

Menelisis Pengelolaan Human capital Pada Generasi Milenial Di Era New Normal

by Desak Made Diah Prama Yanti

Submission date: 13-May-2021 10:17PM (UTC-0400)

Submission ID: 1585619825

File name: 1._JMP_Templat_Artikel_Diah_Final.docx (64.07K)

Word count: 6113

Character count: 39849

Menelisik Pengelolaan *Human capital* Pada Generasi Milenial Di Era *New Normal*

59

Desak Made Diah Prama Yanti

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Pendidikan Nasional, Denpasar.

I Gede Sanica

Universitas Pendidikan Nasional, Denpasar.

Korespondensi penulis: dpramayanti@gmail.com

Abstract. *This study analyzes strategies that can be used for managing human capital in the milenial generation in the current ⁷⁶ normal era. In addition, this study ¹⁵ analyzes the supporting and inhibiting factors during the Covid-19 pandemic. The research used is a qualitative research method with a ⁶⁸ case study model approach. The research location is in Denpasar City, Bali Province. The selection of informants used the purposive sampling technique by determining four companies from various fields as informants, namely Garment, Villa, Cargo, and University. Data in this study analyzes the results of observations, interviews, and documentation obtained. The results state that the human capital management strategy has been impacted on two sides. First, from the company side, where the Covid-19 pandemic impacts decreasing company income and reducing operational activities. For this reason, changes have been made such as dividing work schedules and hours, rolling distribution system, some employees work from home (WFH) and maximize employee skills to be multi-tasking. Meanwhile, from the employee side, it impacts the income side of the employee, where the employee receives a much-reduced salary, even has to be ready to accept it if he is dismissed at any time to reduce operational costs.*

Keywords: *Human capital, Management Strategy, Milenial Generation, New Normal.*

34

Abstrak. Penelitian ini menganalisa untuk mengetahui strategi yang dapat digunakan dalam mengelola *human capital* pada generasi milenial di era new normal saat ini. Selain itu penelitian ini juga menganalisa tentang faktor pendukung dan penghambat dalam pengelolaan *human capital* di tengah pandemic covid-19. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan model studi kasus. Lokasi penelitian di kota Denpasar, Provinsi Bali. Pemilihan Informan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan menetapkan empat perusahaan dari berbagai bidang sebagai informan, yaitu Perusahaan Garmen, Villa, Kargo dan Sekolah Tinggi (Kampus). Analisis data dalam penelitian ini adalah menganalisa hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang didapatkan dari penelitian. Hasil penelitian menyatakan bahwa strategi pengelolaan *human capital* pada karyawan milenial di era new normal telah berdampak pada dua sisi, pertama dari sisi perusahaan dimana pandemi covid-19 berdampak pada menurunnya penghasilan perusahaan serta berkurangnya aktivitas operasional, untuk itu diadakan perubahan seperti membagi jadwal kerja dan jam kerja karyawan, pembagian sistem rolling, sebagian karyawan kerja dari rumah (WFH) dan memaksimalkan skill karyawan menjadi *multi tasking*. Sedangkan dari sisi karyawan sendiri berdampak pada segi pemasukan karyawan tersebut, dimana karyawan menerima gaji atau pendapatan yang

jauh berkurang, bahkan harus siap menerima jika sewaktu – waktu diberhentikan demi menekan biaya operasional.

Kata kunci: Generasi Milenial, *Human capital*, *New Normal*, Strategi Manajemen.

⁵⁸ LATAR BELAKANG

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan, karena sumber daya manusia menentukan sebuah keberhasilan dari perusahaan. Sumber daya dalam perusahaan perlu dikelola dengan baik agar bisa menyeimbangkan antara kebutuhan dari sumber daya dan tuntutan yang diberikan oleh perusahaan. Aspek sumber daya manusia di dalam perusahaan memegang peranan penting untuk melancarkan kegiatan produksi di suatu perusahaan baik itu pria maupun wanita. Untuk itu munculah pemikiran bahwa seorang manusia merupakan sumber daya yang memiliki kemampuan dan kelebihan yang terus bertambah dan meningkat jika itu diasah yang berdampak positif bagi individunya maupun bagi faktor eksternal seperti organisasi atau lingkungan sekitarnya. Manusia mampu merekam dan merefleksikan data menjadi informasi yang berguna, manusia mampu berbagi intelegensia dengan pihak lain yang disebut *Human capital*. *Human capital* merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif dan elemen kunci yang penting untuk meraih kesuksesan dalam menghadapi persaingan. Oleh karena itu, pengelolaan *human capital* bagi organisasi adalah hal yang penting. Tujuan suatu organisasi tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif dari karyawan meskipun alat-alat penunjang yang dimiliki perusahaan sudah cukup canggih. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak akan berfungsi dengan baik bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Mengatur karyawan adalah hal yang sulit, ditambah dengan generasi milenial yang kini banyak mengisi di organisasi-organisasi yang ada, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, serta latar belakang yang berbeda-beda yang dibawa ke dalam suatu organisasi. Karyawan tidak dapat diatur sesuai dengan apa yang kita inginkan. Salah satu persoalan penting dalam perusahaan saat ini adalah pengelolaan *human capital*.

Menurut (Abbas, 2019) dari beberapa isu strategis yang menarik di dalam *human capital* adalah mengenai ketersediannya Sumber Daya Manusia (SDM) yang enerjik, kreatif inovatif dan Profesional. Tantangan *Human Resource Department* (HRD) lainnya

adalah menghadapi generasi ini yang suka tidak betah dalam menjalani suatu pekerjaan, maka itu tingkat *turn overnya* pun akan tinggi, hal ini dikarenakan generasi milenial masih mencari pekerjaan yang pas dengan keinginannya serta generasi milenial cepat puas akan masa kerja yang notabene lebih pendek dibandingkan dengan masa kerja generasi sebelumnya. Peningkatan gaji atau pemberian bonus terkadang bukan menjadi solusi melainkan lingkungan dan suasana kerja yang interaktif yang diciptakan dan dimaksimalkan oleh manajemen *human capital*. Perubahan yang terlihat di permukaan bahwa generasi milenial tidak terlalu suka cara kerja yang tradisional, mulai dari jam kerja yang monoton hingga dengan cara berpakaian dalam bekerja. Hal yang harus dibenahi oleh HR adalah bagaimana menata ulang dan mengatur agar bisa mendukung kinerja generasi milenial. Semakin pesatnya perkembangan teknologi informasi di dunia industri memberikan dampak terhadap kebutuhan perusahaan dalam mengelola *human capital* yang lebih kompeten dan memiliki motivasi untuk terus berkembang (*sustainable growth*) (Fareed et al., 2016). Dunia yang saat ini sedang dalam kemajuan pesat di dalam teknologi informasi yang mempengaruhi tanatan industri yang di kenal dengan Industri 4.0 (Satya, 2018). Di era industri 4.0 ini, gelombang pekerja milenial identik dengan perkembangan teknologi. Tidak mudah memastikan agar kaum milenial ini dapat bekerja dengan baik di perusahaan (Ong & Mahazan, 2020). Keberadaan internet, *wi-fi*, laptop dan *smartphone* memungkinkan mereka saling terhubung dan memiliki perspektif global. Penting untuk memahami Generasi Milenial di tempat kerja adalah memahami nilai dan sikap kerja mereka. Berfokus pertama pada etos kerja, Milenial kurang menghargai pekerjaan untuk kepentingannya sendiri (Smola & Sutton, 2002; Twenge et al., 2010) dan kurang menunjukkan minat untuk bekerja keras, bekerja lembur, dan bangga dengan pekerjaan mereka sendiri daripada sebelumnya generasi melakukannya saat muda (Ciriello et al., 2008).

Adanya karyawan milenial sering sekali di persepsikan sebagai dua kepribadian yang positif dan negatif. Disisi negatif karyawan milenial dianggap sebagai kutu loncat, tidak konsisten, dan goyah dalam mengambil keputusan dikarenakan emosi yang masih labil. Tetapi disii lain, hal positif bisa diberikan oleh karyawan milenial dengan kontribusinya dengan perkembangan teknologi informasi dan sebagai calon pemimpin di masa yang akan datang. Keberlangsungan dari karyawan milenial ini harus diperhatikan oleh perusahaan, dimana potensi – potensi yang mengindikasi bertahannya karyawan

milenial harus patut dicoba oleh manajemen. Salah satu faktor yang bisa dilakukan oleh perusahaan adalah dengan mendesain ruangan kerja yang *millennial friendly*. Hasil Penelitian yang dilakukan pada studi Center of Human Capital Development (CHCD) tahun 2017 menyatakan beberapa penyebab bertahannya karyawan milenial di Indonesia diantaranya adalah *income* atau *salary*, kepemimpinan yang baik, keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan dan manajemen yang *solid*, serta jenis dan karakter pekerjaan yang dirasa sesuai dan cocok dengan keinginan mereka (Febrianindya, 2018). Perubahan dalam peraturan – peraturan di perusahaan di dalam bekerja tidak luput dipengaruhi dari perubahan di dunia industri. Perubahan merupakan refleksi dari ketegasan di dalam perusahaan yang bertujuan untuk memberikan ketertiban, keamanan dan arahan didalam melakukan proses pekerjaan. Sebagai contoh pada peraturan pemerintah yang mengatur jam kerja yaitu selama delapan jam dalam satu hari, namun dengan adanya era disrupsi ini lambat laun jam kerja akan digantikan dengan jam produktifitas seperti pada usaha yang berbasis online, contohnya marketplace online shopping atau driver online yang tidak mempunyai batasan jam dalam bekerja. Hanya saja produktifitas kinerja karyawan mencerminkan dari daya pikir, inovatif, kreatif dan mampu mengembangkan *softskill*, semakin tinggi hal tersebut maka semakin banyak produktifitasnya. Dalam merumuskan strategi untuk mengembangkan SDM harus diperhatikan faktor perkembangan teknologi yang merupakan tolak ukur pertama dalam perubahan pengelolaan human capital untuk bisa menjawab tantangan di masa depan (Armansyah, 2019).

Sudah satu tahun lebih semenjak diumumkan kasus pertama Covid-19 pada bulan Maret 2020, pemerintah terus berupaya melakukan langkah-langkah mitigatif dan penanganan seoptimal mungkin agar virus ini tidak semakin menyebar dan membawa korban jiwa lebih banyak lagi. Beragam strategi dan kebijakan pun ditempuh untuk mengurangi penyebaran virus ini mulai dari physical distancing sampai Pembatasan Sosial Bersekala Besar (PSBB) yang dilakukan di berbagai daerah. Namun tak ada yang bisa memastikan kapan pandemi akan berakhir. Pandemi COVID-19 yang menghantam Indonesia selama satu tahun terakhir tidak dipungkiri membawa pengaruh yang signifikan terhadap sektor perekonomian. Banyak perusahaan yang terkena dampak dari virus Corona Covid-19 ini sehingga harus mengurangi jumlah karyawan baik dengan cara merumahkan hingga melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK). Kondisi tersebut pada

akhirnya membawa pemerintah Indonesia pada pemahaman untuk menerapkan kebijakan new normal atau tatanan kehidupan normal baru sebagai respons realistis terhadap eksistensi COVID-19. Era kenormalan baru adalah perubahan perilaku untuk tetap melakukan aktivitas yang menandakan suatu kondisi perbedaan sebelumnya tidak normal menjadi normal, dan umum untuk dilakukan (Indrawati, 2020).

Berdasarkan observasi awal ada beberapa hal yang ditemui yang bisa menjadi tantangan bagi HRD dalam mengelola generasi milenial dalam bekerja. Pada awalnya mereka dalam bekerja lebih cenderung untuk berpikir instan, berkomunikasi kurang baik dan tidak disiplin terhadap waktu. Walaupun disatu sisi, generasi ini cukup trampil dan lihai dalam hal penguasaan teknologi, untuk itu perlu adanya bimbingan untuk mengimbangi dalam dunia kerja menuju sikap professional. Generasi milenial biasanya cepat dalam menangkap jika mempelajari sesuatu tetapi juga terkadang menyepelekan pekerjaan. Mereka dapat melaju pesat dengan sifat kreativitas dan inovatif tetapi dengan bimbingan dan arahan yang benar, jika tidak mereka akan menjadi karyawan yang sulit dikendalikan, berdasarkan itu penelitian ini menganalisa untuk mengetahui strategi yang dapat digunakan dalam mengelola *human capital* pada generasi milenial di era *new normal* saat ini. Selain itu penelitian ini juga menganalisa tentang faktor pendukung dan penghambat dalam pengelolaan *human capital* di tengah pandemi covid-19.

KAJIAN TEORITIS

Human capital

Human capital jika dilihat dari struktur bahasanya terdiri dari dua kata yaitu manusia dan modal atau kapital. Dalam hal ini Kapital di definisikan sebagai faktor produksi yang dapat digunakan memproduksi suatu barang atau jasa tanpa mempergunakannya selama proses produksi. Arti dari kapital tersebut, manusia di ruang lingkup *human capital* dikategorikan sebagai bentuk modal sama hanya dengan mesin dan teknologi. Peran atau tanggung jawab dibebankan di segala aktifitas ekonomi, seperti memproduksi, mengonsumsi, dan bertransaksi. Sejalan dengan berkembangnya konsep ini, teori *human capital* dapat diartikan menjadi tiga. Pertama mengkonsepkan *human capital* sebagai aspek individual. Konsep ini mendeklarasikan bahwa modal manusia adalah suatu kemampuan yang berasal dari diri manusia, seperti pengetahuan dan

keterampilan. Pernyataan ini diperkuat oleh (Rastogi, 2002) yang menyatakan bahwa seluruh pengetahuan, perilaku, kesehatan, sifat dan kompetensi adalah *human capital*.

Modal manusia (*human capital*) menjadi faktor kunci kesuksesan sebuah perusahaan karena menyediakan kemampuan bersaing terhadap perusahaan karena menyediakan kemampuan bersaing terhadap perusahaan di masa yang akan datang. Modal manusia dipersiapkan sebagai darah kehidupan bagi modal intelektual. Ia juga merupakan detonator dari seluruh nilai yang lahir dalam potensi inovasi perusahaan. Ia juga faktor kuat di balik modal intelektual dan inovasi perusahaan, sumber inovasi dan renewal (Sangkala, 2006). Di dalamnya berisi kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan. Ia terkait dengan nilai dari pengetahuan pribadi dan komitmen yang terpenting terhadap tujuan organisasi. (Amstrong, 2014) mengatakan bahwa, signifikansi *human capital* adalah teori yang menganggap orang sebagai aset dan menekankan bahwa investasi oleh organisasi pada manusia akan menghasilkan keuntungan yang berharga.

Pengelolaan *Human capital*

Pengelolaan *Human capital* di dasarkan pada teori modern untuk melakukan pengelolaan kenyataan yang baru dalam *human capital* dengan cara berfikir dan bersikap baru yang kontroversi sangat dibutuhkan pada situasi di lingkungan organisasi, masyarakat, dan individu yang selalu berubah. (Burd & Tumolo, 2004) mengkonsepkan bahwa dalam pengelolaan *human capital* dan penetapan strategi yang berguna bagi hasil serta proses transformasi setidaknya melandasi faktor - faktor berikut:

1. Kekuatan dalam kerja sebagai kenyataan baru, yang diyakini bahwa tujuan dari organisasi bukan hanya beorientasi untuk mencari keuntungan semata melainkan memiliki komitmen untuk saling terbuka dan transparan dalam suatu hubungan lingkungan kerja, sehingga dapat memicu adanya perasaan tanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaan;
2. Manusia menjadi faktor dalam menentukan pencapaian tujuan organisasi, dengan menerapkan *intellectual capital* (bakat, pengetahuan, dan keahlian) dan *relationship capital* (pelayanan terhadap pelanggan, *stakeholders*).
3. Manusia merupakan unsur yang sangat penting untuk dapat mencari keunggulan dalam berkompetitif melalui inovasi dan kreativitas serta pengetahuan yang

dimiliki, perhatian dalam berkomunikasi dengan pelanggan, rekan kerja, dan ruang lingkup profesionalitas.

4. Strategi memiliki kekuatan adaptasi dalam menelusuri *human capital* yang terletak pada cara praktis dalam penyesuaian yang mencakup: (a) orang sebagai sarana dalam strategi berinvestasi; (b) Keyakinan baru adalah hasil dari pengadopsian strategi; (c) Budaya Organisasi dipahami melalui strategi; (d) strategi adalah refleksi dari praktik manajemen; dan (e) strategi memastikan kesesuaian antara keyakinan, budaya, dan praktik.

Strategi

Strategi adalah kata sifat dimana mengarah dan menjelaskan mengenai implementasi strategi. Menurut (Yunus, 2016) strategi salah satu cara dari rencana dan kegiatan yang mengkalsifikasikan alokasi sumber daya dan aktivitas lain untuk merespon situasi lingkungan dan membantu organisasi mencapai targetnya. Sederhananya, strategi adalah salah satu cara untuk melakukan kegiatan yang berbeda atau untuk menjalankan aktivitas dengan cara berbeda dari pesaingnya. Makna manajemen strategis adalah:

1. Strategi yang di pilih harus dilaksanakan dan di evaluasi secara efektif dan efisien.
2. Meninjau, mengevaluasi dan mengkaji ulang situasi dalam kinerja serta melakukan berbagai perubahan dalam menyesuaikan dan perbaikan jika didapatkan suatu hal yang menyimpang di dalam pelaksanaan implementasi strategi
3. Strategi yang dirumuskan harus selalu di perbaharui mengikuti dengan perkembangan lingkungan luar.
4. Selalu mempertimbangkan dan meninjau kembali analisis SWOT yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada.
5. Selalu memperbaharui produk atau jasa dengan inovasi – inovasi sesuai dengan selera konsumen.

Sejatinya aktivitas di dalam memformulasikan strategi akan memperbesar kemampuan perusahaan dalam menemukan solusi dari permasalahan yang dihadapi perusahaan. Proses di dalam manajemen strategi akan membuahkan keputusan yang tepat dan terbaik, hal ini disebabkan oleh interaksi kelompok yang mengumpulkan berbagai strategi yang lebih besar.

16

Manajemen Strategi

Manajemen Strategis didefinisikan sebagai suatu rencana yang diatata dan dikelola dengan mempertimbangkan berbagai pihak dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut memberikan implikasi positif bagi organisasi secara jangka panjang, (Fahmi, 2013). Diketahui bahwa dengan diterapkannya manajemen strategis diharapkan mampu memberikan hasil pencapaian terbaik dan keberlanjutan. Profit yang stabil dipengaruhi oleh stabilitas penjualan yang terus menerus mengalami pertumbuhan positif. Manajemen strategi merupakan seni dan ilmu dalam menyusun, menerapkan, mengevaluasi keputusan yang akan dilakukan demi mencapai tujuan (Handayani, 2016). Menurut (David & David, 2017) manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Manajemen strategi maupun perencanaan strategi sama – sama membutuhkan rencana yang baik agar dapat berkompetisi, bertahan dan memiliki peluang untuk sukses. Dalam kegiatannya untuk mencapai sasaran – sasaran yang diinginkan oleh perusahaan, manajemen strategi memiliki fungsi untuk merencanakan langkah – langkah yang akan diambil, kemudian memutuskan untuk menerapkannya sehingga apabila dalam proses pelaksanaan terdapat kekurangan dengan segera diperiksa atau dievaluasi agar dapat diatasi. Dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan proses perusahaan dalam membuat rencana strategi, membuat keputusan strategi dan kemudian meninjau kembali dari strategi yang sudah diterapkan agar dapat diketahui kekuatan dan kelemahannya apabila ada untuk kemudian lebih disempurnakan lagi.

7

Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah proses menyusun langkah-langkah untuk masa yang akan datang bagi perusahaan, proses ini bermaksud untuk membangun visi dan misi perusahaan, menetapkan tujuan strategis serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menciptakan kepercayaan dan kepuasan yang berasal dari konsumen. Adapun strategi yang telah disusun dan ditetapkan harus sejalan dengan tujuan perusahaan, sehingga secara perlahan – lahan akan meningkatkan posisi perusahaan ke arah yang lebih baik.

1. Strategi Korporasi

Strategi korporasi dicetuskan dan dirancang oleh manajemen puncak dan dibuat sedemikian rupa untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Merumuskan strategi korporasi didalam organisasi berskala besar akan lebih rumit dikarenakan banyak sekali strategi tingkat bisnis yang jauh berbeda dan diperlukan koordinasi guna mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

2. Strategi Bisnis

Strategi tingkat bisnis direncanakan oleh masing-masing departemen atau unit bisnis pada organisasi. Strategi bisnis pada umumnya diformulasikan oleh manajer unit bisnis melalui negoisasi dengan manajer korporasi dan terpusat pada bagaimana cara bersaing dalam dunia bisnis. Manajer Korporasi harus mendukung, dan menyetujui strategi bisnis.

3. Strategi Fungsional

Strategi fungsional adalah penyusunan strategi berdasarkan fungsinya. Dengan memaksimalkan sumber daya dengan spesialisasinya untuk meningkatkan produktifitas. Strategi ini terpusat kepada pengembangan dan pemeliharaan suatu kompetensi khusus atau keahlian khusus untuk menghasilkan produk unggul dan memiliki daya saing yang kuat pada unit bisnis.

Generasi Y (Generasi Milenial)

(Ali et al., 2017) menyebutkan bahwa Generasi milenial adalah orang yang lahir di antara tahun 1981 hingga tahun 2000 (Milenium). Dari sisi pemikiran dan pandangan jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya, generasi milenial memiliki jauh perbedaan. Generasi ini lahir dan besar dalam situasi ekonomi, sosial dan politik sangat bergejolak yang melanda Indonesia. Generasi milenial bisa juga dikatakan generasi yang erat kaitannya dengan reformasi. Generasi tersebut tumbuh menjadi individu-individu yang memiliki pemikiran terbuka, mengutamakan kebebasan berekspresi, kritis dan berani. Hingga saat ini, situasi dan kondisi pemerintahan yang terbuka dan kondusif sangat mencerminkan dari apa yang sudah dirintis oleh generasi milenial. Dalam segi pekerjaan, (Gallup, 2016) menyatakan generasi milenial memiliki kepribadian dan karakter yang jauh berbeda dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya, diantaranya adalah;

1. Gaji bukanlah tujuan utama di dalam bekerja melainkan juga untuk mencari jati diri dan tujuan utama yang sudah dicita – citakan sebelumnya.
2. Kurangnya orientasi mengenai kepuasan kerja pada generasi milenial karena yang lebih diinginkan adalah kemungkinan berkembangnya diri mereka di dalam pekerjaan tersebut (mempelajari sesuatu yang baru, keahlian baru, memiliki pandangan dari sudut yang berbeda – beda, mengenal lebih banyak karakter orang, memanfaatkan kesempatan untuk berkembang)
3. Generasi milenial tidak suka dengan atasan yang otoriter, suka memerintah tetapi lebih suka dengan pemimpin yang memberikan contoh, *low profile*, mengarahkan dan mengayomi karyawannya.
4. Generasi milenial tidak ingin di nilai tahunan terhadap kinerjanya tetapi generasi milenial menginginkan penilaian yang sedang berlangsung.
5. Generasi milenial lebih berorientasi kepada pengembangan dirinya dibandingkan dengan memperbaiki kekurangannya.
6. Generasi milenial menganggap bahwa pekerjaan itu adalah salah satu bagian dalam perjalanan hidupnya.

Era New normal

Di zaman kenormalan baru segala aktifitas terutama kegiatan ekonomi bisa dilakukan dengan menerapkan protokol kesehatan, mengikuti peraturan yang telah diterapkan serta melakukan kegiatan – kegiatan dan prosedur preventif yang erat hubungannya dengan pencegahan covid-19. Hal ini dilakukan agar setiap aktivitas yang dilakukan baik itu di sektor pemerintahan maupun swasta telah layak dinyatakan aman berdampingan dengan Covid-19. Mau tidak mau, saat ini kita harus siap selalu dengan perubahan yang terus mengarahkan terhadap kehidupan tatanan di era baru. Pada dasarnya, Indonesia sudah banyak melakukan perubahan – perubahan yang di nilai dapat mengurangi dampak dari pandemi covid-19 yang telah banyak memakan korban jiwa. Penerapan tatanan kehidupan baru atau *New Normal* di Indonesia yang telah diatur dalam Keputusan Menteri Kesehatan Nomor HK.01.07/MENKES/ 328/2020 tentang Panduan Pencegahan dan Pengendalian Covid-19 di Tempat Kerja Perkantoran dan Industri Dalam usaha dilakukan untuk mendukung berlangsungnya perekonomian ditengah situasi Pandemi yang melanda dunia termasuk Indonesia saat ini. Peraturan Pemerintah Nomor

21 Tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dalam rangka percepatan penanganan Covid-19 telah berdampak terhadap aktivitas perekonomian khususnya pada sektor pekerja yang menerapkan kerja dari rumah atau *Work from home* (WFH). Namun demikian, dengan adanya pembatasan tersebut masih membuat para pelaku usaha merasa tidak maksimal di dalam memutar roda perekonomiannya. Hal ini menyebabkan banyak pengusaha lebih memilih untuk menutup usahanya dan memecat atau meliburkan karyawannya. Saat ini pemerintah terus berusaha untuk merangsang perputaran roda perekonomian dengan memberikan beberapa kebijakan yang dianggap bisa mencairkan dan merangsang roda perekonomian seperti restrukturisasi kredit, relaksasi pajak, menghapus PPNBM serta berusaha *open border* dengan negara lain.

METODE PENELITIAN

Lokasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah Kabupaten Badung, Provinsi Bali. Adapun alasan peneliti memilih lokasi ini adalah karena Kabupaten Badung merupakan Kabupaten yang sangat terpuruk dan terimbas dengan nadanya pandemic covid-19 dibandingkan Kabupaten lainnya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan di Kabupaten Badung yang terdampak pandemic covid-19A. Sample dalam penelitian ini ditentukan menggunakan *purposive sampling*. Adapun perusahaan tersebut memiliki bidang usaha yang berbeda diantaranya Perusahaan Garment Manufaktur, Akomodasi Perhotelan (Villa), Kargo dan Sekolah Tinggi (Kampus). Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (Sugiyono, 2018). Metode kualitatif dapat memberikan rincian dan informasi yang sulit diungkapkan dalam metode kuantitatif. Sehingga hal ini menyebabkan diperlukannya terobosan metodologis yang mampu menciptakan alternatif konsep baru dari kombinasi antara perspektif yang diteliti dan perspektif peneliti itu sendiri.

Pendekatan kualitatif diyakini mampu mengarahkan pencarian-pencarian konsep baru melalui interpretasi proses dan makna dari suatu fenomena yang selanjutnya dapat digunakan untuk membangun prediksi dan memberikan eksplorasi terhadap fenomena yang diteliti. Informan dalam penelitian ini adalah Manajer HRD dan Direktur dari masing masing perusahaan. Pengambilan data pada penelitian ini dengan cara wawancara

mendalam dengan para informan serta digabungkan dengan observasi peneliti di lapangan dan menganalisis dokumen – dokumen yang ada pada obyek penelitian. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif. Analisis kualitatif merupakan data yang berbentuk kata, kalimat, gerak tubuh, ekspresi wajah, bagan, gambar dan foto (Sugiyono, 2018). Analisis data dilakukan melalui 4 tahap, yaitu data collection (pengumpulan data), data reduction (reduksi data), data display (penyajian data), dan Conclusion Drawing / Verification.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Pengelolaan *Human capital* di Era New normal

Berdasarkan informan yang sudah di wawancarai secara mendalam, dapat diketahui bahwa Strategi pengelolaan *human capital* pada saat pandemic covid-19 atau new normal membuat perubahan sangat besar dan signifikan dalam operasional pekerjaan, hal yang paling utama dalam perubahan saat new normal adalah perubahan hari dan jam kerja serta penerapan *work from home (WFH)*, seperti yang di sampaikan oleh informan Pertama selaku Manajer HRD dari Perusahaan Garmen Manufaktur mengatakan:

“Jumlah order yang menurun dan kebijakan PSBB menyebabkan perusahaan melakukan sistem kerja rolling dan jam kerja dikurangi. Penerapan sistem kerja work from home untuk bagian sales dan admin. Penerapan sistem kerja outsourcing untuk bagian potong dan jahit. Sebelum pandemi 60% order di outsourcingkan sekarang naik menjadi 90%. Konsep new normal ini merupakan pendekatan kerja modern yang memaksimalkan penggunaan internet dan teknologi pendukung lainnya. Kebetulan di perusahaan kami karyawan bagian sales dan admin merupakan karyawan generasi millennial. Jumlah order yang menurun dan perubahan sitem kerja dengan konsep rolling, mengharuskan perusahaan harus lebih memaksimalkan pengerjaan order dengan sistem outsourcing, lebih efektif waktu dan biaya serta tanggungjawab”.

Perusahaan Garmen Manufaktur ini berdisi sejak tahun 1983, perusahaan ini memproduksi pakaian yang made to order atau desain sesuai dengan pesanan pembeli. Saat pandemi covid-19, Perusaahaan ini memiliki karyawan sebanyak 70 orang. Karyawan milenial di garmen ini mencapai 70% dari total karyawan. Berdasarkan data diatas dan observasi pada saat wawancara, adapun beberapa hal telah dilakukan oleh Perusahaan ini dalam mengadaptasi kondisi *new normal* diantaranya:

1. Menata kembali fungsi-fungsi pekerjaan yang bisa dilakukan secara WFH yang sangat cocok dengan generasi milenial atau bahkan dialihkan/*outsourcing* ke pihak ketiga.
2. Menciptakan budaya kerja *work life balance* dan tempat kerja yang *open space*.
3. Mengurangi jam kerja dan menerapkan sistem kerja *rolling* agar seluruh pekerja mendapat hari kerja yang adil.
4. Memangkas karyawan bagian potong dan penjahit dan mengalokasikan ke pekerja lepas / *outsourcing*, hal ini dilakukan agar pekerjaan potong dan jahit tidak dilakukan di gedung Kantor dimana ini akan bertolak belakang dengan penerapan protokol covid-19 di era *new normal* dengan mengabaikan *social distancing*.
5. Menetapkan *work from home (WFH)* untuk karyawan *sales* dan admin.

Lain halnya yang terjadi dengan informan kedua dimana jenis usaha informan ini adalah akomodasi perhotelan dalam dunia pariwisata yang merupakan bidang jenis usaha yang paling terdampak pandemi covid-19. Dalam menghadapi pandemi, jenis usaha ini harus benar – benar memperhatikan biaya yang keluar agar tidak terjadi kebangkrutan, hal ini dikarenakan sepiunya tamu di Bali sejak pandemi covid-19 dan diperparah dengan kebijakan yang ketat terhadap wisatawan yang mau berkunjung ke Bali. Informan Kedua merupakan salah satu Villa di kawasan Legian, Kuta, Bali yang memiliki jumlah karyawan sebanyak 27 orang. Dimana villa ini mengoperasikan dan memiliki total 25 kamar dengan rincian 16 kamar hotel dan 3 *Private Villa* dengan masing – masing *private villa* memiliki 3 kamar tidur. Informasi yang diberikan oleh informan kedua selaku HRD Manager dari Villa tersebut mengatakan:

“ya, pada awalnya villa ini tutup 3 bulan di Bulan Juni, Juli dan Agustus 2020, semua karyawan di rumahkan, yang masuk hanya karyawan yang sekedar bersih - bersih dan menjaga villa, sebelum pandemi jadwal kerja karyawan per shift ada 10 orang lalu setelah villa ini mulai coba di buka pada bulan September sistem kerja karyawan menjadi 3 orang per shift dan di rolling agar semua mendapatkan giliran, tapi jika ada tamu maka karyawan yang libur siap dipanggil kerja mendadak jika diperlukan. Dikarenakan saat ini per shift hanya 3 orang yang kerja, ajdi pagi 3 orang, sore 3 orang dan malam 3 orang, maka dari itu setiap karyawan yang masuk apapun bagain atau departemennya maka harus bisa menguasai kerjaan semua divisi, sebagai contoh pada saat security yg masuk, maka dia bisa menghandle cek in tamu, bisa menyiapkan kamar dan juga harus bisa menjaga areal sesuai tugasnya. Yang lain juga begitu missal yang kerja adalah bagian housekeeping, maka selain tugas utamanya menyiapkan kamar dia juga harus bisa

menhandle tamu, dan menjaga areal. Jadi seluruh karyawan mulai diajarkan multi tasking”

Berdasarkan pernyataan diatas dan observasi di lapangan, strategi Villa ini dalam mengelola *human capital* di Era *New normal* dengan cara:

1. Pada awalnya menutup penuh akomodasi / villa karena pada saat awal dampak pandemi benar benar membuat Bali lumpuh dan hanya menugaskan security untuk berjaga.
2. Selanjutnya pada saat sudah dibuka kembali dengan menerapkan protokol covid-19, hal yang dilakukan dengan menekan Jumlah karyawan yang kerja yaitu hanya 6 orang perhari dengan 2 orang per shift, hal ini dilakukan karena hanya di fungsikan untuk menjaga dan merawat property pada saat tidak ada tamu.
3. Menerapkan sistem fleksibilitas, dimana pada saat ada tamu karyawan bisa dan siap di panggil sewaktu – waktu untuk bekerja, walaupun itu terjadi secara mendadak.
4. Menerapkan kerja WFH untuk karyawan *Sales* dan *E-commerce*.
5. Merubah jam dan hari kerja bagian *accounting* dimana masuk pada saat diperlukan saja.
6. Merumahkan Manajer untuk menekan biaya dan koordinasi serta pimpinan diambil alih langsung oleh *owner*.
7. Menutup *Restaurant* dikarenakan ketidakpastian pelanggan yang disebabkan oleh tidak adanya tamu yang mengakibatkan over biaya untuk pembelian bahan baku serta semua bahan mentah terancam rusak atau kadarluasa.
8. Memaksimalkan potensi karyawan, karena hampir seluruh karyawan merupakan pekerja milenial dengan mewajibkan untuk menguasai semua jenis pekerjaan di semua departemen dalam Villa tersebut, yaitu Departemen *Front Office*, *Security*, *Housekeeping* dan *Kasir*. Maka dari itu karywan dituntut untuk *multi tasking* dalam bekerja.

Sedangkan menurut informan ketiga yaitu yang merupakan HR dan Akunting pada perusahaan kargo juga memberikan informasi mengenai strategi perusahaannya dalam pengelolaan *human capital* di era new normal ini. Informan mengatakan:

“Konsep ini merupakan pendekatan kerja modern yang memaksimalkan penggunaan internet dan teknologi pendukung lainnya. Kebetulan di perusahaan kami karyawan bagian cs dan dokumen merupakan karyawan generasi millennial, saat ini maki

berlakukan kerja dari rumah. Jumlah order yang menurun mengharuskan perusahaan melakukan perubahan sitem kerja dengan konsep rolling sehingga pengeluaran perusahaan bisa di tekan. Menata kembali fungsi-fungsi pekerjaan yang bisa dilakukan secara WFH yang sangat cocok dengan generasi millennial atau bahkan dialihkan/outsourcing ke pihak ketiga dan melakukan pelatihan online untuk pengembangan kemampuan karyawan generasi non milenial”

Berdasarkan infomasi yang disampaikan oleh informan ketiga, bahwa strategi yang dilakukan perusahaan cargo yang setengah dari jumlah karyawannya adalah kaum milenial adalah dengan lebih ke orientasi pada bagian *back office* dari pada bagian Gudang, adapun hal – hal yang dilakukan adalah:

1. Menerapkan WFH kepada karyawan bagian Dokumen dan *Customer service (CS)* dimana karyawan pada bagian ini adalah karyawan millennial yang biasa menggunakan teknologi infomasi. Di dalam operasionalnya, kedua departemen ini pada saat pandemi justru lebih intens menggunakan teknologi infomasi seperti bagian CS yang berkomunikasi melalui email dan whatsapp serta bagian dokumen yang melakukan prosedur pengajuan dokumen pengiriman melalui online ke Dinas Bea cukai dan Dinas Perhubungan, serta Dinas terkait lainnya.
2. Menerapkan konsep *rolling* dikarenakan berkurangnya volume pekerjaan, ditutupnya penerbangan internasional menjadikan distribusi barang dari dan keluar negeri terhenti bahkan beberapa negara belum membuka bordernya untuk penerbangan internasional. Hal ini berdampak pada volume pekerjaan yang menurun bahkan tidak ada. Untuk itu karyawan bisa di liburkan sewaktu- waktu.
3. Dengan diterapkan sistem *rolling* dan meliburkan karyawan pada saat tidak ada pengiriman atau pengambilang barang maka ditetapkan untuk pembayaran gaji harian dengan sistem tidak bekerja tidak di gaji (*Not come not pay*) untuk menekan biaya gaji perusahaan.
4. Melakukan pengembangan *online* untuk pengembahan keahlian, misalnya pelatihan online yang diadakan Dinas terkait dan pengembangan sistem aplikasi untuk memudahkan pemasaran *online* dan operasional kantor.

Data terakhir kami dapatkan dari informasi informan yang ke empat Kepala HRD di salah satu Kampus Sekolah Tinggi di Bali. Bedasarakan data yang diketahui dari beberapa informan sebelumnya yang menyatakan bahwa dampak pandemi covid ini sangat signifikan terhadap turunya pemasukan, sedikitnya volume pekerjaan bahkan

sampai penutupan sementara usahanya. Tetapi lain halnya terhadap jenis bidang usaha pada sektor pendidikan dimana pada sektor ini operasional harus tetap berjalan tetapi hanya teknisnya berbeda, tidak adanya penurunan volume pekerjaan ataupun penurunan drastis dari pemasukan, karena berfokus kepada teknis operasional seperti apa yang dikatakan:

“Tentu ada perbedaan sistem kerja pada era new normal saat ini dengan sebelum terjadi pandemic. Jadi kami berusaha membentuk budaya baru bagaimana agar tetap bisa bekerja ditengah pandemic tentunya dengan tetap produktif tanpa menimbulkan resiko bagi kesehatan kita semua. Kami sudah menerapkan berbagai cara seperti melakukan full WFH kemudian diganti dengan sistem kerja 25% setiap harinya, jadi bekerja secara bergantian, tentunya ada pembagian juga yang dilakukan untuk disetiap ruangan. Penerapan proses yang ketat sebelum masuk kantor. Dan juga adanya perubahan shift yang dulunya sebelum pandemic ada 2 shift yaitu pagi dan sore, tapi sekarang hanya 1 shift pagi saja. Pada saat new normal ini kami belajar untuk melakukan segala sesuatunya serba online baik itu meeting dan perkuliahan. Pada saat WFH kita menerapkan beberapa aturan seperti wajib fast respon, bisa dihubungi. Dan perusahaan juga memberikan fasilitas kuota jadi tidak ada alasan untuk tidak fast respon karena kendala kuota. Kemudian perusahaan juga mengharuskan setiap karyawan untuk mengumpulkan laporan setiap harinya dengan tujuan bisa mengetahui sejauh mana progress karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan begitu karyawan jadi bisa produktif karena adanya sistem laporan tersebut yang harus dikumpul setiap harinya maksimal 2 jam setelah jam bekerja berakhir”

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan terakhir, maka dapat dinyatakan bahwa pada keseluruhan wawancara menitik beratkan terhadap hasil dari produktifitas karyawannya. Untuk itu perusahaan atau kampus ini menerapkan beberapa hal dalam strategi pengelolaan *human capital* pada lingkungan kampus seperti:

1. Menerapkan WFH Pada Sebagian karyawan baik itu full WFH atau hanya 75% yang WFH serta menerapkan protokol kesehatan yang ketat saat memasuki kantor.
2. Memberlakukan 1 shift kerja, hal ini dikarenakan hanya 25% karyawan yang masuk tidak bisa *mengcover* 2 shift yang diberlakukan sebelum pandemi.
3. Memberikan Kuota internet kepada karyawan agar bisa memaksimalkan kinerja dan menjaga keberlangsungan aktivitas kampus seperti biasa.
4. Menerapkan wajib mengumpulkan laporan untuk mengontrol kinerja dari karyawan dan mengukur produktifitasnya.

Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pengelolaan *Human capital*

Berdasarkan triangulasi dari seluruh informan, maka penelitian ini menemukan adanya beberapa hal yang dapat mendukung kinerja karyawan millennial dalam pengelolaan *human capital* diantaranya:

1. ²² Pola pikir dan karakter generasi millennial bisa dikatakan sering *out of the box*, penuh kreativitas, inovatif, cepat beradaptasi dengan teknologi baru, untuk itu jika suatu pekerjaan membutuhkan koordinasi dan penyelesaian yang cepat maka bisa terealisasi dengan menggunakan program atau aplikasi yang ada dalam smartphone karyawan tersebut seperti *Email, Whatsapp, Zoom, Microsoft office for mobile* dan *Camscanner*.
2. Karyawan milenial mudah beradaptasi dalam kondisi bekerja dari rumah (WFH), hal ini dikarenakan karyawan milenial lebih memprioritaskan produktifitas kerja atau hasil yang di capai dibandingkan harus kerja dengan jam kerja yang monoton.
3. Karyawan Milenial mudah mempelajari suatu hal yang baru dalam halnya membantu departemen lain atau penguasaan *multi-tasking*. Ini dikarenakan karyawan milenial masih memiliki semangat yang tinggi dan giat dalam bekerja.
4. Karyawan milenial memiliki *mindset* yang bisa di ubah atau diarahkan, hal ini berguna untuk memotivasi para pekerja milenial untuk lebih menerima perubahan dan memberikan kesadaran pentingnya hasil kerja walaupun di lokasi yang berbeda, hal ini berguna untuk dapat mengurangi sindrom kerja di kantor dan mengatasi stress yang terjadi atas perubahan tersebut.

Selain Faktor pendukung, maka ada juga faktor penghambat dalam proses pengelolaan *human capital* pada karyawan milenial. Selain memang pandemi covid-19 menjadikan penghambat dalam berkembangnya perusahaan yang melanda seluruh aspek usaha di Indonesia, tetapi adapun hal spesifik yang menjadi penghambat dalam bidang usaha yang berbeda - beda, untuk itu peneliti merangkumnya sebagai berikut:

1. Menurunnya volume kerja dikarenakan sepi nya pembelian / pesanan / tamu yang mengakibatkan turunya pendapatan perusahaan.
2. Jika kantor atau villa membutuhkan karyawan tersebut untuk masuk tetapi pada saat itu karyawan sedang pulang kampung, maka itu membuat hambatan untuk datang bekerja secara mendadak jika diperlukan.

3. Karyawan milenial terganggu dengan aktivitas di rumah yang menjadikan sulit untuk konsentrasi jika ada gangguan dari keluarga.
4. Karyawan milenial suka memilih – milih pekerjaan, biasanya pekerjaan yang dia sukai akan lebih baik hasilnya dibandingkan dia bekerja di bagian atau departmen lainnya yang kurang disukai, hal ini akan mengakibatkan penurunan kinerja di departmen yang tidak dia sukai.
5. WFH membuat karyawan terkadang lama respon karena bekerja dengan kegiatan di rumah di campur aduk.
6. Karyawan milenial cenderung memiliki emosional yang labil dan rentan akan aktivitas yang memicu terjadinya konflik.
7. Penutupan penerbangan internasional menjadikan aktivitas kegiatan yang berhubungan dengan negara lain jadi terhenti seperti tidak adanya tamu yang menginap, belanja atau melakukan kegiatan bisnis dan juga menutup aktivitas pengiriman barang keluar negeri.
8. Koneksi Internet yang tidak stabil mengakibatkan lambatnya atau bahkan terputusnya komunikasi dalam mengkoordinasi antar karyawan yang berkerja di rumah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Strategi pengelolaan *human capital* pada karyawan milenial di era *new normal* secara keseluruhan lebih dominan adalah untuk mengatasi perubahan prosedur, hari dan jam kerja. Dengan adanya aturan ⁵³ Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) atau Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PKM) mengharuskan pembatasan jumlah karyawan yang masuk bekerja, sedangkan sisanya bekerja dari rumah (WFH). Akibat kebijakan ini terdapat dua sisi yang terdampak yaitu dari sisi operasional perusahaan dan sisi karyawan milenial yang bekerja. Dari sisi perusahaan dimana pandemi covid-19 berdampak pada menurunnya penghasilan perusahaan serta berkurangnya aktivitas operasional. Dengan demikian, untuk mengikuti aturan dari pemerintah, maka diadakan perubahan seperti membagi jadwal kerja dan jam kerja karyawan, pembagian sistem rolling, sebagian karyawan kerja dari rumah (WFH) dan memaksimalkan skill karyawan menjadi *multi tasking*. Sedangkan dari sisi karyawan sendiri berdampak pada segi pemasukan karyawan

tersebut, dimana karyawan menerima gaji atau pendapatan yang jauh berkurang, bahkan harus siap menerima jika sewaktu – waktu dilakukan pemutusan hubungan kerja demi menekan biaya operasional.

DAFTAR REFERENSI

- 35
Abbas, W. A. F. (2019). Strategi Pengembangan SDM Dalam Persaingan Bisnis Industri Kreatif Di Era Digital. *ADLIYA: Jurnal Hukum Dan Kemanusiaan*, 13(1), 115–126.
- 57
Ali, H., Purwandi, L., Nugroho, H., Ekoputri, A. W., & Halim, T. (2017). *The Urban Middle-Class Indonesia: Financial and Online Behavior*. Jakarta: PT Alvara Strategi Indonesia. <https://alvara-strategic.com/wp-content/uploads/whitepaper/The-Urban-Middle-Class-Millennials.pdf>
- 66
Amstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 13 Editions*. Londong: Kogan Page. <https://doi.org/10.4135/9780857021496>
- 12
Armansyah, F. (2019). Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Bagi Generasi Millennial. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 169–185. <https://doi.org/10.31538/ndh.v4i2.342>
- 14
Burud, S. L., & Tumolo, M. (2004). *Leveraging the New Human capital: Adaptive Strategies, Results Achieved, and Stories of Transformation*. Davies-Black Pub. <https://books.google.co.id/books?id=e54rLgEACAAJ>
- 36
Ciriello, V. M., Dempsey, P. G., Maikala, R. V., & O'Brien, N. V. (2008). Secular changes in psychophysically determined maximum acceptable weights and forces over 20 years for male industrial workers. *Ergonomics*, 51(5), 593–601. <https://doi.org/10.1080/00140130701733590>
- 28
David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts, 16th Edition*. London: Pearson.
- 56
Eahmi, I. (2013). *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- 29
Fareed, M., Noor, W. S. W. M., Isa, M. F. M., & Salleh, S. S. M. M. (2016). Developing human capital for Sustainable Competitive Advantage: The Roles of Organizational Culture and High Performance Work System. *International Journal of Economic Perspectives*, 10(4), 655–673.
- 17
Febrianindya, F. (2018). *Kantor Millennial-Friendly Bukan Sekedar Tampilan Fisik yang Warna Warni*. https://dev.ppm-manajemen.ac.id/id_ID/blog/acaramanajemen-17/post/kantor-millennial-friendly-1592
- 38
Gallup. (2016). *State of The American Workplace: Employee Engagement Insights For US Business Leaders*. USA: Gallup. Inc.
- Handayani, S. (2016). *Manajemen Strategis*. Universitas Islam Batik, Surakarta.
- 47
Indrati, F. (2020). Sumber Daya Manusia yang Kompetitif di Era Kenormalan Baru. *Prosiding Seminar Nasional Dan Diskusi Panel Pendidikan Matematika Universitas Indraprasta PGRI Jakarta*, 80, 145–150.

- 18
Ong, J. O., & Mahazan, M. (2020). Strategi Pengelolaan SDM dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan Berkelanjutan di Era Industri 4.0. *Business Economic, Communication, and Social Sciences (BECOSS) Journal*, 2(1), 159–168. <https://doi.org/10.21512/becossjournal.v2i1.6252>
- 21
Rastogi, P. N. (2002). Knowledge management and intellectual capital as a paradigm of value creation. *Human Systems Management*, 21, 229–240.
- 25
Sangkala. (2006). *Intellectual Capital Management*. Jakarta: Yapensi.
- 9
Satya, V. E. (2018). Strategi Indonesia Menghadapi Industri 4.0. *Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR RI*, 10(9), 19–24.
- 37
Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting Generational Work Values for The New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SPEC. ISS.), 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- 37
Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi Offset.

Menelisk Pengelolaan Human capital Pada Generasi Milenial Di Era New Normal

ORIGINALITY REPORT

25%

SIMILARITY INDEX

25%

INTERNET SOURCES

9%

PUBLICATIONS

15%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	staffnew.uny.ac.id Internet Source	2%
2	repository.unitomo.ac.id Internet Source	1%
3	www.diskes.baliprov.go.id Internet Source	1%
4	Submitted to Universitas Jember Student Paper	1%
5	www.coursehero.com Internet Source	1%
6	jurnal.ugr.ac.id Internet Source	1%
7	repository.upnjatim.ac.id Internet Source	1%
8	adoc.pub Internet Source	1%
9	ejournal.unitomo.ac.id Internet Source	1%

10	journal.binus.ac.id Internet Source	1 %
11	journal.feb.unmul.ac.id Internet Source	<1 %
12	e-journal.ikhac.ac.id Internet Source	<1 %
13	iqbalunimed.files.wordpress.com Internet Source	<1 %
14	Submitted to Loughborough University Student Paper	<1 %
15	repository.unisba.ac.id:8080 Internet Source	<1 %
16	Submitted to Sriwijaya University Student Paper	<1 %
17	dev.ppm-manajemen.ac.id Internet Source	<1 %
18	jurnal.atmaluhur.ac.id Internet Source	<1 %
19	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1 %
20	ejournal2.undiksha.ac.id Internet Source	<1 %
21	issuu.com Internet Source	<1 %

22

www.jojonomic.com

Internet Source

<1 %

23

Linda Agustina, Zaini Bidaya. "INTEGRASI NILAI-NILAI PENDIDIKAN MULTIKULTURAL DALAM PROSES PEMBELAJARAN PPKn DI SMP NEGERI 3 LINGSAR LOMBOK BARAT", CIVICUS : Pendidikan-Penelitian-Pengabdian Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan, 2019

Publication

<1 %

24

repositori.usu.ac.id

Internet Source

<1 %

25

repository.lppm.unila.ac.id

Internet Source

<1 %

26

conference.binadarma.ac.id

Internet Source

<1 %

27

konteks.id

Internet Source

<1 %

28

Submitted to University of Ulster

Student Paper

<1 %

29

scholarworks.waldenu.edu

Internet Source

<1 %

30

95525bdc865b3f5381720c5ba91c494ff29d8cd5.googleusercontent.com

Internet Source

<1 %

31

egaoctavia7.blogspot.com

Internet Source

<1 %

32

media.unpad.ac.id

Internet Source

<1 %

33

repository.unair.ac.id

Internet Source

<1 %

34

garuda.ristekbrin.go.id

Internet Source

<1 %

35

journal.uinsgd.ac.id

Internet Source

<1 %

36

link.springer.com

Internet Source

<1 %

37

Submitted to Lauder Business School

Student Paper

<1 %

38

journal.unla.ac.id

Internet Source

<1 %

39

repository.radenintan.ac.id

Internet Source

<1 %

40

www2.deloitte.com

Internet Source

<1 %

41

bengkelmotorarmes.blogspot.com

Internet Source

<1 %

42

repository.uinsu.ac.id

Internet Source

<1 %

- 43 Dilasari Dilasari, Sri Mulyati, Asep Kurniawan. "PENGARUH FINANCIAL LITERACY, LIFE STYLE, LOCUS OF CONTROL DAN DEMOGRAFI TERHADAP PERILAKU KONSUMTIF GENERASI MILENIAL DI KOTA SUBANG", JASS (Journal of Accounting for Sustainable Society), 2021
Publication <1 %
-
- 44 Submitted to STIE Perbanas Surabaya
Student Paper <1 %
-
- 45 infocovid19.jatimprov.go.id
Internet Source <1 %
-
- 46 repository.ub.ac.id
Internet Source <1 %
-
- 47 Indah Prestika Indah, Sehatta Seragih, Putri Yuanita. "Pengembangan Perangkat Pembelajaran dengan Menggunakan Model Discovery Learning dalam Rangka Memfasilitasi Kemampuan Komunikasi Matematis Pada Materi Bangun Datar Kelas VII SMP", Jurnal Cendekia : Jurnal Pendidikan Matematika, 2021
Publication <1 %
-
- 48 repository.iainpurwokerto.ac.id
Internet Source <1 %
-
- 49 sttgarut.ac.id
Internet Source <1 %
-

50	www.syekhnurjati.ac.id Internet Source	<1 %
51	Submitted to Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang Student Paper	<1 %
52	file.upi.edu Internet Source	<1 %
53	news.detik.com Internet Source	<1 %
54	www.kemenpppa.go.id Internet Source	<1 %
55	eprints.umpo.ac.id Internet Source	<1 %
56	es.scribd.com Internet Source	<1 %
57	jurnal.unpad.ac.id Internet Source	<1 %
58	contohaku1.blogspot.com Internet Source	<1 %
59	docobook.com Internet Source	<1 %
60	epdf.pub Internet Source	<1 %
61	feb.unila.ac.id	

Internet Source

<1 %

62

hes-gotappointment-newspaper.icu

Internet Source

<1 %

63

id.berita.yahoo.com

Internet Source

<1 %

64

jurnal.unissula.ac.id

Internet Source

<1 %

65

riaueksis.com

Internet Source

<1 %

66

www.tandfonline.com

Internet Source

<1 %

67

www.wartacakrawala.com

Internet Source

<1 %

68

La Sinaini, La Baru. "Saluran Pemasaran dan Daya Serap Lembaga Pemasaran Jagung Varietas Bisi-2 di Kabupaten Muna", Jurnal Ilmiah Membangun Desa dan Pertanian, 2020

Publication

<1 %

69

Submitted to Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Student Paper

<1 %

70

etheses.iainponorogo.ac.id

Internet Source

<1 %

www.duniajunko.com

71	Internet Source	<1 %
72	www.kompasiana.com Internet Source	<1 %
73	www.liputan6.com Internet Source	<1 %
74	diploma4stan.wordpress.com Internet Source	<1 %
75	eprints.iain-surakarta.ac.id Internet Source	<1 %
76	Jumardi Budiman. "EVALUASI PELAKSANAAN PEMBELAJARAN DARING DI INDONESIA SELAMA MASA PANDEMI COVID-19", VOX EDUKASI: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 2021 Publication	<1 %
77	zombiedoc.com Internet Source	<1 %

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On