

## STRATEGI PENGELOLAAN SDM DALAM PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN BERKELANJUTAN DI ERA INDUSTRI 4.0

Johan Oscar Ong<sup>1</sup>, Masyhudzulhak Mahazan<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Program Doktor Manajemen, Mercu Buana University,  
Jakarta 11480, Indonesia

johan.oscar@student.mercubuana.ac.id, djamil@mercubuana.ac.id

### ABSTRACT

*The industrial growth and technology development need competent human resource in every business organization. The presence of millennial and Generation Z has increasingly dominated workforce presenting a new challenge for organizations to provide work climate that supports their development. It has been surveyed that millennial generation is tech savvy but less patient to stay in an organization. The ability to retain and develop millennial and generation Z is the organization's key success factor to continuously improve its business performance and sustainable growth. The new approach HR management strategies are needed to make sure achieving the business outcome (growth revenue, growth profit, lower cost). The Framework of Organizational Sustainability Model in era 4.0 is designed to map out the HR strategies in order to achieve a sustainable competitive advantage. The organizational key drivers would be the input for this model to support employee core competencies so as to give their outstanding performance and increase productivity. Having skills and experience are not enough for employees, they have to make a commitment and well motivated that is shaped by a strong organizational culture and climate. The current research has provided AMO (Ability, Motivation, Opportunity) model approach to support for the key theoretical propositions. The study is imperative for practitioners and organizations since it offers Human Resource Management strategies as a suggestions and guidelines to develop human capital for improving organizational performance and for gaining sustainable competitive advantage.*

**Keywords:** Human Resources Management Strategy; sustainable competitive advantage; organization culture and climate; sustainability model; sustainable growth.

### ABSTRAK

*Perkembangan teknologi dan industri membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten dalam setiap organisasi bisnis. Kehadiran generasi milenial dan generasi Z telah mendominasi angkatan kerja dengan pesat, yang menghadirkan tantangan baru bagi organisasi untuk menyediakan iklim kerja yang mendukung perkembangan mereka. Survey menunjukkan bahwa generasi milenial mahir dalam penggunaan teknologi, tetapi kurang sabar untuk berada dalam organisasi. Kemampuan untuk mempertahankan dan mengembangkan generasi milenial dan generasi Z adalah salah satu faktor keberhasilan organisasi untuk meningkatkan performansi bisnis secara terus menerus. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) membutuhkan pendekatan strategi manajemen yang baru untuk mendapatkan outcome bisnis yang lebih baik. Framework Organizational Sustainability Model in era 4.0 digunakan untuk memetakan strategi SDM untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Input dari model merupakan Key Driver organisasi untuk mendukung kompetensi utama karyawan sehingga menghasilkan performansi yang terbaik dan meningkatkan produktivitas. Skill dan pengalaman tidak cukup, diperlukan motivasi yang dibentuk dari budaya dan iklim organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan model AMO (Ability, Motivation, Opportunity) untuk mendukung kerangka teori utama. Penelitian dapat digunakan bagi para praktisi dan organisasi karena model ini menyajikan strategi pengelolaan SDM sebagai saran dan pedoman untuk mengembangkan manusia sebagai modal untuk mengembangkan performansi organisasi dan mencapai keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.*

**Kata Kunci:** Strategi Sumber Daya Manusia; Keunggulan Kompetitif yang berkelanjutan; Budaya dan iklim organisasi; model berkelanjutan; perkembangan berkelanjutan.

# PENDAHULUAN

## Latar Belakang

Indonesia dinilai sudah menjadi basis produksi manufaktur terbesar di ASEAN. Hal ini seiring dengan upaya pemerintah saat ini yang ingin mentransformasi ekonomi agar fokus terhadap pengembangan industri pengolahan nonmigas. Menteri Perindustrian (2018) menegaskan bahwa Indonesia telah menggeser stigma yang selama ini sebagai commodity based menjadi manufactured based (<https://kemenperin.go.id/artikel/18803/Pertumbuhan-Nilai-Tambah-Manufaktur-RI-Tertinggi-di-ASEAN>). Hal ini dibuktikan dengan angka Manufacturing Value Added (MVA) di industri manufaktur yang menduduki posisi paling atas di antara negara - negara ASEAN dengan nilai sebesar 4,5%. Sedangkan dalam lingkup global, industri manufaktur Indonesia berada di peringkat sembilan dari negara di seluruh dunia.

Berkembangnya industri manufaktur tidak terlepas dari industri makanan dan minuman sebagai penopang utama. Hal ini dibuktikan dengan sumbangan PDB nasional semester I 2018 oleh industri makanan dan minuman sebesar 6,3%, yang kemudian diikuti oleh industri kimia (2,9%), industri logam dan mesin (2,08%), alat angkutan (1,76%), dan tekstil (1,13%). Selain itu industri subsektor makanan dan minuman juga mengalami pertumbuhan tertinggi dibandingkan yang lain, yaitu 9%. (<https://ekonomi.kompas.com/read/2018/10/23/140254226/sector-makanan-dan-minuman-berkontribusi-terbanyak-dalam-industri>)

Semakin berkembangnya industri dan teknologi, memberikan implikasi terhadap kebutuhan Perusahaan akan sumber daya manusia yang kompeten dan termotivasi untuk tetap bertumbuh berkelanjutan (sustainable growth) (Fareed et al., 2016). Pertumbuhan yang berkelanjutan ini harus dipastikan bahwa perusahaan memiliki SDM yang berpengetahuan, kemampuan, dan kompetensi untuk bekerja secara efektif pada lingkungan yang dinamis dan semakin kompleks (Fareed et al., 2016). Dengan demikian, penting bagi perusahaan untuk mempunyai program pengembangan SDM bukan hanya mengejar tujuan bisnis semata, namun bagaimana tumbuh secara berkelanjutan.

Tumbuh berkelanjutan (sustainable growth) di era industri 4.0 tentu berbeda dengan era sebelumnya. Era Industri 4.0 ini memberikan tantangan yang lebih banyak menyinggung area teknologi, terutama teknologi nirkabel. Mobil otomatis tanpa supir, sektor retail yang tidak membutuhkan SDM lagi bahkan pelayanan pelanggan dengan menggunakan robot akan menjadi pemandangan yang lumrah di era 4.0 ini. Oleh karena itu, sangat penting memberikan ruang untuk SDM yang fasih menggunakan teknologi tersebut, yaitu kaum milenial dan gen Z.

## Permasalahan

Di era industri 4.0 ini, gelombang pekerja yang berumur 18 s/d 30 tahun telah memasuki angkatan kerja. Kelompok kerja ini disebut kaum milenial, yang identik dengan perkembangan teknologi. Tidak mudah memastikan agar kaum milenial ini dapat bekerja dengan baik di perusahaan. Penelitian Gallup (2016) memperlihatkan bahwa hanya 29% karyawan milenial yang secara emosional dan perilaku terhubung erat (engaged) dengan pekerjaan dan perusahaan. Hal ini tentu merupakan kerugian besar bagi Perusahaan, karena mereka hanya muncul di jam kerja namun tidak memberikan yang terbaik untuk perkembangan Perusahaan.

Generasi milenial di dunia kerja menurut data, dari Badan Pusat Statistik tahun 2019 mencatat kaum milenial menempati posisi pertama dengan 33,25% dalam hal komposisi populasi di Indonesia, kemudian diikuti oleh generasi Z (29,23%), generasi X (25,74%), dan terakhir *baby boomers* (11,27%). Angka statistik ini menunjukkan bahwa kemampuan memaksimalkan generasi milenial dan generasi Z menjadi kunci performa bangsa Indonesia di masa depan dalam menghadapi persaingan global sekaligus mendorong pertumbuhan produktivitas yang berdampak penguatan perekonomian Indonesia. Generasi milenial dengan seiring dari kemajuan informasi, teknologi dan komunikasi menjadi ujung tombak dari perubahan berbagai bidang sosial ekonomi. Perubahan tersebut haruslah secara cepat diantisipasi oleh perusahaan-perusahaan sehingga dapat mampu melakukan penyesuaian dari perubahan. Gallup (2016) merekomendasikan perusahaan untuk mengubah budaya dan iklim organisasinya dari “pradigma lama menjadi “pradigma baru”.

Perubahan Perusahaan dalam pradigma baru yang paling prinsip peningkatan kinerja yang berkelanjutan? Terutama mengubah budaya dan iklim organisasi agar generasi milenial dan generasi Z dapat berpartisipasi aktif dan mendorong produktivitasnya sebagai ujung tombak lokomotif pertumbuhan bisnis di era 4.0 ? Budaya dan iklim organisasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam mendorong penguatan kinerja perusahaan untuk

meningkatkan produktivitas SDM. Pertanyaan - pertanyaan ini menjadi kunci untuk menjawab permasalahan perusahaan dalam mengelola SDM generasi milenial dan generasi Z untuk mencapai kinerja perusahaan yang berkelanjutan di era 4.0. Pemaparan sederhana ini berusaha menjawab pertanyaan tersebut agar strategi pengelolaan SDM dalam perusahaan menjadi efektif untuk mencapai sustainable growth di era 4.0

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini adalah analisis diskriptif dengan menguraikan data-data yang didapat dengan cara melalui studi kepustakaan dan selanjutnya di formulasikan dari hasil studi kepustakaan untuk di analisis.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Era Industri 4.0

Fenomena Industri 4.0 diperkenalkan pertama kali pada tahun 2011 di Jerman. Konsep 4.0 ini memperkenalkan revolusi teknologi yang menggunakan sistem nirkabel (*physic cyber system*), *internet of things* (IoT), dan interaksi informasi antara manusia ke mesin ataupun mesin ke mesin (Roblek, Meško and Krapež, 2016). Era Industri 4.0 ini telah mengubah kondisi kerja dengan otomatisasi dan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*). Teknologi 3D printing, kendaraan otomatis tanpa supir, toko retail tanpa pegawai menjadi contoh praktis dari revolusi industri 4.0.

Aspek positif dari industri 4.0 ini adalah penciptaan nilai tambah (*value creation*) hingga pada proses kerja yang lebih efisien dan perumusan model bisnis yang baru (Roblek, Meško and Krapež, 2016). Namun perubahan teknologi ini juga menyisakan beberapa hal negatif, dalam hal ini yaitu perubahan pekerjaan, kemampuan kerja, dan cara bekerja. Banyak pekerjaan yang akan hilang dan digantikan dengan teknologi. Dengan demikian tantangan ini harus dihadapi dengan cara melakukan adaptasi pada sektor pendidikan dan pengembangan SDM.

Era Industri 4.0 tidak dapat hanya dilihat dari segi teknologi robotik ataupun otomatisasi produksi, namun harus dilihat dari secara keseluruhan pada proses bisnis, mulai dari tahap pembelian material, proses produksi, hingga distribusi ke pelanggan. Di semua area ini, otomatisasi proses dibutuhkan, agar pekerjaan berjalan lebih efisien sehingga menjadi *competitive advantage*. Dengan adanya otomatisasi termasuk dalam hal pengumpulan dan berbagi informasi, proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat. Walaupun dengan kondisi serba otomatis ini, manusia tetap memperoleh bagian dalam proses bisnis digitalisasi ini yaitu sebagai pemilik otak yang kan selalu menciptakan produk baru atau pun solusi baru.

### Sumber Daya Manusia di Era Industri 4.0

Industri 4.0 yang sarat dengan teknologi ini menjadi tantangan tersendiri bagi SDM yang akibat proses transformasi sosial (Schaar et al., 2019). Secara demografis, perubahan terjadi mulai dari berkurangnya SDM yang mempunyai pengetahuan kerja yang tetap (*immanent knowledge*) dan mengancam keberadaan pekerja yang minim kemampuan. Di lain pihak, satu generasi pekerja milenial mulai memasuki pasar tenaga kerja.

Sampai hari ini pekerja dengan rentang umur 40 s/d 60 tahun mengambil proporsi besar di angkatan kerja. Jika era pekerja dengan rentang ini berakhir, maka jumlah pekerja yang memiliki kemampuan kerja yang mumpuni akan berkurang signifikan. Setelah era ini, pekerja kelahiran 1980-an dan 1990-an akan mengambil alih pasar tenaga kerja. Dalam situasi ini, banyak perusahaan sedang berusaha merekrut dan menahan (*retain*) tenaga kerja yang berpotensi besar di masa depan (Schaar et al., 2019).

Milenial mempunyai karakteristik yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Adapun beberapa karakteristik yang menjadi ciri khas milenial adalah sebagai berikut:(Schaar et al., 2019)

1. Milenial selalu tampil percaya diri. Mereka percaya diri dengan kemampuan mereka dan antusias untuk menyongsong masa depan pekerjaan

2. Milenial menganggap pekerjaan sosial dan kerjasama tim akan menghasilkan *output* yang baik. Dengan demikian mereka dapat bekerja secara tim.
3. Milenial menginginkan atmosfer kerja dimana mereka mendapat kepercayaan dan kebebasan dari atasannya. Disamping itu mereka cenderung ingin bekerja di tempat kerja dengan image dan lingkungan kerja yang nyaman (misalnya perabotan yang bagus, gedung prestisius, dll)
4. Milenial tidak menyukai deskripsi kerja yang monoton. Mereka senang belajar dan mengalami hal baru.
5. Fleksibilitas dalam hal waktu kerja dan tempat kerja menjadi dambaan milenial. Mereka mahir menggunakan teknologi komunikasi untuk menunjang fleksibilitas kerja.
6. Milenial cenderung menyukai aspek kekeluargaan dari komunitasnya ataupun lingkungan kerjanya. Mereka juga menjunjung tinggi *work life balance* untuk kehidupan sosial mereka.
7. Milenial cukup tegas dengan istilah loyalitas. Selama perusahaan memberikan tawaran dan memenuhi apa yang mereka butuhkan, mereka cenderung tidak akan berganti pekerjaan.
8. Milenial tidak mempunyai isu tertentu dengan pemberian gaji. Gaji yang baik itu bagus, namun pengembangan diri untuk milenial, lebih mereka harapkan.

### **Resources Based View (RBV)**

*Resources Based View Theory* (RBV) sebagai sebuah konsep model, melihat sumber daya sebagai penentu keberhasilan organisasi. Seong (2011) menyebutkan bahwa sumber daya penentu ini haruslah unik, langka, dan sulit ditiru. Madhani (2010) menyatakan bahwa sumber daya yang unik adalah sumber daya yang tidak mudah ditransfer ataupun dibeli, namun memerlukan pembelajaran yang panjang dalam organisasi. Madhani (2010) menambahkan bahwa sumber daya yang dapat dikategorikan sebagai RBV adalah proses organisasi, atribut organisasi, informasi ataupun pengetahuan yang hanya diketahui organisasi yang bersangkutan.

Fareed et al.(2016) menambahkan bahwa sumber daya dengan kategori unik, langka, dan sulit ditiru pada RBV salah satunya merujuk ke Sumber Daya Manusia (*human capital*) dari suatu organisasi. Organisasi harus dapat mengembangkan SDM-nya agar pengetahuan, kemampuan kerja, kapabilitas dan karakter lain yang dibutuhkan, mencapai potensi penuh dan memberikan nilai tambah bagi organisasi untuk pertumbuhan yang berkelanjutan. Pengetahuan, kemampuan, dan pengalaman dari setiap SDM adalah berbeda dan tidak akan pernah sama. Sangat tidak memungkinkan untuk meniru SDM sebuah organisasi dalam jangka waktu yang pendek.

### **Teori Sumber Daya Manusia (*Human Capital Theory*)**

Melalui dasar teori sumber daya manusia, (Fareed et al., 2016) mendefinisikan *human capital* sebagai pengetahuan dan kemampuan kerja yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan. Teori ini menjelaskan bahwa kapabilitas dan produktivitas organisasi bergantung pada kapabilitas dan kemampuan spesifik dari SDM-nya. Teori ini menekankan pada pentingnya investasi pada SDM dalam hal kebutuhan akan pengetahuan dan kemampuan kerja. Hal ini memberikan implikasi terhadap kemampuan organisasi dalam *attracting, engaging, rewarding dan developing* SDM di organisasi. Teori ini percaya bahwa dengan SDM yang unggul maka akan menjadikan organisasi tersebut unggul.

Pengembangan SDM tidak hanya serta merta mengenai pengembangan kompetensi semata. Pengembangan budaya dan iklim organisasi juga menjadi penting untuk mendukung kinerja SDM, karena adanya perbedaan persepsi dan motivasi para SDM dalam bekerja. Budaya organisasi adalah sebuah pengaturan dari kumpulan norma, nilai, prinsip, dan asumsi bersama (Fareed et al., 2016). Budaya organisasi adalah objek yang dapat diteliti seperti perilaku, simbol, ritual, cerita dan nilai atau prinsip yang dipercaya. Budaya organisasi sama halnya dengan praktek sehari-hari dari penghuni organisasi yang telah diakui baik secara formal maupun informal dalam proses sosial (Goyal, 2014).

Budaya organisasi telah menjadi topik riset yang menarik dalam literatur manajerial selama tiga dekade ini. Banyak penelitian yang berusaha mengaitkan budaya organisasi dengan keuntungan kompetitif yang berkelanjutan. Banyak bukti empiris yang membuktikan bahwa budaya organisasi mempengaruhi performa organisasi secara signifikan. Sikap kerja (*attitude*) SDM dan efektivitas organisasi sebagai bagian dari budaya organisasi, memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap performa organisasi daripada strategi dan struktur organisasi (Fareed et al., 2016).

Budaya organisasi sangat mempengaruhi perilaku SDM-nya melebihi sistem kontrol yang formal seperti prosedur dan otoritas. Dengan demikian, penting bagi pemimpin di bagian HR untuk membentuk budaya organisasi yang kuat dan sesuai dengan strategi organisasi yang akan digunakan. Ketika SDM telah mengenal budaya organisasinya, maka cara kerja akan menjadi lebih akrab bagi SDM dan meningkatkan moral, semangat, kerjasama tim, pembagian informasi, dan penerimaan ide baru.

Menurut Schneider, Ehrhart and Macey (2012), pendekatan budaya yang berbeda akan menghasilkan nilai dan perilaku yang berbeda pula. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Ada 4 tipe budaya yang dikemukakan beserta nilai yang diharapkan, yaitu Clan (internal dan fleksibel pada karyawan), Adhocracy (eksternal dan fleksibel pada pertumbuhan organisasi), Market (eksternal dan stabil dengan fokus kompetisi), dan Hierarchy (internal dan stabil dengan fokus struktur organisasi). Secara detail dapat dilihat pada Competing Values Framework (CVF) Tabel 1.

CVF ini menggambarkan budaya yang muncul dalam perusahaan dan dengan tujuan yang berbeda bahwa variabel budaya tidak muncul secara random, namun cenderung mengacu pada keberhasilan yang ditetapkan oleh organisasi. Penetapan tersebut harus berfokus pada asumsi, keyakinan (beliefs), nilai-nilai (values), dan perilaku (behavior) yang diharapkan. CVF ini memiliki dimensi yang saling terkait dengan indikator efektivitas organisasi, diantaranya perilaku karyawan (employee attitudes), kinerja operasi (operational performance), kinerja keuangan (financial performance). Skema pada CVF telah terbukti berperilaku seperti yang telah diprediksi, sebagai contoh organisasi dengan budaya Clan akan memiliki karyawan yang lebih puas dan memiliki komitmen, di lain hal mempunyai operasional yang baik dan kinerja keuangan yang baik pula.

Tabel 1. *Competing Values Framework*

**Table 1 The competing values framework**

Culture type	Assumptions	Beliefs	Values	Artifacts (behaviors)	Effectiveness criteria
Clan	Human affiliation	People behave appropriately when they have trust in, loyalty to, and membership in the organization	Attachment, affiliation, collaboration, trust, and support	Teamwork, participation, employee involvement, and open communication	Employee satisfaction and commitment
Adhocracy	Change	People behave appropriately when they understand the importance and impact of the task	Growth, stimulation, variety, autonomy, and attention to detail	Risk taking, creativity, and adaptability	Innovation
Market	Achievement	People behave appropriately when they have clear objectives and are rewarded based on their achievements	Communication, competition, competence, and achievement	Gathering customer and competitor information, goal setting, planning task focus, competitiveness, and aggressiveness	Increased market share profit, product quality, and productivity
Hierarchy	Stability	People behave appropriately when they have clear roles and procedures are formally defined by rules and regulations	Communication, routinization, formalization	Conformity and predictability	Efficiency, timeliness, and smooth functioning

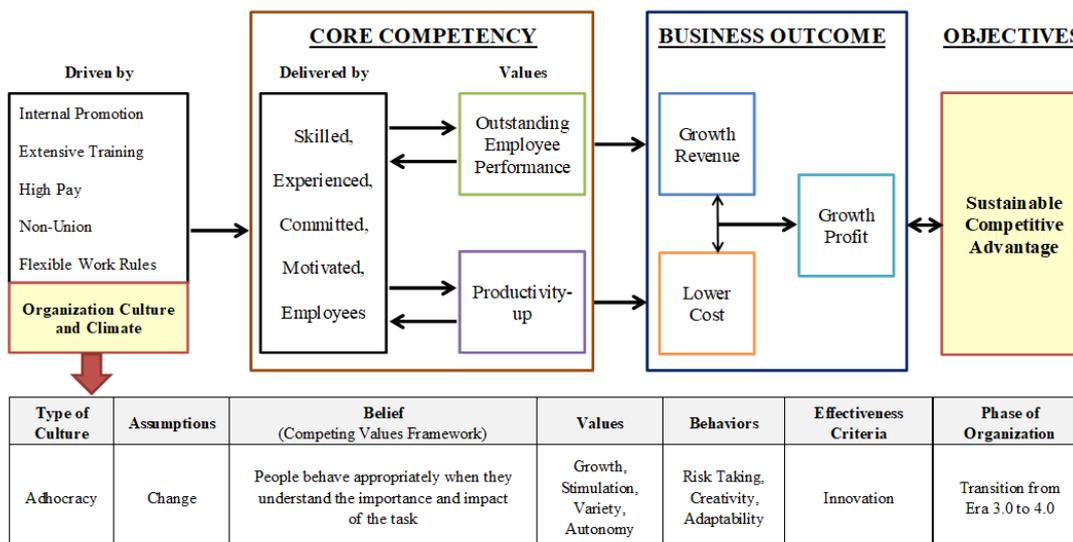
From Hartnell CA, Ou AY, Kinicki A. 2011. Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework. *Journal of Applied Psychology* 96:677–694, figure 2, p. 679. Copyright © 2011 by the American Psychological Association; reprinted with permission.

## Konseptual Framework

*Organizational Sustainability Model in Era 4.0* merupakan *framework* kombinasi dari *Delta Airlines Business Model* (Wright, 2008) dan *The Competing Values Framework* (Schneider, Ehrhart and Macey, 2012) yang dipakai untuk menggambarkan korelasi antara keberlangsungan sebuah perusahaan yang didukung oleh *Key Drivers* organisasi dalam menghasilkan *profit* yang terus bertumbuh. Performansi dan produktivitas karyawan merupakan salah satu *core competency* yang harus dicapai, dimana karyawan tidak hanya mempunyai *skills* dan pengalaman, melainkan komitmen dan motivasi yang dibentuk oleh budaya dan iklim organisasi yang baik sehingga dapat mendukung pertumbuhan *profit* perusahaan.

Untuk menggambarkan lebih detail, penggunaan konseptual *framework* menunjukkan hubungan antara *Key Driver*, *Core Competency*, *Business Outcome* dan *Objectives* yang menjadi satu kesatuan dalam strategi peningkatan kinerja perusahaan sehingga dapat *sustain* dalam beroperasi jangka panjang. Objektif dari sebuah perusahaan di Era 4.0, bukan lagi hanya mengenai profit, melainkan keberlangsungan di tengah persaingan yang ketat. Keberhasilan perusahaan dalam bertahan, bahkan menang dalam persaingan bisnis menjadi objektif utama yang harus didukung dan dicapai oleh setiap elemen organisasi. Pengelolaan SDM yang kompeten dan unggul, didukung dengan budaya dan iklim organisasi yang baik, menjadi salah satu kunci keberhasilan, yang dapat digambarkan dalam model dibawah ini:

## ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY MODEL IN ERA 4.0



Gambar 1. Model Integrasi *Organizational Sustainability in Era 4.0*

### Tantangan generasi pekerja dan pengelolaan SDM di era 4.0

*Tech savvy, but less patient* (Perspectives, 2019) merupakan sebuah pernyataan yang sangat jelas untuk menggambarkan tantangan generasi pekerja yang dihadapi oleh mayoritas organisasi di era 4.0 sekarang. Kebanyakan pekerja merupakan generasi milenial, ketika digabungkan dengan generasi yang telah bekerja, menjadikan managing multi-generation sebagai sebuah tantangan yang harus diselesaikan oleh perusahaan karena perbedaan gaya dan cara bekerja. Generasi milenial identik dengan teknologi dan kecepatan, disatu sisi generasi lainnya seperti generasi X identik dengan SOP dan prosedur. Pengelolaan SDM di era 4.0 harus dilengkapi dengan strategi yang tepat sehingga menghasilkan tindakan yang tepat dalam mencapai tujuan organisasi. Persaingan semakin ketat, kebutuhan SDM berkualitas yang dapat mendukung pencapaian goal perusahaan sangat penting, dan kemampuan perusahaan dalam mengelola karyawan yang memiliki nilai sehingga termotivasi dan mengeluarkan kemampuan terbaik menjadi poin utama yang harus dimiliki dalam rangka mencapai *Sustainable Competitive Advantage*.

Pengembangan *framework* pada *Business Model Delta Airlines* yang dibuat untuk menggambarkan 5 driver utama dalam meningkatkan *core competency* karyawan, seperti *Internal Promotion*, *Extensive Training*, *High Pay*, *Non-union* dan *Flexible Work Rates*, dan digabungkan dengan *The Competing Values Framework* untuk mengakomodasi budaya perusahaan, menjadi sangat significant karena 5 driver bisnis model *Delta Airlines* bersifat sangat umum dan hampir dimiliki oleh mayoritas perusahaan. Sehingga, sebuah driver utama lainnya yang berasal dari *The Competing Values Framework* dapat dijadikan sebagai strategi perusahaan dalam mengelola SDM yang tidak hanya terbatas pada penyediaan kebutuhan utama dan teknologi, melainkan juga mengakomodasi SDM yang terlibat dalam pekerjaan dan organisasi. Salah satu driver utama yang dapat dipakai adalah dengan menciptakan *Organization Culture and Climate* yang tepat bagi perusahaan, yang dapat bertindak sebagai identitas maupun sarana bagi perusahaan dalam mengelola SDM yang terdiri dari multi generasi di era 4.0.

## Budaya dan iklim organisasi sebagai kunci utama keberlangsungan organisasi

Budaya dan Iklim merupakan dua istilah yang ambigu, dimana keduanya saling berhubungan dan berkaitan, namun memiliki makna yang berbeda (Wallace, Joseph Hunt and Richards, 1999). Budaya, seperti kerjasama, kreatif dan kompetitif, memiliki sifat untuk menciptakan nilai, sedangkan iklim bersifat mendukung dalam penciptaan budaya, seperti *Leadership support*. Budaya dan iklim organisasi yang tepat untuk mengakomodasi karyawan dalam bekerja menjadi kunci yang sangat krusial dalam keberlangsungan organisasi, terutama di era 4.0 yang harus mampu dengan sangat cepat beradaptasi dengan perubahan. Membangun budaya dan iklim yang baik untuk organisasi harus mampu meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan dalam menggunakan *skills* dan pengalaman-pengalaman yang dimiliki untuk memberikan kontribusi terhadap *business outcome*. Budaya dibagi menjadi dua, yaitu budaya keluarga yang diberikan oleh pemilik (menyesuaikan kondisi perusahaan dan *owner*) dan budaya organisasi yang dibentuk dalam konteks merespon terhadap perubahan era yang *agile*. Berdasarkan *Delta Airlines Business Model*, budaya keluarga (*Family Culture*) menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan Delta dalam mempertahankan karyawan, namun dalam model *Organizational Sustainability* yang akan dikembangkan, budaya yang dimaksudkan adalah budaya adaptif yang disesuaikan dengan objektif perusahaan sehingga dapat dengan cepat menyesuaikan dengan profil karyawan, menjawab kebutuhan dan perkembangan zaman serta organisasi.

Melihat kondisi sekarang dimana organisasi dan angkatan kerja sedang berhadapan dengan fase transisi dari era 3.0 menuju 4.0, berbagai tantangan muncul, terutama tentang kecepatan dalam beradaptasi dengan perubahan. Gagal dalam beradaptasi dan menyesuaikan diri akan mengakibatkan berbagai kerugian, seperti kehilangan tenaga kerja kompeten, kalah dalam persaingan bisnis dan bahkan tidak dapat beroperasi dalam jangka panjang.

Dengan menggunakan *Organizational Sustainability Model in Era 4.0*, di masa transisi, budaya yang perlu dibangun perusahaan dapat mengacu pada tipe budaya *Adhocracy*, dimana budaya ini menekankan pada asumsi dimana organisasi sedang atau sudah siap dalam mengalami perubahan. Perubahan terjadi tidak hanya melibatkan karyawan, melainkan perusahaan dan keberlangsungan itu sendiri (Schneider, Ehrhart and Macey, 2012). Kondisi perubahan seperti ini yang membuat budaya dan iklim bekerja di perusahaan, yang memainkan peranan sangat penting dalam proses keberlangsungan perusahaan (Goyal, 2014) harus dibangun agar dapat mengakomodasi karyawan dalam bekerja dan memahami tugas apa yang dikerjakan dan seberapa penting pekerjaan yang harus dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang terakomodasi dengan baik oleh budaya dan iklim perusahaan yang mendukung keberadaannya akan berkomitmen untuk mengeluarkan potensi terbaik dan termotivasi dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan harus mempunyai pengalaman dan kemampuan yang mendukung dalam pencapaian hasil yang baik karena berkelanjutan (*sustainability*) akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai *productivity* (Bogdanovic and Durian, 2016).

Goyal (2014) menyebutkan bahwa budaya organisasi memainkan peran yang sangat penting dalam setiap organisasi. Budaya organisasi yang baik dapat membantu kesuksesan dan kepuasan dalam organisasi dan pekerjaan. Selain itu, budaya dan iklim perusahaan berkaitan erat dengan nilai yang harus ditanamkan, dimana dengan menggunakan model *Adhocracy*, penanaman semangat untuk bertumbuh (*Growth*), berusaha untuk bekerja lebih baik (*Stimulation*), memiliki kemampuan untuk melihat dan melakukan dengan pendekatan berbeda (*Variety*) dan mandiri dalam berusaha (*Autonomy*) menjadi kunci utama dalam menciptakan perilaku karyawan yang berani mengambil resiko, kreatif, dan cepat dalam beradaptasi. Ketiga poin ini yang menjadi faktor yang harus dimiliki dan direspon oleh perusahaan dalam rangka mengakomodasi karyawan yang *multi-generation* dalam mendapatkan profit dan mencapai objektif jangka panjang. Sehubungan dengan era 4.0 yang identik dengan perkembangan teknologi dan kecepatan, kreatif dan cepat beradaptasi, termasuk berani mengambil resiko akan menciptakan semangat inovatif yang menjadi faktor pembeda (*Differentiator*) yang membuat perusahaan dan organisasi unggul dalam kompetisi dan keberlangsungan.

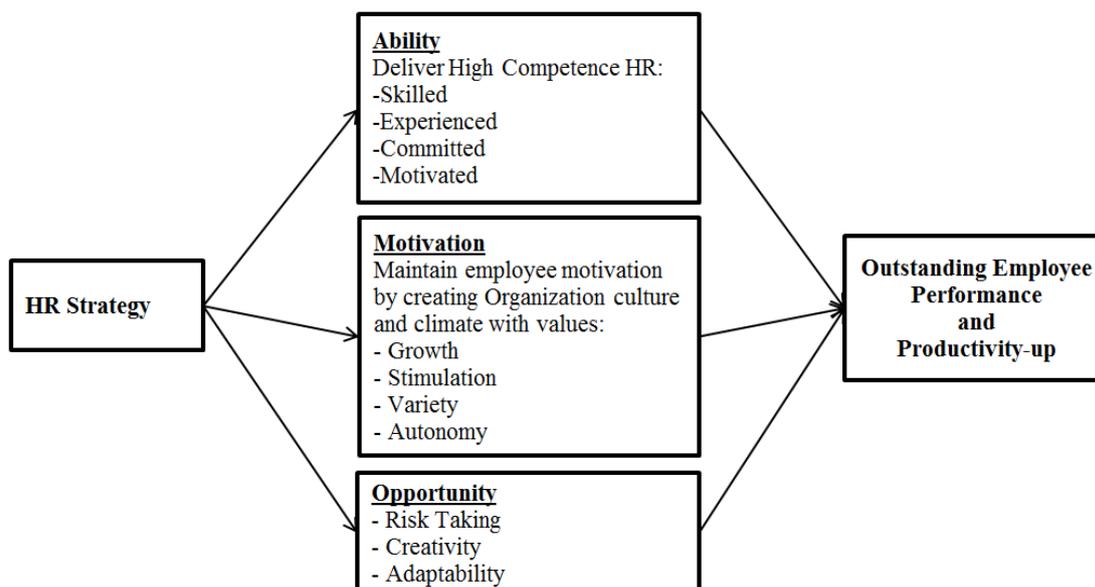
## Strategi pengelolaan SDM peningkatan kinerja perusahaan Berkelanjutan di era 4.0

Karakteristik angkatan kerja pada era 4.0 yang dikenal milenial yang sulit mengubah kelemahan menjadi kesempatan untuk berkembang diri sehingga *fit* terhadap pekerjaan dan organisasi yang juga terus berkembang. Oleh karena itu, perlu suatu strategi pengelolaan SDM yang tepat untuk mengatasi angkatan kerja milenial ini agar dapat memberikan kinerja terbaik untuk perusahaan sehingga perusahaan dapat terus bertumbuh secara

berkelanjutan. Pengelolaan SDM yang baik harus dimulai dari bagaimana mempersiapkan sistem kerja yang dapat menunjang performansi kerja terbaik. Ciri-ciri sistem kerja dengan performansi tinggi yaitu pengembangan kemampuan kerja/*skills* yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, menetapkan kebijakan remunerasi dan manajemen kinerja, serta memberikan motivasi (Armstrong, 2008).

Strategi pengelolaan SDM yang berfokus pada peningkatan kinerja perusahaan dapat dianalisis dengan model AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*). Setiap karyawan akan memberikan performansi apabila memiliki 3 aspek, yaitu (Armstrong and Brown, 2019)

- Kemampuan (*Ability*), yaitu kemampuan untuk melakukan tugas karena memiliki pengetahuan, kemampuan kerja / skill, dan bakat
- Motivasi (*Motivation*), yaitu keinginan untuk melakukan tugas atas keinginan sendiri atau merasa harus melakukan tugas tersebut
- Kesempatan (*Opportunity*), yaitu struktur pekerjaan dan lingkungan yang mendukung serta tempat untuk mengekspresikan diri



Gambar 2. Strategi Pengelolaan SDM dengan pendekatan AMO

### Ability

Karyawan dapat memberikan performansi terbaiknya bila dilengkapi dengan kemampuan kerja yang baik (*skilled*), mempunyai pengalaman akan solusi masalah (*experienced*), mempunyai komitmen terhadap apa yang dikerjakan (*committed*), dan antusias dalam mengerjakan tugas yang diberikan (*motivated*). Karyawan yang memiliki keterampilan, kemampuan, dan pengalaman, didukung dengan kecakapan dalam menggunakannya untuk kepentingan organisasi, dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap kesuksesan organisasi dan merupakan kunci utama keunggulan kompetitif (Waiganjo, Kahiri and Ph, 2012).

### Motivation

Karyawan harus diberi motivasi dengan membangun budaya dan iklim organisasi yang mendukung pertumbuhan bisnis. Peningkatan motivasi internal dan kreativitas dapat meningkatkan efektivitas dalam pengambilan keputusan, terutama dalam penerapan teknologi informasi dan komunikasi yang terbaru (Stock and Seliger, 2016). Budaya dan iklim organisasi harus dapat menanamkan semangat untuk bertumbuh (*Growth*), berusaha untuk bekerja lebih baik (*Stimulation*), memiliki kemampuan untuk melihat dan melakukan dengan pendekatan berbeda (*Variety*), dan mandiri dalam berusaha (*Autonomy*). Budaya dan iklim organisasi ini akan membuat karyawan memberikan performansi yang luar biasa, sehingga pertumbuhan perusahaan terus meningkat dan berkelanjutan (Fareed *et al.*, 2016).

## Opportunity

Aspek budaya dan iklim perusahaan memainkan peranan yang penting dalam transformasi karyawan menuju Industri 4.0, dimana karyawan yang sudah termotivasi harus diberikan kesempatan untuk berkembang dan bertumbuh, yaitu memberi kesempatan dalam pengambilan resiko (*Risk taking*). Pengambilan resiko menjadi salah satu media pembelajaran yang baik dalam menghasilkan performansi karyawan yang baik. Bekerja di dalam tekanan “Zero” defect akan meruntuhkan semangat karyawan dalam mengambil resiko dan mencegah pembelajaran dari kegagalan-kegagalan pada fase awal (Schneider, 2018).

Selain itu kemampuan dalam beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi (*Adaptability*) diperlukan sebagai ruang berkreasi (*Creativity*) dalam memaksimalkan kesempatan yang diberikan.

Kombinasi dari ketiga strategi AMO akan memacu karyawan untuk mengeluarkan potensi terbaik dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja. Hal ini akan berdampak pada pertumbuhan pendapatan perusahaan (*Growth Revenue*) dan penurunan biaya (*Lower Cost*). Pertumbuhan pendapatan dan penurunan biaya akan berdampak pada pertumbuhan keuntungan (*Growth Profit*) yang selaras dengan keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang (*Sustainable Competitive Advantage*).

## KESIMPULAN

Peningkatan kinerja SDM yang berkelanjutan pada organisasi di era 4.0 dapat dilakukan dengan menerapkan strategi pengelolaan SDM yang berfokus pada peningkatan kinerja perusahaan. Model AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*) merupakan model yang sesuai untuk digunakan dalam menghadapi tantangan organisasi di era industri 4.0, karyawan akan memberikan performansi yang optimal dalam bekerja di organisasi apabila ketiga aspek tersebut telah dimiliki. Organisasi yang memberikan peningkatan kompetensi karyawan, memiliki kultur organisasi yang baik, dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2008) *strategic Human Resource Management: A guide to action*. Kogan Page London and Philadelphia.
- Armstrong, M. and Brown, D. (2019) ‘Strategic Human Resource Management : Back to the future ? A literature review’, (February).
- Bogdanovic, M. and Durian, J. (2016) ‘HRM CHOICES FOR BUSINESS STRATEGY SUPPORT : HOW TO RESOLVE THE MOST IMPORTANT HRM STRATEGIC DILEMMAS ?’, (June), pp. 429–446.
- Fareed, M. et al. (2016) ‘Developing Human Capital for Sustainable Competitive Advantage : The Roles of Organizational Culture and High Performance Work System’, 10(4), pp. 655–673.
- Gallup. (2016) ‘How Millennials Want to Work and Live From the Chairman and CEO’.
- Goyal, R. (2014) ‘The Impact Of Organizational Culture And Climate On’, 1(5), pp. 89–104.
- Madhani, Pankaj (2014) ‘Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview’, (March 2010).
- Perspectives, D. I. (2019) ‘Millennials in Industry 4. 0 : A Gift or a Threat to Indonesian Human Resources ?’, (September).
- Roblek, V., Meško, M. and Krapež, A. (2016) ‘A Complex View of Industry 4. 0’, (June), pp. 0–11. doi: 10.1177/2158244016653987.
- Schaar, A. K. et al. (no date) ‘INDUSTRY 4. 0 AND ITS FUTURE STAFF. MATCHING MILLENNIALS PERCEPTIONS OF A PERFECT JOB WITH THE REQUIREMENTS OF DIGITALIZATION’.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. and Macey, W. H. (2012) ‘Organizational Climate and Culture’. doi: 10.1146/an-
- Strategi Pengelolaan SDM dalam Peningkatan Kinerja..... (Johan Oscar and Masyhudzulhak)*

nurev-psych-113011-143809.

- Schneider, P. (2018) backed research agenda for a nascent field, *Review of Managerial Science*. Springer Berlin Heidelberg. doi: 10.1007/s11846-018-0283-2.
- Stock, T. and Seliger, G. (2016) 'Opportunities of Sustainable Manufacturing in Industry 4. 0', *Procedia CIRP*. Elsevier B.V., 40(Icc), pp. 536–541. doi: 10.1016/j.procir.2016.01.129.
- Seong, Jee Young. (2011) 'The Effects of High Performance Work Systems, Entrepreneurship and Organizational Culture on', 17(1).
- Waiganjo, E. W., Kahiri, J. and Ph, D. (2012) 'Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya ' s Corporate Organizations School of Human Resource Development', 2(10), pp. 62–70.
- Wallace, Joseph Hunt, J. and Richards, C. (1999) 'The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values'.
- Wright, Patrick. (2008) 'Human Resource Strategy: Adapting to the Age of Globalization'. SHRM Foundation'S EFFECTIVE PRACTICE GUIDELINES SERIES