

KEBENARAN

16

**Anda dapat menjual keputusan
yang tidak populer**



Masalah dalam membuat keputusan ada pada diri kita sendiri, yaitu kita tidak menyukai membuat keputusan. Dan sebagian keputusan yang Anda buat—terutama keputusan yang sulit—berdampak negatif setidaknya terhadap satu karyawan. Sebenarnya, semakin sulit keputusan itu dibuat, semakin buruk dampaknya bagi karyawan yang terkena dan 'dikalahkan'. “Yang kalah “ yang dimaksudkan di sini bisa berarti sekadar merasa ide-idenya didiskreditkan atau ditolak. Dan mungkin “orang-orang yang kalah” juga merasa bahwa pekerjaan mereka dalam risiko, jika tidak, memang, telah dihapus. Jika keputusan yang Anda buat mengakibatkan PHK besar-besaran, sudah pasti tidak ada seorang pun akan menyukai Anda—kecuali atasan Anda.

Tidak ada orang yang sehat secara mental akan bahagia apabila menemui kejadian yang tidak diharapkan muncul dalam kehidupan dan pekerjaan. Namun, sebagai pemimpin yang tangguh, apakah Anda tidak berani mengeluarkan keputusan yang akan membawa kepahitan, walaupun tujuan akhirnya adalah benar? Tidak usah khawatir, para peneliti menemukan bahwa keputusan yang pahit sekalipun akan diterima dengan lega apabila karyawan merasa diperlakukan secara adil.

Mungkin Anda tertawa karena berpendapat bahwa tidak mungkin semua orang dapat merasa diperlakukan adil. Tapi bukan itu intinya. Pertama-tama, kadang-kadang Anda tidak bisa membuat keputusan akhir yang adil. Tetapi, cara Anda sampai pada keputusan selalu bisa adil. Anda dapat membuat upaya luar biasa Anda untuk memastikan bahwa semua karyawan tahu bahwa proses pengambilan keputusan itu sendiri adalah wajar. Apabila semua karyawan sudah tahu bahwa Anda berusaha untuk berbuat seadil-adilnya, keputusan Anda

**Buatlah
keputusan
yang adil**

akan diterima (bahkan dari orang-orang yang berada di pihak yang kalah).

Studi juga menunjukkan bahwa keyakinan karyawan dalam keadilan proses benar-benar mengurangi kemungkinan perlawanan. Sebuah studi yang mengkaji 1000 karyawan yang Di-PHK, menunjukkan hanya 1 persen yang merasa diperlakukan secara adil yang mengajukan tuntutan pemecatan yang salah. Tapi 17 persen dari mereka yang merasa diperlakukan tidak adil mengajukan tuntutan hukum. Para peneliti juga mengaitkan rasa keadilan dengan rendahnya insiden pencurian oleh karyawan dan pengunduran diri sukarela.

Tetapi keadilan di sini adalah keadilan di mata karyawan. Anda mungkin memiliki ide sendiri tentang arti adil, tetapi ketika berbicara tentang menyampaikan sebuah keputusan yang sulit, satu-satunya definisi yang penting adalah definisi keadilan yang dipegang karyawan Anda. Secara umum, bagi mereka adil berarti sebagai berikut:

- Mereka merasa memiliki kesempatan untuk memberi masukan ke dalam proses pengambilan keputusan. Jika keputusan akhir mempengaruhi mereka, terasa adil dan baik apabila mereka mendapat kesempatan untuk menyuarakan opini dan ide-ide yang menentukan atau sekedar memberi wawasan.
- Mereka percaya bahwa keputusan dibuat dengan cara yang konsisten dengan praktik-praktik dan budaya organisasi. Keputusan telah dibuat berdasarkan informasi yang akurat. Tidak pilih kasih.
- Berita itu diumumkan dengan penuh hormat oleh manajer senior yang tepat. Metode yang dapat diandalkan adalah semakin banyak orang yang dipengaruhi oleh berita buruk tersebut, semakin senior manajer yang

Keadilan ada di mata karyawan

harus memberitakannya. Anda harus menjelaskan proses pembuatan keputusan secara lengkap, dan kemudian menjawab pertanyaan-pertanyaan karyawan dengan baik serta bersedia mendengarkan rentetan keberatan karyawan. Sudah pasti akan ada banyak keberatan, karena ini adalah berita buruk. Tapi karyawan yang membenci keputusan Anda tidak harus menerima begitu saja, mereka berhak untuk mengekspresikan keberatan mereka.

Ada rumor yang beredar bahwa periode model kontrak kerja telah berakhir. Tidak benar. Yang benar adalah kontrak kerja telah berubah. Saat ini tidak ada lagi kontrak kerja yang berlaku seumur hidup. Yang ada adalah kesepakatan antara karyawan dengan manajer (mewakili perusahaan). Sekarang, karyawan adalah pemangku kepentingan. Oleh karena itu, mereka mengharapkan penjelasan tentang keputusan bisnis yang Anda ambil terutama keputusan yang berdampak negatif pada kehidupan mereka.

Jika keputusan Anda berdampak sangat menyakitkan, Anda tetap bisa menyampaikannya kepada karyawan. Tapi Anda harus memperlakukan mereka dengan martabat dan rasa hormat yang layak mereka dapatkan sebagai orang dewasa. Anda juga harus menunjukkan kepada mereka proses pengambilan keputusan itu.

