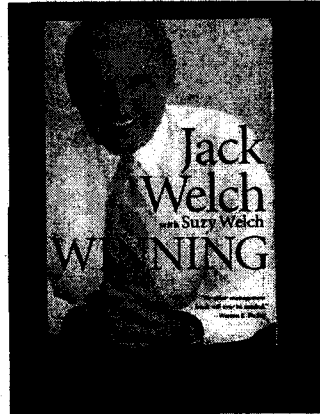


WINNING

Judul: Winning
Pengarang: Jack Welch with Suzy Welch
Penerbit: HarperCollins Publishers, 2005,
First International Edition
Tebal: 372 halaman



Oleh : Sandra Sunanto

Jika Anda membaca buku ini, Anda akan menemukan sesuatu yang sangat inspiratif yang lahir dari pemikiran dan pengalaman seorang Jack Welch. Sebagai pembuka, Jack Welch memberikan suatu kalimat yang menjadi roh dari buku ini... "*I think winning is great. Not good – great. Because when companies win, people thrive and grow. There are more jobs and more opportunities. Business is a game, and winning that is a total blast!*" Pemikiran Jack Welch yang dituangkan dalam buku ini tidak hanya memberikan suatu pemikiran tentang bagaimana bisnis memenangkan persaingan tapi juga bagaimana seorang individu mengelola kualitas kehidupannya profesionalnya untuk menjadi bagian dari kemenangan suatu bisnis.

Jack Welch mengorganisir buku tersebut ke dalam 5 (lima) bagian. Pada bagian pertama "*Underneath It All*", lebih menjelaskan tentang filosofi manajemen. Bagian kedua "*Your Company*" membahas tentang orang, proses dan budaya. Di bagian ketiga "*Your Competition*" didiskusikan bagaimana dunia diluar organisasi yang memerlukan Anda untuk menciptakan strategi persaingan yang unggul.

Bagian keempat "*Your Career*" membahas bagaimana seorang pekerja mengelola karirnya dengan menemukan pekerjaan yang tepat, bagaimana mendapatkan promosi sampai dengan bagaimana berhadapan dengan atasan yang buruk. Bagian terakhir dari buku ini "*Tying Up Loose Ends*", Jack Welch memberikan sembilan pertanyaan dan tanggapan yang ia peroleh dari berbagai kegiatan yang ia temui.

Buku ini memberikan banyak jawaban tetapi tidak semuanya karena bisnis selalu berubah, begitu juga dengan dunia kita. Coba kita renungkan pernyataan Jack Welch berikut ini "*Every day in life, there is a new question. That is what keep us going.*"

1. *Underneath It All*

Terdapat 4 hal penting yang mendasari filosofi manajemen suatu bisnis; *mission&values*, *candor*, *differentiation*, dan *voice&dignity*. Jack Welch mendefinisikan misi sebagai bagaimana kita bertujuan untuk memenangkan persaingan dalam bisnis. Misi yang efektif akan menyeimbangkan segala sesuatu yang mungkin dan tidak mungkin. Top management bertanggung jawab penuh dalam menetapkan misi dan hal ini tidak dapat didelegasikan pada siapapun kecuali orang-orang yang bertanggung jawab terhadap penetapan misi tersebut.

Value merupakan perilaku, bagaimana misi menjadi suatu alat untuk memenangkan persaingan. *Value* diciptakan melalui proses yang iterative dan untuk menjadikan *value* menjadi sesuatu yang berarti perusahaan harus berani memberikan imbalan bagi mereka yang menerapkan *value* dan hukuman bagi mereka yang melanggar.

Di dalam bisnis seringkali juga kita menemukan orang yang lebih memilih diam dan tidak secara jujur dan terbuka mengekspresikan dirinya. Orang dengan tipe tersebut lebih memilih untuk menghindari konflik meskipun pemikiran dirinya dapat memberikan kontribusi yang sangat positif. Anda tentunya harus mampu menstimulasi orang-orang didalam perusahaan untuk bersedia menyampaikan ide dan mengekspresikan dirinya dengan lebih terbuka. Hargailah mereka yang berani melakukan hal ini.

Jack Welch mengemukakan prinsip diferensiasi yang cukup mengagetkan. Selama ini diferensiasi hanya diterapkan untuk produk. Beliau melakukan sesuatu yang kontroversial (diterapkan di GE) dengan melakukan diferensiasi pada pekerja. Rumus diferensiasi yang digunakan adalah 20%(top performance)-70%(middle performance)-10%(bottom performance). Rumus diferensiasi ini digunakan oleh manajer untuk mengelola sumber daya manusia didalam bisnis.

Jack Welch juga mengingatkan bahwa manusia membutuhkan kesempatan untuk menyampaikan pemikiran, ide, pendapat, dan perasaan mereka secara bebas dan paling penting manusia ingin sekali dihormati dan dihargai atas hasil kerja keras dan prestasi mereka.

2. *Your Company*

Terdapat 6 variabel yang dibahas pada bagian kedua ini yaitu *leadership*, *hiring*, *people management*, *parting ways*, *change*, dan *crisis management*. Seseorang dikategorikan sebagai pemimpin jika yang bersangkutan memiliki keberhasilan untuk mengembangkan orang lain, bukan dirinya sendiri. Jack Welch percaya bahwa seorang pemimpin tidak hanya dilahirkan tapi juga diciptakan.

Untuk memperoleh pekerja yang berkualitas, Jack Welch merekrut calon pekerja berdasarkan integritas, intelegensia dan kematangan. 4E (*Energy, Energize others, Edge, Execute*) dan 1P (*Passion*) menjadi kerangka dalam mendapatkan calon pekerja berkualitas.

Sumber daya manusia didalam bisnis kita tentunya harus dikelola dengan baik sehingga dengan karakter apapun mereka mampu memberikan kontribusi. Sistem evaluasi kerja yang baik dapat mendukung manajemen sumber daya manusia.

Terkadang atasan dihadapkan pada keputusan sulit yaitu harus memecat bawahannya. Pemecatan dapat dikategorikan karena pelanggaran terhadap integritas seperti penipuan, pencurian. Kondisi ekonomi yang memburuk juga dapat memicu terjadinya pemecatan. Tentunya pemecatan juga dilakukan pada mereka yang sama sekali tidak berkinerja baik. Yang perlu diperhatikan adalah pemecatan hendaknya tidak memberikan penghinaan dan tanpa pemberitahuan sebelumnya.

Dengan perubahan di luar lingkungan bisnis makan jelas bahwa setiap terjadi perubahan bisnis akan bereaksi dengan melakukan perubahan dalam tujuan. Seringkali perubahan menciptakan krisis dan manajer hendaknya selalu mengantisipasi krisis dengan tindakan proaktif dan bukan reaktif.

3. Your Competition

Alat yang dikemukakan Jack Welch dalam menghadapi persaingan terdiri dari; *strategy, budgeting, organic growth, mergers&acquisitions*, dan *six sigma*. Jack Welch memiliki pandangan tersendiri tentang strategi..."*Strategy means making clear-cut choices about how to compete. You cannot be everything to everybody, no matter what the size of your business or how deep its pockets.*" Menemukan "sesuatu yang besar" yang menciptakan keunggulan bersaing yang mampu bertahan, menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat dan menemukan langkah terbaik untuk melaksanakan "sesuatu yang besar" dengan selalu melakukan perbaikan berkesinambungan merupakan strategi dalam memenangkan persaingan.

Anggaran (*budget*) haruslah merupakan bagian dari proses perencanaan strategis. Sistem anggaran harus terfokus pada cara kita mengalahkan kinerja masa lalu, dan apa yang dilakukan pesaing dan bagaimana kita mengalahkan mereka. Dalam hal ini anggaran lebih merupakan rencana operasional yang akan berhasil jika kompensasi individu dan bisnis dikaitkan berdasarkan keberhasilan kinerja saat ini dibanding kinerja masa lalu dan keberhasilan mengalahkan pesaing, dan bukan dikaitkan dengan kinerja mencapai anggaran.

Bisnis harus berkembang dan dimulai dari dalam bisnis itu sendiri. Tempatkanlah orang-orang yang memiliki semangat tinggi dengan kepemimpinan yang baik dan berikan otonomi yang cukup leluasa bagi mereka dengan menekankan pentingnya bisnis berkembang. Merger dan akuisisi menjadi salah satu pilihan yang bisa digunakan untuk perkembangan bisnis.

GE menerapkan *six sigma* yang diadopsi dari Motorola pada tahun 1995 yang merupakan suatu program kualitas untuk meningkatkan pengalaman konsumen, mengurangi biaya dan membangun pemimpin yang lebih baik. *Six sigma* tidak ditujukan untuk setiap bagian dalam perusahaan. *Six sigma* akan memiliki dampak yang sangat besar jika diterapkan pada proses internal berulang dan desain produk baru yang kompleks.

4. Your Career

Bagian keempat dari buku ini lebih terfokus pada individu dalam mengelola kehidupan profesionalnya sebagai pekerja. Pada bagian ini dibahas bagaimana orang menemukan pekerjaan yang tepat. Jack Welch mengusulkan bahwa jika Anda ingin mengemukakan pekerjaan yang terbaik maka Anda harus memilih sesuatu yang Anda cintai untuk dilakukan, dan melakukan pekerjaan dengan orang-orang yang Anda sukai. Jack Welch mengemukakan sesuatu yang sangat berharga ... *"Every job you take is a gamble that could increase your options or shut them down. Every job has its ups and down. But if a job doesn't excite you on some level-just because of the stuff of it - don't settle."*

Sebagai individu hendaknya Anda memiliki sikap yang positif dan sebarkanlah hal tersebut pada orang-orang di sekitar kita. Untuk menjadi seorang yang berprestasi, Anda harus lah memiliki keinginan untuk berprestasi. Tidaklah salah jika anda berani tampil beda untuk menunjukkan bahwa anda berbeda dengan yang lain dan layak untuk mendapatkan penghargaan.

Dalam merancang karir, anda juga tidak dapat merupakan peranan atasan anda. Terdapat 4 tipe atasan yang bisa anda temukan :

Type 1 Good values/Good performance	Type 2 Bad values/Bad performance
Type 3 Good values/Bad performance	Type 4 Bad values/Good performance

Jika Anda mendapatkan atasan yang buruk, awali dengan introspeksi diri Anda sendiri apakah Anda sendiri yang justru menjadi masalah. Jika Anda yakin bahwa Anda bukanlah masalah maka tanyakan pada diri Anda sendiri apakah perusahaan mencapai hasil yang baik meskipun memiliki atasan yang buruk. Jika jawabannya adalah ya, hal terakhir yang harus dilakukan adalah perhatikan *trade-off* yang akan Anda putuskan. Jika pekerjaan Anda memiliki nilai meskipun dengan atasan yang buruk maka tutuplah mata Anda dan jangan hiraukan hal tersebut dan tetaplah berada didalam. Jika tidak bernilai maka Anda tidak ragu untuk meninggalkan pekerjaan Anda tersebut.

Jika Anda akan memulai pekerjaan yang baru, ingatlah apa yang membuat seseorang menjadi atasan yang buruk dan bagaimana perasaan bawahannya sehingga jika tiba saatnya Anda menjadi seorang atasan anda tidaklah akan melakukan hal yang sama.

Hal penting dalam mengelola karir kita adalah kita harus dapat menyeimbangkan kehidupan pribadi kita dengan pekerjaan.

5. Tying Up Loose Ends

Pada bagian terakhir Jack Welch menjawab 9 pertanyaan yang meliputi isu menghadapi ancaman Cina, keanekaragaman, dampak dari regulasi *Sarbanes-Oxley Act*, dan bagaimana bisnis merespons krisis sosial seperti AIDS.