

Managing People Strategy

Esai-esai Inspiratif tentang Strategi Bisnis
dan Pengembangan Kinerja SDM

Oleh : Yodhia Antariksa, Msc in HR

Managing People Strategy

Esai-esai Inspiratif tentang Strategi Bisnis dan Pengembangan Kinerja SDM

Oleh : Yodhia Antariksa, Msc in HR

Ebook ini diterbitkan oleh :

www.strategimanajemen.net

Sebuah blog inspiratif tentang management skills dan business strategy

Daftar Isi

Prolog : Strategy, People and Mindset	4
On Managing Strategy	
Gaya Manajemen Nan Elegan dari Apple	7
Grand Livina dan Revolusi Manajemen di Nissan	11
Merancang Strategi Inovasi	14
Meracik Ulang Strategi Bisnis	17
Pelajaran Strategi dari Singapore Girl	20
On Managing People	
Employee Satisfaction or Customer Satisfaction?	24
Bagaimana Rasanya Bekerja di Google?	27
Toyota Values dan IBM Way	30
Taman Impian itu Bernama Learning Organization	34
Berapa Persen Waktu CEO Anda untuk Mengelola SDM?	37
The Death of HR People?	40
On Managing Mindset	
Are You Happy with Your Life (and Your Job) Now?	44
Law of Attraction : You Can If You Think You Can	48
Law of Attraction : Jalan Terjal Menuju Nirvana Kebahagiaan	51
Positive Mindset dalam Empat Level Gelombang Otak	54
Merebut Kesuksesan Melalui Visualisasi Positif	58
Melacak Jejak Para Peak Performers	62
Tentang Blog Strategi + Manajemen	63
Tentang Penulis	65

Prolog : Strategy, People and Mindset

Ebook yang kini sedang ada dihadapan Anda ini hendak membicarakan tiga tema sentral dalam dinamika bisnis modern, yakni tentang strategi bisnis, tentang pengembangan kinerja SDM, dan tentang mindset.

Dalam bagian pertama ebook ini akan diulas serangkaian gagasan mengenai strategi. Selain mendedahkan sejumlah tema penting dalam proses perumusan strategi, dalam bagian ini juga akan dieksplorasi kasus nyata mengenai bagaimana perusahaan-perusahaan kelas dunia mengeksekusi strateginya hingga meraih sukses. Demikianlah, kita kemudian akan melihat bagaimana rahasia Apple menguasai panggung dunia digital, bagaimana strategi Singapore Airline menaklukkan industri penerbangan global, dan juga bagaimana revolusi manajemen dijalankan di perusahaan Nissan.

Dalam bagian kedua ebook ini akan didiskusikan serangkaian ide mengenai proses pengembangan kinerja SDM – sebuah tema sentral dalam dinamika bisnis modern. Sebab, bukankan setiap great organization selalu digerakkan oleh para great people? Karenanya, dalam bagian ini antara lain kita akan membahas mengenai peran CEO dalam proses pengembangan kinerja SDM, dan juga mengenai mana yang pertama kali harus dipilih : employee satisfaction atau customer satisfaction. Dalam bagian ini pula ini kita akan berkisah tentang apa yang harus dilakukan untuk membangun sebuah taman impian bernama learning organization.

Bagian terakhir dari ebook ini akan membahas sebuah tema fundamental, yakni tentang mindset. Tak pelak, tema ini merupakan batu pijakan untuk memastikan bahwa kedua tema sebelumnya –

yakni tentang strategi dan kinerja SDM – bisa dituntaskan dengan baik. Sebuah strategi yang cemerlang niscaya akan gagal dieksekusi dengan baik tanpa barisan kinerja SDM yang mumpuni. Dan kita tahu, kinerja SDM tak akan pernah mencapai garis optimal tanpa dibekali dengan mindset yang positif nan kokoh. Itulah mengapa dalam bagian ini kita akan berkelana menjelajah beragam gagasan tentang apa yang seharusnya dilakukan untuk membangun bangunan mindset yang positif, solid dan berkinerja tinggi.

Keseluruhan tulisan dalam ebook ini merupakan kumpulan artikel pilihan yang pernah dimuat di www.strategimanajemen.net – sebuah blog yang saya kelola secara mandiri dan secara reguler menghadirkan sajian-sajian renyah dalam bidang management skills dan business strategy. Silakan berkunjung ke blog tersebut secara reguler jika Anda ingin mendapatkan pencerahan gagasan dalam bidang manajemen dan strategi bisnis.

Buku ini dibuat dalam format ebook (digital) dan didistribusikan secara gratis melalui blog www.strategimanajemen.net. Jika Anda merasa ebook ini memberikan manfaat bagi pengembangan gagasan manajemen, tak ada salahnya jika Anda ikut membagikan ebook ini kepada para sahabat, kerabat atau rekan kerja sekantor (atasan, bawahan atau rekan satu tim Anda).

Akhir kata, mudah-mudahan ebook ini dapat memberikan manfaat bagi Anda semua. Enjoy this ebook and goodluck !!

Salam dari penulis,
Yodhia Antariksa

Bagian 1: On Managing Strategy

Gaya Manajemen Nan Elegan dari Apple

iMac, iPod, iTunes, dan iPhone sungguh merupakan deretan karya teknologi yang amat estetik. Deretan produk elegan dengan sentuhan seni yang mengesankan. Deretan produk yang barangkali ingin menggapai dengan sepenuh hati apa itu makna keindahan yang sempurna. Dan melalui deretan produk inilah, Apple kemudian menyeruak menjadi pendekar paling tangguh dalam era konvergensi digital masa depan.

Dalam lima tahun terakhir, Apple memang terus bergerak menggapai langit prestasi. Setelah produk iPod-nya melambung dan membuat para petinggi Sony kelabakan, kini Apple hendak menggoyang kedigdayaan Nokia dengan produknya yang memukau, iPhone. Sementara jutaan orang setiap hari mengunjungi kios musiknya via iTunes. Pendeknya, menyaksikan kisah Apple ibarat menikmati jus apel yang segar dan menyehatkan. Lalu, apa sesungguhnya faktor kunci dibalik menjulangnya kerajaan Apple?

Penyelidikan terhadap proses bisnis yang dilakoni oleh Apple membawa kita pada tiga elemen kunci yang mungkin bisa menjelaskan kejayaan perusahaan dari Cupertino, California ini. Elemen yang pertama dan mungkin paling vital adalah eksistensi sang CEO dan juga pendiri, Steve Jobs. Tak pelak, pria yang suka berpenampilan casual ini merupakan figur kunci dibalik ketangguhan Apple. Melalui visinya yang tajam dan citarasa yang kuat akan produk-produk teknologi berestetika, Steve telah menjelmakan dirinya sebagai jangkar yang amat menentukan ke arah mana bahtera Apple hendak dilayarkan.

Pertautan Steve Jobs dengan Apple sendiri merupakan sebuah kisah yang panjang nan berliku. Pria yang drop out saat kuliah di semester

pertama ini mendirikan perusahaan Apple ketika usianya baru masuk 22 tahun (!) dari sebuah garasi mobil di rumah kontrakan. Di tahun-tahun awal berdirinya pada pertengahan tahun 70-an, Apple sempat mengguncang dunia dengan mengeluarkan produk personal computer pertama di dunia. Namun seiring berjalannya waktu, nasib Steve Jobs sendiri justru berakhir tragis : pada tahun 1986 ia justru dipecat dari Apple. Sejak ia pergi, Apple limbung dan didera kegagalan demi kegagalan.

Setelah sempat berpetualang dengan mendirikan perusahaan Pixar (yang memproduksi film animasi sukses seperti Toy Story, Finding Nemo dan Cars), Steve Jobs melakukan langkah comeback : kembali direkrut untuk mengomandani Apple. Saat itu, tahun 1997, Apple tengah berada pada titik nadir, dan banyak orang meramalkan perusahaan ini sebentar lagi akan masuk liang kubur. Senjakala kematian mengintai dan mereka tak yakin Steve Jobs mampu menjelmakan dirinya menjadi sang dewa penyelamat.

Toh sejarah kemudian menjadi saksi : betapa Steve Jobs telah melakukan proses comeback yang spektakuler. Steve Jobs sendiri sejatinya merupakan figur yang unik. Brilian, memiliki kepekaan seni yang mumpuni (ia pernah belajar kaligrafi), namun sekaligus memiliki sense of strong leadership. Pada sisi lain, Steve adalah pribadi yang selalu memburu titik kesempurnaan – baik pada aspek desain ataupun dalam proses manufakturing beragam lini produknya. Begitu ia yakin dengan visi desain produknya, maka ia akan bekerja mati-matian bersama para engineernya untuk memastikan agar desain itu benar-benar dapat diproduksi dengan penuh kesempurnaan. Kisah penciptaan iPod dan iPhone barangkali tak akan pernah terjadi tanpa sikap perfeksionis dan sekaligus proses kepemimpinan yang kuat dari Steve Jobs.

Elemen kedua yang menjadi penentu keberhasilan Apple adalah ini : sinergi yang sempurna antara beragam tim – baik tim desain, tim software, dan tim hardware. Semua melakukan kolaborasi secara paralel dan simultan. Proses penciptaan produk di Apple tidak dilakukan secara setahap demi setahap, dimana setelah desain selesai lalu diserahkan ke bagian software, lalu diteruskan lagi ke bagian hardware. Sebaliknya, dalam prosesnya semua aspek ini dikerjakan bersama-sama secara simultan. “Essentially it means that products don’t pass from team to team. It’s simultaneous and organic. Products get worked on in parallel by all departments at once — design, hardware, software — in endless rounds of interdisciplinary design reviews,”demikian tulis majalah Time dalam salah satu liputannya yang memikat tentang Apple.

Elemen yang terakhir mungkin lebih jarang diketahui orang. Elemen ini adalah hadirnya sang jenius lain bernama Jonathan Ive yang menjabat sebagai Chief Design Apple. Jonathan Ive adalah seorang desainer produk brilian yang telah memiliki peran amat sentral dalam sejarah kelahiran produk-produk legendaris Apple. Ive-lah yang menjadi otak dibalik lahirnya produk iMac, iPod dan iPhone. Dengan kata lain, sosok inilah yang dengan jitu menerjemahkan visi Steve Jobs menjadi kenyataan melalui rangkaian produk yang elegan dan penuh nuansa keindahan.

Demikianlah tiga elemen kunci yang kira-kira bisa menjelaskan tentang melambungunya prestasi Apple. Jika kita telisik, ketiga elemen ini semuanya bermuara pada people management : elemen yang pertama tentang leadership yang kuat dan visioner, yang kedua tentang kekuatan sinergi, dan yang ketiga tentang pengembangan kompetensi dan keahlian.

Rangkaian produk Apple selama ini memang selalu menebarkan pesona yang menggetarkan. Namun dibalik itu semua, mereka juga telah memberikan contoh yang sempurna tentang bagaimana menjalankan proses people management secara elegan.

Grand Livina dan Kisah Revolusi Manajemen di Nissan

Nissan Grand Livina barangkali memang layak dinobatkan sebagai Car of The Year untuk tahun 2007 lalu. Diluncurkan bulan April tahun 2007 lalu, produk ini langsung laris manis bak pisang goreng. Laju penjualannya membuat sang penguasa pasar, Kijang Innova, menjadi ketar-ketir. Kisah manis Grand Livina ini seolah mengulang kesuksesan Nissan X-Trail yang pada tahun 2005 pernah menjadi No. 1 SUV in Indonesia. Dua produk ini – dan juga sejumlah varian lain Nissan lainnya – lantas melambungkan kembali nama Nissan dalam pasar otomotif di Indonesia, dan juga dalam industri mobil dunia.

Padahal sepuluh tahun lalu, kinerja Nissan telah berada di ambang kebangkrutan, dan nyaris masuk liang kubur. Jadi, apa yang membuat Nissan bisa melakukan proses pembalikan (turn around) secara dramatis? Kisah tentang revolusi manajemen di Nissan mungkin tak kalah atraktifnya dengan tampilan manis Grand Livina. Karena itu, mari kita simak bersama.

Alkisah pada tahun 1999, bau kemenyan kematian kian merebak di setiap sudut pabrik Nissan, Jepang. Lini produknya kian dilupakan orang, dan setiap tahun terus didera kerugian demi kerugian. Kinerja keuangannya berdarah-darah, dan pada tahun 1998, hutang Nissan sudah mencapai Rp 200 trilyun (duh, malang benar nasibmu...). Terompet kematian sebenarnya tinggal disuarakan, dan para petinggi Nissan hanya bisa duduk terpekur dalam jerit kesedihan yang teramat perih. Namun persis pada momen memilukan itu, muncul sang dewa penyelamat dari Perancis. Sang dewa itu bernama.....Renault.

Setelah melalui negosiasi yang alot, perusahaan mobil Renault setuju untuk membeli 37 % saham Nissan dan menggelontorkan dana segar

untuk menyelamatkannya. Namun, Renault juga minta satu hal : posisi CEO Nissan. Demikianlah, setelah disepakati, Renault lalu mengutus salah satu eksekutif terbaiknya bernama Carlos Ghosn untuk menjadi CEO Nissan (sebuah fenomena yang juga amat langka di Jepang, orang non-Jepang bisa menjadi CEO perusahaan besar Jepang).

Pesan Renault untuk pria keturunan Lebanon ini lugas : segera angkat koper ke Jepang, selamatkan Nissan, dan jangan pernah kembali ke Paris sebelum engkau berhasil. Begitulah, pada pertengahan tahun 1999, Carlos Ghosn resmi menjadi CEO Nissan untuk memulai sebuah mission almost impossible.

Segera sejak itu, Carlos melakukan serangkaian langkah kunci untuk merevitalisasi kebesaran Nissan. Yang pertama ia lakukan adalah building sense of urgency untuk berubah. Pilihan bagi Nissan saat itu memang cuma dua : berubah atau mati. Dan fakta serta data yang ada memang mampu membuat segenap pekerja Nissan percaya bahwa kondisi Nissan sudah berada pada titik nadir, and they have to change to survive.

Langkah berikutnya adalah meluncurkan apa yang ia sebut sebagai Nissan Recovery Plan. Dalam rencana inilah dipetakan secara detail dan jelas tindakan kunci apa saja yang perlu dilakukan untuk mentransformasi Nissan. Dalam recovery plan ini terdapat dua strategi kunci. Yang pertama adalah segera melakukan revitalisasi produk-produk baru Nissan. Proses pengembangan produk baru harus dipercepat dan segera ditingkatkan kapabilitasnya. Disini Nissan merekrut salah satu desainer mobil top Jepang, Shiro Nakamura, untuk menjadi Chief Design Nissan, dan keputusan ini ternyata kelak terbukti amat vital untuk merevitalisasi lini produk Nissan. Strategi yang kedua adalah melakukan efisiensi biaya secara besar-besaran.

Termasuk didalamnya adalah menutup pabrik-pabrik yang tidak produktif, mensentralkan proses purchasing secara global agar lebih efisien, serta juga mengeliminasi pekerjaan-pekerjaan yang non value-added.

Langkah terakhir yang dilakukan Carlos Ghosn adalah membentuk Tim Inti yang langsung dikomandani dirinya. Tugas tim ini jelas dan tegas : memastikan bahwa semua yang tercantum dalam recovery plan dapat di-EKSEKUSI dengan tuntas. Eksekusi atau implementasi menjadi kata kunci disini. Dan beruntung, Carlos ternyata bukan tipe leader yang hanya bicara visi, visi dan visi saja alias hanya blablah-blah. Carlos merupakan tipe eksekutor sejati. Ia selalu fokus pada hasil (result oriented) dan berorientasi pada bagaimana menuntaskan proses eksekusi. Sikap semacam ini tak pelak merupakan elemen penting untuk memastikan agar semua recovery plan itu tak hanya tinggal rencana – namun benar-benar diimplementasikan sesuai sasaran.

Serangkaian langkah kunci diatas ternyata benar-benar membawa keajaiban. Pada tahun 2001 Nissan telah kembali meraih keuntungan, dan terus mengalami pertumbuhan yang mengesankan hingga hari ini. Melalui tindakan eksekusi yang terukur dan brilian, ternyata Carlos bisa menuntaskan misi yang dibentangkan ke pundaknya. "From Zero to Hero", begitu mungkin judul yang pas untuk menarasikan drama penyelamatan Nissan.

Nissan Grand Livina dan Nissan X-Trail mungkin boleh terus melenggang di jalanan. Namun setiap kali melihat tampilan mereka yang indah nan elegan, saya selalu teringat akan kisah revolusi manajemen di Nissan : itulah sederet kisah tentang heroisme, tentang spirit perubahan, dan tentang semangat pantang menyerah. Bravo Nissan. Bravo Carlos Ghosn.

Merancang Strategi Inovasi

Hidup barangkali kini terasa makin nyaman, dan untuk itu kita layak memberikan ucapan terima kasih pada para inovator yang telah mempersembahkan aneka produk inovatif dihadapan kita. Dua dekade silam, kita mungkin tak pernah membayangkan betapa kita bisa melayangkan sederet kalimat romantis pada kekasih kita melalui medium SMS. Atau, juga melakukan chatting dengan kawan dis seberang samudera melalui fasilitas internet. Karena itu, siapa tahu dua puluh lima tahun lagi kita bisa menikmati mobil terbang, melayang diatas jalanan kota Jakarta sambil menikmati pendaran emas menara Monas?

Ya kini tiap hari rasanya kita senantiasa disuguhi aneka produk yang menawarkan sejumlah inovasi demi sebuah kenikmatan hidup. Mulai dari produk kamera digital, internet banking, media televisi diatas screen telpon genggam, hingga produk celana-dalam-sekali-pakai-kemudian-dibuang. Hidup memang terus bergerak, dan setiap perusahaan seperti dipacu untuk terus meluncurkan aneka produk baru. Dengan kata lain, tanpa inovasi, sebuah perusahaan hampir pasti akan terpelanting mati dalam sirkuit persaingan bisnis yang kian brutal. Persoalannya kemudian adalah : bagaimana caranya suatu perusahaan bisa menjadi lebih inovatif; bukan hanya dalam aneka produk yang dibuat, namun juga dalam rangkaian proses pengelolaan manajemennya? Sejumlah penyelidikan menyebut tiga aspek kunci yang layak digenggam dalam perlombaan menjadi sang jawara inovasi.

Aspek yang pertama adalah, penciptaan iklim inovasi dalam denyut kehidupan suatu perusahaan. Tentu saja harus segera disebut bahwa penciptaan iklim ini tidak hanya dapat dilakukan melalui aneka slogan atau lips service belaka. Iklim ini hanya bisa mekar melalui sistem pengelolaan manajemen yang demokratis, bergerak cair dalam lintas

departemen, dan diusung melalui pola kepemimpinan yang terbuka terhadap beragam ide baru, betapapun radikalnya ide baru itu. Dalam kenyataannya, pola kepemimpinan yang demokratis bahkan disebut sebagai faktor kunci bagi mekarnya kreativitas diantara para karyawan. Tanpa pola kepemimpinan yang empowering, maka barisan karyawan yang penuh daya kreativitas sekalipun, niscaya akan layu dan tenggelam dalam frustrasi lantaran ide-idenya selalu terbentur dengan tembok birokrasi yang mematikan.

Aspek yang kedua, adalah adanya visi dan arah yang jelas mengenai strategi perusahaan menghadapi lansekap pasar masa depan. Tanpa strategi yang jelas, acapkali proses inovatif yang telah dimunculkan hanya akan berputar-putar ditempat tanpa mampu diterjemahkan menjadi produk unggul yang menguntungkan dan menang di pasaran. Kisah klasik yang tragis mengenai kehebatan para peneliti di Xerox mungkin layak disebut disini.

Pada tahun 70an, para peneliti Xerox inilah yang pertama kali menemukan teknologi mouse, dan juga tampilan windows yang kini menghiasi setiap layar komputer. Namun tragisnya, para petinggi Xerox tidak mampu melihat itu semua sebagai strategi penciptaan produk yang menguntungkan. Pada akhirnya, perusahaan lainnya yang kemudian mengeksploitasi beragam temuan inovatif itu menjadi aneka produk legendaris. Pesannya barangkali jelas : sebuah perusahaan mesti menempatkan segenap proses inovasinya dalam payung strategi yang jelas mengenai masa depan. Tanpa itu, maka proses inovasi yang melelahkan hanya akan berujung pada kegagalan yang tragis.

Aspek yang terakhir yang juga layak diperhatikan ketika perusahaan hendak berinovasi adalah kepekaan mengantisipasi kebutuhan masa depan pelanggan. Keberhasilan fenomenal Apple dalam mendesain

dan menjual iPod sungguh tak lepas dari kepaiawaan mereka dalam mengendus perubahan gaya hidup pelanggan menuju digital lifestyle. Dan kini, mereka mencoba menduplikasi kesuksesan iPod dengan meluncurkan iPhone, sebuah produk inovatif yang mengundang banyak decak kagum.

Kisah sukses Apple ini mengindikasikan bahwa strategi inovasi yang jitu mesti harus selalu ditautkan dengan dinamika kebutuhan pelanggan, atac acap disebut sebagai customer driven innovation strategy.

Proses menjadi perusahaan yang inovatif memang tidaklah mudah. Dibutuhkan energi, nafas yang panjang dan juga kreativitas yang jempolan untuk melaksanakan tiga aspek diatas secara optimal. Namun kini ketika hidup terus bergerak kearah yang makin hiper-modern, barangkali pilihannya memang tinggal inovasi atau mati. Mati pelan-pelan dalam kuburan produk-produk usang yang membosankan.

Meracik Ulang Strategi Bisnis

Ditengah arus perubahan lingkungan bisnis yang makin intens, tampaknya setiap perusahaan dituntut untuk memiliki daya adaptasi dan responsi yang makin tinggi. Sebabnya jelas : tanpa kemampuan untuk melakukan self transformation secara konstan, sebuah perusahaan beresiko untuk tenggelam, dan kemudian terpelanting mati oleh arus gelombang perubahan yang terus berjalan tanpa mengenal letih.

Dalam konteks riil, kita acap disuguhi oleh drama tentang proses transformasi yang dilakoni oleh banyak perusahaan – baik yang berakhir dengan kesuksesan ataupun gagal ditengah jalan. Kita misalnya melihat, bagaimana raksasa teknologi IBM melakukan proses transformasi untuk menghindarkan dirinya dari kematian yang mengensakan pada awal tahun 90-an. Seperti kita tahu, saat itu, IBM secara global berada pada ambang kebangkrutan lantaran didera kerugian lebih dari 7 milyar US dollar. Pesaing-pesaing baru yang lebih lincah datang menyergap dan menggerogoti kue bisnis IBM – pertama secara pelan-pelan, namun lama-lama terasa sergapan itu makin membuat IBM limbung – bagai raksasa yang kehilangan oksigen untuk bernafas.

Beruntung saat itu petinggi IBM sadar, dan segera melakukan proses transformasi yang cukup radikal : yakni merubah bisnis utamanya dari penyedia hardware seperti mainframe dan desktop menjadi lebih berokus pada jasa konsultasi teknologi. Alasannya, bisnis jasa konsultasi dan bukan lagi bisnis jualan hardware, yang dianggap lebih mewakili masa depan. Tentu saja perubahan drastis ini segera menuntut perubahan pada semua aspek operasi kerja IBM, baik pada cara pengelolaan SDM-nya, proses manajemen pengetahuannya, dan juga bagaimana ia memasarkan produk-produk jasanya. Kini setelah

lebih dari 10 tahun, proses transformasi tersebut sepertinya menunjukkan hasil yang layak diberi tepuk tangan. Saat ini, IBM tetap mampu mengukuhkan dirinya sebagai perusahaan teknologi terbesar didunia dengan jumlah revenue lebih dari 100 milyar US dollar pertahun.

Amsal diatas menunjukkan bahwa proses transformasi barangkali memang sebuah kensicayaan yang tak terelakkan. Persoalannya, menjalani proses transformasi perusahaan atau corporate transformation ternyata mesti melewati jalan panjang, terjal nan berliku. Dari sejumlah pengalaman best practices yang bisa dicermati, terdapat sejumlah elemen yang bisa membawa keberhasilan proses transformasi. Yang pertama, tentu saja adalah visi dan terutama strategi masa depan yang jelas, koheren, dan diyakini akan mampu membawa perusahaan ke arah kegemilangan. Keberhasilan transformasi IBM, salah satunya, disebabkan mereka mengawalinya dengan satu visi yang jelas mengenai arah pasar teknologi masa depan, dan bagaimana mereka harus merebutnya.

Elemen berikutnya adalah kepemimpinan yang kredibel (konsisten antara visi dengan tindakan) dan juga kapabel (memiliki ketrampilan untuk menginspirasi jajaran manajemen lainnya untuk bergerak menuju arah perubahan yang ingin diraih). Yang tak kalah penting, kepemimpinan yang solid ini mestinya tidak hanya ada pada top manajemen namun juga menyebar merata pada kalangan manajemen madya. Sebab, dalam banyak kasus, proses perubahan yang menyangkut semua segi perusahaan amat membutuhkan kepemimpinan yang tangguh pada level menengahnya. Manajemen madya inilah yang akan memastikan bahwa visi dan arahan strategi dari top manajemen bisa diartikulasikan kesegenap karyawan – dan pada pundak mereka juga, implementasi rill dari strategi itu dioperasionalkan. Dengan demikian, mereka memiliki peran kritikal

dalam memastikan apakah visi perubahan itu bisa berjalan secara konkrit atau cuma tinggal dibayang-bayang fantasi belaka.

Visi dan arah strategi perubahan yang jelas; disertai dengan kepemimpinan yang solid baik dari level top maupun mid-manajemen merupakan elemen-elemen inti yang acap mewarnai setiap keberhasilan proses transformasi. Ketiga elemen inilah yang mungkin mesti diperhatikan dalam perjalanan menuju perubahan yang diangankan. Sebuah proses perubahan yang memang harus dilakukan, terutama jika suatu perusahaan ingin hidup – meminjam ungkapan Chairil Anwar – seribu tahun lagi.

Pelajaran Strategi dari Singapore Girl

Singapore Airlines (SIA) tak pelak merupakan one of the greatest brands dalam blantika bisnis global. Perusahaan asal negeri singa ini dikenal sebagai salah satu maskapai penerbangan terbaik di dunia, baik dalam kinerja keuangan ataupun peringkat kepuasan pelanggan, mengalahkan sejumlah airliner top lainnya seperti British Airways, Fly Emirates, dan Qantas. Kisah kecemerlangan Singapore Airlines boleh jadi merupakan sebuah narasi tentang kejeniusan strategi bisnis dan juga praktek manajemen kelas dunia. Lalu, pelajaran manajemen apa yang bisa kita petik darinya?

Jika dieksplorasi secara mendalam, setidaknya terdapat tiga poin pembelajaran yang bisa dipetik dari kisah kegemilangan bisnis Singapore Airlines, yakni : sentuhan pelayanan yang sungguh ekselen, inovasi tiada henti, dan keunggulan teknologi. Mari kita telisik satu persatu.

Tema yang pertama berkisah tentang proses pelayanan (terutama pengalaman dalam kabin pesawat) yang selalu dibentangkan dengan amat prima oleh para awak kabin kepada segenap penumpang pesawat. Itulah rangkaian pelayanan yang dipersonifikasikan dalam sosok Singapore Girl : sosok gadis rupawan bernuansa oriental, anggun nan ramah, dalam balutan busana batik melayu rancangan Pierre Balmain, perancang adi busana dari Perancis. Dalam setiap kampanye periklanannya, pihak SIA secara konsisten selalu menonjolkan aura Singapore Girl sebagai simbolisasi pelayanan personal yang sungguh ekselen. Dengan kata lain, sosok Singapore Girl telah dijelmakan sebagai ikon dengan mana jaminan pelayanan dan pengalaman penerbangan yang menggetarkan hendak digelarkan.

Toh, dibalik sosok penampilan yang elegan itu, pihak SIA juga memberikan ribuan jam pelatihan yang sistematis kepada segenap awak kabinnya. Melalui learning center yang megah dan modern, pihak SIA secara konstan mendidik dan melatih semua awak kabinnya – termasuk para Singapore Girls itu – untuk selalu memenuhi standard pelayanan penerbangan kelas dunia. Itulah yang menyebabkan mengapa dalam setiap survei kepuasan pelanggan atas in-flight service yang dilakukan oleh pihak independen, SIA selalu menduduki peringkat nomer satu.

Tema kedua yang telah menopang kejayaan SIA adalah upaya mereka untuk selalu melakukan inovasi – terutama dalam soal in-flight services. Pihak SIA-lah yang pertama kali memperkenalkan personal entertainment system dan video-on-demand dalam setiap kursi pesawatnya. Mereka menyebutnya sebagai Krisworld. Mereka juga yang pertama kali memperkenalkan konfigurasi tempat duduk yang bisa dibentangkan secara sempurna sehingga kita bisa tidur leluasa di atasnya. Dan kini, dengan kedatangan jumbo rakasasa Airbus A-380, mereka memperkenalkan kelas suite pertama dalam dunia penerbangan komersial – sebuah kelas yang dirancang persis dengan kamar hotel berbintang, lengkap dengan kompartemen khusus (ah lalu terpikir, mungkin asyik juga ber-honey moon di kelas suite itu – dalam penerbangan delapan jam Singapore – Sydney....:)

Tema ketiga yang telah menjadi tonggak keberhasilan SIA adalah ini : sebuah kiat untuk selalu menggunakan pesawat-pesawat jenis baru. Dalam industri penerbangan komersial dunia, SIA dikenal sebagai maskapai dengan umur rata-rata pesawat yang paling muda (rata-rata pihak SIA menjual pesawatnya setelah dipakai selama 8 tahun; bandingkan dengan maskapai domestik yang usia pesawatnya bahkan mencapai umur 20 tahun). Strategi ini diambil dengan dua tujuan. Yang pertama untuk penghematan, sebab memelihara pesawat yang

usianya muda jauh lebih efisien dan murah dibanding merawat pesawat yang sudah uzur usianya. Dalam jangka panjang, pola ini telah menghasilkan penghematan yang luar biasa bagi kinerja keuangan SIA.

Tujuan lain dari pemakaian pesawat yang muda usianya adalah untuk membangun reputasi sebagai maskapai penerbangan yang unggul. Citra maskapai yang modern langsung terpantul sebab semua jajaran pesawat SIA selalu merupakan seri terbaru – baik yang diproduksi Boeing, seperti seri 777 (dan sebentar lagi seri 787) ataupun yang dihasilkan oleh Airbus. Dan cerdiknya, SIA selalu berusaha untuk menjadi penerbang perdana dari setiap jumbo jet yang diproduksi oleh Boeing ataupun Airbus (seperti yang dicontohkan dalam penerbangan pertama pesawat raksasa Airbus A 380). Maksudnya jelas : dengan menjadi penerbang perdana, mereka akan bisa meraup publikasi yang amat luas dari beragam media masa global (coba, media mana yang tidak memberitakan proses penerbangan perdana Singapore Airlines dengan Airbus A 380?). Dan publikasi gratis ini sungguh merupakan berkah yang amat positif bagi penegasan citra SIA sebagai maskapai pioner.

Melalui tiga tema strategis itu – yakni tentang pelayanan yang ekselen, inovasi tiada henti dan keunggulan teknologi – Singapore Airlines selalu berikhtiar untuk memberikan pengalaman penerbangan yang mengesankan. Dan dengan sosok Singapore Girl yang selalu menyapa hangat, siapa yang tak ingin terbang menembus langit bersamanya?

Bagian 2: On Managing People

Employee Satisfaction or Customer Satisfaction?

Memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan barangkali merupakan pilihan mutlak yang kudu diambil ketika sebuah entitas bisnis hendak melestarikan kejayaannya. Pertanyaannya kemudian adalah : langkah strategis apa yang semestinya diambil agar mantra kepuasan pelanggan tak berhenti pada mantra belaka? Dari sejumlah wacana, kita mungkin bisa menyebut beragam item : mulai dari pengembangan visi yang berfokus pada pelanggan; penumbuhan benih-benih inovasi buat menghasilkan high value added products hingga perintisan budaya service excellence, dan juga perampingan proses bisnis untuk mempercepat pelayanan. Lalu, apakah beragam item ini cukup untuk mewujudkan impian tentang satisfied customers? Jawabannya barangkali tidak.

Sebab sepertinya ada satu item yang punya peran kritikal namun sialnya, selama ini acap luput dalam perbincangan mengenai pemenuhan kepuasan pelanggan. Item itu berbunyi begini: untuk memuaskan pelanggan maka hal pertama yang harus Anda lakukan adalah memuaskan karyawan. Dengan kata lain, you can not create satisfied customers without satisfied employees. Proposisi ini sejatinya didukung juga oleh serangkaian studi di berbagai belahan dunia. Penelitian yang dilakukan oleh Dana Jones (1996) misalnya; menunjukkan adanya hubungan yang positif antara customer satisfaction (CS) dengan employee satisfaction (ES). Artinya tingkat kepuasan karyawan Anda berbanding lurus dengan tingkat kepuasan pelanggan yang Anda miliki — semakin puas karyawan Anda, maka semakin tinggi juga tingkat kepuasan pelanggan Anda, dan sebaliknya.

Temuan serupa juga dikenali dan dimanfaatkan oleh Sears & Roebuck, sebuah perusahaan retail terkemuka dari USA. Dari survei tahun yang dilakukan, mereka menemukan bahwa rating kepuasan karyawannya amat menentukan tinggi rendahnya rating kepuasan pelanggan mereka, dan pada ujungnya berpengaruh terhadap tingkat profit yang mereka peroleh. Karena itu, pihak top manajemen Sears kemudian meminta setiap store manager-nya untuk peduli dengan kepuasan karyawannya; sebab faktor ini ternyata amat berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan dan juga tingkat profit yang diperoleh tiap outlet-nya.

Melihat fakta-fakta diatas, lalu apa yang mestinya dilakukan? Jawabannya barangkali jelas. Sejumlah inisiatif untuk memuaskan pelanggan yang selama ini telah diusung ramai-ramai perlu juga dibarengi dengan inisiatif untuk memuaskan karyawan. Ibarat merenovasi rumah, Anda tak mungkin hanya merias dinding-dinding luarnya saja; namun juga musti menciptakan desain interior yang cantik untuk memuaskan para penghuninya. Segenap promosi dan reklame tentang gambar pelanggan yang tersenyum puas hanya akan menjadi sebuah parodi manakala itu tak dibarengi dengan sebuah keseriusan untuk memberikan pelayanan yang sempurna kepada para “pelanggan didalam” – yakni barisan para karyawan.

Dalam konteks ini ada sejumlah inisiatif yang layak diusung untuk memuaskan para karyawan; semisal : membangun lingkungan kerja yang kondusif; menawarkan variasi tugas yang challenging; menciptakan career plan yang jelas atau juga menyodorkan paket remunerasi yang atraktif. Bahkan, beberapa perusahaan kelas dunia tak segan mengerahkan segenap energinya untuk benar-benar memberikan “layanan super istimewa” bagi para karyawannya (lihat tulisan saya berikutnya tentang bagaimana Google memperlakukan para karyawannya bak seorang raja).

Harapannya, sejumlah inisiatif diatas akan dapat menciptakan barisan satisfied employees yang mampu memberikan pelayanan terbaik dan senyum yang tulus bagi para pelanggannya. Dan bukan senyum yang dipaksakan lantaran ada rasa tidak puas yang mengganjal di benaknya. Pendeknya, hanya barisan karyawan yang puas-lah yang benar-benar akan mampu membuat para pelanggan tersenyum dan bersorak riang.

Bagaimana Rasanya Bekerja di Google ?

Ya, bagaimana rasanya bekerja di Google? Very fun and very productive.....begitu jawaban yang kira-kira akan diberikan jika pertanyaan ini ditujukan kepada para pekerja Google. Mungkin jawaban seperti inilah yang akhirnya menobatkan mereka sebagai jawara nomer satu dalam survei The Best Place To Work For, sebuah survei tahunan yang diselenggarakan oleh Majalah Fortune buat memilih perusahaan terbaik untuk dijadikan tempat bekerja.

Jika ditelisik lebih dalam mengapa para pekerja di Google begitu enjoy bekerja di perusahaan itu, maka mereka akan memberikan jawaban pada dua hal : fasilitas layanan karyawan yang amat menggiurkan dan – jangan kaget – mutu makanan yang luar biasa sedap.

Mari kita mulai bahas dari aspek makanan. Pertama-tama mesti segera disebut, mutu dan jenis makanan yang disediakan Google untuk para pekerjanya sungguh fantastis. Bayangkan, didalam kompleks kantor pusat mereka di Mountain View, California (mereka menyebutnya Googleplex), manajemen Google menyediakan sebelas kafe/restoran dengan menu sekelas menu hotel bintang lima dan semuanya disajikan secara.....gratis. Semua jenis dan pilihan makanan tersedia : mulai dari sajian steak khas Eropa, Sushi a la Jepang, hingga sajian Chinese Food yang menggoda. Semuanya dimasak oleh chef kelas dunia. Dan rasa semua makanan yang tersaji pasti.....mak nyus.

Begitu senangnya para pekerja Google dengan kantin-kantin ini, sehingga dalam survei internal yang mereka lakukan, mayoritas karyawannya selalu menyebut faktor makanan ini yang membuat mereka sungguh betah bekerja di Google. Fakta ini yang kemudian juga membuat Google melakukan langkah yang kreatif dalam

persaingan ketat mencari para calon pekerja andal. Dalam setiap iklan lowongan kerja yang dipasang, mereka selalu tak lupa mencantumkan daftar menu makanan mereka yang sungguh lezat itu.....Dan konon, rupanya banyak calon pelamar yang tergiur sehingga akhirnya berbondong-bondong mengajukan lamaran kerja ke Google.

Elemen lain yang juga membuat para pekerja Google happy adalah fasilitas layanan yang sungguh menggiurkan. Dalam Googleplex mereka yang luas dan megah, tersedia gym lengkap dengan para pemandunya, kolam renang yang luas, arena bowling, lapangan volley pantai, home-theater yang asyik, perpustakaan lengkap nan nyaman.....Pendeknya memasuki Googleplex ibarat bukan sedang memasuki ruang kantor yang garing nan membosankan, namun seperti tengah masuk ke taman bermain yang indah dan penuh keriangannya.

Namun itu semua belum cukup. Didalam kompleks gedungnya, Google juga menyediakan fasilitas otoped untuk berjalan dari satu ruang ke ruang lainnya. Juga ada fasilitas laundry, bengkel dan cuci mobil, serta ruangan spa dimana Anda semua bisa leleh-leleh setelah letih seharian lembur kerja. Oh ya, manajemen Google juga tak lupa menyediakan semacam "personal assistant" bagi seluruh pekerjanya. Jadi jika ada karyawan Google yang ingin berlibur ke Paris, mereka tinggal kontak personal assistant ini. Orang inilah yang akan mengurus semuanya : mulai dari pesan tiket pesawat, booking hotel, merancang acara liburan hingga membuatkan daftar oleh-oleh yang layak dibeli.

Oh my God....betapa indahnya bekerja di Google, begitu mungkin gumam kita dalam hati menyaksikan serangkaian fasilitas yang sungguh menyenangkan ini. Namun, bagi Lary Page dan Sergey Brin – dua anak muda pendiri Google – semua upaya itu memang kudu dilakukan untuk bisa terus memelihara great talent mereka akan tidak

lari atau dibajak perusahaan pesaing. Juga untuk terus membuat seluruh pekerja Google happy, sebab hanya dengan begitu, mereka bisa terus menciptakan serangkaian inovasi yang produktif buat para pelanggannya.

Dengan kata lain, untuk terus mampu menciptakan produk kelas dunia, manajemen Google terus berupaya keras untuk memotivasi dan membikin gembira para pekerjanya. Dan itu dilakukan antara lain dengan selalu menyajikan makan siang yang bergizi, lezat, dan bikin lidah bergoyang.

Toyota Values dan IBM Way

IBM Way, Toyota Values, Google Culture.....kini kita kian sering mendengar frase semacam ini. Maknanya jelas : deretan frasa sejenis ini tampaknya makin menegaskan betapa budaya perusahaan (corporate culture) menjadi salah satu elemen keunggulan kompetitif yang akan membawa pemiliknya melaju dalam jalan panjang kemenangan.

Cuma sialnya, membangun budaya kerja yang berorientasi keunggulan ternyata tak mudah. Meski demikian, toh kita sering juga melihat jalan pintas yang diambil oleh perusahaan dalam melakukan transformasi kultur dan etos kerja karyawannya. Dalam hal ini, jalan yang lazim diambil adalah dengan membentuk Tim Budaya dan Etos Kerja Perusahaan, yang kemudian biasanya diikuti dengan pembuatan slogan baru; lalu disertai pula dengan pembuatan plakat, poster atau buku yang isinya adalah butir-butir etos kerja dan budaya perusahaan baru yang ingin diraih.

Selanjutnya, tak jarang sejumlah perusahaan kemudian mengundang pakar untuk memberi training tentang etos dan budaya kerja baru selama dua atau tiga hari. Semuanya kelihatannya antusias dalam awal-awal proses ini. Semuanya bersemangat. Toh, tiga atau enam bulan kemudian, semua proses ini biasanya pelan-pelan lenyap ditelan angin. Sebabnya jelas : tanpa diikuti perubahan struktural dan sistemik terhadap proses bisnis dan pola kerja yang ada, jalan semacam ini lebih sering akan berujung kesia-siaan. Dus, poster yang indah dan training budaya di vila yang megah itu tetap akan tinggal kenangan belaka; sementara budaya kerja yang lama yang ingin diubah tetap memayungi gerak langkah perusahaan tersebut.

Lalu, langkah apa yang semestinya dilakoni untuk menjalani transformasi budaya perusahaan secara lebih efektif? Dari sejumlah best practices yang ada, tiga langkah berikut akan memberikan resep yang lebih mujarab.

Langkah pertama yang urgen dilakukan dalam proses perubahan budaya perusahaan adalah adanya komitmen dan konsistensi antara tekad dan tindakan dari para top leaders. Inisiatif perubahan, dukungan riil serta keterlibatan aktif dari top management adalah salah satu elemen kunci yang mesti mengawali adanya proses transformasi budaya perusahaan. Tanpa komitmen kuat dari top management, proses pengembangan budaya dan etos kerja yang unggul niscaya akan terjerembab ditengah jalan. Budaya Google yang fun dan produktif misalnya, muncul dan mengakar kuat karena dorongan yang amat intens dari dua pendirinya, Sergey Brin dan Larry Page. Begitu juga falsafah Toyota akan kesempurnaan mutu – budaya ini tegak berdiri karena para top manajemen Toyota secara konsisten selalu mempraktekkannya secara nyata.

Namun itu saja belum cukup. Komitmen itu segera perlu diikuti dengan langkah kedua, yakni : melakukan transformasi menyeluruh terhadap sistem kerja dan kebijakan pengelolaan karyawannya. Sebagai contoh, jika suatu organisasi ingin meraih kultur kerja yang gesit dan responsif, maka perlu diciptakan struktur organisasi yang ramping dan tidak terlalu hirarkis. Contoh lain, jika suatu organisasi ingin membangun budaya kerja yang inovatif dan mengedepankan semangat entrepreneur, maka sistem yang dibangun harus mengacu pada nilai-nilai budaya baru tersebut. Sebagai contoh, Google memberikan waktu free days selama 1 hari setiap minggu kepada para karyawannya. Dalam masa free days ini, para karyawan dibebaskan untuk bereksperimen sesukanya – baik secara kolaboratif ataupun independen. Banyak ide-ide layanan baru Google yang ternyata

muncul dari kebijakan “Hari Bebas” ini (ulasan lebih lengkap mengenai budaya kerja Google bisa dibaca pada tulisan sebelumnya)

Pesannya jelas : setiap sistem kerja dan kebijakan pengelolaan karyawan harus dikaji dan kemudian dirombak agar sesuai dengan kultur baru yang ingin dituju. Sebab hanya dengan jalan ini, proses awal perubahan budaya akan mungkin terjadi.

Langkah terakhir yang harus dilalui adalah ini: mengimplementasikan kebijakan diatas dengan konsisten, tekun dan tegas. Artinya, setelah kita mendesain sistem kerja dan kebijakan pengelolaan karyawan yang selaras dengan budaya baru yang ingin dibangun, maka langkah berikutnya adalah just do it. Implementasikan semua itu dengan benar, kesabaran dan sekali lagi, konsistensi. Langkah ini merupakan fase yang amat kritikal, sebab pada akhirnya proses implementasi ini yang akan menjadi golden bridge (jembatan emas) bagi terbangunnya budaya perusahaan baru yang diimpikan. Dan langkah inilah yang berhasil dijalankan oleh Toyota dengan gemilang. Manajemen Toyota selalu dapat mengeksekusi kebijakan mereka dengan konsisten dan tekun, hingga pada akhirnya mampu membentuk budaya kerja yang optimal.

Sayangnya, dari sejumlah pengamatan, banyak perusahaan yang kurang memiliki kegigihan dalam proses implementasi. Mereka acap tidak sabar dan kurang tekun dalam melangkah dalam fase ini. Tak jarang, agenda perubahan yang satu belum selesai, sudah muncul lagi agenda perubahan baru. Hal ini tentu saja akan membuat bingung karyawan; dan sering justru akan menimbulkan sinisme dikalangan mereka. Segenap konsep dan rencana yang indah tentang penumbuhan etos kerja baru niscaya akan berujung pada kesia-siaan jika fase implementasi ini tidak ditekuni dengan penuh kesungguhan.

Sebaliknya, jika dilakukan dengan konsisten, maka fase implementasi ini akan benar-benar memberikan perubahan yang besar dalam proses pengembangan kultur dan etos kerja baru. Langkah ini pula yang akan memastikan bahwa slogan-slogan indah yang tertempel di dinding itu benar-benar memiliki makna, dan bukan sekedar hiasan kosong belaka. Dan langkah ini pula yang akan membuat Anda bisa membangun budaya perusahaan nan legendaris layaknya IBM Way, Toyota Values dan Google Culture.

Taman Impian Itu Bernama Learning Organization

Ketika 'learning organization' telah menjelmakan dirinya dalam wujud yang sempurna, maka ia ibarat sebuah taman impian. Itulah taman dimana semua penghuninya terangsang untuk terus menerus belajar, dan dengan penuh semangat saling berbagi pengetahuan serta pengalaman. Sebuah taman dimana semua anggotanya dinaungi spirit keriangan untuk selalu mempersembahkan karya terbaik.

Lalu, apa itu learning organization atau organisasi pembelajar ? Secara general, konsep ini dapat diartikan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran (self learning) – sehingga organisasi tersebut memiliki 'kecepatan berpikir dan bertindak' dalam merespon beragam perubahan yang muncul.

Dalam konteks riil, tema tentang learning organization ini diyakini telah menjadi satu jurus jitu untuk berkelit dari kekalahan persaingan bisnis. Kita misalnya, melihat dari kasus Microsoft dalam merespon penemuan teknologi internet pada pertengahan tahun 90-an lalu. Harus diakui, saat itu Microsoft nyaris terpelanting lantaran terlambat menyadari pentingnya teknologi internet. Di awal-awal lahirnya internet, hampir semua orang melakukan browsing internet dengan piranti lunak bermerk Netscape yang bukan buatan Microsoft – dan ini membuat perusahaan teknologi raksasa ini seperti tersisih dipinggir jalan. Beruntung, para petinggi Microsoft segera menyadari kekeliruan prediksi mereka – dan detik itu juga mereka melakukan konsolidasi internal untuk secepatnya membuat piranti lunak buat menyaingi produk Netscape. Kini, beberapa tahun kemudian, kita mungkin lebih mengenal dan lebih sering berselancar ke internet dengan

menggunakan produk buatan Microsoft yang bermerk Microsoft Explorer.

Contoh diatas memberikan ilustrasi betapa tanpa proses pembelajaran yang cepat, mungkin Microsoft akan terus tertinggal dan tergilas oleh arus perubahan yang berlangsung. Beruntung, mereka memiliki learning infrastructure dan learning culture yang solid, sehingga dapat segera bertindak dan berpikir secara cepat untuk merespon perubahan bisnis yang ada.

Ilustrasi lainnya datang dari Nokia, pemimpin industri ponsel dengan pangsa pasar global sebesar hampir 40 %. Saat ini, mereka dihadapkan pada masalah pertumbuhan penjualan ponselnya yang secara global mengalami stagnasi. Untuk mengatasi masalah ini, para petingginya berpikir bahwa mereka harus mengeluarkan produk inovatif berupa kombinasi antara telpon selular dengan kemampuan multi-media (gabungan antara ponsel, mini-laptop, digital music, video, game, dll). Persoalannya, dalam produk inovatif ini, Nokia harus berhadapan dengan teknologi baru yang mungkin selama ini tidak mereka kuasai secara fasih seperti halnya mereka menguasai teknologi ponsel. Seberapa jauh Nokia akan berhasil dalam memasuki medan baru itu, akan amat bergantung pada sejauh mana learning capacity yang dimiliki oleh mereka.

Pertanyaannya kemudian adalah apa yang mesti dilakukan untuk membangun learning organization yang tangguh? Dalam hal ini, langkah pertama yang mungkin mesti dilakukan adalah dengan membangun iklim dialog dan knowledge sharing yang kuat. Elemen ini penting sebab proses pembelajaran tidak akan pernah bisa berlangsung jika tidak ada komitmen yang kokoh diantara para karyawan – apapun levelnya – untuk bertukar gagasan dan pengetahuan, baik secara formal maupun melalui proses informal

learning. Proses informal learning ini layak disebut, sebab berdasar riset, kegiatan ini memiliki peran yang amat signifikan dalam mengembangkan kemampuan belajar organisasi – dan bahkan acap lebih efektif dibanding proses formal learning melalui kegiatan semacam in-class training.

Penumbuhkan iklim learning itu juga mesti dibarengi dengan penciptaan mekanisme atau infrastruktur yang bisa mendorong agar kegiatan proses learning diantara para karyawan bisa berlangsung lebih terpadu. Disini, peran knowledge management menjadi amat kritikal; sebab melalui mekanisme inilah proses pembelajaran dan akumulasi pengetahuan yang tersebar diantara segenap karyawan bisa dikelola secara efektif dan didesain agar selaras dengan arah strategi perusahaan.

Tentu saja, proses penumbuhan learning organization yang solid tak bisa hanya berlangsung semalam. Tapi jika ia mampu benar-benar diwujudkan, maka fantasi tentang hadirnya tampan impian bisa menjadi kenyataan. Itulah taman dimana setiap individu bisa terus belajar, bergerak membangun peradaban yang agung nan mulia.

Berapa Persen Waktu yang Dialokasikan CEO Anda untuk Mengelola SDM?

The world's best companies realize that no matter what business they're in, their real business is building leaders.

Ya benar, kalimat penuh makna itulah yang disuarakan oleh para CEO atau Presiden Direktur dari perusahaan-perusahaan kelas dunia. Mereka sejatinya ingin mengatakan, mengembangkan dan mengelola future leaders/managers adalah tugas utama yang harus mereka lakukan – lebih dari tugas-tugas lainnya. Dengan kata lain, tugas pokok seorang CEO pertama-tama bukanlah mengurus bisnis, namun mengurus orang. Pendeknya, tugas pertama yang maha penting bagi setiap CEO yang ingin berhasil adalah ini : develop future leaders/managers.

Dari statement penting diatas, saya lalu teringat ungkapan dari Noel Tichy, pakar manajemen yang menjadi otak dibalik kehebatan program pengembangan kepemimpinan di GE. Noel bilang, ada sebuah cara mudah untuk menguji apakah perusahaan Anda benar-benar serius terhadap upaya pengembangan SDM, atau sekedar lip service. Caranya begini : coba datanglah kepada sekretaris CEO Anda, dan tanyakan apa saja agenda sang bos dalam satu bulan ke depan. Kalau dari puluhan agendanya yang super sibuk itu, tak ada satupun item yang menyangkut mengenai proses pengembangan SDM, then forget it. Lupakan semua blah-blah-blah mengenai strategi pengembangan SDM.

Ya, sederet pertanyaan yang sungguh serius lantas perlu segera dikibarkan : dari pengamatan Anda, apakah dalam setahun terakhir bos besar (alias Dirut) Anda pernah meluangkan waktu untuk menjadi

trainer dan memberikan sharing session bagi para anak buahnya? Apakah sang CEO selama ini pernah memberikan coaching one-on-one secara reguler dan sistematis kepada para manajer kunci di perusahaan? Apakah sang CEO selama ini pernah mengalokasikan waktunya untuk ikut wawancara penerimaan trainee yang akan menjadi calon future leaders? Dan apakah sang CEO selama ini selalu terlibat intens dalam penyusunan rencana pengembangan strategis bagi para future managers?

Faktanya, berdasar riset yang dilakukan oleh majalah Fortune, rata-rata waktu yang dilalokasikan oleh para CEO perusahaan kelas dunia untuk proses pengembangan SDM adalah 50 % — sebuah angka yang amat signifikan mengingat kesibukan seorang CEO. Dulu, ketika Jack Welch masih menjadi CEO General Electric, ia mengalokasikan 60 % waktunya untuk mengelola manusia. Ia bilang, urusan pengembangan SDM terlalu penting untuk diserahkan pada orang lain. Dengan kata lain, ia ingin mengatakan urusan SDM harus langsung ditangani oleh sang CEO seperti dirinya. Tidak oleh orang lain.

Demikianlah saat menjadi CEO GE, Jack Welch – yang langkahnya kini juga diikuti oleh penerusnya, Jeff Immelt – selalu meluangkan waktu untuk mengajar para manajernya di kampus GE Academy yang megah di Crotonville, USA. Secara periodik ia menghabiskan waktu berjam-jam dengan Direktur SDM-nya untuk memelototi dan memantau pengembangan SDM bagi 100 manajer kuncinya. Dan setiap tahun, ia datang satu per satu seratus orang itu untuk melakukan tatap muka secara langsung dalam sesi coaching secara khusus. Praktek yang persis semacam ini juga dilakukan oleh AG Leafley, CEO dari perusahaan Procter and Gamble. Setiap minggu, Leafley berdiskusi intensif dengan Chief HR-nya guna memantau secara cermat progres pengembangan SDM bagi para manajernya.

Filosofi kedua orang itu – yakni Jack Welch dan Leafley – sama. Bagi mereka, tugas utama mereka adalah mengembangkan kapabilitas dari para manajernya. Sebab, dengan barisan para manajer yang kapabel, roda bisnis dengan sendirinya akan berjalan dengan lancar. Dengan kata lain agar perusahaan terus bisa sukses, mereka harus serius mengembangkan mutu orang-orang yang mengemudikan roda bisnis itu.

Jadi omong-omong, berapa persen waktu yang dialokasikan bos besar Anda untuk mengurus proses pengembangan SDM? 40 %, 20, 10 atau 0 %? Kalau menurut Anda, masih dibawah 20 %, silakan lakukan hal berikut : simpan tulisan ini, lalu segera kirim melalui email kepada bos besar Anda. Semoga dengan begitu, para bos besar Anda menjadi sadar that no matter what business they're in, their real business is building leaders.....

The Death of HR People?

Our most important asset is our great people, begitu satu kalimat yang acap kita lihat di laporan tahunan sejumlah besar perusahaan. Sebuah kalimat yang mungkin sering jadi tergelincir menjadi klise, sebab spirit dibalik kalimat itu lebih kerap tak dijalankan. Dengan kata lain, kalimat itu lebih sering menjadi slogan belaka, yang tidak disertai dengan komitmen pengembangan sumber daya manusia yang kuat.

Pada sisi lain, kalimat mutiara itu juga merupakan tantangan bagi para pengelola SDM di setiap perusahaan, atau yang acap dikelompokkan dalam sebuah departemen SDM. Pada kenyataannya, kini makin kencang suara yang mempertanyakan kredibilitas para pengelola SDM dalam mengembangkan mutu para karyawan dan membawa laju perusahaan kedalam bahtera kejayaan.

Di sebagian perusahaan, departemen SDM sering masih diidentikkan dengan persoalan administrasi personalia belaka, dan hanya punya peran yang marginal dalam pengendalian arah strategis masa depan perusahaan. Para pengelola SDM dianggap tidak memahami bahasa bisnis, dan karenanya kurang dianggap sebagai mitra sejajar bagi divisi atau departemen lainnya dalam menggerakkan arah perusahaan.

Harus diakui, kenyataan diatas merupakan realitas yang banyak terjadi di perusahaan di republik ini. Untuk membalikkan situasi semacam ini, setidaknya terdapat dua langkah kunci pembenahan dalam diri internal para pengelola departemen SDM yang perlu segera diusung dan dilakokan.

Langkah yang pertama adalah ini : bahwa setiap pengelola SDM disetiap perusahaan mesti memahami dinamika industri dan bisnis dimana perusahaannya berada. Mereka mesti setidaknya mengetahui

posisi perusahaannya dalam peta persaingan pasar, mesti memahami dinamika pertumbuhan industri dimana perusahaannya berkiprah, dan juga mampu membaca arah perkembangan bisnis masa mendatang. Dalam kenyatannya, banyak para karyawan di departemen SDM yang gagap ketika ditanya mengenai pertumbuhan bisnis perusahaannya, atau juga tentang konfigurasi persaingan bisnis masa depan. Bahkan mungkin banyak diantara mereka yang tidak tahu total sales dan market share produk-produk perusahaannya. Tentu saja, ini sebuah ironi. Sebab, bagaimana mungkin para pengelola SDM itu akan mampu mencetak future leaders jika arah perkembangan bisnis di industrinya saja tidak paham? Atau, jika mereka tidak memahami tantangan yang dibutuhkan untuk keberhasilan bisnisnya dimasa mendatang?

Langkah berikutnya tentu saja adalah membekali diri dengan pemahaman yang solid mengenai berbagai konsep dan praktek pengelolaan SDM yang benar. Para pengelola departemen SDM mesti mampu merumuskan dan merealisasikan strategi pengembangan SDM yang integratif dengan kebutuhan bisnis perusahaannya. Dalam hal ini, mereka mestinya juga dapat memahami dan mampu mengaplikasikan beragam metode pengembangan SDM dengan tepat sasaran. Sebab rasanya ganjil jika kita memiliki niatan untuk mendidik orang lain, namun ilmu dan metode yang kita kuasai ternyata tidak kuat. Ini ibarat mau menjadi seorang guru, namun dengan bekal ilmu yang kosong. Jika ini yang terjadi, maka sang murid tidak akan bertambah pandai namun mungkin sebaliknya, sang murid itu justru kian bertambah pandir. Tanpa dibekali dengan ilmu manajemen SDM yang kokoh, bagaimana mungkin para pengelola SDM itu akan mampu memintarkan para karyawan perusahaannya?

Dua langkah kunci diataslah yang akan mampu membuat peran para pengelola departemen SDM menjadi lebih strategis dalam

mengarahkan masa depan perusahaan. Dengan itu pula, para pengelola SDM akan benar-benar mampu mewujudkan kata-kata “our most important asset is our great people” menjadi sebuah kenyataan yang indah. Sebaliknya tanpa proses transformasi diatas, peran para pengelola SDM akan makin terpinggirkan, dan fenomena the death of HR people bisa menjadi sebuah kenyataan pahit yang terpaksa mesti ditelan.

Bagian 3: On Managing Mindset

Are You Happy with Your Life (and Your Job) Now?

Hidup pada akhirnya memang selalu penuh dengan tikungan. Ada kalanya kita berada pada parade keberhasilan yang membuat kita mabuk dalam ekstase keriangannya. Ada pula saat ketika kita terpeleset, terpelanting dan terpuruk dalam segores duka. Toh dalam lingkaran jatuh dan bangun itu, hidup harus terus dijalankan. Kita terus berproses dan bertumbuh “menjadi manusia”. Becoming a true person, demikian Erich Fromm pernah berujar dalam risalahnya yang terkenal itu, *On Being Human*.

Namun mungkin ada kalanya kita perlu berhenti sejenak, mengambil rehat, dan melakukan kontemplasi. Sekarang tataplah screen (layar) laptop atau komputer Anda. Lihatlah screen yang ada di depan Anda ini sebagai sebuah cermin....lalu bayangkanlah, kira-kira lima tahun dari sekarang, potret apa yang tergambar dalam layar di depan Anda ini.

Apakah yang tergambar dalam bayangan itu adalah figur Anda sebagai seorang saudagar sukses dengan omzet bisnis ratusan juta per bulan, dengan sebuah apartemen indah di Dharmawangsa Residence? Atau yang muncul adalah gambaran Anda sebagai seorang manajer sukses bergaji 30 juta perbulan, dengan sebuah SUV nongkrong di garasi rumah? Atau yang justru tergambar di layar adalah gambaran Anda sebagai seorang guru mengaji di sebuah surau kecil di kampung halaman Anda, nun jauh disana, di sebuah kampung dimana segenap ambisi materi dan duniawi menjadi lenyap, karena disitu yang ada hanyalah “keheningan, kedamaian dan kebersahajaan”?

Saya tak tahu. Sungguh saya tak tahu apa yang dalam imajinasi Anda tentang masa depan hidup yang ingin Anda ukir. Namun apapun pilihan hidup masa depan Anda, barangkali tetap tersisa satu hal yang layak dicatat : pilihan itu sebaiknya didasari oleh passion Anda. Ya, passion. Atau gairah yang membuncah. Atau rajutan tekad yang menghujam di hati.

Life is too short my friends, and you know what, setelah itu kita semua akan mati. Sebab itu, mungkin yang tersisa adalah sejumpat kesediaan jika sepanjang hidup, kita hanya melakoni pekerjaan yang full of bullshit. Dan bukan menekuni pekerjaan yang menjadi passion kita, tempat dimana kita bisa mereguk secangkir kebahagiaan sejati..... Tempat dimana kita selalu tak sabar menunggu hari esok tiba – karena setiap hari selalu dihiasi oleh “the beauty of meaningful work and life”. Jadi adakah hidup dan pekerjaan yang Anda lakoni sekarang sudah benar-benar menjadi passion Anda? Adakah Anda telah menemukan secercah embun kebahagiaan dalam segenap hidup dan pekerjaan Anda?

Lalu, setelah passion, barangkali ada dua elemen kunci yang juga layak di-stabilo : persistensi dan determinasi. Kalaulah Anda sudah menemukan tujuan hidup dan pekerjaan yang menjadi passion Anda, maka kejarlah impian Anda dengan persisten : dengan kegigihan, dengan keuletan dan dengan ketekunan. Kita tahu, banyak orang membentur kisah kegagalan bukan karena mereka bodoh atau tak punya bakat. Bukan itu. Mereka gagal karena menyerah di tengah jalan. Quit. Berhenti dan tak mau meneruskan lagi upayanya dengan gigih.

Kita semua pasti pernah mengalami kegagalan. Namun bukan berarti ini mesti membuat kita berhenti dan menyerah kalah. Orang bijak belajar dari kesalahan dan kegagalan yang mereka lakukan, dan

kemudian berproses untuk kembali menemukan jalur pencapaian tujuan hidup mereka. Ditengah tantangan yang terus mengerang dan jalan kehidupan yang terjal penuh tikungan, mereka terus menderapkan kaki : sebab mereka percaya pada akhirnya, cahaya keberhasilan itu pelan-pelan bisa dinyalakan. Mereka terus berjuang dengan persisten. Dengan penuh passion. "And we'll keep on fighting till the end.....", begitu paman Freddy "Queen" Mercury pernah berdentang.

Setelah passion dan persistensi, maka elemen terakhir yang juga harus dipeluk erat adalah ini : determinasi. Atau komitmen yang menggumpal. Atau dedikasi yang terus mengalir. Atau selalu fokus pada satu tujuan akhir yang jelas. Orang yang punya determinasi selalu percaya bahwa they create their own destiny (tentu dengan restu dari Yang Diatas). Mereka selalu percaya bahwa merekalah yang paling bertanggungjawab untuk merajut masa depan dan nasib hidup mereka sendiri. Bukan orang lain.

Orang yang memiliki determinasi karenanya, tak pernah mau menyalahkan orang atau pihak lain manakala dihadap oleh segumpal tantangan hidup. Mereka lebih suka selalu menelisik akar masalah dan lalu mencoba mengukir solusi untuk menghadapi tantangan yang menghadang. Mereka juga enggan mengeluh ketika dihantam oleh berderet problem kehidupan dan beban pekerjaan yang kian menggurita. Sebab mereka percaya, mengeluh hanyalah layak untuk para pecundang. Dan sungguh, mereka tak pernah mau disebut sebagai para pecundang.

Itulah tiga elemen – yakni passion, persistensi dan determinasi – yang mungkin mesti kita dekap dengan penuh kesungguhan kala kita ingin merengkuh jejak kebahagiaan dalam sejarah hidup kita yang amat pendek ini. Yang pertama, temukan passion, kegairahan sejati dalam

jejak hidup yang ingin Anda tapaki. Lalu, bergeraklah, bergeraklah dengan penuh persistensi. Dengan spirit kegigihan yang terus berpendar. Kemudian jalani itu semua dengan nyala determinasi yang menggumpal.

Selamat berjuang, kawan !! Selamat berjuang merengkuh kebahagiaan hakiki dalam hidup dan pekerjaan Anda. Salam, doa dan peluk hangat dari saya untuk keberhasilan Anda semua....

Law of Attraction : You Can If You THINK You Can (Bagian 1)

You can if you think you can. Kalimat sakti yang pernah menjadi judul buku legendaris karangan Norman Vincent Peale ini sepertinya hendak memberikan satu pesan yang jelas : jika Anda senantiasa berpikir positif, selalu merajut “mentalitas bisa” (can do attitude), dan senantiasa membayangkan masa depan dengan gelegak optimisme, maka percayalah, hidup Anda pada akhirnya benar-benar akan basah kuyup dalam nirvana keberhasilan dan kebahagiaan.

Dan persis seperti itulah spirit yang dikandung oleh Law of Attraction (LOA) – sebuah aliran keyakinan yang kini tengah digandrungi dimana-mana. Maka simaklah petikan kalimat-kalimat berikut ini.

Rahasia besar kehidupan adalah hukum tarik menarik. Hukum tarik menarik mengatakan bahwa kemiripan menarik kemiripan. Ketika Anda membayangkan pikiran-pikiran, maka pikiran-pikiran itu dikirim ke Semesta, dan secara magnetis pikiran akan menarik semua hal yang serupa, dan lalu dikembalikan pada sumbernya, yakni Anda. (dikutip secara bebas dari buku *The Secret* karangan Rhonda Byrne).

Dengan kata lain, jika Anda selalu membayangkan pikiran yang negatif – kecewa, gagal, marah, selalu menyalahkan orang lain, frustrasi, ragu, merasa selalu kekurangan – maka gelombang pikiran itu akan memantul ke semesta, menarik pikiran-pikiran negatif yang serupa, dan lalu mengirim balik secara powerful kepada sumbernya, yakni Anda. Lingkaran kelim negativisme ini perlahan namun pasti akan membawa kita dalam lorong gelap tak berujung.

Dalam lorong gelap itulah, benih-benih spirit optimisme, raungan keyakinan untuk mencengkrum keberhasilan, dan daya juang untuk

merajut imajinasi positif, menjadi hilang tak berbekas. Hidup yang nyata pada akhirnya akan berujung pada nyanyi bisu keterpurukan.

Itulah mengapa sebagian orang lalu memberi saran agar kita menjaga jarak dari lingkungan yang hanya menerbarkan energi kelam negativisme. Toh sialnya, setiap hari rasanya kita selalu disergap dengan energi negatif ini. Di jalanan tiap pagi kita disergap kemacetan yang melentik kita untuk segera mengeluarkan kemarahan dan umpatan menyalahkan pihak lain. Di kantor, kita acap menatap wajah-wajah sayu yang melakoni pekerjaannya dengan semangat yang kian sempoyongan. Di sudut lain kita juga tak jarang menemui sang complainer, yang kerjanya tiap hari hanya mengeluh : mengeluh bosnya tidak adil-lah, mengeluh mengapa karirnya tak naik-naik-lah, atau mengeluh mengapa kopi yang disajikan office boy rasanya terlalu pahit.....

Dan aha, ketika kita pulang ke rumah, dan sejenak membaca berita di koran serta melihat acara talk show di televisi, duh mengapa isinya selalu sarat dengan negative news dan gambaran pesimisme yang kelam. Pengamat yang satu mengkritik ini, pengamat yang lain menyalahkan itu. Pengamat yang lainnya lagi memberikan gambaran masa depan bangsa yang seolah-olah akan jatuh dalam kegelapan abadi. (Fakta ini membuat teman saya pernah memberi saran pada saya agar BERHENTI total untuk membaca koran dan menonton televisi. Kenapa, tanya saya. Jawabnya lugas : berita dan komentar-komentar kelam yang muncul di televisi dan koran hanya akan membunuh imajinasi dan harapan Anda tentang masa depan yang lebih baik !!).

Begitulah. Ketika segenap partikel udara telah dipenuhi dengan energi negative, dan ketika berderet narasi tentang masa depan yang muram

selalu menari dihadapan kita, maka apa yang sesungguhnya mesti kita lakukan?

Kita tentu tak boleh membiarkan diri kita larut didalamnya, sebab itu artinya hanya akan membuat kita terpelanting dalam kubangan nasib yang penuh ratapan dan sembilu kepedihan yang tak berujung.

“Anda tak dapat menolong dunia dengan berfokus pada hal-hal negatif. Ketika Anda berfokus pada peristiwa-peristiwa negatif, maka Anda bukan saja menambahnya, namun juga mendatangkan lebih banyak hal negatif ke dalam hidup Anda sendiri,” demikian untuk mengutip kembali ungkapan Rhonda Byrne.

Jadi bagaimana dong? Saya akan mencoba mengeksplorasi butiran-butiran jawabannya dalam tulisan seri berikutnya (Anda bisa membacanya di bagian berikut). Untuk sementara, silakan kembali mereguk kopi hangat yang sudah ada di meja Anda. Seruputlah kopi itu pelan-pelan, sambil berbisik dalam hati : life is good....yeah, life is good.

Law of Attraction : Jalan Terjal Menuju Nirvana Kebahagiaan (Bagian 2)

Dalam tulisan bagian pertama sebelumnya, kita telah membahas mengenai prinsip Law of Attraction (Hukum Tarik Menarik). Ide dasar dari prinsip ini adalah apa yang Anda pikirkan akan menarik pikiran-pikiran yang serupa dan kemudian memantulkannya kembali pada Anda. Pikiran yang sedang Anda bayangkan saat ini sedang menciptakan kehidupan masa depan Anda, demikian tulis Rhonda Byrne. Apa yang paling Anda pikirkan atau fokuskan akan muncul sebagai hidup Anda. Pikiran Anda akan menjadi sesuatu.

Demikianlah, jika yang mendominasi bayangan dan pikiran kita adalah hal-hal yang negatif – kecewa, gagal, marah, selalu menyalahkan orang lain, frustrasi, ragu, merasa selalu kekurangan – maka gelombang pikiran itu akan memantul ke semesta, menarik pikiran-pikiran negatif yang serupa, dan lalu mengirim balik kepada Anda. Lingkaran kelam negativisme ini perlahan namun pasti akan membuat kita terpelanting dalam kisah hidup yang penuh kepiluan.

Sebaliknya, jika pikiran kita dipenuhi dengan visualisasi yang sarat dengan energi positif – tentang semangat hidup, tentang keyakinan untuk merengkuh sejumput keberhasilan, tentang kelimpah-ruahan, tentang kegairahan optimisme yang meluap, tentang ucapan syukur yang tak pernah berhenti mengalir – maka jejak kehidupan pasti akan membawa kita lebur dalam nirvana kebahagiaan yang hakiki.

Karena itulah, para pakar motivasi senantiasa menganjurkan kita untuk selalu merawat otak dan pikiran kita agar selalu berada pada ranah yang positif. Visualisasi dan luapan energi yang positif, dengan kata lain, perlu terus digodok dan diinjeksikan kedalam segenap sel

saraf otak kita. Sebab dengan itulah, sketsa indah tentang keberhasilan dan kebahagiaan bisa mulai dilukiskan dengan penuh kesempurnaan.

Sesungguhnya, ide tentang korelasi antara spirit hidup yang positif dengan level keberhasilan individu pernah dielaborasi secara ekstensif oleh para akademisi jauh sebelum buku Law of Attraction yang menggemparkan itu terbit. Martin Seligman adalah salah satu tokohnya. Tokoh yang acap disebut sebagai Bapak Psikologi Positif ini, melalui bukunya yang bertajuk Learned Optimism telah memberikan elaborasi yang solid tentang betapa spirit optimisme dan pola pikir positif amat berpengaruh terhadap keberhasilan hidup.

Pertanyaannya sekarang adalah : bagaimana caranya agar perjalanan hidup kita selalu diselimuti oleh energi positif dan spirit optimisme yang menghentak serta terus mengalir.

Salah satu cara yang populer adalah melalui teknik visualisasi positif (saya akan mengulas teknik ini dalam tulisan berikutnya).

Cara lain yang praktis mungkin adalah ini : tenggelamkan diri Anda dalam lingkaran pergaulan atau komunitas yang memiliki visi hidup positif. Mungkin kita bisa memulainya dari lingkungan terdekat, keluarga. Siramilah segenap interaksi dalam keluarga kita dengan energi positif, rajutlah komunikasi yang produktif dengan pasangan hidup kita (dan bukan membanjirinya dengan aneka keluhan seperti : Aduh Mama, kenapa lauknya asin banget? Atau : Mama gimana sih, kok celana dalam saya ndak ada yang kering?). Lalu, limpahilah jua anak-anak kita dengan pujian dan apresiasi (dan bukan dengan rentetan kalimat negatif seperti : kenapa rapormu jelek, kenapa nilai matematika si Andi lebih baik dari kamu, dst).

Lalu, bangun pula persahabatan dengan insan-insan yang selalu mampu menebarkan nyala kegigihan dalam setiap jejak langkahnya. Tebarkan interaksi dengan mereka yang selalu bisa memekarkan keyakinan untuk merengkuh keberhasilan; dan bukan dengan pribadi yang hanya bisa meletupkan energi negatif. Dan bentangkan sayap pergaulan kita dengan mereka yang selalu melihat masalah sebagai sebuah tantangan yang pasti bisa dituntaskan – dan tidak dengan orang-orang yang hanya menabur komplain, saling-menyalahkan dan mengeluarkan sembilu keluhan tanpa ujung.

Pada sisi lain, mungkin ada baiknya juga jika kita melimpahi hidup dengan bacaan dan pengetahuan yang inspiratif, menyegarkan serta mampu membawa pencerahan. Bacaan itu bisa kita gali dari buku-buku, majalah atau blog-blog bermutu. Pengetahuan yang inspiratif ini barangkali dapat menopang dan membantu kita dalam merajut etos hidup yang dilimpahi oleh energi positif.

Pada akhirnya mesti dikatakan bahwa jalan menuju nirvana kebahagiaan sungguh merupakan jalan yang terjal nan berliku. Namun selalu hadapilah jalan yang panjang itu dengan sikap hidup positif, dengan spirit optimisme, dengan keyakinan yang menggumpal, dan dengan limpahan rasa syukur yang mengalir tanpa henti.

Juga dengan lantunan doa yang khusyu' tanpa henti pada Sang Ilahi. Percayalah, seribu malaikat pasti akan selalu mendengar doa yang Anda bisikkan siang dan malam itu.....

Positive Mindset dalam Empat Level Gelombang Otak

Dalam tulisan mengenai Law of Attraction (Hukum Tarik Menarik) — yang telah Anda baca dalam bagian sebelumnya — kita telah membahas mengenai betapa sesungguhnya pola pikir dan rajutan imajinasi kita memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sejarah masa depan hidup kita.

Itulah mengapa kaum bijak bestari memberi petunjuk agar kita bisa selalu melentikkan api optimisme dalam diri kita dan juga mampu merawat pola pikir positif. Positif melihat masa depan kita, positif melihat segenap tantangan yang menghadang, dan positif dalam berpikir serta berimajinasi.

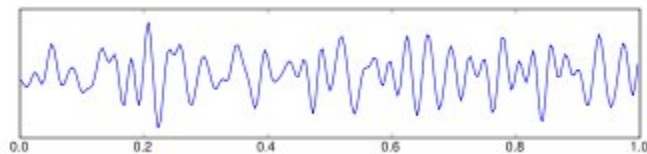
Soalnya kemudian adalah : menginjeksikan daya positif ke dalam sel-sel otak kita ternyata tak semudah membikin indomie rebus. Acap ketika dihadapkan pada tantangan yang membuncah atau kerumitan masalah yang menghadang, pikiran kita langsung goyah dan berpikir : ah, saya memang tidak mampu melakukannya.....saya mungkin tidak bisa meraih impian yang saya cita-citakan.....yah, memang ini suratan nasib saya.....(Duh!).

Jadi bagaimana dong? Apa yang mesti dilakoni agar mentalitas positif dan spirit keyakinan itu tak langsung layu ketika badai tantangan datang menghadang? Apa yang mesti diziarahi agar virus positif itu terus menancap dalam serat otak kita bahkan ketika lautan masalah terus menggelora, menghantam biduk perjalanan kita?

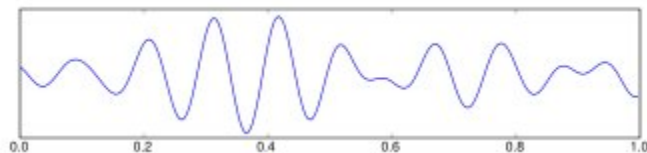
Beruntung, para ahli saraf (neurolog) telah menemukan jawabannya. Dan jawabannya terletak pada empat level gelombang otak kita. Melalui serangkaian eksperimen dan alat ukur yang bernama EEG

(Electro EncephaloGram), mereka menemukan ternyata terdapat empat level getaran dalam otak kita. Mari kita simak bersama empat gelombang kesadaran itu.

Beta (14 – 100 Hz). Dalam frekuensi ini kita tengah berada pada kondisi aktif terjaga, sadar penuh dan didominasi oleh logika. Inilah kondisi normal yang kita alami sehari-hari ketika sedang terjaga (tidak tidur). Kita berada pada frekuensi ini ketika kita bekerja, berkonsentrasi, berbicara, berpikir tentang masalah yang kita hadapi, dll. Dalam frekuensi ini kerja otak cenderung memantik munculnya rasa cemas, khawatir, stress, dan marah. Gambar gelombang otak kita dalam kondisi beta adalah seperti dibawah ini.

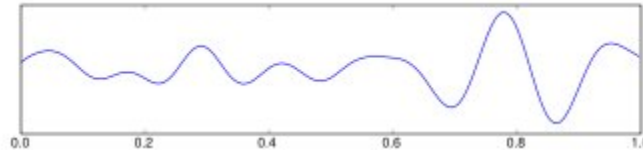


Alpha (8 – 13.9 Hz). Ketika otak kita berada dalam getaran frekuensi ini, kita akan berada pada posisi khusyu', relaks, meditatif, nyaman dan ikhlas. Dalam frekuensi ini kerja otak mampu menyebabkan kita merasa nyaman, tenang, dan bahagia. Berikut gambar gelombang alpha.



Theta (4 – 7.9 Hz). Dalam frekuensi yang rendah ini, seseorang akan berada pada kondisi sangat khusyu', keheningan yang mendalam, deep-meditation, dan "mampu mendengar" nurani bawah sadar. Inilah kondisi yang mungkin diraih oleh para ulama dan biksu ketika mereka

melantunkan doa ditengah keheningan malam pada Sang Ilahi. Berikut gambar gelombang otak kita ketika berada dalam kondisi theta.



Delta (0,1 – 3,9 Hz). Frekuensi terendah ini terdeteksi ketika orang tengah tertidur pulas tanpa mimpi. Dalam frekuensi ini otak memproduksi human growth hormone yang baik bagi kesehatan kita. Bila seseorang tidur dalam keadaan delta yang stabil, kualitas tidurnya sangat tinggi. Meski tertidur hanya sebentar, ia akan bangun dengan tubuh tetap merasa segar.

Nah, penyelidikan menunjukkan bahwa proses penumbuhan keyakinan positif dalam pikiran kita akan berlangsung dengan optimal jika otak kita tengah berada pada kondisi Alpha (atau juga kondisi Theta). Dalam frekuensi inilah, kita bisa menginjeksikan energi positif dalam setiap jejak sel saraf kita secara mulus. Apabila kita merajut keyakinan positif dan visualisasi keberhasilan dalam kondisi alpha, maka rajutan itu benar-benar akan menembus alam bawah sadar kita. Pada gilirannya, hal ini akan memberikan pengaruh yang amat dahsyat pada pola perilaku kita ketika berproses menuju puncak keberhasilan yang diimpikan.

Pertanyaannya sekarang adalah : bagaimana caranya agar kita bisa berada kondisi alpha?

Bagi Anda yang muslim, ada satu langkah yang mujarab : sholat tahajud di tengah keheningan malam (Jika Anda beragama Kristen, mungkin medianya adalah dengan melakukan "retreat").

Begitulah, para kaum bijak bestari berkisah, dalam momen-momen kontemplatif ketika bersujud dihadapan Sang Ilahi, selalu ada perasaan keheningan yang menggetarkan, perasaan khusyu' yang sungguh menghanyutkan. Saya berpikir perasaan ini muncul karena saat itu kondisi otak kita sedang berada pada gelombang alpha. Dan percayalah, dalam momen itu, kita dengan mudah bisa memasukkan energi positif dan spirit keyakinan dalam segenap pikiran kita. Dalam momen inilah, dalam hamparan kepasrahan total pada Sang Pencipta dan rasa syukur yang terus mengalir, kita bisa merajut butir-butir keyakinan positif itu dalam segenap raga kita. Dalam segenap jiwa dan batin kita.

Maka mulai malam ini.....ditengah kesunyian malam, bentangkanlah sajadah disudut rumah kita, basuhkan air wudhu, dan tegakkan sholat tahajud dengan penuh keikhlasan. Lalu, ditengah keheningan yang menentramkan, lantunkanlah harapan positif dan doa-doa itu dengan penuh keyakinan.....Mudah-mudahan kita semua bisa melangkah menuju pintu keberhasilan dan kebahagiaan. Disini dan "Disana".

Merebut Kesuksesan Melalui Visualisasi Positif

Ketika anda membayangkan sesuatu melalui pikiran, kira-kira apa yang terpancar dalam benak anda : apakah anda membayangkan sebuah pencapaian, apresiasi dan kemenangan atau sebaliknya, kegagalan dan keterpurukan?

Sejumlah riset menunjukkan bahwa ternyata visualisasi memberikan pengaruh kuat terhadap kinerja kita. Ketika imajinasi kita selalu dihantam oleh bayangan keterpurukan dan pesimisme, maka jaringan otak kita perlahan-lahan akan mendorong kita untuk benar-benar mengalami keterpurukan.

Sebaliknya, ketika kita selalu membangun bayangan positif tentang diri kita, maka kita sesungguhnya tengah memulai dan memperkuat "cara kerja yang sempurna" di dalam otak kita. Pada gilirannya, jaringan sel dalam otak ini akan mampu mendorong kita untuk juga meraih kesempurnaan dalam kinerja nyata. "The more we practice perfection through mental rehearsals, the stronger the neural pathways will become and the better we will perform when the time comes", demikian ujar Kris Cole dalam risalahnya yang berjudul Positive Visualization.

Olahragawan dan atlet telah mengkhayal bertahun-tahun untuk menjadi sempurna. Dan pada kenyataannya, satu dari pemain golf dunia, Jack Nicklaus, menempatkan 50 persen kesuksesannya karena ia rajin membangun visualisasi positif.

Lalu bagaimana melakukan visualisasi positif yang baik? Berikut langkah-langkah praktis yang dapat dilakukan:

Pertama adalah, menentukan tujuan yang jelas dan menantang, tujuan yang ingin anda capai. Juga sebaiknya tujuan yang ingin kita raih itu bersifat spesifik. Misal : Anda membayangkan ingin memiliki jaringan toko buku khusus untuk anak-anak.

Kemudian mulailah melakukan visualisasi :

- Relaks. Carilah momen-momen dimana Anda tengah santai. Ini akan membuat otak anda lebih terbuka untuk memulai dan memperkuat “cara kerja yang benar”

- Fokuskan perhatian Anda pada langkah nyata yang mesti dilakukan untuk memulai usaha jaringan toko buku anak-anak itu. Apa saja yang mesti diperlukan, tahapan apa yang mesti dilakukan, bagaimana Anda akan mengelola toko itu, bagaimana Anda melakukan promosi, mengelola karyawan toko, dan membesarkan toko menjadi toko buku pilihan anak-anak.

- Bayangkan tujuan anda sedetail mungkin. Bayangkan segalanya: lokasi persis dimana toko buku itu berada, desain interior toko, kombinasi warna meja dan kursi, tata letak buku, kemudian bayangkan pula keramaian dan keriangannya anak-anak yang memenuhi setiap sudut toko Anda.

- Lalu, libatkan emosi anda. Bagaimana rasanya mampu meraih tujuan itu dengan sempurna? Bagaimana rasanya bisa benar-benar memiliki jaringan kios buku anak-anak yang tiap hari ramai dikunjungi pembeli. Menyertakan perasaan dan emosi akan memperkuat sistem “cara kerja yang benar” dalam otak anda.

Selanjutnya lakukan hal yang sama berulang-ulang. Untuk mendapat hasil yang optimal, lakukan visualisasi positif setiap kali anda mempunyai waktu luang, sekurangnya sehari sekali, misal ketika Anda akan tidur dan tengah rileks.

Namun segera harus disebutkan bahwa “beautiful dream” atau impian indah itu mesti harus juga diikuti dengan langkah penyusunan strategi dan aksi nyata. Pelan-pelan mesti ditekankan untuk mulai mengeksekusi strategi yang Anda susun melalui serangkaian aksi nyata yang konkrit dan sistematis. Nah, dalam proses implementasi itu, kita harus tetap terus menerus secara rutin melakukan visualisasi positif.

Oke, selamat melakukan visualisasi positif. Goodluck !!

Melacak Jejak Para Peak Performers

Penelitian mendalam mengenai para pekerja unggul (peak performers) menunjukkan bahwa mereka ternyata memiliki mindset tertentu yang membuat mereka berhasil merengkuh keunggulan kinerja. Lalu, apa jenis mindset yang disandang oleh para peak performers tersebut? Berikut lima pola pikir yang ternyata telah menjadi batu pijakan bagi para perajut kesempurnaan prestasi.

Peak performers have positive thinking

Orang-orang yang berkinerja unggul ternyata selalu memandang dirinya dengan kaca mata yang amat positif. Mereka memiliki self-esteem yang tinggi, dan selalu mengharapakan yang terbaik dari dalam dirinya. Itulah sebabnya para pekerja tangguh adalah pribadi yang selalu memiliki pandangan-pandangan positif dan juga sikap-sikap positif. Mereka adalah orang-orang penuh optimisme yang melihat kekeliruan sebagai sebuah peluang dan masalah sebagai pelajaran berharga. Mereka mempunyai keyakinan bahwa mereka pasti akan berhasil; dan secara proaktif membuat beragam sasaran yang menantang.

Peak performers have high standards

Para peak performers ternyata lebih cenderung suka bergaul dengan sesama peak performers. Mengapa? Jawabannya karena mereka juga mempunyai ekspektasi yang tinggi terhadap orang-orang disekitar mereka — orang-orang yg bekerja dengannya.

Ketika kita mempunyai standard yang tinggi, kita akan menetapkan sasaran yang tinggi dan bekerja keras untuk mencapainya. Kita mengharapakan yang terbaik dari diri kita, dan juga dari rekan kerja kita. Oleh karena mereka mempunyai standard yang tinggi, para pekerja tangguh terus menerus mengejar yang terbaik — terhadap

apa yang mereka kerjakan, terhadap system yang bekerja dengannya — terhadap semua yang ada di sekitar mereka. Mereka secara terus menerus bertanya pada diri mereka sendiri tentang satu pertanyaan kunci: Bagaimana caranya agar saya lebih baik?

Peak performers take responsibility

Para pekerja tangguh menetapkan tujuan dan bekerja keras untuk mencapainya. Seorang pekerja tangguh tidak akan pernah mau bergantung pada nasib dan keberuntungan untuk mencapai sebuah tujuan. Mereka tahu bahwa mereka harus bertindak, dan paham jenis tindakan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah dibentangkan. Daripada duduk tenang menunggu bintang jatuh dari langit, berharap keajaiban akan datang, seorang pekerja tangguh selalu bekerja keras untuk meracik dan menentukan masa depannya sendiri.

Peak performers stay focused on their goals

Para peak performers selalu fokus pada sasaran yang telah ditetapkan, Keteguhan hati, persistensi dan ketekunan lalu terus menerus dapat digelarkan demi terengkuhnya sebuah sasaran final. Mereka tidak pernah memberikan ruang bagi munculnya keraguan yang membuat mereka mesti mandek ditengah jalan. Mereka tidak pernah mau menyerah. Mereka terus fokus, terus melecutkan segenap energi dan potensi, dan terus berjibaku hingga titik final dapat dijejak dengan penuh keberhasilan.

Peak performers read this blog.....

Yep, peak performers selalu terus mau belajar mengembangkan dirinya. Mereka terus belajar mengasah ketrampilan dan mencerahkan pengetahuannya. Mereka belajar dari pengalaman hidup, belajar dari pengalaman orang lain, belajar dari membaca buku, belajar dari berselancar di internet, dan juga belajar dari membaca blog (termasuk membaca blog Strategi + Manajemen ☺☺.)

Tentang Blog Strategi + Manajemen

Situs Strategi + Manajemen (yang dapat diakses melalui www.strategimanajemen.net) diupdate tiap hari Senin Pagi. Setiap minggu, situs ini hadir menghadirkan sajian renyah dalam bidang management skills dan business strategy.

Secara garis besar, materi dalam situs Strategi + Manajemen dibagi menjadi lima kategori utama, yakni:

1. [Business Strategy](#). Dalam kategori ini kita akan berdiskusi mengenai beragam jurus strategi yang dimainkan oleh para pelaku bisnis sejangat — mulai dari strategi bisnis Apple, manuver Google, hingga strategi bersaing para pelaku bisnis di tanah air.
2. [Human Capital](#). Kategori ini akan meracik perbincangan tentang human capital management. Tentang bagaimana segenap potensi dan talenta sumber daya manusia bisa ditumbuhkan, dikelola dan dimekarkan guna merekahkan apa yang bisa disebut sebagai keunggulan kompetitif sejati.
3. [Management Books](#). Dalam kategori ini kita akan berceloteh tentang buku-buku bagus mengenai manajemen. Juga akan didiskusikan mengenai buku-buku terbaik dalam beragam bidang manajemen. Sederet buku yang telah memberikan sumbangan penting bagi tumbuhnya praktek dan kultur manajemen modern.
4. [Management Skills](#). Sebuah kategori yang diberangkatkan untuk membangun diskusi yang renyah mengenai tema-tema yang mampu mendorong pengembangan kapabilitas kita sebagai seorang insani. Tema-tema semacam self-motivation, self-leadership, interpersonal

skills, emotional intelligence akan menemukan ruang bermainnya dalam taman kategori ini.

5. [Presentation Slides](#). Dalam kategori ini akan ditampilkan presentation slides dalam beragam topik manajemen. Presentation slides ini coba disajikan secara menarik. Bukan saja isinya yang bermutu, namun desainnya juga diracik dengan penuh perhatian pada elemen estetika.

Tentang Penulis



Penulis ebook ini adalah Yodhia Antariksa, yang juga pengelola situs www.strategimanajemen.net. Ia bekerja sebagai seorang learning facilitator dalam bidang management skills dan human capital strategy. Ia terlibat dalam proses pengembangan SDM di berbagai perusahaan, baik perusahaan swasta nasional, BUMN ataupun multi-national company.

Yodhia menyelesaikan pendidikannya dalam bidang master of science in HR management dari Texas A&M University (USA) atas beasiswa dari Fulbright Scholarship. Sementara pendidikan strata satu-nya diselesaikan dalam bidang manajemen dari Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Anda dapat mengirim email kepada Yodhia melalui alamat: yodhia.antariksa@yahoo.com