

HRM 4.0



**Grow Your People
Get Your Great Business**

Dilengkapi Video E-Course HRM Mastery
dan 100 Template Manajemen SDM

A graphic design featuring the letters 'HRM' in a large, bold, dark gray font. A woman in a black dress stands behind the 'H', holding a small object. A man sits on top of the 'R', looking down at a device. Another man stands next to the 'M', holding a smartphone. The background is a light gray.

A graphic design featuring the numbers '40' in a large, bold, dark gray font. A woman in a white shirt and dark pants stands behind the '4'. A man stands on a small rectangular platform between the '4' and the '0', holding a tablet and raising his right hand. A man stands inside the '0'. The background is a light gray.

HRM 4.0

Hak Cipta © 2019 pada **Penerbit Litera Media Tama**

Penulis:

Ryan Martian, S.P., M.M.

Penyunting:

Suci Rahma Candra Palupi

Arinda Eka Putri S.

Perancang Kulit:

Elang Kusuma Prawira

Penata Letak:

Mike Prasetyaningtyas

ISBN: -

Cetakan 1, Oktober 2019

Diterbitkan Oleh :

PT Litera Media Tama

(Anggota IKAPI)

No. 221/JTI/2019

Jl. Alalak 20, Bunulrejo - Kota Malang

Telp. 082234936377

E-mail: penerbit@literamediatama.com

Website: www.literamediatama.com

All rights reserved

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.

DAFTAR ISI

Daftar Isi	iii
Kata Pengantar	vii
Prakata	xxv
BAB 1 Mengapa Manusia?	1
1. Peran Besar Mengelola Tim dalam Bisnis	5
2. <i>Human Capital</i> pada Era Digital	8
3. Selamat Datang di Industri 4.0	12
4. Karakteristik Generasi Milenial adalah Digital	19
5. Inovasi atau Mati	21
6. Perubahan Era Membawa Paradigma Kepemimpinan Organisasi yang Berbeda	24
7. Merencanakan Kebutuhan Tim	26
8. Menyiapkan <i>Learning Environment</i>	27
9. Mempertahankan Kinerja Terbaik	28
10. Merancang Karier Berdasarkan Bakat dan Hasil Kinerja	29
11. Belajar dari Mereka	30
12. Artikel Evolusi Organisasi	31

BAB 2 Bermula dari Diri Anda	33
1. <i>Mindset 1: Bukan Laba tapi Visi</i>	36
2. <i>Mindset 2: Bukan Memerintah tetapi Melayani dan Menginspirasi</i>	38
3. <i>Mindset 3: Bukan Vertikal tetapi Horizontal</i>	43
4. <i>Mindset 4: Bukan Hierarki tetapi Jaringan</i>	45
5. <i>Mindset 5: Bukan Senioritas tetapi Kapabilitas</i>	47
6. <i>Mindset 6: Bukan Apa tetapi Siapa</i>	48
7. Artikel Mengelola SDM dengan <i>Spiritual Company</i> Belajar dari Waroeng Steak and Shake	51
BAB 3 Merancang Tim Impian	55
1. <i>Balanced Scorecard untuk Mengukur Kinerja Manajemen</i>	60
2. Menyusun Struktur Organisasi	66
3. Struktur Hierarkis atau Struktur Berjejaring?	70
4. Analisis Jabatan: Menetapkan Tugas, Wewenang, dan Tanggung Jawab	73
5. Menyusun Kamus Kompetensi Tim	85
6. Artikel Maintenance Ala SL Corp	87
BAB 4 <i>Talents Managemen</i>t	91
1. Menemukan Bakat	96

2. Antara Keahlian, Pengetahuan, dan Bakat	97
3. Setiap Peran Membutuhkan Bakat	99
4. Mengelola Bakat Tim Anda	107
5. Gunakan Bakat-Bakat Dominan Sebanyak Mungkin ..	112
6. Berkolaborasi untuk Saling Menguatkan.....	114
7. Artikel <i>Talent Mapping: Easy, Excellent, Enjoy, dan Earn</i> ..	117
BAB 5 Merekrut Tim Bertalenta	125
1. Orang Bukan Aset Terbesar Anda, Orang yang Tepatlah Aset Terbesar Anda	128
1. <i>Recruitment</i>	130
2. Seleksi Pegawai	135
2. <i>Behavioral Event Interview</i>	140
3. Artikel Memilih Orang yang Tepat	151
BAB 6 Learning Management	155
1. Pertama: Siapkan Lingkungan Pembelajaran yang Mendukung (<i>Learning Environment</i>)	159
2. Kedua: Pahami Kebutuhan Pelatihan di Organisasi Anda	161
3. Ketiga: Tentukan Metode Pembelajaran yang Tepat ..	171
4. Empat: Evaluasi Program Pelatihan	173

5. Artikel <i>Key Performance Indicator</i>	177
BAB 7 Performance Management	181
1. <i>Standard Operating Procedures (SOP)</i>	185
2. Menyusun <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	189
3. Memberikan Penilaian Kinerja	197
4. Artikel <i>Training Need Analysis: Menyusun Program Pelatihan</i>	213
BAB 8 Integrated Salary	219
1. <i>Integrated Salary</i> Bukan tentang Cara Menggaji tapi tentang Orang yang Kita Gaji	222
2. Pendekatan dalam Penetapan Salary	225
3. Faktor yang Memengaruhi Penetapan Upah	226
4. Tahapan Menyusun Skala Upah	228
5. Artikel Menyusun Struktur Upah	257
BAB 9 Employee Engagement	259
1. Langkah Pertama: <i>Leadership</i>	263
2. Langkah Kedua: Bangun <i>Employee Engagement</i> (Kelekatan)	265
3. Langkah 3: Aturan dan Sistem Manajemen Tim yang Jelas dan Adil	273

4. Langkah 4: Survei Kepuasan Tim Secara Berkala.....	274
5. Artikel Organisasi Kolaboratif di <i>Talent Indonesia</i>	287
Daftar Rujukan	293
Profil Penulis	297

KATA PENGANTAR

The CEO Who Failed to Understand The Millennials

Sebuah Pengantar

Cerita nyata ini diceritakan oleh seorang *talent* ke saya. Suatu saat ada seorang CEO sebuah perusahaan terkenal di Indonesia sedang menyampaikan *speech* tentang perkembangan bisnis dan *challenge* yang akan perusahaan hadapi tahun depan. Saat itu ada seorang milenial yang sedang asyik mengetik di *smartphone*. Sang CEO pun murka, "Heiii! Siapa kamu? CEO sedang *speech* kok kamu malah ngetik di *smartphone*!!! Tidak sopan!!!!"

Sang milenial menjawab, "Saya pikir yang Bapak sampaikan itu keren banget Pak. Jadi, langsung saya sampaikan di Twitter saya. Langsung ada ratusan yang *retweet* dan banyak yang bilang ke saya di sana, katanya CEO saya keren dan *inspiring* banget, Pak. Saya pikir hal-hal begini harus saya sampaikan ke banyak orang, Pak. *Do you want me to stop?*" (Dia mengatakan itu sambil menunjukkan *smartphone* yang layarnya memang menunjukkan Twitter-nya).

CEO itu pun merasa tertampar karena telah berprasangka buruk kepada anak milenial itu. Suasana itu menggambarkan banyak situasi yang terjadi saat ini. Di mana banyak sekali "generasi tua" gagal memahami perilaku generasi milenial dan

menilai mereka tidak sopan. Padahal sebenarnya memang *communication* dan *personality style* yang berbeda. Situasi di mana mereka dicap sebagai “seorang yang *bosenan*” padahal memang mereka perlu tantangan yang berbeda setiap saat.

Hal ini sama persis seperti anak lulusan universitas ternama yang baru saja di-*bully* oleh masyarakat karena menolak tawaran gaji delapan juta. Bahkan di sebuah *social media* ada yang berkomentar, ”*Jaman* sekarang, *lu* yang butuh perusahaan, bukan perusahaan yang butuh *lu*!” *Well, not necessarily.*

Saya pernah mengenal seorang yang baru lulus S-1 dan mendapatkan empat tawaran kerja (di empat perusahaan yang berbeda) yang gajinya belasan juta rupiah per bulan. Ada posisi seperti itu (biasanya *management trainee* di perusahaan besar), dan ada milenial seperti itu (yang punya empat tawaran kerja yang bagus itu). Jadi sebelum kita menghakimi, menyalahkan dan mengkritik di *social media*, ada baiknya kita mengenal karakter mereka terlebih dahulu. Jangan sampai seperti CEO yang telah kita bahas sebelumnya (yang mempermalukan dirinya sendiri karena terlalu *negative thinking*).

They are different, mereka berbeda dan jangan pernah membandingkan mereka dengan generasi sebelumnya. Jangan pernah membandingkan mereka dengan generasi jadul yang mau melakukan pekerjaan yang sama bertahun-tahun. Jangan menyamakan mereka dengan orang-orang tekun dan mau dibayar murah untuk mengerjakan pekerjaan yang membosankan.

Mereka kreatif, cerdas, dan merasa bahwa mereka berhak mendapatkan penghargaan yang lebih keras karena mereka bekerja keras dengan cerdas. Di masa depan, *customer* Anda adalah generasi milenial. Berarti Anda harus mengenal mereka agar mengerti bagaimana produk-produk Anda mampu menarik perhatian mereka. Di masa depan (sebentar lagi), *talent-talent* dan *leader-leader* Anda adalah generasi milenial. Kalau gagal mengerti mereka, maka mereka tidak akan mau *join* perusahaan Anda.

Ingat, mereka punya pilihan. Kalau Anda tidak mampu memahami mereka, mereka akan lebih memilih untuk *join* perusahaan lain (Anda mungkin hanya akan mendapatkan orang dengan kelas 2 atau kelas 3 secara *quality*). Kalau yang terbaik akan *join* perusahaan saingan, Anda malah akan repot nantinya. Inilah mengapa semua *leader*, bukan hanya CEO, tapi semua *team leader* harus benar-benar mampu mengerti dan menginspirasi milenial.

“Tetapi milenial itu kutu loncat Pak. Mereka pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain setiap tahun!”, keluh seorang peserta di seminar saya. Keluhan itu justru menunjukkan bahwa Anda tidak mengenal mereka. Kalau Anda mampu mengenal mereka dan memberikan inspirasi, mereka akan menjadi karyawan yang paling loyal, berprestasi maksimal, dan berpotensi menjadi *leader*. Mereka loncat karena Anda yang tidak mampu menginspirasinya.

Pertanyaannya, "Apakah Anda mampu menginspirasi mereka?" Dan menginspirasi mereka dimulai dengan mengenal mereka?

Anak saya yang kedua bernama Nadia. Hobinya naik kuda di Sentul. Kudanya besar banget, hitam legam, dan sangat kuat. Saya tahu kuda itu bisa berlari cepat sekali. Akan tetapi, saya tahu bahwa kuda itu juga bisa melemparkan tubuh mungil Nadia dan dia akan jatuh kesakitan. Tetapi *somehow*, Nadia mampu mengendalikan kuda itu.

Saya kemudian bertanya kepada Nadia, "*How do you do it?*" Nadia bilang, "*Trainer* saya mengajarkan bahwa saya harus *breath and behave like the horse.*"

Nadia harus bernapas dan berperilaku seperti kuda! Maksudnya apa? Kalau Nadia bertemu kuda itu, dia harus mengerti saat kudanya sedang marah, sedang *happy*, sedang sedih, atau perasaan yang lainnya. Kalau kudanya masih marah, Nadia akan berdiri di sampingnya dan berbicara dengan kuda, serta menunggu saat yang tepat untuk naik kuda itu. Kalau kudanya sedih, Nadia akan menghiburnya. Kalau kudanya lagi *happy*, Nadia akan mengajaknya bermain.

Saya bertanya, "*But how do you understand their feeling?*"

Nadia menjawab, "*Because I spend a lot of time with them, now I understand them.*"

Voila! Pertanyaan saya ke Anda yaitu:

1. Apakah Anda mengenal *talent-talent* milenial Anda?;
2. Seberapa banyak Anda menghabiskan waktu bersama mereka?

Banyak sekali *leader* yang bilang ke saya, "*People is our number one asset. People development is my priority.*"

Terus saya bertanya, "Tunjukkan ke saya jadwal meeting Anda. Tunjukkan ke saya berapa jam dalam seminggu yang Anda habiskan untuk mengelola *asset number one* Anda? Tunjukkan berapa jam yang Anda habiskan untuk mengerjakan *priority* Anda?" Dan mereka tersenyum malu.

Saya sangat mengerti bahwa kita harus mengembangkan generasi milenial karena potensi mereka yang hebat (*smart, fast, and digitally connected*). Akan tetapi, kita juga harus mengenali karakter mereka yang perlu kita kembangkan (*communication style, kesabaran, dan teamworking*). Akan tetapi, bagaimana Anda akan mengembangkan mereka kalau Anda tidak mengenal mereka?

Coba lakukanlah beberapa hal di bawah ini.

1. *Spend Time With Them*

Habiskan waktu bersama mereka dan ikuti gaya mereka. *Hang-out* dan *ngopi* bersama mereka. Ikut pergi ke tempat yang mereka suka. Coba baca dan cari informasi yang menarik bagi mereka. Ini akan berguna untuk membuka dan mencairkan pembicaraan. *You did it for your customer, why you would not do it for your talents?*

2. Listen to Them

Pada saat Anda bertemu dengan mereka, wajar sekali bila mereka ingin mendengarkan pengalaman Anda, dan Anda juga ingin *sharing* pengalaman dengan mereka. Wajar saja, Anda kan lebih senior. *But this is not the objective. The objective is so you can listen and understand them.* Maka dari itu, cobalah untuk menanyakan beberapa pertanyaan seperti, "Hobi Anda apa?", "Apa mimpi atau cita-cita yang ingin Anda capai dalam hidup?", "Sebenarnya Anda paling suka pekerjaan dengan *nature* seperti apa?" Mulailah dengan pertanyaan seperti itu dan lanjutkan dengan pertanyaan lain. Fokuslah pada beberapa *sharing* Anda, tapi kemudian Anda harus lebih banyak mendengarkan mereka.

3. Understand Them

Next step, catatlah dan tariklah benang merah dari hal yang Anda dengarkan. Buatlah analisa dan kesimpulan dengan menggunakan pertanyaan seperti berikut.

- a. Apakah sebenarnya yang penting bagi mereka?
- b. Apakah yang menjadi mimpi dan cita-cita mereka?
- c. Suasana kerja seperti apa yang mereka inginkan?
- d. Apa yang mereka ingin banggakan kepada teman-teman mereka?

4. Help Them

Setelah Anda mengerti cita-cita dan impian mereka, bantulah mereka untuk mewujudkannya.

- a. Pinjamkan buku Anda.
- b. Kirimkan ke *training-training* yang akan membuat mereka berkembang.

- c. *Coaching* mereka.
- d. Kenalkan mereka kepada teman-teman Anda. Bantu mereka mengembangkan *network*-nya.
- e. Berikan *project* dan *assignment* yang membuat mereka berkembang, serta bukan hanya pekerjaan rutin yang memang harus dikerjakan setiap hari.

5. ***Work With Them***

Bekerjalah bersama mereka. Artinya, kalau lagi bekerja dengan mereka, anggaplah mereka sebagai kolega yang selevel, dan mintalah pendapat mereka juga. Jangan sampai mereka hanya disuruh-suruh. Ingat, *they are smart, fast, and digitally connected*. Berarti mereka punya banyak ide-ide baru berdasarkan pengetahuan yang mereka dapatkan dari *digital world*. *Get their ideas, use, and experiment their ideas*.

6. ***Learn From Them***

Kita juga perlu untuk meningkatkan dan meng-update kemampuan kita kan? Padahal mungkin saja milenial itu lebih mengerti dan lebih *update* tentang:

- a. *fintech*;
- b. *digital marketing*;
- c. *data analytic*;
- d. *artificial intelligences*;
- e. *cognitive flexibility*;
- f. *gamification*;
- g. etc.

Ada baiknya kita belajar dari mereka. Konsepnya berubah dari *mentoring* menjadi *reverse-mentoring* (yang tua belajar dari yang muda) atau bahkan lebih baik lagi *mutual-mentoring* (saling belajar antara generasi yang lebih senior dengan generasi milenial).

Because in the end of the day, you need go understand them before you can inspire them.

Salam Hangat

Pambudi Sunarsihanto, M.Sc., MBA
HR Director Danone Aqua Indonesia
Chairman of Indonesian Society of Human Resources

KATA PENGANTAR

Educate The Team Empower The Resources

Bisnis yang kita jalankan sehari-hari tidak akan pernah terlepas dari hiruk-pikuk dan permasalahan yang ada di dalamnya.

Apa yang menjadikan sebuah organisasi bisnis menjadi kuat dan kokoh?

Jawabannya adalah adanya orang-orang yang bergabung di dalam organisasi tersebut mau untuk terus belajar dan bertumbuh. Pertumbuhan organisasi ini harus berbanding lurus dengan peningkatan kapasitas masing-masing individu. Indikasi organisasi tumbuh adalah adanya sistem yang dijalankan. Bagian lain yang harus dikembangkan dalam pola pikir *grounded strategy* adalah lima kuasa bisnis owner dan lima kuasa sistem.

Lima kuasa sistem yang harus Anda kendalikan tersebut yaitu sebagai berikut.

1. Sumber daya manusia. Dalam aktivitas harian bisnis, buatlah semua sumber daya manusia bekerja secara produktif dan tidak ada satu pun yang berada di tempat kerja tetapi tidak jelas hasilnya.
2. *Promotion* yang berupa aktivitas vital dan jantungnya bisnis. Produk yang hebat, berkualitas, dan berdaya saing akan

menjadi produk yang sia-sia jika tidak dipromosikan dengan tepat kepada *market* Anda.

3. *Financial*. Sistem keuangan organisasi menjadi salah satu tolok ukur organisasi. Inti dari bisnis Anda adalah uang yang dihasilkan setiap harinya dan uang yang keluar setiap harinya. Oleh karena itu, penting bagi Anda untuk melek finansial, di mana harus dapat membaca kondisi keuangan perusahaan sebagai strategi dan pertimbangan dalam menentukan kebijakan bisnis Anda.
4. *Daily operation*. Seorang bisnis owner harus mampu menjalankan fungsi organisasinya dengan sangat baik. Operasional harian sudah secara otomatis berjalan dengan sempurna. Sistem yang dibangun harus mampu membangkitkan roda organisasi agar dapat berputar sesuai dengan arah putarannya masing-masing. Ketika hal tersebut sudah tercapai maka seorang *business owner* tidak akan lagi berada di ranah operasional karena sistem sudah terkendali. Operasional harian bisnis Anda harus dapat beroperasi secara tersistem dan selalu dilaksanakan sesuai dengan standar operasional atau panduan kerja yang telah ditetapkan. Dengan demikian, *business owner* akan mempunyai waktu berpikir lebih strategis untuk kemajuan perusahaan.
5. *Stock/aset*. Ketersediaan *stock* harus cukup, jangan menumpuk atau kehabisan sehingga Anda gagal memenuhi permintaan pelanggan. Anda harus memiliki perhitungan yang aman dan tepat mengenai jumlah ketersediaan *stock*.

yang harus dimiliki. Selain stock, Anda harus betul-betul menguasai seluruh kondisi aset. Waktu yang tepat untuk aset dirawat dan dilakukan perbaikan. Jangan sampai ada satu aset yang tidak bisa Anda gunakan pada saat dibutuhkan. Jika ada kerusakan maka Anda gagal beroperasi.

Setelah Anda mempelajari berbagai pengetahuan terkait dengan lima kuasa sistem dalam bisnis dan menguasai berbagai tools, metode, model, knowledge, dan strategi yang digunakan untuk memastikan sistem berjalan maka tugas selanjutnya adalah mengetahui cara yang tepat untuk Anda bisa memberikan edukasi kepada tim terkait kebijakan baru perusahaan, langkah-langkah yang akan diambil, nilai-nilai perusahaan, dan memberikan motivasi untuk melakukannya.

Semua tim diberikan tanggung jawab dan distribusi tugas yang jelas agar masing-masing mampu memberikan kontribusi yang pasti dan terukur untuk bisnis Anda. Jangan sampai ada pegawai yang tidak tahu tugas dan tanggung jawabnya.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka Anda bisa melakukan beberapa hal, seperti pelatihan karyawan pada semua lini, perbaikan prosedur kerja (SOP), menetapkan jobdesk dan ukuran keberhasilannya (KPI), memberlakukan sistem penggajian yang produktif, melakukan supervisi dan pengawasan, membentuk kelompok kerja dan memberlakukan sistem bonus produktif, pemenuhan aspek keselamatan kerja karyawan termasuk asuransi, pemenuhan standar peralatan, dan sebagainya.

Namun di sisi lain, berbagai masalah pasti akan muncul ketika kebijakan-kebijakan baru dibuat. Kondisi yang semula longgar maka bisa dibuat lebih ketat. Kondisi yang semula santai maka bisa dibuat sistem lembur. Secara garis besarnya, permasalahan yang muncul biasanya terkait dengan *skill* dan *attitude*. Contohnya, seorang karyawan bagian *marketing* bernama A merupakan seorang yang sangat baik, sopan, dan rajin bekerja. Dia sudah sibuk ketika teman-temannya belum datang, tetapi sayangnya tidak pernah *achieve* target. Sementara staf karyawan yang lainnya, yaitu si B merupakan seorang yang lamban. Untuk menyelesaikan pekerjaannya membutuhkan waktu lama dibandingkan dengan yang lainnya. Dia juga memiliki sifat suka menunda. Namun karena kemampuan berbicaranya bagus, dia selalu lebih banyak melakukan *closing* pelanggan. Walaupun begitu, ia belum mampu mencapai target karena suka menunda perkerjaan.

Ada sebuah teori yang menunjukkan tentang empat kuadran cara penanganan karyawan yang bisa dijadikan patokan untuk mengatasi masalah *skill* dan *attitude* mereka sebagai berikut.

1. Karyawan memiliki sikap (*attitude*) dan keterampilan (*skill*) yang buruk. Bagaimana menghadapi orang semacam ini? Menurut hemat saya, karyawan seperti ini tidak layak untuk dipertahankan.
2. Karyawan yang memiliki *attitude* buruk, tetapi *skill* bagus. Karyawan ini biasanya lamban dalam bekerja, suka menunda,

mudah putus asa, tetapi pandai di bidangnya. Maka *treatment* tepat yang bisa diberikan yaitu dengan membimbing dan mengarahkan dia agar mengubah sikapnya untuk kepentingan dirinya sendiri. Dalam hal ini, kita bisa berlaku sebagai konselor atau *coach* baginya.

3. Karyawan yang memiliki *attitude* bagus, tetapi *skill* buruk. *Treatment* yang bisa Anda berikan yaitu membuat si karyawan menjadi pandai atau mahir dalam *skill*-nya. Maka apa yang harus dilakukan? Anda bisa memberinya banyak *training* dan mengikutsertakannya ke berbagai *training* sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya. Jika dia seorang *marketing person* maka Anda bisa mengirimnya untuk mengikuti pelatihan *public speaking* atau *selling skill*.
4. Karyawan yang memiliki *attitude* dan *skill* bagus. Pada posisi ini, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan *excellent*. Saat hasil pekerjaannya belum ditagih, dia sudah bisa menunjukkan hasilnya. Dia pandai menyelesaikan masalahnya sendiri, bahkan memberikan solusi atas masalah orang lain. Namun ternyata pada posisi ini juga masih tetap bermasalah. Jika Anda tidak bisa memperlakukannya dengan baik maka dia akan berpindah ke lain hati, yaitu ke perusahaan lainnya.

Seorang pebisnis adalah seorang *coach* bagi bisnisnya dan tim yang ada di dalamnya (*coachee*-nya). Untuk menjadi *grounded coach* maka diperlukan mentalitas sebagai berikut.

1. Bersikap positif. Sikap ini merupakan sebuah mentalitas dan keyakinan bahwa tujuan atau *goal* itu pasti dicapai dengan

cara melakukan tindakan-tindakan yang terukur. Jika itu dilakukan maka pasti akan berhasil.

2. Bertumbuh. Prinsip dalam menjaga keberlangsungan bisnis adalah harus terus tumbuh dari waktu ke waktu dan semakin membaik seiring dengan lamanya bisnis. Pertumbuhan bisnis harus linier dengan umur bisnis yang dikelola.
3. Memotivasi. *Grounded coach* harus memiliki kemampuan untuk meng-*energize coachee* (tim dan karyawan). Kemampuan membuat *coachee* antusias dan optimis akan memudahkan dalam pencapaian tujuan (*goal*). Semua itu akan menjadi mudah dan ringan saat sumber daya yang ada bergairah untuk mengejar target dan tujuan. Akan ada keajaiban yang terjadi dengan motivasi yang diberikan *grounded coach* kepada *coachee*-nya.
4. Membesarkan hati pada saat membantu *coachee*. Besarkanlah hati *coachee* Anda dengan menunjukkan besarnya potensi yang dimilikinya, mudahnya cara untuk mewujudkannya, membangun kesadaran bahwa potensi besar yang ada hanya perlu ditekuni secara sungguh-sungguh dengan strategi yang tepat dan ditagih secara periodik sampai berhasil.
5. Mendorong harapan. Melakukan proses *coaching* yang membangun kesadaran *coachee* untuk memiliki harapan-harapan besar yang mungkin sebelumnya tidak pernah terpikirkan. Harapan ini akan menggugah keberanian *coachee* untuk melejitkan bisnis yang dikelola dan meyakinkannya

bahwa segala hal yang ditekuni dan diperjuangkan tanpa mengenal putus asa maka pasti akan mendapatkan hal besar yang tidak pernah terbayangkan sebelumnya.

Jati diri seorang *grounded coach* adalah memaksimalkan segala potensi dan semua sumber daya yang ada pada diri *coachee* agar tujuan (*goal*) tercapai. Hanya orang yang berpikiran dan berjiwa besarlah yang berani menjamin hasil agar *goal* tercapai bagi *coachee*-nya.

Saudara Ryan Martian merupakan seorang anak muda alumni GBC XIX, alumni Grounded Leadership Coach, seorang praktisi SDM, *grounded coach*, dan juga seorang pebisnis yang telah menulis buku ini dan saya yakin bisa membantu Anda sebagai seorang pebisnis dan manajer HRD dalam mengelola SDM dengan benar. Dalam buku ini, Anda akan menemukan beberapa hal sebagai berikut.

- Hubungan *mindset* kepemimpinan dengan keberhasilan mengelola tim.
- Cara perusahaan agar bisa menjadi magnet bagi terciptanya tim impian.
- Cara memetakan tim sesuai dengan bakat, pengetahuan, keahlian, dan *attitude* mereka.
- Cara mengembangkan talenta tim hingga ke titik puncak.
- Menyusun sistem *rewarding* yang menarik.

Ditulis dengan format *workbook* yang sangat aplikatif, menyederhanakan teori-teori HRD dan mengombinasikannya

dengan *coaching tools* yang pasti akan memudahkan Anda dalam mempraktikkan manajemen SDM ke dalam bisnis Anda. Hal menarik dari semua isi buku ini diambil dari studi kasus puluhan klien dan perusahaan yang pernah ditanganinya. Oleh karena itu bisa menjadikan isi bukunya sangat aplikatif dan mudah untuk dicerna.

Setiap data terdapat tindakan yang cocok, setiap masalah terdapat pasangan solusi yang cocok, setiap akibat terdapat pasangan sebab yang cocok, dan setiap manusia mempunyai pasangan perlakuan yang tepat. Buku ini adalah pasangan yang cocok bagi Anda untuk bisa memulai membangun tim impian dalam organisasi Anda. Layak dibaca oleh Anda yang akan atau sedang memulai membangun tim impian.

Terakhir saya sampaikan, hanya baja yang bisa menempa besi, hanya pelatih bisnis handal dan kuat yang bisa melatih orang lain untuk tumbuh menjadi manusia yang hebat.

Salam Grounded,
Malang, 20 Mei 2019

Imam Muhajirin Elfahmi
(*The First Indonesian International Total
Leader Coach, Certified from LMI – J. Meyer,
Texas USA*)

KATA PENGANTAR

T.A.S.K

Apabila selama ini kita mengenal tiga unsur yang menentukan kemampuan seseorang, yaitu SKA atau KSA, di mana *S-Skill*, *K-Knowledge*, dan *A-Attitude*, itu sebenarnya berlaku hanya pada aktivitas yang dapat digantikan oleh mesin atau komputer yang memang terjadi di era *manufacturing*. Di mana peran *skill* begitu pentingnya sampai pada *SKILLED* dan *KOMPETEN* dan itu benar.

Akan tetapi pada era *service* seperti sekarang ini, SKA atau KSA sudah tidak mencukupi lagi, bahkan orang yang *skilled* belum tentu kompeten. Bahkan ada kompetensi yang tidak ada *skill*-nya, terutama kompetensi terkait “*intuition*” dan “*feeling*”.

Pada era *service economy* sekarang ini, ada empat komponen penting. Keempat unsur ini disebut TASK (*Talent*, *Attitude*, *Skill*, *Knowledge*).

Pergeseran manajemen mulai *manufacturing* ke *service economy* menimbulkan berbagai istilah dalam keterlibatan manusia, mulai dari buruh yang melakukan kerja kasar menjadi pegawai yang melakukan *gawean*, lalu ke karyawan yang menghasilkan “*karya*”, dan kemudian lanjut ke sumber daya (*human resources*) yang merupakan aset berharga.

Akan tetapi, akhirnya telah disadari bahwa aset itu akan menyusut maka belakangan ini berubah menjadi modal insani (*human capital*), di mana setiap manusia tanpa kecuali memiliki potensi kekuatan yang unik dan dahsyat. Apabila mulai dari *recruitment*, *placement*, *development*, dan *succession planning* dapat dimanfaatkan maka akan menjadi luar biasa bagi organisasinya.

Buku HRM ini mengupas semuanya dan wajib dibaca oleh semua pemangku kepentingan organisasi.

Abah Rama Royani

PRAKATA

Sebuah Pengantar Penulis: Generasi Milenial Akan Membunuh Bisnis Anda

Generasi milenial akan membunuh bisnis Anda jika perusahaan tidak segera beradaptasi dengan mereka. Sering kali para klien mengeluh dan bertanya kepada saya, keluhan-keluhan yang muncul di antaranya, “Karyawan saya sering keluar masuk, bagaimana cara saya mempertahankan mereka?”, “Tim saya susah untuk dikelola, mereka cenderung banyak bertanya dan mendebat arahan saya.”, “Karyawan saya lebih asyik main gadget ketimbang bekerja, kalau begitu terus pekerjaan tidak terurus, pelanggan jadi hilang,” dan sebagainya.

Setelah saya analisa dari semua kasus tersebut, saya menyimpulkan bahwa semua pertanyaan merujuk pada sebuah persoalan bahwa manusia yang mereka hadapi adalah manusia dengan karakteristik yang unik dan berbeda dengan yang mereka hadapi 10 atau 20 tahun yang lalu. Mereka adalah generasi milenial.

Mengutip sebuah buku *best seller* berjudul *Millennial Kills Everything*, Yuswohadji menyebutkan bahwa ada sebanyak 50 produk, layanan, teknologi, musik, olahraga, dan industri yang akan terbunuh dan punah. Mereka semua akan menjadi tidak

relevan dan akan ditinggalkan oleh konsumen milenial. Penyebab kepunahannya adalah karena generasi milenial memiliki nilai-nilai, perilaku, preferensi baru dan meninggalkan nilai-nilai lama yang dianut oleh generasi sebelumnya.

Tidak hanya itu, tempat kerja pun nantinya akan secara “pelan tapi pasti” bisa “dibunuh” oleh milenial. Jika generasi *baby boomers* dan gen-X bekerja rutin selama 8 jam sehari maka tidak demikian dengan milenial. Milenial menuntut fleksibilitas dalam bekerja. Mereka ingin bekerja di mana pun dan kapan pun. Yang terpenting, kinerja yang dikehendaki bisa dicapai, istilahnya *remote working* atau *flexi job*. Survei Deloitte menunjukkan bahwa sebanyak 92 persen milenial menempatkan fleksibilitas kerja sebagai prioritas utama.

Akibatnya, seperti yang dikeluhkan sebagian besar generasi *baby boomers* dan gen-X tersebut terjadi, para pekerja tinggi banyak yang keluar masuk (*turnover*) perusahaan, pekerja sibuk dengan *gadget* masing-masing, dan lain sebagainya. Tempat kerja yang masih menerapkan “*working style*” ala *baby boomers* dan gen-X akan ditinggalkan oleh mereka. Oleh karena itu, jika Anda tidak mengadaptasi cara kerja mereka, organisasi Anda akan punah.

Ada beberapa buku, baik lokal maupun terjemahan yang membahas tentang generasi milenial. Akan tetapi, buku tersebut belum secara detail membahas *how to* dalam artian langkah demi langkahnya. Oleh karena itu, buku ini hadir dan berusaha menjadi jembatan antara manajemen SDM tradisional

dengan generasi milenial yang saat ini memenuhi 90 persen tempat kerja di dunia.

Buku ini kami bagi ke dalam 8 bab penting yang bisa membantu Anda dalam membangun tim SDM milenial, dimulai dari membangun paradigma kepemimpinan di era milenial, merancang tim impian, memetakan kebutuhan bakat, merekrut dan menyeleksi milenial, membangun budaya belajar bagi generasi milenial, mempertahankan kinerja, menetapkan gaji, hingga membangun hubungan kerja yang menyenangkan bagi mereka.

Kami berharap, buku ini dapat membantu mengelola tim milenial Anda, menjadi referensi dan *guidance book* tentang *step by step* mengelola tim Anda, dan harapan lebih luasnya yaitu bisnis Anda semakin tumbuh seiring dengan pertumbuhan generasi milenial yang masuk ke dalam bisnis.

Tentu saja buku ini tidak sempurna. Untuk ke depannya, semoga kami bisa menyajikan referensi yang lebih berbobot dan lebih bermanfaat bagi bisnis dan organisasi Anda. Saya mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan men-support saya dalam menyelesaikan naskah buku ini, kepada guru-guru saya, Coach Dr Imam Elfahmi dan Abah Rama Royani yang telah memberikan pengantar dan *insight* terhadap tulisan saya, Ust. Anwar Jufri, Lc. yang juga men-support kami untuk menulis buku, Kang Surya Kresnanda yang telah menjerumuskan saya kepada grup *trainer* menulis dan menagih secara brutal setoran tulisan setiap hari,

kepada sahabat dan teman teman saya, Mas Yusuf Rohman (*talents mapping*), Kang Firman (*pathfinder*), Mas Mukhoer (PKPU), Pak Tata Sutarya (rubaiyat), Bu Arini (Inmadintama), dan semua sahabat peserta pelatihan HRM 4.0 yang telah banyak memberikan inspirasi dan studi kasus atas buku ini.

Ucapan terima kasih juga saya haturkan kepada rekan-rekan komunitas Genpro, TDA, Saudagar Nusantara, Eminet, IIBF, serta ratusan klien yang telah memercayakan pelatihan dan pendampingan manajemen SDM kepada kami, Anda telah menjadi inspirasi atas penulisan buku ini dan tidak bisa saya sebutkan satu per satu. Buku ini untuk Anda. Semoga menjadi amal jariyah bagi kita semua, amin.

Ryan Martian, S.P., M.M.

01

Mengapa Manusia?

**RYAN
MARTIAN**

Penerbit Litera Mediatama

**ANDA BOLEH MENGAMBIL
PABRIK KAMI, TAPI BERI
KAMI ORANG-ORANG
KAMI DAN KAMI AKAN
MEMULIHKAN BISNIS KAMI
KEMBALI**

(Henry Ford)

MENGAPA MANUSIA?

Mengacu pada empat perspektif *balance scorecard* yang dipopulerkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1990, kita memahami bahwa bisnis yang baik akan memperhatikan empat hal strategis secara berimbang, meliputi finansial, pelanggan, *operation*, dan sumber daya manusia.



Semua bisnis berorientasi kepada pencapaian finansial organisasi, yakni profit yang tinggi sebagai margin atas biaya yang rendah dan omzet yang tinggi. Profit tersebut dapat dicapai jika organisasi bisa menghadirkan dan mempertahankan *customer* mereka. Sementara *customer* akan tetap bertransaksi dengan organisasi jika organisasi memiliki *internal operation* yang dapat memberikan nilai tambah bagi konsumen. *Internal operation* ini mustahil tercapai jika tidak dikelola oleh tim dengan kompetensi terbaik, yaitu tim yang terus bertumbuh dan berkembang. (Pembahasan mendetail mengenai *balanced scorecard* akan kita bahas pada chapter berikutnya).

Dengan kata lain, tim menjadi sumber daya terpenting dalam organisasi. Bahkan, pada beberapa organisasi dari beberapa negara telah menjadikan manusia tidak hanya sebagai sumber daya, melainkan sebagai *capital/modal* yang harus diperhitungkan dalam biaya operasional dan harus berdampak langsung pada efektivitas, efisiensi, dan keuntungan finansial organisasi.

**TIDAK HANYA SEBAGAI
SUMBER DAYA, MANUSIA
JUGA MENJADI MODAL YANG
HARUS DIPERHITUNGKAN
DALAM BIAYA OPERASIONAL
ORGANISASI.**

Hendry Ford, pendiri Ford Motor Company pernah menyampaikan sebuah *statement*,

**“ANDA BOLEH MENGAMBIL PABRIK KAMI, TAPI
BERI KAMI ORANG-ORANG KAMI DAN KAMI AKAN
MEMULIHKKAN BISNIS KAMI KEMBALI”**

Ford memahami bahwa manusia adalah aset terpenting dalam organisasinya. Kehancuran organisasi akan kembali berdiri jika di dalamnya terdapat orang-orang dengan kualitas terbaik. Sedangkan Jim Collins dalam bukunya, *Good To Be Great*, juga membahas dalam satu bab tersendiri mengenai alasan organisasi-organisasi biasa mampu berkembang menjadi besar karena mereka memilih orang-orang terbaik sebelum menjalankan bisnis, “Memilih siapa kemudian apa”.

Dengan manusia terbaik, sebuah organisasi akan mampu merealisasikan visinya sebesar apa pun visi organisasi tersebut.

PERAN BESAR MANAJEMEN TIM DALAM BISNIS

Persoalan mengelola tim tidak terbatas hanya pada pengelolaan administrasi kepegawaian, juga tidak hanya tentang absensi pegawai, penggajian, aturan izin/cuti, jadwal kerja, kontrak kerja, atau surat peringatan pegawai, tetapi lebih dari itu. Mengelola tim merupakan keseluruhan pengelolaan dengan target *performance*, alias kinerja. Tujuannya jelas, yaitu agar setiap pegawai mencapai kinerja terbaiknya dan puncak prestasi kerjanya.



Dave Ulrich telah membuat sebuah model dalam mengelola suatu tim di mana tim tersebut perlu menjalankan empat peran fungsi, sebagai berikut.

1. Strategic Partner

Sebagai *strategic partner* berarti departemen SDM berfokus pada langkah untuk menyelaraskan strategi dan seluruh tim dengan strategi bisnis. Departemen SDM menjadi mitra para pemimpin puncak dan *business owner* untuk mewujudkan keberhasilan strategi bisnis dengan menerjemahkan strategi

bisnis ke dalam praktik pengelolaan tim sehingga akan tercipta kondisi organisasi sebagai berikut.

- a. Organisasi dapat beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan.
- b. Organisasi dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.
- c. Organisasi dapat meningkatkan hasil finansialnya karena strategi dapat diimplementasikan dengan lebih efektif.

2. *Change Agent*

Sebagai *change agent*, bagian SDM harus mampu mengelola setiap transformasi atau perubahan dalam organisasi, termasuk perubahan budaya dasar organisasi. Departemen SDM harus mengidentifikasi dan menerapkan proses perubahan akibat penerapan ide-ide serta inisiatif yang didesain atau diterapkan dalam organisasi.

3. *Employee Champion*

Sebagai *employee champion*, bagian SDM berarti terlibat dalam permasalahan, ekspektasi, dan kebutuhan tim sehari-hari. Bagian SDM secara aktif dan agresif berperan dalam mengembangkan serta meningkatkan komitmen dan kontribusi/kinerja tim untuk mencapai keberhasilan organisasi.

4. *Administrative Partner*

Peran *administrative expert* berarti ahli dalam menjalankan administrasi dan infrastruktur terkait SDM dengan efektif dan efisien, termasuk yang berkaitan dengan seleksi-rekrutmen, *training* dan pengembangan, peningkatan kinerja, serta sistem remunerasi.

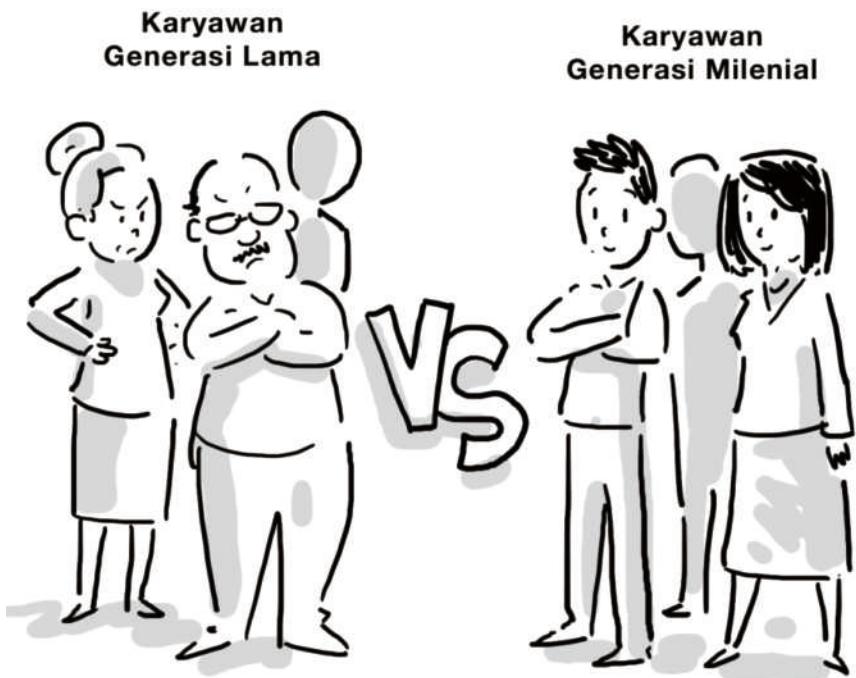
Persoalan administratif hanya menjadi salah satu bagian kecil dari pengelolaan tim. Lebih dari itu, departemen SDM harus menjalankan empat aktivitas HRD yang tidak hanya mengelola *day to day activity*, tetapi juga mempunyai peran *strategic*, *process*, dan pengembangan tim. Sebuah pekerjaan yang menuntut *skill* tinggi dan pengetahuan luas agar tercipta iklim organisasi yang mendorong tercapainya puncak performa seluruh tim.

Oleh karena itulah buku ini hadir untuk membantu para pengelola bisnis, pemilik bisnis, manajer, dan departemen tim mendapatkan panduan yang membumi dan mudah dimengerti tentang seharusnya manajemen tim dipahami dan dijalankan.

HUMAN CAPITAL PADA ERA DIGITAL

Dunia telah berubah dan akan terus berubah. Begitu juga dengan penghuninya yang juga terus mengalami perubahan. Generasi milenial akan atau telah mengambil alih kepemimpinan dalam organisasi menggantikan generasi sebelumnya (generasi X dan generasi *baby boomers*). Mereka memiliki gaya dan karakteristik yang berbeda tentang cara bekerja dan mengelola organisasi, termasuk di dalamnya cara berinteraksi dan memimpin organisasi.

Sebuah siklus 20 tahunan di mana setiap kurun waktu tersebut terjadi perubahan nilai yang mau tidak mau, generasi sebelumnya harus menyesuaikan diri dengan generasi yang bergabung. Ada dua generasi yang bergabung di era Industri 4.0 yakni generasi milenial (lahir tahun 1980-1995) dan sebentar lagi generasi Z (lahir 1995-sekarang), di mana mereka akan mengacaukan rencana yang telah disusun oleh generasi sebelumnya.



Generasi ini pula yang pertama kali membawa dan mengenalkan teknologi digital ke dalam organisasi/industri. Teknologi informasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dengan dunia kerja dan sosial media menjadi makanan sehari-hari generasi ini. Oleh karenanya, arus informasi menjadi tidak terbendung. Organisasi menjadi lebih digital di mana mereka tumbuh sangat cepat dan mencapai banyak hal lebih cepat dari sebelumnya.

ERA INDUSTRI 4.0 MENGHARUSKAN ORGANISASI UNTUK BERGERAK LEBIH FLEKSIBEL DALAM MANAJEMEN PROSESNYA, BAIK URUSAN INTERNAL MAUPUN EKSTERNAL

Di Era Industri 4.0 organisasi menjadi terbuka, tidak ada rahasia, informasi cepat menyebar, para pekerja menjadi paham apa yang terjadi dengan dunia luar dan dunia luar dengan mudah mengakses semua hal yang dahulu menjadi rahasia organisasi. Karenanya, organisasi harus menjadi lebih lentur dan dinamis dalam merespons segala kemungkinan yang muncul, selalu berubah, dan *up to date*. Kelenturan itu mengharuskan organisasi menjadi lebih fleksibel dalam memanajemen prosesnya, baik untuk urusan internal seperti pengelolaan keuangan, produksi, dan SDM maupun urusan eksternal seperti berhubungan dengan *supplier*, pelanggan, dan lingkungan sekitar.

Organisasi menjadi semakin cepat perubahannya dan membutuhkan adaptasi yang segera. Teknologi informasi dan internet mendukung setiap orang dan setiap organisasi untuk

bertindak cepat. Mereka harus berkompetisi dengan waktu. Bisa kita lihat organisasi-organisasi *start up* yang saat ini menjelma menjadi organisasi besar. Contohnya saja kapitalisasi Go-Jek yang dalam kurun waktu 2 tahun bisa melibas organisasi transportasi Blue Bird, bahkan sekarang nilainya melampaui maskapai penerbangan Garuda Indonesia. Ini adalah sebuah bukti bahwa era digital membawa keterbukaan, kelenturan, dan kecepatan.

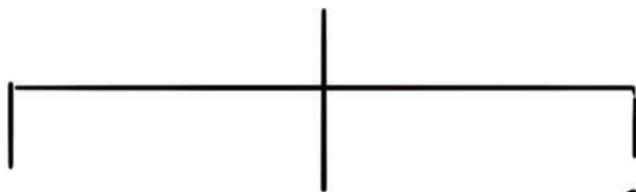
Begitu juga dalam urusan mengelola tim, generasi milenial yang ketika buku ini ditulis usianya paling tua mencapai 39 tahun sudah berada di puncak atau setidaknya berada pada manajemen menengah. Pendeknya masa depan bisnis ada di tangan generasi milenial dan generasi setelahnya. Generasi ini jika dikelola dengan baik akan membuat organisasi menjadi lebih digital, lebih terbuka, dan lebih lentur memungkinkan organisasi bertumbuh lebih cepat maka era baru sudah hadir, yaitu era HRM 4.0.

SELAMAT DATANG DI INDUSTRI 4.0

Praktik manajemen sedang berubah secara cepat dan permanen. Akibatnya, kepemimpinan dan budaya organisasi juga berubah. Perubahan ini disebabkan oleh tiga tren, yakni merosotnya manajemen tradisional, revolusi teknologi informasi (internet), dan munculnya generasi milenial yang memasuki lingkungan kerja.



INDUSTRIAL 4.0



Old management

Internet

Karyawan
milenial

1. Merosotnya Manajemen Tradisional

Fakta menunjukkan bahwa manajemen, khususnya manajemen bisnis baru ditemukan pada 100 tahun yang lalu, tepatnya ketika era industri dimulai. Manajemen yang kita kenal lengkap dengan perencanaan strategis, struktur organisasi, dan delegasi tugas, serta uraian pekerjaan dan departemen yang mengurusi sumber daya manusia adalah produk abad ke-20.

Sebelum tahun 1900 tidak ada kebutuhan manajemen, ekonomi Amerika -di mana ilmu manajemen ini lahir- bersumber mata pencaharian dari pertanian dan perdagangan. Penemuan teknologi yang mengawali revolusi industri pada awal tahun 1800 mulai muncul dan berjaya mengawali lahirnya ilmu manajemen. Pada awal abad ke-20 inilah ekonomi manufaktur sampai ke puncak pertumbuhannya, di mana kebutuhan manajemen menjadi semakin luas dan kompleks.

Frederick Winslow Taylor, sekarang dikenal sebagai Bapak Manajemen Modern merupakan salah satu orang yang pertama kali mempelajari proses bekerja dalam lingkungan industri. Dia mulai mempelajari cara terbaik melakukan pekerjaan dan memotivasi para pekerja untuk mencapai puncak kinerja terbaiknya. Pada tahun 1911, dia menerbitkan buku berjudul *The Principle of Scientific Management*. Saat itu lah manajemen terlahir dan kemudian menjadi aturan baku hingga 100 tahun setelahnya. Hingga saat ini, masyarakat luas masih menggunakan proses manajemen, seperti perencanaan strategis, sistem manajemen kinerja, bahkan beberapa konsep

mendasar dari bidang kepemimpinan yang berakar dari pendekatan ini.

Henry Ford merupakan salah satu tokoh yang berhasil menerapkan sistem manajemen ini. Dia mengaplikasikan ilmu manajemen ke dalam bisnisnya di mana Ford Motor Company yang didirikannya mampu mengurangi waktu yang diperlukan untuk memproduksi sebuah mode T dari 12,5 jam menjadi hanya 93 menit. Satu abad setelahnya, Ford mampu memproduksi hampir 10.000 mobil dalam sehari dan hampir satu abad setelahnya Ford merayakan produksi kendaraannya yang ke-350 juta.



Pesatnya ilmu manajemen tidak berdiri sendiri, melainkan dibarengi dengan pesatnya temuan-temuan teknologi/kemampuan manusia untuk menguasai teknologi listrik, mesin pembakaran, dan bahan-bahan kimia yang ikut berkontribusi nyata. Hal ini sama seperti ilmu manajemen.

Pemahaman yang semakin dalam mengenai mesin tersebut menginspirasi manajemen modern untuk memperlakukan organisasi layaknya sebuah mesin. Arus kas keuangan, struktur organisasi, dan kekuasaan menjadi alat kontrol yang ditempatkan di atasnya. Posisinya yang berada di sekeliling para pekerja dan karyawan diharapkan dapat mengikuti instruksi serta arahan. Sama halnya seperti cara kerja gigi-gigi pada sebuah mesin.

Setelah bertahun-tahun dijalankan, para peneliti dan praktisi mulai menentang pendekatan mekanis yang digunakan dalam mengelola manajemen, utamanya manajemen sumber daya manusia. Akhir tahun 1920-an, para peneliti mulai menguji faktor-faktor manusawi dalam produksi dan menemukan bahwa faktor-faktor sosial memengaruhi kinerja jauh lebih dari yang disadari sebelumnya. Tahun 1940-an, ahli psikologi Kurt Lewin dan yang lainnya mengembangkan bidang baru, yakni perkembangan organisasi (*organization development*) yang berfokus pada pergerakan grup dan pembelajaran organisasi. Pada tahun 1960, Douglas Mc Gregor, seorang profesor sekolah bisnis Massachusetts Institute of Technology (MIT) menerbitkan karya klasik *The Human Side of Enterprise*. Di dalamnya, Douglas mengemukakan sebuah teori yang dikenal dengan pendekatan “teori X” dan “teori Y” pada manajemen. Kelompok manajer X percaya bahwa para pekerja pada dasarnya malas dan perlu dipaksa untuk menghasilkan sesuatu, sedangkan kelompok Y percaya bahwa karyawan dapat memotivasi dirinya sendiri dan hanya perlu didukung agar potensi maksimal mereka dapat tercapai.

Meskipun sudah banyak ide dan teori yang terfokus kepada manusia, tetapi hal itu belum pernah mengalahkan dominasi manajemen mesin. Meski era industri telah bergeser ke era informasi, pendekatan manajemen tim belum berubah. Struktur organisasi, perencanaan strategis, dan manajemen masih bergaya era industri. Pendeknya, hingga saat ini kita masih mengelola tim dengan pendekatan mesin.

Gallup Corporation, sebuah organisasi survei melaporkan bahwa hanya tiga dari sepuluh karyawan yang berkontribusi aktif dalam pekerjaan, sementara ada 2 di antara 10 karyawan yang tidak berkontribusi sama sekali dalam pekerjaan dan membawa kondisi organisasi ke lingkungan yang lebih buruk. Gallup telah menelusuri kondisi ini sejak tahun 2000.

2. Revolusi Teknologi Informasi

Dalam bukunya, *Igniting the Invisible Tribe*, Josh Allan Dykstra menunjukkan bahwa sebelum era internet, terdapat empat sumber daya penting dalam masyarakat yang sangat langka dan berharga. Yang pertama adalah ide, akses kepada ilmu pengetahuan dan informasi, di mana waktu itu hanya bisa diakses melalui universitas, perpustakaan, atau ensiklopedia. Kedua adalah hiburan di mana hanya dapat diakses melalui televisi, radio, atau bioskop. Ketiga adalah sumber daya, baik sumber daya finansial maupun fisik, seperti



kendaraan dan sebagainya. Keempat adalah manusia, jejaring yang bisa membantu seseorang mencapai tujuan pribadi. Jika berminat untuk memiliki bukunya silahkan langsung scan QR code yang saya lampirkan berikut ini.

Namun saat ini, semua hal itu bukan lagi menjadi masalah. Kita menggunakan Google untuk mengakses informasi dan jurnal-jurnal bisnis yang tersebar di internet, mengakses Hook atau Youtube untuk mendapatkan akses hiburan, men-download lagu dengan mudah, menggunakan aplikasi Go-Jek atau Grab untuk mendapatkan sarana transportasi dan lain-lain. Atas semua kemudahan tersebut, kita benar-benar menikmatinya.

Internet juga menjadi syarat terjadinya perubahan-perubahan ekonomi, sosial, dan politik sebuah bangsa. Berita viral begitu mudah diakses sehingga menyebar dan memengaruhi banyak manusia. Misalnya saja, Arab *spring* yang dimulai tahun 2010 mengawali gerakan demokratisasi di dunia Arab. Peristiwa ini merupakan salah satu peristiwa penting dunia sebagai dampak meluasnya internet di masyarakat. Internet memang sudah merubah wajah dunia kita saat ini.

Kondisi ini juga berpengaruh kepada manajemen tradisional yang sangat hierarkis dan birokratis. Ketika setiap orang terbiasa dengan kemudahan dan kecepatan, sementara manajemen tradisional justru menjadi penghambat kemudahan dan kecepatan ini.

3. Generasi Itu Bernama Generasi Milenial

Ya, generasi milenial terlahir ketika teknologi informasi menjadi konsumsi sehari-hari saat manajemen tradisional dianggap tua, ketinggalan zaman, dan sudah tidak relevan diterapkan untuk diikuti. Mereka lahir ketika dua tren (Gojek dan Grab) terjadi. Dan saat ini, mereka sudah masuk ke dunia kerja di mana pada tahun 2020 generasi milenial mulai mengisi posisi-posisi penting dalam organisasi.

Generasi ini menjadi generasi dengan jumlah penduduk terbesar di Indonesia untuk saat ini dan nantinya akan menjadi generasi pendorong musnahnya pendekatan manajemen tradisional sekaligus pendorong masuknya teknologi informasi dan manajemen digital ke dalam dunia kerja. Artinya perlu ada referensi baru, yaitu literatur terkini yang bisa dijadikan sandaran untuk mengelola sumber daya milenial dengan cara yang baru.

**GENERASI MILENIAL MENJADI
PENDORONG MUSNAHNYA
MANAJEMEN TRADISIONAL DAN
MEGGANTIKANNYA DENGAN
TEKNOLOGI INFORMASI DAN
MANAJEMEN DIGITAL**

Buku ini mencoba untuk menjadi literatur dari sekian banyak literatur dan referensi tentang cara mengelola tim pada era Industri 4.0.

KARAKTERISTIK GENERASI MILENIAL ADALAH DIGITAL

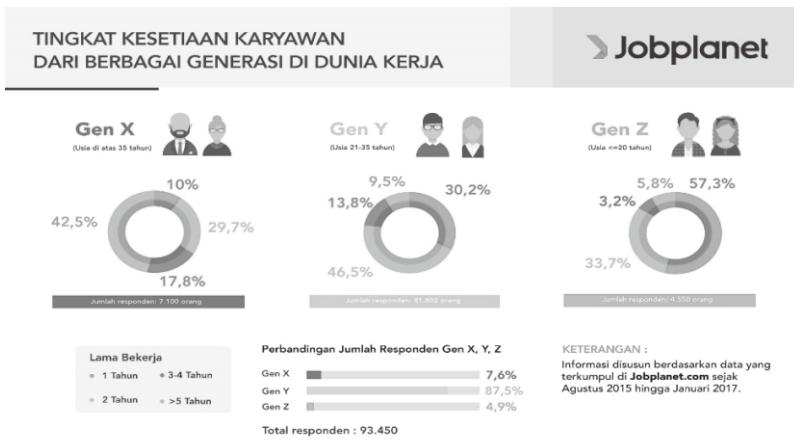
Koneksi internet telah menjadi konsumsi pokok bagi generasi milenial dimulai sejak mereka masih anak-anak. Seperti yang kami bahas sebelumnya bahwa generasi milenial yang lahir pada generasi X (1980-2004) dan generasi Z (1995-sekarang) tumbuh dewasa disertai dengan meluasnya penggunaan internet, teknologi informasi, dan gadget dalam kehidupan sehari-hari. Koneksi internet menjadi konsumsi pokok saat ini, terutama dalam mendapatkan informasi. Karena begitu pokoknya, Google sebagai referensi utama dalam pencarian informasi sampai mampu menghasilkan 5 juta tautan dalam hitungan detik. Milenial tidak memahami cara lain untuk mendapatkan informasi kecuali melalui media internet. Semuanya dilakukan secara *real time* dan tanpa ada jeda waktu. Seorang milenial juga melakukan pertemanan melalui sosial media dan mereka menggunakan sosial media untuk menciptakan dan membagikan konten sejak masih anak-anak.

**KONEKSI INTERNET TELAH
MENJADI KONSUMSI POKOK
BAGI GENERASI MILENIAL
DIMULAI SEJAK MEREKA
MASIH ANAK-ANAK.**

Kondisi ini berdampak penting bagi lingkungan kerja. Milenial akan terhambat dan berontak dengan birokrasi serta adanya batasan. Mungkin para milenial bukan orang pertama yang membenci birokrasi, tetapi mereka adalah generasi pertama yang memiliki alat serta akses untuk mengakali dan melawan birokrasi dengan memiliki prosedur yang panjang.

Generasi masa lalu bekerja di sebuah tempat khusus, menggunakan peralatan yang disediakan oleh organisasi, fokus kepada input, mengikuti tangga karier yang dibuat oleh organisasi, dan bekerja sesuai dengan yang ditugaskan. Sementara generasi milenial bekerja di mana saja, menggunakan berbagai sarana, fokus kepada hasil akhir, menciptakan karier sendiri, dan bekerja sesuai dengan *passion*-nya.

Generasi masa lalu juga cenderung merahasiakan informasi dan pengetahuan, penurut, menggunakan *e-mail* sebagai alat komunikasi, fokus kepada pengetahuan, dan *top down* dalam belajar mengajar. Sementara generasi milenial lebih terbuka dalam informasi, berpotensi menjadi seorang pemimpin dan memengaruhi, menggunakan berbagai media untuk berkomunikasi, belajar dan beradaptasi, serta demokratis dalam proses belajar dan mengajar.



Sumber: Jobplanet

Informasi yang didapat dari Jobplanet menunjukkan kesetiaan para milenial di dunia kerja. Mereka rata-rata mampu bertahan di tempat kerja hanya berkisar antara 1-2 tahun dan selanjutnya mencari pekerjaan lain yang diminatinya.

INOVASI ATAU MATI

Inovasi dalam pengelolaan sumber daya manusia menjadi sangat penting dan sebuah kata kunci dalam bisnis. Inovasi tidak hanya berubah, tetapi berfokus untuk menciptakan nilai. Tidak hanya berinovasi dalam pasar dan produk, tetapi juga berinovasi dalam mengelola sumber daya terpenting dalam organisasi, yakni **manusia**.

Inovasi merupakan perubahan spesifik yang dapat mengenali adanya nilai terkurung oleh cara-cara lama dan menyelesaiakannya dengan cara baru. Tidak hanya dengan menambah fitur dalam organisasi, tetapi menciptakan perubahan cukup mendasar dan membuka pintu atas nilai-nilai baru.



Apple dan Google bertahan karena melakukan inovasi dengan memberikan nilai bagi penggunanya. Traveloka dan Go-Jek mengguncang dunia transportasi serta pariwisata, kemudian dua organisasi ini menjadi besar karena inovasi dalam memberikan solusi perjalanan yang praktis. Airbnb dan Airy mengguncang industri perhotelan dengan mengizinkan siapa pun menyewakan rumah, kamar kosong, dan apartemen mereka. Organisasi yang berinovasi dan berpikir digital akan terus memperbaiki penawaran produk bisnis, menginovasi model bisnis, menginovasi proses manajemen, dan menginovasi pemanfaatan sumber daya manusianya.

Siapa mereka yang memiliki harapan untuk berinovasi dan digitalisasi?

Mereka adalah generasi milenial. Merekalah “Penduduk digital” yang berpikir digital terbuka, lentur, dan cepat akan kesulitan untuk memahami alasan dari berbagai cara yang dilakukan organisasi dalam menyelesaikan masalah saat ini kelihatannya mengabaikan realitas digital dan kesederhanaan, bagi para milenial apa yang dianggap masalah dalam organisasi terlihat aneh dan terlalu bertele-tele untuk diselesaikan.

Generasi milenial bukan hanya fasih menggunakan alat-alat digital, tetapi mereka mengerti kondisi ternyaman untuk menggunakan media digital. Mereka juga sangat paham bahwa dunia teknologi dan informasi mengalami perubahan secara terus-menerus sehingga mereka

perlu menemukan cara-cara inovatif dalam mencapai hasil-hasil terbaik untuk pekerjaan mereka.

PERUBAHAN ERA MEMBAWA PARADIGMA KEPIMPINAN ORGANISASI YANG BERBEDA

Jika era berubah maka paradigma mengelola tim juga pasti berubah. Para pemimpin harus mengubah cara mereka mengendalikan organisasi dan mengelola tim. Jika pada masa manajemen tradisional lebih mengandalkan perintah dan kontrol atas bawahan maka pada era manajemen digital, kepemimpinan lebih efektif dengan pendekatan menginspirasi dan keterhubungan. Gaya melayani dan menginspirasi (*servant leadership*) merupakan gaya kepemimpinan yang efektif untuk generasi milenial.

Jika pada awal masa manajemen, gaya kepemimpinan bersifat *top down* (*bossy*) di mana istilah dan praktik *transactional leadership* menjadi sangat efektif, kemudian bergeser menjadi *transformational leadership* maka dalam menghadapi generasi

milenial justru lebih efektif dengan gaya melayani dan menginspirasi atau lebih dikenal dengan istilah *servant leadership*. Pada masa ini, seorang pemimpin lebih menjadi seorang pelayan dan inspirator bagi bawahannya.

HRM 4.0 Grow Your People Get Your Great Business akan membahas praktik-praktik pengelolaan manajemen SDM secara umum dan aplikasinya terhadap organisasi pada era Industri 4.0 ini. Harapannya, Anda yang merupakan seorang pemimpin bisnis, manajer SDM, dan praktisi SDM memahami dan mampu mengelola tim dengan benar.

Dalam buku ini, kita akan membahas tentang cara mengelola tim, dimulai dari membuat perencanaan tim, manajemen bakat, mengembangkan tim, mempertahankan kinerja tim, membuat peta karier, sampai dengan membuat sistem *reward* yang menarik bagi kaum milenial. Harapannya, tim Anda menjadi lebih berkontribusi untuk organisasi dan organisasi menjadi organisasi yang ideal untuk tim Anda.

GAYA MELAYANI DAN MENGINSPIRASI (SERVANT LEADERSHIP) MERUPAKAN GAYA KEPEMIMPINANN YANG EFEKTIF UNTUK GENERASI MILENIAL

MERENCANAKAN KEBUTUHAN TIM

Era digital telah merubah lanskap bisnis. Akan tetapi, ada satu hal yang tidak berubah, yaitu visi, misi, dan strategi organisasi. Ketiga hal ini nantinya akan melahirkan struktur organisasi. Pada era sekarang di mana kepemimpinan tidak menjadi satu-satunya entitas komando maka bentuk struktur organisasi berubah, begitu juga dengan perencanaan tim yang akan ikut berubah.

Budaya organisasi akan berubah. Organisasi yang memuat digitalisasi, keterbukaan, kelenturan, dan kecepatan menjadi tema organisasi masa depan. Struktur organisasi yang tersentral pun akan digantikan dengan struktur organisasi yang melingkar. Kepemimpinan menjadi lebih terdistribusi dan menyebar. Hal ini memungkinkan setiap orang dapat memimpin proyeknya masing-masing. Dengan begitu, akan ada kebutuhan tim pada masa depan yang jauh berbeda dengan kebutuhan tim dalam organisasi tradisional.

Pada *chapter* tiga dalam buku ini, kita akan membahas cara merencanakan SDM dengan benar, baik secara kualitas maupun kuantitasnya, dihubungkan dengan rencana strategis organisasi, kemudian dilanjutkan menyusun struktur organisasi hingga membuat uraian jabatan untuk setiap posisi jabatan yang ada dalam struktur organisasi.

MENYIAPKAN LEARNING ENVIRONMENT

Pada saat ini, distribusi kepemimpinan, tugas, dan tanggung jawab mengharuskan setiap tim berada dalam zona pembelajar, bahkan pembelajaran seumur hidup. Mereka yang merupakan generasi milenial dituntut menjadi pembelajar sejati, mampu beradaptasi, dan mempelajari suatu hal dengan cepat. Mereka harus bisa belajar di mana pun, kapan pun, dan dengan media apa pun.

Departemen SDM sebagai *partner* pemimpin dalam menciptakan *employee champion* harus menjadi pusat pembelajaran dan pengembangan tim di organisasi, mampu menjadi katalisator bagi pembelajaran tim, serta mendesain pelatihan dan pembelajaran yang memberikan percepatan kompetensi tim dalam organisasi.



Pada chapter enam dari buku ini, kita akan membahas cara menciptakan iklim pembelajaran yang positif dalam organisasi. Kita akan membahas tentang menganalisis kebutuhan *training*, menyusun program-program pembelajaran, sekaligus membahas *tools* yang bisa digunakan untuk mengelola pembelajaran dan pengembangan tim di dalam organisasi kita.

MEMPERTAHANKAN KINERJA TERBAIK

Learning environment yang baik akan berdampak pada peningkatan kemampuan tim dalam organisasi. Selain lingkungan pembelajaran, ada banyak faktor yang menjadi penyebab kinerja membaik atau memburuk. Salah satu faktor lainnya yaitu indikator kunci kerja atau *key performance indicator*.

Pada chapter empat dari buku ini, akan kita kupas cara mengelola kinerja tim, menyusun indikator kinerja utama atau indikator kunci kinerja, memberikan penilaian dan evaluasi kinerja, sekaligus merancang *feedback* atas kinerja tim di dalam organisasi kita.

MERANCANG KARIER BERDASARKAN BAKAT DAN HASIL KINERJA

Organisasi perlu menetapkan indikator-indikator kunci yang menjadi fokus peningkatan kinerja, sekaligus mengevaluasi hasil kerja setiap tim (*performance appraisal*). Evaluasi kinerja ini bisa digunakan untuk memberikan *feedback* dan pertimbangan dibutuhkannya pelatihan lanjutan atau bisa berguna untuk penetapan karier seseorang, bisa berupa pemindah tugas ke pekerjaan yang lebih diminati (mutasi), kenaikan jabatan (promosi), atau penurunan jabatan (demosi).



Pada *chapter* tujuh dari buku ini, kita akan sama-sama merancang peta karier dan struktur *reward* bagi tim, di antaranya menganalisis beban kerja untuk setiap jabatan dalam organisasi, membuat matriks golongan dan peta karier, serta membuat sistem upah dengan pendekatan 3P (*Person, Position, dan Performance*). Semuanya diharapkan bisa digunakan untuk mempertahankan dan mengembangkan kinerja tim dalam organisasi.

BELAJAR DARI MEREKA

Pada setiap *chapter* dalam buku ini akan kita sisipkan studi kasus praktik pengelolaan tim di berbagai organisasi dan UMKM di Indonesia, seperti organisasi bisnis digital, organisasi *fashion*, penerbitan, organisasi kuliner, dan berbagai organisasi lainnya sebagai referensi untuk diterapkan di organisasi Anda. Buku ini juga dilengkapi tulisan-tulisan renyah dari para *expert* di bidangnya.

Buku ini tidak berdiri sendiri. Kami memberikan *link* dari website kami terkait dengan lampiran penting yang akan menjadi *guidance* Anda dalam mempraktikkan seluruh isi buku ke dalam organisasi. Dalam lampiran tersebut kami berikan contoh SOP manajemen tim, katalog KPI untuk berbagai departemen dalam organisasi, contoh peraturan organisasi yang bisa dijadikan referensi di organisasi Anda, dan beberapa *file* pendukung lainnya. Dengan demikian lengkap sudah peralatan tempur bagi Anda untuk mempraktikkannya pada organisasi.

Dari mana kita memulainya? Kita mulai dari diri Anda.

EVOLUSI ORGANISASI

Oleh: Ryan Martian, S.P., M.M.

Semua organisasi akan mengalami masa evolusi organisasi yang sama, masa pengenalan, masa pertumbuhan, masa kedewasaan, dan masa penurunan, hingga akhirnya mati jika tidak ditangani dengan baik.

Pada masa perkenalan, pendiri bisnis harus mampu menunjukkan kreativitas tinggi untuk mengenalkan bisnisnya kepada masyarakat, entah dengan produk yang inovatif atau dengan strategi pemasaran yang unik. Dengan begitu, bisa segera direspon masyarakat sehingga diperlukan evolusi organisasi. Pada masa ini, peran pemilik sebagai pemimpin bisnis sangat besar karena semua aktivitas organisasi sangat bergantung pada kepemimpinan. Fokusnya adalah menghasilkan *cashflow* bisnis yang cepat untuk mempertahankan bisnisnya.

Berhasil melewati masa perkenalan, sebuah organisasi akan masuk pada masa pertumbuhan. Pada masa ini, *cashflow* mulai berkembang dan respons pasar sangat positif sehingga

mau tidak mau harus merekrut tim untuk membantu pemilik bisnis. Dalam proses rekrutmen inilah dibutuhkan sebuah arahan yang jelas dari seorang pemimpin kepada timnya. Oleh karena itu, seorang pemimpin tidak hanya bertugas merekrut, tetapi juga harus mulai menyelenggarakan pelatihan untuk meningkatkan *skill* dan kompetensi tim agar respons pasar dapat dilayani dengan baik.

Bergeser dari masa perkenalan, saatnya adalah sebuah organisasi masuk ke dalam masa dewasa. Namun, pada masa dewasa ini semakin banyak tuntutannya. Tidak hanya muncul dari respons pasar, tetapi juga tuntutan internal. Jumlah tim kerja yang banyak mengharuskan seorang pebisnis harus mulai memikirkan manajemen SDM yang lebih kompleks (bukan sekadar pelatihan, sistem kompensasi, jenjang karier). Manajemen rekrutmen menjadi hal yang harus mulai dilaksanakan. Tidak hanya itu, sistem kerja, seperti dibuatnya SOP dan penilaian kinerja kunci juga penting untuk mulai dikelola. Pendeknya, sebuah organisasi membutuhkan sistem formal untuk mengelola kinerja.

Organisasi yang tidak berhasil membangun sistem organisasi yang benar, berisiko masuk ke tahap keempat, yaitu masa penurunan (*decline*). Ketika tuntutan pekerjaan yang semakin tinggi, perubahan paradigma dan perubahan dunia bisnis tidak direspon dengan cepat sehingga menyebabkan perusahaan tidak bisa menahan gempuran persaingan. Hal ini mengakibatkan terjadinya batal organisasi, berkurangnya dan beralihnya

pelanggan, terjadinya gelombang *resign* dan *turnover* menjadi tantangan setiap hari, dan organisasi yang tidak segera melakukan perubahan akan tergerus, hingga akhirnya mati.

Menyikapi hal ini, tentu saja para pemilik organisasi harus dengan tepat mengambil keputusan strategis dalam mengelola bisnisnya. Satu hal yang sama dari setiap step evolusi bisnis adalah justru dari seberapa cepat dan seberapa tepat para pemilik bisnis mengelola SDM mereka agar SDM yang dimilikinya siap menghadapi perubahan dan persaingan bisnis saat ini maupun pada masa yang akan datang. Oleh karena itu, memahami manajemen SDM menjadi kebutuhan wajib para pelaku bisnis, di mana pun level bisnisnya.