

# DALE CARNEGIE®

Giving Information  
Creating Vision

## NEWS

### Article

“Membuka Potensi Manajer  
di Baris Depan”

### Young Carnegians

“How to be a Good Leader :  
Jangan Mengelola Terlalu Detail, dong!”

### Inspirational Story

“Penerus Sang Guru Piano”  
by Toni P. Widjanarko

# Coaching Your Employee



# DALE CARNEGIE® NEWS

E-Bulletin/05/Apr 2011

## Contents

- 2 Editorial
- 3 Highlight  
"Coaching Your Employee"  
by: Andrianto Kastin
- 6 Preview  
Leadership Training for  
Managers
- 7 Article  
"Membuka Potensi Manajer  
di Baris Depan" oleh Aaron De  
Smet, Monica McGurk, dan  
Marc Vinson
- 13 Preview  
Trainer Development Skills
- 14 Young Carnegians  
"How to be a Good Leader:  
Jangan Mengelola Terlalu Detail,  
dong!"
- 16 Preview  
Success For Students/Gen.Next
- 17 Inspirational Story  
"Penerus Sang Guru Piano"  
by Toni P. Widjanarko

## Editorial

Sebagai seorang pemimpin, kita dinilai bukan lagi dari apa yang kita ketahui, melainkan bagaimana kita mengajarkan apa yang kita ketahui kepada orang lain. Keberhasilan kita tidak lagi dilihat dari usaha kita untuk menjadi seorang *star player*, tetapi dari cara kita memotivasi dan mengembangkan anak buah kita menjadi seorang *star player* yang jauh lebih bersinar daripada kita dulu.

Dale Carnegie News edisi kali ini membahas tentang pentingnya posisi sebagai seorang pemimpin ataupun pelatih untuk mengembangkan potensi anak buahnya. Langkah-langkah untuk mengubah dan menginspirasi orang lain juga dibahas di Dale Carnegie News edisi kali ini.

Sebagai inspirasi untuk setiap pemimpin dan pelatih, kami masukkan juga *Inspirational Story* yang berjudul "Penerus Sang Guru Piano."

Akhir kata, selamat membaca!



DALE CARNEGIE  
TRAINING®

Your Global Engagement Partner

### Dale Carnegie Training® Indonesia

Founded in 1976

Offices:

JAKARTA  
Jl. Sunan Sedayu No. 6  
Jakarta 13220  
Phone : (021) 4892737  
Fax : (021) 489 6926  
info@dalecarnegie.co.id

SURABAYA  
Jl. Raya Jemursari No. 76 Kav C-5  
Surabaya 60237  
Phone : (031) 8493300 (hunting)  
Fax : (031) 8498250  
infosurabaya@dalecarnegie.co.id

BANDUNG  
Ruko Setrasari Mall, Plaza II  
No. A-10, Jl. Prof. Ir. Sutami  
Bandung 40163  
Phone : (022) 201 6319  
Fax : (022) 201 6305  
infobandung@dalecarnegie.co.id

MEDAN  
Wisma BII 4th floor, Suite 402  
Jl. Diponegoro No. 18  
Phone : (061) 456 8600  
Fax : (061) 452 6222  
infomedan@dalecarnegie.co.id

[www.dalecarnegie.co.id](http://www.dalecarnegie.co.id)

Apr  
2011



# Coaching Your Employee

By: Andrianto Kastin

Jack Welch, CEO legendaris General Electric, mampu melakukan terobosan yang luar biasa untuk organisasinya. Tahun 1980, setahun sebelum dia menjadi CEO, GE mencatat pendapatan sekitar 26,8 miliar dollar AS. Di tahun 2005, setahun sebelum dia meninggalkan posisinya, pendapatan GE meningkat mendekati 130 miliar dollar AS. Terobosan lainnya adalah di tahun 1980, total karyawan GE adalah 411.000, dan di tahun 1985, total karyawan GE adalah 299.000. Ini artinya Jack Welch merumahkan 112.000 karyawannya. Dan dampaknya nilai saham GE meningkat secara sangat signifikan. Di salah satu bukunya yang berjudul *"Winning"*, dia menuliskan, "Sebelum Anda menjadi seorang pemimpin, sukses adalah mengembangkan diri sendiri. Saat Anda menjadi pemimpin, sukses adalah segalanya tentang mengembangkan orang lain."

Lalu yang menjadi pertanyaan adalah: pengembangan orang (*people development*) adalah tugas siapa? HRD?

Kenyataan yang ada adalah salah satu yang menjadi dasar pemilihan seseorang untuk menduduki posisi kepemimpinan seringkali didasarkan pada kinerja individu tersebut. Dan kinerja biasanya diukur berdasarkan *Key Performance Index (KPI)*. Saat orang tersebut menempati posisi barunya, pencapaian dan prestasi individu sudah bukan merupakan prioritas utama. Keberhasilan sebagai seorang pemimpin sekarang adalah memastikan orang-orang yang menjadi bawahan kita mampu berprestasi atau melebihi prestasi kita seperti saat kita di posisi mereka.

John Rockefeller (1839 – 1937), pendiri Standard Oil Company mengatakan, "Manajemen yang bagus, ditunjukkan ketika individu yang biasa-biasa saja (*average people*) mampu melakukan pekerjaan yang dilakukan oleh individu yang superior (*superior people*)."

Saat kita diangkat sebagai pimpinan satu unit kerja, kita tidak dapat memilih orang-orang yang menjadi anggota tim kita. Bila bawahan kita adalah orang-orang yang pembelajar, cerdas, cepat tanggap, pastinya lebih mudah memberikan kontribusi pekerjaan yang superior. Tetapi bila kita mendapatkan bawahan yang lambat belajar dan kurang tanggap, tentunya kita tidak dapat dengan mudah mengatakan, "Tempat Anda bukan di tim saya."

Sayangnya, mayoritas bawahan kita umumnya adalah individu rata-rata yang perlu kita kembangkan untuk mampu melakukan pekerjaan orang-orang yang superior. Jadi, pengembangan orang (*people development*) adalah salah satu area kunci kita sebagai seorang pemimpin dan manajer. Kita perlu melakukan *coaching*.

*Oxford English Dictionary* menerjemahkan *coaching* sebagai (1) *give someone extra teaching*; (2) *teach (a subject or sport) as a coach*; (3) *give someone instructions as to what to do or say in a particular situation* dan (4) *give someone professional advice on how to attain their goals*. Jadi *coaching* adalah pengembangan-berkesinambungan dalam 3 area kunci yaitu: motivasi; untuk membangun sikap positif (*positive attitude*) pada orang lain, edukasi; untuk menambah pengetahuan (*knowledge*) orang tersebut, dan pelatihan; untuk meningkatkan keterampilan (*skills*).

Supaya kita dapat menjadi *coach* yang efektif, mari kita terapkan 7 langkah dalam proses *coaching* yang kita lakukan sebagai pemimpin dan manajer:

### **1. Identify Opportunities (Identifikasi peluang untuk coaching)**

Sebagai seorang *coach* kita perlu memiliki kemampuan observasi yang detail. Amati, lihat, dan dengarkan. Orang-orang di sekitar kita: pekerjaannya, proses kerjanya, dan hasilnya. Bandingkan antara kondisi ideal yang ingin kita capai (*should be condition*) dan kondisi kenyataan saat ini (*as is condition*). Temukan jurang pemisahannya, peluang apa yang ada, dan bidang-bidang yang perlu kita kembangkan.

### **2. Picture the Desired Outcome**

Seorang *coach* yang efektif tidak perlu menjadi seorang yang sangat ahli di bidangnya, tetapi dia memiliki pengalaman dan pengetahuan untuk melakukan hal-hal dalam bidangnya dengan cara yang terbaik. Di dunia sepak bola, seorang Sir Alex Fergusson (*coach & manajer tim Manchester United*) bukanlah seorang pemain bintang di karirnya sebagai pemain sepakbola tetapi dia membawa *Manchester United* ke masa keemasannya (1992-sekarang). Jose Mourinho malah dinilai tidak berbakat sebagai pemain sepakbola oleh ayahnya sendiri, bintang sepakbola Portugal, Felix Mourinho. Tetapi dia sangat bersinar sebagai pelatih tim-tim besar di Eropa seperti *Chelsea* dan *Real Madrid*. Bila dibandingkan dengan pemain-pemain bintang seperti Marco van Basten (Belanda), Juergen Klinsmann (Jerman) dan Diego Maradona (Argentina), mereka malah kurang bersinar dalam karir mereka sebagai pelatih dan manajer tim. *Good coach had never been a star player*. Tetapi mereka tahu cara-cara terbaik untuk melakukan proses tertentu di bidangnya. Pikirkanlah kondisi ideal dan cara kerja ideal yang perlu dicapai dan dilakukan.

### **3. Establish the Right Attitude**

Mulailah pertemuan *coaching* dengan bawahan kita dengan membangun sikap positif dari individu yang akan di-*coach*. Secara tulus, sampaikan manfaat-manfaat pengembangan dan buah-buah sebagai hasil dari *coaching* kita pada individu tersebut. Misalnya, "Ini adalah kesempatan Pak... / Ibu... untuk mengasah keterampilan interpersonal dan komunikasi supaya di kemudian hari Bapak / Ibu bisa menjadi pribadi yang lebih fleksibel." Juallah, dan juallah sebaik mungkin, manfaat dari *coaching* dan pengembangan yang akan didapatkan oleh bawahan kita.

### **4. Provide Resources**

Berikan panduan-panduan praktis yang diperlukan untuk meningkatkan *skills/knowledge/attitude* yang dimaksud. Sertakan ilustrasi, contoh-contoh, gambar, bahkan kalau perlu demonstrasikan caranya. Gunakan juga analogi-analogi untuk mempermudah pemahaman dari orang yang akan kita *coach*.

## 5. Practice & Skills Development

Riset tentang pembelajaran terhadap seseorang menemukan bahwa setelah 1 minggu, orang yang diberitahu cara melakukan sesuatu, masih ingat 50 persen dari seluruh proses yang diberitahukan. Orang kedua yang diperlihatkan caranya, masih ingat 70 persen, dan orang yang mempraktikkan, masih ingat 80 persen. Setelah 3 bulan, inilah yang terjadi. Yang hanya diberitahukan hanya mengingat 18 persen dari keseluruhan proses. Yang diperlihatkan caranya, hanya mengingat 25 persennya, dan yang mempraktikkan masih ingat 72 persen.

Hal ini menunjukkan sesi *coaching* akan efektif bila di dalamnya orang yang kita *coach* kita libatkan juga dalam proses latihan. Ajak mereka mempraktikkan apa yang kita berikan kepada mereka. Seperti kita tahu, ada dua jenis cara berlatih, yaitu berlatih sendiri, atau bisa dikenal dengan nama otodidak, atau latihan dengan pembimbing. Di sesi *coaching* yang efektif, pastikan kita berperan sebagai pembimbing, yang memberikan masukan yang positif bila dia melakukan apa yang kita sarankan, dan mengarahkan bila masih ada yang belum tepat.

## 6. Reinforce Progress

Peter Drucker, Bapak Manajemen Modern, mengatakan “Tugas seorang manajer adalah membuat kelemahan seseorang menjadi tidak efektif, dan membuat kekuatan seseorang muncul ke permukaan.”

Hindari menggunakan kata-kata yang menjatuhkan semangat seperti, “Anda memang kurang berbakat,” atau, “Cara belajar Anda lama sekali, ya... “ atau “Anda hanya menghabiskan waktu saya.” Sebaliknya, berikan kata-kata dukungan dengan mengatakan “Saya yakin, Anda pasti mampu,” atau “Saya berharap ketekunan Anda segera memberikan hasil,” atau “Mari tetap bersemangat walaupun prosesnya perlu kesabaran.” Hal ini membuat bawahan kita memiliki motivasi tambahan untuk melakukan apa yang kita arahkan.

## 7. Reward

Setelah bawahan kita mencoba hal-hal baru yang kita sarankan, hal penting yang perlu kita lakukan adalah apresiasi. Pendiri kami Dale Carnegie berkata, “Berikan pujian untuk setiap kemajuan betapapun kecilnya. Berikan dorongan, buatlah kesalahan mudah untuk diperbaiki.” Kata-kata sederhana seperti “**Bagus**”, “**Good Job**”, “**Well Done**”, “**Terima kasih**”, “**Excellent**”, itulah yang akan menyemangati bawahan kita dan memastikan hasil *coaching* menjadi lebih permanen.

Leigh Branham, seorang praktisi *Talent Management*, yang juga penulis beberapa buku McGraw Hill di tahun 2005 melakukan penelitian bersama Saratoga Institute pada 3400 orang yang mengundurkan diri secara sukarela dari berbagai macam organisasi. Hasil penelitiannya kemudian dipublikasikan dalam buku “**The 7 Hidden Reasons Employees Leave**”. Dia menemukan 2 dari 7 alasan yang membuat orang-orang tersebut meninggalkan organisasi adalah terlalu sedikit menerima *coaching*, dan mendapat kesempatan pengembangan diri yang sangat sedikit. *Coaching* dan *people development*, itulah peran kita sebagai manajer agar dapat mempertahankan orang-orang terbaik dalam organisasi dan juga meningkatkan kinerja serta efektifitas setiap individu dalam tim kita!



Anda sekarang memegang jabatan penting di suatu perusahaan. Sadarkah Anda bahwa semua aturan telah berubah? Para karyawan tidak lagi diperintah apa yang harus mereka lakukan. Sebagai gantinya, Anda justru harus mempengaruhi pilihan-pilihan mereka atas apa yang ingin mereka lakukan dan kemudian anda membantu mereka untuk meraih sasaran-sasaran mereka. Anda tidak mengarahkan namun Anda memenangkan mereka untuk mengikuti sudut pandang Anda.

Dalam program ini Anda akan mempelajari perbedaan-perbedaan antara mengelola (*managing*) dan memimpin (*leading*). Anda menuju gaya kepemimpinan yang berinteraksi langsung dan yang lebih apa adanya sementara meninggalkan gaya kepemimpinan yang bersifat mengelola.

Ambillah langkah yang terpenting bagi kesuksesan karir Anda! Daftarkan diri Anda untuk mengikuti program **Leadership Training for Managers** sekarang. Mulailah mengubah diri Anda dari manajer masa lalu menjadi pemimpin untuk masa depan.

Anda Akan Mampu:

- Merumuskan visi untuk menghasilkan kesepakatan
- Mengembangkan strategi yang realistis
- Mempengaruhi orang lain untuk mengikuti Anda
- Mengembangkan kerjasama
- Membangun hubungan saling percaya dan integritas
- Mendapatkan kerjasama di setiap level
- Melatih dan memotivasi orang lain untuk sukses
- Meyakinkan orang lain untuk mengikuti cara Anda
- Memimpin tim kerja atau organisasi yang berprestasi
- Membangun hubungan dengan semua bagian dalam organisasi
- Menciptakan sasaran-sasaran dan rencana kerja
- Berbicara dengan jelas, percaya diri dan penuh semangat
- Memfasilitasi proses tim kerja
- Meningkatkan efektivitas tim dalam mengambil keputusan-keputusan

# Leadership Training for Managers





# Membuka Potensi Manajer di Baris Depan

Daripada pekerjaan administratif dan rapat-rapat, manajer di baris depan seharusnya fokus pada melatih karyawan mereka dan secara teratur meningkatkan kualitas.

*Sumber: McKinsey Quarterly, August 2009*

*Oleh: Aaron De Smet, Monica McGurk, dan Marc Vinson*

Seorang manajer di perusahaan retail yang bertanggung jawab untuk lebih dari 80 juta dollar AS dalam pemasukan setahun, seorang manajer perusahaan penerbangan yang mengawasi penumpang yang bernilai lebih dari 160 juta dollar AS per tahun, seorang manajer perbankan yang menghadapi lebih dari 7 juta pertanyaan dari pelanggan selama satu tahun, mereka bukanlah eksekutif di kantor pusat; mereka tersembunyi tetapi penting manajer para karyawan di baris depan.

Ditemukan di hampir seluruh perusahaan, manajer-manajer ini sangatlah penting bagi industri dengan jaringan tempat dan karyawan yang terdistribusi. Industri-industri ini menyumbang lebih dari separuh dari pemasukan ekonomi global. Area manajer, manajer toko, *plant manager*, dan penyelia mereka membawahi sebanyak dua pertiga tenaga kerja dan bertanggung jawab pada bagian dari perusahaan yang umumnya menentukan pengalaman pelanggan. Sayangnya, kebanyakan dari mereka beroperasi sebagai bagian minor dari sistem, dengan fleksibilitas yang terbatas dalam pengambilan keputusan dan sedikit ruang gerak untuk kreativitas.

Dalam kebanyakan perusahaan, manajer garis depan diciptakan untuk mengkomunikasikan keputusan, bukan membuatnya; untuk memastikan adanya kesepakatan dengan kebijakan, bukan untuk menimbang atau memutuskan (dan pastinya bukan untuk mengembangkan kebijakan); dan untuk mengawasi implementasi dari perbaikan, bukan untuk mengkontribusikan ide atau bahkan melakukan perubahan (pekerja yang melakukannya).

Sistem seperti ini membuat perusahaan menjadi kurang produktif, kurang sigap, dan kurang menguntungkan, berdasarkan pengalaman penulis. Walaupun demikian, perubahan itu mungkin. Di perusahaan-perusahaan yang sukses memberdayakan manajer baris depan mereka, fleksibilitas dan produktivitas yang dihasilkan memberikan keuntungan finansial yang besar. Salah satu perusahaan retail barang-barang rumah tangga, sebagai contohnya, mengurangi jam kerja sebanyak 19-25 persen, dan di saat yang sama meningkatkan penjualan sebesar hampir 10 persen. Mereka mencapai hasil ini dengan mengurangi waktu yang dihabiskan manajer toko mereka untuk membereskan administrasi; menyusun ulang struktur kerja mereka (dan juga karyawan mereka) untuk fokus pada bagian-bagian yang paling berhubungan dengan pelanggan, seperti misalnya kebersihan toko dan meningkatkan pelayanan di bagian kasir; dan menciptakan matriks kinerja yang mudah dimengerti, sehingga manajer sekarang memiliki cukup waktu untuk melatih karyawannya secara rutin setiap harinya.

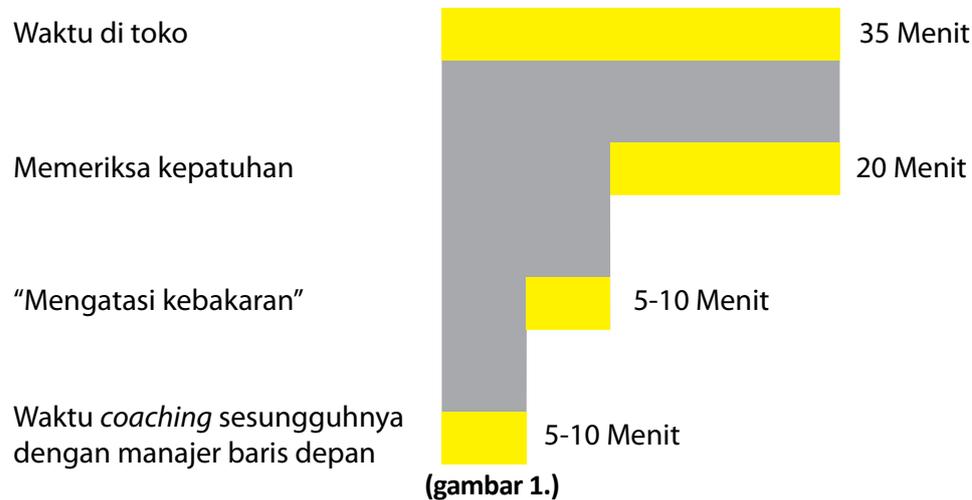
Kuncinya adalah sebuah perubahan pada manajer baris depan yang memiliki waktu dan juga kemampuan untuk melihat situasi yang unik yang ada pada toko mereka, *plant* mereka, atau tambang mereka; untuk meramalkan masalah yang mungkin timbul dan mencegahnya sebelum masalah tersebut terjadi; dan untuk memberi semangat pada pekerja untuk mencari kesempatan yang lebih untuk pengembangan diri mereka.

## Kenyataan Mengenai Baris Depan

Untuk membuka kemampuan dalam sebuah tim, seorang manajer dari level manapun harus menghabiskan waktu yang signifikan dalam dua aktivitas: membantu tim mengerti arah perusahaan dan implikasinya pada anggota tim serta melatih mereka untuk kinerja. Hanya sedikit dari keduanya yang terjadi di baris depan saat ini. Di berbagai industri, manajer baris depan menghabiskan 30-60 persen dari tugas-tugas mereka pada tugas-tugas administratif dan rapat-rapat, dan 10-50 persen pada tugas-tugas non-manajerial (melakukan kunjungan, mengikuti pelatihan, istirahat, memimpin proyek-proyek khusus, atau memberikan pelayanan pada pelanggan secara langsung atau melakukan penjualan). Mereka menghabiskan hanya 10-40 persen untuk benar-benar memimpin karyawan di baris depan dengan, misalnya dengan melatih mereka secara langsung.

Bahkan, manajer seringkali tidak sungguh-sungguh melatih karyawan baris depan. Survei yang dilakukan McKinsey & Company pada manajer retail, sebagai contoh, menunjukkan bahwa banyak waktu yang dihabiskan mereka dengan karyawan baris depan sebenarnya melibatkan penyelesaian masalah-masalah, dan memeriksa kepatuhan dengan standar yang berlaku.

Di beberapa perusahaan yang disurvei, manajer cabang memberikan hanya 4-10 persen waktu mereka sebanyak kira-kira 10 menit per hari untuk melatih tim mereka. Dengan kata lain, seorang manajer cabang dalam perusahaan retail kira-kira menghabiskan kira-kira satu jam sebulan mengembangkan orang-orang yang lebih junior tetapi berada dalam peran penting sebagai manajer toko.



Karyawan sendiri tidak merasa perlu mengetahui keseluruhan pekerjaan dimana mereka berpartisipasi, sehingga penyelia (biasanya orang yang baik dalam pekerjaan itu sendiri) dipekerjakan untuk membuat standar yang detail dan kebijakan-kebijakan seringkali, menjadi penengah antara pekerja dan pembuat kebijakan. Pada banyak perusahaan jasa, pendekatan ini digunakan untuk memberikan semua pelanggan di semua lokasi sebuah pengalaman yang konsisten.

Meskipun perhatian pada eksekusi penting, terus-menerus memberi perhatian yang khusus pada hal ini dapat memberikan efek yang merusak dalam jangka panjang.

Perhatian seperti ini tidak meninggalkan waktu untuk mengurus kebutuhan-kebutuhan baru (seperti peningkatan kuantitas ataupun kualitas). Hasilnya adalah lingkungan kerja dengan fleksibilitas yang rendah, penghargaan yang kurang dan meningkatnya kemungkinan para pekerja dan manajer memiliki moral yang rendah dan dengan harga yang mahal pada perusahaan.

Efek dari miskinnya manajemen di baris depan mungkin merusak secara spesifik pada perusahaan jasa, dimana peneliti secara konsisten mendeteksi hubungan antara sikap dan perilaku dari karyawan yang menghadapi pelanggan dengan persepsi pelanggan mengenai kualitas jasa yang diberikan. Dalam industri jasa, peneliti menemukan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja: iklim kerja; cara tim-tim bekerja sama dan menyelesaikan berbagai hal, serta keterikatan, komitmen dan kepuasan karyawan. Kepemimpinan secara khusus, kualitas dari pengawasan dan hubungan alami antara penyelia dan tim mereka sangatlah penting bagi kinerja dari orang-orang di area ini. Sangat jelas bahwa pola kerja tipikal dan sikap dari manajer di baris depan tidak mendukung hasil yang bagus.

Karena manajer di baris depan sangatlah sibuk untuk menyelesaikan masalah, mereka tidak memiliki waktu untuk melangkah mundur dan melihat pada tren kinerja pada jangka waktu yang lebih panjang atau untuk mengidentifikasi dan mencoba mencegah masalah kinerja yang mungkin muncul. Perusahaan juga bisa jatuh ke masalah di baris depan jika mereka gagal untuk mempertahankan operasi yang telah diatur dengan baik.

## Waktu yang dihabiskan dengan lebih baik

Dalam perusahaan-perusahaan yang memiliki kinerja paling baik, manajer baris depan mengalokasikan 60-70 persen waktu mereka bersama karyawan, kebanyakan dari waktu itu dihabiskan untuk memberikan pelatihan berkualitas tinggi kepada tiap individu. Perusahaan-perusahaan ini mendukung manajer mereka untuk membuat keputusan dan bertindak pada kesempatan yang ada. Keuntungannya signifikan, tetapi untuk mendapatkannya perusahaan harus mengevaluasi ulang secara mendasar apa yang mereka harapkan dari manajer di baris depan dan mendesain ulang pekerjaan yang dilakukan manajer-manajer tersebut dan juga bawahan mereka.

## Perusahaan pengecer (*retail*) dan garis depan

Mengubah pola pikir dan kemampuan dari manajer baris depan secara individual bisa jadi menjadi bagian yang paling sulit. Berdasarkan pengalaman penulis, banyak dari mereka melihat batasan sejauh mana hal-hal bisa mereka capai; beberapa juga mengenali kebutuhan untuk merestrukturisasi peran mereka tetapi takut dengan perubahan. Di berbagai waktu, sebelum pekerjaan untuk melatih dapat dimulai, perusahaan haruslah menghadapi pola pikir yang lebih merusak seperti kepercayaan bahwa karyawan tidak dapat belajar, perilaku negatif mereka kepada pelanggan, atau kurangnya kepercayaan bahwa manajer baris depan dapat mempengaruhi kinerja.

Langkah pertama adalah untuk menolong manajer baris depan mengerti kebutuhan untuk berubah dan bagaimana hal itu dapat membuat berbagai hal lebih baik. Sebagai contoh, di sebuah perusahaan pengecer barang-barang rumah tangga, seorang analis menemukan bahwa manajer toko menghabiskan rata-rata 61 persen waktu mereka dalam urusan administratif dan bahwa mereka berjuang dengan berbagai proses yang tidak didefinisikan dengan jelas untuk berinteraksi dengan pelanggan. Sebagai tambahan, manajer-manajer ini merasakan bahwa mereka tidak memiliki kontrol pada hal-hal kunci dalam kinerja (seperti misalnya penjualan dalam kategori produk yang penting), kekurangan alat-alat sederhana untuk mengawasi kinerja harian, dan memiliki kemampuan kepemimpinan dan melatih yang kurang. Mereka juga lelah dengan inisiatif pertumbuhan-perusahaan yang mendiktekan lebih banyak kerja tanpa menyelesaikan penyebab-penyebab mendasar dari berbagai permasalahan.

Untuk memberikan gambaran pada manajer-manajer toko ini mengenai apa perubahan yang mungkin, mereka ditunjukkan sekelompok manajer di toko yang berbeda, yang lebih radikal. Di toko tersebut, proses kerja, seperti misalnya proses penyimpanan barang-barang, memakan waktu yang lebih singkat, karena produk yang serupa dikelompokkan bersama, dan gudang yang menyimpan barang-barang dalam jumlah besar ditempatkan di lokasi yang umum dan lebih mudah diakses. Proses pembersihan menjadi lebih mudah karena tata letak barang sudah diperbaiki, karyawan memiliki peralatan untuk membersihkan dengan lebih sering dan lebih cepat, dan kebijakan “membersihkan itu mudah, lakukanlah sekarang” mulai diberlakukan.

Langkah-langkah ini menciptakan suasana toko yang lebih menarik, mempermudah pekerjaan karyawan, membebaskan mereka untuk berinteraksi dengan pelanggan, dan mengurangi jumlah waktu yang harus dihabiskan manajer untuk menghadapi masalah-masalah di bagian ini. Manajer-manajer juga mendapat waktu dengan cara lain: contohnya, mereka tidak perlu lagi untuk melengkapi laporan mingguan penjualan yang panjang, menanggapi keputusan perusahaan yang datang di waktu yang tak terduga, dan mengakomodasi kunjungan yang terlalu sering dari manajer penjualan regional. Laporan penjualan yang efisien menangkap indikator-indikator yang lebih penting, walaupun lebih sedikit, seperti misalnya volume penjualan pada kategori produk utama. Semua kunjungan dari manajer distrik atau regional sudah direncanakan lebih dulu dan mengikuti agenda yang terencana dan terfokus pada kinerja.

Sebagai hasilnya, waktu yang dihabiskan manajer toko untuk proses administrasi berkurang hampir setengahnya, sehingga mereka bisa memberikan 60-70 persen waktu mereka untuk aktivitas seperti melatih karyawan dan

berinteraksi dengan pelanggan. Manajer-manajer ini menghabiskan lebih banyak waktu di bagian penjualan dengan karyawan secara perorangan, dan secara teratur mendiskusikan strategi toko dan tabel kinerja dengan mereka. Diskusi-diskusi ini mendapat keuntungan dari kartu penilaian kinerja yang baru dengan poin-poin kunci yang lebih sedikit, seperti jumlah pelanggan yang datang selama jam-jam utama, tingkat kesuksesan dari “*suggestive selling*” di kasir, dan tindak lanjut yang segera dengan pelanggan untuk memastikan kepuasan mereka.

Karena toko-toko tetap buka selama 24 jam sehari, manajer-manajer tidak selalu hadir. Mereka lalu menciptakan sesi pemecahan masalah secara rutin dengan semua karyawan untuk menciptakan lingkungan pelayanan dan penjualan yang lebih baik di toko. Sebagai contoh, mereka memastikan ada lebih banyak karyawan yang hadir saat di waktu-waktu terpenting dalam minggu ini. Lebih jauh lagi, manajer-manajer sekarang dapat beradaptasi dengan budaya operasi perusahaan secara umum dengan memutuskan berapa banyak (dan siapa saja) karyawan yang hadir di toko pada waktu-waktu tertentu saat dibutuhkan.

Visi dari toko yang dijalankan dengan baik ini, menghilangkan ketakutan dari manajer-manajer yang datang untuk melihat toko-toko dari perusahaan retail yang lebih radikal ini. Setelah manajer baris depan menerima kebutuhan untuk perubahan, bagaimanapun, mereka harus belajar cara-cara baru untuk bekerja yang dituntut oleh peran mereka yang sudah diperbarui. Di toko pengecer barang kebutuhan rumah tangga, sesi-sesi pelatihan dan uji coba langsung di lapangan membantu manajer-manajer mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan dengan lebih cepat. Beberapa dari kemampuan ini bersifat teknis, berfokus pada mengatur proses-proses secara lebih efektif dan merevisi rutinitas harian, juga mengawasi kartu penilaian toko yang sudah disederhanakan. Bentuk yang lain dari *training* memperkaya kemampuan interpersonal para manajer, seperti bagaimana caranya menciptakan keterlibatan dan memberikan motivasi pada bawahan; untuk memiliki percakapan yang rutin dan membangun mengenai kinerja; dan bagaimana memberikan umpan balik dan pelatihan.



Manajer-manajer juga dibuat untuk waspada dengan pola pikir yang negatif (seperti misalnya, “Saya hanya sebuah bagian lain ketika saya berada di toko,” dan “Tugas saya adalah untuk memastikan bahwa tugas-tugas diselesaikan”). Pola pikir ini membuat manajer lebih sulit mengembangkan kemampuan dan keahlian yang tepat. Mereka belajar bagaimana untuk menghadapi pola pikir ini dan untuk mengadopsi pola pikir yang lebih positif, misalnya, “Saya secara rutin memberikan karyawan saya umpan balik dan tips yang membangun,” dan “Tugas saya adalah untuk memastikan bahwa tugas-tugas selesai dan pelanggan juga dilayani dengan baik”. Pola pikir ini akan membangun sikap dan kinerja yang lebih baik. Ketika perusahaan melakukan hal ini secara luas, hasilnya sangat impresif: produktivitas meningkat 51 persen di satu kawasan dan 65 persen di kawasan lainnya.



Perusahaan-perusahaan yang sukses dalam mendesain ulang tanggung jawab untuk manajer baris depan mereka dapat meningkatkan kinerja mereka secara signifikan. Pendekatan-pendekatan yang sukses dapat diaplikasikan pada berbagai industri. Sebuah perusahaan pertambangan yang mengimplementasikan program tersebut menikmati peningkatan efektivitas 10 persen dari setiap karyawan baris depannya. Sebuah kantor cabang bank menemukan bahwa penjualan meningkat 24 persen dalam satu tahun. Penjualan total dari sebuah *department store* meningkat 2 persen dalam periode 6 bulan pertama.

Kuncinya adalah untuk membantu manajer baris depan menjadi pemimpin sejati, dengan waktu, kemampuan dan keinginan untuk menolong karyawan mengerti arah perusahaan dan implikasinya pada mereka, dan juga untuk melatih mereka secara perorangan. Manajer-manajer ini seharusnya memiliki cukup waktu untuk memikirkan ke depan, untuk menemukan dan menyelesaikan masalah-masalah jangka panjang, dan untuk merencanakan permintaan-permintaan yang baru.

Seorang penyelia perawat dari sebuah rumah sakit di Eropa yang memotivasi perawat-perawatnya menawarkan apa yang mungkin merupakan deskripsi paling jelas tentang bagaimana pemimpin-pemimpin di baris depan seharusnya berpikir sebuah deskripsi yang tidak berbeda dengan peran dari manajer baris depan: “Saya adalah bagian yang berharga dari tim ini, yang memiliki tanggung jawab untuk memastikan para perawat mendapat pelatihan yang tepat untuk meningkatkan pelayanan pada pasien dan juga berkontribusi pada fungsi keseluruhan dari bagian perawatan kami untuk pertama kali, saya merasa bahwa saya sama pentingnya dengan dokter atau administrator dalam memberikan kontribusi untuk kesuksesan organisasi.”

Aaron De Smet adalah pimpinan dari kantor cabang McKinsey di Houston, Monica McGurk adalah pimpinan dari kantor Atlanta, dan Marc Vinson adalah konsultan dari kantor cabang Cleveland.

Sebanyak 2800 instruktur bersertifikat dari Dale Carnegie Training dianggap sebagai salah satu yang terbaik di dunia. Kemampuan mereka adalah hasil dari kerja keras dalam program “*train-the-trainer*”. Sekarang, untuk pertama kalinya, Anda dapat merasakan metodologi yang sangat hebat ini untuk diri Anda sendiri dalam program **Trainers Development Skills** ini. Seminar ini dirancang untuk mengubah Anda menjadi seorang fasilitator kelas atas. Jika Anda pernah mengikuti program Dale Carnegie, Anda akan tahu bahwa tidak ada peserta dalam ruangan yang duduk di kursinya dalam waktu yang terlalu lama. Instruktur Carnegie adalah ahli dalam menciptakan keterlibatan. Tidak peduli seorang peserta pemalu, keras kepala atau hanya seorang peserta yang sulit, kami tahu cara menarik hal yang terbaik dalam diri setiap peserta dan menciptakan kerja tim yang sukses.

Instruktur Carnegie akan memandu Anda melalui berbagai pelatihan dan membantu Anda berlatih kemampuan yang Anda butuhkan untuk menciptakan sebuah lingkungan belajar yang sangat interaktif. Sepanjang pelatihan Anda akan mempertajam kemampuan observasi Anda sehingga Anda dapat menyempurnakan teknik *coaching* Anda sendiri.

#### ANDA AKAN MAMPU:

- Presentasi dengan meyakinkan dan percaya diri
- Melatih peserta untuk mengembangkan kemampuan
- Memfasilitasi diskusi grup untuk menciptakan keterlibatan
- Menghubungkan aktivitas *training* dengan dampak bagi perusahaan
- Menyediakan umpan balik yang membangun dan memperbaiki
- Menggunakan metode Dale Carnegie untuk mendapatkan partisipasi
- Membuat setiap sesi inklusif
- Menghadapi peserta yang sulit
- Mengaplikasikan prinsip-prinsip cara belajar orang dewasa
- Menciptakan kreativitas dalam ruangan
- Menghadapi konflik dan menjaga hal-hal tetap berjalan
- Memiliki saat yang paling tepat untuk campur tangan
- Membuat peserta yang paling pendiam sekalipun untuk berkontribusi
- Menciptakan antusiasme sejak saat Anda berjalan masuk

# Trainers Development Skills





## How to be a Good Leader: Jangan Mengelola Terlalu Detail, dong!

Tak ada gunanya bila kita meminta sesuatu dengan membujuk, tapi lalu mendiktekan perintah setelah orang itu bersedia melakukannya. Pemimpin yang baik tahu bagaimana agar permintaan tolongnya terdengar seperti pujian, sebagaimana layaknya. Ingat, kamu ingin orang lain merasa penting, diperlukan, dikagumi dan dipercaya. Seberapa bersemangat anggota kelompokmu kalau setelah membagikan tugas, kamu mengeceknya setiap dua detik? Tidak terlalu. Tapi dengan mempercayai mereka, kamu membuat mereka merasa penting dan membantu—bukan seperti budak.

Gagasan ini lebih penting lagi saat kamu meminta bantuan kecil. Kalau kamu meminta adikmu untuk sekalian mencuci bajumu, jangan menambahkan, “Ingat, kamu harus pakai deterjen yang tidak berbau, pakai air dingin, gunakan dua takaran pengharum, jangan lupa gunakan pengering sebelum dijemur.” Dan kalau kamu benar-benar ingin dibantu menuliskan alamat pada amplop, jangan senewen kalau dia menuliskan alamat pengirim di depan, bukan di belakang amplop. Apakah kamu ingin temanmu mengorek

Diambil dari buku  
“How to Win  
Friends and  
Influence People  
for Teens Girls”,  
yang ditulis  
oleh Donna Dale  
Carnegie

keterangan dari pacarmu, mengapa pacarmu bertingkah aneh akhir-akhir ini? Jangan memberi dia skenario. Kalau kamu mempercayai dia untuk menjadi perantara, percayai dia juga untuk mengatakan hal-hal yang sesuai.

Sebaiknya, kamu beri orang lain kebebasan untuk menanggapi permintaanmu dengan cara mereka sendiri. Dan, siapa tahu, mereka mungkin saja mengejutkanmu dengan kreativitas mereka.

Yuk, kita lihat satu contoh tentang pentingnya kita memberikan kebebasan pada orang lain saat kita bekerja sama dengan mereka.

“Aku senang memimpin. Baru-baru ini aku mengerjakan tugas biologi dengan seorang teman, dan ternyata dia juga senang memimpin. Dia memberitahuku segala sesuatu yang perlu kami lakukan—dia sudah merencanakan semuanya. Aku benar-benar kesal karena dia ingin aku mengerjakan semuanya, tapi ngga mau repot mendengarkan masukan dariku. Dia memang bertanya padaku, dan aku memberi saran, tapi lalu dia menunjukkan kalau gagasannya lebih baik dan tidak mengacuhkan apa pun yang kulakukan. Menyebalkan sekali!”

--Kate, 15, Pennsylvania

Yah, siapapun pasti sebal. Orang ingin merasa bahwa kamu meminta bantuan dan masukan mereka karena kamu menghormati kecerdasan, kreativitas, kemampuan dan penilaian mereka. Dengan tidak melakukan ini, rekan satu tim Kate tak hanya menghina, dia juga mengabaikan peluang untuk mendengar gagasan Kate yang mungkin saja bagus, yang mungkin tak terpikirkan olehnya. Mungkin Kate punya cara super kreatif tentang penyajian hasil penelitian mereka atau teknik yang bisa memangkas setengah waktu percobaan. Rekannya tidak akan pernah tahu, karena dia tidak bersikap sopan pada Kate, dengan tidak mendengarkan sungguh-sungguh. Kalau kita terlalu mengatur, kita lupa aturan nomor satu dalam mendengar-aktif: ingat bahwa semua orang punya sesuatu yang ditawarkan dan mungkin bisa menerangi suatu situasi dengan cahaya baru. Memang, mereka mungkin ingin mengerjakannya dengan cara yang berbeda dengan cara kerja kita, tetapi demikianlah terjadinya kreativitas dan kemajuan. Lain kali, kalau kamu meminta bantuan orang lain, tunjukkanlah rasa hormatmu pada bakat mereka, dengan membiarkan mereka mengerjakannya dengan cara mereka sendiri. Mungkin sekali, kalian berdua akan mengambil manfaat dari ini, dan hubungan kalian akan semakin baik!





Dunia sekarang ini semakin kompleks, kompetitif, dan penuh tuntutan daripada sebelumnya. Para remaja seringkali harus menemukan keseimbangan antara kepentingan sekolah, pekerjaan dan hubungan mereka. Sementara dalam waktu yang sama mereka mempersiapkan masa depan mereka. Dampaknya adalah meningkatnya tekanan dan stres bagi mereka.

Success for Students dirancang untuk mempersiapkan remaja menghadapi dunia nyata. Pelatihan ini memberikan keahlian yang mereka perlukan untuk mencapai tujuan dan memaksimalkan potensi mereka di sekolah, di rumah, dan dalam pekerjaan. Di Dale Carnegie Training®, kami menyebutnya *“keterampilan seumur hidup.”*

Isi dari pelatihan ini difokuskan pada lima bidang kunci kesuksesan di masa depan:

- Membangun Rasa Percaya Diri
- Meningkatkan Keterampilan Berkomunikasi
- Mengembangkan Keterampilan Membina Hubungan Antar Manusia
- Keterampilan Memimpin dan kerja tim
- Efektif dalam mengelola sikap

**Success for Students/  
Gen.Next**

#### APA MANFAAT BAGI PARA PESERTA DAN ORANGTUA MEREKA?

- Para alumni Success for Students mengatakan kepada kami bahwa keahlian barunya telah membuat mereka:
- Sangat terfokus pada tujuan-tujuan mereka
- Mengambil keputusan yang lebih baik saat dihadapkan pada pilihan yang sulit
- Menjadi komunikator yang lebih persuasif
- Mempunyai persiapan yang lebih baik saat memasuki perguruan tinggi atau menghadapi wawancara kerja
- Mampu menghadapi masalah dan tantangan dalam cara yang lebih positif

*Join Us!*

Success for Students/Gen.Next:

Jakarta

21-24 Juni 2011

Bandung

(Class A) 20-21, 23-24 Juni 2011

(Class B) 27-28, 30 Juni-1 Juli 2011

For information and registration, please e-mail to:

[info@dalecarnegie.co.id](mailto:info@dalecarnegie.co.id)

or open our website:

[www.dalecarnegie.co.id](http://www.dalecarnegie.co.id)

Beberapa bawahan yang kita temui sering mengeluh bahwa atasannya pelit membagikan ilmunya. "Coba dicari sendiri, aku dulu juga mempelajari semua ini sendiri," jawab atasannya. Bahkan kadang kita temui atasan yang takut karirnya dilewati oleh anak buahnya. Atasan seperti ini menekan kreatifitas anak buahnya, membatasi ruang gerak, dengan tujuan agar anak buahnya tidak melewati posisinya. Apakah Anda pernah melihat atau mengalami kejadian seperti itu? Berikut ini ada satu cerita yang dapat memberikan inspirasi mengenai hal ini.



## Penerus Sang Guru Piano

oleh: Toni P. Widjanarko

Malam itu penonton beramai-ramai memasuki sebuah gedung pertunjukan. Malam ini terasa sangat istimewa, karena malam ini adalah pementasan terakhir dari seorang pianis tua yang selama ini menjadi tokoh utama dari setiap pertunjukan orkestra itu.

Setelah layar dibuka, pianis tua memberi salam kepada penonton. Dengan kunci yang sejak tadi dipegangnya, dia buka pianonya, dan musik pengiring pun memulai intronya. Dengan penuh keyakinan dia mainkan pianonya. Permainannya malam itu luar biasa, seolah ingin membuktikan bahwa di usianya yang senja itu dia masih mampu memberikan permainan terbaiknya. Pengunjung bertepuk tangan dengan gegap gempita pada setiap akhir lagunya.

Lima lagu telah dia mainkan, dia tutup kembali piano itu dan dikuncinya. Kemudian dia berdiri untuk berpamitan kepada penonton. Di akhir pidatonya pianis tersebut berkata, "Anda tidak perlu kecewa dan khawatir orkestra ini menurun kualitasnya setelah saya tinggalkan, karena saya telah mempersiapkan seorang anak muda untuk menggantikan saya."

Sang pianis kemudian memanggil anak muda tersebut. Ketika anak muda sudah berada di hadapannya, sambil tersenyum diambarnya tangan anak muda itu. Sang pianis kemudian meletakkan kunci pianonya ke dalam genggamannya anak muda itu, sebagai simbol peralihan tugas dan tanggung jawab sebagai pianis.

Diiringi permainan dari penggantinya dia menyingkir dari panggung dan menuju balkon. Dari atas balkon, dia melihat dan mendengar bagaimana anak muda itu mampu memberikan permainan piano yang lebih hebat daripada dirinya, ada perasaan bangga dalam dirinya. Tanpa disadarinya air mata menetes di pipinya dan semakin deras mengalir. Karena malu dilihat orang lain dia menangis, maka ketika lagu terakhir akan dimainkan, sang pianis berdiri dan berjalan untuk meninggalkan balkon. Penonton yang melihat kejadian itu berusaha mencegahnya pergi, bahkan beberapa penonton membawanya ke depan panggung untuk duduk di samping penerusnya.

Seolah ingin menunjukkan bahwa apa yang telah diajarkan ini sangat berarti maka pada lagu terakhir anak muda ini bermain luar biasa, dan tepuk tangan penonton pun bergemuruh tak henti-hentiinya. Anak muda yang hebat tadi kelak dikenal sebagai salah satu komponis besar yaitu Johann Sebastian Bach.

Sahabat, dalam karir kita mungkin tidaklah sesukses yang kita inginkan, namun bila kita mau melatih orang lain, kita masih bisa menjadi guru dari orang sukses. Oleh karena itu, sebagai seorang pemimpin, selalu berikanlah yang terbaik untuk kemajuan anak buah Anda!