



# When **Millennials** Take Over

Mempersiapkan  
Masa Depan Bisnis  
yang Luar Biasa  
Optimis

**Jamie Notter**  
**Maddie Grant**



PORTAL: [ElexMedia.id](http://ElexMedia.id)  
FORUM: [ElexMedia.co.id/forum](http://ElexMedia.co.id/forum)

WHEN MILLENNIALS TAKE OVER  
By Jamie Notter & Maddie Grant  
Published by IdeaPress Publishing, [www.ideapresspublishing.com](http://www.ideapresspublishing.com)  
Copyright ©2015 by Jamie Notter & Maddie Grant  
ISBN: 978-1-940858-12-8  
All rights reserved

WHEN MILLENNIALS TAKE OVER  
Mempersiapkan Masa Depan Bisnis yang Luar Biasa Optimis  
Oleh Jamie Notter & Maddie Grant  
Alih bahasa: Novia Angelina  
Hak Cipta Terjemahan Indonesia  
©2018 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

718061264  
ISBN: 978-602-04-7881-4

Business

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



# DAFTAR ISI

1. Siapkah Anda? .....	1
Kapasitas untuk Bisnis Masa Depan .....	5
Digital.....	9
Terbuka.....	10
Lentur.....	11
Cepat .....	13
Kami Optimis.....	15
2. Generasi .....	19
Badai Sempurna yang Mengubah Manajemen .....	23
Sisi #1: Merosotnya Manajemen Tradisional .....	23
Sisi #2: Revolusi Internet Sosial .....	28
Sisi #3: Generasi Milenial yang Memasuki Lingkungan Kerja.....	32
Apa Selanjutnya?.....	44
3. Digital .....	47
Apa Itu Digital?.....	49
Pengguna Diutamakan .....	50
Layanan Personal.....	51
Inovasi atau Mati.....	52
Mengapa Milenial Peduli akan Digital.....	56
Rupa Digital .....	59
Studi Kasus: American Society for Surgery of the Hand ....	62
Kesimpulan: Jadikan Organisasi Anda Digital .....	70
Berinvestasi dengan Cerdas pada Teknologi.....	71
Ciptakan Ruang untuk Bereksperimen .....	74
Berinovasi dalam Sumber Daya Manusia .....	78
Dari Digital ke Terbuka.....	82



; )

# 1. SIAPKAH ANDA?

Apa yang akan terjadi jika Anda bertanggung jawab untuk mengisi kekosongan suatu posisi baru di organisasi Anda, dan salah satu kandidat muda Anda muncul untuk wawancara dengan ibunya? Saya serius. Ia muncul untuk diwawancara, ditemani oleh ibunya. Bagaimana reaksi Anda terhadap hal tersebut? Hal ini benar-benar terjadi pada salah seorang konsultan sumber daya yang sedang mencari orang untuk mengisi sebuah posisi di bagian keuangan. “Saya sungguh kaget,” katanya. “Bagaimana mungkin dia tidak mengerti bahwa hal ini tidaklah pantas?”<sup>1</sup>

Namun seberapa tidak pantaskah tindakan ini pada masa dan zaman ini? Menurut survei tahun 2012 atas 500 lulusan kuliah, sebanyak delapan persen dari mereka membawa orangtuanya ke sebuah wawancara pekerjaan. Google baru saja mengadakan hari



“bawa orangtua Anda ke kantor,” dan faktanya, hampir 2.000 orangtua menghadirinya. LinkedIn (perusahaannya, bukan situs jejaring profesionalnya), mengadakan acara yang serupa. Apa salahnya mengajak orangtua untuk terlibat dalam jaringan relasi kantor yang relevan dalam dunia bisnis?

Jadi yang manakah yang benar: kesalahan yang tidak pantas dilakukan oleh seorang anak muda, ataukah sebuah pertanda akan adanya aturan baru dalam dunia bisnis?

Tebakan kami adalah, kebanyakan orang yang membaca buku ini akan menyambungkan cerita ini dengan kurangnya pengalaman atau bahkan didikan masa remaja yang menyimpang. Bahkan, kebanyakan Anda mungkin akan melihat ini sebagai salah satu bukti lain bahwa generasi “Milenial” baru ini (juga dikenal sebagai Generasi Y) adalah suatu masalah. Bukan hanya mereka dimanjakan pada masa kanak-kanaknya sampai-sampai mereka memerlukan orangtua mereka pada wawancara kerja, tapi mereka juga muncul di lingkungan kerja dan mengharapkan umpan balik yang selalu positif, promosi jabatan secara langsung, dan otoritas yang tidak masuk di akal. Namun, sebelum Anda berdiri dan berteriak, “Mereka tidak mengerti!” kami ingin mengingatkan Anda akan sebuah fakta:

**Setiap kurang lebih 20 tahun, suatu generasi baru memasuki lingkungan kerja, dan yang lainnya, sejujurnya, menjadi panik.**

Ini bukanlah hal yang baru. Hari ini, generasi Milenial-lah (yang lahir di antara tahun 1982 sampai 2004) yang mengacaukan rencana, dengan apa yang dilihat oleh generasi-generasi sebelumnya sebagai wadah untuk pembuktian diri, tindakan informal, dan



ketidaksabaran, tapi pada tahun 1990-an, Generasi X-lah yang menjadi “masalahnya”, dengan rasa tidak hormat mereka akan posisi otoritas dan kesinisannya yang terbuka. Beberapa dekade sebelumnya, para Baby Boomer beranjak dewasa dan membuat generasi-generasi sebelumnya jengkel dengan rambut panjang, protes, dan fokus mereka akan diri sendiri. Sebelum itu... ya, sebelum itu ada generasi lain dengan kejelekan mereka yang lain. Hal ini telah berlangsung sejak dahulu. Seperti yang akan kita lihat di bab selanjutnya, para sejarawan sebenarnya telah melacak perkembangan dari 18 generasi yang berbeda di Amerika, sampai pada tahun 1600-an. Setiap generasi baru membawa perubahan nilai, jadi kurang lebih setiap 20 tahun kita harus menyesuaikan diri dengan generasi terbaru yang bergabung. Dan, sejujurnya, semua kertakan gigi dan kepalan tangan yang ditujukan pada generasi mana pun yang baru bergabung hanyalah menghabiskan waktu. Dalam jangka panjang, generasi yang lebih muda itu selalu tumbuh untuk menjadi bagian dari status quo. Kita tidak tahu apakah tren Milenial untuk membawa orangtuanya ke wawancara pekerjaan akan berlanjut atau tidak, tapi kita tahu dengan jelas bahwa para Milenial bukanlah masalah yang lebih besar daripada kelihatannya.

Jadi, mengapa kita berfokus kepada Milenial di buku ini? Jawabannya benar-benar sederhana: Mereka kebetulan berada di tempat yang tepat pada waktu yang tepat. Generasi Milenial tidaklah lebih baik atau lebih buruk dari generasi lainnya. Itu bukanlah cara generasi bekerja. Yang satu tidak pernah lebih baik daripada yang lain; mereka hanya berbeda. Namun para Milenial sedang memasuki kedewasaan pada titik yang unik dalam sejarah, ketika masyarakat sedang mempersiapkan diri untuk perubahan yang signifikan, terutama di dunia bisnis, kepemimpinan, dan manajemen. Di Bab 2, kita membahas lebih banyak mengenai kesempatan



bersejarah ini, yang kita sebut sebagai “badai sempurna” dari tren-tren yang bersatu dan sedikit banyak akan menghasilkan revolusi sesungguhnya dalam dunia bisnis. Ini murni merupakan sebuah kebetulan di dalam sejarah, tapi generasi Milenial memasuki kedewasaan dan beranjak naik ke posisi yang berkuasa dalam transisi ini. Ini bukanlah pilihan yang mereka ambil, memang, tapi merekalah yang akan memimpin revolusi ini.

Kita sadar bahwa “revolusi” adalah kata yang kuat, tapi ketika Anda melihat sejarah manajemen yang bisa dibilang pendek, akan menjadi jelas bahwa kita berada di penghujung suatu perubahan besar-besaran yang memang berhak menerima kata tersebut. Revolusi pertama dalam manajemen adalah penemuannya, kurang lebih 100 tahun yang lalu. Pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20, batu penjuru dari manajemen modern diletakkan selagi revolusi industri sedang berjalan dengan gencar. Kita mengambil sistem ekonomi yang sebelumnya bersifat agrikultur dan mengubahnya menjadi perangkat produktivitas dan efisiensi dengan menggunakan mesin, bahan kimia, listrik, dan peralatan berbasis mesin yang kita sebut manajemen, lengkap dengan struktur organisasi, uraian tugas, rencana strategis, dan penilaian kinerja. Bentuk manajemen yang pertama merevolusi ekonomi kita dan mengantarkan kita masuk ke dalam era modern.

Meski begitu, semenjak saat itu, manajemen belum banyak berubah, meskipun ekonomi kita telah berevolusi dengan langkah yang cepat. Kita telah melalui depresi, ekonomi manufaktur, ekonomi jasa, dan sebuah ekonomi informasi. Sekarang, tentu saja, kita sedang mencari tahu seperti apa ekonomi internet itu, terutama setelah “resesi besar” yang terjadi beberapa tahun lalu, tapi meski begitu, di sepanjang puluhan tahun perubahan radikal ekonomi tersebut, kita terus berkuat pada bentuk manajemen



sederhana yang sama seperti dengan yang ditemukan 100 tahun lalu. Dan sejujurnya, bentuk manajemen ini mulai terlihat tua, dengan bukti betapa kakunya organisasi kita dan betapa rendahnya angka metrik seperti keterlibatan karyawan. Begitu Anda melihat sudut pandang jangka panjang ini, Anda melihat bahwa sebuah revolusi dalam manajemen bukan hanya memungkinkan, tapi seperti halnya juga sudah harus dilakukan sejak lama.

## Kapasitas untuk Masa Depan Bisnis

Penurunan fungsi model manajemen kita yang sudah berumur satu abad ini hanyalah salah satu “sisi” dari badai sempurna yang menggerakkan tangan kita dalam revolusi manajemen ini. Sisi keduanya adalah internet sosial. Sementara banyak orang memikirkan internet sosial hanya dengan pandangan untuk mengubah cara pemasaran, tapi hal ini telah bergerak semakin jauh, memfasilitasi perpindahan kekuasaan dari institusi terpusat kepada perorangan. Dalam buku pertama kami, *Humanize: How People-Centric Organization Succeed in a Social World*, kami menjelajahi dengan detail dampak dari internet sosial kepada kepemimpinan dan manajemen. Kami mengidentifikasi 12 prinsip berbeda untuk membantu organisasi menyesuaikan diri dengan dunia sosial yang sekarang: desentralisasi, pemikiran sistem, kepemilikan, transparansi, kebenaran, keaslian, keterlibatan, kolaborasi, pembangunan relasi, pembelajaran, eksperimentasi, dan perkembangan pribadi.<sup>2</sup>

Namun semenjak menerbitkan buku tersebut kami sadar bahwa **internet sosial, meskipun memiliki kekuatan, jangkauan, dan potensinya sendiri, tidak akan merevolusi manajemen dengan sendirinya.** Kita membutuhkan elemen lain, sebuah katalis yang mampu menghubungkan titik-titik sehingga revolusi





manajemen yang sangat diperlukan dapat berhasil. Katalis itu adalah sisi ketiga dalam badai sempurna ini: generasi Milenial.

Selagi para Milenial naik ke posisi manajemen dalam beberapa tahun yang akan datang, pada saat yang sama mereka akan menjadi generasi terbesar dalam lingkungan kerja. Sementara para Milenial tidak akan “mengambil alih” secara formal (tidak ada satu generasi pun yang menjalankan sesuatu sendiri), mereka akan menjadi semacam sebuah pemecah kode bagi setiap dari kita, membantu menjelaskan seperti apa bisnis masa depan itu, bisnis setelah revolusi. Ukuran mereka, bersamaan dengan penyesuaian generasi mereka dengan bagaimana internet sosial telah mengubah beberapa hal, akan menyediakan bahan baku yang terhilang dari percobaan-percobaan kita sebelumnya untuk merevolusi manajemen. Kita telah menginginkan perubahan selama berpuluh-puluh tahun, tapi sekarang, terima kasih kepada internet sosial dan Milenial, kita akan mendapatkannya. Pertemuan dari tren-tren ini sedang terjadi. Perubahan akan segera tiba, dan organisasi yang cerdas akan mulai membuat penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan hari ini untuk tetap memimpin.

Kami menulis buku ini sebagai sebuah panduan bagi para pemimpin yang ingin benar-benar berpartisipasi dalam revolusi ini, alih-alih terlindas olehnya. Apa yang kita perlukan dalam dunia bisnis sekarang adalah seperangkat prinsip yang dapat kita gunakan untuk membentuk jalan kita sendiri dalam manajemen yang sedang berevolusi ini. Tidak ada seperangkat jawaban sederhana di luar sana yang dapat memberi tahu kepada kita seperti apa masa depan bisnis itu, tapi selagi kami memulai penelitian untuk menulis buku ini, kami yakin bahwa kami dapat merangkumkan prinsip-prinsip kunci sebagai petunjuk arah pada masa-masa revolusi ini. Dengan menggunakan penelitian bisnis sosial untuk *Humanize* sebagai titik



awalnya, kami memilih dua langkah penelitian yang berbeda untuk membuat gambaran besarnya.

Dalam penelitian yang pertama, kami menggali dengan dalam untuk dapat mengerti perusahaan-perusahaan yang memiliki budaya yang luar biasa kuat. Jika manajemen tradisional sedang runtuh, maka kita perlu lebih mengerti “penyimpangan positif” di dalam sistem—organisasi-organisasi yang bekerja dengan sangat baik dan menarik karyawan yang ingin terlibat dan pelanggan yang setia. Kami tidak mencoba untuk membuktikan sesungguhnya apa yang menghasilkan budaya yang kuat (kami bahkan tidak berpikir bahwa mendefinisikan budaya yang kuat adalah poin utamanya), tapi karena perusahaan dengan budaya yang biasa saja kemungkinan memiliki keterlibatan karyawan yang “rata-rata” (buruk sekali), kami tahu bahwa kami perlu mengambil seperangkat data yang berbeda untuk menarik kesimpulan yang terlepas dari cengkeraman manajemen tradisional, dan benar-benar dapat berhasil dalam konteks hari ini. Melalui korespondensi, wawancara, dan kunjungan, kami menginvestigasi lusinan perusahaan dalam berbagai macam industri yang menonjol karena budaya mereka yang kuat.

Penelitian kami yang kedua adalah dengan mewawancarai sebanyak mungkin Milenial untuk mengembangkan pengertian yang lebih murni mengenai cara mereka mendekati manajemen. Sekali lagi, kami tidak mencari bukti kuantitatif bahwa kepercayaan generasi Milenial akan kepemimpinan dan manajemen secara keseluruhan adalah yang paling benar dan paling efektif. Kami mencari wawasan yang kuat. Kami mencari petunjuk untuk membantu kami mengerti revolusi ini, bahwa para Milenial ditakdirkan untuk memimpin. Kami dengan sengaja mencari para prajurit barisan depan, para Milenial yang sudah cenderung memikirkan masalah



kepemimpinan dan manajemen, dan kami meminta mereka untuk merefleksikan seperti apa rasanya bekerja di organisasi hari-hari ini. Kami mewawancarai kurang lebih 150 karyawan Milenial dari perusahaan dengan berbagai macam ukuran, profit maupun non-profit, dalam banyak industri vertikal. Bahkan, penelitian kami masih berjalan, dan jika Anda lahir di antara tahun 1982 dan 2004, dan Anda ingin membagikan pemikiran Anda mengenai manajemen dan kepemimpinan di lingkungan kerja, Anda dapat mengisi survei (secara anonim atau tidak) di sini:

<https://surveymonkey.com/s/millennial-research>

Kami telah menabur kutipan-kutipan dari penelitian tersebut di buku ini, yang positif maupun negatif, mengenai bagaimana Milenial melihat dunia bisnis di sekitar mereka. Cari kutipan-kutipan di sepanjang buku ini dan lihat apakah kutipan tersebut mencerminkan hal-hal yang Anda dengar di lingkungan kerja Anda sendiri. Kami telah membuat jawaban-jawaban di penelitian kami anonim, dan ini juga tercermin dalam kutipan-kutipan yang ada. Anda tidak akan melihat detail mengenai betapa besar atau kecil, profit atau nonprofit perusahaan tempat para Milenial ini bekerja—mereka berasal dari berbagai macam organisasi. Mungkin ada seseorang dari perusahaan Anda yang dikutip. Tujuan dari kutipan ini bukanlah untuk membahas masalah spesifik di organisasi yang spesifik, melainkan untuk mengambil pembelajaran yang dapat kita aplikasikan dalam revolusi ini, dalam cara kita memimpin dan mengelola organisasi.

Yang muncul dari penelitian kami adalah empat kapasitas organisasional yang kami pikir dapat mempersiapkan organisasi untuk meraih kesuksesan, baik sekarang maupun di masa yang akan datang:



## **Digital Terbuka Lentur Cepat**

Perusahaan-perusahaan dengan budaya kuat yang kami temukan telah menanamkan kapasitas-kapasitas ini ke pusat operasional dan filosofi mereka, dan para Milenial yang berbicara dengan kami tidak mengerti mengapa kapasitas-kapasitas ini tidak terjalin dalam setiap organisasi semenjak semula. Tidak semua hal mengenai ide ini adalah sesuatu yang baru—tekanan untuk adanya lebih banyak transparansi di dalam organisasi telah ada selama beberapa puluh tahun belakangan, contohnya—tapi ada aplikasi-aplikasi unik dari setiap kapasitas ini, yang secara spesifik sesuai dengan apa yang diperlukan pada hari-hari ini.

## **Digital**

Digital berbicara mengenai perkembangan terus-menerus dan eksponensial dari semua aspek kehidupan organisasi, dengan menggunakan alat dan pola pikir dari dunia digital. Model industri manajemen, sederhananya, adalah sebuah analogi—mekanis dan linear, seperti sebuah jam saku yang dapat Anda gunakan untuk melihat dan mengontrol bagaimana semua bekerja bersamaan. Hal ini mengizinkan adanya pertumbuhan dan perkembangan organisasional, tapi sejauh-jauhnya hanya dalam cara yang sangat terbatas dan egois. Organisasi tersebut menjadi pusat alam semesta, dan jika usaha kita untuk memperbaiki sistem operasional harus mengorbankan pelanggan atau karyawan, itu menjadi harga yang kita bayarkan untuk peningkatan efisiensi dan produktivitas.



Di sisi lain, digital dalam era Milenial memiliki fokus yang tak terhentikan dan disiplin pada pelanggan atau pengguna akhir—termasuk para karyawan. Revolusi internet sosial telah menunjukkan kepada kita seperti apa fokus kepada pelanggan ini, di mana tiba-tiba setiap dari kita dapat menjadi seorang pencipta dan penyalur nilai, alih-alih hanya sebuah institusi yang telah mengumpulkan sumber daya dan infrastruktur untuk melakukannya. Milenial adalah generasi pertama yang hanya mengenal lingkungan kerja digital, dan mereka telah terbiasa untuk menggunakan kekuatan tersebut sendiri. Mereka menjadi bingung ketika alat-alat digital digunakan untuk tujuan yang salah atau ketika alat-alat ini tidak ditinggalkan saat mereka tidak lagi mencukupi suatu kebutuhan dengan cara terbaik.

**Organisasi digital tumbuh lebih cepat dan mencapai lebih banyak hal dengan berfokus kepada pengguna, baik secara internal maupun eksternal.** Menggunakan keduanya, pola pikir dan peralatan dunia digital, dapat menembus batasan-batasan yang diasumsikan muncul dari pendekatan sebelumnya untuk mengelola organisasi, membuka nilai baru secara terus-menerus di area seperti kolaborasi internal dan bahkan sumber daya manusia. Kami membahas Digital di Bab 3.

## Terbuka

Keterbukaan berbicara mengenai peningkatan dan semakin cerdasnya alur informasi dan pengetahuan yang mendukung inovasi dan pemecahan masalah di dalam organisasi. Model manajemen yang lama menghubungkan informasi dengan kekuasaan, jadi informasi cenderung berkumpul di puncak, dan dibagikan dengan sangat hati-hati dan terkendali. Kita membatasi orang-orang dengan informasi yang mereka “perlu untuk ketahui” saja.

