dingin, acuh tak acuh, dan menjaga jarak karena pikirannya berada di tempat lain, hanya mempedulikan urusan mereka sendiri. Hanya ada dua hal yang menarik perhatian mereka: urusan dan dunia mereka sendiri. Jika kita berbicara kepada mereka mengenai keduanya mereka akan merasa tertarik namun mereka tidak tertarik pada urusan kita, bagaimana kita melakukan sesuatu, apa ambisi kita, atau bagaimana mereka dapat membantu kita. Percakapan mereka tidak akan pernah mencapai standar yang tinggi sementara mereka hidup dalam sebuah keadaan yang penuh kebingungan, egois, dan tidak simpatik.



Latihan yang paling membawa hasil dan natural bagi pikiran kita, menurut pendapat saya, adalah percakapan.



— Michel de Montaigne, Penulis Essai Perancis

Jadilah Cerdas

Para pembicara yang baik itu sangatlah cerdas. Mereka menarik dan tidak menyindir. Beberapa orang memiliki kualitas luar biasa yang dapat menyentuh hati kita; mereka menyenangkan dan selalu didengar. Mereka tidak pernah membakar wilayah sensitif kita. Mereka meradiasiakan semua hal yang spontan, manis, dan cantik. Sementara yang lain menunjukkan kualitas yang kurang menyenangkan. Setiap kali bertemu dengan kita mereka hanya membuat kita marah.

Bukalah pikiran Anda dan jadilah toleran. Orang yang menyimpang dari rasa keadilan dan kejujuran tak pernah bisa menarik atau memukau orang lain. Mereka mengunci kuat-kuat seluruh pendekatan untuk menganalisa kepribadian dalam diri mereka dan percakapan hanyalah basa-basi, mekanis, tidak hidup, dan hampa.

Buatlah Orang Lain Menjadi Tenang

Lincoln adalah pakarnya dalam membuat dirinya tertarik pada siapapun yang ia temui. Ia membuat orang lain tenang dengan cerita dan guyonannya dan membuat mereka senyaman di rumah sendiri di hadapannya jadi mereka bersedia membuka harta karun mentalnya di hadapannya tanpa terkecuali. Orang yang

baru bertemu dengannya selalu merasa senang untuk bercakap-cakap dengannya karena ia sangat ramah dan jenaka serta selalu memberikan yang terbaik kepada orang lain.

Sifat humoris seperti yang dimiliki Lincoln tentu saja merupakan sesuatu yang dapat meningkatkan kemampuan percakapan seseorang. Tapi tidak semua orang bisa melucu dan jika kita tak cukup humoris kita malah akan mempermalukan diri sendiri dengan berusaha untuk jadi lucu.

Pembicara yang baik, meskipun begitu, tidaklah terlalu serius. Mereka tidak membebani kita terlalu berlebihan dengan detail terperinci. Fakta dan data statistik adalah hal yang melelahkan untuk didengar jadi mereka menambahkan ilustrasi dan anekdot untuk membuat mereka didengar. Keriangan itu perlu. Pembicaraan serius mungkin saja membosankan namun di sisi lain jika pembicaraan kita terlalu ringan maka bagi orang lain itu bisa saja terkesan dangkal dan tidak alamiah.

Oleh karena itu, untuk menjadi seorang pembicara yang baik kita harus spontan, periang, natural, simpatik, dan harus menunjukkan itikad baik kita. Kita harus ringan tangan, dan tertarik pada hal-hal yang bisa membuat orang lain tertarik. Kita harus berhasil

mendapatkan perhatian orang lain dan mempertahankannya dengan cara membuat mereka tertarik, dan kita hanya dapat membuat mereka tertarik dengan menunjukkan rasa simpati yang hangat—simpati yang bersahabat dan nyata. Jika kita menunjukkan sikap dingin, berjarak, dan tidak simpatik maka kita tidak akan menarik perhatian orang lain.

Cara kita mengemukakan ide, bersikap, semangat yang kita pancarkan, kepribadian kita, semuanya akan berpengaruh pada kemampuan bercakap-cakap kita. Kesan yang kita ciptakan akan menjadi faktor yang penting untuk mendukung kesuksesan kita.

Pelajari dan Ingatlah Nama-nama

Jika bertemu dengan orang baru, buatlah usaha khusus untuk mengingat namanya. Terkadang nama disebutkan secara perlahan dalam sebuah perkenalan. Jika tidak disebutkan dengan jelas, sopan-sopan saja bagi kita untuk meminta orang lain menyebutkan kembali namanya. Menggunakan nama dalam percakapan membuat ide semakin tertanam jelas.

Ikutilah saran-saran berikut ini:

- Tentukan bagian nama mana yang dipakai. Orang Amerika biasanya memakai nama depan kecuali jika

orang lain itu sangat tua atau memiliki wewenang yang sangat berbeda maka gunakanlah Mr./Ms. Hingga ia mempersilakan Anda untuk membuang panggilan itu. Dalam budaya lain, seseorang biasanya disebut dengan formal sebagai “Mr.”, “Mrs.”, “Ms.”, atau dengan titel “Dr.”, “Professor,” dsb. Kecuali jika berada di situasi yang kurang formal.

- Ciptakan gambaran mental untuk menghubungkan nama dengan orang.
- Jangan mengasosiasikan dengan kata—asosiasi-kanlah dengan gambar. Ketika bertemu Julie, bayangkanlah ia yang dihiasi perhiasan; Poni “Sandy” mengingatkan kita pada gelombang di pantai, dan “George” kita bayangkan sedang berdiri di tepi jurang.
- Jika nama orang yang baru kita temui sama dengan orang yang kita kenal, sahabat, atau orang lain yang kita kenal maka asosiasikanlah orang tersebut dengannya.
- Ulangi nama itu sesegera mungkin dalam percakapan, namun jangan terlalu banyak menggunakaninya. Pengulangan yang terlalu sering akan terlihat janggal. Sebutlah nama seseorang sekitar sekali setiap

- tiga atau empat menit sepanjang percakapan dan ketika kita meninggalkannya.
- Lebih penting lagi, ulang-ulang nama itu dalam benak kita hingga terpatri di dalamnya.



Ingatlah bahwa nama seseorang bagi seseorang adalah bunyi yang terpenting dan terindah dalam bahasa apapun.

— Dale Carnegie

Belajarlah mengenai Orang Lain

Ketika kita bertemu dengan orang baru, penting bagi kita untuk mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya mengenainya. Salah satu cara untuk mendapatkan informasi adalah dengan cara mengajukan pertanyaan. Namun ini bukanlah sebuah interogasi. Beberapa buah pertanyaan yang telah dipilih dengan baik akan memecahkan kekakuan dan membuat percakapan mengalir.

Ini adalah proses yang menyenangkan dan kita tak perlu terlihat sok tahu. Tanyalah pertanyaan yang sesuai dengan situasi yang melibatkan kita di dalamnya. Contohnya, beberapa pertanyaan dapat diberikan jika berbicara mengenai bisnis dengan orang lain, pertanyaan lainnya hanya untuk percakapan sosial, dsb.

Dalam percakapan sosial, pertanyaan harus berikut dengan area-area yang dekat dengan kehidupan seseorang, hobi, minat, keluarga atau kenalan bersama akan menjadi topik awal yang menyenangkan. Pembuka percakapan lainnya adalah mengenai sekolah atau universitas yang sama, peristiwa aktual yang terjadi (namun hati-hati dengan politik, kita tidak ingin terlibat dalam pertentangan) atau kutiplah sebuah komentar yang dibuat oleh seseorang dan tanyalah pendapat orang lain mengenai itu. Kita juga bisa mengatakan pada seseorang bahwa kita menyukai sepatunya, atasannya, atau tas tangannya (pendekatan ini akan menantang jika dilakukan terhadap seorang pria), untuk memulai sebuah diskusi.

Ketika bertemu seseorang dalam setting bisnis, topik pembuka yang baik adalah pertanyaan mengenai industri dan perusahaan yang diwakili orang tersebut serta pertanyaan mengenai pekerjaan atau kariernya.

Tak penting bagi kita untuk mempunyai daftar pertanyaan yang ingin kita ajukan. Ketika percakapan telah berjalan, komentar dan respon akan menyusul dengan mudahnya.

Dengarkan! Dengarkan dengan Seksama!

Percakapan itu terjadi dua arah. Satu, apa yang kita katakan; dua, apa yang dikatakan orang lain. Terkadang kita terlalu sibuk dengan apa yang kita katakan atau memikirkan apa yang hendak kita katakan selanjutnya sehingga kita tidak cukup memperhatikan apa yang orang lain katakan.

Misalnya seseorang datang pada kita dan meminta bantuan. Kita bisa saja mengatakan bahwa kita mendengarkannya tapi kenyataannya pikiran kita melayang. Alih-alih mendengar permasalahan kita malah memikirkan mengenai tumpukan tugas di meja kerja kita, rencana menelepon yang akan kita lakukan ketika orang yang kita ajak berbicara masuk ke kantor kita, atau pertengkaran yang terjadi dengan anak perempuan kita ketika kita mengantarnya ke sekolah pagi ini. Kita mendengar kata-kata namun kita tidak benar-benar mendengarkan.

Ini terjadi pada kita semua. Mengapa? Pikiran kita dapat memproses ide lebih cepat daripada apa yang dikatakan mulut kita. Ketika seseorang berbicara pada kita pikiran kita cenderung berpacu dan kita menyempurnakan perkataan sang pembicara dalam otak kita—terkadang benar, namun terkadang berbeda dari apa

yang dikatakan pembicara. Kita mendengar apa yang didiktekan pikiran kita namun bukan apa yang benar-benar dikatakan orang lain.

Ini sifat alamiah manusia. Tapi itu bukanlah alasan yang dapat membenarkan kita untuk menjadi pendengar yang buruk. Ikutilah tes berikut ini untuk melihat kebiasaan mendengar kita.

Evaluasi Kemampuan Mendengarkan Kita

Berikan jawaban “ya” atau “tidak” pada pertanyaan berikut ini:

1. Apakah saya suka menginterupsi ketika seseorang mencoba untuk mengatakan sesuatu kepada saya?
2. Apakah saya melihat ke kertas selama diskusi berlangsung?
3. Apakah saya menyimpulkan sebelum mendengar keseluruhan cerita?
4. Apakah bahasa tubuh saya menunjukkan kekurang tertarikan?
5. Apakah saya hanya mendengar apa yang ingin saya dengar dan menutup telinga dari yang lainnya?
6. Apakah saya menunjukkan ketidaksabaran ketika mendengar?

7. Apakah saya lebih sering bicara dibandingkan mendengar?
8. Apakah pikiran saya melayang-layang selama diskusi?
9. Apakah saya memikirkan mengenai interupsi atau respon saya ketika orang lain berbicara?
10. Apakah saya mengacuhkan sinyal non-verbal dari pembicara yang mengatakan bahwa pembicara itu menginginkan saya untuk merespon?

Jika ada jawaban ya pada pertanyaan-pertanyaan di atas maka kemampuan mendengar kita sangat butuh untuk ditingkatkan.

Menjadi Pendengar Aktif

Pendengar yang aktif tidak hanya memperhatikan apa yang dikatakan orang lain namun juga menanyakan pertanyaan, membuat komentar, dan bereaksi secara verbal dan non-verbal terhadap apa yang mereka katakan.

Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan mendengar kita adalah dengan cara mengambil peran aktif sebagai seorang pendengar. Alih-alih hanya duduk

atau berdiri dengan telinga terbuka ikutilah panduan berikut ini:

Lihatlah ke arah pembicara. Kontak mata adalah salah satu cara untuk menunjukkan ketertarikan, tapi jangan berlebihan. Lihatlah ke tubuh orang itu, jangan melotot ke arah matanya.

Perlihatkanlah ketertarikan dengan ekspresi wajah kita. Tersenyumlah atau tunjukkan perhatian jika diperlukan.

Indikasikan bahwa kita mengikuti jalannya percakapan dengan anggukan atau bahasa isyarat.

Ajukanlah beberapa pertanyaan mengenai apa yang sedang dikatakan, salah satu cara adalah dengan melakukan parafrase:

“Jadi maksud Anda adalah...” atau ajukanlah pertanyaan mengenai hal yang spesifik. Teknik ini tidak hanya membantu kita mengklarifikasi poin yang belum jelas tetapi juga membuat kita tetap waspada dan konsentrasi.

Jangan menginterupsi. Sebuah jeda bukanlah sinyal untuk kita mulai berbicara. Tunggulah.

Jadilah seorang pendengar yang empatik. Dengarkan dengan kepala dan hati kita. Cobalah untuk merasakan apa yang orang lain rasakan ketika mereka berbicara.

Dengan kata lain, tempatkan diri kita sebagai sang pembicara.

Aturlah *voice mail* sedemikian rupa agar dapat mengangkat semua telepon masuk sesegera mungkin. Salah satu pengganggu ketika kita bercakap-cakap adalah suara telepon yang berdering. Menjawab telepon ketika sedang berbicara dengan orang lain bukan hanya mengganggu alur berpikir kita namun juga tidak sopan. Sikap ini menunjukkan pesan kepada lawan bicara bahwa mereka tak sepenting orang yang memanggil kita lewat telpon. Jika kita sadar bahwa kita sedang menunggu panggilan penting berikan informasi kepada lawan bicara kita bahwa kita harus menjawab telepon kita dan minta maaflah atas interupsi itu.

Jika kita tidak mungkin mematikan telepon maka menjauhlah bersama telepon itu. Pergilah ke ruang konferensi yang kosong. Meskipun di sana ada telepon tapi telepon itu tidak akan berbunyi karena tak ada yang tahu bahwa kita berada di dalamnya.

Sembunyikanlah kertas-kertas. Jika meja kita dipe-nuh dengan sobekan kertas besar kemungkinan kita akan tergoda untuk memperhatikannya dan kehilangan fokus dari diskusi. Jika kita masuk ke dalam ruang

konferensi ambillah kertas-kertas yang sesuai dengan apa yang kita diskusikan saja.

Jika kita harus tinggal di meja kita masukkan semua kertas ke dalam laci dan tutuplah dokumen yang terpampang di layar komputer jadi kita tidak akan tergoda untuk membacanya. Dan tentu saja, kita tidak boleh memandangi gadget kita selama percakapan.

Jangan terlalu nyaman. Robert L. bercerita tentang sebuah kondisi yang cukup memalukan: “Beberapa tahun yang lalu saya sedang mendiskusikan sebuah kegiatan dengan manajer yang lain. Sesuai kebiasaan saya, saya duduk di kursi eksekutif saya yang nyaman dengan kedua tangan di belakang kepala saya, mungkin saya berlebihan, tapi tiba-tiba saya nyaris ketiduran. Sejak saat itu alih-alih mengambil posisi nyaman ketika berdiskusi saya selalu duduk di pinggir kursi dan mendorong tubuh saya ke depan, alih-alih bersandar. Posisi ini tak hanya membuat saya secara fisik lebih dekat dengan orang lain tapi juga memungkinkan saya untuk lebih memperhatikan orang lain dan membantu saya untuk menjaga kontak mata. Ini juga menunjukkan pada orang lain bahwa saya benar-benar tertarik untuk mendengarkan cerita lengkapnya dan bahwa saya benar-benar memperhatikan apa yang sedang dibicarakan.

Dan karena saya tidak begitu nyaman, maka makin kecil jugalah kemungkinan saya untuk mengkhayal.”

Jangan berpikir mengenai perebutan giliran bicara. Menggoda memang untuk menimpali satu atau dua poin yang dikatakan pembicara dan merespon mereka. Coba saja Anda lakukan ini, Anda pasti kehilangan konsentrasi pada apa yang dikatakan, dan terkadang yang dilewatkan adalah bagian terpentingnya. Berkonsentrasilah pada apa yang dikatakan dan keseluruhan prosesnya. Buatlah catatan. Mustahil untuk mengingat semua hal yang dibahas dalam diskusi panjang. Meskipun demikian, ketika mencatat, membuat catatan yang panjang acapkali mengalihkan konsentrasi mendengar kita. Catat kata atau frasa kuncinya saja.

Tulislah angka atau fakta penting saja, hanya untuk membantu ingatan kita. Segera setelah melakukan sebuah pertemuan, ketika informasi masih segar di ingatan kita, tulislah ringkasannya.



Jika Anda berhubungan dengan manusia, ingatlah bahwa Anda tidak sedang berurusan dengan makhluk logis, namun dengan makhluk yang mempunyai emosi.

— Dale Carnegie



Gaya Percakapan

Sikap berkomunikasi kita dengan orang lain, baik berbentuk percakapan satu lawan satu atau jika kita berkomunikasi dengan orang lain, dapat mempengaruhi cara orang lain menerima kita. Bisa saja kita dicap sebagai pasif, agresif, atau asertif.

Beberapa perilaku yang dimanifestasikan oleh orang pasif di antaranya:

- Mereka lebih peduli pada orang lain, terkadang karena mereka tak mampu beradaptasi.
- Secara internal mereka bisa saja merasa tertekan meskipun orang lain terkadang tidak mengetahuinya.
- Mereka memiliki harga diri yang rendah.
- Mereka lebih peduli dengan urusan lebih disukai daripada lebih dihormati.
- Mereka membangun diri orang lain dengan mengorbankan diri mereka sendiri.
- Mereka akan menerima ketika disalahkan alih-alih menyalahkan orang lain.
- Mereka menghindari konfrontasi.
- Ketika mereka harus beraksi mereka secara tidak langsung menolaknya dengan membuat sebuah saran atau harapan.

Lawan dari gaya pasif adalah pendekatan agresif. Orang agresif memanifestasikan karakteristik berikut ini:

- Mereka sangat fokus pada diri sendiri.
- Mereka terkadang mengalami tekanan internal.
- Mereka kurang memiliki harga diri tapi tidak akan mengakuinya bahkan pada dirinya sendiri.
- Mereka biasanya tidak disukai dan tidak dihormati orang lain.
- Mereka menjatuhkan orang lain dengan sarkasme atau kata-kata kasarnya.
- Mereka mencoba untuk mengontrol semua hal dan semua orang.
- Ketika terjadi kegagalan atau kesalahan mereka akan menyalahkan orang lain dan tidak akan menganggap diri mereka bertanggung jawab.
- Mereka menikmati dan mencari konfrontasi dengan orang yang memiliki pemikiran berbeda.
- Jika memiliki wewenang mereka akan memaksa yang lain untuk mengikuti mereka.
- Mereka secara verbal kasar pada orang lain.
- Jika diminta untuk beraksi mereka akan mengajukan permintaan atau memberi perintah.

Komunikator yang efektif mengambil posisi di tengah-tengah. Mereka percaya diri dan asertif.

- Mereka membela hak mereka sendiri namun sensitif pada kebutuhan orang-orang yang mereka ajak bicara.
- Jika tertekan, mereka mengatasinya dan beralih pada hal lain.
- Mereka memiliki citra diri yang kuat dan positif.
- Mereka langsung ke pokok persoalan dan jujur.
- Mereka mendapat penghormatan dari orang lain.
- Mereka menunjukkan penghormatan pada orang lain.
- Mereka berfokus pada kesalahan dan kegagalan diri mereka sendiri dan berharap orang lain juga melakukan hal yang sama.
- Mereka tidak mencari konfrontasi. Jika yang lain tidak setuju mereka akan berusaha untuk mempengaruhi mereka melalui diskusi yang tidak mengancam dan berfokus pada tujuan.
- Mereka selalu bersedia mendengarkan orang lain.
- Jika diminta untuk beraksi mereka akan menyebutkan apa yang seharusnya dilakukan dan bekerja bersama orang lain untuk mencapainya.

Tidak mudah untuk mengubah kepribadian kita tapi jika kita memperlihatkan bahwa kita mempunyai gaya komunikasi pasif atau agresif maka kita harus belajar untuk menjadi komunikator yang lebih baik. Kita harus melakukan sebuah upaya untuk mencapai pendekatan asertif-percaya diri.

Percakapan Telepon

Setiap kali kita mengangkat telefon—baik untuk menerima atau melakukan panggilan—kita akan menciptakan sebuah kesan kepada orang yang berbicara dengan kita. Terkadang kesan yang dimiliki orang itu mengenai kita dan perusahaan kita akan didapatnya dari percakapan itu.

Pada komunikasi tatap muka, ada berbagai alat yang dapat membantu kita untuk membuat kesan yang baik (atau buruk): raut wajah kita, bahasa tubuh kita, dan mungkin penggunaan properti atau alat bantu visual. Pada percakapan telepon hanya ada satu alat bantu: suara. Beberapa orang tidak mendengar diri mereka seperti orang lain mendengarkan mereka. Cara terbaik untuk mendapatkan konsep sebenarnya mengenai bagaimana kita didengar oleh orang lain adalah dengan cara

merekam beberapa panggilan telepon dan mengevaluasi penyampaian pesan saat kita memutar kembali rekaman tersebut. Hal yang lebih penting lagi untuk diperhatikan tentu saja bagaimana kedengarannya suara kita. Seperti yang saya katakan sebelumnya, dengarkanlah rekaman itu dan buatlah perubahan apapun yang diperlukan untuk meningkatkan kualitasnya. Perhatikanlah bahwa ada orang yang memiliki kebiasaan berbicara terlalu keras jika sedang berbicara lewat telepon genggam. Tanyakan pada teman Anda apakah Anda juga memiliki kebiasaan semacam itu, jika ia menjawab ya, maka perhatikan volume suara Anda ketika menerima telepon bisnis.

Sikap Kita

Salah satu karakteristik utama yang akan berkembang ketika kita rajin bercakap-cakap dengan orang lain adalah sikap yang bersahabat. Ketika kita mendengarkan rekaman suara kita di telepon kita dapat mengamati apakah kita terdengar bersahabat, kasar, atau menjengkelkan? Panggilan telepon bisa saja datang pada saat yang tidak diinginkan—kita mungkin saja ditekan oleh bos yang meminta kita melakukan sesuatu, deadline yang harus kita penuhi, atau permasalahan di

divisi kerja kita, tapi orang yang memanggil kita tidak tahu (dan tidak peduli) tentang ini. Kita harus mendisiplinkan diri untuk menjauhkan segala sesuatu ketika telepon semacam itu datang. Ini termasuk memalingkan wajah dari layar komputer kita ketika menerima panggilan tersebut. Jika pandangan kita tertuju pada Facebook ketika kita berbicara, kita mengira bahwa kita sedang melakukan pekerjaan “multitasking” yang hebat, namun kenyataannya kita memberikan perhatian yang buruk pada dua hal.

Jika kita sedang kecewa, helalah nafas panjang sebelum mengangkat telepon, rilekskan otot-otot kita, dan jernihkan pikiran kita. Bersikap tenanglah, fokuskan perhatian, dan kesan yang ingin kita tampilkan—ke tertarikan pada apa yang dikatakan orang lain—akan terproyeksi.

Perilaku Menelepon yang Baik ketika Menerima Panggilan

Jawablah telepon dengan baik. Pada situasi bisnis, telepon tidak boleh berdering lebih dari tiga kali sebelum diangkat. Jika kita sedang menjawab telepon lain, gunakanlah *voice mail* atau letakkan dulu telepon kita yang lain, angkat telepon yang berdering dan

memintanya untuk menunggu beberapa menit, atau mintalah nomornya dan telepon balik nanti. Jika kita akan berada jauh dari meja kerja kita maka mintalah orang lain untuk mengangkat telepon atau atur *voice mail* agar menjawab setelah telepon bordering tiga kali.

Selalu sebutkan identitas kita dengan segera. Alih-alih berkata “halo,” katakanlah “divisi teknis, Sam Johnson.” Kita tidak bisa berasumsi bahwa penelepon tahu siapa kita. Jika kita tidak tahu identitas sang penelepon, tanyakan namanya. Jika namanya tidak umum, tanyakan cara untuk mengejanya. Tulislah namanya. Ketika menjawab, gunakanlah nama sang pemanggil. Ini mendemonstrasikan keinginan tulus kita terhadap individu itu dan keinginan kita untuk mendengarkan permasalahannya. Jika kita tidak dapat menjawab pertanyaan lawan bicara, akan lebih baik jika kita menyarankannya untuk menelepon kembali daripada menggantung sambungan teleponnya dalam waktu yang lama. Jika lawan bicara memilih untuk tetap menunggu maka terkadang ajaklah ia berbicara agar ia tahu bahwa ia tidak diabaikan.

Salah satu hal paling menyebalkan ketika menelepon perusahaan adalah saat kita diberi tahu bahwa kita akan disambungkan lagi dengan beberapa orang lalu

ditutup begitu saja. Jika kita ingin menghubungkan orang lain, beri tahu mereka kepada siapa mereka akan disambungkan dan berikan nomor telepon atau nomor ekstensi orang itu kepada sang pemanggil. Baik juga jika kita mau mencatat nomor telepon sang pemanggil, jadi jika sambungan terputus kita dapat menelepon balik.

Berikan respon, tidak hanya untuk bertanya, namun juga untuk menjawabnya. Ketika Madeline menelepon divisi pemesanan barang untuk menyampaikan keluhannya tentang kerusakan barang ia merasa kesal saat United Parcel Service hanya memintanya untuk mengirimkan kembali paketnya. Perwakilan *customer service* mengetahui kekesalannya lalu cepat-cepat mengatakan bahwa Madeline tidak perlu mengantarkannya ke UPS *shipping center*, tetapi pegawai UPS-lah yang akan mengambil ke rumahnya. Dengan mendengar lawan bicara dengan lebih baik, perwakilan *customer service* tidak hanya membuat pelanggan berpikir lebih baik mengenai situasi pada saat itu namun ia juga mengajak konsumennya berteman dengan perusahaannya.

Sikap Menelepon yang Baik

Awal dan akhir percakapan telepon adalah hal yang penting. Mulailah panggilan dengan sikap yang baik

yang menunjukkan bahwa kita senang dapat berbicara dengan sang penerima telepon dan menyadari bahwa kita mengapresiasi keinginannya untuk berbicara dengan kita. Jika kita tidak dikenal maka perkenalkanlah diri kita dan tujuan kita menelepon.

“Selamat pagi, Mrs. Samuels, sebagai ibu dari salah satu anak di sekolah Anda saya tahu bahwa Anda peduli pada kualitas pendidikan di distrik kita. Saya adalah Blanche H., manajer kampanye untuk Diane McGrath, yang sedang mencalonkan diri untuk *the school board presidency*.”

Setelah melakukan presentasi, mendengar, dan merespon pertanyaan, simpulkanlah dengan positif, “Terima kasih atas perhatian Anda. Sampai jumpa di acara Badan Perwakilan Orang tua Murid Selasa besok.”

Rencanakanlah semua panggilan sebelum mengangkat gagang telepon. Jika kita harus membahas beberapa hal di telepon maka buatlah daftar bahasan. Catat poin penting yang akan kita bicarakan. Ikuti rencana awal saat kita berbicara dan panggilan akan berlangsung lebih efektif dan hemat waktu dibandingkan jika kita tidak membuat perencanaan.

Mungkin saran ini terlihat tak penting namun de ngarkanlah orang lain dengan seksama. Respon yang

diberikan orang lain mungkin saja mengubah rencana awal kita. Ajukan pertanyaan dan perhatikan responnya dengan seksama. Ini penting untuk dilakukan pada semua bentuk komunikasi, apalagi telepon sebab kita tidak dapat melihat sinyal-sinyal nonverbal seperti dalam komunikasi tatap muka. Belajarlah untuk “mem-baca” sinyal perubahan dalam infleksi dan nada suara. Pikirkan pesan yang kira-kira ingin disampaikan oleh lawan bicara kita.

Obrolan Ringan

Tidak ada yang benar-benar ringan dalam “obrolan ringan.” Gaya percakapan nonbisnis ini memiliki potensi untuk membangun relasi dan menjadi fondasi untuk hubungan selanjutnya.

Menjadi ahli dalam obrolan ringan tidak memerlukan pengetahuan luar biasa mengenai kejadian-kejadian teraktual. Hanya dibutuhkan kemampuan untuk memfokuskan orang lain dengan topik yang disukainya—and ajukanlah pertanyaan yang memancing ketertarikan. Bahkan pembicaraan mengenai cuacapun bisa menjadi pemecah kekakuan. Obrolan ringan sebelum memulai diskusi bisnis akan menjadi sebuah pembuka jalan.

Perhatikan Bahasa Tubuh

Kita semua menyampaikan informasi lebih banyak daripada apa yang kita katakan. Apa yang kita katakan biasanya dimodifikasi oleh bahasa tubuh dan raut muka kita—bahkan cara duduk atau berdiri kita juga ada artinya.

Bukankah hebat jika kita dapat membeli kamus yang berisi kumpulan bahasa tubuh agar kita dapat menafsirkan apa arti suatu isyarat atau ekspresi tubuh? Jadi kita bisa benar-benar menerjemahkan apa yang ingin dikatakan oleh tubuh kita.

Beberapa orang bahkan mencoba untuk menuliskan “kamus” semacam itu. Mereka mendaftar berbagai macam “sinyal” yang berbeda dan mengidentifikasi artinya. Contohnya, orang yang mengusap dagunya. Apa artinya ini? “Ha! Saya tahu. Dia sedang memikirkan situasi.” Tentu saja, mungkin ia memikirkannya, tapi bisa jadi ia tidak bercukur pagi ini dan dagunya gatal.

Orang yang berada di hadapan kita duduk dengan kedua tangan terlipat di depan dadanya. Beberapa “ahli” menafsirkan bahwa ia menahan diri, membatasi diri dari kita, menolak kita. Tidak masuk akal! Lihatlah ke dalam sebuah ruang kelas, seorang pengajar, atau pertunjukan teatrikal. Kita akan mencatat bahwa sejumlah

orang duduk dengan tangan menyilang di depan dada. Apakah ini berarti mereka menolak instruktur atau aktor di hadapan mereka? Tentu saja tidak. Itu adalah cara yang nyaman untuk duduk dan jika kita kedinginan maka lipatan tangan akan membuat kita hangat. Di sisi lain, jika di tengah perbincangan salah satu pihak melipat tangannya mungkin saja pada poin itu dia tidak setuju dengan kita.

Tidak ada Bahasa Tubuh yang Universal

Meskipun tidak ada bahasa tubuh yang simple dan universal ini tidak berarti bahwa tidak ada yang dapat membaca bahasa tubuh. Setiap manusia memiliki caranya masing-masing untuk secara non-verbal mengekspresikan gagasan, perasaan, dan responnya.

Mengapa demikian? Bahasa tubuh adalah sikap yang dipelajari. Kita cenderung mengimitasi orang lain. Ini dimulai dengan kedua orang tua kita dan diikuti oleh latar belakang etnis. Dua orang anak laki-laki lahir di Detroit, Michigan, dan orang tuanya beremigrasi ke Amerika Serikat dari dua negara. Salah satu keluarga datang dari negara yang cara mengungkapkan perasaannya melalui bahasa tubuh. Anda tidak mungkin bisa berbicara dalam bahasa itu tanpa menggunakan tangan.

Yang lain datang dari negara yang tidak ada satupun orang menggunakan bahasa tubuh kecuali jika benar-benar dalam kondisi emosional. Kedua anak itu bertemu untuk pertama kalinya di sekolah. Anak laki-laki pertama pada saat mendiskusikan sesuatu tangannya selalu bergerak-gerak. Anak laki-laki kedua berpikir: "Ya Tuhan, dia benar-benar tertarik dengan pembicaraan ini." Lalu anak kedua merespon dengan cara tanpa bahasa tubuhnya dan anak pertama berpikir "Dia sama sekali tak tertarik."

Pola yang sama mungkin saja dipengaruhi oleh kebiasaan keluarga. Ketika orang-orang berbicara dengan anggota keluarga Chelsea mereka merespon dengan anggukan berkali-kali. Kebanyakan dari kita mungkin menginterpretasikan bahasa tubuh ini dengan perstujuan dengan pendapat kita namun ketika Chelsea ditanyai tentang ini ia mengatakan bahwa itu hanyalah tanda bahwa mereka mendengar apa yang orang lain katakan.

Pelajari Penggunaan Tanda Nonverbal Setiap Orang

Jika bahasa tubuh itu penting bagi komunikasi maka apakah ada cara untuk mempelajari cara membacanya? Tak ada pendekatan yang 100% akurat untuk membaca

bahasa tubuh. Cara terbaik untuk menafsirkan tanda dan reaksi nonverbal seseorang adalah dengan cara mengetahui orang yang kita ajak berkomunikasi. Ketika kita berurusan dengan orang yang sama lagi dan lagi kita dapat belajar membaca bahasa tubuhnya. Kita tahu jika Claudia setuju dengan kita dia akan mencondongkan tubuhnya ke depan dan ketika Paul setuju dia akan memiringkan kepalanya ke kanan. Kita memperhatikan bahwa Kat akan mengangguk tak peduli apapun yang kita katakan namun jika ia tidak yakin akan sesuatu dia akan memasang pandangan tak yakin pada wajahnya meskipun ia sedang mengangguk.

Dengan membuat catatan mental yang seksama mengenai setiap orang yang kita ajak berkomunikasi kita akan mampu memahami tanda nonverbalnya dan menginterpretasinya dengan benar. Setelah beberapa saat, kita dapat mencatat bahwa beberapa bahasa tubuh atau ekspresi akan lebih umum dikenali pada orang yang lebih sering berkomunikasi dengan kita dibandingkan yang tidak. Dari pengalaman ini kita bisa menarik kesimpulan umum jika bertemu dengan orang baru, namun kita harus berhati-hati jangan sampai terlalu menggeneralisasi penafsiran itu hingga kita benar-benar berinteraksi dengan orang itu.

Ketika bahasa tubuh terlihat bertolak belakang dengan arti kata yang diucapkan atau kita merasa tidak yakin sinyal apa yang coba disampaikan seseorang, ajukanlah sebuah pertanyaan. Ajaklah orang lain untuk berkomunikasi secara verbal mengenai apa yang sebenarnya mereka inginkan. Dengan memberikan pertanyaan yang baik kita dapat menanggulangi keraguan yang dipicu oleh tindakan nonverbal dan memecahkannya.



Bahasa tubuh adalah sebuah alat yang sangat kuat. Kita memiliki bahasa tubuh sebelum kita bisa berbicara dan tampaknya, 80% hal yang Anda pahami dalam percakapan didapat dari bahasa tubuh, bukan kata-kata.

— Deborah Bull, penari dan penulis Inggris



Checklist Efektivitas Percakapan

Untuk menilai sejauh mana kita menerapkan saran yang diberikan pada bab ini, reviewlah beberapa percakapan yang kita lakukan akhir-akhir ini—baik yang dilakukan secara tatap muka atau lewat telepon. Apakah kita:

- Tersenyum? Meskipun lewat telepon, sebuah senyuman akan tercermin dalam nada suara dan sikap kita.

- Jika memungkinkan, menggunakan obrolan ringan untuk memecah kekakuan?
- Mengingat dan menggunakan nama orang?

Membuat koneksi dengan orang lain dengan cara memperhatikan tingkah laku, nilai-nilai, dan pencapaiannya?

- Membentuk pendapat umum?
- Menghormati waktu yang dimiliki orang lain?
- Menunjukkan sensitivitas pada permasalahan kebhinnekaan dan menghindari subyek-subyek kontroversial?
- Mendemonstrasikan keinginan yang tulus untuk belajar mengenai orang lain dengan menanyakan pertanyaan yang cermat?
- Mendengarkan dengan seksama dan fokus pada apa yang dikatakan oleh seseorang?
- Menanyakan apa yang bisa kita bantu?
- Berbicara mewakili kepentingan orang lain?
- Mengatakan kepada mereka mengenai sesuatu yang menarik yang mungkin mereka belum tahu?
- Memberikan pujian tulus sesuai dengan bukti terhadap perkataan kita?

Tambahan dan Inti

Lakukan (Do) untuk Percakapan yang Baik

- Siapkan. Pembicara yang baik melibatkan pendengarnya dan menstimulasi percakapan. Tingkatkan kemampuan percakapan kita dengan mengetahui tren dan kejadian teraktual.
- Pelajari nama orang yang kita ajak bicara dan gunakanlah dalam percakapan.
- Jaga kontak mata. Menatap langsung kepada orang lain adalah indikasi bahwa kita benar-benar mendengar. Namun jangan memelototti orang lain.
- Edarkan pandangan kita sehingga kita dapat melihat seluruh wajahnya.
- Bicaralah dengan jelas dan lantang. Jika kita diminta untuk mengulang pembicaraan atau perkataan kita berarti kita belum berbicara dengan jelas. Rekam dan dengarkanlah pembicaraan kita sehingga mudah bagi kita untuk mendengar dan memahami perkataan kita ketika kita berbicara.
- Gunakan bahasa dan gambar yang familier bagi pendengar. Kita dapat lebih mengikuti percakapan dengan orang yang berbicara dan berpikir seperti kita dibandingkan orang yang menggunakan pilihan kata yang berbeda.

- Gunakan gaya bahasa orang yang menjadi lawan bicara kita.
- Gunakan kata dan infleksi yang berbeda jika bicara dengan rekan bisnis atau dengan remaja yang ada di jalanan.
- Tetapkan pembicaraan pada satu topik. Pencuri pembicaraan adalah orang yang topik pembicaraannya melompat-lompat untuk mengubah fokus atau agar kita membicarakan sesuatu yang lebih familier untuk mereka.
- Ketahuilah kapan waktunya untuk bicara dan kapan waktunya untuk mendengar. Percakapan itu memberi dan menerima. Setiap orang yang terlibat dalam sebuah percakapan perlu berbicara dan mendengar. Berpartisipasilah tapi jangan memonopoli.
- Tunjukkanlah ketertarikan pada apa yang dibicarakan. Setujui suatu pernyataan dengan anggukan, komentar, atau pertanyaan jika waktunya tepat.
- Tanyakanlah pertanyaan *terbuka* untuk menjalin komunikasi— pertanyaan terbuka adalah pertanyaan yang membutuhkan jawaban lebih dari sekadar ya atau tidak.

Jangan Lakukan (Don't) untuk Percakapan yang Baik

- Jangan bicara terlalu lambat atau terlalu cepat. Kita pernah melakukan percakapan dengan orang yang berbicara terlalu cepat sampai-sampai kita tidak bisa mengikuti pembicaranya atau dengan orang yang terlalu lambat yang jika mereka menyelesaikan kalimatnya kita sudah lupa topik apa yang tadi dibahas.
- Jangan bicara seperti orang berkumur-kumur.
- Jangan bicara terlalu keras dan pelan. Atur volume suara kita dengan memperhatikan jarak kita dengan lawan bicara.
- Jangan memonopoli pembicaraan. Beri giliran kepada yang lain untuk bicara.
- Jangan menyombongkan diri dan melebih-lebihkan. Sebuah percakapan adalah pertukaran gagasan dan pikiran—bukannya pendongkrak ego.
- Jangan menginterogasi. Pertanyaan sebaiknya diberikan dengan ramah dan nonagresif. Gunakan pertanyaan terbuka, jadi orang lain dapat mengemukakan idenya dengan bebas.
- Jangan menginterupsi. Biarkan orang lain menyelesaikan komentarnya sebelum kita mengemukakan komentar kita.

- Jangan bicara saat orang lain bicara. Berbicara ketika orang lain bicara itu tidak sopan dan kita akan kehilangan beberapa poin yang sedang ia bicarakan.
- Jangan menutup pikiran kita terhadap apa yang dikatakan. Keterbukaan pikiran itu penting jika kita ingin memahami sudut pandang orang lain.

Untuk jadi pendengar yang baik

- Dengarlah dengan empatis. Cobalah untuk merasakan perasaan orang lain ketika mereka berbicara.
- Buang semua gangguan. Matikan telefon; singkirkan semua kertas yang tidak ada hubungannya dengan percakapan.
- Pastikan kita mengerti apa yang dikatakan dengan memparafrasekan apa yang kita dengar. Klarifikasi hal yang tidak jelas setelah orang lain berbicara.
- Cobalah dengan jujur untuk melihat permasalahan dari sudut pandang orang lain.
- Jangan seenaknya mengembangkan kesimpulan atau asumsi. Bersikaplah terbuka dan menerima.
- Perlihatkanlah ketertarikan dengan raut wajah kita. Tersenyum dan tunjukkan perhatian jika memungkinkan.

- Indikasikan bahwa kita mengikuti percakapan dengan anggukan atau isyarat.
- Ajukanlah pertanyaan mengenai hal yang sedang dibicarakan. Kita dapat memparafrase, “jadi mak-sud Anda adalah...” atau kita dapat mengajukan pertanyaan spesifik mengenai poin tertentu. Ini tak hanya memungkinkan kita untuk mengklarifikasi poin namun juga membuat kita waspada dan tetap fokus.
- Jangan menginterupsi! Sebuah jeda tidak dapat di-tafsirkan sebagai waktu bagi kita untuk mulai berbi-cara. Tunggu hingga lawan bicara menyelesaikan kalimatnya.
- Perhatikan bahasa tubuh lawan bicara.

*

Langkah 5

Bericara di Muka Umum dengan Percaya Diri dan Meyakinkan

SURVEI MENUNJUKKAN BAHWA BERBICARA DI DEPAN PUBLIK adalah hal yang paling ditakuti semua orang. Untungnya, ketakutan ini mudah sekali untuk dikendalikan

Menyusun Presentasi Informasional

Sebuah presentasi inovatif akan membuat pendengar kita bertanya-tanya, namun akan lebih baik jika mereka bertanya-tanya sebatas inti (*subject matter*) pembicaraan saja. Terkait dengan cara memberikan presentasi kita sebaiknya mengikuti struktur tradisional yang akan memastikan kesuksesan kita.

Pembukaan: Pernyataan Topik

Pernyataan pembuka tempat pertama kali kita menyatakan topik haruslah jelas dan ringkas. Topik pembuka tidak boleh menyisakan pertanyaan di benak pendengar seperti halnya *subject matter* presentasi. Ini penting sekali apalagi jika presentasi kita adalah bagian dari serangkaian presentasi panjang yang harus dide ngar, seperti dalam acara pertemuan staf atau pelatihan satu hari.

Sebutkan Kalimat Kunci (Key Message): Hasil Akhir yang Diinginkan

Kalimat kunci yang kita berikan harus memberikan gambaran yang jelas di benak pendengar mengenai presentasi kita. Kalimat kunci harus jelas, langsung, dan mengatakan kepada pendengar bahwa kita akan memberi mereka sebuah informasi yang berguna. Ini harus menjawab pertanyaan di benak pendengar: “Mengapa saya harus mendengarkan presentasi ini?”

Kita harus mengikuti kata kunci dengan poin inti dan hasil yang kita harapkan dengan bahasa yang tepat sasaran. Singkatnya, semakin sedikit kata-kata yang dipakai, semakin baik pula kita mengungkapkan poin kita. Untuk menekankan bahwa tujuan inti dari

presentasi kita adalah untuk memberi informasi, kita sebaiknya sering mengulang-ulang penyebutan pesan kunci atau hasil yang diinginkan setelah pendengar memahami poin utama (*central point*) kita. Ini membuat pendengar kita paham bahwa mereka akan tetap mengingat presentasi kita lama setelah mereka mendengarnya.

Jenis Bukti

Begitu kita mengatakan kepada pendengar kita apa yang ingin kita sampaikan, kita harus menghadirkan bukti untuk mendukung pendapat kita itu. Ada beberapa bentuk bukti yang dapat kita pakai. Begitu kita berpikir mengenai cara-cara untuk mendukung pernyataan kita, kita dapat langsung memikirkan mengenai bukti yang dapat kita berikan untuk mendukung pernyataan kita seperti yang dipakai para pengacara di pengadilan dan kita tonton di layar TV. (Atau jika kita pernah mengikuti peradilan atau berprofesi sebagai pengacara dalam kehidupan nyata.) Jenis-jenis bukti mencakup fakta dan data statistik, serta:

Analogi, yaitu ketika kita membandingkan topik kita dengan sesuatu yang dipahami oleh seluruh pendengar.

Testimonial, yaitu pernyataan yang diberikan oleh orang-orang yang familier dengan inti permasalahan

(*subject matter*) mengenai berbagai aspek yang terkait dengannya.

Demonstrasi, yaitu menunjukkan kepada audiensi bagaimana sesuatu terjadi atau sebaiknya terjadi—ingatlah ketika Atticus Finch melemparkan bola kepada Tom Robinson dalam *To Kill a Mockingbird*?

Contohnya, cerita-cerita yang menunjukkan penerapan inti permasalahan, adalah hal menarik yang dapat meng-”hidup”-kan topik bagi para pendengar.

Bukti, adalah alat bantu visual yang menerangkan informasi yang akan kita sampaikan dalam suatu bentuk yang dapat dimengerti oleh audiensi.

Presentasi akan menjadi semakin menarik dan mengena apabila kita memanfaatkan alat bantu visual untuk menerangkan poin-poin kita. Mengubah data menjadi diagram atau bagan akan membuat pesan semakin mudah dicerna dan dipahami. Diagram dan foto akan menarik perhatian pendengar pada presentasi kita. Pertimbangkan untuk memberikan selebaran (*handout*) untuk membuat informasi lebih mudah diakses oleh audiensi setelah presentasi.

Flip chart atau *chalkboard* adalah alat bantu visual praktis yang dapat membantu presentasi kita. Dengan mengilustrasikan subyek yang didiskusikan kita akan

membuat topik presentasi menjadi jauh lebih efektif. Individu cenderung belajar lebih cepat dan mengingat sebuah subyek lebih lama jika proses mendengar diperkuat dengan citra visual.

Salah satu professor yang paling terkenal di Syracuse University School of Journalism adalah juga seorang kartunis. Ia menggambar kartun dan karikatur ketika mengajar. Rekan-rekannya melarang praktik ini dan menganggapnya tidak profesional. “Ia hanya memesonan anak-anak di kelasnya, bukannya mengajar,” klaim mereka. Ya, mahasiswa-mahasiswanya menganggap gambar-gambarnya menarik dan mereka menyerap lebih banyak informasi daripada sekadar mendengarkan kuliah saja. Beberapa tahun kemudian, mahasiswa-mahasiswanya masih dapat mengingat pelajarannya.

Ada banyak bentuk alat bantu visual, di antaranya adalah:

- Bahan
- Gambar
- Foto
- Diagram
- Handout
- Alat Peraga
- Video

Format yang kita pakai untuk alat bantu visual sebaiknya disesuaikan dengan tipe alat bantu visual dan banyaknya audiensi. Untuk grup kecil, bagan, gambar, diagram, dan sebagainya dapat ditempel di dinding ruangan atau dipampangkan di papan. Video dapat diputar di layar TV berukuran kecil atau sebagai PowerPoint pada sebuah laptop atau *desk computer*. Chalkboard dapat juga dipergunakan jika memungkinkan.

Alat bantu visual juga dapat dipakai dalam komunikasi dua arah. Ketika melatih karyawannya untuk menangani klaim asuransi, Joan melihat bahwa proses ini akan lebih mudah dipahami ketika ia menggambar diagram alur sembari menjelaskan. Setelah mengajarkan setiap tahapan, ia menggambar kotak dan tanda panah yang menunjukkan pergerakan dari satu langkah ke langkah lainnya.

Steve, seorang manajer warehouse, belajar dari pengalaman sulitnya bahwa mengatakan cara untuk melakukan pekerjaan kepada karyawannya saja tidaklah cukup. Kecuali jika ia membawa *trainee*-nya dari satu tempat ke tempat lain di gudang, mereka akan mengalami kesulitan untuk memahami apa yang diajarkannya. Ini adalah kegiatan yang sangat menyita waktu. Ia menyederhanakan trainingnya dengan cara membuat

sebuah model tempat penyimpanan yang dapat diajukan contoh bagi stafnya sembari mengajarkan pada mereka pekerjaan apa yang dapat mereka lakukan.

Untuk audiensi dengan jumlah yang lebih banyak, bagan, gambar, foto dan materi lain yang terkait dapat ditampilkan dalam bentuk slide PowerPoint. Video atau slide tersebut dapat diproyeksikan di sebuah layar berukuran besar. Tabel statistik dan bagan yang menunjukkan seperangkat gambar sebaiknya dibuat dalam bentuk handout. Presentasi kita akan menjadi lebih menarik dan mengena jika kita menggunakan berbagai jenis bukti untuk mendukung pernyataannya.

Penutup

Sebutkan kembali kalimat kuncinya. Tegaskan kembali apa yang kita ingin agar partisipan lakukan:

- Melakukan tindakan tertentu.
- Mempraktekkan teknik baru.
- Mempersiapkan rencana baru untuk mengimplementasikan poin-poin yang didiskusikan.
- Mengajari yang lain terkait area-area lain yang disinggung dalam pembicaraan.
- Aksi penting lainnya.

Dengan meringkas poin-poin utama kita memberikan pendengar kesan akhir bahwa presentasi kita jelas dan mudah diingat. Ketika bertransisi ke sesi Tanya jawab ulangilah ringkasan setelah sesi tanya jawab berakhir. Akhirnya, setelah menyampaikan simpulan, berterimakasihlah kepada audiensi atas perhatian dan komitmennya.

Menyusun Presentasi Persuasif

Mungkin pembicaraan kita bertujuan untuk membuat para audiensi bersedia melakukan sesuatu atau kita ingin agar ketika mereka meninggalkan ruangan mereka akan memiliki keyakinan baru. Untuk mencapai hasil tersebut kita dapat memodifikasi outline presentasi kita di atas dengan tiga komponen yang harus ditambahkan pada bahan presentasi kita. Panduan berikut ini akan membuat presentasi kita terlihat lebih berani dan meyakinkan.

1. Insiden: Menyebutkan sebuah insiden atau anekdot yang mengilustrasikan poin yang akan dibahas adalah langkah yang paling benar dan tepat untuk merebut perhatian pendengar kita.

2. Aksi: Tekankan aksi apa yang kita ingin audiensi kita lakukan.
3. Manfaat: Simpulkan dengan menunjukkan bagaimana aksi tersebut akan menguntungkan audiensi.

Insiden

Ketika memberikan presentasi kita hampir selalu memulai dengan insiden. Insiden ini terjadi berdasarkan sebuah pengalaman yang memberikan kita pelajaran. Insiden secara langsung menangkap perhatian pendengar kita dan membuat komunikasi kita lebih menyerupai percakapan.

Aksi

Komponen kedua dari formula ajaib, aksi, adalah sesuatu yang kita ingin audiensi lakukan. Tindakan itu dapat berupa membeli produk kita, menulis sesuatu kepada dewan perwakilan, berhenti merokok, atau hanya agar mereka lebih memikirkan subyek presentasi kita. Ketika menggunakan rumus ajaib, pastikan bahwa baik tindakan maupun manfaat yang kita berikan itu jelas, ringkas, dan spesifik. Ingatlah bahwa poin utama kita adalah mengkomunikasikan tindakan apa yang sebaiknya dilakukan oleh pendengar kita. Jika langkah

aksinya lebih spesifik, lebih baik jugalah dampaknya. Untuk komunikasi yang lebih jelas, identifikasikanlah sebuah tindakan dan manfaat yang spesifik.

Manfaat

Bagian ketiga rumus ajaib ini adalah manfaat yang diperoleh pendengar akibat melakukan tindakan yang diminta pada langkah aksi.

Contohnya, “dengan menggunakan komponen ini kita akan menghemat waktu dan mengurangi biaya pembuatan (nama produknya);”

“Berhenti merokok tidak hanya membuat kita lebih sehat tapi juga umur kita bisa menjadi lebih panjang dan keluarga kitapun terjaga dari dampak menjadi perokok pasif.”

Menggunakan Rumus untuk Memperoleh Keuntungan

Kemampuan kita untuk menginspirasi orang lain untuk melakukan sesuatu atau mengadopsi kepercayaan tertentu akan sangat bergantung pada sudut pandang kemampuan kita untuk berkomunikasi dengan pembicara kita.’ Sebelumnya, dalam menyampaikan presentasi kita harus mengembangkan kepercayaan para

pendengar kita. Kemampuan untuk mencuri perhatian dan menimbulkan permintaan adalah dua kepribadian yang harus segera kita tumbuhkan. Penggunaan insiden adalah cara yang efektif untuk menumbuhkan dua hal ini. Agar mau dipengaruhi untuk melakukan sesuatu seseorang harus melihat bukti yang jelas, dari sudut pandang mereka yang mendukung bahwa mereka perlu melakukan tindakan tersebut. Audiensi tidak boleh merasa digiring untuk melakukan kebiasaan tertentu atau mempercayai sesuatu—mereka harus melihat bahwa tindakan atau kepercayaan ini adalah sebuah opsi logis.

Setelah membangun keinginan untuk bertindak kita harus mengilustrasikan keuntungan dan kerugian tiap alternatif. Pastikanlah bahwa *alternatif* dilihat dari sudut pandang pendengar kita dan mereka membuat pertimbangan dan berkomunikasi secara kredibel dan seimbang.

Kita memberikan simpulan yang dilengkapi bukti untuk mendukung apa yang kita percaya sebagai *alternatif* terbaik dan sebutkan tindakan apa yang harus diambil atau kepercayaan apa yang harus dianut serta apa manfaatnya bagi mereka, yang oleh karenanya para pendengar kita bersedia untuk mengikuti kita dalam

melakukan tindakan tertentu atau memahami bahwa mereka harus melaksanakan hasil yang kita inginkan.

Dalam mempersiapkan presentasi persuasif kita harus mempertimbangkannya dengan masak-masak—tindakan yang ingin agar audiensi lakukan—and merenungkan kembali poin tersebut. Ketika kita melakukan presentasi, kita membuat sebuah contoh atau insiden yang akan mencuri perhatian dan mempersiapkan jalan menuju hasil yang kita inginkan. Rekonstruksi sebuah insiden adalah sebuah basis untuk mempengaruhi tindakan orang lain. Insiden akan menjadi bukti yang meyakinkan audiensi untuk bertindak. Dalam menceritakan contoh aplikasi, sebaiknya kita membuat segmen-semen untuk pengalaman kita sehingga peristiwa itu mampu menciptakan efek yang sama bagi para audiensi, seperti yang pernah kita rasakan. Segmen-semen ini akan membantu kita dalam mengklarifikasi, mengintensifkan, dan mendramatisir poin-poin kita sedemikian rupa sehingga membuat dan menggugah para audiensi.

Lalu kita juga harus mencari banyak informasi. Seorang presenter yang baik harus memiliki pengetahuan sepuluh kali lipat banyaknya dari materi yang akan dibicarakan. Kembangkan bukti untuk mendukung

poin kita. Akhirnya, siapkan penutup yang cantik. Cara kita mengakhiri presentasi terbukti sebagai salah satu cara terbaik untuk memotivasi para pendengar untuk bertindak. Kita akan menambahkan keuntungan pada akhir presentasi kita—yang bermanfaat bagi para audiensi—and memberikan hasil yang baik untuk kita.



Para pembicara yang berbicara mengenai apa yang telah diberikan kehidupan kepada mereka tidak pernah gagal untuk mencuri perhatian para pendengarnya.



— Dale Carnegie

Bagaimana Cara Mempersiapkan dan Membawakan Obrolan

Ada tujuh prinsip yang akan sangat membantu dalam mempersiapkan obrolan:

1. Jika kita memilih topik kita sendiri, misalnya, jika kita diminta untuk bicara di kelas anak kita, jika kita berbicara di pertemuan organisasi kemasyarakatan atau grup lain hal terbaik yang dapat kita lakukan adalah berbicara mengenai hal yang kita tahu dan kita benar-benar tahu mengenai hal itu. Bicaralah mengenai sesuatu yang memancing keingintahuan

kita. Berbicaralah mengenai sesuatu yang membuat kita sangat ingin untuk berkomunikasi dengan para pendengar kita. Jika kita peduli akan inti pembahasan yang kita sampaikan, antusiasme kita akan menular pada para audiensi.

2. Ketika membicarakan sesuatu yang panjang dan takut bahwa kita akan melupakan apa yang kita bahas maka buatlah catatan singkat dan sesekali tengoklah catatan tersebut.
3. Jangan menulis semua hal yang ingin kita bicarakan karena jika kita melakukan itu maka kita akan menggunakan ragam bahasa tertulis alih-alih ragam percakapan yang praktis; pada saat kita berdiri untuk berbicara catatan akan memaksa kita untuk mengingat apa yang kita tulis dan inilah yang menghalangi kita dari pembicaraan yang natural dan bersemangat.
4. Jangan, sekali lagi jangan mengingat isi pembicaraan Anda kata demi kata. Jika kita mengingatnya sudah hamper pasti kita akan melupakannya; dan pendengarpun akan merasa bosan karena tidak ada yang mau mendengarkan pidato yang diingat kata demi kata. Bahkan ketika kita ingat semua kata sekalipun, pidato itu akan tetap terlihat seperti hafalan. Kita

tidak dapat menjaga kontak mata dan mengendalikan intonasi suara pada pidato hafalan semacam itu.

5. Perkayalah pembicaraan dengan ilustrasi dan contoh, seperti yang telah dibahas sebelumnya. Sampai sejauh ini kita memahami bahwa cara termudah untuk membuat sebuah pembicaraan menarik adalah dengan menyajikan sebuah cerita untuk mengilustrasikan poin kita. Ceritakan bagaimana kita atau seseorang yang kita kenal menerapkan poin itu. Berikan contoh spesifik yang kita pelajari dari pengamatan kita terhadap subyek.
6. Jadilah ahli pada subyek itu. Pengembangan aset tak ternilai ini sering disebut kekuatan pengenalan sumber (*reserve power*). *Ketahuilah subyek sepuluh kali lebih banyak daripada yang akan kita bicarakan.*
7. Lakukanlah gladi resik dengan teman. Gladi resik maksudnya bukan mencoba busana tetapi megulji cobakan poin-poin untuk melihat tanggapan dari orang lain. Kegiatan ini akan melihat bagaimana guyongan kita akan diterima dan tanggapan mana yang akan menarik minat orang lain. Para “audiensi” yang terdiri dari teman-teman kita akan memberikan reaksi yang jauh lebih menarik dibandingkan jika kita hanya berlatih di depan kaca.

Menggunakan Tubuh Kita Ketika Berbicara

Untuk berkomunikasi secara aktif kita harus memanfaatkan lebih dari suara kita. Kita juga harus menggunakan gerakan tubuh kita—dengan kata lain, seluruh tubuh kita. Gerakan tubuh yang natural, aktif, dan spontan akan sangat membantu karena dua alasan: gerakan tubuh menstimulasi dan menginspirasi sang pembicara. Gerakan tubuh membuat kita terjaga, membebaskan, dan merilekskan kita. Dengan menggunakan gerakan, kita dapat membiarkan diri kita bertindak secara fisik, mental, dan emosional. Gerakan tubuh juga memiliki dampak terhadap pendengar. Efek emosional yang dimiliki gerakan terhadap pendengar itu jelas dan, acapkali, sangat dramatis. Coba pikirkan mengenai beberapa komunikator terhebat di dunia. Mereka pasti menggunakan gerakan tubuh yang natural dan spontan yang dapat menciptakan efektivitas ketika berbicara dan dampak pada pesan yang disampaikannya.

Terhubung dengan Pendengar Kita

Presenter profesional menghiraukan para pendengar mereka ketika mempersiapkan presentasinya. Salah satu tantangan bagi seorang pembicara yang baik adalah

menciptakan pembicaraan yang tidak berada di atas atau di bawah level pengetahuan pendengarnya. Pendengar adalah sekumpulan orang yang berasal dari berbagai latar belakang pengalaman, dan inilah yang membuat tugas kita menjadi lebih menantang.

Selidiki Pengetahuan Audiensi Kita

Ketika merencanakan untuk menampilkan sebuah presentasi kita harus melakukan yang terbaik untuk mengetahui seberapa familiernya audiensi kita dengan subyek. Jangan berasumsi bahwa audiensi kita familiar dengan jargon, singkatan, atau bahasa slang yang digunakan oleh kalangan industri atau perusahaan. Akan memakan sedikit waktu ketika kita menggunakan dan mengenalkan istilah itu pada mereka. Jika kita berkomitmen untuk menggunakan kata yang umum digunakan alih-alih singkatan atau akronim sama artinya dengan kita memastikan bahwa audiensi kita akan dapat mencerna pesan yang kita sampaikan.

Dan camkanlah bahwa jika kita tidak sedang mengadakan sesi pelatihan maka audiensi kita tidak benar-benar membutuhkan fakta dan angka-angka, mereka hanya butuh yang benar-benar relevan dengan subyek. Tantangan kita adalah mempersempit muatan

inti agar menjadi spesifik namun mampu memberikan cukup informasi kepada audiensi dan presentasi dapat diberikan dalam alokasi waktu yang sesuai.

Sebelum mencatat bahan pembicaraan kita, ada baiknya jika kita menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini terlebih dahulu:

1. Seberapa banyakkah pengetahuan audiensi mengenai topik yang akan saya bawakan?
2. Apakah saya berbicara terlalu teknis atau terlalu umum, atau justru mirip keduanya?
3. Apakah saya membutuhkan pengantar yang banyak untuk membentuk persepsi audiensi mengenai topik saya, ataukah audiensi sudah paham konteks pesan yang akan saya sampaikan?
4. Pengalaman atau latar belakang pendidikan apa yang pernah dimiliki audiensi terkait dengan topik?
5. Apakah audiensi sudah pernah menghadapi topik ini setiap harinya ataukah ini adalah topik baru untuk mereka?
6. Jika mereka telah familier dengan topik ini, isu atau permasalahan apa yang mereka harap akan dimunculkan sebagai ilustrasi?

7. Apakah kita punya cukup alasan untuk mempercayai bahwa audiensi kita memiliki perasaan yang kuat terkait topik presentasi kita?
8. Jika ada isu tertentu, sikap macam apa yang ditunjukkan oleh para audiensi?
9. Masalah atau kritikan apa terkait topik kita yang akan dilontarkan oleh audiensi?
10. Kepribadian macam apa yang kedatangannya akan membuat bias individual positif dan negatif terhadap pesan yang kita sampaikan?
11. Apakah audiensi merupakan sekelompok orang yang membutuhkan detail atau hanya menginginkan ringkasan topik kita saja?
12. Seberapa besar dampak pesan kita bagi grup ini? Seberapa seringkah kita harus meminta mereka untuk mengubah apa yang biasa mereka lakukan?
13. Apakah ada permasalahan terkait keselamatan atau kebijakan yang harus kita beri tahuhan kepada audiensi?

Dua Belas Cara Membuat Pendengar Menyukai Kita

Untuk mendapatkan pendengar yang simpatik pada pesan yang kita sampaikan kita harus membuat pendengar kita menyukai kita. Berikut ini adalah dua

belas prinsip untuk memenangkan hati pendengar dan mempengaruhi audiensi.

1. Anggaplah diri kita merasa terhormat karena dapat berbicara dengan audiensi—and katakanlah itu!

Tanpa mempedulikan ukuran atau jenis grup yang dituju, diminta untuk berbicara adalah sebuah kebanggaan. Dengan diberi kesempatan itu kita merasa dihormati dan akan menjadi sikap yang baik untuk menerima kehormatan tersebut. Ini adalah salah satu cara untuk membuat audiensi menyukai kita.

2. Berterimakasihlah dengan tulus kepada audiensi.

Jangan pernah berbicara di hadapan grup manapun tanpa mencari informasi yang cukup mengenai grup itu sebelumnya. Lalu pakailah waktu beberapa saat untuk mengingatkan audiensi mengenai betapa berterimakasihnya kita karena telah diminta untuk menjadi pembicara.

3. Kapanpun memungkinkan, sebutkan beberapa nama dari para pendengar.

Nama seseorang adalah suara terindah dalam bahasa apapun; jadi, *kapanpun memungkinkan*, sebutkan nama

beberapa orang yang menjadi audiensi Anda. Perhatikan ketika seorang tokoh politik berbicara dalam sebuah rapat, mereka selalu menyebut nama petugas pemerintah daerah yang menjadi audiensi mereka.

4. Merendahlah—jangan meninggikan diri!

Kesederhanaan selalu menunjukkan kepercayaan diri dan itikad baik. Contohnya, Abraham Lincoln adalah pakar di bidang ini. Suatu malam, ketika Lincoln-Douglas melakukan debat, Lincoln diiringi oleh sebuah grup band; dan ketika ia melangkah keluar dari hotel dengan diiringi lampu temaram ia berbicara dengan anggota band itu, seseorang membawa lentera sehingga dapat melihat sosok ramah Lincoln. Lincoln mulai bicara dengan berkata: “Sahabatku, semakin sedikit kau melihat wajahku semakin banyak kau akan menyukaiku.” Lincoln mengetahui kebijaksanaan yang terkandung dalam untaian kata kitab suci: “Dia yang merendahkan dirinya akan dihormati.”

5. Katakan “kita”—bukan “kalian.”

Jangan melakukan pendekatan eksklusif terhadap pendengar. Ajaklah mereka ke dalam percakapan dengan kata “kita” alih-alih “kalian.” Contohnya jika

seorang pembicara berkata “jika *kalian* merasa cemas, *kalianpun* akan menjadi sibuk *sehingga kalian* tak punya waktu untuk memikirkan tentang permasalahan *kalian*,” kesannya adalah bahwa pembicara sedang menguliah *Anda* dan menganggap *Anda* memiliki posisi yang lebih rendah.

Bandingkan dengan kalimat “jika kita merasa cemas, *kitapun* akan menjadi sibuk *sehingga kita* tak punya waktu untuk memikirkan tentang permasalahan *kita*.”

Anda lihat perbedaannya? Ketika kita gunakan kata “*kalian*” secara tidak langsung kita menjaga jarak dengan audiensi dan mengambil sikap yang lebih tinggi.

6. Jangan bicara dengan muka masam dan suara kasar.

Ingatlah bahwa ekspresi wajah dan nada suara Anda terkadang lebih menunjukkan siapa diri Anda dibandingkan kata-kata Anda. Tanpa mempedulikan bahwa kita berbicara dengan satu orang atau lebih, kita tidak akan pernah bisa memenangkan hati teman kita jika kita bicara dengan muka masam dan suara kasar.

7. Berbicaralah dalam koridor minat pendengar kita.

Seluruh pendengar pada dasarnya sangat tertarik pada diri dan cara menghadapi masalah mereka. Jadi,

jika kita menunjukkan kepada mereka cara untuk menjadi lebih bahagia, cara untuk mendapatkan uang, cara untuk berhenti menjadi cemas dan mendapat apa yang mereka inginkan mereka akan mendengar dengan sepenuh hati.

Contohnya, ketika ditanyai cara untuk memenangkan hati sahabatnya dan menjadi seorang pembicara yang menarik seorang peneliti medis mengatakan bahwa ia hanya menanyakan pada orang-orang, “bagaimana Anda dapat bekerja seperti saat ini?” Lalu ia memusatkan topik pembicaraan pada respon yang ia dapatkan. Ia mengatakan bahwa pertanyaan sederhana ini telah memberikan banyak kejutan baginya, terutama jika dihadapkan pada orang asing. Sebelum berhadapan dengan sebuah grup, temukan ketertarikan mereka dan libatkan mereka dalam pembicaraan tersebut.

8. Luangkan waktu untuk mempersiapkan pembicaraan.

Hanya jika kita menikmati pembicaraan sajalah kita bisa berharap bahwa setiap orang akan menikmati untuk mendengarnya. Tak peduli seperti apa sikap mental dan emosional kita, kedua hal itu tetap saling mempengaruhi satu sama lain. Jika kita menikmati

pembicaraan, bernyanyi, atau *skating*, maka orang yang terlibat dengan kita juga akan ikut menikmatinya. Sikap emosional itu menular seperti cacar.

Seseorang mungkin akan bertanya, “Bagaimana caranya untuk menikmati pembicaraan?” Rahasianya gampang: bicarakanlah tentang sesuatu yang sangat Anda kuasai, sesuatu yang membuat mata Anda berbinar-binar dan intonasi suara Anda menjadi riang.

9. Jangan meminta maaf.

Kita semua pernah mendengar para pembicara mulai pembicaraannya dengan mengatakan kalimat seperti ini: “Saya tidak tahu bahwa saya harus memberikan pidato ini sampai Pak Direktur menunjuk saya sebagai ketua.” Bagaimana menurut Anda mengenai kata-kata yang sering dijadikan pembuka pidato ini? “Saya tidak biasa bicara di hadapan umum...” Pembicara ini bahkan sudah meminta maaf sebelum mulai berbicara.

Kita sebaiknya tidak menerima undangan untuk bicara jika kita tidak siap untuk berbicara. Jika kita melakukan hal terbaik yang bisa kita lakukan, tak ada permintaan maaf yang dibutuhkan. Tapi jika kita tidak berbuat yang terbaik, tak ada kata maaf yang bisa

diterima. Permintaan maaf semacam ini membuang-buang waktu audiensi.

Namun jika kita telat karena penundaan penerbangan atau alasan yang masuk akal lainnya kita tetap harus menjelaskan keadaannya dengan jelas dan meminta maaf dengan tulus lalu mulai berbicara sebelum membuang lebih banyak lagi waktu.

10. Bangkitkanlah emosi terdalam audiensi.

Menginspirasi audiensi dengan membangkitkan emosi terdalam mereka tidaklah mudah. Pertama-tama kita harus membangkitkan emosi terdalam kita sendiri. Untuk memenangkan hati orang lain dengan cara berpikir kita tunjukkanlah pada mereka bahwa hal yang kita tunjukkan pada mereka akan membantu mereka untuk memperbaiki dunianya. Berikan contoh kepada mereka. Ketika Susan Earl memberikan kontribusi kepada lembaga donasi favoritnya, Heifer International, ia menunjukkan pada orang yang ia ajak bicara betapa donasi kecil mereka akan mampu memberikan bantuan berupa seekor kambing bagi keluarga yang ada di India yang akan memproduksi susu untuk bahan makanan anak mereka dan tambahan penghasilan bagi mereka.

11. Bersikaplah tulus.

Seluruh keindahan dunia tak akan ada tanpa sikap yang tulus dan integritas. Untuk membuat audiensi menyukai kita, kita harus menginspirasi mereka dengan kejujuran tujuan kita. Mereka mungkin saja tidak setuju dengan gagasan kita namun mereka harus menghormati *keyakinan* kita akan efektivitas gagasan tersebut.

Terimalah kritik dan balaslah dengan hormat dan rendah hati. Sikap kita memperlihatkan siapa diri kita dibandingkan perkataan kita. Kejujuran, integritas, kerendahhatian, dan ketidakegoisan dapat mempengaruhi audiensi dengan sangat mendalam.

Kita lebih memilih seorang pembicara culun yang jujur dan tidak egois dibandingkan orator kelas kakap yang mencoba memikat hati kita dengan pesonanya.

12. Organisir ide kita dengan seksama.

Setiap orang telah memiliki pengalaman mendengarkan pembicara yang tidak memikirkan dan merencanakan materinya dengan seksama, jadi mereka lompat dari satu poin ke poin lain secara serampangan dan membuat audiensi bingung dan malas mengikuti pembicaraan mereka. Luangkanlah waktu untuk mengorganisir material agar materi tersebut tersusun

dengan logis dan mudah untuk diikuti. Persiapan tidak hanya membuat para pendengar memahami poin-poin kita namun juga mengingat seluruh materi yang akan kita berikan.



Semua hal yang bisa dipikirkan bisa dipikirkan dengan seksama. Semua hal yang dapat dikatakan dapat dikatakan dengan baik.

— Ludwig Wittgenstein, filsuf abad ke-20

Nilai Kemampuan Presentasi Kita

Untuk menilai persiapan kita sebelum memulai sebuah presentasi jawablah pertanyaan di bawah ini dengan “S” untuk selalu, “K” untuk kadang-kadang, dan “T” untuk hal yang tidak pernah kita lakukan.

1. Saya mempersiapkan informasi yang akan saya sampaikan dengan hati-hati. ____
2. Saya menggunakan alat bantu visual agar pesan saya lebih mudah dimengerti. ____
3. Saya mempersiapkan handout atau presentasi PowerPoint untuk menegaskan pesan yang saya sampaikan. ____

4. Saya lakukan sesi tanya jawab setelah menyampaikan informasi. _____
5. Saya menindaklanjuti apakah pendengar memahami pesan saya. _____
6. Saya meminta umpan balik untuk melihat seberapa jauh saya berhasil menyampaikan pesan saya. _____
7. Saya melatih presentasi saya sebelum menampilkannya. _____
8. Saya menggunakan pendekatan terstruktur untuk mempersiapkan pesan saya. _____
9. Saya meneliti bukti agar pesan saya lebih meyakinkan.

10. Saya menggunakan contoh dan ilustrasi agar presentasi saya lebih menarik. _____
11. Saya mempersempit cakupan konten menjadi hanya informasi yang paling penting saja. _____
12. Saya secara teratur membuat ringkasan agar para audiensi yang mendengarkan saya tetap berada di jalurnya. _____
13. Saya mendapat umpan balik dari para kolega saya pada presentasi yang saya sampaikan. _____
14. Audiensi saya tetap mengikuti informasi yang saya sampaikan. _____

15. Saya berhasil untuk membawakan presentasi dengan antusias dan penuh semangat. _____

Tujuan kita adalah untuk melatih diri kita agar mampu menjawab “S” pada setiap pertanyaan di atas.



Banyak percakapan yang menjadi tidak jelas karena pembicaranya berkeinginan untuk mencetak rekor dunia sebagai pembicara tercepat.

— Dale Carnegie



Berpikirlah seperti orang-orang bijaksana, namun berbicaralah seperti orang kebanyakan.

— Aristoteles

Meminta Umpan Balik

Para profesional di dunia bisnis mencari cara untuk mendapatkan umpan balik mengenai kejelasan dan pentingnya presentasi yang mereka berikan. Beberapa cara yang dapat dipakai untuk menjaring umpan balik meliputi:

Melakukan Sesi Tanya Jawab

Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh para audiensi kita menunjukkan apakah pesan yang kita sampaikan sudah jelas. Ini adalah cara termudah untuk mendapatkan umpan balik dari para pendengar kita. Jika ada pertanyaan yang mengindikasikan bahwa presentasi kita kurang jelas maka kita dapat mengambil kesempatan untuk menegaskan kembali suatu poin dan mungkin mengajukan bukti alternatif untuk mendukung pesan yang kita sampaikan.

Ikutilah dengan Sebuah Survei

Survey dapat dilakukan pada akhir presentasi itu atau sebagai kegiatan tindak lanjut. Survei melalui email memberikan waktu pada partisipan untuk memproses presentasi sebelum mengevaluasi pesan yang kita sampaikan, namun kita tidak akan menerima banyak respon.

Mintalah Detail Evaluasi

Sebelum presentasi mintalah orang tertentu untuk memberi kita umpan balik setelah presentasi kita sampaikan. Katakan pada mereka bahwa tujuan kita adalah untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan

presentasi kita. Mintalah saran untuk membuat pesan kita lebih mudah untuk dipahami dan bagaimana cara untuk meningkatkan performa kita pada presentasi mendatang. Dalam mempertimbangkan respon, carilah saran yang dapat diekspresikan secara visual, seperti dengan bagan atau gambar.

Mengetes Pengetahuan

“Pengetesan” audiensi untuk melihat apakah kita telah sukses menyampaikan pesan kita dapat dilakukan dengan beberapa cara. Salah satunya adalah dengan memberikan pertanyaan pada grup pada akhir presentasi untuk melihat apakah mereka mengingat informasi kunci yang kita berikan. Cara lainnya adalah dengan membuat sebuah tes yang akan menilai daya ingat para pendengar terhadap pesan yang kita sampaikan. Cara lainnya adalah dengan menindaklanjuti lewat telepon atau *e-mail*.

Tambahan dan Inti

- Ketika mempresentasikan informasi kepada audiensi kita harus: Membuka dengan pernyataan mengenai topik kita.

Sebutkan kalimat kunci kita dan hasil yang kita inginkan. Berikan bukti bagi pesan kita dengan menggunakan berbagai bentuk seperti alat bukti dan analogi.

Tutuplah dengan menyebutkan kembali pesan inti kita dan tindakan yang kita inginkan.

- Ketika mempresentasikan pembahasan persuasif kita harus:

Menggunakan tiga komponen persuasi efektif dalam tubuh presentasi kita—sebutkan sebuah insiden, sebutkan tindakan yang diinginkan, sebutkan keuntungannya bagi para audiensi.

- Prinsip berpidato yang baik meliputi:

Pilih sebuah topik yang membuat kita tertarik. Buatlah catatan pada waktu kita berbicara. Jangan mengingat pembicaraan kita. Gunakanlah contoh dan ilustrasi.

Kajilah topik kita dengan baik sehingga kita menjadi ahli terkait bahan pembicaraan tersebut.

Lakukan gladi resik terhadap poin kita dengan cara berbicara dengan teman-teman.

Gunakan bahasa tubuh dan gerakan untuk membuat diri kita terinspirasi dan audiensi kita terlibat dalam pembicaraan.

- Buatlah sebuah poin yang terkait dengan audiensi spesifik kita. Kajilah audiensi kita untuk mengetahui level pengetahuan mereka mengenai topik kita.

Menangkan hati audiensi kita dengan cara berterima kasih atas perhatian mereka, menjadi rendah hati dan tulus, menggunakan bahasa yang inklusif dan ekspresi yang menyenangkan, dan mengorganisir perasaan kita agar pembicaraan kita gampang diikuti.

- Nilailah kemampuan kita untuk menyampaikan presentasi secara efektif agar kita dapat meningkatkan kemampuan kita itu.
- Mintalah umpan balik dari audiensi untuk dipakai pada pembicaraan kita di masa yang akan datang melalui: sesi tanya jawab, survei yang dilakukan setelah pembicaraan berlangsung (*post-talk survey*).

Lakukan tes (*post-talk test*) untuk menguji pemahaman audiensi kita. Kita juga dapat meminta umpan balik spesifik dari beberapa orang pendengar.

*



Kebanyakan dari kita tidak dapat mengontrol siapa yang akan menjadi bos kita. Mungkin kita bisa saja memiliki hubungan yang baik dengan supervisor, namun ketika supervisor itu meninggalkan pekerjaannya penggantinya memiliki gaya manajemen yang sama sekali berbeda dan kita tidak dapat mentolerirnya. Karena kita tidak bisa mengubah perilaku bos kita, cara terbaik untuk bekerja adalah dengan berkonsentrasi dengan apa yang bisa kita ubah—yaitu respon kita terhadapnya.

Langkah 6

Mengelola Hubungan Baik

SEPERTI YANG TERCANTUM PADA LANGKAH 3, UNTUK memiliki lingkungan yang harmonis di manapun kita berada, kita harus memperlakukan orang lain dengan kebaikan dan hormat dan menjadi familier dengan cara mereka beraksi dan bereaksi terhadap situasi tertentu. Hubungan yang baik adalah hubungan dua arah dan tentu saja kita harus memastikan bahwa orang lain memperlakukan kita dengan baik dan hormat juga.

Dihormati Orang Lain

Ada tujuh panduan untuk membantu kita mendapatkan dan mempertahankan rasa hormat dari orang lain. Panduan ini didesain untuk diterapkan di tempat kerja

namun tetap bisa diterapkan di situasi lain yang di dalamnya kita harus berinteraksi dengan orang lain.

1. Jadilah bisa dipercaya dan percaya diri. Mengertilah kapan waktunya untuk berbagi percakapan dan strategi.
2. Kembangkan kebijakan “pintu terbuka”. Berikan perhatian penuh kepada orang lain ketika mereka berbicara dan motivasilah mereka untuk mengungkapkan perhatian dan ketertarikannya.
3. Selalu bertingkah laku baik, milikilah kemampuan mendengar yang baik, dan bahasa yang pantas, perlihatkanlah kesesuaian antara tindakan dan perkataan kita.
4. Bangun hubungan yang baik dengan semua staf dalam organisasi kita dan dengan orang yang berada di luar organisasi seperti para pelanggan dan *supplier*.
5. Percaya diri, energik, dan bisa memotivasi diri sendiri. Antisipasi semua tantangan dan ciptakan cara untuk menanganinya. Saat ini ada orang yang disebut sebagai “*high maintenance*” dan “*low maintenance*.” Kita ingin orang-orang melihat kita sebagai “*low maintenance*,” sebab kita bisa menjalankan

fungsi kita secara otomatis dan tidak menimbulkan masalah yang berarti bagi orang lain.

6. Lakukanlah pertemuan yang efisien dan fokus dengan orang lain dan berikan detail informasi pada semua yang terlibat.
7. Bisa dipercaya, konsisten, dan jujur.

Ada delapan kepribadian buruk yang merugikan kita. Daftar ini dibuat untuk membuat kita dapat memberikan yang terbaik di tempat kerja, namun tingkah laku seperti ini akan memberikan dampak negatif kepada orang-orang yang berada di sekitar kita, tidak peduli di manapun kita berada.

1. Gagal untuk membaur dengan rekan kerja, teman-teman, dan atasan.
2. Sering melihat jam, suka mengambil istirahat seenaknya di waktu yang tidak tepat, membiarkan pekerjaan penting tak terselesaikan dan pesan tak dijawab.
3. Kegagalan untuk memberikan pandangan kita kepada *senior management* sebelum sebuah keputusan dibuat.

4. Tetap memegang sudut pandang kita setelah sebuah keputusan dibuat.
5. Berpakaian yang tidak pantas, berbahasa tidak pantas, tidak sensitif pada isu kebhinnekaan.
6. Kegagalan untuk berpartisipasi dalam diskusi yang diadakan bersama *senior management* dan staf.
7. Ketidakmampuan untuk memulihkan diri setelah mengalami rasa frustrasi atau menghadapi keadaan yang sulit.

Menghadapi Orang yang Sulit

Tentu saja kita akan menghadapi orang lain yang memerlukan upaya ekstra untuk membangun hubungan dengannya. Beberapa orang memang keras kepala, tidak logis, bahkan agresif. Mari kita lihat beberapa teknik untuk membuat interaksi kita tetap lancar dan positif.

Orang Sensitif

Kita mungkin saja pernah menghadapi orang yang sangat sensitif. Mereka bisa membuat hidup kita menyedihkan atau penuh tantangan. Kita tidak dapat mengacuhkan orang-orang seperti ini; kita harus menghadapi mereka, jadi inilah saran untuk menghadapinya.

Orang-orang yang terlalu sensitif akan merespon dengan buruk terhadap kritikan, dan bahkan jika kita membuat kritikan kecil sekalipun di lingkungan kerja mereka akan menjadi defensif dan menuduh kita telah menyerang mereka.

Jalan terbaik untuk menghadapi si sensitif adalah menjadi diplomatis. Mulailah dengan memuji bagian pekerjaan yang mereka lakukan dengan baik. Lalu kita dapat memberi mereka masukan untuk memperbaiki kinerjanya yang kurang baik.

Ketakutan Kathy untuk dikritik membuatnya sangat berhati-hati pada semua area pekerjaannya. Alih-alih mengambil sedikit risiko ia melakukan pengecekan, pengecekan ulang, dan mengecek lagi seluruh pekerjaannya. Proses ini mungkin akan meminimalisir paparannya dengan kritikan namun sangat memakan waktu dan memperlambat kinerja seluruh timnya. Yang lebih buruk lagi, ia selalu tak yakin ketika membuat keputusan dengan alasan ia masih membutuhkan lebih banyak lagi informasi. Bahkan setelah memperoleh banyak informasi, ia akan melemparkan tanggung jawabnya pada orang lain.

Untuk membantu orang-orang seperti Kathy ikut-
ilah panduan berikut ini untuk membantu mereka
mengatasi rasa ketakutannya:

- Yakinkan mereka bahwa karena pengetahuan mereka yang hebat di bidangnya pekerjaan mereka akan selalu benar bahkan tanpa harus dikoreksi berulang-ulang.
- Tunjukkan bahwa ada kesalahan-kesalahan yang memang normal dan mereka dapat melihat dan mengkoreksi pada saat berikutnya tanpa harus mempengaruhi kualitas orang yang melakukan kesalahan tersebut.
- Jika perlu lebih banyak lagi informasi yang harus mereka dapatkan sebelum mengambil keputusan pandulah mereka untuk mendapatkan bahan yang mereka perlukan. Jika kita pikir mereka telah mendapatkan informasi yang cukup, yakinkan mereka untuk membuat keputusan yang tegas.
- Jika mereka mencoba mengalihkan tanggung jawabnya kepada kita dan menanyakan kepada kita apa yang seharusnya dilakukan katakan bahwa itu adalah keputusan mereka dan mereka harus memutuskannya dengan cepat.

Pada kebanyakan kasus, orang-orang yang sangat sensitif biasanya memiliki keahlian dan dapat membuat keputusan yang baik. Mereka hanya butuh dukungan kita untuk mengubah pemikiran mereka menjadi tindakan.

Gampang Naik Pitam

Kita mungkin saja menghadapi orang yang mudah naik pitam jika sesuatu terjadi tidak sesuai dengan harapan mereka. Contohnya, Terry adalah seorang karyawan yang baik namun dari waktu ke waktu ia sering marah-marah dan merepet pada rekan-rekan kerjanya dan bahkan kepada kita. Ia cepat kembali tenang namun kepribadiannya mempengaruhi pekerjaan seluruh tim dan butuh waktu lumayan lama untuk mengembalikan kinerja tim untuk kembali normal. Kita telah berbicara pada Terry mengenai amarahnya berkali-kali namun tidak ada perubahan juga.

Tidaklah mudah untuk bekerja di sebuah lingkungan yang orang-orangnya marah-marah dan berteriak, apalagi jika targetnya adalah kita. Karena mungkin saja korban dari kemarahan tidak akan mampu bekerja dengan kemampuan penuhnya beberapa jam setelahnya. Dan situasi ini tak bisa ditolerir.

Berikut ini adalah saran untuk berhadapan dengan seseorang yang mudah naik pitam:

- Setelah orang itu berhenti marah, bicaralah dari hati ke hati. Tunjukkan bahwa kita mengerti bahwa tak selalu mudah bagi seseorang untuk mengendalikan amarahnya namun kemarahan semacam itu tak pantas dilakukan di tempat kerja.
- Jika kemarahannya menggelegak lagi, suruh orang itu ke luar ruangan sampai ia dapat tenang kembali. Katakan padanya bahwa kemarahan berikutnya akan membuatnya terkena sanksi indisipliner.
- Ketika seseorang marah-marah, keluarlah dari ruangan!
- Katakan bahwa kita akan kembali lagi setelah ia tenang kembali. Tunggulah selama sepuluh menit, lalu coba lagi. Yakinkan orang itu bahwa ini bukanlah sebuah serangan personal namun cara untuk memperbaiki situasi. *Peringatan: bukanlah kebijakan* yang baik untuk meninggalkan orang yang marah-marah sendirian di dalam kantor. Jika peristiwa itu terjadi di ruang yang personal mintalah orang itu untuk meninggalkan ruangan.
- Tetaplah tenang. Ikuti pepatah lama, “hitung sampai sepuluh sebelum kita membuka mulut.”

Si Negatif

Hampir setiap organisasi memiliki satu atau lebih individu negatif— individu yang menemukan berbagai hal yang salah dari setiap orang, setiap situasi, dan setiap gagasan. Apapun yang kita katakan, mereka pasti menentangnya. Mereka selalu punya alasan agar hal yang kita ingin capai tidak tercapai. Mereka dapat memecah belah tim kita dengan pesimisme mereka.

Mari kita lihat beberapa permasalahan yang mungkin ditimbulkan oleh si negatif:

- *Menolak untuk berubah.* Bahkan orang dengan sikap yang baik malas untuk berubah. Lebih nyaman jika kita dapat melakukan hal-hal yang biasa kita lakukan. Orang yang berpikir positif dapat diminta untuk berubah hanya dengan berbekalkan alasan yang logis. Orang negatif tidak mau berubah hanya karena menolak perubahan itu. Tidak ada argumen yang bisa dipakai untuk mengubah mereka. Mereka terkadang melakukan segala hal yang mereka bisa untuk menyabotase keadaan sehingga metode baru tidak berjalan dan mereka bisa berkata, “Kan sudah kubilang.”
- *Dampak pada daya juang tim.* Sama seperti sebutir apel yang busuk bisa membusukkan sekeranjang

apel seseorang yang negatif juga dapat menghancurkan daya juang seluruh tim. Karena negativisme menular dari satu orang ke orang lain, sulit untuk tetap mempertahankan semangat juang dalam kondisi seperti itu.

Alasan anggota tim menjadi negatif bisa beragam. Ini bisa saja berasal dari kesalahan perlakuan yang pernah diberikan perusahaan. Kita perlu meneliti dan melihat permasalahan yang sebenarnya di lapangan. Jika seseorang mempunyai alasan yang masuk akal untuk menjadi negatif, cobalah untuk membujuk mereka bahwa masa lalu adalah masa lalu dan lihatlah ke masa yang akan datang. Jika sudut pandang mereka yang salah, maka perbaikilah.

Pada satu sisi, ada orang yang negativisme memang merupakan bagian dari kepribadiannya—sebuah perspsi yang berada di luar kendali kita, namun harus tetap dapat kita kendalikan.

Pertama-tama, untuk menghadapi orang yang negatif, tumpunglah terlebih dahulu alasan mereka dan bujuklah mereka untuk bekerja sama dengan kita dalam mengatasi masalah yang mereka hadapi jadi mereka bisa

tetap berjalan. Buatlah orang itu sebagai bagian dari solusi alih-alih menjadikannya sebagai masalah tambahan.

Ketika mempresentasikan ide baru kepada orang yang negatif biarkan mereka mengungkapkan keberatan mereka secara terbuka. Katakan kepada mereka, “Anda menunjukkan poin yang bagus dan saya sangat mengapresiasi pendapat Anda. Seiring dengan berjalaninya program baru ini mari kita pelan-pelan menelaah masalah ini. Kita harus mencoba konsep baru ini. Mari bekerja sama untuk melakukannya dan mari kita pecahkan masalah yang selama ini ada.”

Orang Kritis

Ada orang yang kebahagiaan hidupnya berasal dari mengamati kesalahan dan cacat orang lain.

Orang yang memainkan permainan ini biasanya mencoba untuk memperlihatkan superioritas mereka atau mengkompensasi inferioritas mereka dengan membuat orang lain melihat ketidaksempurnaan yang ada di sekeliling kita. Karena biasanya mereka tidak punya ide original atau saran yang konstruktif mereka hanya mendapatkan kebahagiaan dari memperhatikan kesalahan orang lain, terutama bos mereka. Mereka

mencoba untuk memermalukan kita dan membuat kita tidak nyaman.

Ketika kita melihat si kritis mengamati kesalahan kita tidak perlu membuat mereka puas. Buat guyongan tentang itu (“Dasar *kepo!*”),

Atau tersenyumlah dan berkata “Terima kasih karena sudah membuat saya memperhatikan detail itu sebelum jadi masalah besar.” Jika si kritis melihat kita tidak terpancing pada permainannya maka mereka akan berhenti dan mencoba untuk bermain di tempat lain.

Berhadapan dengan Orang yang Tidak Bahagia

Ada setidaknya satu orang yang tidak bahagia di dalam sebuah grup. Kita semua mengalami masa ketika hal-hal berlangsung salah di rumah, di tempat kerja dan itu berimbang pada cara kita melakukan pekerjaan kita dan berinteraksi dengan orang lain. Sebagai seorang supervisor, kita harus waspada terhadap kemungkinan ini dan mengambil waktu untuk berbicara dengan orang itu. Dan tentu saja sebagai teman dan rekan kerja, tak ada alasan bagi kita untuk tidak menghibur orang yang sedang ditimpa kesulitan itu. Memberi kesempatan pada

seseorang untuk bicara terkadang mengurangi beban yang dirasakannya. Bahkan meskipun masalahnya tidak terselesaikan, percakapan dapat memperjernih suasana dan membantu orang itu untuk bisa berfungsi dengan lebih baik.

Beberapa orang, meskipun demikian, akan selalu merasa tidak bahagia dengan sesuatu. Di tempat kerja mereka tidak bahagia dengan tugas-tugas mereka. Bahkan ketika kita memuji tindakannya dan menampung keluh kesahnya mereka tetap tidak merasa puas. Mereka selalu berpikir bahwa mereka tidak cukup mendapatkan penghormatan dan tidak pernah dianggap. Mereka menunjukkan ketidakbahagiaannya dengan menjadi negatif.

Contohnya, ketika permintaan Jill untuk mengubah hari cutinya ditolak ia merasa marah dan memperlihatkan sekaligus kemarahannya baik secara implisit dan eksplisit.

Kita tidak bisa membuat siapapun bahagia. Membangun kembali semangat orang yang merasa bahwa mereka telah diperlakukan tidak adil butuh trik dan kesabaran. Sebagai seorang manajer, kita dapat mencegah situasi yang tidak adil dengan memastikan—pada saat keputusan dibuat—and menjelaskan alasan di

balik keputusan tersebut. Pada masalah cuti, kita dapat menjelaskan bahwa perusahaan telah mengatur jadwal cuti bulanan sebelumnya dan pegawai lain telah mengambil cuti pada saat yang bersamaan. Dan buatlah jelas bahwa grup tidak dapat memberikan cuti pada anggota yang lain. Kita bahkan bisa menyarankan agar orang yang tidak bahagia ini mencari staf lain dan bertukar hari cuti dengannya.

Bos yang Tidak Masuk Akal

Tapi apa yang bisa kita lakukan jika orang sulit yang harus kita ajak interaksi adalah bos kita? Beberapa bos terlihat lebih vokal dan suka mengkritik dibanding yang lain. Mereka berpikir bahwa mereka harus memperbaiki sikap stafnya sesering mungkin.

Ketika Jack ditanyai mengapa ia selalu marah-marah pada karyawannya, ia menjawab: “Itu kan tugas seorang bos.” Jack selalu bekerja untuk seorang bos yang mengkritik, menyalahkan, dan memprotes, dan berpikir bahwa itulah caranya mengawasi orang lain.

Arlene adalah seorang yang perfeksionis dan dia tidak bisa mentolerir orang lain yang tidak dapat memenuhi standarnya yang tinggi. Ia kehilangan kesabaran dengan orang yang tidak bisa cepat belajar dan

akurat dan iapun terkadang kehilangan kesabaran dan melampiaskannya dengan kasar dan sarkastis. Arlene berkata bahwa dia tidak bisa bersikap lembek dan tidak akan pernah takut untuk menyuarakan pendapatnya. Ia tak pernah belajar untuk melakukan cara yang lebih bermanfaat dan suportif agar ada hasil lebih baik yang dapat ia peroleh.

Kebanyakan dari kita tidak dapat mengontrol siapa yang akan menjadi bos kita. Mungkin kita bisa saja memiliki hubungan yang baik dengan supervisor, namun ketika supervisor itu meninggalkan pekerjaannya penggantinya memiliki gaya manajemen yang sama sekali berbeda dan kita tidak dapat mentolerirnya.

Karena kita tidak bisa mengubah perilaku bos kita cara terbaik untuk bekerja adalah dengan berkonsentrasi dengan apa yang bisa kita ubah—yaitu respon kita terhadapnya. Cobalah taktik-taktik berikut ini:

1. Ingatlah bahwa kritikan yang tidak adil terkadang adalah samaran dari pujian. Terkadang ada individu yang merasa tidak aman dan demi kesuksesannya akan mengkritik orang lain agar kesalahan mereka terlihat lebih kecil. Jika ada seseorang yang secara tidak adil mengkritik kita maka tidak akan lama bagi yang lain untuk mengetahui betapa baiknya kita.

2. Lakukan apa saja yang menurut kita terbaik di tempat kerja. Kita tidak bisa mengontrol sikap seorang bos atau apa yang dia katakan tentang kita. Namun kita dapat mengontrol seberapa baik kita melakukan pekerjaan kita. Orang-orang manajemen akan melihat kinerja kita.
3. Cobalah secara jujur untuk melihat sesuatu dari sudut pandang orang lain. Tempatkan diri kita pada posisinya—dengan seluruh tekanan dan perhatiannya—and kita pasti akan memahami mengapa orang lain bersikap demikian. Ini tidak kita lakukan agar orang lain punya alasan untuk menyalahkan kita tapi empati kita dapat meruntuhkan tembok yang selama ini membuat kita frustrasi.



*Tantangan hidup tidak seharusnya melumpuhkan kita;
tantangan seharusnya membantu kita menemukan siapa
diri kita.*

— Bernice Johnson Reagan, pencipta lagu dan
penyanyi Amerika

4. Berbicara baiklah mengenai supervisor kita. Mungkin ini melawan hal yang sebenarnya tapi ini sesungguhnya cukup membantu ketika kita mengatakan hal baik mengenai supervisor kita yang sulit. Berikan bos kita reputasi yang baik. Katakan pada orang lain betapa pentingnya kebersamaan dengannya. Anggaplah walau perbuatan positif yang sekecil apapun. Lalu, tak peduli apapun yang dilakukan oleh supervisor kita, perlakukanlah seolah-olah ia telah memiliki reputasi yang sedemikian baiknya. Bahkan orang terlicik sekalipun pasti akan sulit berbuat kejam di hadapan orang yang terus-menerus memperlakukannya dengan baik.
5. Pertahankan hubungan itu. Biarkan supervisor kita tahu bahwa kita ingin memiliki hubungan yang baik dengannya lalu tanyakan apa yang kita bisa lakukan untuk membuat hubungan ini lebih lancar. Jika hal ini memungkinkan kita bisa saja meminta maaf untuk segala hal yang terlihat buruk dalam interaksi sebelumnya. Yakinkan bos kita bahwa prioritas kita adalah demi kebaikan perusahaan.
6. Mintalah saran. Jika supervisor kita merasa terancam dengan keahlian kita, berikan ia sedikit kesempatan untuk menunjukkan kebijaksanaannya. Mintalah

bos kita untuk berbagi pengalaman di area yang lebih banyak ia ketahui dibandingkan kita.

7. Perbaiki kesalahan dengan cepat. Jika kita menemukan bahwa supervisor kita menyebarkan berita tidak benar mengenai kita, informasikan kepadanya bahwa kita tahu apa yang dilakukannya dan itu tidaklah benar. Jangan kasar, cukup sampaikan bahwa ada *misskomunikasi* dan kita ingin meluruskannya.
8. Jangan harap supervisor kita berubah dalam semalam. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, kita tidak bisa mengubah orang lain; kita hanya dapat mengubah reaksi kita terhadap perilaku mereka. Kelola setiap insiden begitu insiden itu muncul dan jangan khawatir tentang apa yang akan ia lakukan besok.
9. Isilah pikiran kita dengan kedamaian, keberanian, kesehatan, dan harapan. Lupakan huru-hara sesaat yang dilakukan bos kita dan lihatlah pada pandangan jangka panjang hidup kita. Secara sadar pilihlah untuk menjadi tenang, orang yang damai dan mempunyai rasa percaya diri dan membiarkan kritikan berlalu begitu saja.

10. Hitunglah nikmat yang kita dapat. Ingatlah untuk berfokus pada hal baik yang kita miliki dalam hidup. Keluarga yang bahagia, misalnya, memberikan kebahagiaan yang jauh lebih besar dibandingkan kesulitan pekerjaan apapun.

Saran di atas tidak hanya terbatas pada bos dan tempat kerja kita. Kita dapat mengaplikasikannya ketika kita berhubungan dengan orang-orang sulit yang ada di lingkungan sosial, komunitas, bahkan keluarga, dan saran ini pasti efektif.



Meskipun dunia ini penuh dengan penderitaan namun dunia ini juga penuh solusi untuk mengatasinya.

— Helen Keller

Kapan Kita Harus Tidak Setuju

Ketidaksetujuan itu tidak terelakkan, namun cara kita menanganinya dapat berakibat besar bagi hubungan kita.

Salah satu contoh yang baik misalnya Patrick, seorang direktur manufaktur Proper Paper Co., yang diminta untuk membuat rekomendasi bagi senior

manajemen perusahaan mengenai berinvestasi dengan proses *manufacturing* baru yang belum pernah diujicobakan. Masalahnya adalah bosnya Patrick, wakil presiden direktur bagian operasional, benar-benar memiliki ide bahwa Patrick dapat menjalankan metode baru ini.

Patrick bisa saja diam dan mematuhi bosnya namun ia tahu bahwa ini bukanlah solusi yang tepat untuk perusahaan pengolah kertas kecil itu. “Kan sudah saya bilang” bukan hal yang baik untuk dikatakan pada enam puluh orang yang dilibatkan. Di sisi lain, ia bisa menyombongkan diri di hadapan tim manajemen dan mengatakan betapa keras kepalanya asumsi bosnya itu. Ini bisa saja dia lakukan tapi berisiko untuk menyinggung orang yang duduk di top manajemen dan mengganggu hubungan baiknya dengan bosnya.

Untuk menyelesaikan permasalahannya ini, Patrick memanggil mentornya, seorang pensiunan eksekutif tempat Patrick pertama kali bekerja setelah lulus kuliah. Ia menyarankan agar Patrick mengambil jalan tengah dengan memberikan sebuah ketidaksetujuan yang bersahabat. Ia menyarankan agar Patrick melakukan presentasi informal yang meliputi:

1. Akuilah bahwa ada beberapa poin yang baik dalam rencana bosnya. Beberapa aspek mengenai proses yang diajukan memang sangat baik. Rencana ini memang menjanjikan; tes yang dilakukan di beberapa *micromanufacturing site* telah menunjukkan bahwa rencana ini bisa memangkas waktu dan biaya dalam pembuatan kertas tanpa mengorbankan kualitasnya. Pada waktu yang sama perusahaan juga sedang mencari proses manufaktur baru yang kompetitif.
2. Transisi pada pandangannya. Patrick dapat menyangkal komentar pertamanya dengan menggunakan kata “tapi” atau “meskipun demikian,” karena itu dapat menunjukkan bahwa ia menentang pendapat supervisornya. Alih-alih melakukan itu setelah menerima gagasan bosnya sebaiknya ia mengambil jeda sejenak dan berkata, “Saya memikirkan beberapa faktor yang mungkin dapat mempengaruhi keputusan kita.” Ini adalah cara yang paling netral untuk membuka percakapan.
3. Sajikan data. Pertama-tama, Patrick ingin membawa bermap-map laporan untuk membuktikan kebenaran analisanya. Ia ingin melampiaskan kemarahananya pada bosnya dengan cara menenggelamkan tim

manajemen dalam tumpukan kertas. Namun alih-alih melakukan itu ia mematangkan argumennya menjadi dua poin utama saja: data menunjukkan bahwa proses malah menjadi kurang efisien karena rencana itu memerlukan fasilitas yang lebih besar dan proses itu belum pernah dibuktikan untuk beroperasi dalam skala sebesar perusahaan itu.

4. Akhiri dengan pernyataan netral. Berdasarkan data, akan masuk akal jika Patrick menyarankan perusahaan untuk membentuk tim yang lebih besar untuk melihat opsi ini dan opsi-opsi lainnya dengan detail yang lebih terperinci. Dia bahkan bisa menghibur bosnya dengan mangatakan bahwa akan menarik jika proses ini, setelah ada pemeriksaan yang lebih lanjut dapat diterapkan oleh perusahaan.
5. Hindari kemarahan. Ketidaksetujuan jarang bisa diproses seperti yang diharapkan. Mentornya mengingatkan Patrick bahwa ia hanya dapat menyediakan informasi; dia tidak bisa mengontrol keputusan akhir. Jika bosnya membantah dia bisa melakukan tindakan “setuju untuk tidak setuju,” namun jangan sampai terlibat dalam pertengkaran mulut. Pekerjaannya adalah untuk melakukan apa

yang terbaik untuk organisasinya tapi tidak untuk terlibat dalam sebuah pertengkaran mulut.

Bukan hal yang mengejutkan bahwa *top management* setuju dengan saran Patrick. Bosnya bahkan setuju bahwa itu adalah hal yang baik yang harus dilakukan terlebih dahulu. Dengan menyampaikan gagasan kita secara berhati-hati tanpa mengecilkan gagasan dari orang lain kita dapat memperoleh hasil yang sama dengan ketidaksetujuan kita terhadap pendapat orang lain.

Jangan Mengkritik, Menyalahkan, dan Protes

Jika kita ingin memiliki hubungan yang baik dengan orang lain kita harus mempertimbangkan bagaimana seharusnya orang lain bersikap. Kita tidak menyukai orang yang negatif dan tukang kritik—jadi kita juga tidak boleh berbuat seperti itu. Kita harus mengatur pikiran kita bahwa kita tidak akan mengkritik atau menyalahkan orang lain atau mencari-cari kesalahan dan kelalaian mereka. Mencari-cari kesalahan, melakukan

sarkasme dan sindiran, mencari-cari kelalaian segala hal dan semua orang, mencari-cari hal untuk disalahkan alih-alih dipuji adalah tingkah laku yang berbahaya. Tingkah laku itu seperti ulat mematikan yang memakan inti bunga atau buah dan membuat hidup kita kelam, suram, dan pahit.

Tak ada kehidupan yang menyenangkan jika kebiasaan buruk ini ada. Orang yang selalu mencari-cari kesalahan orang lain merusak karakter mereka sendiri dan meruntuhkan integritas mereka sendiri.

Kita semua seperti mentari yang bersinar, cerah, riang, penuh harapan; tak ada yang suka pribadi yang penggerutu, pencari kesalahan, suka menusuk dari belakang, atau pengkhianat. Filsuf besar Amerika, Ralph Waldo Emerson pernah menulis bahwa “Dunia menyukai orang yang melihat semangat dalam tindakannya dan kebaikan di masa yang akan datang, yang mempercayai yang terbaik dan bukannya yang terburuk dari orang-orang.”

Ini semudah menelusuri hidup dan mencari kebaikan di dalamnya bukannya keburukan dan kecantikan bukannya kejelekan; mencari yang terhormat bukan yang terpuruk; mencari yang cerah dan bersinar bukan

yang gelap dan kelam; mencari yang penuh harapan bukannya yang penuh keputusasaan; melihat sisi terang bukannya sisi gelap. Untuk membuat wajah kita selalu menatap mentari sama mudahnya dengan menghadap-kannya dengan bayang-bayang, dan pastilah berbeda antara orang yang penuh harapan dengan yang penuh keputusasaan, antara yang bahagia dan menderita, dan dalam dunia kerja kita, antara yang sejahtera dan mela-rat, antara yang sukses dan gagal.

Marilah kita belajar untuk mengejar mentari, menolak bayangan dan kegelapan, gambaran negatif, dan penuh konflik. Mari kita memeluk hal-hal yang membuat kita bahagia, yang dapat menolong dan menginspirasi kita, dan kita akan mengubah semua sudut pandang kita serta mengubah kepribadian kita dalam waktu yang singkat.

Membiarakan Orang Lain Menerima Gagasan Kita

Jika kita tidak ingin bertindak yang merugikan orang lain atau dianggap manipulatif maka pengaruhilah orang lain untuk menerima gagasan kita. Kenyataan-

nya di tempat kerja kita diharapkan untuk membuat keputusan dan gagasan yang akan memajukan organisasi kita. Jika kita tidak bisa mempromosikan gagasan kita pada orang lain maka kita bukanlah seorang karyawan yang efektif.

Ketika Jennifer, direktur human resource *Sweet Sixteen Cosmetics Company*, mempelajari daftar absen ia melihat bahwa ini adalah waktu untuk memperingatkan staf-staf yang sering telat. Hukuman yang diberikan kepada orang-orang yang sering telat tidak membantu dan rencana untuk memberikan penghargaan kepada orang yang selalu masuk juga tidak memberikan peningkatan yang berarti. Setahun sebelumnya ia menyarankan untuk menerapkan jadwal kerja fleksibel untuk mengakomodasi keperluan karyawannya tapi bosnya terang-terangan menolaknya. Jadi bagaimana caranya untuk menjalankan ide ini sekarang dan mengubah pemikiran atasannya?

Menjual ide sebenarnya tidak berbeda dengan menjual produk atau layanan. Dengan mengikuti pendekatan yang dilakukan seorang penjual yang berhasil kita dapat membujuk orang lain untuk menerima konsep kita

Langkah pertama dari setiap kegiatan penjualan adalah persiapan yang baik. Tidak ada penjual yang baik yang membuat penjualan tanpa persiapan yang matang.

Klarifikasi Gagasan Kita

Sama seperti seorang penjual yang harus mengetahui secara detail mengenai produknya agar dapat menjualnya kita juga harus benar-benar menguasai gagasan yang akan kita jual. Sebelum Jennifer membahas topik mengenai jam kerja fleksibel dengan bosnya dia sebaiknya mengetahui sebanyak mungkin mengenai topik itu. Sebaiknya dia membaca banyak referensi terkait pembahasan tersebut, berbicara dengan eksekutif perusahaan lain yang telah menerapkan program yang sama, dan menilai sikap para pekerja yang telah menjalankan program ini.

Evaluasi Manfaat Gagasan Kita

Dari analisa kami mengenai subyek, perhatikan apa yang akan menjadi manfaat konsep ini yang tidak dimiliki komsep lainnya. Dalam mempelajari pengalaman perusahaan yang menggunakan jadwal berwaktu fleksibel, Jennifer melihat bahwa semakin sedikit yang datang terlambat pada semua perusahaan tersebut. Ia

juga melihat bahwa produktivitas juga meningkat, meskipun tidak semua karyawan ada pada satu waktu. Jadwal fleksibel ini juga membuat proses rekrutmen, terutama para orang tua yang bekerja, jadi lebih mudah. Oleh karena itu, fitur luar biasa dari jam kerja fleksibel ini adalah bisa mengkombinasikan kedua manfaat tersebut. Jennifer merangkumnya seperti berikut: “jam kerja fleksibel akan mengurangi jumlah karyawan yang datang terlambat tanpa mengurangi produktivitas dan pada saat yang bersamaan menarik orang-orang baik untuk bekerja di perusahaan ini.”

Evaluasi Keuntungannya bagi “Pembeli”

Setiap penjual tahu bahwa perhatian utama setiap pembeli adalah: “Apa keuntungannya buat saya?” Bagaimana perusahaan mendapatkan keuntungan dengan menerima ide kita? Beberapa perusahaan memang sadar biaya, jadi kita harus dapat menunjukkan bahwa ide kita hemat biaya.

Jika kita menjual gagasan pada orang yang kita tahu benar kinerja dan keadaannya, seperti atasan langsung kita, kita harus benar-benar mengetahui apa ketertarikannya. Siapkan presentasi kita agar menarik minatnya. Jika kita dapat mengadaptasikan apa yang kita tawarkan

dengan apa yang diinginkan orang lain maka kita meningkatkan kemungkinan kita untuk menjual. Kita harus membuatnya menjadi *Dominant Buying Motive* (DBM) pembeli. Meskipun demikian, jika orang yang kita ajak bicara adalah orang asing maka penting untuk mencari tahu apa yang menjadi perhatian orang itu. Untuk mengetahui DBM-nya kita harus mengajukan beberapa pertanyaan untuk menggali minatnya. Cari tahu mengenai orang itu dari orang-orang yang dekat dengannya. Cobalah untuk menemui eksekutif sebelum kita memberikan presentasi dan ajukan beberapa pertanyaan bagus yang dapat mencerahkan kita. Pertanyaan langsung seperti: "Apa yang Anda ingin capai dengan melakukan aktivitas ini dan ini? Apa tujuan Anda tahun ini?" atau tanyakan pertanyaan tidak langsung seperti: "Pencapaian apa di masa lalu Anda yang membuat Anda sangat puas? Mengapa?" Dengarkan dengan seksama responnya dan kita akan mengetahui apa yang sebenarnya menarik perhatian pembeli = DBM-nya.

Kembangkan Bukti

Penjual yang baik selalu mempunyai bukti untuk membuktikan poinnya.

Dalam menjual sebuah gagasan di tempat kerja bukti yang terbaik mungkin adalah pengalaman sukses organisasi lain dalam menerapkan konsep yang sama. Jennifer mengontak beberapa perusahaan di lingkungannya yang menerapkan jadwal kerja fleksibel dalam beberapa tahun terakhir dan berhasil mendapatkan data mengenai manfaat yang dapat mereka peroleh dari program ini. Ia juga melihat masalah apa yang mereka miliki dan bagaimana cara mengatasinya. Dengan mempelajari semua hal yang negatif dan positif Jennifer mampu mempersiapkan keberatan macam apa yang akan diberikan bosnya dan bagaimana cara menjawabnya.

Mencocokkan Rencana Kita dengan apa yang Diinginkan

Fakta saja tidak akan menjual. Penjual harus mampu menjelaskan bagaimana fakta ini diterjemahkan menjadi manfaat untuk pembeli. Ketika mempersiapkan untuk menjual sebuah gagasan, susunlah daftar yang berisi fakta yang mampu membuat ide kita berarti dalam sebuah kolom dan di kolom selanjutnya identifikasi keuntungan apa yang bisa diperoleh pembeli.

Untuk konsep jam kerja Jennifer:

Apa yang Diinginkan

Menghemat \$2,300 per bulan

Mengurangi turn over staf

Meningkatkan Produktivitas

Apa yang Ditawarkan

Mengurangi keterlambatan hingga 80%

Meningkatkan semangat kerja

Menarik karyawan yang lebih baik

Dengan menunjukkan betapa gagasan yang kita jual memenuhi keinginan pembeli kita dapat menjamin bahwa presentasi kita akan berjalan positif dan sangat persuasif. Tak ada orang yang ingin “dijual.” Setiap orang ingin merasa bahwa ia telah membeli sesuatu yang ia inginkan. Dengan menunjukkan kepada seseorang bahwa ide kita sesuai dengan keinginannya makin besarlah peluang gagasan kita untuk diterima.

Kini kita siap untuk membuat presentasi dan menjual konsep kita pada atasan kita.

Menjual

Mari kita lihat bagaimana Jennifer mengenalkan kembali konsep waktu yang fleksibel kepada bosnya, meskipun ia telah menolak konsep itu satu tahun yang lalu. Untuk melakukan ini, Jennifer secara berhati-hati mempersiapkan pendekatannya. Ia belajar sebanyak mungkin mengenai waktu yang fleksibel, menginvestigasi pengalaman perusahaan-perusahaan lain yang telah sukses menerapkan program ini, dan mengidentifikasi keuntungan-keuntungan utamanya. Ia juga menganalisa apa yang sangat dibutuhkan bosnya untuk perusahaannya, Dominant Buying Motive (DBM)-nya. Kini ia siap untuk melakukan presentasi di hadapan bosnya.

Penjual terkadang menginisiasi sebuah diskusi dengan prospek yang berupa komentar mengenai pernak-pernik di kantor atau gambar di dinding atau masalah yang ada di luar topiknya. Jika terkait dengan seseorang yang menjadi target kita ada baiknya jika kita mulai dengan sesuatu yang menjadi ketertarikan orang itu. Jika ia terlihat sudah siap “berbicara tentang bisnis,” maka mulailah dengan kepentingan yang akan kita bicarakan “Doug, aku tahu bahwa kau sangat tertarik untuk meningkatkan produktivitas. Salah satu

penyebab kurangnya produktivitas adalah kesulitan kita dalam merekrut pekerja. Jika ada cara untuk menarik orang yang lebih berkemampuan, maukah kau mengetahuinya?”

Respon satu-satunya yang bisa diberikan oleh Doug adalah “Ya.” Jennifer telah mempresentasikan konsepnya kepada atasannya dan telah mendapatkan perhatian darinya. Kini ia harus menindaklanjutinya dengan memancing ketertarikan spesifik Doug.

Tanyakan Pertanyaan dan Dengarkan Responnya

Meskipun Jennifer tahu bahwa Doug mulai tertarik dengan perkataannya dia harus siap untuk menanyakan pertanyaan spesifik mengenai tujuannya. Jika kita berhubungan dengan orang yang kita tidak kenal betul bagian presentasi ini akan menjadi bagian yang paling penting. Penting untuk membongkar apa yang terpenting bagi eksekutif ini, DBM-nya. Kita bisa saja mengetahui bahwa perhatian utama seseorang adalah biaya, sementara yang lain lebih tertarik pada bagaimana produk atau cara baru dapat memberi dampak pada imejnya.

Banyak orang yang merasa sulit untuk “menjual” ide mereka dan mereka tidak benar-benar mendengar apa yang diinginkan oleh “pembeli”. Beberapa penjual berasumsi bahwa harga produk mereka lebih rendah dari kompetitornya, maka mereka bisa menekankan pada efisiensi biaya dibandingkan kompetitornya, jadi mereka tidak mempedulikan perhatian menganai kualitas. Jangan menganggap bahwa minat pembeli sama dengan kita. Dengarkan dengan seksama pada jawaban pertanyaan dan bersiaplah untuk mengambil sesuatu yang benar-benar merupakan ketertarikan target kita.

Menghadirkan Bukti

Dalam persiapan, kita sebaiknya mengembangkan bukti yang cukup untuk mendukung gagasan yang ingin kita jual. Begitu kita tahu apa yang sebenarnya diinginkan oleh eksekutif kita kita dapat menyusun bukti yang diinginkan oleh individu tersebut. Jennifer tahu bahwa bosnya, Doug, adalah seorang yang pragmatis. Dia tidak akan menerima teori jangkal tapi akan terkesan dengan fakta dan angka. Jeniifer juga tahu bahwa Doug menilai semua proyek berdasarkan efektivitas biaya. Untuk menjual ide mengenai jam kerja fleksibel kepadanya Jennifer harus siap untuk memperlihatkan

bagaimana prinsip ini bekerja untuk perusahaan-perusahaan lain, apa saja yang berlu dikorbankan, dan apa saja yang bisa diperoleh.

“Doug, saya mendiskusikan dengan Hilary Hendricks, manajer SDM Fitrite Shoes. Mereka menerapkan jam kerja fleksibel tiga tahun yang lalu dan itu bisa mengurangi keterlambatan sebanyak 80%, menghemat anggaran mereka \$2,300 per bulan. Sebagai tambahan, karena mampu menarik lebih banyak orang yang ingin bekerja secara fleksibel mereka berhasil merekrut karyawan berkualitas bagus dan dengan signifikan mengurangi *turn over*.”

Bagaimana cara menghadirkan bukti? Jika kita tahu individual yang kepadanya kita jual konsep itu—and di kebanyakan kasus, orang itu adalah bos atau eksekutif di perusahaan kita—kita seharusnya tahu bagaimana mereka memilih untuk mendapatkan informasi. Beberapa orang lebih mudah diraih dengan bagan, gambar, dan diagram; yang lain dengan argumen yang kuat atau contoh. Dengan menggunakan format yang paling menarik audiensi kita, kita akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk menjual.

Menangani Hambatan

Penjual menyukai hambatan. Hambatan membantu mereka mengenali apa yang diinginkan prospektus mereka dan memungkinkan mereka untuk menghadapinya dan meningkatkan kesempatan mereka untuk menjual. Penjual yang baik mengantisipasi bagaimana datangnya hambatan dan mempersiapkan diri untuk menghadapinya. Kita harus tahu bahwa hambatan yang paling mungkin diberikan oleh bos kita adalah mengenai konsep yang kita jual dan bersiaplah untuk menghadapinya.

Doug menolak konsep jam fleksibel setahun yang lalu karena ia pikir itu kan mengganggu produksi. “Jika setiap orang datang pada waktu yang berbeda maka bagaimana kita dapat mengkoordinasi produksi? Bayangkan jika ada supervisor yang membutuhkan informasi penting dari pekerja yang sudah pulang atau belum datang.” Jennifer sudah siap untuk menunjukkan bagaimana perusahaan-perusahaan yang dia teliti menangani masalah ini dan hasil yang ditimbulkannya.

Menutup Penjualan

Ada beberapa pendekatan untuk menutup penjualan. Mungkin cara yang paling pantas untuk menjual gagasan kepada eksekutif perusahaan kita adalah dengan memintanya untuk membantu mengevaluasi konsep kita. Bagi selembar kertas menjadi dua kolom. Salah satu judulnya: “Hal-hal negatif” dan judul lainnya “Hal-hal positif.” Daftarkan hambatan yang mungkin kita temui pada kolom “negatif” dan tulis argumen yang mendukung kita pada kolom “positif”.

Tambahkan pada kolom “positif” seluruh manfaat tambahan yang telah didiskusikan. Jika kita telah melakukan pekerjaan kita, pasti lebih banyak hal positif dibanding negatif. Lalu ucapkan: “Mari kita lihat beberapa alasan yang membuat Anda ragu untuk menerima ide ini dan mari kita pertimbangkan lagi keputusan ini demi kemajuan perusahaan kita. Menurut pendapat Anda, sisi mana yang lebih berat?” Jawabannya haruslah sisi positifnya.

Begitu kita memperoleh kesepakatan bahwa konsep kita jelas tanyakan, “Karena Anda setuju bahwa ini adalah gagasan yang baik, saya ingin mendiskusikan bagaimana gagasan ini dapat diimplementasikan.” Jika konsep itu akan dijual oleh bos atau eksekutif Anda

maka sarankanlah bahwa kita akan merasa senang untuk membantunya mempersiapkan presentasi yang serupa.

Dengan persiapan yang seksama dan dengan menggunakan pendekatan yang digunakan oleh penjual yang sukses kita dapat mempresentasikan dan menjual ide kita kepada bos kita dan mendapatkan kepuasan besar dari keberhasilan melihat konsep kita diterima dan diterapkan

Tambahan dan Inti

- Agar dihormati orang lain kita harus, sopan, santun, dan dapat dipercaya.
- Jika kita mementingkan diri sendiri dan egois kita tidak akan dihormati orang lain.
- Kelola orang sensitif dengan memotivasi dan membuat mereka nyaman.
- Jangan terlibat dengan seseorang yang sedang naik pitam. Tetaplah tenang hingga kemarahannya reda, biarkan orang itu tahu bahwa sikapnya itu tidaklah berterima.
- Orang negatif harus diterima dan diizinkan untuk mengekspresikan dirinya. Buatlah mereka tahu

bahwa kita mendengarkan mereka dan akan melakukannya yang terbaik untuk kepentingan mereka.

- Jika orang-orang di sekitar kita adalah pengkritisi, secara sopan berterima kasihlah untuk input mereka. Mereka akan kehilangan minat untuk mengkritik kita.
- Jika bos kita adalah orang yang sulit dan kritis, kita harus berbuat yang terbaik untuk mengelola hubungan baik dengannya. Itu tergantung kita untuk tetap melakukan yang terbaik dan walaupun ini sifatnya kontra-intuitif namun kita harus selalu berbicara baik mengenai supervisor kita.
- Tidak setujulah secara sopan. Kita boleh memiliki opini yang berbeda dari orang lain tapi tetap menunjukkan rasa hormat kepada orang itu.
- Jika kita ingin mempengaruhi orang lain kita harus mendapatkan respek darinya. Tinjaulah kembali panduan yang ditulis pada bagian awal langkah ini.
- Menjual gagasan tidak ubahnya dengan menjual produk atau layanan.
- Dengan mengikuti pendekatan yang dilakukan oleh penjual yang sukses kita dapat membujuk orang untuk menerima konsep kita.

- Kita harus tahu sebanyak-banyaknya mengenai ide yang ingin kita jual.
- Evaluasi manfaat gagasan yang ingin Anda “jual” kepada pembeli. Yakinlah untuk menunjukkan keuntungan gagasan yang Anda jual. Jangan mengira bahwa semua orang memiliki minat yang sama dengan kita. Ajukan pertanyaan yang baik dan dengarkan jawabannya dengan seksama. Penjual yang baik selalu mempunyai bukti yang baik untuk mendukung poin mereka. Dalam menjual sebuah gagasan, bukti terbaik adalah pengalaman organisasi-organisasi lain yang telah dengan sukses mengimplementasikan konsep yang sama.
- Dalam persiapan kita seharusnya mengembangkan bukti yang cukup untuk mendukung gagasan yang ingin kita jual. Begitu kita tahu apa yang sangat diinginkan eksekutif yang menjadi target kita, kita dapat menyusun bukti-bukti yang diinginkan oleh individu tersebut.

*

Langkah 7

Mengatasi Kerisauan dan Ketakutan

KERAGUAN DAN KETAKUTAN DALAM BENTUK APAPUN sifatnya fatal terhadap konsentrasi mental dan dapat membunuh kreativitas seseorang. Tidak peduli apakah seorang individu bekerja sebagai ilmuwan, seniman, penemu, ataupun taikun bisnis ia tidak akan bisa ber-konsentrasi jika pikirannya dipenuhi rasa ragu, takut, dan kekhawatiran.

Jika mental organisme tergetar karena gangguan emosi maka efisiensi emosi tidak mungkin dicapai. Hal-hal yang menghantui kita dan membuat kita cepat tua, yang merampas kebahagiaan kita, sebenarnya tidak pernah terjadi.

Keadaan sukses dan bahagia akan tercapai hanya jika kita memanfaatkan energi kita untuk meraih yang

terbaik yang kita mampu. Kita harus camkan dalam benak kita bahwa takut adalah musuh dari sukses dan kebahagiaan. Kita harus menghilangkan kebiasaan mengantisipasi bencana yang sebenarnya tidak akan datang. Kekhawatiran dan kegelisahan tak hanya merampas kedamaian hidup kita serta melumpuhkan kekuatan dan kemampuan kita untuk melakukan pekerjaan kita, selain itu ketakutan juga merenggut hal-hal terbaik dalam hidup kita.

Pekerjaan tidak akan membunuh siapapun tapi ketakutan membunuh banyak jiwa. Ketakutan tidak melukai kita hanya membuat kita kering—karena secara mental kita dihantunya lagi dan lagi, dan kita terus-menerus merasa khawatir bahwa kinerja kita tak akan diterima.

Seberapa sering kita terbangun di tengah malam dengan keringat dingin mengkhawatirkan masalah yang harus kita hadapi di keesokan hari atau bahkan jauh di masa yang akan datang? Seberapa seringkah pikiran kita melompat pada permasalahan yang membuat kita sakit ketika kita sedang melakukan aktivitas yang menyenangkan?

Sepertinya tiap laki-laki dan perempuan memiliki degup ketakutannya lagi dan lagi. Namun jika kita melihat kembali, seminggu atau sebulan kemudian, masalah yang selalu kita pikirkan, membuat kita tak bisa tidur, dan merampas kebahagiaan kita itu ternyata tak pernah terjadi atau hanya perlu jauh lebih sedikit perhatian dari yang kita bayangkan.

Tak ada permasalahan yang bisa diselesaikan dengan kekhawatiran. Jika energi yang kita pakai untuk merisaukan sesuatu (dan kekhawatiran sangatlah menghabiskan energi) kita arahkan untuk melakukan kegiatan lain yang dapat memecahkan masalah kita alih-alih hanya terpaku kepadanya, kita akan mampu mengatasi permasalahan kita dan bebas dari risau serta bisa menjadi orang yang lebih sehat dan bahagia.

Orang yang paling berbahagia bukan orang yang memiliki segalanya yang terbaik; mereka hanya mensyukuri apapun yang mereka dapatkan sepanjang kehidupannya. Masa depan yang cerah biasanya berasal dari masa lampau yang dilupakan; kita tidak akan bisa maju jika kita tidak melupakan kegagalan dan sakit hati di masa lampau.

Hidup dalam Kompartemen yang Pengap

Dalam bukunya, *How to Stop Worrying and Start Living*, Dale Carnegie menyebutkan komentar dari Dr. William Osler, salah satu dari ahli bedah hebat dan filsuf awal abad kedua puluh, dari salah satu pidatonya yang ia sampaikan pada mahasiswa Yale University.

Dr. Osler mencatat bahwa di sebuah kapal besar seorang kapten memiliki wewenang untuk menyegel sebuah kompartemen jika kompartemen itu membahayakan seantero kapal. Ia lantas menyebutkan:



Kini setiap Anda adalah organisasi yang lebih besar dibandingkan kapal itu dan akan melakukan perjalanan yang lebih panjang. Apa yang ingin saya sarankan adalah Anda belajar untuk mengontrol mesin dan hidup dalam sebuah kompartemen yang sempit sebagai cara untuk mengontrol keselamatan pelayaran Anda. Pergilah ke jembatan dan lihatlah bahwa banyak sekali sekat yang memisahkan ruang-ruang kapal Anda. Pencetlah tombol dan dengarkan bahwa dalam setiap tingkatan hidup Anda Anda menutup masa lalu—mengubur hari kemarin. Pencet tombol lain dan tutuplah dengan tirai besi, masa depan

sesempit kemarin.... Masa depan adalah hari ini... tak ada lagi esok. Energi yang terbuang, kelelahan mental, ketegangan saraf, menghambat langkah dan membuat kita mengkhawatirkan masa depan.... Tutuplah rapat-rapat seluruh sekat masa lampau, dan siapkan kebiasaan untuk hidup dalam kompartemen yang sempit.



Dr. Osler tidak berkata bahwa kita tidak perlu bersiap-siap untuk masa depan. Namun ia ingin mengatakan bahwa cara terbaik untuk mempersiapkan hari esok adalah untuk berkonsentrasi dengan seluruh intelejensi kita, seluruh antusiasme kita untuk melakukan pekerjaan hari ini dengan hebat. Itulah cara terbaik untuk mempersiapkan masa depan.

Untuk membantu kita menutup pintu besi di masa lalu dan masa mendatang, Dale Carnegie menyarankan kita untuk menanyakan pertanyaan berikut ini pada diri kita dan menuliskan jawabannya:

- Apakah saya cenderung menunda untuk hidup di hari ini karena saya khawatir mengenai masa depan atau karena saya mengharapkan “pelangi yang akan datang di ufuk timur?”

- Apakah terkadang saya membuat pahit saat ini dengan cara menyesali hal yang terjadi di masa lalu—yang telah berlalu dan berakhir?
- Apakah saya bangun di pagi hari untuk “menangkap peluang di hari ini”—Berbuat yang terbaik dalam dua puluh empat jam ini?
- Dapatkah saya hidup lebih baik dengan menerapkan prinsip “hidup di kompartemen yang sempit”?
- Kapan saya harus memulainya? Minggu depan? ... Besok?... Hari ini?

Masa lalu telah berakhir, kita tidak dapat mengubahnya, masa depan kita tak mengetahuinya tapi hari ini adalah sebuah hadiah—karena itulah kita menyebutnya “the present”.

— Anonim

Dua Belas Cara Meminimalisir Kekhawatiran

Mudah untuk mengatakan kepada seseorang untuk berhenti khawatir namun benar-benar melakukannya adalah masalah lain. Inilah beberapa cara yang akan membantu kita mengurangi rasa khawatir:

1. Membuat keputusan.

Jika dihadapkan pada masalah yang membuat khawatir jangan mempertahankan rasa kawatir itu dalam benak kita. Hadapilah sekarang dan untuk selamanya lalu buatlah keputusan. Setelah membuat keputusan, peganglah keputusan itu. Keputusan itu tidak selalu benar namun aksi positif akan jauh lebih baik daripada tidak beraksi sama sekali.

2. Putuskan di mana pemikiran berakhir dan kerisauan dimulai.

Ingatlah, risau tidak sama dengan berpikir. Berpikir itu konstruktif. Kerisauan itu destruktif.

3. Jika ada sesuatu yang dapat kita lakukan untuk memecahkan masalah yang mengganjal kita, lakukanlah.

Kita harus mengambil setiap langkah yang mungkin untuk menanganinya, jadi permasalahan itu tidak akan membuat kita khawatir lagi. Beberapa anggota *Senior Citizens' Center* di New York merasa khawatir untuk dijambret ketika akan pergi dan pulang dari pusat layanan itu. Rasa khawatir yang berlebihan membuat mereka tetap di ruangan sepinya dan yang

lain keluar ke pusat layanan dengan kekhawatiran yang tinggi. Salah satu orang mengerti bahwa kekhawatiran ini justru mengalahkan mereka dan tidak ada yang melakukan apapun untuk menanggulanginya—kecuali mengkhawatirkan saja. Ia mengubah cara berpikirnya dari ketakutan menjadi aksi. Hasil—sebuah perjanjian untuk beberapa pria dan wanita untuk berjalan bersama melewati “jalan yang berbahaya” pada waktu tertentu setiap harinya. Pemikiran konstruktif alih-alih kekhawatiran destruktif berhasil memecahkan masalah.

4. Pikirkan masalah kita sendiri.

Banyak dari kita membuat masalah dengan terlalu banyak ikut campur pada urusan orang lain. Kita melakukan itu karena terkadang kita membuat diri kita sendiri yakin bahwa cara kita adalah cara yang terbaik dan cara yang tidak sesuai dengan cara kita harus dikritik dan diarahkan pada jalur yang benar—arah kita. Jika kita memikirkan urusan kita sendiri dan memberi saran hanya jika diminta kita akan memiliki lebih sedikit hal untuk dikhawatirkan.

5. Jangan memendam sakit hati.

Meskipun “ketakutan” mungkin berbeda dari “kekhawatiran,” tapi keduanya hanyalah sampah, kebiasaan mental berulang yang tidak ingin kita pelihara. Kita mungkin saja merasa takut terhadap *kejadian* yang membuat kita terhina atau membahayakan kita. Meskipun demikian, jika kita ingin melanjutkan hidup penting bahwa kita memiliki rasa untuk melupakan dan memaafkan. Hidup terlalu singkat untuk dibuang-buang seperti itu. Lupakan, maafkan, dan melangkahlah.

6. Percaya pada diri kita.

Kita terkadang khawatir kalau pencapaian kita tidak dihargai.

Bos atau rekan kerja kita jarang memuji kita. Kita harus mengerti bahwa ada orang yang jarang memuji orang karena memiliki motif yang sangat egois. Mereka cepat mengkritik kita namun tidak mempedulikan pencapaian kita. Kita memberikan terlalu banyak tekanan pada bagaimana orang lain memandang kita. Jika kita benar-benar percaya pada kemampuan dan kekuatan kita kita akan lebih sedikit khawatir pada sikap orang lain terhadap diri kita.



Kita mungkin tidak akan khawatir menganai apa yang dipikirkan orang lain tentang kita jika kita menyadari betapa jarangnya mereka peduli pada kita.



— Olin Miller, pelawak Amerika

7. Buang rasa cemburu.

Kita semua pernah mengalami bagaimana rasa cemburu mengganggu ketenangan pikiran kita. Kita mungkin saja bekerja lebih keras dibanding rekan kita di kantor dan mereka mendapat promosi namun kita tidak. Kita melakukan hal yang sama namun kompetitor kita yang diunggulkan. Kita iri pada tetangga kita karena ia punya mobil yang lebih baru dan mahal. Kecemburuan tidak akan memecahkan masalah kita, tapi hanya akan menimbulkan kekhawatiran dan rasa tak nyaman. Kita harus belajar menerima apa yang kita punya dan bekerja keras untuk meningkatkannya dan menghilangkan kecemburuan pada orang lain.

8. Sambutlah perubahan.

Perubahan itu tak terelakkan. Tidak ada progress yang dapat dilakukan tanpa perubahan. Namun banyak dari kita yang takut pada perubahan. Perubahan membuat kita keluar dari zona nyaman. Jika perubahan

disodorkan kepada kita, alih-alih khawatir bahwa perubahan itu akan mempengaruhi kita secara negatif kita dapat berfokus untuk membuat segalanya terlihat lebih baik.

Jack tidak bisa tidur. Dia ketakutan sampai sakit. Dalam waktu satu minggu kedepan bosnya akan diganti. Orang asing. Dia telah mempunyai hubungan yang sangat baik dengan bos lamanya namun ketika ia pensiun alih-alih mengangkat supervisor yang ia kenal perusahaan menunjuk orang luar. “Mungkin orang baru ini akan sangat keras, mungkin ia tidak akan menyukaiku,” pikirnya. Dan selama berhari-hari ia merasa gugup mengenai pekerjaannya dan susah tidur. Ia memperhatikan bahwa teman dan rekan kerjanya, Tony, tidak terlihat risau, dan ia menanyai Tony: “Tony, apakah kamu tak khawatir mengenai bos baru kita?”

Tony menggelengkan kepalanya. “Tentu saja saya peduli. Ia mungkin saja membuat perubahan di sini. Namun saya tidak khawatir. Apa sih hal terburuk yang bisa terjadi? Baiklah, hal terburuk adalah dia bisa saja memecat saya. Tapi jika saya memiliki kemampuan dan dia memecat saya, saya tetap akan mendapatkan pekerjaan lain. Tak ada alasan baginya untuk memecat saya. Saya telah melakukan pekerjaan yang baik dan tetap

akan demikian. Jadi jika ia membuat perubahan saya akan mengikutinya—dan jika saya tidak bisa mengikutinya akan ada banyak pekerjaan lain bagi saya. Jadi kenapa harus cemas?”

Jack melihat logika di posisi Tony dan mendengarkan perspektifnya. Kini ia bisa bekerja tanpa rasa cemas dan kehilangan waktu tidurnya. Tentu saja ia bisa tetap peduli namun alih-alih berfantasi mengenai hal-hal yang salah, lebih baik ia berfokus pada kemampuannya untuk mengikuti arus yang ada.

Camkanlah bahwa perubahan itu tidak dibatasi pada apa yang dinginkan orang lain untuk kita. Kita harus selalu belajar mengenai kapan kita melakuka sesuatu dan mencari cara untuk melakukannya secara lebih efektif. Perubahan membawa risiko. Perubahan bisa saja gagal namun orang yang percaya diri belajar untuk menerima risiko dan cukup tabah untuk menerima kekalahan yang kadang terjadi dan terus melangkah.

9. Belajar untuk menerima yang tak terelakkan

Setelah dua puluh dua tahun bekerja dengan perusahaan, Elizabeth menunggu masa pensiun yang tinggal delapan tahun ke depan. Ketika perusahaannya mengatakan bahwa mereka akan berhenti beroperasi, dia

tidak dapat mempercayainya. Seluruh usahanya berdasarkan kenyamanan yang ia peroleh dari pekerjaannya.

Elizabeth selalu menangisi hal ini sebelum ia beranjak tidur. Ia selalu membanggakan dirinya sebagai pribadi yang mempu mencukupi dirinya sendiri, dan kini ia akan menjadi ubah dari orang yang penuh percaya diri dan riang menjadi penyakitan, selalu diserang migrain dan sakit lambung. Dokternya mengatakan bahwa bukan perawatan dokter yang ia perlukan. Ia menyarankan agar Elizabeth mempelajari buku *Serenity Prayer* karya Rheinhold Niebuhr:

Tuhan memberiku keabadian

Untuk menerima hal yang tak dapat aku ubah, Keberanian untuk mengubah hal yang dapat aku ubah, Dan kebijaksanaan untuk mengetahui perbedaanmu.

Pada waktunya, Elizabeth dapat membedakan apa yang dapat dia ubah (sikapnya) dan apa yang tak dapat ia ubah (penutupan perusahaannya.) Dengan dukungan keluarga dan temannya ia menerima hal yang tak terelakkan dan mulai mencari pekerjaan baru serta mengambil langkah positif menuju fase baru dan menarik kehidupannya.

10. Jangan mengambil lebih banyak dari yang bisa kita tangani.

Kita terkadang mengambil lebih banyak tanggung jawab dibandingkan yang dapat kita tangani. Kita ingin orang lain kagum pada kita jadi kita mengambil lebih banyak tanggung jawab dari yang bisa kita tangani. Kita harus memahami keterbatasan kita. Jika diminta untuk menangani pekerjaan yang membuat kita sangat terbebani lebih baik kita menanganinya dengan diplomatis.

11. Biarkan benak kita terisi.

Ketika benak kita tidak terisi dengan pemikiran positif, maka kita akan mengisinya dengan kekhawatiran—atau terkadang dengan masalah yang trivial dan hampir tidak mungkin terjadi. Kita harus membiarkan pikiran kita terisi dengan pikiran positif, masalah yang bermanfaat. Membaca buku inspirasional, mendengarkan musik yang bagus, meditasi atau konsentrasi pada proyek kemasyarakatan yang bermanfaat, mengerjakan hobi yang menyenangkan, atau membuat diri kita senang hidup kita sembari menyingkirkan pikiran yang membuat khawatir.

12. Jangan menunda-nunda.

Dalam setiap pekerjaan dan kebanyakan aspek kehidupan kita harus melakukan pekerjaan yang terkadang tidak kita sukai. Kebanyakan kita mempunyai tendensi untuk menunda hal yang tidak membuat kita bahagia dan memfokuskan diri pada hal yang kita sukai. Jika kita melakukan hal yang kita sukai terlebih dahulu kita pada akhirnya harus melakukan hal yang kita tidak sukai. Ini benar-benar membuat kita mengalahkan diri sendiri. Jika kita telah menaklukkan hal yang menantang terlebih dahulu maka kita akan menunggu-nunggu untuk melakukan hal yang menyenangkan.

13. Belajar dari kesalahan kita.

Kita semua membuat kesalahan. Seperti yang telah dicatat sebelumnya, kita harus mengambil risiko jika kita ingin maju, dan sebuah bagian integral dari risiko adalah kemungkinan untuk gagal. Orang sukses mengambil risiko terkait keputusan apapun yang mereka buat. Risiko tidak dapat dihilangkan, tapi dapat diminimalisir dengan analisa dan perencanaan yang seksama. Tanpa luka tidak akan ada keberhasilan. Ketika berhadapan dengan kegagalan, alih-alih risau dan takut kita harus mempelajari dengan seksama alasannya dan mengambil

langkah untuk memperbaikinya, jika memungkinkan. Minat kita adalah untuk mencari solusi-solusi *alternatif* dan untuk menganalisa apa penyebab permasalahan itu jadi kita tidak akan mengulangi kesalahan yang sama di masa yang akan datang.



Jika menghadapi sebuah masalah, pertama-tama tanyakanlah pada dirimu: Hal terburuk apa yang bisa terjadi? Lalu bersiaplah untuk menerimanya. Lalu berproseslah untuk meningkatkan keadaan dari yang terburuk.



— Dale Carnegie

Gunakan Hukum Rata-rata

Mike *drop out* dari kampusnya dan mengambil keputusan untuk berkeliling sambil menumpang truk (*hitchhike*) keliling Amerika Serikat. Ibunya panik. Ia tidak bisa tidur memikirkan hal-hal yang bisa terjadi padanya. Ia bisa saja dibunuh, diculik, jatuh ke jurang, ditangkap, sakit, bergaul dengan anak yang salah, dan sebagainya.

Selama berminggu-minggu ia tidak bisa tidur, tidak makan, dan tidak bisa menikmati aspek kehidupannya yang manapun.

Sepanjang hari ia hanya cemas akan kondisi putranya. Ia mencari saran dari sahabat baiknya yang mengingatkannya bahwa ratusan anak muda telah melakukan hal yang sama. Hanya berapa gelintir dari mereka yang mengalami musibah karenanya?

Temannya menyarankan agar ia melakukan sebuah riset dan faktanya ia mempelajari hanya sebagian kecil anak muda yang menemui kesulitan ketika melakukan perjalanan. Hukum rata-rata berlaku dan anak laki-lakinya pulang dengan selamat ke rumahnya. Ketika ia menerima gagasan ini, pikirannya pun menjadi rileks, ia berhenti khawatir dan hidupnya kembali normal. Tentu saja terkadang ia memiliki pikiran yang khawatir sesekali, namun pemikiran ini tak lagi mendominasi kehidupannya.

Tak lama kemudian, anak lelakinya pun pulang dan kuliah lagi. Seandainya Ibu Mike tidak menggunakan perspektif yang benar mengenai hal ini pastilah keseimbangan kesehatan dan kehidupannya telah terganggu.



Anda tidak dapat mengontrol semua hal yang terjadi pada Anda namun Anda dapat memutuskan untuk tidak jadi lumpuh karenanya.



— Maya Angelou, penyair Amerika

Jangan Menyerah pada Kekalahan

Salah satu atribut penting orang sukses bukanlah mereka selalu sukses tapi alih-alih risau mengenai kemampuan-nya mereka merespon kepada kegagalan atau hambatan dengan mengatur strategi dan melipatgandakan upaya mereka. Mereka itu tabah, sebuah kualitas yang dimiliki oleh orang dengan kualitas emosional yang tinggi yang mampu mengontrol stres dan kerisauan.

Kekuatan untuk bertahan adalah karakteristik orang hebat; mereka mungkin kurang dalam suatu bidang, memiliki kelemahan atau eksentrisitas, namun mereka tidak mudah menyerah.

Sukses tidak dibangun dalam semalam. Steve Jobs dan Steve Wozniak mengalami kegagalan demi kegagalan sebelum mereka menyempurnakan komputer Apple pertama mereka yang sukses. Tentu saja, mereka khawatir kalau mereka tidak akan pernah sukses, tapi mereka menggesampingkan rasa khawatirnya dan berkonsentrasi pada penanganan masalah yang sedang mereka hadapi.



Jangan pernah menyerah. Ada kesempatan dan perubahan yang akan membantu orang yang penuh harapan, seratus kesempatan untuk satu harapan. Dan melalui kekacauan, Kebijaksanaan dapat mengatur kesuksesan,

jika kau bergantung padanya. Jangan pernah menyerah, karena orang yang terbijaksana adalah yang terberani, ketahuilah bahwa Kebijakan mengisi bejana, dan dari semua ungkapan, yang terbaik, yang terklasik, adalah perkataan tegas untuk "Jangan pernah menyerah!"

— Oliver Wendell Holmes,
penyair dan filsuf Amerika



Daripada merisaukan kalau tidak sukses lebih baik kita melanjutkan usaha kita dengan optimisme. Pemilik tambang di Colorado menggali gua yang ia pikir mengandung emas, membuang ratusan ribu dolar untuk usaha itu, dan dalam waktu setahun setengah gagal menemukan emas dan menyerah. Perusahaan lain menggali gua hanya satu yard lagi dan menemukan biji emas. Jadi, emas kehidupan mungkin saja tinggal satu yard lagi di hadapan kita.

Benjamin Franklin memberikan contoh akan kesungguhan ini. Ketika ia memulai bisnis percetakannya di Philadelphia, ia mengkombinasikan kantor, ruang kerja, dan kamar tidurnya dalam satu ruangan kecil. Ia merasa tertarik untuk membeli mesin cetak lain yang ada di kota itu. Franklin mengundang seseorang ke kamarnya dan menunjuk pada sepotong roti satu-satunya

yang akan dia makan untuk makan malam sambil berkata: "Hanya jika kau bisa hidup lebih murah dari ku sajalah, kau bisa membuatku kelaparan." Alih-alih merasa khawatir bisnis percetakannya hancur Franklin justru melakukan apapun untuk membawanya pada kesuksesan.



Jika kau tidak bisa tidur, bangunlah dan lakukan sesuatu alih-alih berbaring risau. Kecemasanlah yang akan membunuhmu, bukan kurang tidur.



— Dale Carnegie

Menaklukkan Ketakutan

Hal yang lebih serius dari kerisauan adalah hidup dalam keadaan ketakutan. Risau adalah fase yang terkadang ada dalam hidup kita namun ketakutan akan mendominasi kehidupan sebagian besar dari kita.

Ketika sebuah penerbit menginterview dua ribu lima ratus orang, ditemukan bahwa mereka memiliki lebih dari tujuh ribu ketakutan. Ketakutan yang paling sering ditemui adalah ketakutan akan kematian, kehilangan pekerjaan, berbicara di hadapan umum, takut miskin, takut pada penyakit menular, ketakutan pada

penyakit turunan, takut kesehatannya menurun, takut terbang, dan banyak sekali ketakutan lain yang bersifat tahayul.

Beberapa orang hidup dalam ketakutan yang konstan dan tidak tahu bagaimana caranya untuk mengendalikan ketakutan mereka. Ketakutan adalah hal jahat yang selalu hadir. Kebahagiaan orang-orang ini diracuni oleh rasa takut jadi mereka tidak akan merasa senang atau nyaman dalam melakukan apapun. Ketakutan melekat pada kehidupan mereka dan mencegah mereka dari melakukan hal-hal yang berharga.

Sayangnya beberapa orang takut hampir pada semua hal. Mereka takut untuk membuka bisnis karena takut kehilangan uang. Mereka takut dengan apa yang dipikirkan tetangganya mengenai mereka. Seluruh kehidupan mereka diisi dengan ketakutan, ketakutan, ketakutan.

Ketika seseorang menderita karena rasa ketakutannya hal ini akan berpengaruh pada pekerjaannya dan aspek lain kehidupannya. Ketakutan menghilangkan originalitas, ketegaran, dan keberanian; Ketakutan membunuh individu dan seluruh proses mentalnya. Ketakutan menekan seluruh aksi mental dan membuat kita tidak mampu bertindak dengan bijaksana dalam

keadaan darurat karena tidak ada yang berpikir jernih dan bertindak bijaksana ketika dilumpuhkan dengan ketakutan. Ketika kita menjadi depresi dan nyali menciut karena permasalahan kita, ketika kita dipenuhi dengan rasa takut bahwa kita akan gagal, kita justru mengundang hal terburuk yang paling kita takuti.

Program Diri Kita untuk Mengalahkan Rasa Takut

Takut adalah kebiasaan mental yang dapat dengan mudah kita hancurkan dengan mengubah pemikiran. Kepercayaan adalah penawarnya. Ketika ketakutan hanya melihat kegelapan dan bayangan, kepercayaan melihat harapan, mentari di balik awan. Ketakutan melihat ke bawah dan mengharapkan yang terburuk; kepercayaan melihat ke atas dan mengharapkan yang terbaik. Ketakutan itu pesimistik; keyakinan itu optimis-tis. Ketakutan selalu memprediksi kegagalan; keyakinan memprediksi kesuksesan. Tidak akan ada ketakutan akan kemiskinan atau kegagalan jika benak kita didominasi keyakinan. Keraguan tidak bisa timbul dengan adanya keyakinan. Keyakinan menembus segalanya.

Tentu saja, yakin akan diri dan kemampuan kita akan membubung jauh mengalahkan rasa takut kita. Salah satu bentuk ketakutan adalah takut menjadi

gagal. Ini membatasi ambisi kita, mengeringkan tujuan kita, dan membuat kita gagal.

Salah satu cara untuk menangani ini adalah dengan menuliskan segala sesuatu yang kita pikir akan menjadi buruk dan menyingkirkan daftar itu.

Ketika kita melihatnya lagi suatu waktu di masa mendatang kita akan menyadari bahwa hanya sebagian kecil hal yang kita takutkan benar-benar terjadi.

Kita harus mendayagunakan seluruh upaya untuk melupakan pikiran yang membuat kita takut dan berhenti melakukan tindakan buruk yang membuat diri kita menderita. Kita harus mengisi benak kita dengan keberanian, harapan, dan kepercayaan diri. Kita tidak boleh menunggu hingga rasa takut memenuhi benak dan imajinasi kita.

Jika dihadapkan dengan ketakutan, segera ambil penawarnya dan musuh kita akan melarikan diri. Tak ada rasa takut yang terlalu besar atau tertanam terlalu dalam di benak kita yang tidak dapat dinetralkan atau dimusnahkan seluruhnya oleh lawannya. Saran yang berkebalikan akan membunuh rasa takut. Camkanlah perkataan Franklin D. Roosevelt's: "Satu-satunya hal yang harus kita takuti adalah ketakutan itu sendiri."



Rasa takut itu penindas dan pengecut, dan hal yang harus kita lakukan untuk menaklukkan ketakutan adalah dengan melupakannya. Kita bisa melakukannya.



— Dale Carnegie

Dalam mengatur bagaimana cara menangani ketakutan pertama-tama kita harus paham apa yang sebenarnya kita takuti. Biasanya kita takut pada sesuatu yang belum terjadi; yaitu, yang tidak ada. Masalah adalah hal imajiner yang kita pikirkan dan yang membuat kita ketakutan.

Dalam menghadapi berbagai ketakutan kita, ikutilah alur pikir logisnya dan yakinkan diri kita bahwa hal yang kita takuti tidak akan terjadi. Apakah ketakutan itu akan datang di masa yang akan datang atau tidak, ketakutan hanya akan membuang-buang waktu, energi, dan kekuatan tubuh serta mental kita.

Hanya meyakinkan diri kita bahwa hal yang kita takuti itu imajiner tidak akan cukup tanpa melatih pikiran kita untuk membuang sugesti rasa takut,

Dan melawan semua pikiran yang mengarah ke sana. Ini berarti kewaspadaan konstan dan upaya mental yang sadar. Ketika rasa takut timbul mulailah mensugesti diri kita untuk tidak menganggapnya dan membiarkannya

menjadi besar, tapi ubahlah pikiran itu dan fokuskan pikiran kita ke arah sebaliknya. Jika ketakutan itu adalah ketakutan pribadi, alih-alih berpikir betapa kecil dan lemahnya kita, betapa tak siapnya menghadapi pekerjaan yang besar, dan betapa yakinnya kita bahwa kita akan gagal kita harus berpikir betapa kuat dan kompetennya kita, betapa kita telah berhasil melakukan tugas yang sama, dan bahwa kita akan menggunakan seluruh pengalaman masa lalu kita untuk menangani tugas kita saat ini. Kita akan berhasil menyelesaikan tugas ini dan bahkan siap untuk mengerjakan yang lebih menantang lagi. Sikap seperti inilah, baik yang kita sadari atau tidak yang akan membawa kita ke tempat yang lebih tinggi.

Ini prinsip yang sama untuk menyingkirkan rasa takut dengan pikiran bahagia, penuh harap, dan percaya diri; sikap ini dapat diaplikasikan pada berbagai jenis rasa takut yang menghantui setiap hari atau jam kita. Awalnya pasti sulit mengubah pola pikir untuk berhenti tinggal dalam hal yang membosankan dan membuat depresi. Sebuah bantuan untuk melakukan proses ini terkadang dibutuhkan. Perubahan tiba-tiba untuk melakukan sesuatu memerlukan konsentrasi pikiran.

Ketakutanlah yang membuat kita terus berjuang melawan hal menakutkan yang aneh alih-alih

menghadapinya. Ketakutan timbul dari kepercayaan yang salah yang mengatakan kita tidak mampu untuk menghadapi masalah, seperti rasa takut bahwa seseorang tak akan mampu untuk memenuhi kebutuhan dirinya, atau keluarganya. Ubahlah rasa takut itu menjadi keyakinan dan kita tidak akan gagal.

Rasa takut, musuh utama umat manusia dapat dieliminasi dari kebiasaan berpikir kita—dapat benar-benar dibuang—tapi hanya dengan menghadapinya. Seperti yang dikatakan Emerson, “Lakukan hal yang kau takut untuk melakukannya dan kau pasti akan mati ketakutan.”

Tambahan dan Inti

- Ketika menghadapi sebuah masalah:
- Tanyakan, “hal terburuk apa yang mungkin terjadi?”
- Bersiaplah untuk menerima yang terburuk.
- Cobalah untuk meningkat dari yang terburuk.
- Ingatlah harga berlebihan yang harus kita bayar karena ketakutan terkait dengan kesehatan kita.
- Cobalah untuk mengendalikan kekhawatiran, menganalisa apa yang menyebabkan kekhawatiran:

Dapatkan semua fakta. Pertimbangkan semua fakta—lalu buatlah keputusan. Ketika keputusan telah dibuat, bertindaklah!

- Tulis dan jawablah semua pertanyaan berikut ini:
Apa permasalahannya?
Apa penyebab permasalahannya?
Apa saja solusi terbaiknya?
Tak ada masalah yang terpecahkan dengan kekhawatiran. Jika energi yang kita gunakan diubah menjadi pendekatan konstruktif untuk memecahkan masalah kita alih-alih ketakutan, kita akan mampu menghadapi rasa takut kita dan kecemasan serta menjadi orang yang lebih bahagia dan sehat.
- Kita lebih baik berfokus pada saat ini daripada cemas akan masa lalu dan takut akan masa depan. Tinggallah dalam kompartemen sempit yang mengingatkan kita akan apa yang terjadi saat ini.

Cara-cara Meminimalisir Kecemasan:

- Jangan mengentengkan keputusan. Buatlah keputusan terbaik yang kita bisa dan tetap berpegang pada keputusan itu.

- Putuskan di mana pikiran konstruktif berakhir dan kecemasan dimulai.
- Jika ada hal yang dapat kita lakukan untuk memecahkan permasalahan kita, lakukan saja.
- Pikirkan urusan kita sendiri. Kita bisa saja membantu mencari jawaban untuk permasalahan orang lain tapi kita tidak dapat mengontrol bagaimana orang lain mengatur permasalahan mereka.
- Jangan menyimpan dendam.
- Percayalah pada diri dan kemampuan kita untuk menangani permasalahan ketika mereka muncul.
- Buanglah rasa cemburu.
- Jangan merasa takut untuk berubah, lihatlah itu sebagai kesempatan untuk tumbuh.
- Belajarlah untuk menerima hal yang tidak dapat kita ubah.
- Jangan menangani hal yang jauh lebih banyak dari yang kita mampu. Kita akan memiliki lebih sedikit kekhawatiran jika kita tidak menerima tanggung jawab yang jauh di atas kemampuan kita.
- Biarkan benak kita terisi. Ketika berhubungan dengan sesuatu yang membuat kita tertarik atau

memerlukan perhatian kita, kita tidak perlu cemas atau mengikuti ketakutan kita.

- Lakukan sekarang. Jika kita cemas atau takut mengenai sebuah aktivitas, teruslah berjalan dan lakukan. Membiarakan rasa takut berada di belakang kita akan lebih baik daripada meringkuk ketakutan.
- Belajarlah dari kesalahan kita. Ketika kita membuat kesalahan analisa bagaimana hal itu bisa menjadi salah, jadi kita tidak mengulangi kesalahan yang sama.
- Ketekunan itu ada hasilnya. Kita harus menentukan apa yang akan kita lakukan dan melakukannya. Orang yang sering menunda atau ragu-ragu tidak akan pernah benar-benar melakukan sesuatu.
- Kita memiliki kemampuan untuk pelan-pelan menghancurkan dan menetralisasi ketakutan dengan mengubah pemikiran.
- Keyakinan adalah penawar rasa takut yang terbaik. Ketakutan selalu memprediksikan kegagalan; keyakinan memprediksikan kesuksesan.
- Kita harus mengubah kebiasaan mengantisipasi bencana yang tak mungkin terjadi. Kekhawatiran dan ketakutan tak hanya merampas kedamaian

jiwa kita tapi juga kemampuan dan kekuatan kita untuk melakukan pekerjaan dan hari-hari kita yang bermakna.

- Khawatir tentang ketakutan kita akan menjadi kenyataan hanya akan mempertinggi kemungkinan hal itu terjadi.
- Rasa takut hanya bisa dieliminasi dari kebiasaan berpikir kita jika kita mampu menghadapinya.

*

Langkah 8

Menjadi Pemimpin Sejati

SESEORANG TAK TERLAHIR BEGITU SAJA SEBAGAI PEMIMPIN; beberapa orang harus dilatih untuk menjadi pemimpin, tapi ada beberapa karakteristik yang harus dimiliki untuk menjadi seorang pemimpin sejati.

Selama bertahun-tahun dilakukan berbagai kajian untuk mencari karakteristik yang seperti apa yang dibutuhkan seorang pemimpin.

Meskipun kekuatan dan kemampuan individu bermacam-macam penelitian menunjukkan bahwa manager yang hebat melihat dunia dengan cara yang sama.

Berikut ini menunjukkan kualitas yang paling terlihat dari pemimpin yang berhasil:

1. *Mereka memegang nilai dengan kuat dan memiliki standar etis yang tinggi.*

Kita bisa belajar untuk mengikuti filosofi Sir John Templeton, pendiri the Templeton Fund, salah satu *mutual fund* yang paling berhasil di dunia. Ia mendasarkan praktek bisnisnya pada kepercayaan bahwa orang yang paling sukses adalah orang yang paling termotivasi secara etis. Templeton mengatakan bahwa orang yang seperti itu biasanya paling mengerti mengenai moralitas dalam bisnis dan dapat diperceaya serta tidak mencurangi pelanggannya.

2. *Mereka memimpin dengan contoh dan berakting dengan penuh integritas dalam kehidupan profesional dan personalnya. Pemimpin yang efektif melihat peraturan berlaku untuk semua orang terutama diri mereka.*

Mereka menetapkan nilai moral tinggi dan tidak akan meminta orang lain berbuat sesuatu yang mereka sendiri tidak sanggup perbuat. Mereka menepati janji dalam interaksi personal dan perstujuan bisnis, mengetahui bahwa mempertahankan integritas itu bukanlah sesuatu yang kondisional.

3. *Mereka memiliki pengetahuan tentang tujuan perusahaan dan divisi dan terus mengikuti perubahan*
Pemimpin yang baik tidak dapat dipisahkan dari stafnya atau dari tantangan bisnis yang ada di ha-

dapannya. Mereka selalu ada untuk memberi saran dan bersedia untuk membuat keputusan sulit.

4. *Mereka proaktif dan memotivasi diri sendiri untuk meraih hasil.*

Pemimpin yang baik tidak akan duduk diam dan puas dengan dirinya sendiri. Mereka tidak hanya hidup dengan keadaan yang ada di sekitarnya namun mengembangkan pengetahuan dan pemahamannya di berbagai area. Mereka membaca jurnal profesional dan majalah di area yang menjadi minat mereka. Mereka berpartisipasi aktif dalam asosiasi profesional dan dagang tidak hanya untuk mengetahui perkembangan baru namun juga untuk berbagi gagasan dengan kollega dari organisasi lainnya. Mereka menghadiri dan berpartisipasi dalam konvensi dan konferensi serta mengembangkan jaringan dengan orang yang bisa menjadi sumber pengetahuannya atau gagasannya.

5. *Mereka adalah komunikator yang hebat dan pendengar yang baik.*

Mereka mendengarkan stafnya dan menyadari bahwa orang yang mereka pekerjakan itu dapat memberikan gagasan dan saran yang mungkin lebih baik dari yang mereka miliki. Pemimpin yang baik menggerakkan kerja sama, mengkolaborasikan iklim di mana pekerja

di setiap level paham bahwa partisipasinya pada pembuatan keputusan sangat diapresiasi.

6. *Mereka fleksibel di bawah tekanan dan selalu mengecek emosi mereka.*

Ketika menghadapi kegagalan komitmen mereka membuat mereka terhindar dari kekalahan. Mereka tidak akan membiarkan kegagalan atau kekecewaan menahan langkah mereka dari mencoba dan memotivasi pengikutnya untuk tetap melangkah ke depan.



Orang yang berjalan lebih jauh adalah orang yang memiliki kemauan untuk melakukan itu dan berani melakukannya. Orang yang tak punya kemauan tak pernah berjalan terlalu jauh.



— Dale Carnegie

7. *Mereka memiliki sikap positif.*

Pemimpin yang efektif mengetahui bahwa praktik berpikir positif secara fantastis meningkatkan kemampuan mereka karena dua alasan. Pertama, karena pikiran positif menemukan kemampuan laten, menemukan potensi yang tersembunyi; dan kedua, karena pikiran positif membuat pikiran harmonis jauh dari ketakutan, kekhawatiran, dan keragu-

raguan serta membunuh semua musuh kesuksesan dan efisiensi. Karena mereka adalah pemikir positif maka orang-orang yang ada di sekitar mereka pun adalah para pemikir positif.

8. *Mereka menjembatani kerjasama dan kolaborasi tim mereka.*

Pemimpin yang baik tahu bahwa kompetisi dan perjuangan internal menyebabkan produktivitas rendah. Mereka memotivasi dan memberi penghargaan pada kerja sama antarstaf atau antardepartemen dalam bisnis mereka. Mereka mencari waktu untuk mempelajari bagaimana individu bergabung dalam tim dan memotivasi serta membantu mereka untuk sukses. Pemimpin yang hebat mengerti perasaan orang lain—apa yang menyebabkan mereka untuk bertindak dan bereaksi. Mereka menyadari pentingnya menjadi faktor pemotivasi bagi orang-orang—faktor yang menggerakkan dan memotivasi perasaan orang-orang.

9. *Pikiran mereka terbuka pada gagasan baru dan mereka menyambut gagasan.*

Bahkan setelah perubahan dan peningkatan mereka lakukan mereka masih mencari cara baru untuk menggapai tujuannya.

10. Mereka mengenali dan memaksimalkan kekuatan pada diri orang lain.

Terkadang orang yang memiliki kewenangan dapat memaksa bawahannya untuk mengikuti perintahnya dengan wewenang yang dimilikinya. Tapi orang semacam itu bukanlah seorang pemimpin sejati. Ya, perintah akan dituruti namun bukan itu intinya. Pemimpin sejati mengembangkan kepercayaan pada orang-orang yang dipimpinnya. (Catatan mereka menganggap orang yang dipimpinnya sebagai sahabat bukannya bawahan.) Ini menumbuhkan keinginan tidak hanya ingin dipimpin oleh manajer semacam itu tapi juga untuk menginisiasi, inovasi, dan menerapkan gagasan mereka yang sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

11. Mereka membuat diri mereka dan orang lain bertanggung jawab atas hasil.

Mereka membuat standar yang dimengerti dan diterima oleh sahabatnya dan bekerja untuk memenuhi standar itu. Mereka mengambil langkah perbaikan untuk menangani penyimpangan. Mereka mengenali ketertiban mereka dan minta bantuan jika diperlukan.

12. Mereka efisien dan mengelola waktunya dengan efektif.
Pemimpin yang kuat mengembangkan jadwal yang

bermakna. Mereka belajar untuk memprioritaskan dan meminimalisir interupsi dan gangguan.

13. *Mereka memiliki visi.*

Pemimpin yang hebat tahu apa yang mereka ingin raih dan cara yang mereka pakai untuk menggapai tujuan itu. Mereka tak hanya ingin meraih tujuan jangka pendek tapi juga gambaran besar yang ada di kepala mereka.

14. *Mereka tidak mudah menyerah.*

Ketika menemui kegagalan mereka mengambil hikmahnya dan menangani masalahnya. Sebuah contoh yang baik ada pada cerita Tom Monaghan, pendiri Domino Pizzas. Ia mendirikan perusahaannya dari sebuah kios pizza menjadi ribuan *home-delivery outlet* dalam waktu tiga puluh tahun. Pada 1989 ia menjual perusahaannya. Setelah dua setengah tahun perusahaan yang ia beli kehilangan jalur distribusi yang dimiliki oleh Monaghan sebelumnya. Untuk menyelamatkan perusahaan, Monaghan membeli kembali perusahaan itu dan kembali menjadi CEO-nya. Di bawah arahannya, perusahaannya berkembang menjadi sekitar lima ratus toko di Amerika Serikat dan tiga ratus outlet di negara lain.



Inti dari kepemimpinan adalah kau harus memiliki visi. Visilah yang harus kau artikulasikan dengan jelas dan tegas pada setiap kesempatan. Kau tak bisa meniup terompet ketidakpastian.

— Theodore Hesburgh, mantan direktur Notre Dame University



Aktivitas Pemimpin yang Sukses

Salah satu alasan utama seseorang dipromosikan menjadi manajer dan pemimpin adalah karena mereka efektif dalam mengerjakan pekerjaan mereka. Ketika kita dipromosikan pekerjaan kita adalah untuk membuat orang lain bertindak seefektif yang kita kerjakan. Pekerja yang baik mempunyai satu set kemampuan dan seorang pemimpin yang baik juga mempunyainya. Lalu, untuk bisa bekerja dengan baik dalam sebuah posisi supervisor, kita harus mempunyai satu set kemampuan yang lain.

Untuk menjadi manajer yang efektif kita harus menyeimbangkan orang dan proses. Terlalu fokus pada pengembangan staf kita dapat membuat produksi kita menjadi kacau. Jika kita ingin mengembangkan kemampuan setiap staf dan memaksimalkan sikap mereka, kita

mungkin akan mengalami kesulitan jika ada staf kunci yang keluar. Menjadi terlalu berfokus pada proses berarti bahwa sistem yang hebat menjadi taruhannya; tapi karyawan tidak akan benar-benar mengerti akan hal ini dan mereka tak mau peduli akan hal ini. Seorang manajer yang fokus pada orang akan mengatakan, "Mari kita diskusikan rencananya dan mengapa kita lakukan ini." Seorang manajer yang fokus pada proses akan berkata, "Inilah rencananya, dan ini cara kita melakukannya." Dengan keseimbangan yang baik, komitmen dan produktivitas akan selalu berada pada level tertinggi.

Menyeimbangkan Motivasi dan Akuntabilitas

Beberapa orang percaya bahwa segera setelah kita mendelegasikan orang untuk akuntabel terhadap pekerjaannya mereka akan kehilangan motivasi internal mereka. Ini tidak benar-benar demikian. Kita bisa mengembangkan alat untuk membuat orang-orang tetap akuntabel pada tujuannya, gol-nya, dan komitmennya seraya terus termotivasi. Dengan keseimbangan yang baik kita dapat mengendalikan kontrol yang baik terhadap hasil yang diperoleh tim dan diri kita.



Hanya ada satu jalan... untuk menyuruh setiap orang melakukan apapun. Dan itu dapat dilakukan dengan cara membuat mereka mau melakukan pekerjaan itu.



— Dale Carnegie

Komunikasi dan Coaching untuk mendapatkan Hasil

Saat ini, lebih dari sebelumnya, pekerjaan seorang manajer adalah untuk memfasilitasi perkembangan stafnya. Di mana kita dapat menciptakan sebuah lingkungan di mana orang-orang mendapatkan hasil, mengembangkan kemampuan baru, dan menjadi sukses. Kita melakukan tugas tertinggi kita sebagai seorang manajer dan pemimpin orang-orang. Berkommunikasi dengan kekuatan dan sensitivitas, menjadi pelatih, dan membangun kemampuan orang-orang adalah prioritas tertinggi seorang pemimpin.

Salah satu alasan orang dipromosikan sebagai manajer adalah karena mereka telah mendemonstrasikan kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menguasai area yang diperlukannya. Dan kesuksesan mereka tidak hanya berdasarkan pada pencapaian pribadi mereka tapi juga keahlian mereka untuk mendampingi orang lain menuju kesuksesan. Transisi sukses dari pekerja menjadi manajer memerlukan kerangka

berpikir dan kemampuan yang baru. Bagan berikut ini menunjukkan perbedaan antara menjadi pekerja dan pemimpin yang sukses:

Pekerja	Manajer atau Pemimpin
Perlu bimbingan dan pengarahan	Merencanakan strategi, memprioritaskan, mengarahkan tindakan untuk mendukung <i>upper management</i>
Mengikuti struktur	Menciptakan struktur dan mempersiapkan kebijakan
Memiliki perspektif jangka pendek	Memiliki perspektif jangka panjang
Menerima dan menurut	Menantang, mempengaruhi, dan membujuk
Menunjukkan keahlian di area tertentu	Mencari kesempatan untuk menggunakan kekuatan individu
Ingin mengerti “apa yang ada untuk saya”	Memotivasi, memberi energi, mendapatkan komitmen dan kepercayaan
Menghindari risiko dan konflik, mencari keberlanjutan	Mengambil risiko, mengevaluasi berkali-kali, memeluk konflik dan perubahan
Menggunakan pembuatan keputusan analitis	Menggunakan pembuatan keputusan intuitif
Ingin didengar dan dimengerti	Mendengar dan memahami
Mengidentifikasi apa yang diperlukan untuk bekerja dengan baik	Memberikan <i>coaching</i> , dukungan, bimbingan, dan sumber daya untuk sukses
Mencari tujuan	Memberikan tujuan dengan antusiasme, <i>passion</i> , dan keyakinan

Pekerja	Manajer atau Pemimpin
Mengharapkan kepercayaan, pelibatan, tanggung jawab, dan kepemilikan	Menanyakan input, lalu mendelegasikan, memberdayakan, dan menghimpun orang-orang yang bertanggung jawab
Perlu jaminan dan umpan balik	Memberikan umpan balik kinerja yang konsisten
Perlu apresiasi dan rekognisi	Membangun kepercayaan diri secara konsisten. Memberikan apresiasi, dan membagikan kejayaan
Mencari pola karier yang jelas	Menyediakan kesempatan untuk berkembang

Jangan menjadi Boss—Pimpin

Peter Drucker, salah satu penulis dan pemikir bidang manajemen pernah menulis: “Hampir semua yang disebut manajemen terdiri dari membuat sulit pekerjaan yang dilakukan orang lain.”

Apa yang sebenarnya dilakukan oleh para manajer sehingga Drucker menulis seperti itu? Banyak orang yang duduk di posisi manajer atau supervisor berhadapan dengan karyawan seperti mereka adalah *automation*—berharap mereka melaksanakan prosedur persis sama dengan yang mereka mau dan tidak menggunakan inisiatif, kreativitas, dan kekuatan otak ketika bekerja. Mereka sangat peduli pada mengikuti peraturan,

regulasi, prosedur, dan jadwal sehingga tidak mempedulikan potensi setiap individu yang dipimpinnya.

Manajer, yang benar-benar memimpin karyawannya alih-alih mengarahkan pekerjaannya saja tidak hanya mendapatkan hasil yang lebih baik dari pekerjaannya tapi juga mengembangkan tim orang-orang yang berkomitmen untuk bekerja meraih kesuksesan pada setiap aspek kerja dan kehidupannya.

Pemimpin itu Melayani

Pemimpin yang baik melayani stafnya—bukan sebaliknya. Bentuk geometrik tipikal yang biasa dipakai di sebuah organisasi adalah segitiga. Di puncak segitiga ada bos yang memberikan perintah pada *middle management* yang memberi perintah kepada *supervisor* yang kemudian memberi perintah kepada karyawan. Pada bagian dasar segitiga ada pelanggan yang kita harap akan puas dengan layanan yang kita berikan.

Tujuan dari setiap lapisan adalah untuk melayani lapisan di atasannya. Pada pendekatan tradisional, karyawan melayani supervisor, supervisor melayani manajer dan semuanya pada akhirnya melayani *big boss*. Pelanggan yang ada di bawah secara tidak langsung diabaikan. Segitiga itu sebaiknya dibalik. Top-level

managemen sebaiknya melayani *middle level manager*, yang melayani *first line supervisor* yang melayani karyawan—dan semuanya melayani pelanggan.

Pemimpin yang baik harus peduli mengenai stafnya. Mereka belajar sebanyak-banyaknya mengenai kekuatan dan batasannya, apa yang mereka sukai dan tidak, bagaimana mereka beraksi dan bereaksi. Mereka mengambil waktu untuk bekerja dengan mereka, memberi mereka sumber daya, alat, dan pengetahuan teknis untuk melakukan pekerjaan mereka dengan efektif. Mereka tidak terlalu mengambil pusing apakah setiap “i” harus bertitik dan setiap “t” harus bergaris.

Ketika diadakan sebuah survei untuk mengetahui apa yang diinginkan dari seorang bos, jawaban yang teratas adalah: *seseorang yang ada untuk saya*. Ini adalah seorang bos yang tiap orang dapat datang untuk bertanya kepadanya dan tidak takut dianggap bodoh, seorang bos yang seseorang dapat yakin untuk mendapatkan informasi, pelatihan, dan saran alih-alih permintaan, suruhan, dan perintah. Ini adalah bos yang membantu mengembangkan potensi orang-orang—bukan hanya memanfaatkan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan.

Memberdayakan Karyawan Kita

Pemimpin sejati “memberdayakan” orang-orangnya. Kata memberdayakan menjadi beken di dunia manajemen saat ini, namun kata beken biasanya menggambarkan konsep yang baru saja dikembangkan. Kata ini berasal dari istilah legal yang berarti mentransfer hak hukum dari satu orang ke orang lainnya. Dalam dunia manajemen sekarang ini perkataan ini digunakan dalam konteks yang lebih luas—untuk membagi wewenang dan kontrol antara manajer dan orang-orang yang ia kelola. Alih-alih membiarkan manajer membuat keputusan mengenai bagaimana pekerjaan harus dilakukan orang-orang yang melakukan pekerjaan itu juga berpartisipasi untuk membuat pertimbangan itu. Ketika karyawan membantu dalam menentukan hal terbaik untuk mencapai tujuannya kita tidak hanya akan memperoleh lebih banyak informasi mengenai bagaimana pekerjaan itu dilakukan namun juga para staf jadi memiliki komitmen yang besar untuk kesuksesan pertimbangan tersebut.

Mengelola vs. Memimpin

Mengelola menekankan bahwa orang-orang mengikuti perintah—terkadang tanpa ada pertanyaan lagi.

“Ini adalah cara sesuatu dilakukan.” Memimpin mengutamakan kreativitas individu dengan menampung gagasannya baik secara informal dalam kontak sehari-hari maupun secara formal dalam rapat, program pemberian saran, dan aktivitas semacamnya.

Mengelola adalah mengatakan pada orang lain apa yang harus mereka lakukan. Memimpin itu memberdayakan orang-orang—memberi mereka alat untuk membuat keputusan mereka sendiri dan panduan yang dapat diterima oleh seluruh pihak yang terkait.

Mengelola lebih berfokus pada bagaimana kebijakan itu diikuti, menerangkan aturan dan kebijakan dan menegakkannya. Memimpin itu memotivasi orang-orang dan mengajarkan mereka bagaimana cara meraih tujuan mereka (dan tujuan organisasi). Jika tujuan tidak seperti yang diharapkan ada upaya yang akan dilakukan untuk peningkatan kinerja dengan melakukan pelatihan. Membantu orang-orang untuk belajar adalah kunci utama untuk meraih kinerja berkualitas.

Mengelola mengkonsentrasi upaya untuk *melakukan pekerjaan dengan benar*. Ada waktunya kita harus mengelola, untuk masalah hukum atau semacamnya penting bahwa segala sesuatunya dilakukan sesuai apa kata buku. Tentu saja orang-orang di posisi manajerial

harus memastikan bahwa segala sesuatunya berjalan baik. Tapi ini bukanlah pekerjaan utama mereka. Menegakkan peraturan mungkin saja diperlukan dalam keadaan itu namun yang terpenting adalah untuk melatih dan memotivasi individu untuk menjadi kompeten dan berkeinginan untuk melakukan hal yang terbaik agar memenuhi tujuan departemen dan perusahaannya. Untuk meraih tujuan bersama stafnya adalah tujuan dari sebuah kepemimpinan yang baik.

Pemimpin yang baik bukannya yang tidak bisa mengambil keputusan atau yang bersikap tirani. Mereka tidak diabaikan dan tidak pula ditakuti oleh para sahabatnya. Supervisor yang hebat memiliki rasa percaya diri di dalam dirinya plus respek dari karyawannya.

Marilah kita lihat antara gaya kepemimpinan seorang bos dan seorang pemimpin:

Sang Bos	Sang Pemimpin
Menggerakkan Orang	Memandu Orang
Membuat Ketakutan	Menginspirasi Antusiasme
Mengatakan “Kerjakan”	Mengatakan “Ayo kita kerjakan”
Membuat pekerjaan berat	Membuat pekerjaan menarik
Mengandalkan wewenang	Mengandalkan kerja sama
Mengatakan “saya,” “saya,” “saya”	Mengatakan “kita”

Bagaimana Kita Menjadi Pemimpin?

Beberapa orang merasa segan untuk mengambil peran kepemimpinan. Untuk melakukan itu mereka percaya bahwa mereka harus punya bakat kepemimpinan bawaan seperti karisma atau kepribadian tak tampak yang bisa membuat mereka mempengaruhi orang lain.

Benar bahwa beberapa pemimpin besar dunia memang terlahir seperti itu—mereka memiliki pesona tertentu yang mampu memikat orang lain. Tapi mereka adalah pengecualian. Mayoritas pemimpin sukses adalah pria dan wanita yang bekerja keras untuk meraih posisi mereka sekarang. Memimpin akan lebih mudah jika kita mempunyai bakat alam namun itu tidaklah penting. Setiap kita dapat mempelajari kemampuan untuk mengelola dan memimpin orang lain.

Kepemimpinan adalah seni yang dapat dipelajari. Dengan sedikit usaha siapapun yang menginginkannya pasti bisa belajar membimbing orang lain yang sesuai dengan tanggung jawab, kepercayaan diri, dan kerja sama yang bisa dilakukannya.

Mempelajari Seni Kepemimpinan

Banyak manajer mengatakan bahwa diri mereka “profesional,” tapi apakah manajemen itu benar-benar

sebuah profesi? Profesional di bidang lain (seperti dokter, pengacara, psikolog, dan insinyur) diminta untuk menyelesaikan program studi dan lulus ujian sertifikasi. Tidak ada persyaratan seperti itu untuk menjadi manajer. Beberapa manajer mungkin saja memiliki gelar seperti di bidang administrasi bisnis tapi kebanyakan dari mereka dipromosikan begitu saja dan tidak menjalani pelatihan manajemen. Kebanyakan manajer belajar langsung dari pekerjaannya.

Semakin banyak manajer sukses yang kini memperoleh keahliannya dari pelajaran yang terstruktur namun masih banyak juga yang memperoleh keahliannya dari memperhatikan bosnya. Mungkin saja mereka mendapatkan contoh yang baik. Tapi lebih seringnya manajer-manajer baru itu malah terpapar pada filosofi kuno dan tidak valid yang dianut bosnya.

Kepemimpinan adalah seni yang dapat dipelajari. Kita dapat belajar membimbing orang lain dengan suatu cara yang bisa membuat mereka respek, percaya, dan mau bekerja sama.

Untuk melakukan hal itu, mari kita lihat beberapa gagasan yang kurang penting di masyarakat kita terkait memimpin sebuah bisnis.

Mitos 1: Manajemen sama dengan Logika

Ketika seorang manajer ditanyai mengenai pelatihan kepemimpinannya, ia berkata, “Ketika pertama kali saya dipromosikan ke pekerjaan manajemen pertama saya saya menanyakan pada manajer yang telah lama menjabat sebuah tips bagaimana menyikapi orang-orang yang melapor kepada saya. Ia katakan kepada saya, ‘Gunakanlah logika dan kau tidak akan menemui masalah.’”

Apa itu “logika,” yang sebenarnya? Apa yang logis bagi seseorang belum tentu logis bagi orang lainnya. Terkadang definisi logis juga terpengaruh budaya. Di Jepang misalnya, akan logis untuk menunggu konsensus penuh sebelum membuat sebuah keputusan; Di Amerika Serikat teknik ini dianggap tidak efisien dan buang-buang waktu.

Budaya masyarakat bukan satu-satunya penyebab perbedaan pendapat mengenai praktik yang umum. Beda orang pasti punya persepsi yang beda mengenai apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang efisien dan apa yang mubazir, serta apa yang berlaku dan apa yang tidak berlaku.

Kita cenderung menggunakan pengalaman kita sendiri untuk mengembangkan persepsi mengenai apa

yang umum. Masalahnya adalah pengalaman pribadi seseorang hanya menunjukkan persepsi sendiri. Kepemimpinan memerlukan lebih dari pengalaman seorang individu. Untuk menjadi pemimpin sejati kita harus melihat di atas apa yang dipikir orang logis.

Kita tidak dapat bersandar pada logika semata untuk memecahkan masalah yang terkait dengan finansial atau manufakturing. Kita akan melihat pada saran dan informasi ahli untuk mencari solusi permasalahan tersebut. Jadi kenapa kita harus bersandar pada pendekatan yang kurang pragmatis jika berhadapan dengan masalah sumber daya?

Kita dapat belajar banyak mengenai seni dan ilmu manajemen dengan membaca buku dan terbitan yang terkait, mengikuti kursus dan seminar, serta berpartisipasi aktif dalam perkumpulan industri.

Mitos 2: Manajer Harus Tahu Segalanya

Manajer tidak tahu segalanya. Tak ada yang bisa tahu segalanya. Terimalah bahwa kita tidak punya jawaban atas segala sesuatu, namun diberi kemampuan untuk mencari tahu jawabannya. Salah satu cara adalah dengan mengembangkan kontak dengan orang lain dari perusahaan lain yang telah menghadapi situasi yang

sama. Kita dapat belajar banyak dari mereka. Membuat jaringan—bertukar kontak dengan orang dari perusahaan lain yang dapat kita mintai saran, gagasan, dan strategi pemecahan masalah—memberi kita akses pada orang-orang itu jika kita perlu informasi dan gagasan baru, serta menyediakan sumber untuk bertanya saat kita harus memecahkan suatu masalah.



Salah satu cara yang pasti untuk mempengaruhi opini orang lain adalah dengan mempertimbangkan opininya dan membiarkan mereka merasa bahwa dirinya penting.



— Dale Carnegie

Mitos 3: Manajer Haruslah Keras

Mengendalikan orang dengan ketakutan adalah praktik yang lazim. Dan terkadang itu berguna. Orang-orang akan bekerja keras jika mereka takut akan kehilangan pekerjaannya, tapi bagaimana dengan kualitas pekerjaan yang mereka lakukan? Jawabannya adalah “Hanya sekadar bagus supaya tidak dipecat.” Itulah mengapa teknik ini tidak dianggap sebagai manajemen yang efektif. Manajemen yang sukses meliputi adanya keinginan untuk bekerjasama dari para sahabat kita.

(Selain itu, kita juga perlu mencatat bahwa pergantian staf yang terus menerus juga tidak baik—hanya karena kita bisa memecat orang tak berarti pula bahwa itu adalah praktik yang baik. Hal ini buruk untuk semangat kerja dan susah untuk kita mencari penggantinya sebab akan menghaburkan waktu dan uang. Lebih jauh lagi jika karyawan kita tergabung dalam serikat buruh misalnya memecat mereka pasti akan menjadi proses yang tidak mudah.)

Ada manajer yang bertindak seperti majikan para budak. Selama bertahun-tahun James Miller, management consultant dan pengarang buku *The Corporate Coach*, mengadakan kontes *the Best and Worst Boss of the Year*.

Karyawan melakukan nominasi. Miller dilaporkan bahwa ia memperoleh lebih banyak nominasi untuk bos terjelek dibandingkan bos terbaik. Salah satu alasan utamanya adalah karena karyawan membenci bosnya, Miller menemukan bahwa bos-bos itu acapkali mencari-cari kesalahan anak buahnya, mengungkapkan sarkasme, melebih-lebihkan kegagalan, dan berkali-kali membentak dan berteriak di hadapan karyawan.

Mengapa mereka berbuat demikian? Banyak orang yang sering jadi korban teriakan—oleh orang tua, guru,

dan bos terdahulu—jadi mereka bisa saja berpikir bahwa ini adalah sebuah alat komunikasi yang efektif.

Beberapa dari kita terkadang mengangkat suara, apalagi jika kita stres. Terkadang perlu kedisiplinan pribadi untuk tidak berteriak. Pemimpin yang efektif, meskipun demikian, dapat mengontrol tendensi ini. Jika kita berteriak kepada orang lain sama artinya kita mengakui kegagalan kita untuk menjadi seorang pemimpin sejati. Kita tidak dapat memperoleh kemauan bekerja sama staf kita dengan berteriak kepada mereka.

Kita tidak bisa mempertahankan pekerja baik dalam waktu lama jika kita mengelolanya dengan ketakutan. Jika pekerjaan itu langka di lingkungan kita mungkin saja pekerja mentolerir bos yang kasar dan tukang bentak. Namun jika lapangan pekerjaan terbuka, orang-orang terbaik akan pergi mencari lingkungan kerja yang lebih nyaman. *Turn over* pegawai itu mahal dan melelahkan.

Mitos 4: Puji Menyebabkan Kepuasan

Beberapa manajer takut jika mereka memuji pekerjaan stafnya orang itu akan menjadi puas dan berhenti untuk mengembangkan diri (tentu saja, beberapa orang benar-benar bereaksi seperti ini). Tujuannya adalah untuk memparafrasekan puji kita sehingga puji

itu membuat staf kita melanjutkan pekerjaan baik yang dilakukannya.

Manajer lain malah berpendapat jika staf dipuji karena pekerjaannya yang baik mereka akan mengharapkan kenaikan gaji atau bonus. Dan beberapa orang memang begitu.

Tapi itu bukan alasan untuk menahan pujian jika memang diperlukan. Karyawan harus tahu bagaimana kenaikan gaji, bonus, dan tunjangan keuangan lainnya dibayarkan. Jika kompensasi dinegosiasikan setahun se kali anggota tim seharusnya sadar bahwa pekerjaan baik yang mereka dipuji di dalamnya bisa dijadikan bahan evaluasi.

Beberapa orang manajer berpikir bahwa pujian itu tidak penting. Salah satu kepala departemen melaporkan, "Orang yang saya supervisi tahu jika mereka berbuat baik jika saya tidak bicara dengan mereka. Jika saya bicara dengan mereka, mereka tahu mereka dalam masalah." Tidak memberikan umpan balik kecuali dalam rangka menghukum juga tidak efektif. Ingatlah, kita harus menggunakan *reinforcement* positif dan bukannya negatif.

Tentu saja pujian bisa berlebihan. Jika orang dipuji berkali-kali atas pencapaian biasa mereka pujian itu bisa

tampak tidak tulus. Juga, karyawan nonproduktif akan merasa hebat jika mereka terlalu banyak dipuji.

Cobalah Aturan Platinum

Ketika mengelola orang lain, perintah kitab suci yang terbaik (golden rule), “Berbuatlah yang terbaik untuk orang lain seperti yang kau ingin orang lain perbuat kepadamu” terdengar masuk akal— namun hanya pada kondisi tertentu. Semua orang tidak sama; memperlakukan orang lain seperti kita ingin diperlakukan tidak sama dengan memperlakukan mereka seperti mereka ingin diperlakukan.

Contohnya, Linda lebih suka mendapatkan gambaran besarnya dan merinci pekerjaannya sesuai keinginannya. Namun asistennya, Jason, tidak nyaman untuk menerima pekerjaan hingga seluruh detail disampaikan kepadanya. Jika Linda mendeklasikan pekerjaannya pada asistennya seperti cara ia ingin pekerjaan dideklasikan padanya ia tidak akan mendapatkan hasil yang baik.

Sol ingin *reinforcement* yang berkesinambungan. Dia senang mengerjakan tugasnya hanya jika bosnya mengawasi pekerjaannya dan mengatakan padanya bahwa dia melakukan pekerjaan yang baik

Tanya, meskipun demikian, menjadi kecewa jika bosnya terlalu banyak mengecek pekerjaannya. “Apa dia tak percaya padaku?” komplainnya. Kita tak bisa membantu Tanya seperti kita membantu Sol dan mendapat hasil yang baik dari keduanya.

Setiap kita punya gaya kita, pendekatan kita, dan eksentrisitas kita. Melakukan untuk orang lain apa yang kita ingin orang lain lakukan untuk kita adalah cara yang kurang efektif untuk mengelola orang lain.

Untuk menjadi manajer yang efektif kita harus mengenal setiap anggota tim kita dan gunakan metode manajemen kita sesuai dengan sikap setiap individu. Alih-alih menggunakan golden rule, ikutilah *platinum rule*:



Lakukanlah pada orang lain apa yang mereka ingin kau lakukan pada mereka. Kompromi tentu saja harus dilakukan. Dalam beberapa situasi pekerjaan harus dilakukan dalam keadaan yang tidak ideal bagi beberapa orang. Dengan terlebih dahulu mengetahui apa yang ingin kita dapatkan, kita dapat mengantisipasi masalah dan mempersiapkan staf kita untuk menerima pekerjaannya.

Pemimpin Harus Memproduksi Kinerja yang Lebih dari Optimum

Produksi, kinerja, dan keuntungan adalah aspek-aspek penting dari pekerjaan kita sebagai manajer, tapi apa ini saja yang harus kita perhatikan? Tentu saja, jika sebuah bisnis ingin langgeng, harus ada hasil. Yang penting juga, antara lain, adalah pengembangan karyawan. Jika kita mengacuhkan potensi orang lain kemampuan tim kita untuk mencapai hasil pastilah terbatas. Dan tentu saja, kita harus mengambil keuntungan jangka pendek, berorientasi pada kesuksesan jangka panjang, dan megedepankan kelanggengan bisnis kita.

Ketika Eliot mendirikan perusahaan komponen komputernya, ia adalah pengagas di bidang industri yang baru dan berkembang ini. Karena ingin menjadi pemimpin di bidang ini, ia manyetir karyawannya untuk memiliki produktivitas yang tinggi dan selalu memperhatikan keuntungan yang akan diperolehnya, namun ia tidak memperhatikan perkembangan stafnya. Staf teknis dan administratifnya hanya diberi sedikit kesempatan untuk mengkontribusikan gagasannya atau memakai inisiatifnya dalam proyek mereka. Setelah bertahun-tahun, perusahaan Eliot mendapat keuntungan yang besar namun tidak pernah berkembang menjadi

pemimpin industri seperti yang diharapkannya. Karena ia tidak memperhatikan potensi dan ambisi karyawannya ia kehilangan staf terdidik dan terlatihnya yang bekerja untuk perusahaan lain. Dan karena ia tergantung pada idenya saja ia kehilangan banyak gagasan inovatif yang mungkin akan disumbangkan oleh para stafnya.

Mendapatkan yang Terbaik dari Karyawan Kita

Untuk mendapatkan yang terbaik dari karyawan kita kita harus mengerti mereka sebagai manusia dan bekerja bersama mereka sebagai individual untuk membantu mereka membuat dan menepati komitmen untuk bekerja bahkan lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan sekarang.

Seperti ditulis di atas, kita harus memperhatikan bahwa setiap orang memiliki cara berperilaku sebagai individu dan personal. Kita harus menghadapi mereka sebagai individual alih-alih menyuruh mereka melakukan hal yang sama dengan cara yang sama. Mari kita ambil satu kata “people,” dan mengembangkan setiap hurufnya menjadi tips bagaimana kita dapat memiliki hubungan baik dengan orang lain.

Personality (Kepribadian)

Tiap orang memiliki kepribadian yang spesial. Kita harus mengamati bagaimana mereka beraksi dan bereaksi, apa yang membuat mereka bergairah—and apa yang tidak, dan apa yang benar-benar mereka perhatikan. Kesalahan terbesar yang dilakukan oleh setiap orang adalah berharap bahwa orang lain menunjukkan keberatan dan pemahaman mereka. Kita tidak bijaksana jika memperlakukan semua orang dengan cara yang sama. Beberapa orang perlu lebih banyak perhatian dibandingkan yang lain sementara yang lain hanya meminta perhatian kita sebagai tanda persetujuan. Ada orang yang butuh bantuan konstan, sementara yang lain hanya kadang-kadang saja butuh tepukan di bahu.

Exceptional Characteristics (Karakteristik yang Hebat)

Lihatlah perilaku yang membuat orang-orang berbeda dari yang lainnya.

Laurie sangatlah kreatif. Di waktu luangnya ia menggambar, mengukir, dan membuat puisi. Bagaimana hal ini membantu dalam berhubungan dengannya? Dengan mengandalkan kreatifitasnya kita dapat meminta Laurie untuk menangani proyek yang sulit atau meng-

kontribusikan gagasan dan memberi saran yang dapat membantu mengatasi masalah pekerjaan. Gary adalah seorang perfeksionis. Ia mungkin bekerja lambat tapi akurat. Dengan memberinya tugas yang mengutamakan kualitas kita dapat menggunakan kemampuannya dengan efektif.

O pportunity (Kesempatan)

Pekerjaan Claudette sebenarnya membosankan. Namun bosnya mengetahui bahwa dia senang belajar dan akan memberikan dia semangat untuk melakukan pekerjaan membosankannya jika ia bisa melakukan tugas yang lebih menantang. Dengan memberikan Claudette kesempatan untuk belajar mengenai pekerjaan lain di departemennya, ia bisa dilatih dan disiapkan untuk melakukan pekerjaan itu sekalius memotivasinya untuk belajar dan berkembang.

Memberikan kesempatan pada orang lain tak terbatas pada promosi pekerjaan. Ada orang yang tidak menginginkan tanggung jawab posisi yang lebih senior, tapi mencari kesempatan untuk mengembangkan pengetahuannya atau melakukan pekerjaan yang lebih menarik untuk mereka. David menganggap dirinya seorang “people-person.” Dia berhubungan baik dengan

orang lain namun dalam pekerjaannya sebagai seorang akuntan ia menghabiskan hampir seluruh waktunya dengan dirinya sendiri. Dengan memberikan David kesempatan untuk melatih orang lain mengenai prosedur perusahaan dan mengadakan rapat departemen, kepuasan bekerjanya bertambah dan kinerjanya meningkat.

P articipation (Partisipasi)

Orang yang bekerja dalam suatu pekerjaan mempunyai wawasan mengenai bagaimana pekerjaan itu harus dilakukan lebih dari yang kita tahu. Ketika sebuah prosedur baru harus dikembangkan atau sebuah proyek akan direncanakan, biarkan orang yang akan melakukan pekerjaan itu berpartisipasi menentukan bagaimana pekerjaan itu harus dilakukan. Sebagai manajer sebuah departemen, Kathy percaya dia tahu bagaimana proyek baru itu akan dikerjakan Selain itu, dia sudah bertahun-tahun menangani pekerjaannya itu. Jadi, alih-alih mendesain rencana dan mengatakan pada orang-orangnya bagaimana rencana itu dijalankan ia mengajak orang-orangnya untuk melakukan tahap awal pengembangan rencana. Orang-orang itu tidak hanya memberikan gagasan hebat yang tidak diperkirakan Kathy tapi karena mereka merasa bahwa mereka adalah bagian dari proses

perencanaan, mereka berkomitmen untuk bekerja keras dan menjamin kesuksesan proyek itu

L eadership (Kepemimpinan)

Pemimpin yang baik tidak menetapkan tujuan bagi staf mereka dan mengatakan pada mereka bagaimana cara untuk meraihnya. Pemimpin yang baik bekerja dengan stafnya untuk memotivasinya menetapkan tujuan mereka sendiri dan memberi mereka alat untuk mencapainya.

- Fred adalah seorang pria yang cerdas dan pekerja yang baik, namun Paul, bosnya, berpikir bahwa ia punya lebih banyak kemampuan daripada yang kini dipakainya. Fred takut untuk mengambil inisiatif mengenai proyek apapun dan sering datang ke Paul untuk meminta instruksi. Untuk membantu Fred mengatasinya, Paul mulai memberi Fred proyek kecil dan membuatnya bertanggungjawab untuk menyelesaikannya. Dengan perlahan-lahan meningkatkan kompleksitas tugasnya, Paul membantu Fred mengembangkan kepercayaan dirinya yang diperlukan-nya untuk memberikan hasil kinerja yang luar biasa.

E xpectations (Harapan)

Biarkan orang lain mengetahui bahwa harapan kita tinggi. Jangan mudah terpuaskan dengan pekerjaan medioker. Terlalu banyak manajer yang senang jika staf mereka bisa mencapai standar minimum. Ini mungkin baik-baik saja jika bisnis kita dalam keadaan normal, tapi jika perusahaan kita harus berjuang untuk hidup kita butuh lebih dari sekadar mencapai standar. Orang-orang kita harus dipacu untuk terus-menerus menjadi lebih baik. Faktanya, harapan yang besar dari orang lain membuat mereka tahu bahwa mereka dipandang kompeten dan dapat dipercaya. Meminta orang lain menjadi dirinya yang terhebat adalah cara untuk memperlakukan mereka dengan respek.

Ketika bos mereka, keluarga mereka, dan yang terpenting lagi orang-orang melihat kinerja mereka meningkat maka tak ada lagi yang dapat menghentikan mereka dari menjadi pencapaian raihan yang baik.

Dengan mengetahui orang-orang di sekitar kita, menggunakan kekuatan individualnya, dan memperlakukan mereka dengan baik, grup yang mereka menjadi bagiannya akan berkembang dengan baik.

Tambahan dan Inti

Pemimpin yang efektif mengikuti prinsip berikut ini:

- Anggota tim merespon baik pada tindakan partisipatif daripada kepemimpinan otoritarian.
- Staf harus diberi kesempatan untuk menggunakan bakat, kemampuan, dan kapasitas otaknya.
- Pemimpin yang baik membangun iklim yang kooperatif, kolaboratif dan semua partisipan mengerti bahwa partisipasi mereka dalam pembuatan keputusan disambut dengan baik. Staf harus diberi kesempatan untuk menggunakan bakat, kemampuan, dan kapasitas otaknya.
- Pemimpin yang baik berpikir bahwa diri mereka adalah fasilitator. Pekerjaan mereka adalah membuat staf mereka lebih mudah dalam melakukan tugasnya.
- Pemimpin yang efektif diam untuk mengambil inisiatif, untuk beraksi alih-alih bereaksi.
- Pemimpin yang baik menetapkan standar yang tinggi untuk diri mereka dan bekerja keras untuk mencapai tujuan itu.
- Mereka fokus untuk menyelesaikan sesuatu dan tidak mudah goyah.
- Kepemimpinan adalah seni yang dapat dipelajari. Dengan sedikit usaha setiap orang yang memiliki

keinginan bisa belajar membimbing orang dengan suatu cara yang menghasilkan respek, kepercayaan, dan kerja sama sepenuh hati.

- Jangan jadi bos—jadilah pemimpin.
- Manajer terkadang terpengaruh miskonsepsi dan mitos mengenai manajemen. Jangan langsung mengikuti begitu saja jejak langkah bos Anda.
- Jangan jadi terlalu keras dan jangan pula terlalu lunak. Gaya supervisi yang paling efektif adalah yang berada di tengah-tengah keduanya. Ini berdasarkan pemahaman perilaku manusia dan menggunakan pengetahuan tersebut untuk bekerja dengan orang-orang yang ada di bawah wewenang kita.
- Puji orang yang bekerja dengan baik. Pekerjaan yang tidak dianggap seperti tanaman yang layu. Produktivitasnya akan mengering.
- Ikuti platinum rule: "*Lakukanlah pada orang lain apa yang mereka ingin kau lakukan pada mereka.*"
- Buatlah poin untuk mengetahui orang yang bekerja dengan kita sebagai individual. Dengan mengakui keinginan dan kekuatan setiap orang kita dapat membangun hubungan yang baik dan memaksimalkan kontribusi individual dalam organisasi.

*

Langkah 9

Membantu Orang Lain Untuk Menjadi Sukses

KAMI DINILAI TIDAK DARI KINERJA KAMI SEMATA, TAPI JUGA dari betapa baiknya orang yang kami supervise bekerja. Untuk menjadi pemimpin yang sukses tujuan utama kita adalah untuk mengembangkan dan menumbuhkan kemampuan dan efektivitas tim serta bawahan kita.

Membantu Orang Baru untuk Memulai

Bagaimana kita mengorientasi dan melatih orang baru yang bergabung dengan grup kita akan memiliki dampak penting dalam betapa baiknya mereka menyesuaikan diri dengan lingkungan dan tugas baru mereka. Mari kita lihat beberapa contoh.

Gloria sangat tidak bahagia dan frustrasi. Ini adalah hari pertama dia bekerja dan tidak ada seorangpun yang memberikan perhatian kepadanya. Dia menghabiskan sepanjang pagi untuk mengarsipkan kertas di kantor Human Resources dan kemudian melapor kepada Carly Martin, bos barunya. Carly telah menginterview dia sebelum bekerja di sana dan meskipun ia terlihat sibuk pada pertemuan itu ia tetap terlihat baik. Kini pada hari pertama ia bekerja, Gloria merasa ia tidak yakin bahwa ia telah membuat keputusan yang baik dengan mengambil pekerjaan itu. Carly menyapanya, memberi ia sebuah meja, dan memberinya job deskripsi untuk dibaca. Dua jam kemudian, Carly masih belum juga berbicara dengannya.

Hari pertama di tempat kerja dapat menggambarkan kesuksesan atau kegagalan, kebahagiaan atau kekecewaan, kerja sama atau pembangkangan. Tak peduli sesibuk apa seorang supervisor ia harus memberikan waktu kepada pegawai baru saat ia mulai bekerja.

Kembangkan Rapport Sesegera Mungkin

Persiapkan kedatangan orang baru. Jadwalkan diri kita sehingga kita setidaknya bisa menghabiskan dua jam bersama orang itu. Jika memungkinkan, ajaklah ia

untuk makan siang pada hari itu. Ini adalah kesempatan kita untuk berbicara secara informal tentang perusahaan dan departemen kita dan mempelajari sebanyak mungkin mengenai anggota baru tim kita. Perkenalkan dia pada anggota lain di departemen yang kelak ia akan bekerja dengannya. Dalam membuat perkenalan, terangkan dengan jelas apa yang dikerjakan orang itu dan apa yang akan dikerjakan oleh karyawan baru. Contohnya, kita bisa mengatakan sesuatu seperti,

“Marilyn, ini Gloria, market analis baru kita. Gloria, Marilyn bertanggung jawab menangani seksi statistik.”

Dalam memperkenalkan Gloria kepada staf yang lebih senior ikuti protokol perusahaan apakah mempergunakan nama depan atau nama formal. Meskipun jika kita menyebut bos kita Don, jika Gloria memilih untuk memanggilnya sebagai Mr. Deane, perkenalkan ia sebagai Mr. Deane.

Orientasi

Beberapa perusahaan mempunyai program orientasi formal untuk orang baru dan biasanya ini memuat berbagai hal seperti sejarah perusahaan, diskusi mengenai produk dan layanan yang disediakan dan diskusi mengenai manfaat, dsb. Di samping itu, seorang kepala

departemen harus mendiskusikan misi departemen dan bagaimana departemen tersebut menjalankan fungsinya di perusahaan.

Penting bahwa orang baru dengan cepat belajar siapa adalah siapa di departemen dan perusahaan itu. Menggunakan *organization chart* mungkin akan membantu namun *organization chart* tidak akan mengatakan seluruh cerita tentang perusahaan. Pada bagan organisasi, Don Deane, direktur pemasaran, adalah bos kita, meskipun demikian, Don sudah hampir pensiun dan Ken Maynard, the National Sales Manager, sedang dilatih untuk menggantikannya. Ini penting untuk diketahui Gloria tapi tidak terlihat di bagan.

Yang lebih sulit untuk diajarkan pada pegawai baru adalah kultur perusahaan. Setiap perusahaan telah mengembangkan selama bertahun-tahun sebuah filosofi, pendekatan special untuk berhubungan dengan permasalahan, sebuah keunikan yang dimiliki oleh perusahaan. “Kultur” ini sulit disampaikan dengan kata-kata dan hanya dapat dirasakan oleh pegawai baru seiring dengan waktu. Meskipun demikian, ada aspek penting kultur perusahaan yang harus dipahami pegawai baru sejak pertama kali bekerja.

Salah satu cara untuk membantu karyawan mulai bekerja dan mempelajari budaya perusahaan adalah dengan memberikan satu atau dua orang teman pada pegawai yang baru, yang akan bersedia untuk menjawab pertanyaan dan membimbingnya untuk mengatasi kebingungan di perusahaan barunya.

Deskripsi Pekerjaan yang Jelas dan Berarti

Awal yang baik adalah dengan membaca deskripsi pekerjaan lagi. Apakah itu benar-benar menggambarkan pekerjaan yang akan dilakukan? Jika pegawai baru akan memakai deskripsi itu, dapatkah dia melakukan apa yang diharapkan dari pekerjaan itu? Di beberapa perusahaan deskripsi pekerjaan dibuat saat pekerjaan itu ada dan tidak diubah selama bertahun-tahun. Kebanyakan pekerjaan itu dinamis—mereka selalu berubah.

Sebelum memulai melatih pegawai baru baca lagi deskripsi pekerjaan untuk melihat apakah aktual atau tidak, dan jika tidak, buatlah perubahan yang diperlukan.

Begitu pegawai baru mempelajari deskripsi kerja supervisor seharusnya mendiskusikan itu dengannya. Tanyakan kepadanya bagaimana ia memandang pekerjaan itu. Diskusi yang mendetail mengenai pekerjaan

akan mengklarifikasi kesalahpahaman yang mungkin timbul hanya dari membaca deskripsi pekerjaan.

Latih, Latih, Latih

Tak peduli seberapa banyak pengalaman yang dimiliki seseorang di lapangan, akan penting jika kita memberikan latihan khusus pada orang itu terkait metode dan teknik khusus yang kita gunakan. Pada pekerjaan sebelumnya mungkin saja ia melakukan pekerjaan dengan cara yang berbeda, dengan standar yang lebih ringan, atau menghadapi masalah yang berbeda. Lebih banyak waktu yang kita habiskan untuk melatih seseorang sebelum seseorang bergabung dengan departemen, makin sedikit masalah yang akan muncul di kemudian hari.

Siapa yang harus melakukan pelatihan? Di beberapa organisasi *special trainer* dipakai, namun di kebanyakan perusahaan supervisor yang melatih karyawannya. Karena kita bertanggung jawab atas pekerjaan anggota tim kita, penting bahwa kita mengambil peranan penting dalam pelatihan. Meskipun demikian, tidak selalu mungkin bagi supervisor untuk memiliki waktu untuk menyelesaikan pelatihan, jadi pegawai lain juga bisa dilibatkan untuk membantu. Dalam memilih orang lain

untuk membantu melatih orang baru ikutilah panduan berikut ini:

- Trainer haruslah sangat familier dengan pekerjaannya.
- Ajari trainer bagaimana cara melatih. Jangan mengasumsikan bahwa jika seseorang mengetahui pekerjaannya, dia bisa melatih orang lain dengan baik.
- Yakinkan bahwa trainer memiliki sikap positif yang kuat terhadap perusahaan dan pekerjaan. Jika kita menggunakan pegawai yang suka mengomel untuk melakukan pelatihan orang itu akan menyuntikkan virus ketidakpuasan pada trainee.
- Secara periodik jadwalkan rapat umpan balik dengan pegawai baru untuk mereview apa yang telah dipelajarinya, di mana diperlukan pelatihan tambahan, dan untuk mengetahui bagaimana mereka bisa meningkatkan kemampuannya.

Untuk membuat karyawan memulai dengan cara yang benar dan menjamin bahwa ia akan memberikan progres yang memuaskan dalam pekerjaannya, kembangkanlah laporan sesegera mungkin, berikan orientasi dengan seksama, latih dengan baik, serta berikan dan dapatkan umpan balik secara teratur.

Berkomunikasi dengan Staf

Keith bingung. Dia baru saja menghabiskan waktu sepuluh menit menerangkan detail proses yang harus diikuti pada timnya. Ia menganggap dirinya komunikator yang baik. Ini karena sebagian dari karyawannya sudah mengerti detailnya tapi pada sebagian lain ia tak bisa menjelaskan instruksi itu dengan baik. Instruksi ini tidaklah kompleks, mengapa mereka sulit sekali untuk mengerti?

Seperti banyak orang lainnya, Keith benar-benar tahu apa yang ia ingin lakukan dan berasumsi hanya dengan memproyeksikannya kepada anggota timnya mereka akan tahu apa yang harus dilakukan. Namun pertanyaan yang diajukan karyawannya menunjukkan bahwa mereka tidak punya ide mengenai apa yang harus mereka lakukan.

Orang Menyerap Informasi dengan Cara yang Berbeda

Beberapa orang lebih mudah memahami dengan cara diberi tahu; yang lain dengan diberi contoh.

Tanya adalah seorang verbal. Ia mendengarkan dengan seksama dan biasanya langsung memahami material. Jika tidak, dia akan memberikan pertanyaan

yang lengkap dan mendetail. Keith tidak punya masalah dengan Tanya. Gary belajar dengan melihat dan melakukan. Ia mengkompensasi kelemahan verbalnya dengan pemahaman mekanisnya. Ia tidak bisa mempertahankan perhatian pada diskusi panjang dan sering kehilangan poin kuncinya, namun jika proyeknya dibuat dalam bentuk diagram, ilustrasi, atau demonstrasi, ia segera dapat memahaminya. Jadi Keith menunjukkan kepada Gary caranya untuk bekerja di proyek baru dan Gary tidak mengalami kesulitan dalam pemahaman lagi.

Pertimbangan untuk yang Lambat Belajar

Tiap orang tidak belajar dengan kecepatan yang sama. Beberapa orang perlu waktu lebih lama untuk memahami konsep baru dibandingkan orang lain. Ini tidak berarti bahwa mereka bodoh. Sally, salah satu Customer Service Representative di tim Keith, adalah seorang pembelajar yang lambat. Ketika ia dimasukkan ke tim, Keith merasa kesulitan untuk mengajarinya bekerja. Dia hampir saja menyerah saat supervisor pertamanya berkata meskipun dia pembelajar yang lambat begitu ia menguasai sebuah area ia akan menjadi salah satu pekerja terbaik di grup. Supervisor itu memberi saran pada Keith agar bersabar dan kesabarannya pun

membuahkan hasil ketika ia berubah menjadi salah satu anggota timnya yang paling akurat dan terpercaya.

Hindari Menggunakan Jargon

Setiap lapangan, setiap pasar, setiap profesi memiliki bahasa yang private— memiliki jargon. Ini baik saat orang-orang dapat berkomunikasi satu sama lain. Meskipun demikian, tim bisnis saat ini berasal dari berbagai disiplin. Beberapa staf mungkin tidak familiar dengan jargon yang digunakan oleh yang lain.

Latar belakang Keith adalah teknik, namun timnya terdiri dari customer service specialists, technical support, dan orang-orang dari penjualan dan pemasaran. Karena pengalaman bertahun-tahunnya, Keith sering menggunakan istilah teknis dan jargon ketika berdiskusi mengenai masalah yang melibatkan grup.

Karena istilah ini tidak benar-benar dimengerti oleh grup yang memiliki anggota nonteknis maka komunikasi jadi tidak berhasil. Perlu waktu bagi Keith untuk menyadari hal ini dan untuk mengajari orang-orang nonteknis mengenai terminologi yang diperlukan dan Keithpun tidak menggunakan jargon jika tidak benar-benar diperlukan.

Mendapatkan Umpan Balik yang Berkesinambungan

Terkadang kita pikir orang di dalam grup mengerti apa yang diinginkan, dan kemudian—setelah pekerjaan sudah setengah jalan, kita mengetahui bahwa mereka menginterpretasikan instruksi berbeda dari apa yang seharusnya.

Untuk mencegah agar tidak mengarah ke tujuan yang salah, dapatkanlah umpan balik yang berkesinambungan. Pada saat instruksi diberikan, ajukan pertanyaan mengenai poin utama yang dipresentasikan. Tanyakan pada pendengar dan mintalah untuk mengatakan kepada kita bagaimana mereka menginterpretasikan intruksinya. Jika tidak mungkin, tanyakan bagaimana mereka akan mengikuti instruksi kita. Jika itu adalah sesuatu yang bisa didemonstrasikan, biarkan mereka menunjukkan apa yang mereka lakukan.

Koreksi setiap kesalahanpahaman sebelum pekerjaan dimulai. Pada berbagai kesempatan pelaksanaan tugas, cek dengan orang yang terlibat untuk menjamin mereka akan melakukan apa yang kita harapkan. Itu tidak berarti bahwa kita mengawasi mereka secara ketat tapi tetapkanlah beberapa cek poin tempat kita mereview progres dengan staf dan pastikan apa yang mereka kerjakan sesuai dengan standar yang kita tetapkan, jadi

tidak ada kejutan tak menyenangkan di akhir setiap proyek.

Karena tim Keith berisi orang teknis dan non-teknis ia sering menemukan bahwa terkadang orang pemasaran dan customer service kurang menguasai pengetahuan teknis meskipun tidak penting untuk pekerjaan mereka, pengetahuan itu akan membantu mereka memiliki pemahaman yang lebih jelas mengenai apa yang mereka lakukan.

Mereka mencoba memberi mereka sebuah *crash course* si bidang teknis ini tapi ini saja tidak cukup. Ia menemukan bahwa ia telah menghabiskan waktu untuk menjawab pertanyaan teknis dasar dan menelantarkan pekerjaannya sendiri. Untuk menangani masalah ini ia meminta orang teknis dari timnya membantu orang teknis untuk memahami istilah yang dipakai. Ini tidak hanya meringankan beban Keith tapi menunjukkan kepada staf yang memerlukan bantuan ini cara yang lebih mudah untuk mendapatkan bantuan. Di samping itu, pemberdayaan tim ini juga membuat hubungan antarstaf menjadi lebih erat yang pada waktunya nanti menumbuhkan *esprit de corps* yang akan berkontribusi pada kesuksesan grup.

Kehilangan Karyawan

Terkadang tak peduli apa yang kita lakukan ada saja orang yang tak mau belajar bagaimana caranya melakukan pekerjaannya. Sebelum menyerah dan membiarkan mereka pergi, cobalah pendekatan yang lain.

Jack adalah *field representative* urusan teknik selama beberapa tahun sebelum ia bergabung dengan grup Keith. Ia adalah seorang mekanik yang merasa sulit untuk mempelajari pekerjaan yang harus ia lakukan bersama grupnya. Keith mengatakan padanya, memperlihatkan kepadanya, dan bekerja bersamanya tapi tak ada yang berhasil. Keith menyadari bahwa Jack terlihat kepayahan dengan proyek ini. Pertama, ia menerangkan kepada Jack bagaimana proyek ini sesuai dengan aktivitas perusahaan dan apa tujuannya. Keith memastikan bahwa Jack memahami upaya yang lebih besar, jadi dia memiliki persepsi mengenai apa yang harus ia raih. Ia kemudian memecah pekerjaan Jack menjadi pekerjaan kecil. Dengan mengajarkan Jack satu pekerjaan kecil pada satu waktu ia berhasil mengatasi kepayahan Jack dan mengembangkannya menjadi staf yang berguna.

Menjadi Seorang Pelatih

Mungkin hal paling menantang dari pekerjaan seorang pemimpin adalah memoles satu persatu staf menjadi unit yang dinamis, interaktif, dan berkinerja tinggi.

Kita telah melihat bagaimana pelatih atletik membentuk tim mereka dan sebagai pemimpin dari tim kerja kita, kita bisa belajar dari mereka.

Kita melakukan ini dengan membantu anggota grup mengembangkan talenta mereka menjadi optimum. Kita membuat mereka waspada pada tujuan organisasi dan metode serta teknik terkini yang akan memungkinkan mereka mencapai tujuan itu. Kita membantu mereka belajar apa yang mereka tidak ketahui dan untuk menyempurnakan apa yang mereka ketahui.

Contoh baiknya adalah Bob, salesman berpengalaman yang baru saja dipekerjakan oleh perusahaan. Karena latar belakangnya yang sukses, Bob tidak berharap manajernya memberinya terlalu banyak pelatihan. Dia berasumsi bahwa dia hanya akan diberi orientasi tentang *product line* dan dikirim ke lapangan. Tapi manajer Bob memaksa untuk memberikannya training ekstensif seperti sales trainee yang belum berpengalaman. Bob

mengerti ini. Ia telah menjadi juara lari di SMA tapi ketika bergabung dengan grup lari universitas, pelatihnya ingin memberinya banyak perhatian dan pelatihan sama dengan anggota tim yang belum pernah berkompetisi sebelumnya.

Manajer sukses mencamkan ini ketika merekrut pegawai baru. Meski ia sudah memiliki pengalaman sebelumnya, tetaplah penting untuk mengerti pendekatan yang dipakai perusahaan terhadap pekerjaan, yang mungkin berbeda dari pengalaman lampau si pekerja. Kebanyakan manajer tidak akan ragu untuk melakukan ini kepada orang yang belum punya pengalaman sebelumnya tapi kadang menolak untuk melakukannya pada orang yang telah berpengalaman.



Kami telah melakukan banyak riset selama tiga tahun terakhir dan kami telah menemukan bahwa pemimpin yang memiliki kemampuan coaching terbaik adalah orang yang memberikan hasil bisnis lebih baik.

— Tanya Clemens, vice president of global executive & organizational development di IBM

Sepuluh Tips dalam Meng-Coaching Staf

1. Bertemu dengan setiap staf secara teratur untuk mengidentifikasi apa yang bisa dilakukan orang itu agar menjadi lebih efektif dan apa yang bisa kita lakukan untuk membantunya.
2. Jangan menunggu kesempatan formal untuk menegur performa yang buruk. Ambillah tindakan untuk mengoreksinya begitu hal itu terlihat.
3. Buatlah catatan akan progres setiap staf. Masukkan contoh sukses dan gagal. Tandai area yang diperlukan perbaikan. Rinci rekomendasi untuk perkembangan orang itu.
4. Dalam melatih staf ingatlah bahwa orang belajar dengan langkah kecil. Kembangkan pelatihan dengan memberi tugas kecil dan perlahan-lahan tingkatkan menjadi tugas yang lebih kompleks.
5. Motivasi orang yang lambat belajar dengan memuji upayanya dan *reinforce* pelatihan untuk membantu mereka mengejar ketertinggalan.
6. Alih-alih memberikan beberapa tujuan dalam satu waktu bantulah staf untuk membangun kemampuan mereka dengan satu tujuan dalam satu waktu.
7. Jika hampir berhasil mencapai satu tujuan, tambahkanlah lagi.

8. Kita harus menjadi contoh bagi staf dalam keinginan kita untuk belajar dan penggunaan pendekatan baru yang kita gunakan pada pekerjaan.
9. Sampaikan tips, informasi, dan gagasan yang kita dapatkan pada anggota tim. Ini mungkin saja berbentuk artikel yang kita baca dan kliping, berita internet yang kita e-mailkan pada mereka, atau berbagi konsep baru secara verbal.
10. Berikan staf tanggung jawab untuk menyelesaikan seluruh atau sebagian proyek dan berikan mereka kebebasan untuk melakukannya tanpa interferensi kita.
9. Jika sesi *coaching* kita belum membawa hasil, ajukan pertanyaan ini:
 - Apa tujuan sesi *coaching* ini?
 - Apa yang telah saya lakukan untuk meraih tujuan itu?
 - Aksi apa yang dihasilkan oleh sesi ini?
10. Mintalah anggota tim menjawab pertanyaan yang sama dan bandingkanlah hasilnya.

Coaching Tim

Karena pekerjaan saat ini dikerjakan dalam tim, tidak cukup makanya untuk melatih setiap anggota tim saja untuk melakukan pekerjaan yang baik. Yang juga penting adalah kini anggota grup telah melebur menjadi unit kerja yang terkoordinasi.

Untuk tim baru, dimulai dengan orientasi seksama mengenai tujuan tim—apa yang diinginkan dari setiap staf, dan dari tim secara keseluruhan. Ini dapat dilakukan dalam sebuah sesi grup, atau, jika ada anggota yang ditambahkan, tatap muka.

Mari kita lihat Erica, pemimpin tim teknologi informasi. Ketika timnya diberi proyek baru, Erica mengambil waktu untuk berdiskusi dengan anggota timnya baik secara individu maupun sebagai sebuah grup. Dia berkomentar, “Semakin banyak waktu yang kuhabiskan bersama timku di depan, semakin bagus nilai kesuksesannya.”

Ia mengilustrasikan pengalaman yang pernah dimiliki anggota tim serupa dan secara bersama-sama mereka mendesain proyeknya. Ketika proyek berjalan, ia mengikuti progres setiap staf dan memberikan bantuan, tambahan pelatihan, atau apapun yang diperlukan untuk membuat pekerjaan timnya efektif.

Berikan Kata Motivasi

Sama seperti pelatih tim atletik memberikan kata motivasi pada timnya sebelum game dan pada waktu istirahat, pemimpin tim seharusnya tahu bahwa kata motivasi menstimulasi produksi dan menyegarkan anggota tim ketika antusiasmenya memudar. Kata motivasi lebih dari sekadar berteriak “Go, tim, go!” pemimpin tim yang efektif mengingatkan anggota timnya menganai apa yang perlu mereka ubah agar menjadi lebih efektif, dan bekerja bersama mereka untuk membuat perubahan itu.

Kata motivasi membantu memajukan tim untuk jangka waktu pendek dan terkadang itu cukup untuk membangkitkan kembali semangat. Untuk efek yang lebih tahan lama, kita harus membuat tim waspada pada progresnya. Penting untuk memuji setiap pencapaian, merayakan pencapaian tujuan sementara, dan mengaku anggota tim yang melakukan pekerjaan luar biasa.

Pemimpin yang baik, seperti pelatih yang baik, juga melatih orang-orang untuk memberi diri mereka kata motivasi. Dengan menunjukkan kepada staf bahwa kita percaya pada kemampuannya dan membantu mereka membangun kepercayaan dirinya, kita telah melakukan salah satu tugas kita sebagai manajer/pelatih. Pelatih

yang sukses bekerja untuk membangkitkan semangat orang-orang yang melemah, untuk melatih mereka kembali ketika mereka lupa fundamental pekerjaannya, dan untuk merayakan bersama mereka kemenangannya.

Mereka mengerti kepribadian binaannya dan mendesain program motivasional yang akan mengambil keuntungan dari semua faktor. Pelatih yang efektif tidak menyerah jika beberapa orang belum sesuai dengan keinginannya. Mereka bekerja dengan karyawannya dan melakukan yang terbaik agar karyawannya mencapai standar tertinggi yang ditetapkan untuk tim itu.

Pemimpin yang baik mengenali performa luar biasa dan setiap peningkatan. Ketika pencapaian spesial tercapai pemimpin yang baik memuji tim dan menekankan bahwa upaya kerja sama timlah yang mendukung pencapaian itu. Seorang manajer membuat praktek makan pizza atau es krim bersama jika bagian penting dari sebuah proyek berhasil diselesaikan. Manajer lainnya menjamu pesta barbekyu di rumahnya untuk semua anggota tim dan pihak lain yang membantu jika proyek kompleks tertentu berhasil diselesaikan.



Setiap orang bodoh dapat mengkritik, menyalahkan, dan komplain, tapi kita perlu karakter dan pengendalian diri untuk bisa memahami dan memaafkan.



— Dale Carnegie

Menciptakan Tim yang Termotivasi

Coaching kita akan menjadi sangat efektif jika kita tahu cara terbaik untuk memotivasi staf tertentu yang kita miliki. Jika kita tidak mampu melakukan ini dengan baik, kita hanya akan menghabiskan waktu untuk menjadi resisten terhadap pekerjaan dan proyek baru.

Kita sering mendengar bahwa orang-orang menolak perubahan. Dan gambaran besarnya, orang-orang menolak untuk berubah jika mereka tidak melihat untuk apa perubahan itu, jika perubahan itu tidak menarik mereka, atau jika mereka percaya bahwa mereka tidak akan sukses di lingkungan yang berbeda. Kapanpun orang-orang diminta untuk berubah tanpa kebutuhan, kita menciptakan resistansi.

Pelatih yang efektif menyampaikan pada stafnya mengenai perubahan dan menciptakan atmosfer di mana orang-orang secara konsisten dimotivasi untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Siapkan Sumber Daya

Manajer yang efektif menjamin semua sumber daya yang diperlukan untuk proses pelatihan tersedia. Ini meliputi waktu, uang, perlengkapan, alat bantu pelatihan, informasi, dan dukungan serta kepercayaan dari pihak atasan—dan, lebih penting lagi, komitmen personal untuk sukses bila telah dilibatkan. Kita harus memastikan bahwa sumber daya yang cukup telah tersedia dan cukup. Tidak ada yang lebih membuat frustrasi dari diberi janji sesuatu namun tidak mendapatkannya. Itu dapat membuat setiap orang didesain untuk gagal.



Pelatih yang baik akan membuat pemainnya melihat akan menjadi apa mereka nanti alih-alih siapa mereka.



— Ara Parseghian, pelatih sepak bola
Notre Dame University

Jadilah Mentor—Mengembangkan Orang Lain untuk Menjadi Mentor

Salah satu dari pendekatan terbaik untuk mengembangkan staf kita adalah untuk menjadikan staf yang berpengalaman menjadi mentor bagi trainee. Contohnya, seorang staf yang berpengalaman mangambil staf yang

lebih muda dan menjadi mentor bagi orang itu. Orang yang dimentori tidak hanya akan mendapat kesempatan untuk maju tapi juga lebih banyak pengetahuan tentang pekerjaan, situasi dan kondisi untuk berkontribusi di perusahaan, dan trik untuk berdagang.

Akan menjadi manfaat bagi perusahaan jika setiap orang mempunyai mentor. Sebagai pimpinan kita harus mempertimbangkan mentoring bukan hanya untuk kita namun juga bagi setiap staf yang telah berpengalaman. Dengan menstrukturkan sebuah program mentoring dan menunjuk orang-orang terbaik kita untuk membimbing staf baru kita mengambil langkah besar untuk membuat pegawai baru produktif dan dapat melakukan pengembangan personal.

Sebuah program mentoring terstruktur menginginkan agar orang yang terpilih menjadi mentor punya keinginan untuk menjalankan tugasnya. Memaksa seseorang untuk menjadi mentor itu sebuah kekalahan. Tidak semua orang tertarik atau memiliki kualifikasi untuk menjadi seorang mentor. Meskipun demikian, jika orang yang menolak adalah orang yang berkualitas namun malu atau kurang percaya diri kita bisa melakukan pembicaraan dari hati ke hati mengenai penerimaan

tugas tersebut, baik anggota maupun seluruh tim akan mendapatkan manfaat dari kegiatan ini.

Orang yang berpengalaman sesuai seni mentoring harus melatih mentor baru. Baik mentor dan orang yang dimentori akan memperoleh keuntungan dari proses mentoring. Tentu saja, yang dimentori akan belajar banyak dari proses ini namun sama pentingnya mentor juga akan mempertajam kemampuannya karena telah menyampaikannya pada orang lain. Ini meningkatkan rasa tanggung jawab mentor karena mereka membimbing orang yang dimentorinya untuk memahami kebijakan dan politik perusahaan. Ini juga membuat para mentor memiliki hubungan interpersonal yang baik.



Mentor adalah seseorang yang melihat lebih banyak bakat dan kemampuan dalam dirimu dibandingkan apa yang kau libat sendiri dan membantumu mengasahnya.

— Bob Proctor, penulis, pembicara,
dan pelatih sukses



Sepuluh Tips untuk Mentor Baru

Jika kita ditunjuk untuk menjadi mentor kita harus belajar sebanyak mungkin mengenai seni mentoring. Jika kita pernah mempunyai pengalaman sukses dengan

seorang mentor, kita bisa menjadikannya sebagai model kita. Jika tidak, carilah anggota lain yang pernah menjadi mentor sukses dan belajarlah darinya.

Ada sepuluh hal yang harus Anda camkan di benak Anda:

1. Ketahui pekerjaan Anda. Review dasarnya. Pikirkan lagi mengenai masalah yang pernah kita hadapi dan cara menghadapinya. Bersiaplah untuk menjawab pertanyaan mengenai berbagai aspek pekerjaan.
2. Ketahui sebanyak mungkin mengenai perusahaan kita. Salah satu dari fungsi mentor adalah membantu trainee memahami setumpuk praktik dan kebijakan perusahaan. Lebih penting lagi, sebagai individu yang telah bergabung dengan perusahaan dalam beberapa waktu kita tahu struktur dalam perusahaan—struktur kekuasaan perusahaan yang sebenarnya—politik perusahaan. Jadi, tidak bijaksana untuk menggosip atau mengomentari sebuah grup atau individu di perusahaan kita. Kita hanya boleh mengajarkan tujuan, informasi faktual mengenai kerja organisasi kita.
3. Kenalilah trainee Anda. Untuk menjadi seorang mentor yang efektif kita harus punya waktu untuk mempelajari sebanyak mungkin mengenai orang

yang kita mentoring. Pelajari mengenai pendidikan-nya, pengalaman kerjanya, pekerjaannya sekarang, dsb. Pelajari tujuannya, ambisi, dan minatnya. Perhatikan kepribadiannya. Biasakan diri dengan caranya berkomunikasi—tatap muka, menulis memo, telepon, e-mail, SMS, dan sebagainya.

4. Belajar untuk mengajar. Jika kita mempunyai peng-alaman minimal dalam mengajar, ambillah pointers metode mengajar dari pelatih terbaik yang kita tahu. Baca artikel dan buku mengenai teknik pelatihan.
5. Memiliki kemauan dalam belajar. Penting bahwa kita terus belajar—Bukan mengenai teknik terbaru di bidang kita namun mengenai perkembangan industri kita dan di bidang global manajemen.
6. Bersabarlah. Beberapa orang belajar lebih lambat dibanding lainnya. Berbicara sejenak untuk jadi terbiasa dengan pekerjaan baru tidak membuat seorang individu bodoh. Jika orang yang kita mentori tidak segera menangkap materi yang kita ajarkan, bersabarlah. Pembelajar yang lambat terkadang akan tumbuh menjadi anggota tim yang produktif.
7. Lemah lembutlah. Kita bukan seorang sersan yang melatih anggota baru untuk bertahan hidup di tengah medan pertempuran. Ramahlah. Sopan

- santunlah. Jadilah lembut tapi tegas, dan biarkan trainee tahu kalau kita mengharapkan yang terbaik.
8. Jangan takut untuk mengambil risiko. Berikan latihan pada trainee yang menantang kemampuannya. Biarkan trainee tahu kegagalan bisa saja terjadi, namun cara terbaik untuk tumbuh adalah dengan mengambil pekerjaan yang sulit. Kegagalan harus dijadikan pengalaman belajar.
 9. Rayakan kesuksesan. Biarkan trainee tahu kita bangga akan pencapaian atau progres yang ia capai. Ketika ada sesuatu yang sangat signifikan tercapai, biarkan trainee dan yang lainnya tahu.
 10. Motivasi trainee kita untuk menjadi seorang mentor. Penghargaan terbaik yang kita dapat dari menjadi seorang mentor adalah ketika proses mentoring berakhir, orang yang kita mentori meneruskan proses dengan menjadi seorang mentor.



Mentoring adalah otak untuk ditiru, telinga untuk mendengar, dan dorongan ke arah yang benar.

— John Crosby, business executive



Mengkoreksi Kesalahan

Bahkan orang yang paling kompeten akan membuat kesalahan dalam pekerjaan mereka dari waktu ke waktu. Ini adalah tanggung jawab manajer untuk mengkoreksi kesalahan itu. Untuk mempertahankan daya juang dan mendapatkan yang terbaik dari staf kita, kita harus melakukannya tanpa menimbulkan pertentangan atau membuat staf berpikir tidak mampu dan inferior. Meskipun kita bisa saja menjadi frustrasi, kecewa, atau bahkan marah pada keadaan, ini bukanlah waktunya bagi kita untuk kehilangan kendali, datangi dan ajak berkomunikasi orang yang membuat kesalahan.

Kenali situasi apapun ketika ia muncul. Kita tidak bisa menunggu hingga situasi itu mencapai proporsi yang tak dapat ditolerir dan meledak menimbulkan kemarahan. Jadi bertindaklah sedini mungkin, ketika situasi dan responnya masih dapat dikelola dengan baik.

Sembilan "R" dalam Mengkoreksi Kesalahan"

1. Riset.

Kerjakan pekerjaan rumah yang berupa pengecekan semua fakta sebelum mendiskusikan sebuah isu dengan staf. Tujuan kita bukanlah membangun kasus dan mengumpulkan informasi. Kita hanya mencoba

berpikiran terbuka dan melihat di balik fakta untuk memahami motivasi sebuah tindakan.

2. *Rapport*.

Ketika kita bertemu dengan orang yang melakukan kesalahan, akan lebih baik jika kita buat orang itu tenang dan kurangi kebingungannya.

Salah satu cara melakukannya adalah dengan memberinya apresiasi jujur yang didukung bukti. Alih-alih hanya memberikan pujiyan biasa pilihlah sebuah tindakan yang kita amati. Pertahankan kebijakan untuk membuat hubungan bisnis kita hangat jadi orang lain akan terbuka pada input kita.

Kerjakan diskusi secara pribadi. Jangan mengatakan atau melakukan sesuatu yang membuat orang itu merasa malu atau kehilangan muka di hadapan orang lain.

Adopsikan sikap dan aksi yang kita ingin orang lain perlihatkan. Jika kita bicara lirih dan pelan, bisa jadi orang lain juga akan melakukan hal yang sama. Jika kita melihat kesalahan sebagai sesuatu yang kecil dan mudah untuk dikoreksi, orang lain mungkin juga mengadopsi sikap yang sama.

3. *Relate to the Situation (Hubungkan dengan Situasi).*

Yang penting dalam mengkoreksi sebuah masalah adalah fokuslah pada masalahnya jangan orangnya. Hilangkan kata ganti orang dan jangan personalisasikan masalah. Tindakannya yang salah, bukan orang yang melakukannya. Kita ingin memberi orang lain kesempatan untuk menerangkan apa yang terjadi dan membiarkannya tahu bahwa kita mengetahui masalahnya. Kita harus mendengar untuk memahami dan memutuskan apakah dia menerima tanggung jawab atau menyalahkan dan menghindari tanggung jawab. Tujuan kita adalah untuk mengumpulkan fakta dan informasi agar kita bisa secara akurat mengidentifikasi permasalahan dan memutuskan mengapa itu terjadi. Dengan tidak bersikap menyalahkan dan main menyimpulkan persepsi berbeda akan terlihat, dan akar permasalahan dapat diidentifikasikan.

Alih-alih melekatkan label negatif atau sikap negatif pada individu kita harus memparafrasekan komentar kita dengan istilah yang tidak menyalahkan. Inilah contohnya: alih-alih berkata “Tidak banyak informasi tentang keselamatan di laporan

ini,” katakanlah, “Laporan ini sangat komprehensif; akan lebih efektif lagi jika seksi keselamatan lebih dirinci...” Alih-alih berkomentar: “Mengapa kamu terlalu sembrono mengenai data statistiknya?” Kita bisa mengatakan sesuatu seperti “statistiknya harus lebih akurat.” Jika memungkinkan, tambahkan sebuah langkah aksi untuk membantu individu mengatasi masalahnya. “Joe Smith memiliki nomor baru yang kau inginkan. Dapatkah kau bertemu dengannya hari ini?” atau “Akankah kau menelpon Mary Ross di X-Tech untuk memberitahunya mengenai hari pengiriman yang benar?”

Bagaimana staf berhubungan dengan masalah—aksinya, sikap, dan tingkah laku diskusi ini—akan menentukan tindakan kita selanjutnya.

4. Restore Performance (Mengevaluasi Kinerja).

Tujuan dari langkah ini adalah untuk meremediasi masalah, untuk meminimalisir kesalahan untuk tidak terjadi lagi, dan agar mengevaluasi kinerja pe-lakunya. Ini juga termasuk mencegah masalah agar tidak terjadi lagi.

Langkah ini harus dipegang secara berbeda oleh staf yang menerima tanggung jawab dan bukannya

yang menghindar atau menjauhi tanggung jawab. Dengan adanya staf yang bertanggung jawab, questioning yang efektif, mendengar, dan *coaching* dapat dipakai untuk memotivasinya untuk mencari cara untuk mengoreksi kesalahan.

Libatkan staf dalam analisa masalah dan proses pembuatan keputusan. Untuk karyawan yang menyalahkan atau menghindar, manajer pertama kali mungkin perlu untuk menegaskan kembali ekspektasi kinerja dan melatihnya untuk menerima tanggung jawab dan mengembalikan akuntabilitasnya.

5. *Reassure (Meyakinkan kembali).*

Langkah ini berfokus pada individual. Tentu saja, individu yang telah berbuat salah harus merasa melakukan kesalahan dan akan menghadapi pendekatan yang agak berbeda dengan penuh percaya diri. Oleh karena itu, manajer ingin membantu staf memandang situasi dari konteks yang berbeda.

Staf perlu meyakinkan kembali nilai dan pentingnya ia untuk organisasi dan dia memerlukan dukungan dari manajer dan motivasi darinya. Staf sebaiknya membuat rapat termotivasi untuk meraih

performa optimal karena ia melihat hubungan yang solid dengan organisasi.

Orang yang menyalahkan atau menghindar sebaiknya memiliki rasa akuntabilitas dan mengerti apa sebenarnya yang diinginkan perusahaan

Orang tersebut juga seharusnya tahu bahwa kita tertarik dan ingin berkomitmen pada kesuksesan dan perkembangannya.

6. Retain (Tetap).

Jika kita melaksanakan langkah sebelumnya dengan baik kita dapat meningkatkan kesempatan kita untuk membuat orang tersebut tetap tinggal dan meningkatkan komitmennya. Memaafkan kesalahan juga meningkatkan daya juang seluruh anggota tim kita. Ini meningkatkan kepercayaan dan meningkatkan level komitmen dan etika kerja.

7. Restate (Menyebutkan Kembali).

Jika kinerja tidak meningkat atau staf tidak menyadari isu gerakan kita selanjutnya adalah menyebutkan kembali isu itu, keseriusan, kebijakan, dan cara

remidiasi isu: Ini akan memberikan orang itu satu lagi kesempatan untuk berbuat benar.

8. Reprimand (Hukuman).

Jika ia menolak untuk menerima tanggung jawab kita bisa secara formal mengingatkan mereka sebelum melakukan tindakan yang lebih lanjut. Kebanyakan organisasi telah mendirikan kebijakan dan prosedur yang harus diikuti sebelum aksi pen-disiplinan diambil. Ini sangat penting bagi sebuah perusahaan yang membuat kontrak dibandingkan dengan karyawan individual atau persatuan pekerja.

9. Remove (Pindahkan).

Terkadang kita temukan bahwa karyawan tidak cocok untuk melakukan pekerjaan, proyek tertentu atau bagian mayor dari aktivitas sebuah departemen. Kita harus mengekplorasi apa yang menjadi kekuatannya, minatnya, dan tujuannya dan mencari kecocokannya dengan perusahaan. Ini adalah ketidakadilan bagi karyawan jika mereka berada dalam suatu keadaan bahwa mereka tidak akan pernah sukses.

Hal terakhir yang harus dilakukan setelah mencoba untuk melatih karyawan berkinerja buruk yang performa kinerjanya tidak sukses adalah dengan memindahkannya dari area tanggung jawabnya—untuk mengganti, menempatkan kembali, atau melepaskan mereka dari organisasi. Ingatlah untuk menyesuaikan diri dengan seluruh kebijakan organisasi ketika membuat keputusan ini.

Tambahan dan Inti

- Pekerjaan pemimpin adalah memastikan bahwa semua anggota grup atau tim mengetahui tujuan organisasi dan metode dan teknik terbaru untuk meraihnya. Pemimpin membantu anggotanya untuk belajar yang mereka tidak tahu dan menyempurnakan apa yang mereka ketahui.
- Untuk menjadi seorang pemimpin yang sukses tujuan utama kita adalah untuk mengembangkan dan menumbuhkan kemampuan dan efektivitas tim atau staf kita.
- Salah satu cara untuk membantu karyawan memulai dan belajar bagian dalam perusahaan adalah dengan

menunjuk satu atau dua orang staf untuk membantunya menjawab pertanyaan dan membimbingnya di tengah kebingungan praktik di perusahaan.

- Sebelum mulai melatih seorang pegawai baru baca kembali deskripsi kerja untuk memastikan bahwa isinya aktual, dan jika tidak buatlah perubahan yang diperlukan.
- Tidak peduli seberapa banyak pengalaman yang dimiliki seseorang di lapangan masih penting bagi kita untuk memberikan orang itu pelatihan spesifik mengenai metode dan teknik yang kita gunakan.
- Pada waktu instruksi diberikan tanyakan pertanyaan mengenai poin kunci ketika mereka dihadirkan. Tanyakan pada pendengar bagaimana mereka menginterpretasikan instruksi kita. Jika memungkinkan, tanyakan bagaimana mereka mengikuti instruksi kita.
- Sama seperti coach sebuah tim atletik yang secara konstan waspada mengidentifikasi area peningkatan dapat dibuat untuk setiap anggota tim, supervisor sukses mencari cara untuk bekerja dengan setiap karyawan untuk meningkatkan kemampuannya sehingga mereka bisa lebih efektif dalam pekerjaannya.

- Karena ada banyak pekerjaan yang harus dilakukan dalam tim tidak cukup untuk melatih setiap anggota saja untuk berkinerja baik. Yang sama pentingnya adalah menyatukan seluruh anggota grup menjadi sebuah unit kerja yang terkoordinasi.
- Sama seperti pelatih tim atletik memberikan kata motivasi pada tim sebelum game dan pada waktu istirahat, ketua tim menemukan bahwa kata motivasi menstimulasi produksi dan meremajakan semangat anggota ketika mulai memudar.
- Pemimpin yang baik menyadari setiap peningkatan dan poin yang bagus. Ketika pencapaian spesial tercapai pemimpin memuji tim dan menekankan bahwa kerja sama timlah yang berkontribusi pada pencapaian itu.
- Salah satu cara untuk mengembangkan orang-orang kita adalah dengan mementori mereka. Ini akan memberi manfaat kepada yang dimentori sebelum memulai pekerjaan dan memberi informasi mengenai pekerjaan, cara kerja perusahaan, dan trik dagang.

- Untuk mencegah penolakan dan menjamin kerja sama ketika mengoreksi kesalahan seorang staf, fokuslah pada masalah bukan pada orangnya.
- Untuk mengatasi staf yang gagal untuk mengikuti standar performa ikutilah pendekatan “9R”.

*

Langkah 10

Menjalani Hidup Yang Harmonis

SEMUA DARI KITA INGIN HIDUP BAHAGIA DAN HIDUP DI tengah lingkungan yang damai. Namun dalam pekerjaan, rumah, maupun aspek apapun dari aktivitas kita konflik bisa saja timbul dan mengganggu keharmonisan hidup kita.

Banyak buku telah ditulis mengenai menciptakan dan mengelola keluarga yang bahagia. Di dalam buku ini kita akan berfokus untuk mengelola keharmonisan tempat kerja. Tapi camkanlah bahwa setiap saran pemecahan konflik kami juga dapat diterapkan untuk memecahkan konflik dalam keluarga kita, lingkungan sosial, dan kemasyarakatan kita.

Sebagai supervisor atau ketua tim kita harus was-pada terhadap tanda adanya konflik dan mengambil tindakan jika memungkinkan dan menyelesaiannya dengan cepat jika itu terjadi.

Natural jika di sebuah organisasi yang mempe-kerjakan sejumlah besar orang ada kesalah pahaman, ketidakpuasan, dan gerutuan semacamnya. Jika tidak ada konflik yang terlihat oleh manajemen maka bukan berarti konflik itu tidak ada. Itu bisa saja berarti bahwa karyawan tidak ingin memperlihatkan konflik itu ke hadapan manajemen. Jalur komunikasi mungkin saja terbendung di suatu tempat.

Masalah yang tidak dapat diungkap dan diubah atau diklarifikasi akan tetap berada di kepala orang-orang yang berkonflik. Pada satu atau lain waktu mungkin di tempat kerja atau dalam kehidupan personal kita.

Kita menemukan diri kita terobsesi atau ingin melakukan sesuatu. Hal ini mendistraksi dari apa yang sedang kita lakukan dan kita tidak akan memiliki pikir-an yang damai. Di tempat kerja seseorang yang fokus pada masalah yang terjadi pada dirinya mungkin saja berkinerja buruk, memperlambat pekerjaannya, tidak masuk kerja, dan/atau *turn over*-nya tinggi. Ini dapat

mengarah pada antagonism karyawan yang serius. Penting bagi karyawan untuk memiliki cara untuk membawa keluhan dan konflik ke hadapan seseorang yang ada di organisasi yang memiliki kewenangan untuk menyelesaikan konflik tersebut.

Membangun Komunikasi Terbuka

Beberapa orang dan organisasi melakukan pekerjaan baik berupa membuka jalur komunikasi. Untuk membantu menyelesaikan masalah kami ingin memastikan bahwa jalur komunikasi tersedia dari top manajemen ke setiap pekerja dan dari setiap karyawan ke top manajemen. Seluruh kebijakan dan prosedur perusahaan sebaiknya telah dipahami oleh semua karyawan. Ini bisa dilakukan dalam bentuk buku petunjuk ketenagakerjaan yang mudah untuk dibaca dan rapat supervisor dengan staf mereka untuk mengklarifikasi dan menguatkan isi buku petunjuk tersebut. Ketika terjadi pelanggaran spesifik supervisor diminta untuk melakukan *personal chat* dengan pelanggar sebelum tindakan disipliner diambil.

Mengambil informasi dari senior manajemen ke stafnya jarang menimbulkan masalah; mengambil

informasi dari pekerja ke top Manajer yang tidak mudah. Orang yang menjadi kunci di sini adalah supervisor atau pemimpin tim yang dapat menjadi efektif jika dia berhasil menerima kepercayaan dari bawahannya. Karyawan harus merasa tak hanya “aman tapi juga membantu jika mereka bisa menyampaikan keluhan kepada supervisornya dan keluhan itu diberi tindak lanjut yang benar dan baik.



Pemimpin yang sukses melihat kesempatan di setiap kesulitan alih-alih kesulitan di setiap kesempatan.



— Reed Markham, pendidik Amerika

Mempertahankan Kedamaian

Jika ketidaksepahaman atau kekerasan tetap disimpan, tidak akan ada tindakan pemecahan yang diberikan. Orang yang terlibat juga sepertinya akan gagal untuk dilibatkan dalam area ketidaksepahaman, dan dalam berbagai masalah lain yang mungkin akan dibahas. Semua pihak yang terlibat harus mencari upaya untuk mengurangi semua tekanan. Inilah beberapa panduannya:

- 
1. Ajukan isu dengan kepala dingin. Hanya sedikit yang bisa dibahas jika semua partisipan dalam keadaan marah atau tertekan secara emosional. Jika kita pikir masalahnya terlalu panas untuk diselesaikan pada saat itu, tundalah pembahasannya. Jika tidak ada yang penting kita bisa menjadwalkan pertemuan di lain waktu untuk membicarakannya. Jika masalah itu membutuhkan tindakan yang cepat waktu “break” yang singkat dapat membantu mengurangi tekanan masalah. Catatlah, bagaimanapun kita tak ingin menunggu terlalu lama—tekanan dapat semakin kuat pada beberapa orang semakin sering mereka mengulang “cerita negatif” pada diri mereka semakin “benar” cerita itu dalam benak mereka.
 2. Sebelum mengumpulkan kedua belah pihak kita perlu bicara secara terpisah dengan setiap pihak untuk mendapatkan persepsi cerita dari sisi mereka. Ajukan pertanyaan untuk mendapatkan jawaban yang baik. Pertanyaan baik itu dapat berupa:
 - Mara, katakan bagaimana kau melihat situasi ini.
 - Ketika kau berdiskusi dengan Corey, apa yang diajukannya?
 - Bagaimana reaksimu ketika ia katakan itu?

- Kenapa ini mengecewakanmu?
 - Kenapa menurutmu Corey tidak dapat melihat dari sudut pandangmu?
 - Apa yang bisa saya lakukan untuk membantumu?
Lalu bicaralah secara terpisah dengan Corey, ajukan pertanyaan yang sama kepadanya.
3. Pilihlah setting yang netral. Jika perselisihan terjadi antara pemimpin atau anggota grup yang berbeda, bawalah semua pihak yang terlibat dalam *conference room* jauh dari tempat kerja biasanya. Ketika perselisihan terjadi di tempat kerja salah satu pihak, pihak lain mungkin saja terganggu dengan keributan itu.
4. Jika memungkinkan, perlakukan isu ini sebagai masalah tim. Mari kita anggap kedua staf tidak setuju mengenai sebuah isu. Memecahkan masalah ini bisa berarti lebih dari sekadar menyelesaikan konflik antar kedua staf ini; masalah ini bisa saja mempengaruhi seluruh tim.
5. Sebagai fasilitator diskusi, jangan mendominasi. Mulailah dengan cara yang bersahabat. Contohnya, mulailah dengan komentar seperti, “Seperti yang Anda berdua ketahui menyelesaikan proyek ini

tepat pada waktunya adalah hal yang paling penting. Kini kita tiba pada permasalahan yang harus kita selesaikan. Mara and Corey, ini proyek Anda berdua dan Anda memiliki perbedaan pendapat mengenai cara penyelesaiannya. Mari diskusikan ini sehingga kita bisa mencapai sebuah kesepakatan.”



Kedamaian bukanlah keadaan tanpa konflik tapi kehadiran alternatif kreatif untuk menanggulangi sebuah konflik— sebuah alternatif dari respon pasif atau agresif, alternatif dari kekerasan.

— Dorothy Thompson, penulis Amerika

6. Netralkan diskusinya. Cegah penggunaan komentar yang menyalahkan dan membuat saran bahwa salah satu pihak benar atau salah. Contohnya,

Alih-alih berkata, “Mara, kau tidak mempertimbangkan faktor biaya,” katakanlah, “Mari lihat ke faktor biaya yang terlibat.” Mengatakan bahwa Mara “bersalah” akan membuatnya defensif. Saran ini juga dapat diterapkan di situasi selain tempat kerja. Ketika anak kita marah, akan lebih baik jika kita menahan diri untuk tidak mengatakan hal buruk mengenai mereka.

7. Bicaralah tentang masalah, bukan orangnya. Teramat sering musuh dalam konflik mencari-cari kesalahan satu sama lain atau saling menyalahkan satu sama lain mengenai sebuah isu. Kita sering mendengar hal seperti, “dia tidak pernah memperhatikan saya.” Dan dia selalu mendikte apa yang saya lakukan.” Pernyataan semacam ini erefleksikan apa yang ada di balik masalah namun tidak menyinggung apapun tentang isu. Untuk mengalirkan diskusi seiring dengan catatan positif bawalah arah diskusi ke permasalahan. Contohnya, anda bisa berkata sesuatu seperti, “Sekarang bagaimana beban tugas Anda berdua dibagi,” atau “Aspek apa dari pekerjaan ini yang menimbulkan paling banyak masalah?”
8. Berhenti bicara dan dengarkan. Ingatlah perkataan lama. “Ada alasan mengapa kita diberi dua telinga dan satu mulut—untuk mendengar dua kali lebih banyak daripada kita berbicara.” Masalah tidak akan sanggup dipecahkan kecuali kita mempelajari semua fase tentangnya. Mintalah pihak lawan untuk bicara dengan bebas. Lalu dengarkan dan pelajari.

9. Lakukan apa yang kita dengar. Pekerjaan kita adalah untuk menyelesaikan konflik agar proyek dapat berlanjut dengan baik. Jika kita sukses melakukan ini, kita tidak hanya berhasil menyelesaikan sebuah konflik tapi juga mendapatkan akses untuk mendapatkan kepercayaan dari staf kita.

Bergerak Menyelesaikan Konflik tanpa Penolakan

Mengelola reaksi emosional kita ternyata penting untuk memastikan agar jalur komunikasi tetap terbuka. Dale Carnegie mengingatkan pentingnya hal ini dalam bukunya, *How to Win Friends and Influence People* and *How to Stop Worrying and Start Living*. Ia mengidentifikasi berbagai panduan untuk membantu kita bergerak dari konflik dengan jalan yang produktif dan tanpa mengalami penolakan, yang semuanya tercantum pada Appendix B. Mari kita lihat bagaimana kita bisa menggunakan prinsip-prinsip ini dalam resolusi konflik.

Lihat Sudut Pandang Orang Lain

Cara terbaik adalah tidak menghiraukan perspektif kita jika terkait dengan penyelesaian masalah dan untuk mencoba dengan jujur untuk melihat hal dari persepsi orang lain.

Rapat *fund-raising committee* telah siap. Jody, yang telah mengepalai tiga kali fundraisers, merasa janggal jika ia harus meneruskan tradisi pertandingan golf. “Kami punya *kejadian* golf setiap bulan Mei selama bertahun-tahun. Para anggota menanti-nantikannya dan kami selalu mendapatkan sokongan finansial yang bagus.”

Kat, ketua yang sekarang menegaskan, “Jody, ya, kejadian golf selalu sukses di masa lalu, namun jumlah uang yang dihimpun selalu menurun setiap tahun. Kita harus mencoba sesuatu yang lain. Kupikir lebih baik kita melakukan *silent auction*. Lembaga *charity* kesukaan saya melakukan ini tahun lalu. Banyak bisnis, restoran, dan resort di seluruh dunia mau ikut berkontribusi. Kita akan mencetak ribuan dolar.”

Jody: “Kejadian golf tidak hanya membawa uang tapi memberi kesempatan pada kontributor tetap kita

untuk melayani tamunya—dan ini membuat banyak pendatang baru tertarik pada organisasi ini juga.

Kat: Aku mengerti sudut pandangmu. Memberikan kesempatan pada anggota kita untuk berpartisipasi itu penting tapi kita harus menghadapi fakta. Selama bertahun-tahun kita mendapatkan manfaat untuk memakai the Springfield Country Club's Course dengan gratis—namun kini klubnya ditutup, kita harus mencari tempat baru dan tidak ada tempat lokal lain yang menarik. Dengan lelang, pelanggan setia kita dapat menerima kenang-kenangan dari para retailer dan restoran yang sering mereka kunjungi. Saya yakin kita akan dapat banyak kontribusi dan para hadirin akan sangat senang untuk membelinya.”

Setelah berpikir tentang ini, Jody pun setuju. “Kupikir kau benar. Tanpa The Country Club's Course, kita akan mengalami kesulitan menarik orang-orang ke *kejadian* ini. Lelang akan meminta para hadirin kita untuk berpartisipasi dengan cara yang lain, Tapi aku yakin mereka akan senang untuk meraih orang-orang yang mereka tahu di komunitas kita dengan bantuan kita.”

Jangan Ributkan Hal Sepele

Lepaskan saja hal kecil yang tidak terlalu penting. Putuskan seberapa banyak kecemasan yang dapat disebabkannya dan jangan berikan ruang. Pada sebagian besar masalah, masalah kecil benar-benar masalah kecil.

Dengan kewaspadaan yang tak terlalu berarti banyak di waktu lama kita harus ingat untuk memilih beban kita dan memilih hal yang benar-benar menpengaruhi tujuan dan hubungan kita. Sue and Stan merencanakan untuk berakhir pekan di pantai. Sue berpikir bahwa mereka harus menginap di West Beck Inn, tempat mereka sering menginap, tapi Stan berpikir bahwa penginapan itu jadi lebih mahal dibandingkan tahun lalu. Alih-alih mengakui bahwa dia memiliki kesan romantik untuk tinggal di penginapan yang biasa mereka singgahi itu, Sue secara pasif-agresif mulai berteriak padanya. Setelah satu jam, Stan berkata, “Sue, aku baca dari tingkah lakumu bahwa sesuatu yang aku lakukan atau katakan telah mengganggumu. Aku ingin tahu apa itu.” Sue berpikir, “Bagaimana kau tak tahu apa itu?” tapi sejauh yang dipikirkannya, Stan sebenarnya tidak menebak apa yang ada di pikirannya. Ia mengatakan bahwa ia menginterpretasi perkataannya mengenai penginapan sebagai

indikasi bahwa pria itu tak lagi mencintainya. Ia bilang ia mengerti, dan ia juga mencintai penginapan itu tapi ia hanya tidak ingin melakukan pengeluaran yang lebih besar. Merekapun akhirnya setuju untuk mencari opsi penginapan yang lebih murah dan akhirnya menemukan motel kecil yang bahkan lebih mereka sukai.

Bekerja sama dengan yang tak bisa dihindari

Jika kita tidak mampu mengganti sesuatu yang membuat kita tidak bahagia, kita hanya perlu menerima. Terkadang sebuah keputusan akan dibuat atau sebuah situasi berlanjut tak peduli posisi kita terhadapnya, dan dengan berperilaku kasar atau menggenggamnya kita hanya “bertopang dagu.” Contohnya, ayah Tim didiagnosa mengidap prediabetes. Dokternya menganjurkan agar ia mengurangi berat badannya dan berlatih lebih banyak lagi. Tim menganjurkan ayahnya untuk mengganti pola makannya dan membelikannya sepasang sepatu jalan dan pedometer agar ia mau keluar dan bergerak lebih sering lagi. Ayah Tim marah pada Tim karena ia mencoba “menjalankan hidupnya,” dan tidak mau menurut dengan saran dokter. Tim sangat frustrasi tapi ia belajar menerima fakta bahwa orang

yang bisa mengubah hidup ayahnya adalah ayahnya sendiri.



Kapanpun Anda dihadapkan pada konflik dengan seseorang, ada faktor yang membuat perbedaan antara menghancurkan hubungan Anda dan memperdalamnya. Faktor itu adalah sikap.



— William James, psikolog Amerika

Jangan Membalas Dendam

Di dalam masyarakat kita cenderung mengglamorkan balas dendam—di film dan TV, jagoan terkadang adalah orang yang membala dendam terhadap orang yang telah berbuat salah pada mereka. Faktanya, membala dendam itu tidak baik. Jika kita sukses melakukannya kita tahu bahwa itu tidak akan membuat gratifikasi dan hanya membuat kita merasa buruk. Kemarahan, penolakan, dan kebencian menghancurkan kemampuan kita untuk menikmati hidup. Mari jangan membiarkan sebuah situasi atau seseorang mengendalikan kebahagiaan kita.



Rayakan perbedaan, cobalah menerima, dan semoga kita semua mencari jalan damai untuk menyelesaikan sebuah konflik.

— Donzella Michele Malone, psikolog dan penulis

Profil Kepribadian: Inikah Aku?

Terkadang kita menyalahkan orang lain bahwa mereka yang menciptakan konflik ketika sebenarnya akarnya berasal dari kita.

Untuk lebih memahami diri kita dan bagaimana kita cenderung beraksi dalam situasi konflik, bacalah daftar di bawah ini secara seksama dan tandai nomor dengan skala jawaban ini di sebelah setiap pernyataan:

- 1—Jarang
- 2—Kadang-kadang
- 3—Hampir setiap waktu

1. ____ Saya dapat mengadopsi sudut pandang orang lain.
2. ____ Saya menyuruh diam orang yang saya tidak setuju dengannya.

3. ____ Ketika konflik muncul, saya mengajukan isu yang ada dengan diplomatik dan tidak menyerang individu.
4. ____ Saya pikir orang lain mencoba untuk mem-“bully” saya.
5. ____ Saya mengekspresikan ide saya dan keyakinan saya dengan tegas ketika mereka berbeda dengan yang lain.
6. ____ Alih-alih memberikan opini saya ketika tidak setuju, saya menyimpannya sendiri.
7. ____ Saya mendengar poin dari orang lain dengan pikiran terbuka.
8. ____ Ketika saya tidak setuju dengan seseorang, saya biarkan emosi saya membuncah.
9. ____ Saya meninggikan suara saya untuk membuat poin ketika berargumen.
10. ____ Saya cenderung menganggap kecil orang lain ketika membuat poin saya.
11. ____ Saya mencari cara untuk negosiasi dan kompromi dengan orang lain.
12. ____ Banyak yang bilang kalau saya suka menekan pendapat orang lain (*pushy*).
13. ____ Saya meyakinkan bahwa saya menyuarakan pendapat saya di setiap kontroversi.

14. ____ Saya pikir konflik dalam pertemuan itu penting.

15. ____ Saya orang yang paling vokal dalam rapat yang mencoba mendapatkan pendapat saya.

Skoring:

Tambahkan total skor dari pertanyaan 1, 2, 4, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, dan 15, lalu kurangi dengan jumlah skor dari pertanyaan 3, 5, 7, 11. Hasil yang Anda dapatkan adalah nilai final Anda. Apa arti nomor ini?

1–4: Pasif—Kita cenderung menjauhi konflik. Kita membolehkan orang sulit atau orang dengan opini berbeda menyuarakan pendapatnya hanya untuk menghindari ketidaksetujuan meskipun sebenarnya kita tidak setuju dengan hasil yang diraih.

5–10: Asertif—Kita professional yang asertif jika berhadapan dengan orang sulit atau orang dengan pendapat berbeda. Nilai tengah ini adalah tempat positif dari skala yang ada: kita menyuarakan pendapat kita tanpa menjadi argumentatif. Kita dapat terus mendengarkan poin yang berbeda dan mengekspresikan gagasan dan opini kita dengan pantas.

11 dan lebih tinggi: Agresif—Jika kita tidak setuju dengan orang lain, kita akan memerangi orang lain

dan orang-orang akan menghindari untuk berinteraksi dengan kita. Kita akan mendapat manfaat dari belajar mendengarkan dan mengekspresikan pendapat kita dengan lebih efektif.



Jika kau belajar untuk tidak setuju tanpa menjadi tidak setuju maka kau mulai menemukan rahasia untuk berhubungan baik—baik dalam bisnis, hubungan keluarga, atau kehidupan itu sendiri.



— Bernard Meltzer, komentator radio

Memahami Respon Konflik

Untuk kebanyakan orang penghalang resolusi konflik muncul jika kepercayaan mendalam atau keyakinan mereka ditantang. Untuk membantu “memadamkan api” jika ketidaksetujuan timbul, kita perlu memahami respon-respon tipikal terhadap konflik.

Konflik mempengaruhi orang yang terlihat dengan berbagai cara. Tentu saja, banyak orang merasa tidak nyaman jika berhadapan dengan konflik.

Salah satu respon paling umum terhadap konflik adalah mempersonalisasinya atau “membuatnya tentang kita” dan ketika kita menganggapnya begitu, emosi kita

akan meninggi. Daripada fokus pada masalah lebih baik kita ubah tekanannya pada lawan kita dan “serangan-nya pada diri kita.

Contohnya, pada sebuah diskusi mengenai metode pengenalan produk baru, Beth, *lead market strategist*, membuat sebuah proposal. Megan, seorang regional sales manager, membantah rencananya. “Itu tidak praktis,” ujar Megan. “Semuanya teori. Pendekatan itu tidak akan berhasil di lapangan.” Dia membiarkan antagonism terhadap staf yang tidak pernah bekerja di lapangan mendikte komentarnya.

Beth seharusnya merespon dengan menanyai Megan alasan spesifik mengapa rencananya tak bisa berjalan. Tapi Beth berpikir bahwa pernyataan itu hanya menyerang pribadinya. Tentu saja yang bisa dia pikirkan saat itu adalah, “Bawa Megan itu buta. Dia pikir dia punya semua jawaban dan secara otomatis menantang semua ide yang diberikan marketing staf.”

Orang yang tidak dapat membedakan masalah dengan serangan pribadi akan menciptakan konflik terhadap diri mereka sendiri. Mereka tidak melihat isu dengan jelas. Mereka cenderung:

- Yakin terhadap masalah yang terlibat sebelumnya, dan tidak akan menganggap pandangan yang berbeda.
- Menolak setiap oposisi.
- Tidak mau kompromi dengan segala sesuatu.
- Tidak mau bertanggung jawab walau telah memunculkan konflik.
- Merespon pada konflik secara emosional alih-alih secara intelektual.

Kecuali jika reaksi emosional itu disingkirkan masalah tidak akan dapat diselesaikan, hanya akan terjadi lagi dan lagi. Pada situasi demikian, manajer harus mengenali bahwa stafnya tidak mengatakan isu yang sebenarnya di hadapan mereka, dan menyetir kedua pihak untuk melakukan diskusi yang lebih bermanfaat.

Orang lain mungkin tidak mempersonalisasi ketidaksetujuan tapi mereka terisolasi di dalamnya. Dalam kepercayaan bahwa mereka adalah satu-satunya orang yang merasa tertekan atau melihat konflik, mereka akan mundur. Ini tidak mengubah apapun.

Dalam waktu yang bersamaan, ada juga orang yang merasa bahwa mereka “terlalu cocok” dengan semua jenis konflik. Ini biasanya mengambil bentuk berupa

kepercayaan bahwa “lawan” memiliki lebih banyak cobaan. Mereka akan percaya bahwa mereka akan “kalah” dan tidak mengikuti resolusi suatu isu. Dengan membiarkan semua staf mengetahui bahwa opini mereka berharga, dan dengan menyediakan contoh konkret bagaimana mereka dapat mengungkapkan kepeduliannya, konflik dapat dikenali dan diselesaikan.

Perhatikan bahwa staf yang sangat sensitif perlu *extra coaching* ketika mereka diminta mengutarakan masalah mereka pada orang lain. Manajer dan pemimpin tim harus sering-sering menanyai gagasan dan saran yang diberikan orang itu.

Orang yang malu dari masalah biasanya dianggap sebagai penolak konflik. Biasanya mereka:

- Memilih untuk memberikan isu pada orang lain di dalam grup.
- Menjadi tertekan jika tidak bisa menghindari konflik.
- Percaya bahwa kepemimpinan suatu organisasi bertanggung jawab dengan konflik.

Di sisi lain, beberapa individu lainnya tidak akan malu terhadap konflik; mereka menunggu pertempuran dan menikmati prosesnya. Terkadang orang seperti itu

percaya bahwa mereka benar dan tidak ingin menerima solusi lainnya. Contohnya, Roger dan Kyle, manajernya Roger, bertengangan mengenai cara berhubungan dengan masalah. Roger berpikir bahwa solusi dari Kyle tidak cukup dan sangat yakin bahwa ide untuk menanganiinya bukanlah cara terbaik untuk menanganinya. Tak ada yang bisa membuatnya berubah pikiran. Kyle menunjukkan bahwa harga ide Roger ada di atas budget yang disepakati dan meskipun alternatif berharga lebih rendah tidaklah seefektif pilihan Roger namun itu bisa dipakai di waktu singkat dan membuat pekerjaan mereka tetap berjalan. Ia meminta Roger untuk melanjutkan solusinya dan berjanji untuk mendapatkan approval untuk budget yang lebih tinggi sehingga rencana Roger dapat digunakan di waktu mendatang.

Dengan menunjukkan bahwa ia telah mempertimbangkan rencana Roger dan bahwa ia menghormati gagasan Roger, Kyle menunjukkan kepada Roger bahwa ia dihargai sebagai bagian dari organisasi. Roger merasa dihargai dan meskipun ia merasa rencananya tidak berhasil dilakukan ia tetap mau mendukung pelaksanaan alternatifnya yang lebih murah.

Orang yang menikmati konflik (dan yang menginisiasi ini) dapat dikategorikan sebagai petarung. Mereka:

- Menikmati pertarungan yang baik.
- Berpikir bahwa konflik adalah pengasah pikiran dan menciptakan solusi kreatif bagi masalah.
- Dapat menciptakan situasi berkonflik.
- Biasanya lebih puas dengan memenangkan argumen dibandingkan menerima kompromi.

Idealnya, kami ingin memandang konflik dengan pikiran terbuka dan terlibat dengannya dengan cara konstruktif. Kita sebaiknya bertujuan:

- Melihatnya seperti orang yang memandang dengan cara berbeda-beda, konflik dalam beberapa masalah memang tak terhindarkan.
- Mengerti bahwa banyak orang tidak membawa konflik ke tempat terbuka yang dapat mengakibatkan penolakan dan ketidakmauan untuk bekerja sama.
- Menghargai konflik sebagai cara untuk membentuk diskusi yang sehat.
- Mencoba untuk mengantisipasi masalah yang akan menyebabkan konflik dan menanganinya sebelum ia meledak.
- Menggunakan proses konflik sebagai alat untuk meningkatkan pengetahuan terkait isu yang terlibat.

- Menciptakan kompromi *win-win* untuk menyelesaikan masalah.

Perhatian Etik

Dalam beberapa kondisi konflik kita bisa menjadi tak yakin bahwa permintaan atau penawaran seseorang itu etis atau tidak. Contohnya, seorang pelanggan dapat meminta merchandise, *refund*, atau hiburan mahal, yang tidak umum di sebuah organisasi. Dalam kasus itu, kita dapat berkolaborasi dengan anggota senior manajemen atau pengacara sebagai cara untuk memastikan bahwa kita dalam alur nilai organisasi dan praktik bisnis kita.

Kita membangun aliansi melalui nilai yang kita miliki bersama, di masyarakat, tim kerja, keluarga, dan sistem sosial lainnya. Nilai-nilai adalah kerangka yang memandu kepercayaan dan perilaku. Nilai yang dimiliki bersama memberikan arti dan mempengaruhi *kejadian*, komunikasi, dan interaksi antargrup, dan mereka adalah perekat yang menyatukan orang-orang hingga dapat mencapai tujuan bersama. Menemukan nilai-nilai yang dimiliki bersama oleh komunitas, tim kerja, komite, atau keluarga adalah penting karena nilai-nilai:

- Menjadi basis aturan atau prinsip pemandu perilaku dan aksi.
- Membentuk kultur dan lingkungan dalam hal bahasa, ritual, praktik, kepercayaan, dan perspektif.
- Menjadi basis untuk bekerja sama.

Kolaborasi

Terkadang situasi yang menyebabkan ketidakharmonisan itu kompleks dan sulit untuk diselesaikan. Jika diserahkan pada kita, kita mungkin hanya punya kapasitas yang terbatas untuk mengurus berbagai isu yang mungkin kita ikut sertakan dalam pertengkarannya. Pada satu kesempatan kita lebih baik mengakses pengalaman, keahlian, kreativitas, dan nilai dari orang professional lainnya untuk membawa situasi menjadi sukses kembali.

Solusi kolaboratif terhadap konflik memungkinkan semua yang terlibat berpikir bahwa segala sesuatunya telah dilakukan untuk menyelesaikan konflik secara profesional.

Kolaborasi mungkin didefinisikan sebagai aksi kerja sama dengan satu atau lebih orang untuk meraih sesuatu.

Kolaborasi dengan pakar membuat kita lebih ringan untuk mendapatkan jawaban pada situasi sulit dan membawa sudut pandang yang berbeda yang berimbang pada hasil yang sukses.

Kolaborasi dengan orang lain dapat juga menjadi teknik yang efektif untuk memecahkan konflik pribadi. Ada waktu di mana sudut pandang objektif orang luar dapat membuat perbedaan dan membuat kita melihat solusi yang sebelumnya kita anggap tidak mungkin.

Kita mungkin membutuhkan bantuan seorang pakar atau seseorang yang lebih berpengalaman jika:

Baru Punya Sedikit Pengalaman

Kebanyakan dari kita tidak nyaman dalam situasi konflik yang kita hanya memiliki sedikit pengalaman tentangnya. Jika kita berhadapan dengan pelanggan yang tidak senang dan tidak familiar dengan situasi yang sebenarnya kita kemungkinan perlu untuk berkolaborasi dengan departemen penjualan atau layanan untuk melayani kebutuhan pelanggan tersebut.

Kekurangan Skill atau Seperangkat Pengatahanan

Pada beberapa situasi kita percaya bahwa kemampuan atau pengetahuan kita tidak cukup untuk berha-

dapan secara profesional dengan konflik. Contohnya, kita perlu seseorang dengan kemampuan komputer, kemampuan menulis, atau kemampuan negosiasi untuk menyelesaikan isu atau kita terkadang juga perlu berko-laborasi dengan orang yang punya keahlian legal atau akunting. Kolaborasi dengan yang lain memberikan kesempatan untuk belajar pada mereka dan mengem-bangkan kemampuan kita.

Kurang Objektif

Kita semua menderita karena kurangnya objektivi-tas. Kita terbiasa melihat sesuatu dari sudut pandang kita sendiri. Konsep yang sama juga berlaku pada grup pekerja. Ketika orang yang bekerja di perusahaan yang sama dilatih dengan kemampuan yang sama dan hidup di lingkungan yang sama dalam satu waktu lama-lama mereka akan merasa mirip. Ketika dihadapkan dengan masalah, mereka cenderung mengambil kesimpulan yang sama ketika menyelesaiannya. Terkadang sudut pandang yang lain diperlukan untuk memberikan per-soalan (tentu saja banyak dobrakan saintifik ditemukan oleh orang dengan pengetahuan tradisional yang sedikit tentang lapangan—individu semacam itu tidak dibatasi

oleh pengetahuan konvensional tentang topik). Akan sangat berguna untuk mencari mitra yang mempunyai sudut pandang yang berbeda.



Bukan spesies terkuat yang bertahan, bukan pula yang cerdas, tapi yang bisa beradaptasi dengan perubahan.



— Charles Darwin

Kurang Kreativitas dan Inovasi

Pada banyak situasi konflik, pilihan jelas untuk resolusi tidaklah cukup. Dalam kasus-kasus itu, kita mencari kolaborasi dengan orang yang bisa berpikir di luar perspektif kita.

Menjelang Perang Dunia II, the Ford Motor Company mengalami sebuah permasalahan besar—kembali memproduksi mobil sipil setelah bertahun-tahun memproduksi mobil perang. Henry Ford II, direktur perusahaan itu, menyadari untuk maju dengan cepat dan efektif dan membuat perbedaan besar di manajemen dan untuk melakukan ini dia harus melakukannya di luar perusahaan.

Ford mempelajari bahwa sebuah grup yang terdiri dari sepuluh orang pegawai *the Army Air Force Statistical Control operation* yang telah membentuk sebuah organi-

sasi yang dapat dipakai dalam bisnis meskipun kala itu sedang terjadi peperangan. Ford menyewa kesepuluh orang itu.

Grup “whiz kids” ini, membantu perusahaan yang kehilangan uang ini untuk mereformasi administrasinya yang kacau melalui rancangan modern, organisasi, dan manajemen kontrol. Grup ini bekerja secara kolaboratif untuk memperbaiki perusahaan dan membuatnya mencetak keuntungan lagi. Salah satu anggota grup ini, Robert McNamara, menjadi presiden pertama Ford di luar keluarga Ford. Ini mengawali penunjukannya sebagai Secretary of Defense oleh President Kennedy.

Kekurangan Personel

Beberapa konflik menginginkan solusi yang kompleks dan memakan waktu dan kita menyadari bahwa bergerak menyelesaikan masalah bukanlah sesuatu yang bisa kita lakukan sendiri. Mencari solusi yang baik dapat melibatkan kegiatan mengontak orang lain untuk melakukan riset untuk verifikasi fakta. Carilah usaha kolaboratif pekerja lain jika kita dipaksa untuk mengerahkan seluruh waktu, kemampuan, atau pengetahuan kita.

Jaringan dapat sangat membantu pada waktu kita ingin mengembangkan staf kita. Orang yang sukses mengembangkan jaringan dengan individu bertalenta lainnya sejak awal karier mereka. Ini mudah untuk diraih. Jika kita bertemu orang baru—secara sosial, pada rapat dagang atau organisasi professional, atau *kejadian* komunitas—kita harus memasukkan mereka pada daftar jaringan kita. Tandai dalam file ini siapa individu itu, keahliannya, di mana Anda bertemu dengannya, dan informasi penting lainnya.

Seberapa Kolaboratifnyakah Kita? Latihan Menilai Diri

Kolaborasi dan kerja sama tidak dibatasi hanya di tempat kerja. Dengan mengadaptasi sebuah pendekatan kolaboratif ke setiap fase aktivitas kita, kita akan sangat memperkaya hidup kita.

Langkah pertama adalah menilai seberapa kolaboratifnyakah kita. Contreng kalimat yang paling menggambarkan sikap kita.

1. Saya lebih banyak mendengar daripada berbicara.
2. Saya meminta orang lain untuk menceritakan minat mereka.

3. Saya mencoba berimajinasi bagaimana yang saya rasakan jika saya berada di posisi orang lain.
4. Ketika orang lain menceritakan pengalamannya kepada saya, saya merefleksikannya pada pengalaman saya.
5. Saya memiliki tendensi untuk menghakimi tindakan orang lain.
6. Saya mencoba dengan jujur untuk melihat persoalan dari sudut pandang orang lain.
7. Saya membentuk opini berdasarkan bagaimana bakinya orang sesuai dengan ekspektasi saya.
8. Saya sangat sensitif dengan *mood* orang lain.
9. Saya memilih untuk bekerja sendiri.
10. Saya memilih bekerja dengan orang lain.
11. Saya lebih tertarik pada tindakan orang lain dibandingkan perasaannya.
12. Saya tidak sabar ketika orang berbicara tentang perasaan dan opininya kepada saya. Saya tidak butuh detail. Hanya apa yang mereka perlukan dari saya.
13. Tak ada yang bisa saya lakukan untuk memecahkan masalah orang lain.
14. Saya tidak benar-benar punya waktu untuk mendengarkan masalah orang lain.

15. Saya ingin tahu bagaimana orang lain berpikir pada situasi konflik.
16. Saya tahu bagaimana orang-orang dalam tim saya akan bereaksi di kebanyakan situasi.
17. Saya memilih bekerja dengan orang yang mengerti minat dan nilai-nilai saya.
18. Saya selalu mendapatkan gagasan hebat dari orang lain.

Jika kita mencontreng pernyataan 1, 2, 3, 5, 6, 8, 10, 15, 16, dan 18, kita adalah kolaborator yang kuat. Jika kita mencontreng pernyataan 4, 7, 9, 11, 12, 13, 14, dan 17, kita perlu lebih membuka pikiran dan sabar dalam rangka meningkatkan keterampilan kolaborasi kita.

Sebuah Proses untuk Memicu Kolaborasi

Ketika menerapkan prosedur yang diterangkan berikut ini, kita harus mencamkan dalam benak kita nilai-nilai bersama milik grup yang kita bekerja bersamanya. Kollega kita akan lebih reseptif pada gagasan yang juga merefleksikan nilai-nilai mereka. Sebagai tambahan, kita sebaiknya mencoba untuk melihat bagaimana kinerja kita terkait dengan penilaian kekolaboratifan kita. Jika

ada area yang diperlukan peningkatan, buatlah poin dengan mendemonstrasikannya dalam proses pemecahan masalah.

1. *Klarifikasi Tujuan.* Langkah pertama memicu kolaborasi adalah untuk menyebutkan dengan jelas tujuan yang ingin kita capai. Tujuan dapat berubah-ubah dari sedang hingga jarak pendek hingga tujuan jangka panjang.
2. *Rangkaikan semua fakta tentang situasi.* Untuk mendapatkan solusi imparisial yang mencakup input dari semua orang kita harus mampu untuk mengidentifikasi dan menyebutkan fakta relevan terkait konflik.
3. *Mengkomunikasikan situasi kepada semua pihak.* Setiap anggota grup kita ingin tahu informasi mengenai masalah agar mereka dapat berkontribusi membentuk solusi. Jika kita waspada pada peran khusus yang kita ingin agar diambil orang lain pada proses kolaborasi, berikan informasi itu pada mereka.
4. *Meminta kolaborasi.* Dalam bahasa termudahnya kita meminta kolaborasi dan apa yang kita inginkan dari pihak lain.

Rundingkan dengan partner kolaborasi kita untuk mencapai input yang kita cari: kreativitas dan inovasi, tambahan sumber daya, pengalaman, dsb.

5. *Pertimbangkan opsi yang mungkin.* Kebanyakan pihak dalam kolaborasi akan berharap bahwa kita mempunyai sedikit gagasan sebelumnya mengenai cara menangani isu. Terbukalah untuk mendengar ide baru dan komentar tentang solusi Anda.
6. *Terapkan aksinya.* Sedini mungkin kita harus merapkan solusi tersebut.
7. *Umpan balik.* Siapkan proses umpan balik yang se-sama untuk melihat efektivitas solusi. Atur jadwal untuk mengecek progres dan tentukan cara progres tersebut dikomunikasikan.
8. *Evaluasi.* Setelah tiga bulan atau durasi waktu lain yang masuk akal terkait masalah dan solusi, ceklah hubungan keduanya untuk melihat bagaimana solusi berhubungan baik dengan resolusi.

Cara untuk mencapai sukses adalah pertama-tama memiliki cita cita yang jelas, terukur, dan pasti—sebuah tujuan. Kedua, memiliki alat yang diperlukan untuk mencapai tujuan kita: kebijaksanaan, uang, material, metode. Ketiga, ubah semua keinginanmu menuju tujuan itu.

— Aristoteles

Tips untuk Kolaborasi Efektif

Langkah-langkah yang diuraikan di atas akan membantu Anda melalui proses kolaborasi untuk menyelesaikan masalah di tempat kerja. Tetaplah berpikir demikian ketika Anda melakukannya:

Agar kolaborasi berjalan lancar kedua belah pihak tidak boleh dipertemukan terlalu cepat atau terlalu lambat. Sebuah *minor situation* tidak perlu ditangani oleh grup besar dan mungkin akan lebih baik untuk dilihat apakah itu dapat diselesaikan tanpa bantuan orang lain. Di sisi lain, jika kita terlambat mempersiapkan sebuah usaha kolaborasi, kita mungkin akan kalah dengan deadline atau isunya telah dieskalasi.

Inginlah juga bahwa sumber daya orang, waktu, uang, tempat dan dukungan adalah faktor-faktor yang mempengaruhi suksesnya kolaborasi. Ada lebih sedikit sumber daya yang diperlukan jika kita melakukannya sendiri, tapi *return on investment*-nya pasti lebih besar jika kita menggunakan gagasan banyak orang.

Untuk memaksimalkan bakat dan pengalaman yang terwakili dalam kolaborasi, seluruh rencana, gambaran, draft kasar, dan tujuan harus diinformasikan. Rencana tertentu adalah tujuan dari kolaborasi. Begitu rencana

telah ditempatkan, kita mungkin bisa mengelola solusi dengan kemampuan kita sendiri.

Akhirnya, kita harus mengamati bahwa kolaborasi jarang terjadi pada kultur di mana manajemen sangat mengontrol atau batasan yang kaku ada antardepartemen dan fungsi kerja. Tim kooperatif yang menghargai kontribusi individual adalah yang paling kondusif untuk melakukan kolaborasi efektif.



Kita tidak bertindak dengan benar karena kita merasa benar atau hebat, tapi kita bertindak benar karena telah melakukan tindakan benar.



— Aristoteles

Berkolaborasi demi Keharmonisan Kehidupan Personal Kita

Selain mengimplementasikan upaya kolaboratif di tempat kerja, ada lagi tempat kita mengimplementasikannya.

Komunitas

Ada beberapa cara agar kita bisa terlibat dalam komunitas kita. Melatih klub olahraga, memberi makan orang lapar, membentuk satuan keamanan lingkungan,

menjadi orang tua asuh, mendonasikan darah, dan terlibat dalam partai politik adalah semua cara yang bisa ditempuh untuk meraih tujuan itu. Jika kita ingin mempunyai perasaan bahwa kita berkontribusi pada komunitas kita dan jika kita ingin mengetahui semua orang yang ada di lingkungan kita, kita harus mencari komitmen komunitas yang ada.

Sosial

Nilai-nilai kolaboratif dapat diekspresikan melalui cara kita bersosialisasi.

Bermain di sebuah liga olahraga, bergabung dengan klub buku, datang ke konser bersama teman, dan aktivitas sosial lainnya membuat kita mampu untuk meningkatkan kemampuan kolaboratif kita. Kini, sosialisasi juga berkutat seputar isu kesehatan. Mungkin kita berlatih di gym dan mempunyai teman di sana atau mengikuti program penurunan berat badan bersama yang lainnya. Lebih dari itu, setiap kita punya minat personal, seperti musik, berkebun, panjat tebing, memancing, mengoleksi. Dan terkadang kita senang menghabiskan waktu dengan orang yang memiliki *passion* yang sama. Aktivitas apapun yang melibatkan

orang lain dapat menjadi kesempatan untuk berkolaborasi atau mencari tahu kemampuan kolaborasi kita.

Pendidikan

Beberapa dari kita mengejar sebuah gelar; beberapa dari kita mempunyai anak yang mengejar gelar mereka. Kebanyakan dari kita adalah pembelajar seumur hidup. Pendidikan adalah nilai yang banyak disebarluaskan setiap orang, dan sebagai seorang pelajar atau orang tua (atau bahkan seorang guru!) kita dapat berdiskusi dan bekerja dengan yang lain untuk memperluas kesempatan belajar.

Spiritual

Kita tidak harus mendatangi rumah ibadah yang sama untuk memiliki nilai spiritual yang sama. Karakteristik simpel individual seperti rendah hati, keterbukaan, kedulian, atau empati dapat menjadi nilai spiritual bersama yang menjadi kerangka untuk berkolaborasi menuju hal yang baik di dunia.



*Tidak akan sulit untuk membuat keputusan jika kau
tahu apa nilai-nilaimu.*



— Roy Disney

Hubungan Personal Kita

Tentu saja kita perlu untuk berkolaborasi setiap waktu dalam kehidupan personal kita. Dalam masyarakat kita menjadi “keras kepala” terkadang digolongkan sebagai kekuatan, namun dalam memecahkan masalah akan lebih baik jika kita berpikiran terbuka. Ketika konflik personal berkembang, solusi terbaik adalah yang kolaboratif di mana kepentingan semua orang diperhatikan. Jika memungkinkan, daftarkan semua pihak yang mau berkompromi dengan konsensus. Mari kita lihat lebih dekat pada cara penyelesaian konflik yang memanfaatkan pendapat bersama sebagai alat untuk mencari solusi atas sebuah masalah.

Tambahan dan Inti

- Konflik yang tidak dibuka dalam organisasi akan mengakibatkan tambahan biaya bagi organisasi dan staf. Kita kehilangan kesempatan untuk berkembang atau membuat perubahan yang dapat memberikan dampak positif yang signifikan.
- Beberapa orang tidak nyaman jika harus dihadapkan dengan konflik. Konflik mengganggu keseharian dan membuat mereka galau.

- Untuk memecahkan konflik perlu pendekatan pragmatik.
 - Antisipasi masalah yang mungkin akan menimbulkan konflik dan kendalikan sebelum mereka muncul.
 - Gunakan proses konflik sebagai cara untuk mengembangkan lebih banyak pengetahuan mengenai isu yang terkait.
 - Menuju kompromi *win-win* untuk menyelesaikan masalah.
- Panduan jika berhadapan dengan konflik:
 - Ajukan isu dengan kepala dingin.
 - Pilih setting netral untuk mendiskusikan isu.
 - Perlakukan isu sebagai masalah tim, jika memungkinkan.
 - Jangan mendominasi diskusi.
 - Ajukan pertanyaan yang menanyakan informasi faktual yang baik.
 - Ambil posisi netral. Hindari komentar yang menyalahkan.
 - Bicaralah tentang masalah, bukan orang yang terlibat.
 - Berhenti berbicara dan dengarkan.
 - Laksanakan apa yang kita dengar.

- Beberapa panduan untuk membantu kita bergerak dari konflik dengan cara yang produktif dan menghindari penolakan antara lain:
 - Cobalah dengan jujur untuk melihat permasalahan dari sudut pandang orang lain.
 - Jangan ributkan hal yang sepele.
 - Terima hal yang tak bisa kita ubah.
 - Tentukan seberapa banyak kebingungan yang patut diberikan pada sebuah masalah dan jangan mau menambahkannya lagi.
 - Jangan balas dendam. Lebih baik berikan pipi kiri anda ketika kanan ditampar, daripada menyerang balik orang yang Anda pikir akan membahayakan Anda.
- Kita membentuk aliansi berdasarkan nilai-nilai yang dimiliki bersama. Nilai bersama memberi arti pada hubungan kita dan menjadi basis pencarian resolusi sebuah masalah.
- Dengan berkolaborasi dengan orang lain di luar dan di dalam organisasi kita, kita dapat mengakses pengalaman, keahlian, kreativitas, dan nilai-nilai profesional lainnya untuk membuat masalah menjadi keputusan yang sukses.

- Kehidupan pribadi kita memberikan kita kesempatan tak terbatas untuk membawa kemampuan kolaboratif menjadi prakteknya. Tempat terbaik untuk memulai adalah dengan mencari area di mana semua pihak mempunyai minat yang sama dan menggunakannya sebagai alat untuk berhubungan dengan masalah.

* * *

Lampiran A

Tentang Dale Carnegie & Associates, Inc.:

DIDIRIKAN PADA TAHUN 1912, DALE CARNEGIE TRAINING telah berubah dari keyakinan seorang lelaki tentang kekuatan perbaikan diri menjadi perusahaan jasa pelatihan berbasis kinerja dengan kantor di seluruh dunia. Perusahaan ini fokus pada pemberian peluang bagi orang-orang dalam dunia bisnis untuk mempertajam keterampilan mereka dan memperbaiki kinerja mereka dalam rangka membangun hasil yang positif, tetap, dan menguntungkan.

Inti pengetahuan awal Dale Carnegie terus-menerus diperbarui, diperluas, dan disempurnakan selama hampir seabad nilai pengalaman dunia bisnis yang nyata. Seratus enam puluh pemilik izin *franchise* Dale Carnegie di seluruh dunia menggunakan layanan pelatihan dan konsultasi untuk segala ukuran perusahaan di semua segmen bisnis guna meningkatkan pengetahuan

dan kinerja. Hasil dari pengalaman global dan kolektif ini adalah perluasan sumber keahlian bisnis yang dian-
dalkan klien kami guna mengendalikan hasil bisnis.

Berkantor pusat di Hauppauge, New York, Dale Carnegie Training memiliki kantor perwakilan di 50 negara bagian AS dan lebih dari 75 negara. Lebih dari 2.700 instruktur menampilkan program Dale Carnegie Training dalam lebih dari 25 bahasa. Dale Carnegie Training didedikasikan untuk melayani komunitas bisnis di seluruh dunia. Sebenarnya, sekitar tujuh juta orang telah menyelesaikan Dale Carnegie Training.

Dale Carnegie Training menekankan prinsip dan proses praktis dengan mendesain program yang menawarkan pengetahuan, keterampilan, dan praktik kepada orang-orang yang perlu memberi nilai tambah untuk bisnis. Karena solusinya terbukti ada kaitannya dengan tantangan dunia nyata, Dale Carnegie Training diakui secara internasional sebagai pemimpin dalam mengelarakan potensi terbaik yang dimiliki orang-orang.

Di antara para lulusan program ini, ada CEO perusahaan besar, pemilik dan manajer bisnis dari setiap ukuran dan segala aktivitas perdagangan dan industri, pemimpin lembaga eksekutif dan legislatif, serta

banyak individu yang hidupnya telah diperkaya oleh pengalaman.

Dari hasil survei global yang berlangsung tentang kepuasan pelanggan, 99% lulusan Dale Carnegie Training mengekspresikan kepuasan dengan pelatihan yang mereka terima.

* * *

Lampiran B

Prinsip-Prinsip

Dale Carnegie

Menjadi Orang yang Lebih Menyenangkan

1. Jangan mengkritik, mengutuk, atau mengeluh.
2. Memberi penghargaan yang jujur dan tulus.
3. Meningkatkan keinginan kuat dalam diri orang lain.
4. Tertarik secara tulus terhadap orang lain.
5. Tersenyum.
6. Ingat bahwa nama seseorang bagi orang tersebut adalah suara terindah dalam bahasa apa pun.
7. Jadilah pendengar yang baik. Dorong orang lain untuk berbicara tentang diri mereka sendiri.
8. Bicarakan hal-hal yang menarik bagi orang lain.
9. Buatlah orang lain merasa penting, dan lakukan secara tulus.
10. Untuk mendapat hasil terbaik dari suatu argumentasi, hindarilah itu.

11. Tunjukkan penghargaan untuk pendapat orang lain. Jangan pernah memberi tahu seseorang bahwa dia salah.
12. Bila Anda salah, akui dengan segera, secara simpatik.
13. Mulailah dengan cara yang bersahabat.
14. Buatlah orang lain berkata “ya” secara langsung.
15. Biarkan orang lain berbicara.
16. Biarkan orang lain merasa bahwa ide itu adalah milik dia.
17. Cobalah secara jujur melihat hal-hal dari sudut pandang orang lain.
18. Bersikaplah simpatik dengan ide dan hasrat orang lain.
19. Dorong motif yang lebih mulia.
20. Lebih-lebihkan ide Anda.
21. Mendiamkan tantangan.
22. Mulailah dengan pujian dan penghargaan yang jujur.
23. Soroti kesalahan orang lain secara tidak langsung.
24. Bicarakan kesalahan Anda sendiri sebelum mengkritik orang lain.
25. Ajukan pertanyaan, bukannya memberi perintah langsung.
26. Biarkan orang lain menyelamatkan muka mereka.

27. Pujilah penyempurnaan sekecil apa pun dan pujilah segala penyempurnaan. “Tuluslah dalam mengutarakan kekaguman dan murah hatilah dalam memberi pujiyan.”
28. Berilah orang lain reputasi yang baik.
29. Gunakan dorongan. Buatlah kesalahan tampak mudah untuk diperbaiki.
30. Buatlah orang lain senang melakukan hal-hal yang Anda sarankan.

Prinsip Dasar untuk Mengatasi Kekhawatiran

1. Hidup dengan “fokus pada apa yang ada di depan mata.”
2. Bagaimana menghadapi masalah.
3. Tanyai diri Anda sendiri, “Hal terburuk apa yang mungkin terjadi?”
4. Bersiaplah untuk menerima yang terburuk.
5. Cobalah untuk memperbaiki hal yang terburuk.
6. Ingatkan diri Anda tentang harga sangat mahal yang bisa Anda bayar, dalam hal kesehatan, akibat rasa khawatir yang Anda miliki.

Teknik Dasar dalam Menganalisis Kekhawatiran

1. Mendapatkan semua fakta.
2. Menimbang semua fakta, lalu tiba pada suatu keputusan.
3. Begitu sudah memutuskan, bertindaklah!
4. Tuliskan dan jawab pertanyaan berikut:
 - Apakah masalahnya?
 - Apakah yang menyebabkan masalah?
 - Apakah solusi yang ada?
 - Apakah solusi terbaik yang ada?

Hapus Kebiasaan untuk Khawatir Sebelum Hal Itu Merugikan Anda

1. Tetap sibuk.
2. Jangan kesal dengan hal-hal kecil.
3. Gunakan hukum kemungkinan untuk mengatasi kekhawatiran Anda.
4. Bekerjasamalah dengan hal-hal yang tak terhindarkan.
5. Putuskan seberapa banyak kekhawatiran yang layak diberikan untuk sesuatu dan jangan memberi lebih dari itu.
6. Jangan khawatir tentang masa lalu.

Tingkatkan Sikap Mental yang Akan Memberi Anda Kebahagiaan dan Kedamaian

1. Isi pikiran Anda dengan pemikiran tentang kedamaian, keberanian, kesehatan, dan harapan.
2. Jangan pernah mencoba untuk menyamakan nilai dengan musuh Anda.
3. Jangan mengharapkan rasa terima kasih.
4. Ingatlah berkah yang telah Anda terima, bukan masalah Anda.
5. Jangan tiru orang lain.
6. Cobalah untuk mendapat untung dari kerugian Anda.
7. Ciptakan kebahagiaan untuk orang lain.

* * *



CHANGE PUBLICATION

Menerbitkan Buku Nonfiks (Psikologi, Biografi, Sosial, Isu, Motivasi, Inspirasi)
Kontak: changepublisher@gmail.com



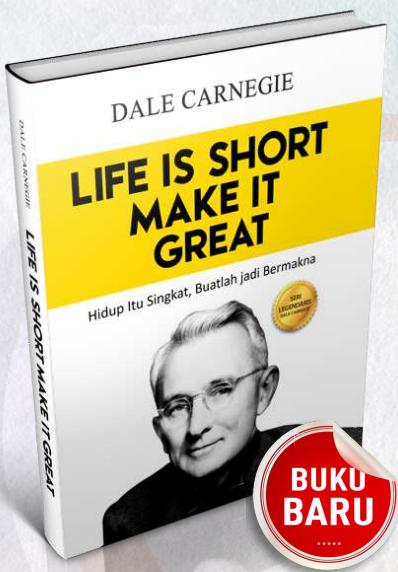
Change-Publisher



@penerbitchange



www.changepublications.com



BUKU
BARU

LIFE IS SHORT MAKE IT GREAT

Dale Carnegie Success Series

Dale Carnegie

SC : 15 x 23 cm

298 Halaman

ISBN: 978-602-1139-93-6

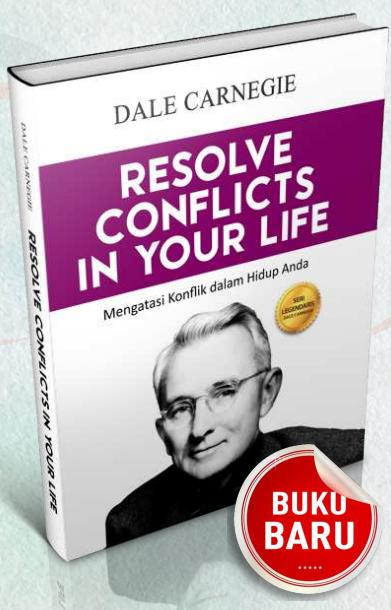
Terbit: April 2015

Sebuah kehidupan yang bahagia dan bermanfaat adalah kehidupan yang seimbang. Terlalu sering Anda merasa bahwa hidup Anda tidak seimbang. Terlalu banyak orang menghadapi ketidaknyamanan dalam kehidupan mereka karena ketidakmampuan mereka untuk secara efektif menangani hubungan timbal balik dalam kehidupan pribadi dan profesional.

Dalam buku ini Anda akan mempelajari prinsip-prinsip yang ditetapkan oleh Dale Carnegie, yaitu prinsip-prinsip yang telah diperkuat oleh para penerus Dale Carnegie dan telah diterapkan oleh jutaan pria dan wanita yang mengikuti prinsip-prinsip ini, tentang cara memprogram sikap Anda terhadap berbagai situasi yang Anda temui dalam hidup Anda. Anda akan belajar cara mendiagnosa kelebihan dan kelemahan Anda, serta cara untuk meningkatkan kelebihan Anda dan mengatasi kelemahan Anda.

* * *

DALE CARNEGIE ADALAH PENULIS
HOW TO WIN FRIENDS AND INFLUENCE PEOPLE,
YANG MENJADI MEGA BESTSELLER HINGGA HARI INI.



RESOLVE CONFLICTS IN YOUR LIFE

Dale Carnegie Success Series

Dale Carnegie

SC : 15 x 23 cm

278 Halaman

ISBN: 978-602-1139-93-6

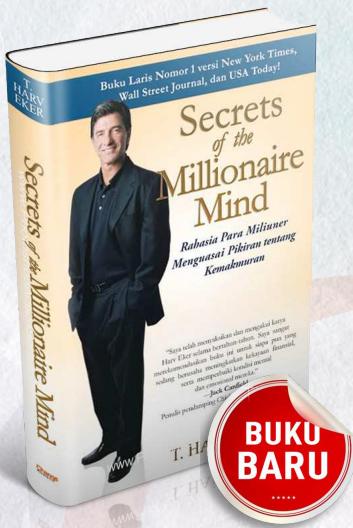
Terbit: April 2015

Tidak peduli seberapa sukses atau bahagia Anda, akan ada saat dalam kehidupan Anda ketika menghadapi konflik. Mungkin pada pekerjaan, dalam kegiatan masyarakat, keluarga ataupun hubungan pribadi. Bahkan ketika Anda tidak secara langsung terlibat dalam konflik, Anda dapat terpengaruh secara negatif oleh situasi yang ada dan menjadi terlibat untuk memecahkan masalah itu.

Dalam buku ini, Anda akan belajar bagaimana menangani situasi dengan bijaksana dan efektif, sehingga menghasilkan adalah hubungan harmonis dan kebahagiaan. Anda akan belajar bagaimana mengendalikan emosi ketika menghadapi antagonis, memahami dan memotivasi mereka, serta menggunakan teknik untuk membujuk orang lain agar memahami sudut pandang Anda dalam menyelesaikan argumen dan konflik, membuat semua pihak puas dan menciptakan hubungan yang sehat.

* * *

DALE CARNEGIE ADALAH PENULIS
HOW TO WIN FRIENDS AND INFLUENCE PEOPLE,
YANG MENJADI MEGA BESTSELLER HINGGA HARI INI.



SECRETS OF MILLIONAIRE MIND

Rahasia Para Milliuner Menguasai Pikiran tentang Kemakmuran

T. Harv Eker

SC : 15 x 23 cm

344 Halaman

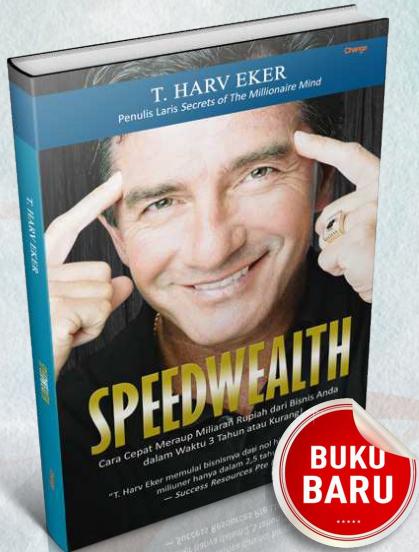
Pernahkah Anda bertanya-tanya mengapa beberapa orang tampak menjadi kaya dengan mudah, sementara yang lain ditakdirkan untuk mengalami masalah keuangan? Apakah perbedaan yang didapat dalam pendidikan, kecerdasan, keterampilan, penentuan waktu, kebiasaan kerja, kontak, keberuntungan, atau pilihan pekerjaan, bisnis, atau investasi mereka? Jawaban yang mengejutkan adalah: Tidak ada dari hal di atas!

Di dalam buku yang mengubah hidup ini, Anda akan belajar cara mengenali dan memperbaiki cetak biru uang Anda untuk secara drastis meningkatkan pendapatan dan melipatgandakan kesejahteraan Anda. Lewat kombinasi kecerdasan, selera humor, dan kehangatan yang langka, Anda akan belajar bagaimana pengaruh masa kanak-kanak Anda membentuk takdir finansial Anda. Anda juga akan belajar cara untuk mengenali cetak biru uang Anda dan "memperbaikinya" agar menciptakan, mempertahankan, dan meningkatkan kesuksesan Anda. Menurut T. Harv Eker, hal itu sederhana. Bila Anda berpikir seperti cara orang kaya berpikir dan melakukan apa yang orang kaya lakukan, peluangnya, Anda akan kaya juga! Dengan menggunakan prinsip yang telah terbukti ini, T. Harv Eker bermula dari tidak punya apa-apa hingga menjadi seorang miliuner hanya dalam waktu 2,5 tahun. Bacalah, dan Jadilah Kaya!

* * *

"Saya sangat merekomendasikan buku ini untuk siapa pun yang sedang berusaha meningkatkan kekayaan finansial, serta memperbaiki kondisi mental dan emosional mereka."

— Jack Canfield, penulis pendamping Chicken Soup for the Soul®



SPEEDWEALTH

Cara Cepat Meraup Miliaran Rupiah dari Bisnis Anda dalam Waktu 3 Tahun atau Kurang!

T. Harv Eker

Book Paper 57,5 gr, 140 hal BW 1/1

ISBN: 978-602-1139-77-6

Terbit: Maret 2015

Harga: Rp 64.500,-

Filosofi Keuangan: "Jika Anda memang hendak bekerja keras, Sebaiknya Anda bisa menjadi kaya... dan lebih cepat akan lebih baik!"

1. T. HARV EKER (Dari Nol Menjadi Miliarder dalam 2,5 Tahun).
2. T. Harv Eker adalah putra imigran Eropa yang datang ke Amerika Utara berbekal hanya dengan \$ 30.
3. Saat Eker masih kecil, uang begitu sulit bagi keluarga mereka, sehingga pada umur tiga belas tahun Eker harus mulai bekerja.
4. Saat usia belasan tahun, Eker bekerja menjadi loper koran, penjual es krim, menjual barang-barang kecil di pekan raya, dan menjual losion penggelap kulit di pantai.
5. Setelah setahun di York University, Eker memutuskan untuk mengambil cuti guna mengejar mimpiya menjadi seorang miliarder.
6. Eker menjalani beragam pekerjaan dan mulai membuka lebih dari dua belas usaha berbeda, dan akhirnya mendapat hasil setimpal.
7. Eker membuka rantai toko pengecer alat fitnes dan dalam waktu 2,5 tahun bisnisnya tumbuh. Lalu ia menjual sebagian perusahaan ke perusahaan besar yang masuk dalam jajaran Fortune 500.
8. Eker akhirnya menjadi seorang miliarder. Namun, kurang dari dua tahun, setelah melewati serangkaian investasi buruk dan pengeluaran tak terkendali, ia kembali ke kekayaan aslinya-\$ 0.
9. Pada titik inilah T. Harv Eker mulai mengembangkan teorinya tentang hubungan mental dan emosional antara orang dengan uang.
10. Ia menulis buku berjudul *Secrets of the Millionaire Mind* yang menjadi buku laris dan melahirkan imperium pengembangan pribadi bernilai multijuta dolar.

Didistribusikan oleh:



Jl. Rambutan III No. 26, Pejaten Barat, Psr. Minggu, Pejaten Barat,
Pasar Minggu 12510, INDONESIA Tlp: 021-7919 6708
Email: prima.ufuk@gmail.com