

# Panduan Definitif

## Pengalaman karyawan

### RINGKASAN EKSEKUTIF

Dapatkah Anda memenangkan persaingan modern untuk memperebutkan sumber daya manusia? Anda tidak akan menang jika menganggap persaingan tersebut dilakukan demi uang, jabatan, atau jaminan pekerjaan. Era pascapandemi ditentukan oleh *pengalaman karyawan*: bagaimana organisasi Anda mengatur cara karyawan bekerja dan hidup, mulai dari produktivitas hingga fleksibilitas, kebugaran, dan segala sesuatu.

15 bulan terakhir semua orang harus berjuang untuk bertahan hidup: para pemimpin harus tetap fokus untuk mempertahankan perusahaan saat menangani berbagai masalah terkait pandemi. Saat ini, ketika negara dan tempat kerja kembali dibuka, meskipun dengan kecepatan yang berbeda-beda, kegagalan ekonomi terbesar abad ini semakin meningkat dengan cepat. Perusahaan dituntut untuk membuat perubahan, dan kini para pemimpin perlu membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan besar, memberdayakan mereka menangani ambiguitas, dan mendukung mereka untuk bereksperimen dan belajar dengan cepat. Tidak heran jika pengalaman karyawan (EX) menjadi prioritas utama dalam agenda manajemen.

Untuk membantu Anda menghadapi lingkungan baru dan yang belum stabil ini, kami telah melakukan penelitian besar resmi dari Microsoft tentang EX, yang mengumpulkan input dari 90 praktik yang berbeda. Kami mengumpulkan data di lebih dari 950 organisasi dan melakukan 15 wawancara mendalam dengan pimpinan bisnis dan SDM di perusahaan seperti Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz, Microsoft, dan Unilever. Tujuan kami adalah untuk membuat *Panduan Terbaik* tentang EX, dengan tujuan sebagai berikut:

- ➔ **Membuat** definisi standar untuk istilah “pengalaman karyawan”
- ➔ **Menjelaskan**, melalui riset dan contoh keberhasilan, mengapa EX harus menjadi fokus utama bagi pimpinan bisnis, SDM, dan TI
- ➔ **Mengidentifikasi** praktik yang memiliki dampak paling signifikan terhadap EX dan keseluruhan hasil bisnis, inovasi, dan karyawan
- ➔ **Menawarkan** panduan tentang bagaimana organisasi dapat meningkatkan EX dan meraih keberhasilan, untuk semakin meningkatkan hasil bisnis

Kami menemukan bahwa memenangkan persaingan perebutan sumber daya manusia tidak hanya memerlukan tindakan untuk mengoptimalkan EX tetapi benar-benar melibatkan karyawan dalam semua pengambilan keputusan. Itulah yang membuat periode pascapandemi ini menantang dan menarik: EX bukan sekadar hal yang Anda gunakan; EX perlu mencerminkan budaya perusahaan Anda.

## Yang Perlu Diketahui Pimpinan

Bahkan sebelum pandemi, lingkungan kerja sudah menjadi lingkungan yang menantang. Karyawan merasa kewalahan dan hanya memiliki sedikit waktu untuk berkonsentrasi, belum lagi mempelajari hal baru. Ketika krisis COVID-19 mulai melanda dan menghadirkan masalah tambahan, menyeimbangkan tanggung jawab pribadi dan profesional, sekaligus mengkhawatirkan ancaman penyakit, hal tersebut hanya memperparah situasi yang sudah rumit.

Ketika membahas tentang EX, kami mengharapkan pengalaman tingkat konsumen yang mudah dan tanpa masalah. Dan topik yang secara kolektif membentuk pengalaman tersebut mencakup semua fungsi bisnis dan menyentuh semua masalah budaya perusahaan. Tidak ada satu pun grup atau tim yang dapat menanganinya sendiri. Jika Anda tidak memenuhi kebutuhan karyawan, mungkin mereka akan langsung meninggalkan perusahaan.

EX bukan hanya sekadar “keterlibatan” dan kini EX telah menjadi bagian penting dalam profesi SDM:

### EX Mencakup Semua Fungsi Bisnis dan Menangani Semua Masalah

|                          |                     |             |                  |                  |             |                     |                        |
|--------------------------|---------------------|-------------|------------------|------------------|-------------|---------------------|------------------------|
| <b>Budaya Perusahaan</b> | Misi                |             | Inklusi          |                  | Penghargaan |                     | Keluarga               |
|                          | Inklusi             |             | Rasa Keterikatan |                  | Gaji        |                     | Pribadi                |
|                          | Budaya              |             | Keadilan         |                  | Bonus       |                     | Harapan jangka panjang |
|                          |                     |             | Kepercayaan      |                  | Manfaat     |                     | Tujuan                 |
|                          |                     |             | Energi           |                  | Kebugaran   |                     |                        |
|                          | Kepemimpinan        | Peluang     |                  |                  | Sukses      |                     | Kepemimpinan           |
|                          |                     | Pertumbuhan |                  |                  | Performa    |                     | Dorongan               |
|                          | Tim                 | Mobilitas   |                  |                  | Promosi     |                     | Pengampunan            |
|                          | Karier              | Pembinaan   |                  |                  | Tinjauan    |                     | Ketahanan              |
|                          | Promosi             |             |                  |                  |             | Kesabaran           |                        |
|                          |                     |             |                  | Tujuan           |             | Keselamatan         |                        |
| Tempat Kerja             |                     |             |                  | Tinjauan         |             | tempat kerja        |                        |
|                          | Perjalanan          |             |                  | Proyek           |             | Lokasi tempat kerja |                        |
| Penghargaan              | Lokasi tempat kerja |             |                  | Rapat            |             | Perjalanan          |                        |
|                          | Ruang               |             |                  | Interaksi harian |             | Kebijakan           |                        |
| Keamanan                 | Fasilitas           |             |                  |                  |             |                     |                        |
|                          |                     |             |                  |                  |             |                     |                        |
|                          | TI                  | Fasilitas   | SDM              | Hukum            | Tim         | Manajer             | Eksekutif              |

**Fungsi Bisnis**

Sumber: The Josh Bersin Company, 2021

Departemen SDM di Adobe dan Airbnb bahkan telah mengganti namanya menjadi “Pengalaman Karyawan.” EX menyangkut pekerjaan kami, tim tempat kerja kami bekerja, manajer langsung kami, dan bagaimana mereka melatih dan mendukung kami. EX juga menyangkut kesehatan dan kebugaran kami; tempat kerja digital, fisik, dan budaya; bagaimana

kami tumbuh dan berkembang; serta seberapa besar kami mempercayai organisasi. Semua elemen ini membentuk kerangka kerja EX kami, yang kami sebut sebagai “organisasi yang menarik” karena menjadikan perusahaan Anda sebagai organisasi yang menarik bagi tenaga kerja.

## Organisasi yang Menarik

| Pekerjaan yang Bermakna   | Manajemen Kuat  | Tempat Kerja Positif  | Kesehatan dan Kebugaran  | Peluang Pertumbuhan   | Kepercayaan terhadap Organisasi   |
|---|---|---|--|---|---|
|  |  |  |  |  |  |
| Kesesuaian pekerjaan dan nilai  | Tujuan yang jelas dengan beragam peluang  | Alat, proses, dan sistem untuk menyelesaikan pekerjaan secara produktif           | Keselamatan dan keamanan di semua aspek pekerjaan                                  | Mobilitas peran serta pekerjaan yang terbuka dan didukung                           | Misi dan tujuan selain tujuan finansial   |
| Otonomi dan agensi  | Pembinaan dan umpan balik reguler   | Apresiasi, pengakuan, dan penghargaan   | Dukungan kebugaran, kesehatan, dan kesejahteraan fisik pribadi                     | Pertumbuhan karier dalam beberapa jalur   | Transparansi, empati, dan integritas kepemimpinan                                   |
| Tim yang tangkas dan rekan kerja yang suportif                                    | Fokus pada pengembangan manajemen   | Jam dan ruang kerja yang fleksibel  | Dukungan dan kebugaran psikologis dan emosional                                    | Beragam bentuk pembelajaran sesuai kebutuhan  | Investasi berkelanjutan terhadap karyawan   |
| Waktu untuk berfokus, berinovasi, dan memulihkan diri                             | Manajemen performa yang transparan dan sederhana                                  | Inklusif, beragam, dan rasa keterikatan serta komunitas                           | Dukungan keluarga dan keuangan   | Budaya yang mendukung pembelajaran  | Fokus pada masyarakat, lingkungan, dan komunitas                                    |

### Teknologi dan Layanan

Dasar (keamanan dan akses); sistem dukungan; aplikasi wawasan; aplikasi sumber daya manusia; aplikasi komunikasi; teknologi kerja



Sumber: The Josh Bersin Company, 2021

---

## Pesan Utama

EX adalah hal yang kompleks. Cepatnya EX menjadi prioritas pemimpin bisnis dan organisasi telah menimbulkan ketidakpastian yang tinggi: ketidakpastian terkait definisi dan ketidakpastian di antara para pemimpin senior, SDM maupun bukan, terkait tindakan yang harus dilakukan untuk meningkatkan keterlibatan, mendorong produktivitas dan performa yang lebih tinggi, serta memberikan hasil terbaik melalui tenaga kerja yang diberdayakan.

Tidak ada tindakan yang dapat menghasilkan EX hebat dalam sekejap. Praktik terbaik dari perusahaan lain mungkin tidak cocok untuk organisasi Anda, dan terdapat banyak variabel yang mungkin perlu dipertimbangkan, tetapi Anda tidak dapat melakukannya. Taruhannya terlalu tinggi, dan karyawan telah memercayai Anda untuk membuat perubahan nyata. Jadi, kami memutuskan untuk mempelajari semua area ini, melalui Kerangka Kerja Organisasi Yang Menarik. Di dunia yang ideal, Anda akan menerapkan keenam elemen, 24 dimensi, serta 83 praktik dan program, dan melakukan semuanya dengan baik. Namun, apakah semua itu penting? Atau apakah ada beberapa hal yang *paling* penting?

## Enam Temuan Utama

Riset kami mengungkapkan enam temuan utama yang sama di organisasi dengan EX yang unggul. Hal pertama yang perlu diperhatikan adalah temuan ini bukanlah praktik umum. Temuan ini berkaitan dengan kepercayaan, kepedulian, transparansi, budaya, dan kepemimpinan, mungkin karena, menurut salah satu direktur sumber daya manusia, “alat dan teknik lebih mudah ditangani dibandingkan hal-hal abstrak.” EX bukan untuk mengelola alat, proses, atau efisiensi tetapi untuk mengelola budaya dan misi perusahaan serta cara pemimpin bertindak. Enam temuan penting kami yaitu:

### 1

**Fokus pada kepercayaan, transparansi, inklusi, dan pelayanan.** Perusahaan yang menerapkan EX dengan sangat baik mengutamakan misi dan tujuan mereka. Kepercayaan sangatlah penting. Jika calon karyawan tidak memercayai perusahaan, Anda harus menawarkan gaji dan tunjangan besar agar mereka tertarik untuk bergabung dengan perusahaan Anda dan jika mereka bergabung, Anda mungkin tidak dapat mempertahankan mereka.

### 2

**Budaya yang suportif berperan penting.** Sejauh ini, prediktor terbesar keberhasilan EX adalah karyawan yang saling membantu. Itulah yang mengubah EX secara menyeluruh, perusahaan versus karyawan, proses pasif untuk menyingkirkan penghalang guna menciptakan hari kerja yang tanpa masalah dalam latihan menghadapi perubahan budaya.

### 3

**Penghargaan yang adil dan komunitas pembangun di tempat kerja menentukan inovasi dan pertumbuhan yang berkelanjutan.** EX terkadang digunakan sebagai kode untuk pembayaran dan tunjangan. Kami menemukan bahwa penawaran penghargaan dan keuntungan yang tinggi memberikan dampak di bawah rata-rata dalam 83 praktik EX yang kami teliti. Namun, menerapkan penghargaan dan pengakuan yang *adil dan setara* memberikan dampak signifikan terhadap hasil bisnis, karyawan, dan inovasi.

### 4

**Investasi yang konsisten terhadap karyawan yang mengutamakan misi dalam setiap iklim bisnis meningkatkan performa bisnis.** Ketika anggaran menipis, Anda dapat dengan mudah mengurangi investasi dan fokus pada budaya. Kami menemukan perusahaan yang memprioritaskan investasi pada karyawan, terlepas dari lingkungan bisnisnya, memiliki perolehan keuntungan yang jauh lebih tinggi, memiliki tingkat kepuasan pelanggan dan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, serta dianggap sebagai tempat yang bagus untuk bekerja.

### 5

**Keberhasilan EX memengaruhi hasil bisnis secara langsung.** Keterlibatan adalah hasil penting dari pengalaman karyawan yang hebat, tetapi bukan satu-satunya. Tidak diragukan lagi bahwa karyawan yang lebih terlibat akan lebih puas, lebih produktif, dan memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan. Namun, perusahaan yang berfokus pada strategi dan praktik EX yang tepat akan memiliki hasil bisnis, karyawan, dan inovasi yang lebih baik.

### 6

**Kemampuan SDM dan teknologi yang tepat sangatlah penting.** EX menyangkut kepercayaan, transparansi, kepedulian, dan empati. Serta kepemimpinan dan budaya, pertumbuhan, komunitas, dan kesetaraan. Bagaimana cara menerapkan konsep strategis besar ini dan menyesuaikannya dengan tenaga kerja Anda? Jawabannya adalah kemampuan SDM dan teknologi yang tepat.

Tidak ada tindakan yang dapat menghasilkan EX hebat dalam sekejap. Praktik terbaik dari perusahaan lain mungkin tidak cocok untuk organisasi Anda, dan terdapat banyak variabel yang mungkin perlu dipertimbangkan, tetapi Anda tidak dapat melakukannya.

## Lima Belas Praktik Penting

Jadi, praktik apa yang langsung mendorong keenam temuan utama ini? Kami mengidentifikasi lima belas praktik yang diambil dari empat elemen yang berdampak besar terhadap hasil bisnis, karyawan, dan inovasi. Kami menyebutnya “penting” karena

tanpa praktik tersebut, hal lain menjadi tidak berarti. Praktik-praktik penting ini dapat diterapkan di semua industri, wilayah, dan skala perusahaan. Ketika disebarkan, sebagian besar investasi umum akan berfungsi dengan baik. Namun, jika tidak, fokus pada “alat digital” atau “program EX” tidak akan memberikan dampak berarti.

## Kunci Untuk Menghasilkan EX yang Unggul

### Empat Elemen Penting

### Lima Belas Praktik Penting

|  |   |
|--|---|
| <b>Kepercayaan terhadap Organisasi</b> | Bangun budaya integritas dan membantu orang lain.                                     |
|  | Sematkan misi dan tujuan sebagai bagian dari setiap aktivitas.                        |
|  | Dorong kepercayaan pada para pemimpin agar beretika dan beroperasi dengan integritas. |
|  | Sampaikan misi dan visi dengan jelas.   |
|  | Lakukan komunikasi kepemimpinan yang terbuka, transparan, dan jujur.                  |
|  | Prioritaskan investasi pada karyawan meskipun kondisi bisnis sedang tidak baik.       |
|  | Bela kebenaran, meskipun tidak populer.   |
|  | Dorong manajer untuk membantu karyawan berkontribusi pada misi.                       |
|  | Lakukan operasi dengan pendekatan yang mengutamakan karyawan.                         |
|  | Jadikan keragaman, kesetaraan, dan inklusi sebagai prioritas bisnis.                  |
| <b>Tempat Kerja Positif</b>            | Terapkan program penghargaan dan pengakuan yang adil dan setara.                      |
|  | Dukung komunitas di tempat kerja dan bangun rasa keterikatan.                         |
|  | Dorong karyawan untuk menjadi diri sendiri saat bekerja.                              |
| <b>Peluang Pertumbuhan</b>             | Dorong karyawan untuk terus berkembang, apa pun peran mereka.                         |
| <b>Manajemen Kuat</b>                  | Gunakan model dan filosofi manajemen berbasis nilai yang jelas.                       |

Sumber: The Josh Bersin Company, 2021

## Model Kesiapan Pengalaman karyawan

Anda tidak akan dapat berkembang jika tidak memahami situasi terkini. Setiap perusahaan memiliki keunikan, seperti perjalanan Anda yang ingin menjadi “organisasi yang menarik.” Melalui riset dan kerja sama kami dengan perusahaan di seluruh dunia, kami telah mengembangkan Model Kesiapan EX untuk menentukan tahapan evolusi yang akan dilalui organisasi untuk mencapai performa tertinggi, sehingga memungkinkan pemimpin bisnis memahami kondisi terkini mereka serta serangkaian keterampilan, kemampuan, alat, dan sistem baru untuk berkembang.

Organisasi dibagi menjadi empat tingkatan, dengan Tingkat 1 sebagai yang paling tidak berdampak

dan Tingkat 4 sebagai yang paling berdampak. Tingkatan ini bukan merupakan fungsi dari industri, wilayah, atau skala organisasi yang beragam. Tingkatan ini dapat ditemukan dalam jenis grup tersebut. Menciptakan lingkungan yang mendukung tempat karyawan saling membantu merupakan respons inti, tetapi perusahaan yang lebih sukses juga memfokuskan bisnis pada misinya dan mendorong pertumbuhan yang setara.

Ini adalah perjalanan yang panjang dan sulit dalam topik budaya dan kepemimpinan, program SDM, dan teknologi pendukung di seluruh spektrum perusahaan. Beralih dari satu tingkat ke tingkat berikutnya memerlukan usaha keras dan sering kali memakan waktu bertahun-tahun. Namun, usaha akan menunjukkan hasil, mengingat nilai dalam peningkatan: bisnis, karyawan, dan hasil inovasi mengalami peningkatan seiring dengan siapnya organisasi.

### Model Kesiapan EX



Sumber: The Josh Bersin Company, 2021

---

## Peran Penting Teknologi

Tanpa teknologi yang tepat, perusahaan tidak dapat memperoleh wawasan terkait sentimen karyawan, memberikan peluang pengalaman dan pengembangan yang dipersonalisasi dan relevan, atau mendukung karyawan sesuai kebutuhan.

### Penggunaan Teknologi dan Korelasinya terhadap Kesiapan EX secara Keseluruhan



Sumber: The Josh Bersin Company, 2021

---



## Langkah berikutnya

Laporan lengkap kami menyediakan saran yang dapat ditindaklanjuti bagi pemimpin yang ingin mulai menerapkan praktik untuk mendorong keberhasilan pengalaman karyawan. Selain itu, laporan ini menyediakan:

- ✓ Diskusi lengkap tentang pentingnya EX, terutama pada masa kini
- ✓ Analisis lengkap temuan riset kami
- ✓ Penjelasan mendetail tentang lima belas praktik yang paling penting, beserta dampaknya terhadap hasil
- ✓ Karakteristik keempat tahap Model Kesiapan EX kami
- ✓ Panduan langkah demi langkah untuk maju melalui tingkatan Model Kesiapan EX
- ✓ Kerangka kerja keberhasilan EX
- ✓ Bagian khusus tentang pentingnya teknologi
- ✓ Lampiran: Mencakup daftar praktik yang berkaitan dengan performa tinggi dan metodologi studi lengkap kami
- ✓ Contoh keunggulan: Kisah nyata dari **Adobe**, **Deutsche Telekom**, **IBM**, **Kraft Heinz**, dan **Unilever**, yang telah menerapkan praktik sukses di EX