

BAB 4

EKSISTENSI SEORANG LEADER

4.1. Antara Manager dan Leader

Sekarang maupun di masa depan Anda akan menjadi seorang Leader, karena saat ini Anda sedang dicetak untuk menjadi seorang Leader dengan mengikuti program training 'NQC Leader' ini. Namun sebelum jauh membahas peran Leader, perlu diketahui apa bedanya seorang Manager dengan seorang Leader...?

Manager :

Manager adalah seorang yang mengatur sumber daya, yang meliputi : manusia, mesin, material, modal, manajemen, energi, informasi, dsb.

Leader :

Leader adalah seorang yang membimbing, menuntun, mengendalikan MANUSIA. Jadi lebih dititikberatkan untuk mengatur manusia.

Dalam implementasinya dalam QCC, seorang Leader lebih banyak berperan sebagai Leader namun tetap tidak boleh meninggalkan aspek Manager. Sehingga bisa dikatakan bahwa pengguliran kegiatan Quality Improvement di PAMA membutuhkan seorang Leader yang mempunyai jiwa *leadership* yang tinggi dengan kemampuan manajerial yang memadai.

Kecakapan dalam teknik QCC merupakan salah satu bekal dalam kemampuan manajerial yang harus dimiliki oleh seorang Leader. Bagaimana memutar PDCA yang baik merupakan gambaran kemampuan tersebut. Pemilihan tema yang tepat karena penelusuran dan pengumpulan data yang cukup sehingga memperkuat keputusan dalam menentukan permasalahan yang

hendak diselesaikan adalah bukti bagaimana Leader mampu mengatur anggota tim sesuai dengan kemampuannya untuk mengolah data dan menyajikan analisis yang menarik. Disini kemampuan leadership sangat berperan.

Kemampuan mengumpulkan, menelusur, mengolah dan menyajikan data merupakan manifestasi dari kemampuan seorang Leader dalam mengatur sumber daya. Hal itu dapat dilihat dari bagaimana mengatur tugas pelaku penyelesaian data tersebut. Seorang Leader juga harus mampu mengatur sumberdaya mesin, peralatan dan material lainnya sebagai objek pengelolaan data. Ini merupakan hal mutlak yang harus dipunyai. Dalam rangkaian Delapan Langkah penyelesaian Langkah 4, 5 dan 6 mensyaratkan Leader harus mempunyai kemampuan manajerial yaitu mengatur sumberdaya yang dimiliki oleh tim QCC tersebut berupa anggota, mesin, peralatan, informasi dan lainnya.

Kemampuan leadership seorang Leader sangat berperan dalam awal pembentukan tim QCC. Hal yang penting dalam memulai QCC adalah bagaimana membentuk dan memperkuat komitmen dari masing-masing anggota untuk mengulirkannya. Sehingga tampak bagaimana seorang Leader harus mampu meyakinkan, mempengaruhi dan mengarahkan para anggota, sebab QCC hanya akan berjalan setengah hati jika berlandaskan pada penugasan atasan kepada bawahan.

4.2. Pembentukan Komitmen

Komitmen adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada sesuatu. Jika komitmen pada suatu organisasi maka individu tersebut yakin dan menerima tujuan organisasi serta berkeinginan untuk terus tinggal bersama. Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi

kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Dalam kasus ini, seorang karyawan yang telah berkomitmen untuk menggulirkan roda QCC maka akan mengerahkan kemampuannya secara sukarela demi terselesaikannya program improvement tersebut.

Seorang Leader harus menumbuhkan komitmen yang tinggi di kalangan anggota supaya pergerakan QCC berjalan dengan optimal dan tidak dibebani dengan permasalahan non-teknis yang dapat menggagalkan selesainya QCC. Pakar-pakar manajemen mengatakan bahwa penuangan komitmen yang tinggi di kalangan anggota berarti pekerjaan telah 50% selesai. Komitmen merupakan gabungan dari perasaan karyawan yang melalui beberapa tahap yaitu andil atau partisipasi kemudian menumbuhkan rasa memiliki dan akhirnya berkembang menjadi tanggung jawab yang tinggi terhadap organisasi tersebut. Pada awalnya ajakan kepada karyawan untuk berpartisipasi disertai dengan pendekatan yang baik yang kemudian berubah menjadi keinginan untuk aktif dan mengambil inisiatif sebagai bentuk dari rasa tanggungjawab terhadap keberlangsungan QCC.

Proses berjalannya QCC bergantung pada komitmen anggota yang berhasil ditumbuhkan oleh Leader. Disinilah dikatakan bahwa penilaian QCC berhasil jika proses yang dilaluinya berjalan dengan baik. Hal ini tercermin dalam pelaksanaan QC Days yang konsisten berjalan walaupun terdapat kendala. Dalam tahap awal pembentukan QCC sampai dalam penentuan target di Langkah 2 merupakan titik kritis dimana komitmen yang tinggi harus terus dijaga terkait dengan keberlangsungan QCC sampai akhir dan keberhasilan QCC dalam menyelesaikan problem yang ada.

Dalam pembentukan komitmen ini peran sebagai Leader yang mampu membimbing, menuntun dan mengendalikan anggota

sangat menonjol. Bagaimana Leader mampu men-sugesti anggota untuk berubah sesuai dengan arah yang diinginkan membutuhkan pengalaman yang cukup. Para anggota akan terpengaruh tanpa sadar bahwa mereka telah dipengaruhi, para anggota akan mengerti bahwa yang mereka lakukan sejatinya untuk kepentingan sendiri tanpa merasa digurui dan akhirnya mereka pun merasa untuk terus belajar tanpa merasakan adanya paksaan.

4.3. Mengelola Anggota

Dalam berjalannya QCC yang memiliki komitmen tinggi seorang Leader haruslah mampu mengelola anggota dengan pertimbangan bahwa pada dasarnya setiap anggota adalah modal. Setiap anggota memiliki kemampuan yang perlu dimanfaatkan dan didorong untuk berkembang. Kemampuan setiap orang tercermin dalam KSA (knowledge, skill, attitude) yang berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap. Pemanfaatan kemampuan anggota tersebut harus dimanfaatkan dengan cara diberikan tugas dan pengarahan untuk terlibat dalam proses kerja serta didorong untuk berkembang semangat dan keberaniannya untuk mau bahkan berani menghadapi resiko yang sudah dipertimbangkan.

Memberi tugas pada anggota selain memerlukan ilmu juga merupakan seni. Tugas yang sama bisa diterima sebagai sebuah beban sehingga anggota akan sebisa mungkin menolak atau menghindar atau diterima sebagai sebuah kesempatan untuk mencapai hasil bahkan dipandang sebagai penghargaan. Oleh karena itu perlu ditekankan mentalitas kepada mereka bahwa tugas yang diberikan sejatinya adalah pengakuan akan kemampuan mereka dan pengembangan agar kemampuan mereka bertambah.

Anggota yang cakap sekalipun memiliki keterbatasan, jika dalam menghadapi keterbatasan itu tidak ada arahan dan bimbingan maka ia akan terbentur pada suatu dinding penghalang dan tidak maksimal. Fungsi Leader dalam hal ini adalah membantu anggota dan melatih mengatasi masalah yang dihadapi bukan malah mengambil alih. Namun demikian seorang Leader perlu membangun mentalitas anggota untuk selalu peduli akan setiap permasalahan yang dihadapi dan memiliki kemampuan untuk mendeteksi masalah sejak dini serta kemampuan untuk menanganinya.

Pengelolaan lain yang penting adalah memotivasi anggota. Motivasi diawali dengan melakukan pemantauan dan pengendalian (monitoring & control) serta review terhadap usaha yang telah dilakukan. Perlu dikembangkan suasana positif dan empati dalam melakukan hal ini, karena kebanyakan anak buah merasa bahwa hal ini merupakan usaha untuk mencari kesalahan serta pengadilan yang menjatuhkan hukuman atas kesalahan-kesalahan itu. Oleh karena itu perlu dilakukan analisa dan penanggulangan bersama dan memastikan langkah pencegahannya. Di tengah perjalanan, terkait dengan proyek yang panjang dan cenderung melelahkan perlu dilakukan beberapa "perayaan-perayaan" kecil atas "kemenangan-kemenangan" (quick wins) yang akan terus menjaga bahkan meningkatkan motivasi anak buah.

4.4. Peran Leader

Ada 10 hal yang perlu Anda kembangkan sehingga Anda menjadi Leader yang handal, yaitu :

1. *Self Developer*

Leader harus selalu mengembangkan diri untuk meningkatkan citra leader yang handal, terus menerus belajar dari pengalamannya.

2. *Team Leader*

Leader harus memimpin anak buahnya, anggota timnya dengan penuh kelembutan hatinya, mampu memotivasi anggota timnya.

3. *Encoder-Decoder*

Leader juga berperan sebagai pencetus ide, pembicara, dan penulis dalam berkomunikasi dengan bawahannya, pendengar yang baik demikian sebagai pembaca berita bagi bawahannya.

4. *Good Performer*

Leader tampil sebagai teladan bagi bawahannya, tidak congkak /sombong tetapi seorang pribadi yang ramah dan menghargai sesama.

5. *Coach & Councillor*

Ketika anak buah mengalami kesulitan, leader mampu memberi pelatihan untuk persoalan teknis, nasihat untuk persoalan motivasi.

6. *Team Builder*

Leader membangun semangat anggotanya terutama ketika menghadapi tugas berat, serta menjamin terciptanya keharmonisan dalam tim.

7. *Problem Solver & Decision Maker*

Leader mampu memecahkan persoalan bersama bawahan, tempat bertanya dan minta tolong, sekaligus sebagai pengambil keputusan.

8. *Motivator*

Leader harus dapat menjaga semangat kerja bawahannya agar tetap tinggi dan terus berprestasi.

9. *Team Developer*

Leader harus mengembangkan potensi dan kemampuan bawahan agar mampu berkontribusi, juga menyiapkan generasi penerus.

10. *Team Enforcer*

Leader juga harus berperan sebagai penegak disiplin bagi bawahannya.

4.5. Beberapa Tip & Trik Pemecahan Masalah

Penulisan contoh tips & tricks pemecahan masalah yang biasa muncul dalam ber-QCC ini dimaksudkan untuk memberikan arahan dan alternatif solusi pertama yang digali dari pengalaman-pengalaman kegiatan QCC yang selama ini telah dilakukan.

Problem yang diangkat disini muncul dari sisi anggota atau kondisi lingkungan pekerjaan, sehingga tidak akan dibahas problem yang muncul dari seorang Leader.

Tabel 4.1. Beberapa Tips Analisis Terhadap Permasalahan Yang Sering Ditemui Tim QCC.

No	Item	Deskripsi
1	Problem	Tingkat kehadiran anggota dalam QC Days rendah.
	Analisis	<ul style="list-style-type: none">• Problem kesibukan anggota karena beban pekerjaan tinggi.• Problem motivasi anggota berupa rendah komitmen.• Problem lingkungan pekerjaan berupa, lokasi kerja berjauhan, shift kerja berbeda

	Alternatif Solusi	<ul style="list-style-type: none"> • Menyesuaikan jadwal QC Days dengan beban kerja anggota • Personal contact kepada anggota yang rendah komitmen • Pada dasarnya QC Days tidak selalu harus di ruang meeting dan berkumpul secara fisik semua anggota. Pertemuan dapat dilakukan di view point, workshop lapangan, pitstop atau tempat layak lainnya. Jika berbeda shift, maka buatlah mekanisme dimana anggota yang berbeda shift tetap dapat mengikuti hasil QC Days yang tidak bisa dihadiri secara fisik (papan informasi, pesan singkat, dan lainnya). Esensi meeting tetap tercapai, yaitu adanya pengambilan keputusan, penyampaian pendapat, pembagian peran, dan lainnya.
2	Problem	Kesulitan mengolah data dan menempuh metodologi lainnya
	Analisis	<ul style="list-style-type: none"> • Belum pernah training • Pertama kali berQCC • Bimbingan Facilitator atau Sponsor kurang/tidak ada
	Alternatif Solusi	<ul style="list-style-type: none"> • Pengajuan ke PIC People/HR Officer untuk dimasukkan dalam ATMP dengan jenis training NQC yang sesuai. • Mempelajari risalah-risalah QCC yang ada melalui buku Konvensi, POINS di menu Pustaka Inovasi atau referensi lainnya yang mendukung. • Menghubungi QI Agent masing-masing untuk konsultasi.

		<ul style="list-style-type: none"> • Leader meminta waktu secara khusus diskusi dengan Fasilitator. • Menghubungi MD Officer untuk bimbingan lebih dalam.
3	Problem	Tidak ada pertemuan QC Days
	Analisis	<ul style="list-style-type: none"> • Fungsi masing-masing peran tidak berjalan. • Tertunda karena ada agenda lain yang lebih penting dan mendesak. • Tidak ada monitoring dari Fasilitator/Sponsor.
	Alternatif Solusi	<ul style="list-style-type: none"> • Pengingat kembali (reminder) mengenai komitmen yang telah ditandatangani di awal pembentukan tim. • Ditunda boleh saja tapi harus diusahakan waktu pertemuan penggantinya. • Bertemu dengan QI Agent untuk membuat agenda khusus dengan Fasilitator.
4	Problem	Ketergantungan anggota yang tinggi terhadap Leader
	Analisis	<ul style="list-style-type: none"> • Anggota belum mengetahui mekanisme ber-QCC • Suasana pertemuan monoton lebih seperti meeting pemberian instruksi • Anggota kurang diberi kesempatan menyampaikan aspirasi
	Alternatif Solusi	<ul style="list-style-type: none"> • Agendakan pertemuan singkat untuk membahas mekanisme QCC • Menunjuk seorang wakil ketua dengan kualifikasi hasil dari sosiometri • Menunjukkan suasana komunikatif di luar pertemuan. Ada jadwal personal contact dengan

		<p>anggota secara harian dengan membicarakan hal-hal di luar pekerjaan dan QCC.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mencairkan suasana pertemuan dengan merubah aturan main, misalkan menggilir setiap ketua pertemuan, sering-sering brainstorming dengan anggota, menyelipkan materi-materi yang bisa merubah suasana (cerita humor, simulasi ice breaking, video lucu dengan in-sight, dan lainnya).
5	Problem	Adanya anggota yang dominan berpotensi mengganggu kondusifitas tim
	Analisis	Mempunyai pengetahuan dan kompetensi lebih dibanding anggota yang lain
	Alternatif Solusi	<ul style="list-style-type: none"> • Pelajari kembali hasil sosiometri, lakukan tindakan secara tepat berdasarkan analisis yang ada. • Kenali kelebihan anggota, salurkan dan posisikan anggota tersebut secara tepat. Melalui personal contact lebih dianjurkan.