

# ORCHESTRA

*Bagaimana  
pengelolaan  
sumber daya  
manusia  
menginspirasi  
dalam  
menyatukan  
irama bisnis*

Christantius Dwiatmadja, dkk

# ORCHESTRA

*Bagaimana pengelolaan  
sumber daya manusia  
menginspirasi dalam menyatukan  
irama bisnis*

## Tim Penulis

Dr. Majang Palupi, BBA., MBA  
Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MM  
Prof. Dr. Sundring Pantja Djati, M.Si., M.A.  
Prof. Olivia Fachrunnisa, M.Si., Ph.D  
Prof. Dr. Asri Laksmi Riani, M.S  
Prof. Dr. Suharnomo, M.Si  
Prof. Dr. Noermijati, MTM, CPHR  
Prof. Christantius Dwiatmadja, M.E., Ph.D  
Dr. Indi Djastuti, M.S.  
Prof. Dr. Anis Eliyana, M. Si.  
Prof. Dr. Eddy Madiono Sutanto, M. Sc.  
Prof. Andreas Budihardjo Surijah, MPsi., Ph.D.  
Dr. Pramudianto, M.Min.,M.M.,ACC

Sanksi Pelanggaran Pasal 113  
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014  
tentang Hak Cipta

(1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).

(2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

(3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

(4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Penerbit PT Elex Media Komputindo



**KOMPAS GRAMEDIA**

# ORCHESTRA

©2020 Christantius Dwiatmadja, dkk

Oleh: Christantius Dwiatmadja, dkk  
Hak Cipta Terjemahan Indonesia  
©2020 Penerbit PT Elex Media Komputindo  
Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang  
Diterbitkan pertama kali oleh:  
Penerbit PT Elex Media Komputindo  
Kelompok Gramedia-Jakarta  
Anggota IKAPI, Jakarta

ID : 720020814  
ISBN : 978-623-00-1917-3

Dilarang mengutip, memperbanyak, dan menerjemahkan sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Dicetak oleh Percetakan PT GRAMEDIA, Jakarta  
Isi di luar tanggung jawab percetakan



# THE ORCHESTRA

*Bagaimana pengelolaan sumber daya manusia  
menginspirasi dalam menyatukan irama bisnis*

Pada tahun 2012 saya diundang seorang teman ke Berlin dan diajak menyaksikan orkestra di sebuah bangunan kuno yang didirikan pada abad XV. Mereka yang hadir berpakaian seperti layaknya orang datang ke pesta. Selama 120 menit, orkestra itu mengiringi beberapa penyanyi dan paduan suara yang sangat indah. Seluruh orang yang hadir sangat menikmati, tenang, hanya waktu-waktu tertentu bertepuk tangan. **Orkes** atau **Orkestra** adalah kelompok musisi yang memainkan alat musik bersama.

Orkes berasal dari kata dalam bahasa Belanda *orkest* yang berarti sama. Kata *orkest* bermuara dari kata dalam bahasa Yunani kuno, ὀρχήστρα *orkhestra*, yang berarti area antara tempat duduk penonton dan panggung, yang digunakan oleh penyanyi koor dan pemain musik. Kata tersebut dalam bahasa Yunani modern diterjemahkan sebagai tempat menari. Di beberapa teater, istilah *orchestra* merujuk ke tempat-tempat duduk di depan panggung, atau yang sering disebut dengan *primafile* atau *platea*. Namun, istilah ini lebih tepat disebut dengan panggung atau aula konser.

Orkes mulai muncul pada abad ke-15 dan ke-16. Pada zaman itu, orkes terbentuk karena adanya suatu kebutuhan dari para bangsawan. Musisi pada abad ke-17 antara lain Henry Purcell dari

Inggris, dan Jean-Baptiste Lully dari Prancis. Pada abad ke-17 dan ke-18, orkes-orkes kecil terdiri dari musisi-musisi yang tersedia. Orkes tersebut dipimpin oleh seorang komposer. Para komposer itu memiliki gaya yang berbeda-beda dalam merekrut anggota-anggotanya. George Frideric Handel, komposer asal Jerman, hanya memilih musisi-musisi terbaik yang ada. Sedangkan Johann Sebastian Bach, yang juga berasal dari Jerman, merekrut hampir semua musisi yang ada di kotanya.

Profesor Christantius bagaikan seorang komposer yang memilih musisi-musisi terbaik, yaitu ahli-ahli, orang-orang terbaik dalam bidang Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Indonesia. The Orkestra Manajemen Sumber Daya Manusia terbentuk karena adanya kebutuhan yang berubah di dunia industri dalam mengelola sumber daya manusia milenial.

**The Orchestra ini ingin menampilkan karya-karya terbaiknya supaya menjadi sumber inspirasi, karena bukan hanya sekedar pengetahuan tentang strategi, namun mencakup sebuah eksekusi dalam mengelola sumber daya manusia.**

Pengelolaan sumber daya manusia terus berubah seiring dengan perubahan zaman yang saat ini fokus pada disrupsi, industri 4.0, *society 5.0*, gap generasi dan covid 19, sehingga para akademisi dan praktisi tidak boleh lengah mengikuti perubahan tersebut. Seiring waktu, perusahaan semakin memahami pentingnya pengelolaan sumber daya manusia karena perkembangan kerumitan bisnis di dunia beberapa tahun terakhir telah meluncurkan berbagai pemikiran baru tentang solusi untuk masalah manusia. Dominasi bagian SDM sebagai satu-satunya bagian yang mengelola manusia telah mendapatkan tantangan. Di berbagai perusahaan yang sangat maju, sebuah trend yang unik sedang terjadi: Belasan praktisi SDM yang cukup memahami bisnis organisasinya diangkat menjadi pemimpin tertinggi atau wakil pemimpin tertinggi posisi yang tadinya terbatas untuk bagian lain kini mulai diduduki oleh pakar manusia. Jelaslah bahwa perusahaan-perusahaan ini menyadari betapa pentingnya peran manusia di masa depan. Perubahan yang mendasar pada pengelolaan sumber daya manusia, mengubah nama pimpinan yang membidangi yaitu dari Chief Human Resources Officer (CHRO) menjadi Chief People Officer (CPO) atau Chief Human Idea Officer (CHIO).

***Trend ke depan pengelolaan sumber daya manusia menjadi sangat vital dikarenakan memiliki kaitan terhadap budaya perusahaan, teknologi dan inovasi.***

Berdasarkan McKinsey Research bahwa perkembangan yang sangat pesat, dengan adanya Industri 4.0 atau industri cerdas membuat banyak hal menjadi otomasi, yaitu bidang *Healthcare, Construction, Manufacturing* dan *Retail*, sehingga akan terjadi *Jobs Lost, Jobs Gained* dan *Jobs Changed*. Menurut riset PricewaterhouseCoopers (PwC) dibutuhkan sumber daya manusia yang mampu berkolaborasi, berinovasi dan memiliki kemampuan teknologi, oleh karena itu diperlukan percepatan perubahan pengelolaan sumber daya manusia yang sesuai dengan konteksnya yaitu budaya, teknologi dan inovasi, Jacob Morgan menyebutnya budaya, teknologi dan fisik.

PricewaterhouseCoopers (PwC) *research* menyampaikan ada lima hal yang harus diantisipasi oleh perusahaan sampai pada tahun 2030 yaitu: **pertama** menemukan, mencari, dan menarik talenta terbaik. Melalui pasar *online* perusahaan saling berebut tenaga kerja yang memiliki talenta, karena talenta memiliki keterkaitan dengan imbalan dan kesempatan perusahaan mendapatkan peluang untuk sukses. Oleh karena itu organisasi bersaing untuk menemukan dan mengamankan talenta terbaik yang tersedia di perusahaan dan menggunakan berbagai metode pencarian dan melakukan evaluasi agar karyawan yang memiliki talenta cemerlang tetap bertahan untuk keberlangsungan hidup perusahaan.

**Kedua**, penghargaan dan kinerja. Mereka yang memiliki keterampilan yang sesuai kebutuhan organisasi selalu mengharapkan penghargaan yang tinggi. Kinerja selalu dimonitor dan diukur secara obsesif dan sering secara *real-time*. Mereka yang memiliki kinerja yang baik selalu diberikan insentif atau bonus yang terbaik. **Ketiga**, pembelajaran dan pengembangan. Setiap karyawan memiliki tanggung jawab secara pribadi dalam pembelajaran dan pengembangan diri, agar kemampuannya meningkat. Pengembangan perlu terkonsentrasi pada kelompok inti yang memiliki potensi besar dan meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam konteks ini baik peran *executive coaching* dan *self coaching* menjadi kebutuhan mendasar bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

**Keempat**, peran sumber daya manusia semakin berkurang karena digantikan oleh mesin, tim *outsourcing* dan pengorganisasian diri. Dalam memprediksi talenta sumber daya manusia diperlukan analisa yang tepat sehingga mampu mengantisipasi kinerja dan tantangan ke depan. Kebutuhan ke depan adalah karyawan yang memiliki multi talenta, dan ini menjadi tantangan bagi perguruan tinggi untuk melakukan *link and match* dan bagian *learning and development* membekali para karyawannya dalam hal *hard skill* dan *soft skill*. **Kelima**, teknologi memberdayakan sumber daya manusia untuk berkinerja lebih optimal, oleh karena itu diperlukan pengukuran agar dalam pengelolaan sumber daya manusia menjadi tepat dan kinerjanya meningkat secara konsisten. Karyawan benar-benar dituntut mampu menggunakan teknologi sebagai sarana mempercepat atau meningkatkan kinerja perusahaan.

Buku Orchestra ini hadir tepat waktu karena membekali para mahasiswa strata satu, mahasiswa magister manajemen dan program doktoral, bahkan para praktisi sumber daya manusia supaya mampu mempersiapkan tantangan ke depan dengan baik. Hasil komunikasi persuasif yang dilakukan Prof. Christantius Dwiatmadja, M.E., Ph.D (Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga), mampu menggugah para ahli pengelolaan sumber daya manusia yang berada di perguruan tinggi untuk berkontribusi secara modern terhadap pengelolaan sumber daya manusia yaitu Dr. Majang Palupi, BBA., MBA (Universitas Islam Indonesia); Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, M.M. (Universitas Muhammadiyah Yogyakarta); Prof. Dr. Sundring Pantja Djati, M.Si., M.A. (Universitas Trisakti Jakarta); Prof. Olivia Fachrunnisa, M.Si., Ph.D (Universitas Sultan Agung Semarang); Prof. Dr. Asri Laksmi Riani, M.S (Universitas Sebelas Maret Surakarta); Prof. Dr. Suharnomo, M.Si (Universitas Diponegoro Semarang); Prof. Dr. Noermijati, MTM, CPHR (Universitas Brawijaya Malang); Dr. Indi Djastuti, M.S. (Universitas Diponegoro Semarang); Prof. Dr. Anis Eliyana, M.Si (Universitas Airlangga Surabaya); Prof. Dr. Eddy Madiono Sutanto, M.Sc (Universitas Kristen Petra Surabaya); Prof. Andreas Budihardjo Suriyah, M.Psi., Ph.D (Universitas Prasetiya Mulya Jakarta) dan Dr. Pramudianto, M.Min.,M.M.,ACC (Universitas Bina Bangsa Serang).

Desember 2020  
Dr. Pramudianto, M.Min.,M.M.,ACC

# D A F T A R I S I

<b>RECRUITMENT AND SELECTION</b> Dr. Majang Palupi, BBA., MBA .....	1
<b>PERFORMANCE MANAGEMENT</b> Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MM .....	27
<b>CAREER DEVELOPMENT</b> Prof. Dr. Sundring Pantja Djati, M.Si., M.A. ....	55
<b>PEOPLE DEVELOPMENT</b> Prof. Olivia Fachrunnisa, M.Si., Ph.D .....	105
<b>ORGANIZATION DEVELOPMENT</b> Prof. Dr. Asri Laksmi Riani, M.S .....	147
<b>COMPENSATION AND BENEFIT</b> Prof. Dr. Suharnomo, M.Si .....	183
<b>EMPLOYEE ENGAGEMENT</b> Prof. Dr. Noermijati, MTM, CPHR .....	199
<b>TALENT MANAGEMENT</b> Prof. Christantius Dwiatmadja, M.E., Ph.D .....	257
<b>HR STRATEGIC</b> Dr. Indi Djastuti, M.S. ....	291
<b>INDUSTRIAL RELATIONS</b> Prof. Dr. Anis Eliyana, M. Si. ....	329
<b>HR BUSINESS PARTNER</b> Prof. Dr. Eddy Madiono Sutanto, M. Sc. ....	355
<b>KNOWLEDGE MANAGEMENT</b> Prof. Andreas Budihardjo Suriyah, MPsi., Ph.D. ....	409
<b>COACHING FOR GREAT PERFORMANCE</b> Dr. Pramudianto, M.Min.,M.M.,ACC .....	455

