

Human Capital Strategy to Drive Business Performance

Daftar Isi

TENTANG PENULIS/BLOGGER

- The Death of HR People
- Kenapa Kekuatan 3 Intangible Assets ini Sangat Powerful?
- 3 Cara Dahsyat untuk Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja SDM
- Cara Ampuh Mendesain Human Capital Strategy Kelas Dunia
- Kiat Paling Paten to Improve Your Skills and Competency Level
- Mengapa Training Gagal Memberikan Value for Business?
- 3 Penyakit Subyektivitas yang Menghancurkan
- Proses Penilaian Kinerja Karyawan
- Kinerja SDM Akan Ambruk Jika Tidak Dilacak dengan 2 Elemen Kunci ini
- Talent War dan Predatory Recruitment
- Pay for Position, Person and Performance
- Kenapa Diskriminasi Diperlukan dalam Talent Management?
- Customer Satisfaction or Employee Satisfaction?

Sekilas mengenai Penulis/Blogger

Penulis ebook ini adalah **Yodhia Antariksa**, blogger pada www.strategimanajemen.net blog yang terpilih sebagai blog bisnis terbaik dalam ajang Pesta Blogger Indonesia.

Yodhia juga adalah admin dibalik akun twitter legendaris bernama **@strategi_bisnis**.

Yodhia menyelesaikan pendidikan **master dalam bidang HR management dari Texas A&M University, USA atas beasiswa Fulbright Scholarship**. Sementara pendidikan strata satu-nya di-selesaikan dalam bidang manajemen dari Universitas Islam Indonesia, Jogjakarta.

Yodhia merupakan founder dan CEO PT. Manajemen Kinerja Utama, sebuah consulting firm dalam bidang performance management. Anda bisa menghubunginya pada alamat email : ***antariksa.yodhia@gmail.com***



The Death of HR People?

Our most important asset is our great people, begitu satu kalimat yang acap kita lihat di laporan tahunan sejumlah besar perusahaan. Sebuah kalimat yang mungkin sering jadi tergelincir menjadi klise, sebab spirit dibalik kalimat itu lebih kerap tak dijalankan. Dengan kata lain, kalimat itu lebih sering menjadi slogan belaka, yang tidak disertai dengan komitmen pengembangan sumber daya manusia yang kuat.

Pada sisi lain, kalimat mutiara itu juga merupakan tantangan bagi para pengelola SDM di setiap perusahaan, atau yang acap dikelompokkan dalam sebuah departemen SDM.

Pada kenyataannya, kini makin kencang suara yang mempertanyakan kredibilitas para pengelola SDM dalam mengembangkan mutu para karyawan dan membawa laju perusahaan kedalam bahtera kejayaan.

Di sebagian perusahaan, **departemen SDM** sering masih diidentikkan dengan persoalan administrasi personalia belaka, dan hanya punya peran yang marginal dalam pengendalian arah strategis masa depan perusahaan.

Para pengelola SDM dianggap tidak memahami bahasa bisnis, dan karenanya kurang dianggap sebagai mitra sejajar bagi divisi atau departemen lainnya dalam menggerakkan arah perusahaan.

Harus diakui, kenyataan diatas merupakan realitas yang banyak terjadi di perusahaan di republik ini. Untuk membalikkan situasi semacam ini, setidaknya terdapat dua langkah kunci pembenahan dalam diri internal para pengelola departemen SDM yang perlu segera diusung dan dilakokan.

Langkah yang pertama adalah ini : bahwa setiap pengelola SDM disetiap perusahaan mesti memahami dinamika industri dan bisnis dimana perusahaannya berada. Mereka mesti setidaknya mengetahui posisi perusahaannya dalam peta persaingan pasar, mesti memahami dinamika pertumbuhan industri dimana perusahaannya berkiprah, dan juga mampu membaca arah perkembangan bisnis masa mendatang.

Dalam kenyatannya, banyak para karyawan di departemen SDM yang gagap ketika ditanya mengenai pertumbuhan bisnis perusahaannya, atau juga tentang konfigurasi persaingan bisnis masa depan. Bahkan mungkin banyak diantara mereka yang tidak tahu *total sales* dan *market share* produk-produk perusahaannya. Tentu saja, ini sebuah ironi.

Sebab, bagaimana mungkin para pengelola SDM itu akan mampu mencetak future leaders jika arah perkembangan bisnis di industrinya saja tidak paham? Atau, jika mereka tidak memahami tantangan yang dibutuhkan untuk keberhasilan bisnisnya dimasa mendatang?

Langkah berikutnya tentu saja adalah membekali diri dengan pemahaman yang solid mengenai berbagai konsep dan praktek pengelolaan SDM yang

benar. Para pengelola departemen SDM mesti mampu merumuskan dan merealisasikan strategi pengembangan SDM yang integratif dengan kebutuhan bisnis perusahaannya.

Dalam hal ini, mereka mestinya juga dapat memahami dan mampu mengaplikasikan beragam metode pengembangan SDM dengan tepat sasaran. Sebab rasanya ganjil jika kita memiliki niatan untuk mendidik orang lain, namun ilmu dan metode yang kita kuasai ternyata tidak kuat. Ini ibarat mau menjadi seorang guru, namun dengan bekal ilmu yang kosong.

Jika ini yang terjadi, maka sang murid tidak akan bertambah pandai namun mungkin sebaliknya, sang murid itu justru kian bertambah pandir. Tanpa dibekali dengan ilmu manajemen SDM yang kokoh, bagaimana mungkin para pengelola SDM itu akan mampu memintarkan para karyawan perusahaannya?

Dua langkah kunci diataslah yang akan mampu membuat peran para pengelola departemen SDM menjadi lebih strategis dalam mengarahkan masa depan perusahaan. Dengan itu pula, para pengelola SDM akan benar-benar mampu mewujudkan kata-kata *“our most important asset is our great people”* menjadi sebuah kenyataan yang indah.

Sebaliknya tanpa proses transformasi diatas, peran para pengelola SDM akan makin terpinggirkan, dan fenomena ***the death of HR people*** bisa menjadi sebuah kenyataan pahit yang terpaksa mesti ditelan.

Kenapa Kekuatan 3 Intangible Assets ini Begitu Dramatis dan Powerful?

Simak data yang lumayan mencengangkan ini. Pada tahun 1975, sumbangan intangible asset terhadap kesuksesan sebuah bisnis hanya 17%. Pada tahun 2015 ini? Sudah tembus 84%.

Data itu dengan segera mendedahkan sebuah fakta : betapa kekuatan intangible asset itu makin penting dalam membuat kinerja sebuah organisasi bisnis menjadi cetar membahana.

Pertanyaannya : apa itu intangible assets sebenarnya? Dan yang lebih penting : jenis kekuatan intangible assets apa yang paling dramatis dan powerful dampaknya?

Mari kita nikmati jawabannya sambil menyeduh secangkir kopi atau teh hangat.

Intangible assets adalah aset yang tak kasat mata. Atau mungkin layak juga disebut sebagai “aset ghoib”. Aset ini berbeda dengan aset kasat mata (tangible asset) seperti tanah, pabrik yang luas, mesin-mesin yang modern, atau gedung kantor yang luas.

Dulu, aset-aset tangible yang kelihatan nyata fisiknya itu acap dianggap sebagai penentu sukses bisnis. Namun seperti yang disampaikan diatas, di

era digital berbasis knowledge ini, aset intangible ternyata justru kian penting perannya.

Apple misalnya. Perusahaan ini tidak punya pabrik smartphone (karena semua iPhone dan iPad dan iMac dibikin oleh Foxtron, vendornya dari China). Namun market value Apple ternyata paling tinggi sedunia, sekitar Rp 9000 triliun (lebih dari 4 kali lipat APBN).

Nike juga tidak punya pabrik sepatu. Tidak punya aset mesin untuk bikin sepatu. Namun nilai penjualan sepatu Nike tertinggi di dunia.

Atau sebut juga Facebook misalnya. Aset fisik perusahaan ini jauh dibawah aset fisik perusahaan mobil Ford. Namun market value Facebook jauh diatas Ford yang punya aset mesin ribuan jumlahnya.

Jika memang intangible asset kian punya peran penting, maka jenis apa saja yang paling powerful? Jenis intangible assets apa saja yang punya impak dramatis dan fundamental bagi kejayaan sebuah organisasi bisnis?

Disini kita mencatat ada tiga jenis intangible asset yang layak di-stabilo.

Intangible Assets # 1 : Human Capital Asset. Pada akhirnya, pilar yang utama dari melegendanya sebuah organisasi bisnis adalah barisan insani atau SDM hebat yang ada di dalamnya.

First who, then what. Kembali kita di-remind kalimat magis ini oleh Jim Collins dalam masterpiecenya, Good to Great. Pertama-tama selalu harus fokus untuk mencari best people, dan yang lain akan beres dengan sendirinya.

Di tanah air, ada paradoks yang cukup muram tentang human capital asset ini. Pada satu sisi, banyak sarjana S1 yang menganggur (kini jumlahnya sekitar 600 ribu orang lulusan S1 yang jobless). Di sisi lain, makin banyak Manajer HRD yang mengeluh sulitnya mencari kandidat junior dan senior manajer yang kredible.

Faktanya, survei dari Boston Consulting Group menunjukkan dalam 10 – 20 tahun ke depan Indonesia akan makin kekurangan tenaga manajer yang andal. Padahal manajer yang andal adalah pilar human capital asset yang amat krusial.

Apa yang terjadi, saat bisnis di tanah air terus booming, dan butuh pasokan banyak manajer andal, namun pasokannya ternyata langka. Sederhana : gaji manajer pelan-pelan akan naik tinggi.

Akibatnya, dalam kurun 10 – 15 tahun ke depan akan makin banyak middle manager yang punya gaji Rp 35 – 55 juta per bulan. Lumayan mahal namun ini impak dari “talent shortage”.

Dan mungkin itulah harga yang harus dibayar oleh perusahaan untuk mendapatkan intangible asset yang amat penting ini.

Intangible Asset # 2 : Knowledge and Creativity Asset. Aset ghoib kedua ini lazimnya akan menghasilkan puluhan hak paten yang amat berharga, atau juga langsung dalam wujud inovasi produk yang radikal dan amat mahal nilainya.

Kekuatan Google yang begitu melegenda itu misalnya, ditopang oleh hak patennya dalam algoritme search engine yang amat powerful. Atau kehebatan Viagra yang mak nyus itu adalah karena hasil kekuatan knowledge yang amat mendalam.

Atau juga kisah Android yang mengubah gaya hidup jutaan orang di muka bumi itu – produk amazing ini adalah wujud nyata dari kekuatan knowledge and creativity asset.

Itulah kenapa kini makin banyak perusahaan yang menekuni ilmu “knowledge management”. Inilah sebuah ilmu yang ingin mengolah semua jenis pengetahuan dan kreativitas SDM dalam sebuah organisasi menjadi kekuatan informasi yang berharga.

Knowledge management berusaha meng-ekstrak pengetahuan berharga dalam setiap otak SDM-nya yang unggul (pegawai yang dikenal sebagai

expert atau manajer senior yang berpengalaman luas); dan membuat pengetahuan berharga itu menjadi mudah di-akses oleh semua pegawainya.

Intangible Asset 3 : Brand Asset. Setiap tahun Interbrand, sebuah lembaga konsultan brand ternama dunia, membuat peringkat brand value dari semua brand global yang legendaris. Mereka menghitung berapa sebenarnya “harga atau nilai” brand yang mereka miliki – jika diuangkan dalam satuan moneter.

Tahun ini, peringkat pertama dipegang oleh Apple. Berapa value brand Apple? Rp 1500 triliun. Peringkat 2 adalah Google dengan nilai brand yang tembus Rp 1400 triliun.

Itulah kekuatan intangible asset yang ketiga : brand asset.

Petinggi Coca Cola pernah bilang : Anda bisa menghancurkan semua pabrik Coke di seluruh dunia, dan kami akan tetap eksis, sepanjang kami punya hak paten atas merk kami.

Banyak juga brand lokal yang legendaris dan membuat bisnis pemiliknya tetap kaya raya. Bolu Meranti. Gudeg Yu Jum. Indomie. Teh Botol. Ini adalah contoh kekuatan intangible asset berupa brand yang terkenal.

Namun kekuatan intangible asset yang ketiga ini hanya akan muncul jika dua intangible asset yang pertama yakni : human capital dan knowledge asset eksis dalam sebuah perusahaan. Tanpa SDM hebat dan kreatif, hampir mustahil Anda akan bisa menciptakan brand legendaris.

DEMIKIANLAH, 3 jenis intangible assets yang layak dikenang untuk membuat kejayaan sebuah bisnis :

#1 : human capital asset

#2 : knowledge and creativity asset

#3 : brand asset

Meski semua jenis aset diatas bersifat “ghoib”, namun pencapaiannya harus melalui kerja cerdas dan kerja keras. Bukan melalui asap dupa dan kembang tuju rupa.

Dan pada akhirnya **the most important asset is your brain.**

Your mindset. Your Skills. Your capabilities. YOU !!

3 Cara Dahsyat untuk Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja SDM

Great companies are always built by great people. Kecemerlangan sebuah organisasi bisnis pada akhirnya memang dikibarkan oleh barisan SDM-nya yang bermutu unggul.

First who, then what. Begitu kata Jim Collins dalam buku terkenalnya, Good to Great. Untuk membangun bisnis yang legendaris, pertama-tama Anda harus memikirkan manusia-nya dulu (SDM). Baru kemudian berpikir “what” – strategi dan produknya.

Pertanyaannya : bagaimana cara mengukur dan meningkatkan kinerja diri Anda menuju kegemilangan? Kita akan lacak jawabannya di pagi yang cerah ini.

Saat ditanya peninggalan apa yang paling layak dikenang oleh dirinya, mendiang Steve Jobs (CEO yang dianggap paling inovatif dalam abad ini) berpikir sejenak. Apakah logo Apple yang legendaris itu? Apakah produk Macbook Air yang begitu memukau? Atau iPad dan iPhone yang merevolusi industri digital dunia?

Bukan, bukan itu semua, ia menjawab. Yang paling saya kenang adalah kemampun saya meng-hire dan mengumpulkan best people around the world yang membantu saya mewujudkan visi Apple.

Maka Jack Welch, mantan CEO paling hebat di General Elecetric pernah bilang : orang kedua paling penting di perusahaan kami setelah CEO adalah Chief of HR atau Direktur HRD (bukan direktur keuangan, pemasaran atau direktur produksi).

Jika elemen SDM atau people sedemikian menentukan kinerja dan masa depan bisnis, lalu cara apa yang layak dilakoni untuk membuat diri Anda menjadi SDM dan insan profesional yang unggul?

Ada tiga cara ampuh yang layak dicatat dalam proses perjalanan panjang membangun diri Anda untuk menjadi insan yang unggul.

People Driver # 1 : Create Strong Measurable Performance Indicators. You can not manage what you can not measure, begitu begawan manajemen Peter Drucker pernah menulis.

Kinerja Anda sebagai manajer atau pekerja profesional yang mencorong pada akhirnya memang diawali dengan penetapan serangkaian KPI (key performance indicators) yang solid, dan disertai dengan target yang terukur.

Sebab bagaimana mungkin Anda akan bisa melacak kinerja diri Anda sendiri jika ukurannya saja tidak punya. Bukankah ini seperti mau membeli nasi goreng tapi tidak tahu informasi harganya? Bukankah ini pertanda personal develeopment yang absurd?

Sayangnya, banyak pengelola SDM atau karyawan dan bahkan manajer di berbagai organisasi yang tidak tahu cara menyusun KPI yang benar. Banyak karyawan atau manajer sebuah departemen dalam perusahaan yang mengalami kesulitan dalam menemukan KPI atau performance indicators yang terukur.

People Driver # 2 : Measure and Monitor and Improve. Setelah mampu merumuskan KPI dengan tepat (mungkin dengan bantuan contoh 300 KPI yang saya sebutkan diatas), maka step berikutnya adalah : ukur dan pantau pencapaian target KPI secara periodik (bulanan atau bahkan mingguan). Salah satu sumber kegagalan penerapan manajemen kinerja berbasis KPI adalah ketiadaan mekanisme untuk melakukan pemantauan hasil KPI secara reguler.

Seharusnya, setiap manajer atau kepala departemen diwajibkan untuk menggunakan tabel KPI sebagai salah satu basis dalam monthly meeting yang mereka lakukan dengan tim-nya. Syukur, tabel KPI itu diukur dan dipantau melalui aplikasi performance management dashboard yang memudahkan proses pencatatan hasil kinerja.

Melalui proses review itu, kemudian dapat dilakukan continual improvement guna meningkatkan kinerja tim dan kinerja SDM organisasi secara berkesinambungan.

Measure. Monitor. Improve. Ini tiga elemen kunci yang akan membuat kinerja diri Anda bisa terus melesat. Dan bukan stagnan seperti jalan Sudirman pas pulang kerja 🚗

People Driver # 3 : Reward for Performance. Penetapan KPI sudah dilakukan. Pengukuran dan pemantauan hasil KPI juga sudah dilacak. Maka tahapan berikutnya adalah ini : memberikan reward yang cukup melimpah bagi mereka yang sudah achieve target KPI yang telah ditetapkan. Sekali lagi kita perlu mengenang kalimat magis ini : ***if you pay peanuts, you will only get monkeys.***

Jika kita menetapkan target KPI yang menantang, dan juga memberikan alokasi anggaran dan sumber daya untuk mencapainya; maka kita juga mesti memberikan bonus atau reward bagi mereka yang berhasil memenuhi target itu.

Sebab jika kita agak pelit memberikan reward, dan hanya kasih peanuts, maka barisan karyawan atau manajer bagus yang mampu achieve target KPI, akan pindah ke lain hati. Pindah ke perusahaan lain yang mampu memberikan more than just peanuts.

Jika penetapan KPI yang terukur sudah dilakukan, maka sebenarnya obyektivitas kinerja pegawai bisa dinilai dengan lebih optimal. Maka dengan proses ini, wajar jika bonus dan reward diberikan pada mereka yang mampu menembus target terukur yang telah ditetapkan.

Your numbers speak for themselves. Target angka KPI tercapai, maka bonus melimpah. Target KPI jeblok, zero bonus. Sesederhana itu.

Demikianlah, tiga cara ampuh untuk membuat kinerja Anda menjadi kian mencorong.

Driver 1 : Create Strong KPIs/

Driver 2 : Measure. Monitor. Improve.

Driver 3 : Show Me the Money, boss !!

Selamat bekerja, teman. Mudah-mudahan tahun ini Anda akan dapat bonus 3 kali gaji.

Cara Ampuh Mendesain Human Capital Strategy Kelas Dunia

Great organization is always built by great people. Begitu sebuah kredo yang layak selalu kita kenang. Jim Collin dalam masterpiece-nya, **Good to Great** juga menulis, perusahaan-perusahaan legendaris selalu mengawali langkahnya dengan statement seperti ini : First Who, then What (cari dulu orang terbaik, baru berpikir tentang strategi. Bukan sebaliknya).

Maka meracik human capital strategy yang mencorong merupakan sebuah keharusan.

Apa saja konten human capital strategy yang layak ditelisik? Sajian ini akan membedahnya untuk Anda semua.

Sejatinya, setiap human capital strategy yang solid harus selalu diberangkatkan dari keseluruhan fase dalam fungsi SDM : mulai dari fase rekrutmen, pengelolaan kinerja, hingga ke tahapan pengembangan karir dan motivasi setiap anggota organisasi.

Dalam fase rekrutmen, nyaris semua Manajer HRD di tanah air punya keluhan yang klasik : kini makin susah mendapatkan manajer-manajer (middle level managers) yang andal. Talent war – bajak membajak talenta terbaik – akhirnya menjadi sebuah fakta yang tak terelakkan.

Sebab seperti yang pernah diteliti oleh Boston Consulting Group, dalam kurun 15 tahun ke depan Indonesia memang akan sangat kekurangan manajer-manajer andal untuk menopang laju pertumbuhan bisnis yang kian kencang.

Pada sisi lain, karyawan baru dari level Fresh Graduates yang datang dari Generasi Y (atau Millennial Generation or Digital Generation) juga acap dipandang punya etos kerja yang lebih letoy dibanding generasi jaman pre-internet.

Mungkin kultur digital life yang serba bergegas, serba penuh distraksi ikut membentuk “budaya kerja baru” di kalangan para generasi Milenial. Tantangan merekrut manajer-manajer andal ada baiknya diselesaikan dengan cara membangun Leadership Center yang berkelas (semacam GE Learning Academy, misalnya).

Membangun calon-calon manajer masa depan secara internal, meski butuh waktu dan energi yang tak sedikit, menjanjikan adanya supply manajer yang lebih konstan. Dan siap ditarik untuk menghela ekspansi bisnis yang kencang.

Generasi Milenial (fresh graduates) layak dikelola dengan cara-cara yang inovatif. Jika perusahaan mampu menyediakan platform mobile learning atau mobile work application (apps) yang keren dan multifungsi, mungkin itu bisa membuat generasi internet itu lebih terpacu produktivitasnya (sebab dunia mereka saat ini memang sudah bergerak ke arah “**mobile digital life**”).

Dalam fase pengelolaan kinerja, setiap organisasi bisnis kini sudah saatnya bergerak ke arah result yang terukur (dengan performance scorecard dan measurement yang obyektif). Strategi pengelolaan kinerja tak akan pernah bergerak kemana-mana saat organisasi itu tidak punya indikator kinerja yang jelas dan terukur untuk beragam posisi kunci dalam perusahaannya.

Pengelolaan kinerja berbasis **KPI (key performance indicators)** dengan kata lain menjadi sebuah kebutuhan yang layak segera diaplikasikan. Dan ini dia : hasilnya perlu terus direview secara tekun dan konsisten agar terbagun apa yang disebut sebagai “performance-based culture”.

Dalam fase training and development, mungkin sudah saatnya ditinggalkan pola hit and run : beri training kepada karyawan, setelah itu ditinggalkan begitu saja. Tidak ada pemantauan yang sistematis. Tidak ada ikhtiar untuk mengukur dampaknya terhadap kinerja bisnis. Manfaat training hanya akan “lalu bersama angin” – gone with the wind.

Pola action-based learning, atau pelatihan yang berbasis pada problem-problem nyata yang ada dalam pekerjaan terbukti lebih efektif. Dalam proses ini, kegiatan training berlangsung secara kontinyu, dalam sesi-sesi pertemuan pendek (2 jam setiap minggu, dalam periode enam bulan).

Dalam periode itu, terus dilakukan proses check and recheck : apakah materi pelatihan benar-benar berdampak nyata bagi peningkatan kinerja tim atau tidak.

Dalam fase talent management, sudah saatnya pengelola HRD menerapkan prinsip Pareto : fokuskan semua energi pada hanya posisi-posisi kunci dalam perusahaan (yang seringkali jumlahnya hanya 30%). Namun sejalan dengan prinsip Pareto : yang 30 % ini acapkali men-drive 80% kinerja bisnis perusahaan.

Agak aneh, jika perusahaan bernafsu untuk melakukan pengembangan Talent pada SEMUA POSISI. Pendekatan bergaya sosialis ini hanya akan menghabiskan terlalu banyak dana, energi dan tidak ada fokus.

Maka lakukan identifikasi pada 30% – 40% posisi-posisi yang krusial bagi hidup matinya perusahaan. Posisi-posisi yang jika tidak ada, segera akan membuat perusahaan mati dan gagal beroperasi. Lalu, alokasikan segenap energi dan pikiran untuk membuat yang 40% itu bisa memiliki kualitas setara kelas dunia.

Demikianlah beberapa poin dan fase yang layak dielaborasi saat kita hendak meracik strategi human capital yang solid dan mumpuni.

Great people will grow our business. Bad people will destroy our future.

Kiat Paling Paten to Improve Your Skills and Competency Level

Anda semua pasti ingin agar skills dan level kompetensi yang Anda miliki bisa terus tumbuh dan berkembang. Sebab dengan itu, potensi yang menempel dalam sekujur raga Anda bisa terus menemukan taman subur untuk bermekaran. Sebab dengan itu, jejak kontribusi yang Anda pahatkan bisa terus tergambar dengan penuh keindahan.

Entah Anda seorang pekerja profesional ataupun insan pelaku bisnis, pada akhirnya level skills dan kompetensi-lah yang akan menjadi pembeda : apakah organisasi tempat Anda berkiprah akan terus melesat, atau termehak-mehak dalam kubangan kinerja yang buruk dan memilukan.

Lalu, cara apa yang paling ampuh untuk mengembangkan level skill dan kompetensi kita? Cara paling paten yang bisa kita anyam untuk merajut hamparan kinerja individu yang rancak nan menggetarkan?

Beruntung, arena untuk menempa kompetensi itu terus bertebaran dimana-mana. Setiap tahun, perusahaan mengeluarkan investasi hingga milyaran rupiah untuk melaksanakan pelatihan bagi karyawannya – entah dalam bentuk in house training ataupun via public workshop.

Sementara itu, beragam seminar untuk peningkatan kompetensi terus muncul dengan aneka tema : mulai dari cara memulai bisnis dengan modal

kartu kredit, cara berkomunikasi dengan efektif hingga pelatihan teknik praktis untuk menyedot WC.

Tak ada yang salah dengan semua pelatihan dan seminar itu. Namun sejumlah riset menunjukkan bahwa class room training and seminar merupakan ***cara yang paling TIDAK efektif untuk meningkatkan kompetensi dan ketrampilan***. Doh.

Kalau begitu, lalu cara apa yang lebih ampuh? Beragam studi dengan jelas menunjukkan bahwa cara yang paling efektif untuk mengembangkan kompetensi adalah melalui ini : praktek yang berbasis pada pengalaman nyata. Practices – lots of practices — based on real experiences.

Pengalaman adalah guru yang terbaik. Ah, kita suka lupa dengan pepatah klasik ini. Padahal, penelitian empirik membuktikan bahwa melalui serangkaian praktek berbasis pengalaman nyata-lah, maka proses pengembangan kompetensi bisa berjalan secara optimal.

Berangkat dari prinsip simpel dan fundamental itulah, kini kemudian dikenal apa yang disebut sebagai **“action-based learning process”**. Atau proses pembelajaran berbasis pengalaman dan tindakan nyata (action).

Cara konkritnya begini : proses pembelajaran biasanya dilakukan dalam rentang 3 hingga 6 bulan, dan dipecah dalam sesi-sesi pertemuan mingguan

atau dua-mingguan (weekly atau bi-weekly meeting) selama dua hingga tiga jam.

Apa yang dipelajari dalam sesi-sesi pertemuan itu? Materinya bisa beragam – bisa tentang leadership skills, communication skills, creativity, atau tema teknis seperti project management, talent development system, dan business strategy.

Namun konten utamanya selalu berbasis pada pengalaman dan praktek nyata para pesertanya. Adakalanya, fasilitator memberikan tugas praktek (atau real project) yang harus dijalankan oleh para partisipan. Melalui penugasan dan real projects inilah, para peserta terus di-dorong untuk mempraktekkan langsung materi-materi yang di-jadikan tema pembelajaran.

Nah, dalam sesi-sesi pertemuan itu, fasilitator kemudian berperan untuk *“men-struktur-kan pengalaman nyata para pesertanya”* ke dalam poin-poin pembelajaran yang ampuh. Beragam tindakan nyata dan praktek langsung peserta digali dan di-eksplorasi. Dan kemudian di-refleksi-kan menjadi learning points yang bermakna dan menghujam di benak peserta (menghujam sebab benar-benar berbasis pada pengalaman nyata).

Dalam proses itu, fasilitator lebih berperan sebagai coach (dan bukan instruktur yang memberi kuliah bertele-tele). Sebagai coach, fasilitator berperan memberikan feedback serta insight kepada para peserta atas

pengalaman nyata yang telah mereka praktekkan. Dan kemudian menyerap poin-poin pembelajaran yang bisa dipetik dari praktek/pengalaman riil itu.

Learning by doing. Learning based on real experiences. Inilah sejatinya cara paling paten untuk meningkatkan level kompetensi dan skills Anda semua.

Para pengelola SDM di semua organisasi/perusahaan harus segera menyusun rencana serius untuk mulai mempraktekkan pendekatan ini. Dan bukan hanya sekedar buang uang ratusan juta untuk mengirim karyawannya pergi ikut training, dan setelah tiga bulan, semua materi menguap tanpa bekas.

Lenyap bersama angin. Gone with the wind.

Mengapa Training Gagal Memberikan Value for Business?

Pengembangan kompetensi dan produktivitas SDM tak pelak merupakan salah satu elemen kunci untuk memastikan bahwa roda bisnis terus berjalan, menembus masa depan. Itulah kenapa hampir semua perusahaan mengalokasikan anggaran yang cukup besar untuk memberikan program pelatihan dan pengembangan bagi para karyawannya.

Namun acapkali, program learning and development yang menelan dana hingga miliaran rupiah per tahun itu tak kunjung mampu memberikan dampak yang optimal. Sebabnya sederhana, dan klasik : hampir semua kegiatan dan program training tak pernah memberikan perhatian yang konsisten untuk melakukan follow up pasca kegiatan training (post training monitoring).

Akibatnya : peserta training hanya mengenang gegap gempita kegiatan pelatihan dalam hitungan minggu (atau bahkan hari). Setelah tiga atau empat bulan, semuanya redup ditelan angin (gone with the wind). Dan apakah kegiatan training itu kemudian memberikan dampak positif bagi kinerja bisnis, ah coba tanyakan saja pada rumput yang bergoyang. Doh.

Itulah kenapa kini saatnya untuk mulai secara serius memberikan perhatian kepada continuous learning process, dimana setiap kegiatan training disertai dengan skema monitoring yang jelas dan konsisten. Disini mau didedahkan dua prinsip penting yang layak diingat kalau kita memang ingin melakukan post training activities yang kredibel.

Prinsip yang pertama : kegiatan training sejatinya hanyalah sebuah awal, bukan akhir dari sebuah proses pembelajaran. Kegiatan training – betapapun bagus isi dan speakernya – tak akan pernah mampu mengubah perilaku dan kompetensi, **tanpa disertai dengan follow up yang sistematis dan konsisten.**

Disini para pengelola SDM semestinya telah merancang skema monitoring yang jelas bahkan sejak sebelum kegiatan training dimulai. Skema monitoring ini menguraikan action plan yang lengkap dan detil mengenai bagaimana mengaplikasikan materi training yang telah diterima.

Misalkan didalamnya diuraikan tentang cara, skedul dan frekuensi penerapan materi training.

Sebagai misal, post training action plan untuk topik pelatihan mengenai leadership skills akan berisikan rencana (skedul dan frekuensi) untuk memberikan coaching kepada anak buah, atau tentang rencana untuk melakukan sesi motivasi dan penetapan goal setting kepada setiap anak buah. Atau juga bisa berupa rencana pendelegasian tugas kepada asistennya.

Semua item action plan itu kemudian secara konsisten dipantau penerapannya; setidaknya dalam periode 6 sampai 12 bulan ke depan, dan dilakukan minimal sebulan sekali dalam sesi khusus monitoring.

Siapa yang melakukan sesi follow up training ini? Ya sang fasilitator training yang dulu memberikan training; dibantu dengan tim dari departemen SDM.

Dalam sesi monitoring pasca training yang dilakukan secara reguler itulah, didiskusikan progres penerapan action plan : apa saja yang telah dilakukan, bagaimana hasilnya, dan apa yang harus lebih disempurnakan? Dalam sesi-sesi inilah, juga dilibatkan atasan dan anak buah peserta.

Dari mereka akan dapat diperoleh feedback apakah leadership skills sang peserta sudah meningkat dan lebih baik dibanding sebelum training.

Pelaksanaan sesi monitoring dan follow up semacam diatas memang butuh energi dan skills yang memadai. Dan inilah sialnya : banyak pengelola SDM di negeri ini yang gagal melakukan proses tersebut secara kredibel.

Prinsip kedua yang juga penting adalah ini : akan lebih baik lagi jika proses follow up training yang sistematis seperti diatas disertai dengan pengukuran dampaknya terhadap kinerja bisnis.

Dan persis melalui skema monitoring yang reguler itulah, maka impak training bisa diukur dengan lebih akurat. Misal : setelah training leadership skills, apakah indeks kepuasan pegawai menjadi lebih baik?

Asumsinya, jika leadership skills meningkat, maka proses pembinaan anak buah menjadi kian baik, dan ujungnya makin meningkatkan level kepuasan para pegawai.

Sekali lagi, pesan kuat yang mau dibentangkan disini adalah : kegiatan training tak akan pernah menjelma menjadi proses keunggulan TANPA disertai dengan follow up monitoring yang konsisten dan kredibel.

Sudah saatnya bagi para pengelola SDM untuk benar-benar dengan tekun menyiapkan metodologi, sumber daya dan energi guna membangun sistem follow up training yang terpadu dan berkelanjutan.

Sebab hanya dengan itulah, learning activity akan benar-benar mampu menjadi driver bagi tumbuhnya kinerja bisnis yang kinclong nan berkibar-kibar.

3 Penyakit Subyektivitas yang Menghancurkan Proses Penilaian Kinerja Karyawan

Setiap tahun hampir setiap perusahaan melakukan proses penilaian kinerja karyawannya. Sebuah proses yang mestinya dilakoni dengan penuh seksama. Sebab tanpa proses penilaian kinerja yang jitu untuk mengukur prestasi setiap karyawannya, maka perusahaan itu bisa tergelincir menjadi semacam paguyuban abal-abal. Mereka tidak pernah tahu siapa yang bagus dan siapa yang berkinerja buruk.

Cuma soalnya, proses penilaian itu acapkali berlangsung secara misterius, gelap dan pekat dengan aroma subyektivitas. Bicara mengenai nuansa subyektivitas ini, memang kita semua ini rentan dengan apa yang disebut sebagai decision making error – apalagi kalau menyangkut penilaian terhadap orang lain. Kita mudah tergelincir dalam beragam bias dan error yang setiap saat menyelinap ke dalam ruang batin kita.

Apa saja jenis judgement error itu, kita akan mendiskusikannya secara renyah di pagi ini.

Beragam jenis bias atau error hendak disampaikan disini agar Anda semua sadar akan kehadirannya. Dengan itu, diharapkan kelak ketika Anda diminta untuk melakukan penilaian terhadap orang lain (atasan, bawahan, atau rekan kerja), Anda bisa mencium kehadirannya : dan lalu berusaha seoptimal mungkin agar tidak terjebak didalamnya.

Dalam ilmu perilaku manusia, ada banyak bias yang acap “merusak” akal sehat dan obyektivitas kita ketika melakukan penilaian terhadap orang lain (termasuk dalam proses penilaian kinerja karyawan). Disini kita hanya akan membahas tiga diantaranya.

Error # 1 : Recency Error. Bias ini terjadi ketika ketika melakukan penilaian hanya berdasar pada recent events (atau berdasar kejadian yang baru saja berlalu, misal hanya bulan lalu terjadi). Error ini terjadi karena kita cenderung hanya punya ingatan yang pendek (short memories).

Kita suka lebih ingat dengan peristiwa yang baru saja terjadi dibanding dengan yang terjadi beberapa bulan silam (apalagi jika kejadiannya hanya merupakan kejadian yang bersifat rutin dan sering terjadi).

Itulah kenapa karyawan yang “cerdik” suka memanfaatkan error ini : dia bekerja dengan sangat keras ketika mendekati akhir tahun atau ketika dekat dengan sesi penilaian kinerja. Sebab dia tahu, atasannya hanya akan ingat kejadian terkini saja (dan agak lupa dengan apa yang dia kerjakan di awal atau pertengahan tahun).

Dengan itu, dia berharap akan mendapat kesan dan penilaian yang bagus dari atasannya, padahal tidak selamanya begitu.

Mudah-mudahan Anda bukan termasuk karyawan yang “cerdik” seperti itu...



Error # 2 : Similar to Me Error. Dulu ketika melamar sebuah pekerjaan, saya pernah diwawancarai oleh seorang Direktur SDM, dan kemudian diterima. Beberapa bulan kemudian saya tanya kepada beliau kenapa menerima saya. Jawabannya pendek : karena Anda mirip dengan saya (dalam hal pemikiran dan minat). Padahal interviewer lainnya telah mencoret nama saya karena jawaban-jawaban saya dianggap terlalu bombastis 😊

Error ini terjadi ketika kita memberikan penilaian yang lebih positif terhadap orang yang sama dengan kita (similar to me), baik karena kesamaan gaya, minat, opini, ataupun kepribadian. Ini yang acap mendorong munculnya kesan like and dislike.

Kesan ini hadir lantaran atasan memang akan lebih suka dengan bawahan yang MIRIP dengan dirinya. Sebab kemiripan ini akan lebih mudah memunculkan “chemistry” atau “klik” antara satu orang dengan yang lainnya.

Error # 3 : Halo Effect Error. Bias ini terjadi ketika satu aspek dari seseorang kita jadikan dasar untuk menilai orang itu secara keseluruhan.

Kalau satu aspek itu kebetulan jelek, maka kita akan bilang orang itu akan jelek seluruhnya (meski misalnya yang jelek hanya tampangnya, dan dia punya kelebihan dalam beragam aspek lainnya).

Sebaliknya juga bisa terjadi : satu aspek bagus dari seseorang bisa membuat kita berkesimpulan bahwa orang itu benar-benar bagus dalam segalanya padahal dalam aspek lain mungkin ia perlu perbaikan.

Demikianlah tiga jenis error yang acap “merusak” obyektivitas kita dalam melakukan proses penilaian. Idealnya, ketika melakukan penilaian kinerja karyawan, kita juga menggunakan semacam **KPI atau target kerja yang terukur**. Dengan demikian efek subyektivitas bisa kita minimalkan.

Kelak ketika Anda melakukan proses penilaian atau judgement, selalu sadar dan ingatlah ketiga jenis error diatas. Dengan itu, mudah-mudahan Anda bisa menjadi orang yang lebih bijak dalam mengukur kinerja orang lain.

Kinerja SDM Kantor Anda Akan Ambruk Jika Tidak Dilacak dengan Dua Elemen Kunci ini

Salah satu penentu kemajuan kinerja bisnis dan organisasi, tentu saja adalah kecakapan dalam mengelola kinerja para karyawan atau pegawainya. Disana terbentang sejumlah rute yang jika dilakoni dengan elok, niscaya akan mengantarkan tujuan bisnis pada tempat indah yang dirindukannya.

Dengan kata lain, pengelolaan kinerja karyawan yang cemerlang pasti akan mengantarkan sebuah organisasi bisnis ke jalan yang menghamparkan kejayaan. Sebaliknya, pengelolaa kinerja karyawan yang dijalankan dengan spirit abal-abal hanya akan membawa perusahaan ke bibir kemalangan.

Dalam tulisan kali ini, kita hendak membincangkan elemen-elemen kunci yang kudu dicermati manakala kita mau membangun sistem manajemen kinerja yang layak diteladani.

Dimana-mana, pengelolaan dan penilaian kinerja karyawan selalu berfokus pada dua elemen kunci , yakni : pengembangan kompetensi/kecakapan karyawan (aspek kecakapan) dan peningkatan kinerja (aspek hasil).

Jika aspek hasil atau result mengarah pada hasil kerja rill yang menjadi target pencapaian, maka aspek kompetensi memastikan bahwa para karyawan benar-benar memiliki kecakapan yang diperlukan untuk meraih target. Sebab

tanpa kecakapan yang bagus, target hasil kerja yang dicanangkan tak akan pernah tergapai.

Aspek pertama penilaian kinerja karyawan adalah : **aspek kompetensi/kecakapan**. Banyak perusahaan yang melakukan penilaian kinerja dengan hanya mengacu pada aspek ini. Format yang digunakan biasanya berupa rating (misal dari skala 1 sd 5, dimana 1 = sangat tidak cakap dan 5 = sangat cakap). Lalu, rating ini digunakan atasan untuk menilai sejumlah dimensi kompetensi yang dianggap penting.

Dimensi yang lazim di-evaluasi dalam penilaian kinerja karyawan antara lain adalah : problem solving skills, communication skills, leadership skills ataupun planning and organizing serta technical/functional skills.

Sebaiknya, berapa jumlah dimensi kompetensi yang dinilai? Tidak ada ukuran baku disini. Namun sebaiknya hanya berjumlah 7 – 8 dimensi saja. Jika kita memasang lebih dari 10 (atau 27 dimensi seperti yang pernah saya lihat), maka hal ini hanya akan membuat bingung atasan yang akan melakukan penilaian. Riset juga menunjukkan banyak dimensi kompetensi yang saling overlap; jadi mubazir saja kita menggunakan terlalu banyak dimensi kompetensi.

Untuk mengurangi subyektivitas penilaian dari atasan, ada baiknya rating dalam skala 1 – 5 tersebut dideskripsikan dengan cukup rinci; sehingga mampu memberikan standarisasi penilaian.

Hal ini untuk menghindari kasus seperti ini : atasan yang murah hati cenderung menilai tinggi; dan atasan yang galak terlalu pelit kasih nilai. (Deskripsi rating itu lazim disebut sebagai BARS atau behavior anchor rating scale).

Karena penilaian untuk aspek dimensi kompetensi acap masih mengandung unsur subyektivitas, maka mestinya penilaian kinerja karyawan juga melihat aspek kedua yakni : **aspek hasil kerja**. Dalam sistem manajemen kinerja, aspek kedua ini lazim diukur dengan key performance indicators atau KPI.

Demikianlah, setiap posisi karyawan sebaiknya merumuskan indikator kinerja (KPI) yang akurat, disertai dengan angka target yang terukur.

Sebagai misal, KPI yang lazim digunakan oleh orang marketing antara lain adalah pertumbuhan market share, customer satisfaction index, atau brand image score. Untuk KPI orang IT antara lain : response time untuk mengatasi gangguan desktop/troubleshooting; atau juga frekuensi downtime server; dan ketepatan waktu implementasi aplikasi IT.

Penetapan KPI secara tepat harus juga disertai dengan penentuan angka target kinerja yang pas (challenging).

Yang tak kalah penting : harus ada mekanisme, tool atau proses untuk memantau dan mengukur semua jenis KPI yang telah disusun. Dengan

demikian, penilaian kinerja KPI pada akhir tahun dapat dilakukan dengan mudah dan efektif.

Demikianlah, dua elemen kunci yang perlu dibangun dalam menjalankan sistem penilaian kinerja karyawan yang optimal. Memang, untuk dapat menjalankan proses penilaian kinerja secara bagus acapkali dibutuhkan sumber daya dan energi yang memadai, baik dari para Manajer HR ataupun dari para Line Managers.

Namun proses itu tetap harus dijalankan dengan penuh keteguhan. Sebab, tanpa pengelolaan kinerja karyawan secara mantap; bagaimana mungkin kita bisa melentingkan kinerja bisnis ke arah yang kian menjulang?

Talent War dan Predatory Recruitment

Pagi itu gerimis membelah jalanan kota Jakarta. Di salah satu ruang gedung perkantoran di bilangan Sudirman, seorang CEO sebuah perusahaan finansial berdiri dengan penuh rasa masygul.

Minggu lalu, 25 karyawan terbaiknya dibajak oleh perusahaan pesaing. 25 orang sekaligus dalam waktu yang sama.

Peristiwa itu sungguh membikin sang CEO shock.

Di tengah target pertumbuhan bisnisnya yang dipatok tinggi, kehilangan 25 orang terbaik sungguh merupakan pukulan yang signifikan (apalagi mereka semua dibajak oleh kompetitor yang sama). Ia hanya bisa memandang sendu ke jendela kantornya yang megah. Di luar sana, langit mendung masih saja menggantung dan gerimis masih saja turun.

Selamat datang di era Talent War. Inilah sebuah era dimana beragam perusahaan bertarung dan berjibaku untuk memperebutkan karyawan dan manajer-manajer ulung. Di tengah pertempuran yang acap sengit itu, tak jarang sejumlah perusahaan tergoda untuk melakukan predatory recruitment : membajak satu batalion karyawan terbaik milik para pesaingnya.

Ilustrasi yang mengawali tulisan ini sungguh terjadi di bulan lalu, ketika sebuah perusahaan sekuritas papan atas kehilangan 25 karyawan terbaiknya – dibajak oleh perusahaan di bidang yang sama dan baru mulai ekspansi.

Pembajakan antar karyawan tentu saja mengindikasikan kurangnya pasokan talenta-talenta terbaik (talents scarcity). Dan tak pelak ini merupakan sebuah ironi. Ditengah jutaan sarjana yang masih menganggur, di luar sana ternyata banyak perusahaan yang kelimpungan dan merasa kekurangan tenaga kerja andal.

Sejatinya, pembajakan karyawan – baik dengan cara halus ataupun setengah halus – telah menjadi fenomena umum di sejumlah industri – terutama di industri keuangan, perbankan, consumer goods, dan telekomunikasi. Enam bulan lalu, teman saya beserta seluruh anggota sebuah divisi di suatu bank – satu kampung – pindah serentak ke bank pesaing (ini ibarat memindah satu divisi full team ke perusahaan pesaing).

Kurangnya pasokan tenaga andal tidak hanya terjadi di perbankan (kalangan bank syariah bilang mereka kekurangan 4000 bankir syariah andal). Industri telco makin sulit mencari engineer.

Pasokan pilot, nakhoda, dan masinis di Indonesia masih jauh dibawah kebutuhan yang ada (mencari supir taksi yang andal juga bukan hal yang mudah. Apalagi supir metromini).

Banyak teman saya yang menjadi HR/Recruitment Manager suka bilang, betapa sulitnya mencari kandidat bagus di beragam bidang. Entah itu di bidang sales, production atau apalagi di bidang IT (seorang klien saya bilang butuh waktu lebih dari 12 bulan untuk bisa mendapatkan programmer top).

Itulah kenapa industri head hunting (atau head hunter) bisa menjadi subur. Dalam era talent war yang keras, mereka sering menjadi partner perusahaan untuk merebut talenta-talenta terbaik.

Dan begitulah, para head hunter itu terus bergerilya : setiap pagi dan sore terus menelpon calon-calon bidikannya, dan merayu agar mereka mau pindah ke perusahaan klien-nya. Dan bujukan untuk pindah itu acap menggiurkan (dulu saya pernah di telpon head hunter dari Singapore, lalu diberi tiket kesana PP plus akomodasi, hanya agar mau datang untuk wawancara selama satu jam. Saya sih datang aja, lha wong gratis.

Tapi akhirnya, tawaran menarik dari mereka saya tolak dengan halus lantaran saya sudah telanjur keasyikan menjadi consulting business owner).

Bagaimana caranya memenangkan talent war yang sengit itu? Seperti yang sudah pernah saya sampaikan, mungkin cara yang paling afdol adalah dengan *grooming talent from internal sources*. Ada banyak cara yang bisa dilakukan.

Salah satunya dengan secara reguler melakukan program Management Trainee (Management Development Program untuk Fresh Graduates).

Cara lain adalah mendirikan learning center dengan kurikulum pendidikan/pelatihan yang lengkap; dengan tujuan menggodok para calon top talents. Bank-bank besar seperti Bank BRI dan Danamon telah memiliki learning center yang megah dan terpadu. Beberapa waktu lalu, perusahaan AXA juga mendirikan Axa Learning Academy untuk mencetak para tenaga asuransi andal.

Meski butuh waktu panjang, cara-cara seperti diatas jauh lebih elegan dibanding teknik predatory recruitment yang bisa membuat pesaing yang dibajak kolaps dan terluka. Cara diatas juga mungkin lebih sustainable dibanding mengandalkan bantuan head hunter yang tiada lelah memburu para top talents.

Meski kadang dering telpon dan bujukan dari headhunter itu sungguh amat menggoda. Salah satunya adalah seperti ini : *apakah Anda bersedia pindah ke perusahaan klien kami, dengan gaji dua kali lipat dari yang Anda terima sekarang?*

Alamaak. Siapa tahan dengan godaan semacam itu?

Pay for Position, Person and Performance

Gaji yang diterima barangkali masih tetap merupakan elemen kunci dalam memotivasi orang bekerja dengan penuh kegigihan. Kita bekerja dengan tekun dari pagi hingga petang lantaran berharap imbalan gaji yang kita terima bisa terus merayap naik.

Kita pindah ke perusahaan lain mungkin juga lantaran ingin menggapai tawaran gaji yang lebih sumringah. Gaji dengan angka nol yang makin banyak tampaknya memang merupakan sebuah impian indah yang layak untuk terus diburu.

Sayangnya acapkali kita *blank* dengan besaran gaji yang selama ini kita terima. Maksudnya, elemen apa saja yang mestinya dicermati dalam mendesain skala gaji untuk para karyawan. Disini kita mengenal sebuah slogan keren yang berbunyi **3 P : Pay for position, person dan performance.**

Mari kita berbincang tentang gaji dan apa itu 3 P.

3 P sendiri merupakan singkatan dari **pay for position, person and performance.** Sejatinya, setiap desain skala gaji mesti mempertimbangkan tiga faktor kunci ini meski dalam penerapannya ternyata tidak selalu mudah.

Pay for position bermakna bahwa gaji yang diberikan mengacu pada harga sebuah posisi atau jabatan. Idealnya sebuah perusahaan mesti memiliki gambaran mengenai harga dari setiap posisi yang dimilikinya.

Harga posisi ini bersifat vertikal, artinya makin tinggi sebuah posisi tentu gajinya akan makin besar. Misal gaji seorang manajer pasti lebih tinggi dibanding gaji seorang asisten manajer.

Selain itu harga posisi juga bersifat horizontal. Artinya, meskipun sama-sama manajer, namun biasanya harga (dan gaji) manajer pemasaran lebih tinggi dibanding misalnya harga (gaji) manajer keuangan ataupun manajer HRD. Mengapa? Sebab berdasar konsep job value, maka posisi pemasaran dianggap memiliki value yang lebih tinggi dibanding posisi dalam bidang keuangan ataupun HR dan GA.

Meski demikian, dengan spirit ala sosialisme, ada banyak organisasi yang menerapkan gaji yang sama untuk setiap jenjang jabatan. Dalam organisasi semacam ini, setiap posisi manajer atau supervisor memiliki rentang gaji yang sama, meski masing-masing bertugas dalam bidang yang berlainan.

Pay for person bermakna bahwa besaran gaji juga mesti dibedakan berdasar kompetensi individu yang bersangkutan.

Artinya, meski memegang jabatan dan posisi yang sama – katakanlah sama-sama sebagai asisten manajer – namun dua orang ini bisa memiliki skala gaji yang berbeda tergantung pada level kompetensi yang bersangkutan.

Seorang karyawan yang dinilai lebih kompeten idealnya memiliki level gaji yang lebih tinggi dibanding mereka yang agak tulalit misalnya.

Meski demikian, pola semacam diatas mensyaratkan perusahaan untuk memiliki profil kompetensi yang jelas untuk setiap posisi.

Dan yang tak kalah penting, perusahaan juga memiliki mekanisme yang sistematis dan obyektif untuk melakukan penilaian kompetensi secara reguler.

Dua hal ini cukup kompleks untuk diterapkan, terutama dalam hal harus melakukan penilaian kompetensi karyawan secara lengkap dan reguler. Alhasil, tak banyak perusahaan yang bisa menerapkan konsep pay for person (competency-based pay) secara optimal.

Elemen yang terakhir adalah **pay for performance**. Atau besaran gaji diberikan berdasar aspek kinerja atau hasil kerja dari karyawan. Untuk karyawan bagian sales, konsep ini telah diterapkan sejak lama dalam wujud insentif. Namun mestinya, aspek ini juga bisa diterapkan pada semua posisi.

Dengan demikian, karyawan yang memberikan hasil kerja yang lebih optimal mendapat gaji yang lebih baik dibanding mereka yang brekele.

Namun konsep diatas mensyaratkan perusahaan untuk menerapkan sistem key performance indicators dalam menilai kinerja setiap karyawannya. Artinya setiap posisi dan karyawan idealnya memiliki key performance indicators dan target kerja yang jelas dan terukur.

Melalui mekanisme inilah, kemudian hasil kerja karyawan dapat dinilai dengan obyektif. Dan hasil penilaiannya lantas digunakan sebagai acuan dalam menentukan gaji yang harus diterima.

3 P merupakan pilihan yang mungkin mesti dicermati manakala sebuah perusahaan hendak memberikan gaji yang fair dan kompetitif kepada segenap karyawannya. Intinya sih memang bagaimana perusahaan bisa memberikan **gaji yang fair dan kompetitif**. Sebab jika perusahaan hanya memberikan gaji yang pas-pasan, bagaimana mungkin mereka bisa memenangkan **war for best talent?**

Kenapa Diskriminasi Diperlukan dalam Talent Management?

Perbincangan mengenai pengembangan mutu SDM kini tengah disemarakkan dengan gagasan mengenai talent management. Esensi dasar dari gagasan ini adalah bagaimana sebuah organisasi mesti mampu secara konstan merekrut, mengembangkan, dan kemudian mempertahankan barisan SDM yang bertalenta tinggi serta berkinerja unggul.

Barisan SDM dengan talenta unggul yang menduduki strategic positions pada akhirnya memang merupakan life blood dari sebuah organisasi bisnis. Disini kita mungkin perlu menyimak sebuah ungkapan dari paman Bill Gates. Begini ia pernah berujar : silakan ambil 25 eksekutif kunci dengan talenta unggul dari perusahaan kami, dan dalam waktu tak berapa lama Microsoft akan langsung roboh.

Pertanyaanya kini adalah : lalu strategi terbaik apa yang mesti dilakoni untuk mampu mengembangkan talent management secara kokoh? Dalam kaitannya dengan hal ini, saya mencoba memetakan dua catatan filosofis yang layak digenggam manakala kita hendak merajut strategi talent management secara optimal.

Catatan yang pertama adalah ini : serangkaian studi empirik menunjukkan bahwa kehebatan sebuah organisasi bisnis sangat ditentukan oleh hanya 30 % karyawannya, terutama mereka yang menduduki posisi strategic/core positions. Ilustrasinya sederhana : bagi sebuah warung makan, posisi seorang

koki adalah posisi yang amat vital; dan bukan kasir atau pramusaji atau bagian purchasing. Demikian pula bagi Microsoft, posisi yang amat penting adalah barisan programmer, bukan mereka yang duduk di bagian finansial, warehouse, ataupun bagian customer service.

Implikasinya jelas : untuk mereka yang menduduki posisi core, maka kita harus mati-matian mendapatkan talenta kelas dunia. Namun bagi mereka yang tidak menduduki posisi core, kita cukup mendapatkan pekerja yang standard saja, tidak perlu bagus-bagus amat.

Alasannya sederhana : seorang pramusaji dengan talenta kelas dunia tak akan memberikan impact yang signifikan bagi kemajuan sebuah rumah makan.

Demikian juga, seorang finance manager yang super sekalipun tidak akan memberikan dampak yang berarti bagi maju mundurnya Microsoft. Karena itulah, untuk posisi-posisi non-core ini kita cukup memelihara karyawan yang memenuhi standard kualifikasi saja – tidak perlu berambisi merekrut yang terbaik. Sebab *efek diferensiasi dari posisi-posisi non core terhadap level kinerja perusahaan* tidak banyak.

Sebaliknya, untuk mereka yang menduduki posisi core atau strategis, maka kita mesti bertarung mati-matian untuk mendapatkan talenta super. Sebab dalam posisi ini, perbedaan kinerja antara level standar dengan level superior akan memberikan dampak yang sangat signifikan bagi kemajuan perusahaan.

Seorang koki dengan kualifikasi standar mungkin akan membuat rumah makan kita bisa terus eksis, namun kalau kita bisa merebut koki dengan kualifikasi kelas dunia, pasti rumah makan kita akan kebanjiran pelanggan.

Fakta diatas membawa kita kepada catatan penting kedua : perusahaan mesti mengalokasikan sumber daya waktu dan energi yang lebih besar (mungkin hingga 80%) untuk mengelola dan memelihara mereka yang duduk dalam posisi kunci (strategic positions); dan sisanya untuk mengelola para non-core employees.

Nah, disinilah suka muncul masalah. Sering dengan alasan pemerataan, sebuah perusahaan memperlakukan semua karyawan dengan prioritas yang sama : semua mendapatkan porsi pelatihan yang sama, besaran bonus yang sama, dan kenaikan gaji yang sama.

Gaya manajemen a la sosialisme itu kelihatannya indah, namun dalam jangka panjang tidak akan pernah mampu membawa kita menuju kinerja puncak (gaya seperti ini mungkin lebih cocok untuk negeri Uni Soviet pada tahun 70-an dulu).

Sebaliknya, kita mesti mengalokasikan sumber daya yang berbeda antara karyawan core dan non-core. Untuk karyawan non core kita cukup mengalokasikan sumber daya pengembangan yang standard saja (ya, secukupnya sajalah....). Namun untuk *core employees* yang bersifat strategis,

kita mesti mengalokasikan sumber daya habis-habisan untuk memelihara dan mengembangkan talenta terbaik mereka.

Dengan pendekatan semacam itu, kita tidak perlu lagi repot atau terlalu ambisius untuk mengembangkan semua karyawan (dan ini sering membikin kita selalu kehabisan energi).

Kita cukup memfokuskan energi terbesar kita pada karyawan yang menduduki posisi kunci dan bersifat strategis (dan acapkali jumlah karyawan golongan ini tidak lebih dari 30% jumlah total karyawan). Talenta-talenta karyawan di golongan inilah yang mesti kita hajar habis-habisan.

Dengan pola ini, kita bisa lebih fokus, lebih bisa menghemat energi, dan yang paling penting : bisa meraih hasil yang jauh lebih produktif.

Demikianlah, dua filosofi kunci yang mesti selalu dikenang tatkala kita hendak membangun sebuah sistem talent management yang unggul.

Sebuah filosofi yang berangkat dari keyakinan bahwa : **not everyone of us is equal**. Sorry, kedengarannya ini agak diskriminatif, but this is a fact of life. Accept this, or you will be left behind the dust.

Customer Satisfaction or Employee Satisfaction?

Memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan barangkali merupakan pilihan mutlak yang kudu diambil ketika sebuah entitas bisnis hendak melestarikan kejayaannya.

Pertanyaannya kemudian adalah : langkah strategis apa yang semestinya diambil agar mantra kepuasan pelanggan tak berhenti pada mantra belaka?

Dari sejumlah wacana, kita mungkin bisa menyebut beragam item : mulai dari pengembangan visi yang berfokus pada pelanggan; penumbuhan benih-benih inovasi buat menghasilkan high value added products hingga perintisan budaya service excellence, dan juga perampingan proses bisnis untuk mempercepat pelayanan.

Lalu, apakah beragam item ini cukup untuk mewujudkan impian tentang satisfied customers? Jawabannya barangkali tidak.

Sebab sepertinya ada satu item yang punya peran kritikal namun sialnya, selama ini acap luput dalam perbincangan mengenai pemenuhan kepuasan pelanggan. Item itu berbunyi begini: untuk memuaskan pelanggan maka hal pertama yang harus Anda lakukan adalah memuaskan karyawan.

Dengan kata lain, ***you can not create satisfied customers without satisfied employees***. Proposisi ini sejatinya didukung juga oleh serangkaian studi di

berbagai belahan dunia. Penelitian yang dilakukan oleh Dana Jones (1996) misalnya; menunjukkan adanya hubungan yang positif antara customer satisfaction (CS) dengan employee satisfaction (ES).

Artinya tingkat kepuasan karyawan Anda berbanding lurus dengan tingkat kepuasan pelanggan yang Anda miliki — semakin puas karyawan Anda, maka semakin tinggi juga tingkat kepuasan pelanggan Anda, dan sebaliknya.

Temuan serupa juga dikenali dan dimanfaatkan oleh Sears Roebuck, sebuah perusahaan retail terkemuka dari USA. Dari survei tahun yang dilakukan, mereka menemukan bahwa rating kepuasan karyawannya amat menentukan tinggi rendahnya rating kepuasan pelanggan mereka, dan pada ujungnya berpengaruh terhadap tingkat profit yang mereka peroleh.

Karena itu, pihak top manajemen Sears kemudian meminta setiap store manager-nya untuk peduli dengan kepuasan karyawannya; sebab faktor ini ternyata amat berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan dan juga tingkat profit yang diperoleh tiap outlet-nya.

Melihat fakta-fakta diatas, lalu apa yang mestinya dilakukan? Jawabannya barangkali jelas. Sejumlah inisiatif untuk memuaskan pelanggan yang selama ini telah diusung ramai-ramai perlu juga dibarengi dengan inisiatif untuk memuaskan karyawan.

Ibarat merenovasi rumah, Anda tak mungkin hanya merias dinding-dinding luarnya saja; namun juga musti menciptakan desain interior yang cantik untuk memuaskan para penghuninya.

Segenap promosi dan reklame tentang gambar pelanggan yang tersenyum puas hanya akan menjadi sebuah parodi manakala itu tak dibarengi dengan sebuah keseriusan untuk memberikan pelayanan yang sempurna kepada para “pelanggan didalam” – yakni barisan para karyawan.

Dalam konteks ini ada sejumlah inisiatif yang layak diusung untuk memuaskan para karyawan; semisal : membangun lingkungan kerja yang kondusif; menawarkan variasi tugas yang challenging; menciptakan career plan yang jelas atau juga menyodorkan paket remunerasi yang atraktif.

Bahkan, beberapa perusahaan kelas dunia tak segan mengerahkan segenap energinya untuk benar-benar memberikan “layanan super istimewa” bagi para karyawannya (lihat tulisan saya sebelumnya tentang bagaimana Google memperlakukan para karyawannya bak seorang raja).

Harapannya, sejumlah inisiatif diatas akan dapat menciptakan barisan satisfied employees yang mampu memberikan pelayanan terbaik dan senyum yang tulus bagi para pelanggannya. Dan bukan senyum yang dipaksakan lantaran ada rasa tidak puas yang mengganjal di benaknya. Pendeknya, hanya barisan karyawan yang puas-lah yang benar-benar akan mampu membuat para pelanggan tersenyum dan bersorak riang.