

KEBENARAN

2

**Dapatkan yang terbaik
dengan memberikan yang terbaik**



Setiap tahun, sebuah perusahaan perangkat lunak populer Intuit mengadakan tinjauan kinerja besar-besaran. Meskipun Intuit tertarik untuk mengetahui kinerjanya dalam memenuhi kepentingan pelanggan dan pemegang saham, fokus survei ini adalah untuk mengetahui seberapa baik Intuit melayani karyawannya. Intuit mengembangkan lebih dari 60 pertanyaan untuk menjawab satu pertanyaan penting: Seberapa baik perusahaan untuk memenuhi janji menyediakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan merasa hebat dalam melaksanakan pekerjaan terbaik mereka? Intuit ingin mengetahui seberapa baik kinerjanya dalam menciptakan *engagement* karyawannya.

Intuit telah mempelajari apa bisa didapatkan setelah memberikan yang terbaik. Di Intuit, karyawan yang memiliki ikatan (*engaged*)

- Memiliki kemungkinan 2 kali lebih besar untuk menjadi karyawan berkinerja tinggi dibanding karyawan yang tidak terikat.
- Memiliki kemungkinan 7 kali lebih besar untuk merasa dihargai atas apa yang mereka lakukan untuk pelanggan.
- Memiliki kemungkinan 10 kali lebih besar untuk maju dengan ide yang inovatif.
- Memiliki kemungkinan 1,5 kali lebih besar untuk tetap tinggal di perusahaan, bahkan jika mereka ditawari pekerjaan yang lebih baik di tempat lain.

Meskipun Intuit bemarkas di Silicon Valey-terkenal dengan banyaknya cara perusahaan-perusahaan memodifikasi tempat kerja mereka dengan bar *latte* gratis dan restoran-restoran *gourmet*, para pemimpinnya tahu bahwa mendapatkan yang terbaik dari karyawan bukanlah dengan sekedar memberi 'fasilitas'. Mendapatkan yang terbaik dari orang adalah membangun

budaya kepercayaan, hubungan, pertumbuhan, dan layanan. Budaya itu dipelihara dan dihidupi oleh para manajernya satu per satu, melalui interaksi orang per orang. Itulah keterikatan karyawan.

Kita bisa memandang keterikatan dari dua sudut, yaitu positif dan negatif. Mari kita mulai dari cara negatif terlebih dahulu.

Karyawan yang tidak memiliki keterikatan sangat mahal dan merusak. Di Amerika Serikat saja, mereka merugikan perusahaan senilai \$350 miliar karena rendahnya produktivitas mereka. Sikap mereka juga meracuni pekerja di perusahaan Anda, merusak karyawan terbaik Anda—dan juga pelanggan terbaik Anda.

Sekarang lihat dari baiknya. Perusahaan-perusahaan yang memiliki budaya keterikatan kerja telah menunjukkan pertumbuhan dan profitabilitas yang konsisten selama bertahun-tahun; sedangkan perusahaan-perusahaan dengan keterikatan karyawan yang rendah melaporkan penurunan kinerja mereka di pasar. Sebuah penelitian menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan dengan 60-100 persen keterikatan karyawan melaporkan total rata-rata laba pemegang sahamnya sebesar 20,2 persen. Tetapi perusahaan-perusahaan dengan kurang dari 40 persen keterikatan menunjukkan laba minus 9,6.

Ketika Anda melakukan analisis biaya/manfaat, untuk mendapatkan karyawan yang memiliki ikatan ternyata sangat mudah dan hampir gratis. Mulailah dari dalam bagan organisasi. Tentu saja, para ahli akan mengatakan bahwa budaya keterikatan harus diciptakan mulai dari puncak organisasi agar dapat

**Keterikatan
karyawan
sangat murah,
hampir gratis.**

berhasil dalam keseluruhan organisasi. Tetapi, sebenarnya, mati dan hidupnya budaya keterikatan dengan pekerjaan ditentukan oleh perilaku sehari-hari supervisor dan manajer. Jadi bisa dikatakan bahwa keterikatan bisa dilahirkan di mana pun di dalam perusahaan.

Menurut Hay Group, hingga 35 persen hasil-hasil dalam bisnis ditentukan oleh budaya kerja sehari-hari para manajer. Jadi Anda, sebagai manajer, bisa mewujudkannya untuk departemen Anda, tidak peduli di mana Anda berada dalam perusahaan. Hasilnya akan segera-bahkan segera terlihat-dan pada akhirnya dapat diukur.

Apakah hasil ini berarti Anda harus mulai membawa donat gratis dan sushi segar setiap hari? Tidak. Apakah Anda perlu mengalokasikan anggaran dan ruangan untuk sebuah landasan untuk latihan *skateboard* di luar ruangan istirahat? Tidak. Apakah itu berarti Anda harus menunjukkan minat dan perhatian pribadi dalam kesejahteraan masing-masing dan setiap karyawan Anda secara individu? Ya—bahkan ketika Anda sangat sibuk atau asyik Anda memilih melompat ke landasan *skateboard* itu.

Ketika mengelola orang, Anda berdiri dalam kotak pada sebuah persilangan antara tujuan kritis perusahaan dan ambisi pribadi, hasrat, dan dorongan-dorongan karyawan Anda.

Perbedaan 35 persen di departemen Anda dengan departemen lain, bisa berarti perbedaan positif (kinerjanya lebih baik) yang menciptakan pujian, atau perbedaan negatif (kinerjanya lebih buruk) dan Anda harus menanggung akibatnya.

Pilihan sepenuhnya di tangan Anda. Dan demikian juga kekuatan untuk mewujudkannya, tergantung Anda.

