

Employee Engagement White Paper

Managers Matter: A Relationship-Centered Approach to Engagement

Pendekatan Keterlibatan yang Berpusat pada Hubungan

Dalam persaingan ketat untuk mendapatkan pelanggan dan keuntungan, memiliki karyawan yang terlibat dapat membuat perbedaan besar. Karyawan yang berkomitmen secara emosional dan intelektual membawa kinerja yang unggul, membantu menciptakan pengalaman pelanggan yang luar biasa, dan berkontribusi pada budaya tempat kerja yang positif. Mereka cenderung tidak akan meninggalkan perusahaan hanya karena kenaikan gaji kecil, sehingga secara langsung meningkatkan laba perusahaan dengan mengurangi biaya yang terkait dengan pergantian karyawan. Bukti manfaat ini, dan manfaat lainnya, terus bermunculan: keterlibatan karyawan adalah tujuan strategis yang layak dikejar.

Meskipun fokusnya telah meningkat, skor keterlibatan karyawan relatif stagnan, bahkan ketika upaya untuk meningkatkannya semakin intensif. Studi Dale Carnegie tahun 2018 tentang keterlibatan karyawan menunjukkan bahwa sekitar 30% karyawan di AS *sepenuhnya terlibat*, 51% lainnya *setengah terlibat*, dan sisanya 19% *tidak terlibat*, sebuah distribusi yang pada dasarnya tetap stagnan dalam beberapa tahun terakhir¹.

Penelitian terus mengkaji kompleksitas dan tantangan keterlibatan, dan hasilnya membuat banyak pemimpin bisnis merasa kewalahan. Sebuah organisasi pada umumnya merupakan mosaik yang beragam dari berbagai generasi, kepribadian, latar belakang, kepercayaan, gaya, preferensi, dan aspirasi; merancang strategi keterlibatan komprehensif yang cocok di tengah perbedaan ini merupakan upaya besar yang dapat mahal, tidak praktis, dan sulit untuk dilaksanakan. Bagi banyak organisasi, ada strategi yang lebih cerdas.

Nilai dari Atasan Langsung

Bayangkan atasan terbaik Anda. Bagaimana ia membuat Anda merasa tentang pekerjaan Anda? Apa yang ia lakukan sehingga Anda merasa dihargai, kompeten, dan diapresiasi? Seberapa banyak Anda belajar dan berkembang secara profesional saat bekerja untuk pemimpin ini? Tentu saja, bukan hal baru bahwa para pemimpin memainkan peran penting dalam memotivasi dan memberi energi pada tim mereka. Tetapi atasan langsung seorang karyawan, terlepas dari levelnya, seringkali merupakan sumber daya terpenting—dan seringkali kurang dimanfaatkan—untuk meningkatkan keterlibatan.

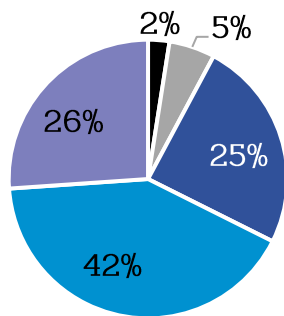
Atasan langsung seorang karyawan menjalankan sejumlah peran penting, dan di banyak perusahaan, mereka masih berfungsi sebagai saluran utama untuk aliran informasi. Dari atas ke bawah, pemimpin perusahaan menyampaikan tujuan dan sasaran, tetapi karyawan terus mengandalkan atasan mereka untuk menjelaskan apa artinya dan bagaimana hal itu dapat memengaruhi mereka. Dari bawah ke atas, atasan langsung mendengarkan dan menanggapi kekhawatiran, memastikan bahwa suara karyawan didengar, dan menyampaikan umpan balik kepada manajemen senior. Karyawan pertama-tama menghubungi atasan langsung mereka untuk mendapatkan sumber daya terkait pekerjaan, menghilangkan hambatan, dan untuk mendapatkan bantuan dalam mengembangkan keterampilan, jaringan, dan karier mereka. Melalui semua tugas ini, dan lainnya, apa yang dilakukan dan dikatakan oleh manajer – dan yang terpenting *bagaimana mereka mengatakannya* – sangat memengaruhi sikap karyawan tentang pekerjaan mereka, organisasi, dan bahkan diri mereka sendiri.

Bagi banyak orang, kualitas hubungan antara seorang karyawan dan atasan langsungnya mungkin merupakan faktor pendorong terbesar dalam keterlibatan kerja.

Kualitas hubungan antara seorang karyawan dan atasan langsungnya mungkin merupakan faktor pendorong terbesar dalam keterlibatan karyawan. Namun, dalam jadwal harian manajer yang padat, pengembangan hubungan tersebut seringkali terabaikan ketika prioritas lain lebih diutamakan.

¹Penelitian Keterlibatan Karyawan Dale Carnegie 2016-2018

Manakah dari pernyataan berikut yang paling tepat menggambarkan bagaimana keterlibatan karyawan sesuai dengan prioritas kerja Anda?



- Saya tidak memikirkannya; itu bukan prioritas utama.
- Itu adalah prioritas rendah yang hanya saya pikirkan, rencanakan, dan tindak lanjuti sesekali.
- Itu adalah prioritas yang SESEKALI saya pikirkan, rencanakan, dan tindak lanjuti.
- Itu adalah prioritas yang SERING saya pikirkan, rencanakan, dan tindak lanjuti.
- Itu adalah bagian yang sangat penting dari apa yang saya pikirkan, rencanakan, dan lakukan setiap hari.

Grafik di atas mencerminkan tanggapan dari 500 pemimpin bisnis di AS² yang ditanya tentang bagaimana keterlibatan karyawan sesuai dengan prioritas kerja mereka. Manakah yang paling tepat menggambarkan bagaimana hal itu sesuai dengan prioritas Anda? Mengapa?

Sederhananya, meskipun sebagian besar perusahaan mengatakan keterlibatan karyawan adalah prioritas, kebanyakan belum menciptakan lingkungan yang memungkinkan dan mendorong para pemimpin mereka di semua tingkatan untuk memberikan perhatian yang semestinya terhadap hal tersebut.

Kabar baiknya adalah upaya yang konsisten membuahkan hasil: dari karyawan yang *sangat setuju* bahwa atasan mereka secara aktif berupaya melibatkan mereka, 51% sepenuhnya terlibat. Penelitian kami juga menunjukkan bahwa para pemimpin yang berkomitmen untuk melibatkan karyawan mereka secara pribadi mendapat manfaat dari memiliki tim yang terlibat:

- 93% dari para pemimpin yang disurvei setuju bahwa karyawan yang sepenuhnya terlibat menghasilkan hasil yang lebih baik daripada mereka yang tidak.
- 86% setuju bahwa pekerjaan mereka menjadi *lebih mudah* ketika bawahan langsung mereka terlibat sepenuhnya.
- 75% setuju bahwa pekerjaan mereka menjadi kurang stres ketika bawahan langsung mereka terlibat sepenuhnya.

Keterlibatan Pragmatis

Setiap organisasi dan budaya memiliki keunikannya masing-masing, tetapi pengalaman kami di Dale Carnegie menunjukkan **tiga** kemampuan kepemimpinan inti yang berkontribusi dalam membangun hubungan profesional yang kuat dan sukses yang mengarah pada keterlibatan. Masing-masing membutuhkan upaya yang disengaja dan terencana dari seorang pemimpin serta komitmen untuk mengintegrasikannya ke dalam tugas dan diskusi sehari-hari yang membentuk hari kerja biasa.

Pertama, jadilah pemimpin yang berorientasi hubungan. Pola pikir ini penting untuk mendorong keterlibatan. Untuk membuat karyawan merasa dihargai, percaya diri, diberdayakan dan terhubung, seorang pemimpin harus berperilaku dengan cara yang menunjukkan minat, kepedulian, dan perhatian yang tulus. Berikut adalah enam praktik yang terbukti penting untuk kepemimpinan yang berpusat pada hubungan.

- *Berikan peluang pertumbuhan dan pengembangan* – Selaraskan tujuan dengan tujuan organisasi atau departemen Anda dan berikan dukungan serta dorongan aktif.
- *Mentor dan pelatih* – Menjadi teladan dalam perilaku positif dan tepat serta selalu siap memberikan bimbingan dan nasihat tepat waktu.

²Penelitian Keterlibatan Karyawan Dale Carnegie 2018

- *Bantu karyawan membangun jaringan* – Lakukan pengenalan, ciptakan peluang untuk meningkatkan visibilitas, berdayakan mereka untuk bermitra dengan orang lain, dan manfaatkan peluang untuk menjalin koneksi.
- *Singkirkan hambatan dan sediakan sumber daya* – Dukung tujuan karir yang telah disepakati, bantu hilangkan kendala, dan berikan kesempatan untuk meraih kesuksesan.
- *Bertanggung jawab atas kinerja tinggi* – Komunikasikan ekspektasi yang tinggi serta ukur dan beri penghargaan atas upaya yang melampaui ekspektasi.
- *Tunjukkan bahwa Anda peduli* – Tunjukkan minat yang tulus pada karyawan sebagai individu dan harga kesehatan serta kesejahteraan mereka.

Kedua, lakukan percakapan keterlibatan secara berkala dengan setiap anggota tim. Tujuan dari percakapan yang terfokus tetapi informal ini adalah untuk lebih mengenal setiap karyawan, termasuk aspirasi, preferensi, bakat, dan kekhawatiran mereka. Sebagian besar karyawan ingin tahu bahwa atasan langsung mereka tertarik pada mereka sebagai pribadi dan peduli pada kehidupan mereka di luar pekerjaan. Tujuan karir bervariasi, dan motivasi setiap orang berbeda. Seorang orang tua tunggal mungkin menghargai stabilitas dan keamanan pekerjaan, sementara seorang lulusan perguruan tinggi yang ambisius mungkin fokus pada pengalaman baru dan peluang untuk berkembang. Pemimpin yang cerdas mengelola setiap karyawan dengan cara yang sesuai dengan, dan menghormati, perbedaan tersebut.

Bersama dengan kemampuan mendengarkan yang baik, berikut beberapa pertanyaan yang dapat membantu para pemimpin memulai percakapan keterlibatan yang bermakna:

1. Apa saja hal-hal yang menurut Anda dapat Anda lakukan dengan baik?
2. Apa yang menjadi minat dan gairah Anda, baik secara pribadi maupun profesional?
3. Apa saja tantangan terkini yang mungkin memengaruhi kinerja Anda?
4. Prestasi terkini apa yang paling membuat Anda bangga?
5. Peluang apa yang Anda lihat untuk meningkatkan kepuasan dalam pekerjaan Anda?
6. Apa yang memotivasi Anda dan bagaimana Anda ingin diberi penghargaan?

Ketiga, beri penghargaan yang personal untuk meningkatkan kepercayaan diri dan menumbuhkan kebanggaan individu terhadap pekerjaan mereka. Karyawan menilai dampak mereka bagi organisasi terutama melalui umpan balik yang mereka terima dari atasan langsung mereka. Menunjukkan apresiasi yang tulus harus menjadi bagian dari keterampilan setiap pemimpin dan komitmen harian mereka terhadap keterlibatan. Setiap orang ingin merasa dihargai dan diapresiasi; pengakuan yang sering, personal, dan bermakna adalah inti dari keterlibatan karyawan. Para pemimpin harus belajar dan mempraktikkan komunikasi apresiasi secara efektif.

Perlakukan karyawan sebagai individu berharga yang memiliki keterampilan, bukan sebagai individu yang memiliki keterampilan berharga.

Menyertakan keempat elemen ini dapat membantu membuat pujian menjadi lebih bermakna:

- *Pujian*: Bersikaplah tulus. Pujian harus didasarkan pada perilaku, nilai-nilai, prestasi, keberhasilan, kualitas, atribut, dan lain-lain yang diamati.
- *Contoh*: Berikan contoh spesifik tentang apa yang Anda puji.
- *Konteks*: Jelaskan bagaimana perilaku atau kualitas ini membantu Anda, tim, organisasi, proyek, atau pelanggan.
- *Perkuat*: Akhiri dengan pernyataan positif dan/atau saran tentang bagaimana karyawan dapat memanfaatkan perilaku atau kualitas tersebut lebih jauh di masa mendatang.

Ringkasan

Faktor-faktor pendorong keterlibatan yang menjadi tanggung jawab para pemimpin sangat bergantung pada keterampilan interpersonal yang membangun kepercayaan, menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, menunjukkan rasa hormat, dan mengomunikasikan apresiasi yang tulus. Keterampilan ini seringkali tidak datang secara alami, dan terlalu banyak pemimpin yang beritikad baik melewatkan kesempatan sehari-hari untuk melibatkan karyawan mereka, karena kurangnya dukungan organisasi, kepercayaan diri, pengetahuan, atau keterampilan untuk melakukannya dengan baik. Pelatihan dalam prinsip-prinsip hubungan manusia yang telah terbukti, baik formal maupun informal, dapat membantu para pemimpin secara efektif menjalankan peran mereka dalam membangun dan mempertahankan keterlibatan, yang memberi manfaat bagi karyawan, para pemimpin itu sendiri, dan organisasi tempat mereka bekerja.