

**KEBENARAN**

**4**

**Keterikatan karyawan  
bukan untuk banci**



Ada kecenderungan dari kita untuk meremehkan pentingnya keterikatan karyawan. Keterikatan karyawan bukan hanya menantang Anda untuk mengimplementasikannya, tetapi juga membawa nilai-nilai perusahaan Anda ke masa depan. Definisi yang paling sederhana dari keterikatan karyawan adalah mendapatkan upaya absolut terbaik dari karyawan dengan membuat mereka merasa senang dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Jadi, apa buruknya?

Keterikatan karyawan bukan sekadar tren, tetapi merupakan keharusan. Apabila Anda meremehkannya, Anda akan masuk dalam kondisi berbahaya. Dan, sudah pasti, Anda tidak menginginkannya.

Jadi, membangun keterikatan karyawan adalah keharusan, Anda tidak boleh bertindak setengah-setengah. Anda harus benar-benar yakin, dan sungguh-sungguh untuk menerapkannya.

- **Sekali Anda masuk, tidak ada jalan keluar**—Jika Anda ingin membangun keterikatan secara benar, Anda harus mengumumkan komitmen Anda untuk menyelaraskan tindakan-tindakan perusahaan dengan nilai-nilai dan misi yang sudah ditetapkan. Sekali Anda mengumumkannya, Anda terjebak dalam janji Anda. Jika Anda menarik komitmen itu, Anda akan menghancurkan ikatan kepercayaan yang berharga, dan dalam prosesnya, mengoyak banyak hati dan talenta. Pemulihan akan lama dan menyakitkan—itu pun jika Anda bisa melakukannya.
- **Kenali kondisi Anda sebaik-baiknya**—Anda bisa merancang serangkaian nilai-nilai ideal untuk perusahaan Anda, departemen Anda, dan kehidupan pribadi Anda. Semuanya

Menyepelkan pentingnya keterikatan karyawan, dan Anda akan masuk dalam kondisi berbahaya.

tampak menyenangkan dan berada dalam jangkauan. Tetapi fantasi dan dunia nyata selalu bertabrakan, terutama ketika Anda harus menghitung biaya yang dibayar.

Oleh karena itu, dalam merancang budaya keterikatan karyawan harus ditetapkan persyaratan wajib dan persyaratan tambahan. Nilai-nilai apa yang Anda hargai di atas nilai-nilai lain? Nilai-nilai mana yang segera Anda tinggalkan ketika keadaan semakin sulit? Ketahui perbedaan antara keduanya, jangan berandai-andai, dan buat komitmen dengan tetap mempertimbangkan keterbatasan-keterbatasan Anda.

## Nilai-nilai apa yang Anda hargai di atas nilai-nilai lainnya?

- **Anda harus mendahulukan semangat di atas laba**—Akan terdapat suatu keadaan di mana respon yang paling tepat adalah berupaya menghasilkan uang. Akan tetapi, apabila tujuan menghasilkan uang tersebut merusak budaya keterikatan karyawan yang Anda bangun dalam organisasi, Anda harus mulai membayar pilihan yang menguntungkan tersebut dengan mengelola karyawan yang 'ogah-ogahan'.
- **Anda tidak bisa memanipulasi atau mengabaikan angka-angka**—Perusahaan-perusahaan yang serius dalam meningkatkan budaya keterikatan berani berinvestasi dalam survei-survei karyawan berkualitas tinggi dan terencana dengan baik. Hasil survei akan membuka bahwa kinerja yang baik membutuhkan perlakuan yang baik terhadap karyawan. Fakta tersebut sering menciptakan kritik, bahkan dari atasan Anda. Anda harus berani berargumentasi dan kokoh mempertahankan upaya Anda. Jangan mudah menyerah.
- **Anda harus bersedia melepaskan karyawan bintang**—Anda akan menghadapi keputusan-keputusan yang menyakitkan saat maju dengan inisiatif keterikatan karyawan. Salah satu

di antara pilihan yang tersedia adalah Anda harus melepas orang-orang yang selama ini berkontribusi besar pada perusahaan. Para pemain bintang yang merupakan pemain top dalam setiap aspek pekerjaan mereka, tetapi membuat orang lain sengsara. Walaupun mereka menghasilkan banyak, tetapi biaya pengelolaan mereka jauh lebih besar. Mereka merugikan perusahaan dalam reputasi sebagai perusahaan terbaik, dan mereka secara tidak sadar 'mengusir' karyawan lain agar bekerja di perusahaan lain yang memberinya kebahagiaan. Mereka bahkan mungkin menodai reputasi eksternal perusahaan dengan cara mereka memperlakukan pelanggan dan penjual. Menyingkirkan orang-orang ini akan menyakitkan (terutama berkaitan dengan kinerja departemen Anda), namun mempertahankan mereka akan lebih menyakitkan.

- **Anda harus tetap yakin ketika menghadapi orang-orang yang skeptis**—Anda baru saja memulai membangun budaya keterikatan karyawan. Sayangnya, kinerja Anda langsung turun (untuk sementara). Laporan kuartalan Anda membutuhkan beberapa penjelasan. Para pemegang saham mempertanyakan ide membangun budaya keterikatan ini. Anda mulai ragu atas inisiatif Anda sendiri. Itulah saatnya Anda harus membangun benteng untuk tetap yakin dan mau tetap berdiri berhadapan langsung dengan orang-orang yang skeptis dan mengingatkan mereka bahwa membangun budaya keterikatan karyawan tidak semudah membalik telapak tangan.

