



# MSDM ERA MILENIAL

PENGELOLAAN MSDM YANG EFEKTIF UNTUK GENERASI MILENIAL

**Penulis :**

Dr. Drs. Ahmad Muktamar, M.A., M.M., CPLM., CHCM

Dr. Dede Hertina, S.E., M.Si

Rini Ratnaningsih, S.Sos., M.M

Syaepudin, S.E., M.M

Dr. Hendra Syahputra, M.M

Tengku Ine Hendriana, S.Pd., M.M

Masruroh, SE., ME

**Ramadhian Agus Triono Sudalyo, S.Ag., S.Kom., M.M**

Tinjung Desy Nursanti, SE, M.Si

**SONPEDIA.COM**

PT. Sonpedia Publishing Indonesia

# MSDM ERA MILENIAL

(PENGELOLAAN MSDM YANG EFEKTIF UNTUK  
GENERASI MILENIAL)

**Penulis :**

Dr. Drs. Ahmad Muktamar, M.A., M.M., CPLM., CHCM

Dr. Dede Hertina, S.E., M.Si

Rini Ratnaningsih, S.Sos., M.M

Syaepudin, S.E., M.M

Dr. Hendra Syahputra, M.M

Tengku Ine Hendriana, S.Pd., M.M

Masruroh, SE., ME

Ramadhian Agus Triono Sudalyo, S.Ag., S.Kom., M.M

Tinjung Desy Nursanti, SE, M.Si

**Penerbit:**

**SONPEDIA**  
Publishing Indonesia

## **MSDM ERA MILENIAL**

(Pengelolaan MSDM yang Efektif untuk Generasi Milenial)

### **Penulis :**

Dr. Drs. Ahmad Mukhtar, M.A., M.M., CPLM., CHCM  
Dr. Dede Hertina, S.E., M.Si  
Rini Ratnaningsih, S.Sos., M.M  
Syaepudin, S.E., M.M  
Dr. Hendra Syahputra, M.M  
Tengku Ine Hendriana, S.Pd., M.M  
Masruroh, SE., ME  
**Ramadhian Agus Triono Sudalyo, S.Ag., S.Kom., M.M**  
Tinjung Desy Nursanti, SE, M.Si

**ISBN : 978-623-8417-76-6**

### **Editor:**

Sepriano  
Efitra

### **Penyunting :**

Nurrohmi Gita Permata

### **Desain sampul dan Tata Letak:**

Yayan Agusdi

### **Penerbit :**

PT. Sonpedia Publishing Indonesia

### **Redaksi :**

Jl. Kenali Jaya No 166 Kota Jambi 36129 Tel +6282177858344  
Email: sonpediapublishing@gmail.com Website:  
www.sonpedia.com

**Anggota IKAPI : 006/JBI/2023**

Cetakan Pertama, November 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan  
cara Apapun tanpa ijin dari penerbit

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ini dengan baik. Buku ini berjudul “*MSDM ERA MILENIAL : Pengelolaan MSDM yang Efektif untuk Generasi Milenial*”. Tidak lupa kami ucapkan terima kasih bagi semua pihak yang telah membantu dalam penulisan dan penerbitan buku ini.

Generasi Milenial, yang tumbuh dan berkembang di tengah revolusi teknologi dan transformasi sosial, membawa perubahan signifikan dalam paradigma kerja dan kehidupan organisasional. Inilah era di mana kreativitas, kolaborasi, dan keterlibatan menjadi kunci kesuksesan. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia tidak lagi sekadar sebuah fungsi administratif, tetapi menjadi tulang punggung kesuksesan perusahaan.

Buku ini adalah sebuah panduan penting bagi perusahaan dan praktisi sumber daya manusia yang ingin memahami dan mengelola generasi milenial dengan efektif di lingkungan kerja modern. Penulis memulai dengan memperkenalkan generasi milenial, mengungkapkan siapa mereka dan nilai-nilai yang mendasari perilaku mereka di tempat kerja. Buku ini mengulas beragam topik, mulai dari analisis kebutuhan SDM di era milenial hingga tren masa depan dalam MSDM, memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana mengelola generasi milenial dalam organisasi.

Buku ini juga membahas strategi rekrutmen yang menarik milenial, menciptakan budaya perusahaan yang konsisten dengan nilai-nilai mereka, manajemen kinerja yang sesuai dengan generasi milenial, hingga manajemen konflik dan retensi. Selain itu, penulis menggambarkan peran transformasi teknologi dalam MSDM, menjelaskan bagaimana teknologi dapat dimanfaatkan untuk

berinteraksi dengan generasi milenial secara lebih efektif. Dengan fokus pada adaptasi dan pemahaman terhadap karakteristik unik generasi milenial, buku ini membantu perusahaan untuk tetap relevan dan sukses dalam mengelola sumber daya manusia di era yang terus berubah.

Buku ini mungkin masih terdapat kekurangan dan kelemahan. Oleh karena itu, saran dan kritik para pemerhati sungguh penulis harapkan. Semoga buku ini dapat menjadi pencerahan dan inspirasi bagi kita semua dalam memahami manajemen sumber daya manusia di era Milenial.

Sulawesi Selatan, November 2023  
**Tim Penulis**

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>BAGIAN 1 PENGANTAR / KONSEP DASAR MSDM DI ERA MILENIAL .....</b>	<b>1</b>
A. PENDAHULUAN .....	1
B. KOSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSAI .....	2
C. GENERASI MILENIAL .....	6
D. KONSEP MSDM DI ERA MILENIAL.....	17
<b>BAGIAN 2 GENERASI MILENIAL, SIAPA MEREKA?.....</b>	<b>31</b>
A. PENGERTIAN GENERASI MILENIAL .....	31
B. FENOMENA GENERASI MILENIAL .....	33
C. SIAPA YANG TERMASUK DALAM GENERASI MILLENNIAL ? .....	35
D. KARAKTERISTIK GENERASI MILLENNIAL.....	36
E. TANTANGAN GENERASI MILLENNIAL.....	38
F. MANFAAT ADANYA GENERASI MILLENNIAL .....	39
G. GENERASI MILLENNIAL YANG BERMANFAAT .....	42
H. PERMASALAHAN GENERASI MILLENNIAL .....	43
I. STUDI KASUS GAYA HIDUP GENERASI MILLENNIAL (STUDI KASUS PENGUNJUNG CAFE LIVE MUSIC HOLYWINGS DI KOTA MEDAN).....	46
<b>BAGIAN 3 ANALISIS KEBUTUHAN SDM DI ERA MILENIAL .....</b>	<b>49</b>
A. TEKNOLOGI DAN DIGITALISASI .....	49
B. FLEKSIBILITAS DAN KESEIMBANGAN KERJA DAN KEHIDUPAN...	51
C. PENGEMBANGAN KARIR DAN PELATIHAN .....	52
D. BUDAYA KERJA KOLABORATIF .....	54
E. MAKNA DALAM PEKERJAAN.....	56

F. KESEJAHTERAAN MENTAL DAN EMOSIONAL .....	57
G. RESPONSIF TERHADAP UMPAN BALIK.....	59
H. KETERAMPILAN INTERPERSONAL.....	60
I. KEAMANAN PEKERJAAN .....	61
J. DUKUNGAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN .....	63
<b>BAGIAN 4 STRATEGI REKRUTMEN YANG MENARIK MILENIAL .....</b>	<b>65</b>
A. PENGERTIAN REKRUTMEN .....	65
B. TUJUAN REKRUTMEN .....	66
C. TATA CARA REKRUTMEN .....	68
D. STRATEGI REKRUTMEN YANG MENARIK MILENIAL.....	71
E. CARA MENERAPKAN STRATEGI REKRUTMEN.....	79
<b>BAGIAN 5 MEMBANGUN BUDAYA YANG KONSISTEN DENGAN NILAI MILENIAL .....</b>	<b>80</b>
A. MEMBANGUN BUDAYA KONSISTEN DALAM KEPEMIMPINAN MILENIAL .....	80
B. KEPEMIMPINAN MUDA DAN TANTANGANNYA .....	83
C. KARAKTERISTIK KONSISTEN .....	87
D. BUDAYA KONSISTEN .....	88
E. PENUTUP .....	92
<b>BAGIAN 6 MANAJEMEN KINERJA YANG MENYELARASKAN DENGAN MILENIAL .....</b>	<b>95</b>
A. MEMAHAMI NILAI DAN PRIORITAS MILENIAL .....	96
B. FLEKSIBILITAS DAN MOBILITAS.....	97
C. KETERLIBATAN DAN KOLABORASI .....	99
D. PEMBELAJARAN DAN PENGEMBANGAN .....	101
E. PENGGUNAAN TEKNOLOGI .....	103
F. PENDEKATAN BERKELANJUTAN .....	105
G. UMPAN BALIK YANG TERUS MENERUS .....	106

<b>BAGIAN 7 MANAJEMEN KONFLIK DAN RETENSI .....</b>	<b>108</b>
A. PENGERTIAN KONFLIK .....	108
B. JENIS KONFLIK.....	110
C. PROSES KONFLIK.....	112
D. MANAJEMEN KONFLIK .....	115
E. MANAJEMEN KONFLIK DAN RETENSI KARYAWAN.....	118
<b>BAGIAN 8 TRANSFORMASI TEKNOLOGI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>121</b>
A. SISTEM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	121
B. REKRUTMEN DAN PEREKRUTAN .....	124
C. MENGEMBANGKAN DAN PELATIHAN KARYAWAN .....	126
D. MANAJEMEN KINERJA .....	128
E. MANAJEMEN HUBUNGAN KARYAWAN .....	129
F. ANALITIK HUMAN RESOURCE.....	131
G. KESEJAHTERAAN KARYAWAN.....	133
H. KEAMANAN DATA DAN PRIVASI.....	135
I. DAMPAK TRANSFORMASI DIGITAL.....	136
J. ETIKA DAN ISU SOSIAL.....	138
<b>BAGIAN 9 TREN MASA DEPAN DALAM MSDM .....</b>	<b>141</b>
A. PENDAHULUAN: LANSKAP PASAR TENAGA KERJA DI INDONESIA .....	141
B. TRANSFORMASI PENGELOLAAN SDM .....	144
C. SEJUMLAH PENELITIAN TERKAIT KARAKTERISTIK GENERASI MILENIAL .....	151
D. TREN MASA DEPAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA .....	152
E. PENUTUP .....	156
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>158</b>
<b>TENTANG PENULIS .....</b>	<b>169</b>



## BAGIAN 1

### PENGANTAR / KONSEP DASAR MSDM DI ERA MILENIAL

#### A. PENDAHULUAN

Era milenial adalah masa di mana tumbuh dan bertransformasi suatu generasi yang bernama generasi milenial. Mereka tumbuh dalam transformasi sosial, teknologi, dan budaya yang cepat. Perubahan ini telah membentuk nilai-nilai, preferensi, dan harapan unik dalam kehidupan mereka, termasuk dalam konteks kerja dan manajemen sumber daya manusia.

Karakteristik seperti orientasi teknologi, nilai-nilai inklusif, dorongan untuk mencari makna dalam pekerjaan, dan perhatian terhadap keseimbangan hidup dan karier adalah ciri khas era milenial yang memengaruhi cara organisasi mengelola sumber daya manusia mereka. Dalam pembahasan ini, akan menjelajahi bagaimana manajemen sumber daya manusia beradaptasi dengan dinamika era milenial, menggabungkan perubahan ini ke dalam kebijakan, praktik, serta strategi organisasi dan perusahaan.

Kita akan melihat sejumlah aspek, termasuk bagaimana manajemen sumber daya manusia harus mengintegrasikan nilai-nilai milenial dalam rekrutmen, pelatihan, dan retensi bakat. Demikian pula dengan dampak teknologi, keseimbangan kerja-hidup, dan isu-isu lain serta bagaimana manajemen sumber daya manusia meresponsnya.

Dalam era yang terus berubah ini, konsep manajemen sumber daya manusia telah mengalami perubahan signifikan yang dipengaruhi oleh dinamika dan kebutuhan generasi milenial. Di tengah perubahan ini, generasi milenial, yang saat ini memainkan peran kunci dalam dunia kerja, telah berperan penting dalam meredefinisi bagaimana manajemen sumber daya manusia (MSDM) harus beradaptasi dan berkembang. Perubahan ini telah menciptakan tantangan baru dan peluang dalam manajemen sumber daya manusia, yang memengaruhi cara organisasi mengelola, merekrut, melibatkan, dan mempertahankan tenaga kerja mereka.

## **B. KOSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSAI**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah komponen kunci dalam kerangka manajemen yang lebih luas. Ketika kita membahas manajemen, hal itu akan membawa kita ke pemahaman tentang organisasi sebagai entitas yang berusaha mencapai tujuan tertentu. Organisasi ini sendiri memanfaatkan berbagai sumber daya dalam upaya pencapaian tujuan mereka. Dalam konteks manajemen, sumber daya-sumber daya ini dikenal sebagai 6M, yang meliputi man (manusia), material, method, money, machine, dan market. Dari keenam elemen ini, sumber daya manusia, atau yang sering disebut "man," dianggap sebagai yang paling vital dan kompleks dalam manajemen.

Sumber daya manusia, atau "man," memainkan peran yang sangat penting dalam keberhasilan dan pertumbuhan organisasi. Sebagai elemen yang kompleks, mereka tidak hanya membawa kemampuan dan keterampilan yang berbeda ke dalam organisasi, tetapi juga memiliki keunikan dalam hal nilai, motivasi, dan dinamika interpersonal. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia (MSDM) bertujuan untuk mengelola dan mengoptimalkan kontribusi sumber daya manusia ini dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dalam MSDM, tugas utama meliputi perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan, evaluasi kinerja, serta manajemen kompensasi dan manfaat bagi karyawan. Hal ini berfokus pada menciptakan lingkungan kerja yang produktif, memotivasi karyawan, dan menjaga keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kepuasan karyawan.

Seiring dengan perkembangan zaman, peran MSDM juga semakin penting, terutama dalam era milenial yang ditandai perkembangan informasi dan globalisasi yang sangat pesat. MSDM harus beradaptasi dengan perubahan dalam teknologi, nilai-nilai generasi yang berbeda, dan berbagai isu sosial dan ekonomi. Oleh karena itu, MSDM memainkan peran yang semakin signifikan dalam membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif dalam pasar yang berubah dengan cepat.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah cabang dari manajemen yang mencakup aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia dianggap semakin penting dalam pencapaian tujuan organisasi, sehingga pengalaman dan penelitian di bidang ini yang disecara sistematis dikenal dengan sebagai MSDM.

Faktor sumber daya manusia memiliki dampak yang signifikan terhadap kualitas dan kinerja organisasi. Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran yang sangat besar dalam mempengaruhi kesuksesan perusahaan dalam menghadapi pasar global dan kompetisi yang semakin ketat. Oleh karena itu, pengelolaan SDM menjadi aspek yang sangat krusial dalam tugas manajemen organisasi. Kualitas pengelolaan SDM akan menjadi penentu kesuksesan organisasi, sementara pengelolaan yang buruk dapat menghambat pencapaian efektivitas organisasi.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, peran dan dampak sumber daya manusia menjadi lebih penting seiring dengan perubahan yang terus berlangsung dalam. Organisasi atau perusahaan harus memahami bahwa sumber daya manusia bukan hanya sebagai aset, tetapi juga sebagai elemen kunci yang dapat memberikan keunggulan kompetitif.

Sebuah pendekatan yang baik dalam manajemen sumber daya manusia akan memperhatikan aspek-aspek berikut:

1. **Perekrutan dan Seleksi:** MSDM harus mampu menarik bakat yang sesuai dan berkualitas untuk organisasi. Ini melibatkan proses seleksi yang cermat dan memastikan bahwa individu yang diterima bekerja dengan produktif
2. **Pelatihan dan Pengembangan:** Organisasi harus berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terus berlanjut.
3. **Kompensasi dan Manfaat:** Pengelolaan sistem kompensasi yang adil dan komprehensif adalah kunci untuk memotivasi karyawan. Hal ini juga berperan dalam mempertahankan dan menarik bakat yang berkualitas.
4. **Evaluasi Kinerja:** Proses evaluasi kinerja yang baik memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan. Ini dapat digunakan untuk pengembangan karier dan perencanaan penggantian.
5. **Budaya Organisasi:** MSDM harus membantu dalam membangun budaya organisasi yang positif dan mendukung produktivitas, kolaborasi, dan inovasi.
6. **Pengelolaan Konflik:** Dalam setiap organisasi, akan ada konflik. MSDM harus memiliki kebijakan dan prosedur yang efektif untuk mengelola dan meresolusi konflik antara karyawan.

7. Kesadaran akan Isu-isu Kontemporer: Organisasi harus memperhatikan isu-isu kontemporer seperti keberlanjutan, keragaman, keadilan sosial, dan kesehatan mental yang semakin relevan dalam lingkungan kerja saat ini.

Keseluruhan, manajemen sumber daya manusia harus dilihat sebagai investasi jangka panjang dalam kesuksesan organisasi. Dalam era yang terus berubah, organisasi yang mampu mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia dengan efektif akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan dalam mencapai tujuan mereka. Sebaliknya, pengabaian terhadap aspek ini dapat menghambat kinerja dan pertumbuhan organisasi.

### **C. GENERASI MILENIAL**

Perbedaan generasi pada lingkungan kerja adalah salah satu subyek yang selalu muncul dalam perkembangan manajemen. Penelitian yang pertama tentang perbedaan generasi dilakukan oleh Mannheim pada 1952. Ia mengungkapkan bahwa generasi yang lebih muda mengalami kesulitan dalam bersosialisasi secara sempurna dengan generasi yang lebih tua, disebabkan adanya gap antara idealitas yang dibangun oleh generasi tua dengan realitas yang dihadapi oleh generasi muda (Mannheim, 1952:78).

Mannheim (1952:67) menjelaskan bahwa “generasi adalah suatu konstruksi sosial dimana didalamnya terdapat sekelompok orang yang memiliki kesamaan umur dan pengalaman historis”. Mannheim

(1952:73) menekankan bahwa “individu yang menjadi bagian dari satu generasi adalah mereka yang memiliki kesamaan tahun lahir dalam rentang waktu 20 tahun dan berada dalam dimensi sosial dan dimensi sejarah yang sama”.

Generasi adalah sebuah kelompok orang yang melewati waktu dimana mereka datang untuk berbagi kebiasaan, dan budaya yang sama (Eyerman & Turner, 1998 dalam Mustomi & Reptiningsih, (2020). Generasi adalah kelompok individu yang diidentifikasi berdasarkan kesamaan tahun kelahiran, umur, lokasi, dan kejadian-kejadian dalam kehidupan kelompok tersebut yang berpengaruh signifikan dalam fase pertumbuhan mereka (Mustomi & Reptiningsih, 2020). Sementara Strauss & Howe (1991 : 76) membagi generasi berdasarkan kesamaan rentang waktu kelahiran dan kesamaan kejadian-kejadian historis. Pembagian generasi ini juga banyak dikemukakan oleh peneliti-peneliti lain dengan narasi yang berbeda-beda, tetapi secara umum memiliki makna yang sama.

Bencsik & Machova (2016:82), mengidentifikasi generasi-generasi yang lahir pasca perang dunia kedua, dengan membaginya menjadi 5 generasi yang berdasar pada tahun kelahiran, yaitu : Baby Boomer (1946 – 1964); Generasi X (1965-1980); Generasi Y (1981-1994); Generasi Z (1995-2010); dan Generasi Alpha (2011-2025).

### **1. Baby Boomer**

Generasi ini lahir setelah Perang Dunia II. Baby Boomer adalah generasi yang diidentifikasi memiliki banyak saudara, akibat dari

banyaknya pasangan yang berani untuk mempunyai banyak keturunan. Generasi ini adaptif, mudah menerima dan menyesuaikan diri. Dianggap sebagai orang lama yang mempunyai pengalaman hidup (Peramesti & Kusmana, 2018 : 77).

## **2. Generasi X**

Generasi X adalah generasi yang lahir pada tahun – tahun awal dari perkembangan teknologi dan informasi seperti penggunaan PC (personal computer), video games, tv kabel, dan internet. Penyimpanan datanya pun menggunakan floppy disk atau dikenal dengan disket. MTV dan video games sangat digemari masa ini. Ciri-ciri dari generasi ini adalah: mampu beradaptasi, mampu menerima perubahan dengan baik dan disebut sebagai generasi yang tangguh, memiliki karakter mandiri dan loyal, sangat mengutamakan citra, ketenaran, dan uang, tipe pekerja keras, menghitung kontribusi yang telah diberikan perusahaan terhadap hasil kerjanya. Namun Generasi X memiliki ciri negatif, seperti perilaku tidak hormat kepada orang, gemar musik punk (Putra, 2016 : 129; Peramesti & Kusmana, 2018 : 77).

## **3. Generasi Y (Milenial)**

Generasi Y atau milenial adalah kelompok generasi yang dinilai kehadirannya setelah Generasi X. Untuk menentukan kisaran umur dari generasi milenial itu sendiri, para ahli dan peneliti sering menggunakan awal 1980-an sebagai awal kelahiran dari generasi milenial dan pertengahan tahun 1990-an hingga awal



2000an sebagai tahun akhir kelahiran (Studilmu, 2022). Demikian pula dengan Hidayatullah, dkk. (2018) yang mengkategorisasi Generasi Y sebagai generasi yang lahir sekitar tahun 1980 sampai 2000. Hanpir sama, Long (2017) menyebut generasi milenium didefinisikan sebagai kelompok orang yang lahir antara 1981 dan 2000, sedangkan Bencsik & Machova (2016) membatasinya pada tahun kelahiran antara 1981-1994, dan bahkan Strauss & Howe (1991) pada periode 1980 hingga 1990-an saja yang dikategorisasi sebagai Generasi Y.

#### 4. Generasi Z

Kemajuan jaman juga menyebabkan komposisi penduduk tiap generasi akan berubah, komposisi kelompok baby boomers mulai menurun, jika terkait dengan usia produktif dan komposisi angkatan kerja maka jumlah kelompok generasi X dan Y yang terbanyak. Selain itu mulai bangkit generasi yang mulai memasuki angkatan kerja yang disebut dengan generasi Z.

Disebut juga *iGeneration*, generasi net atau generasi internet. Mereka memiliki kesamaan dengan generasi Y, tapi mereka mampu mengaplikasikan semua kegiatan dalam satu waktu seperti nge-tweet menggunakan ponsel, browsing dengan PC, dan mendengarkan musik menggunakan headset. apa pun yang dilakukan kebanyakan berhubungan dengan dunia maya. Sejak kecil mereka sudah mengenal teknologi dan akrab dengan gadget canggih yang secara tidak langsung berpengaruh terhadap kepribadian mereka.

Generasi paling muda yang baru memasuki angkatan kerja adalah generasi Z. Generasi ini disebut juga iGeneration atau generasi internet. Generasi Z memiliki kesamaan dengan generasi Y, tapi generasi Z mampu mengaplikasikan semua kegiatan dalam satu waktu seperti: menjalankan sosial media menggunakan ponsel, browsing menggunakan PC, dan mendengarkan musik menggunakan headset. Apapun yang dilakukan kebanyakan berhubungan dengan dunia maya. Sejak kecil generasi ini sudah mengenal teknologi dan akrab dengan gadget canggih yang secara tidak langsung berpengaruh terhadap kepribadian mereka (Peramesti & Kusmana, 2018 : 77).

Generasi Z adalah generasi global pertama yang nyata. Teknologi tinggi mengalir deras dalam darah mereka. Genarasi Z tumbuh di lingkungan yang tidak pasti dan kompleks yang kemudian turut menentukan pandangan mereka tentang pekerjaan, belajar dan dunia. Mereka memiliki harapan yang berbeda di tempat kerja mereka, berorientasi karir, generasi profesional yang ambisius, memiliki kemampuan teknis dan pengetahuan bahasa pada tingkat tinggi (Putra, 2016 : 130)

## **5. Generasi Alpha**

Generasi ini lahir sesudah generasi Z, generasi X dan Y. Generasi ini sangat terdidik karena masuk sekolah lebih awal dan banyak belajar, rata-rata memiliki orang tua yang kaya.

Shrivastava et al., (2017) menggambarkan bahwa tenaga kerja saat ini dalam perusahaan atau organisasi, setidaknya terdiri atas tiga generasi, yang dikategorikan antara lain sebagai Baby Boomers, Generasi X, dan Generasi Y (Gen Y/milenial), Mereka dinilai sebagai sumber daya penting dalam organisasi atau perusahaan, mewakili dari sekian banyaknya kumpulan bakat dan keterampilan. Setiap generasi memiliki gaya hidup dan karakternya sendiri-sendiri. Mereka membangun pola hubungan berdasarkan kepercayaan antara pemimpin dan pengikut serta memelihara hubungan tersebut berdasarkan gaya yang disukai.

Generasi Milenial yang menjadi fokus pembahasan dalam buku ini, diperkenalkan atau digunakan pertama kali pada editorial koran-koran besar di Amerika Serikat pada Agustus 1993. Generasi Milenial ditandai dengan kehidupan sehari-hari mereka banyak menggunakan teknologi komunikasi instan seperti email, SMS, instant messaging serta media sosial seperti facebook, twitter, IG dan selainnya, sehingga mereka sering disebut generasi yang lahir dan tumbuh pada era internet booming.

Harrison (2017) yang mengidentifikasi karakteristik Generasi Millennial sebagai ahli teknis dalam penggunaan teknologi dan lebih cenderung menggunakan alat online secara luas dalam kehidupan sehari-hari mereka. Mereka diidentifikasi sebagai generasi yang berkecakapan tinggi di bidang teknologi.

Ambarwati & Raharjo (2018) berpandangan bahwa milenial adalah generasi modern yang memiliki keinginan untuk beroperasi secara kompetitif, bebas, dan fleksibel, yang rutin bekerja, belajar, dan berpikir inovatif. Karakter generasi ini adalah memiliki pengalaman dalam penggunaan teknologi, belajar dalam kelompok, kreativitas yang tinggi, ramah, terbuka dan mudah menyesuaikan diri (Weeks & Schaffert, 2019).

Berdasarkan literatur dari artikel Hitss.com, diketahui ada beberapa macam karakteristik dari generasi milenial yaitu:

1. milenial lebih percaya user generated content (UGC) daripada informasi searah
2. milenial lebih memilih ponsel dibanding TV
3. milenial wajib punya media sosial
4. milenial kurang suka membaca secara konvensional
5. milenial cenderung tidak loyal namun bekerja efektif
6. milenial cenderung melakukan transaksi secara cashless
7. milenial lebih tahu teknologi dibanding orang tua mereka
8. milenial memanfaatkan teknologi dan informasi
9. milenial cenderung lebih malas dan konsumtif, dan lain-lain (Hidayatullah, dkk., 2018 : 241).

Senada dengan pandangan di atas, berikut ini diketengahkan karakteristik generasi milenial yang secara umum ditemukan pada generasi milenial :

### **1. Melek teknologi**

Melek teknologi adalah ciri-ciri generasi milenial yang paling jelas terlihat pada generasi milenial. Mereka lahir di saat teknologi sudah berkembang. Pertumbuhan dan perkembangan mereka seiring dengan kemajuan teknologi. Setiap ada perubahan terbaru dibidang teknologi, generasi inilah menjadi yang pertama untuk mengetahuinya (Arviana, 2021).

Generasi milenial memiliki kemampuan mengakses teknologi informasi yang lebih baik dari generasi sebelumnya. Merekalah yang mengajari orang tuanya untuk menggunakan teknologi teranyar. Media sosial menjadi bagian kehidupan mereka sehari-hari. Internet pun menjadi sumber informasi dan pengetahuan bagi mereka. Apa pun kebutuhan informasi yang mereka perlukan, sebagian besar mereka peroleh dari internet dan media sosial. Tidak heran jika Wijayanti (2021) mengidentifikasi kehidupan Generasi Milenial dengan '*No Gadget No Life*' yang menggambarkan bahwa teknologi dan internet sudah melekat erat pada kehidupan mereka. Kemudahan-kemudahan yang ditawarkan, ditambah dengan akses internet tak terbatas membuat para milenial betah berselancar dengan gadgetnya.

## **2. Memiliki Keberanian dalam Berinovasi**

Generasi Milenial memiliki keberanian dalam berinovasi. Mereka termotivasi untuk menciptakan hal-hal baru, seperti startup atau merintis usaha dan bisnis baru. Karena itu merupakan bagian dari tantangan yang membuat adrenalin mereka mengalir (Peramesti & Kusmana, 2018 : 78).

Menurut Kane (2019) dalam [The Balance Careers](#), milenial adalah generasi yang *achievement-oriented* atau berorientasi pada pencapaian. Generasi milenial dididik oleh orang tuanya untuk menjadi lebih baik dari mereka dan generasi sebelumnya. Oleh karena itu, generasi milenial tumbuh dengan karakteristik percaya diri, ambisius, dan ingin lebih daripada orang lain. Generasi milenial ingin segala usahanya membuahkan hasil yang maksimal. Begitu pula di tempat kerja. Generasi milenial cenderung berani dan memiliki target pencapaian yang jelas dalam pekerjaannya.

### 3. Menyukai Sesuatu yang Serba Cepat dan Instan

Perkembangan teknologi telah mempengaruhi para millennial untuk mendapatkan hal yang diinginkan tanpa menunggu lama. Mobilitas yang padat semakin membuat mereka memilih yang serba instan dan tak merepotkan (Wijayanti, 2021). Ginerasi Milenial dianggap sebagai generasi yang mudah beradaptasi terhadap banyak hal. Mereka melihat segala sesuatu dengan mudah atau berubah secara cepat, salah satunya dalam hal teknologi. Dengan kemampuan adaptasi terhadap setiap perubahan dengan cepat sehingga generasi milenial tumbuh dengan karakter yang serba cepat dan instan (Arviana, 2021). Mungkin ciri ini bisa dipersepsikan secara positif. Namun dibalik itu, generasi milenial memiliki daya tahan yang lebih rendah terhadap tekanan dan stres karena terbiasa melakukan sesuatu dengan cepat dan instan sehingga kurang sabar jika hasil

yang diperoleh tidak muncul seketika (Peramesti & Kusmana, 2018 : 78).

#### 4. Mudah Bosan

Kebiasaan generasi milenial yang sering mencoba hal baru membawa mereka menjadi generasi yang mudah bosan. Generasi milenial senang membuka diri pada hal-hal baru. Kemudahan mengakses internet, memberikan peluang bagi Generasi Milenial untuk mengetahui hal-hal baru. Namun, ketika dihadapkan oleh hal yang sama untuk waktu yang lama, generasi milenial akan mudah bosan. Hal ini juga terlihat di dunia kerja. Generasi milenial cenderung lebih suka berpindah-pindah tempat kerja dibandingkan generasi sebelumnya (Wijayanti, 2021; Arviana, 2021)

Pandangan lain digambar secara lebih spesifik, bahwa generasi milenial, juga dikenal sebagai Generasi Y, adalah kelompok generasi yang meliputi individu, dengan ciri-ciri yang unik dalam pola pikir dan perilaku mereka, yang terbentuk oleh pengaruh berbagai faktor termasuk perkembangan teknologi dan perubahan sosial. Salah satu perbedaan yang mencolok adalah pandangan mereka terhadap struktur organisasi dan sistem yang mendukungnya.

Generasi milenial cenderung menunjukkan preferensi kuat terhadap aspek-aspek berikut dalam lingkungan kerja:

1. **Fleksibilitas:** Generasi milenial umumnya mencari lingkungan kerja yang lebih fleksibel. Mereka ingin memiliki kontrol lebih

- besar atas waktu dan tempat kerja, dan ini dapat mencakup opsi kerja jarak jauh atau jam kerja yang lebih fleksibel.
2. Kemandirian: Mereka memiliki dorongan yang kuat untuk bekerja secara mandiri. Mereka cenderung memiliki minat dalam kewirausahaan dan menciptakan peluang mereka sendiri.
  3. Inovasi: Generasi milenial sering berfokus pada inovasi dan perubahan. Mereka mencari cara baru untuk menyelesaikan masalah dan berkontribusi pada perkembangan organisasi mereka.
  4. Kolaborasi: Mereka cenderung memahami pentingnya kolaborasi dan berkomunikasi dengan baik dengan tim mereka. Keterampilan interpersonal dan kerja sama adalah prioritas bagi generasi ini.
  5. Keterhubungan: Generasi milenial tumbuh dengan teknologi yang terhubung secara digital, dan mereka cenderung menggunakan alat-alat ini untuk berkomunikasi dan mengakses informasi.
  6. Pemberdayaan: Mereka mencari perasaan memiliki dampak positif dalam pekerjaan mereka dan dalam dunia secara lebih luas. Mereka ingin merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna.
  7. Pengembangan Pribadi: Generasi milenial sering mengejar pengembangan pribadi dan pertumbuhan karier yang berkelanjutan. Mereka mencari peluang untuk belajar dan berkembang.



Dalam hal struktur organisasi dan sistem, generasi milenial sering mencari pengalaman yang lebih terbuka, transparan, dan berorientasi pada hasil. Mereka mungkin lebih siap untuk mencoba metode manajemen yang lebih modern, seperti manajemen berbasis nilai, pemimpin pelayanan, dan pendekatan berorientasi pada pengembangan karyawan.

Perubahan ini memengaruhi bagaimana organisasi harus menyesuaikan budaya dan praktik mereka agar lebih sesuai dengan preferensi dan nilai-nilai generasi milenial. Dalam banyak kasus, organisasi yang mampu mengakomodasi dan memanfaatkan kontribusi generasi ini akan mendapatkan manfaat dalam bentuk produktivitas yang tinggi dan inovasi yang berkelanjutan.

#### **D. KONSEP MSDM DI ERA MILENIAL**

Di dunia kerja yang terus berubah, peran dan praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) mengalami perubahan yang signifikan. Generasi milenial memainkan peran utama dalam mempengaruhi cara organisasi atau perusahaan mengelola, merekrut, mengembangkan, dan memotivasi karyawan mereka. Era milenial ditandai oleh perkembangan teknologi yang pesat, nilai-nilai sosial yang berubah, dan keinginan untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan karier.

Generasi milenial memiliki karakteristik unik yang memengaruhi preferensi mereka dalam hal pekerjaan dan lingkungan kerja.

Mereka cenderung mencari fleksibilitas, kemandirian, penggunaan teknologi yang efisien, dan keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik. Mereka juga memiliki fokus yang kuat pada nilai-nilai seperti diversitas, inklusivitas, kesejahteraan mental, dan keberlanjutan. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman dan wawasan yang mendalam tentang peran MSDM dalam mengelola sumber daya manusia di era milenial dan bagaimana organisasi dapat menghadapi tantangan dan peluang yang muncul dalam lingkungan kerja yang dinamis di era milenial.

Konsep Manajemen SDM pada era milenial antara lain dapat dilihat pada aspek-aspek berikut :

1. Rekrutmen yang Berfokus pada Teknologi:

Proses rekrutmen dalam era milenial sering kali sangat terkait dengan teknologi. Organisasi menggunakan platform online, situs web karir, media sosial, dan aplikasi khusus untuk mencari, menarik, dan memilih karyawan potensial. Generasi milenial juga lebih cenderung berpartisipasi dalam proses rekrutmen dengan menerapkan diri secara daring.

Bagaimana proses rekrutmen dalam era milenial sangat terkait dengan teknologi dan bagaimana generasi milenial berperan aktif dalam proses ini:

- a. Penggunaan Teknologi dalam Rekrutmen: Di era milenial, teknologi telah mengubah cara organisasi merekrut bakat. Platform online seperti LinkedIn, Indeed, dan Glassdoor telah menjadi tempat yang populer bagi perusahaan untuk

memasang iklan pekerjaan dan mencari calon karyawan potensial. Sistem manajemen pelamar (Applicant Tracking System, ATS) memungkinkan organisasi untuk mengotomatisasi sebagian besar proses rekrutmen, termasuk penilaian awal pelamar, penyaringan CV, dan manajemen jadwal wawancara.

- b. **Situs Web Karir yang Interaktif:** Organisasi telah mengembangkan situs web karir yang lebih interaktif dan informatif. Generasi milenial seringkali mencari informasi yang mudah diakses tentang budaya perusahaan, nilai-nilai, manfaat, dan peluang karier. Situs web karir yang informatif dan responsif membantu calon karyawan memahami lebih baik apa yang diharapkan dari mereka dan mengapa mereka harus bergabung dengan organisasi tersebut.
- c. **Media Sosial sebagai Alat Rekrutmen:** Media sosial adalah salah satu alat paling kuat dalam rekrutmen era milenial. Organisasi menggunakan platform seperti LinkedIn, Twitter, dan Facebook untuk mempromosikan pekerjaan, terlibat dengan komunitas profesional, dan mencari calon yang relevan. Generasi milenial sendiri juga aktif di media sosial, sehingga mereka cenderung merasa lebih nyaman berinteraksi dan mencari pekerjaan melalui platform-platform ini.
- d. **Aplikasi Khusus:** Beberapa organisasi mengembangkan aplikasi khusus untuk rekrutmen mereka. Aplikasi ini memungkinkan calon karyawan untuk mengirimkan lamaran dengan mudah, mengikuti progres rekrutmen mereka, dan

bahkan melakukan wawancara awal melalui video. Ini menciptakan pengalaman yang lebih lancar dan efisien bagi pelamar.

- e. **Partisipasi Aktif Generasi Milenial:** Generasi milenial sering kali lebih aktif dalam mencari pekerjaan dan berpartisipasi dalam proses rekrutmen. Mereka proaktif dalam membangun profil profesional mereka di media sosial dan platform karir, membuatnya lebih mudah bagi organisasi untuk menemukan mereka. Mereka juga lebih cenderung berkomunikasi secara daring dengan HR dan perusahaan, mencari umpan balik dan informasi tambahan tentang pekerjaan.

2. Lingkungan kerja yang fleksibel sangat diperlukan dalam MSDM era milenial. Organisasi memberikan opsi kerja jarak jauh, jadwal yang lebih fleksibel, dan dukungan bagi karyawan untuk bekerja di tempat yang mereka pilih. Konsep "kantor fisik" dalam arti tradisional menjadi lebih terbuka terhadap berbagai pilihan kerja. Pentingnya fleksibilitas kerja dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) era milenial:

- a. **Pentingnya Lingkungan Kerja Fleksibel:** Era milenial sering kali didefinisikan oleh tuntutan akan fleksibilitas dalam pekerjaan. Karyawan generasi ini menghargai kemampuan untuk mengintegrasikan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka dengan lebih baik. Lingkungan kerja yang fleksibel memungkinkan mereka untuk mencapai keseimbangan yang lebih baik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

- b. Opsi Kerja Jarak Jauh: Salah satu aspek penting dari fleksibilitas kerja adalah opsi untuk bekerja dari jarak jauh. Generasi milenial sering menghargai kemampuan untuk bekerja dari rumah atau dari lokasi lain yang nyaman bagi mereka. Ini juga memungkinkan organisasi untuk mengakses bakat dari berbagai lokasi geografis tanpa harus terbatas pada kantor fisik.
- c. Jadwal yang Fleksibel: Jadwal yang fleksibel memungkinkan karyawan untuk mengatur waktu kerja mereka sesuai dengan preferensi dan kebutuhan pribadi mereka. Sebagai contoh, mereka dapat memilih untuk bekerja di luar jam kerja yang tradisional, menjadwalkan pekerjaan mereka sekitar komitmen keluarga, atau bahkan mengadopsi model kerja yang lebih kondusif dengan produktivitas pribadi mereka.
- d. Kantor Fisik yang Adaptif: Meskipun opsi kerja jarak jauh telah menjadi lebih umum, kantor fisik masih memainkan peran penting dalam beberapa situasi. Namun, konsep "kantor fisik" telah berubah dari model tradisional yang kaku menjadi lingkungan yang lebih adaptif. Organisasi sering merancang ruang kerja yang mendukung kolaborasi, fleksibilitas, dan produktivitas dengan area kerja yang berbeda-beda.

### 3. Teknologi dalam Pengelolaan Kinerja:

MSDM era milenial sering menggunakan platform dan perangkat lunak teknologi untuk memfasilitasi pengelolaan kinerja. Proses

evaluasi, umpan balik, dan perencanaan pengembangan karyawan semuanya didukung oleh solusi berbasis teknologi yang memungkinkan karyawan dan manajer untuk berkomunikasi secara teratur. Peran teknologi dalam pengelolaan kinerja dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) era milenial:

- a. Pengukuran Kinerja yang Terus-Menerus: Teknologi memungkinkan pengukuran kinerja yang lebih terus-menerus daripada pendekatan tradisional tahunan. Karyawan dan manajer dapat mengakses data kinerja aktual kapan saja, memungkinkan penilaian yang lebih akurat dan reaktif terhadap pencapaian tujuan.
- b. Umpan Balik Berkelanjutan: Solusi berbasis teknologi memfasilitasi umpan balik yang berkelanjutan. Karyawan dapat menerima umpan balik secara reguler, bukan hanya sekali setahun. Ini membantu mereka untuk terus meningkatkan kinerja mereka dan beradaptasi dengan perubahan kebutuhan organisasi.
- c. Perencanaan Pengembangan yang Dipersonalisasi: Teknologi memungkinkan organisasi untuk merancang rencana pengembangan karyawan yang lebih dipersonalisasi. Berdasarkan data kinerja dan tujuan karier individu, organisasi dapat menyediakan pelatihan dan pengembangan yang sesuai.
- d. Kolaborasi yang Efisien\*\*\*: Solusi berbasis teknologi memungkinkan karyawan dan manajer untuk berkomunikasi

secara teratur dan berkolaborasi dalam menetapkan dan mencapai tujuan. Mereka dapat berbagi catatan, diskusi, dan rencana tindak lanjut dengan mudah.

- e. Akses yang Mudah dan Transparan: Karyawan dapat dengan mudah mengakses catatan kinerja mereka, tujuan yang telah ditetapkan, dan umpan balik sebelumnya melalui platform teknologi. Ini menciptakan tingkat transparansi yang tinggi dalam pengelolaan kinerja.
- f. Pengembangan Karier yang Berkelanjutan: Solusi berbasis teknologi juga mendukung pengembangan karier yang berkelanjutan. Karyawan dapat mengakses pelatihan online, kursus, dan sumber daya pengembangan untuk meningkatkan keterampilan mereka sesuai kebutuhan mereka.
- g. Pengurangan Birokrasi: Teknologi membantu mengurangi birokrasi dalam proses pengelolaan kinerja. Ini memudahkan karyawan dan manajer untuk fokus pada pencapaian tujuan dan perkembangan, bukan pada administrasi yang rumit.

#### 4. Keseimbangan Kerja-Hidup:

Organisasi sangat memperhatikan keseimbangan kerja-hidup sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia. Mereka menawarkan opsi cuti, cuti sakit, jam kerja yang lebih fleksibel, dan inisiatif yang mendukung keseimbangan ini.

Dalam MSDM era milenial, perhatian terhadap keseimbangan kerja-hidup telah meningkat karena pemahaman bahwa

keseimbangan yang baik antara kehidupan pribadi dan pekerjaan dapat berdampak positif pada karyawan dan organisasi.

Pentingnya keseimbangan kerja-hidup adalah bahwa ini tidak hanya mendukung kesejahteraan karyawan, tetapi juga dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan, dan retensi karyawan. Karyawan yang merasa bahwa organisasi menghargai keseimbangan kerja-hidup mereka cenderung lebih berdedikasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya bermanfaat bagi keseluruhan organisasi.

#### 5. Pelatihan Berbasis Daring:

Program pelatihan dan pengembangan karyawan seringkali mencakup elemen daring. Karyawan dapat mengakses pelatihan mereka melalui kursus daring, webinar, dan sumber daya digital lainnya. Ini memungkinkan mereka untuk belajar dan berkembang sesuai kebutuhan mereka.

Terdapat pergeseran signifikan dalam pendekatan pelatihan dan pengembangan karyawan dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) era milenial. Organisasi telah mengadopsi pendekatan yang lebih inovatif dan terkini, terutama dalam memanfaatkan teknologi digital untuk menyediakan program pelatihan yang efektif dan berdaya guna bagi karyawan.

Pendekatan daring dalam pelatihan dan pengembangan karyawan adalah refleksi dari perubahan dalam preferensi dan kebutuhan generasi milenial. Organisasi yang berinvestasi dalam



solusi pelatihan daring yang berkualitas dan sesuai kebutuhan karyawan akan mendapatkan keunggulan kompetitif dalam mempertahankan bakat, meningkatkan keterampilan, dan memajukan karyawan mereka dalam era milenial yang terus berubah.

#### 6. Komunikasi yang Terbuka:

MSDM era milenial mendorong komunikasi yang lebih terbuka dan dua arah. Organisasi menggunakan alat komunikasi digital untuk menjaga karyawan terhubung, memfasilitasi umpan balik, dan mengatasi isu-isu yang muncul dalam tim.

Ketika kita membahas manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam era milenial, komunikasi yang lebih terbuka dan dua arah adalah salah satu aspek kunci yang perlu ditekankan. Generasi milenial menghargai transparansi dan memiliki preferensi untuk interaksi yang terbuka, terutama dalam lingkungan kerja.

Organisasi telah memanfaatkan alat komunikasi digital untuk mendukung komunikasi dua arah. Email, pesan instan, platform kolaborasi seperti Slack, dan aplikasi komunikasi internal lainnya memungkinkan karyawan untuk berkomunikasi dengan mudah, baik dengan sesama karyawan maupun dengan manajer mereka. Ini menciptakan jaringan komunikasi yang lebih kuat di seluruh organisasi.

Karyawan era milenial sering mendambakan umpan balik yang jujur dan konstruktif. Organisasi mendorong keterbukaan dengan mengadopsi budaya di mana karyawan merasa nyaman untuk memberikan masukan, berbagi ide, dan menyampaikan kekhawatiran. Manajer memainkan peran penting dalam memberikan umpan balik yang relevan dan membantu karyawan untuk berkembang.

Organisasi menggunakan platform kolaborasi digital untuk memfasilitasi kolaborasi tim. Ini memungkinkan anggota tim untuk berbagi informasi, berkoordinasi dalam proyek, dan mengatasi isu-isu secara real-time. Platform-platform ini juga membantu tim yang bekerja dari jarak jauh untuk tetap terhubung dan efisien.

Komunikasi juga berperan dalam mendukung kesejahteraan mental karyawan. Organisasi mendorong karyawan untuk membicarakan isu-isu kesehatan mental, memberikan sumber daya seperti layanan kesehatan mental, dan menciptakan lingkungan yang bebas stigma terkait masalah ini.

Selain komunikasi sehari-hari, organisasi menyediakan sarana untuk mengadakan pertemuan reguler atau perdebatan terbuka di seluruh tingkat organisasi. Ini memungkinkan karyawan untuk memahami visi, tujuan, dan perkembangan organisasi dengan lebih baik.

Komunikasi dua arah juga memainkan peran penting dalam mengatasi konflik dan tantangan dalam tim. Tim yang mampu berkomunikasi secara terbuka cenderung lebih efisien dalam menemukan solusi dan mengatasi perbedaan.

Organisasi sering mengumpulkan umpan balik dari karyawan melalui survei dan pemantauan terkait kepuasan kerja. Data ini membantu organisasi untuk memahami perasaan karyawan dan mengambil tindakan yang sesuai untuk meningkatkan lingkungan kerja.

Dengan komunikasi yang terbuka dan dua arah, organisasi menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didengar, dihargai, dan terlibat. Ini juga membantu organisasi untuk mengatasi masalah secepat mungkin, mendorong inovasi, dan membangun budaya perusahaan yang kuat. Dalam era milenial yang gejolak, komunikasi yang efektif adalah salah satu kunci keberhasilan dalam MSDM.

#### 7. Fokus pada Diversitas dan Inklusivitas:

Organisasi mempromosikan budaya yang inklusif yang menghargai keragaman etnis, gender, dan budaya. Mereka menerapkan kebijakan dan inisiatif yang memastikan bahwa semua karyawan merasa didengar dan dihormati.

Pentingnya budaya inklusif dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) era milenial adalah refleksi dari perubahan dalam nilai-nilai dan preferensi generasi milenial yang cenderung

lebih terbuka terhadap keragaman etnis, gender, dan budaya. Organisasi yang mempromosikan budaya inklusif memberikan perhatian khusus untuk menciptakan lingkungan kerja yang ramah, adil, dan memastikan bahwa semua karyawan merasa dihargai. Berikut adalah beberapa poin yang menjelaskan pentingnya budaya inklusif:

Dalam era milenial yang semakin berfokus pada isu-isu keragaman dan inklusi, budaya inklusif adalah faktor penting dalam MSDM yang mendukung karyawan, menginspirasi inovasi, dan memastikan bahwa organisasi dapat bersaing dalam pasar yang terus berubah.

#### 8. Inovasi dan Kolaborasi:

MSDM era milenial mendorong inovasi dan kolaborasi dalam organisasi. Mereka mendorong karyawan untuk berbagi ide, berkolaborasi dalam proyek-proyek, dan mencari cara baru untuk meningkatkan proses dan produk.

Peran inovasi dan kolaborasi dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) era milenial sangat penting. Generasi milenial memiliki ciri khas yang mendorong perubahan dan kemajuan, dan mereka membawa pandangan segar terhadap bagaimana inovasi dan kolaborasi dapat meningkatkan organisasi.

MSDM era milenial menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa bebas untuk berbagi ide-ide inovatif mereka. Mereka mendorong karyawan untuk memikirkan cara baru untuk

melakukan pekerjaan, mengatasi masalah, dan menciptakan produk atau layanan yang lebih baik. Ini berarti bahwa setiap karyawan memiliki peluang untuk berkontribusi pada inovasi organisasi.

Era milenial mendorong kolaborasi tim yang aktif. Karyawan bekerja bersama dalam proyek-proyek dan tim lintas-fungsional untuk menggabungkan keterampilan dan pemikiran mereka. Inilah yang sering disebut sebagai "kolaborasi horizontal," di mana ide-ide berasal dari berbagai bagian organisasi.

Teknologi berperan penting dalam mendukung kolaborasi. Organisasi menggunakan alat kolaborasi digital seperti platform proyek, alat perencanaan, dan komunikasi real-time untuk memfasilitasi kolaborasi. Karyawan dapat berbagi dokumen, berkomunikasi dengan rekan kerja, dan mengakses sumber daya yang diperlukan dengan cepat.

Era milenial cenderung lebih memahami nilai kerja tim dan penghargaan untuk keberhasilan bersama. Mereka menghargai pengakuan dan imbalan yang diberikan kepada tim yang mencapai tujuan bersama, dan ini mendorong semangat kolaborasi.

Inovasi seringkali melibatkan siklus iterasi dan pengujian cepat. Karyawan diberi kebebasan untuk mencoba gagasan baru, menguji solusi, dan membuat perubahan segera. Ini menciptakan lingkungan yang adaptif dan responsif terhadap perubahan.

Era milenial mendorong pandangan positif terhadap kegagalan. Mereka melihat kegagalan sebagai peluang untuk belajar dan memperbaiki. Ini memungkinkan organisasi untuk mendorong inovasi tanpa takut risiko.

Organisasi yang berhasil dalam MSDM era milenial memiliki budaya yang terbuka terhadap perubahan. Mereka tidak hanya mendukung inovasi, tetapi juga siap mengubah proses dan struktur mereka sesuai dengan kebutuhan inovasi.

Meskipun inovasi sering kali merupakan hasil kerja tim, penting untuk mengakui kontribusi individu. Ini memberikan penghargaan kepada karyawan yang berani berinovasi dan memberikan dorongan lebih lanjut untuk terlibat dalam proses inovasi.

Ketika organisasi mengadopsi pendekatan yang mendukung inovasi dan kolaborasi, mereka mampu menghadapi perubahan dengan lebih baik, memanfaatkan potensi kreatif karyawan, dan menciptakan produk atau layanan yang lebih unggul. Dalam MSDM era milenial, inovasi dan kolaborasi adalah komponen penting yang membantu organisasi untuk tetap relevan dan bersaing di pasar yang terus berubah.

## BAGIAN 2

### GENERASI MILENIAL, SIAPA MEREKA?

#### A. PENGERTIAN GENERASI MILENIAL

Generasi Langgas (*Millennials*) atau biasanya disebut juga generasi Y, *Netters*, dan *Nexters* merupakan generasi yang berkembang dimana banyak inovasi-inovasi ilmu teknologi informasi. Menurut Haroviz (2012), generasi Y atau yang disebut sebagai generasi millennial adalah sekelompok anak-anak muda yang lahir pada awal tahun 1980 hingga awal tahun 2000 an. Generasi ini juga nyaman dengan keberagaman, teknologi, dan komunikasi *online* untuk tetap terkoneksi dengan teman-temannya. Menurut Choi et al (dalam Onibala, 2017) generasi ini lebih fleksibel terhadap hal-hal yang baru dan segala kemungkinan yang mungkin terjadi, sehingga sering digambarkan sebagai generasi yang sangat nyaman dengan perubahan.

Generasi millennial ini sangat menaruh harapan yang tinggi serta mencari makna kerja terhadap pekerjaan yang mereka lakukan Choi et al (dalam Onibala, 2017). Generasi ini rata-rata akan berganti pekerjaan sampai dua puluh kali semasa hidup mereka, dibandingkan dengan para tradisionalis yang bekerja pada pemberi kerja yang sama sampai mereka pensiun. Millennial tidak setia kepada perusahaan, sebaliknya mereka setia kepada teman-teman mereka. Generasi millennial akan tetap tinggal diperusahaan saat

mereka merasakan bos atau rekan kerjanya seperti teman mereka sendiri.

Menurut Kapoor & Solomon ( dalam Amin dkk,2018) generasi millennial selalu ingin menghubungi atasan mereka termasuk lewat email dan pesan. Generasi ini juga cenderung bersikap spontan, interaktif dan juga ingin didengar, oleh karena itu gaya kepemimpinan yang efektif adalah kolaboratif, tidak hirarkis, dan transparan. Transparansi sangat penting untuk membangun dan membina hubungan antara pihak manajemen dengan karyawan saat ini.

Generasi millennial merupakan hasil dari perkembangan dan pertumbuhan yang dipengaruhi oleh lingkungan mereka, yang menyebabkan perubahan berlangsung dengan cepat. Istilah "generasi millennial" pertama kali diakui oleh dua peneliti demografis, Willian Straus dan Neil Howe. Mereka juga sering disebut sebagai generasi Y dan lahir antara tahun 1980 hingga 2000. Pada tahun 2018, sebagian besar pemuda-pemudi adalah milenial, karena generasi ini mencakup individu yang lahir sebelum tahun 2000 (disebut pre-millennial) dan setelah tahun 2000 (disebut pasca-millennial). Generasi ini sering dianggap sebagai yang paling sukses karena mampu beradaptasi dengan baik di kedua periode tersebut. Secara umum, mereka adalah keturunan dari generasi baby boomers, yang lahir antara tahun 1946 hingga 1964.



Generasi millennial dilahirkan dan tumbuh pada saat teknologi, seperti komputer, mengalami evolusi dari perangkat mahal, besar, dan sulit digunakan menjadi perangkat rumahan yang terjangkau dan mudah digunakan. Saat internet menjadi populer di kalangan banyak orang, generasi millennial telah mencapai usia dewasa yang cukup, sehingga nilai-nilai yang ditanamkan oleh orangtua generasi millennial masih mempengaruhi sifat sosial mereka. Salah satu contoh sikap positif dari generasi ini adalah kemampuan mereka dalam bekerja secara kolaboratif dalam tim.

## **B. FENOMENA GENERASI MILENIAL**

Fenomena menarik pada saat ini, salah satunya yang sedang ramai dibicarakan oleh publik adalah generasi millennial. Maraknya budaya global dan gaya hidup *pop culture*, fenomena ini dianggap sebagai dampak dari arus globalisasi yang sudah tidak dapat dibendung lagi. Globalisasi yang sering dimaknai sebagai proses menduniannya system sosial, ekonomi, politik, dan budaya sehingga dunia terkesan tanpa batas (*borderless world*). Dengan adanya satelit, internet, dan telepon, jarak yang jauh terasa dekat. Perkembangan teknologi dan informasi telah menghapus batas antarnegara, antarbangsa, dan antarkelas. Salah satu proses penting dari globalisasi adalah melahirkan generasi gadget, istilah yang sering digunakan untuk menandakan lahirnya generasi millennial. Pada dasarnya gadget lebih tepat didefinisikan sebagai "peralatan", sehingga generasi gadget dimaksudkan dengan generasi yang dalam

kehidupannya tidak terlepas dari gadget, selalu bersinggungan dengan teknologi dan informasi. Dalam artian seolah-olah berbagai *high-technology* telah menjadi bagian penting dalam kehidupannya.

Menurut survey di Amerika Serikat, berselancar di dunia maya, bermain game online, dan bermain di situs jejaring sosial justru baik bagi perkembangan remaja. *Digital Youth Project* yang disponsori Mac Arthur Foundation selama tiga tahun telah berhasil membuktikan bahwa internet baik bagi perkembangan remaja. Namun Menurut Severin dan Tankard (2005), sejumlah penelitian tentang dampak dan pemanfaatan internet menunjukkan bahwa internet menjadi sumber utama untuk belajar tentang apa yang sedang terjadi di dunia seperti untuk hiburan, bergembira, relaksasi untuk melupakan masalah, menghilangkan kesepian untuk mengisi waktu sebagai kebiasaan dan melakukan sesuatu dengan teman atau keluarga. Banyak manfaat yang dapat diperoleh dari internet, terutama dalam proses komunikasi dan penggalian informasi bagi seluruh masyarakat pengguna internet termasuk remaja. Disana dapat dengan cepat mendapatkan informasi, bisa mencarinya dengan menggunakan google atau dengan cara yang lain, tetapi kebanyakan remaja menggunakan internet untuk mencari teman, chatting, kirim email dan mencari tugas-tugas kuliah atau tugas sekolah. Dikalangan remaja masa kini yang lagi marak-maraknya adalah *friendster*, *Facebook* dan *Twitter*.

Hasil survey yang diadakan oleh Spire Research & Consulting bekerja sama dengan Majalah Marketing(2008) mengenai trend dan kesukaan remaja Indonesia terhadap berbagai jenis kategori media, menunjukkan bahwa para remaja sudah mengerti dan menggunakan internet dalam kegiatan sehari-hari. Namun, para remaja sebagai salah satu pengguna internet belum mampu memilah aktivitas internet yang bermanfaat, dan cenderung mudah terpengaruh oleh lingkungan sosial tanpa mempertimbangkan terlebih dahulu efek positif atau negatif yang akan diterima saat melakukan aktivitas internet tertentu.

### **C. SIAPA YANG TERMASUK DALAM GENERASI MILLENIAL ?**

Generasi milenial terdiri dari individu yang lahir antara tahun 1981 dan 1996. Orang-orang dalam kelompok ini cenderung tumbuh bersama dengan teknologi yang berkembang pesat, seperti internet, media sosial, dan perangkat mobile. Mereka sering diidentifikasi dengan karakteristik seperti keterbukaan terhadap perbedaan, aspirasi yang tinggi, serta perhatian terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Yang termasuk dalam Generasi Millennial adalah generasi muda yang berumur 17- 37 pada tahun ini. Millennials sendiri dianggap spesial karena generasi ini sangat berbeda dengan generasi sebelumnya, apalagi dalam hal yang berkaitan dengan teknologi. Generasi millennials memiliki ciri khas tersendiri yaitu, mereka lahir pada saat

TV berwarna, handphone juga internet sudah diperkenalkan, sehingga generasi ini sangat mahir dalam teknologi.

#### D. KARAKTERISTIK GENERASI MILLENNIAL

1. Millennial lebih percaya *User Generated Content* daripada informasi searah. Generasi millennial tidak percaya pada informasi yang bersifat satu arah, mereka tidak terlalu percaya pada perusahaan besar dan iklan, mereka lebih mementingkan pengalaman pribadi ketimbang iklan atau review konvensional.
2. Millennial lebih memilih ponsel dibanding TV. Internet berperan sangat penting dalam kehidupan pada generasi ini. Bagi kaum millennial, iklan pada televisi biasanya dihindari. Generasi millennial lebih suka mendapat informasi dari ponselnya, dengan mencarinya ke Google atau perbincangan pada forum-forum, yang diikuti generasi ini untuk selalu up-to-date dengan keadaan sekitar.
3. Millennial wajib punya media sosial. Komunikasi yang berjalan pada orang-orang generasi millennial sangatlah lancar. Namun, bukan berarti komunikasi itu selalu terjadi dengan tatap muka, tapi justru sebaliknya. Banyak dari kalangan millennial melakukan semua komunikasinya melalui text messaging atau juga chatting di dunia maya, dengan membuat akun yang berisikan profil dirinya, seperti Twitter, Facebook, hingga Line. Akun media sosial juga dapat dijadikan tempat untuk aktualisasi diri dan ekspresi, karena

apa yang ditulis tentang dirinya di situ adalah apa yang akan semua orang baca. Jadi, hampir semua generasi millennial dipastikan memiliki akun media sosial sebagai tempat berkomunikasi dan berekspresi.

4. Millennial mulai banyak melakukan transaksi secara cashless. Generasi ini lebih suka tidak repot membawa uang, karena sekarang hampir semua pembelian bisa dibayar menggunakan kartu, sehingga lebih praktis, hanya perlu gesek atau tapping. Mulai dari transportasi umum seperti bis dan commuter line yang sudah menggunakan sistem e-money, hingga berbelanja baju dengan kartu kredit dan kegiatan jual beli lainnya.
5. Millennial kurang suka membaca secara konvensional. Populasi orang yang suka membaca buku turun drastis pada generasi millennial. Bagi generasi ini, tulisan dinilai memusingkan dan membosankan.
6. Millennial lebih tahu teknologi dibanding orang tua mereka. Generasi ini melihat dunia tidak secara langsung, namun dengan cara yang berbeda, yaitu dengan berselancar di dunia maya, sehingga mereka jadi tahu segalanya. Mulai dari berkomunikasi, berbelanja, mendapatkan informasi dan kegiatan lainnya, generasi millennial adalah generasi yang sangat modern, lebih daripada orang tua mereka, sehingga tak jarang merekalah yang mengajarkan teknologi pada kalangan orang tua.
7. Millennial cenderung tidak loyal namun bekerja efektif. Diperkirakan pada tahun 2025 mendatang, millennial akan

menduduki porsi tenaga kerja di seluruh dunia sebanyak 75 persen. Kini, tak sedikit posisi pemimpin dan manajer yang telah diduduki oleh millennial. Seperti diungkap oleh riset Sociolab, kebanyakan dari millennial cenderung meminta gaji tinggi, meminta jam kerja fleksibel, dan meminta promosi dalam waktu setahun. Mereka juga tidak loyal terhadap suatu pekerjaan atau perusahaan, namun lebih loyal terhadap merek.

## E. TANTANGAN GENERASI MILLENNIAL

Terlepas dari beberapa fakta positif dan negatif tentang generasi milenial, kita juga perlu mengetahui tantangan-tantangan apa saja yang dihadapi para generasi milenial. Hampir 70% para pemimpin dan pengusaha di dunia percaya bahwa fakta-fakta negatif yang dimiliki para gen Y disebabkan karena ambisi mereka yang terlalu tinggi. Dari ambisi yang tinggi inilah muncul konflik-konflik antara generasi milenial dengan para generasi sebelumnya. 34% generasi X dan 24% generasi Baby Boomers setuju bahwa konflik-konflik tersebut telah menjadi tantangan tersendiri bagi generasi milenial.

Berikut Tantangan Generasi Millennial

1. Budaya Organisasi atau Perusahaan yang Buruk. Menurut laporan Robert Walters, 73% karyawan milenial telah meninggalkan pekerjaan karena budaya organisasi atau perusahaan yang buruk. Ini menjadi salah satu tantangan bagi

generasi milenial untuk tetap bertahan dan berusaha mengubah budaya perusahaan yang buruk, atau mencari perusahaan lain yang budayanya sesuai dengan harapan mereka.

2. Teknologi. Hubungan milenial dengan teknologi sangat erat, hal ini membuat mereka mudah kesal dengan generasi-generasi lain yang tidak mahir dalam teknologi. Data menunjukkan bahwa 34% pekerja yang lebih tua tidak memahami teknologi sebaik generasi milenial dan hal ini membuat gen Y menjadi semakin frustrasi. Ini menjadi tantangan tersendiri bagi para milenial. Apakah mereka akan bersabar dan rela menghabiskan sebagian waktu untuk mengajarkan teknologi pada generasi yang lebih tua atau malah sebaliknya
3. Pengalaman dan Pendidikan yang Tinggi. Generasi milenial sebelumnya, generasi milenial memang memiliki gelar pendidikan yang paling tertinggi dibandingkan generasi-generasi sebelumnya. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi gen Y.

## **F. MANFAAT ADANYA GENERASI MILLENNIAL**

Millennial dianggap sebagai generasi harapan untuk memajukan Indonesia tercinta ini. Saat ini adalah eranya millennial, merekalah yang memberikan pengaruh kepada Indonesia. Banyak sekali hal-

hal yang sudah dilakukan millennial untuk Indonesia seperti membuat startup hingga memberikan inovasi di berbagai bidang.

Manfaat adanya generasi Millennial :

1. Millennial merupakan generasi transisi. Istimewanya millennial adalah mereka melewati perubahan dari dua generasi yang berbeda. Millennial yang saat ini berumur 19 hingga 29 tahunan melewati masa-masa didikan khas generasi X yang lebih tradisional yang didapat dari orangtua mereka. Seiring berkembangnya masa, millennial mejalani sebuah perubahan dunia di mana zaman serba modern dan dunia gak bisa lepas dari teknologi. Masa transisi inilah yang menjadikan millennial spesial, karena mereka mengerti fundamental generasi X yang mengedepankan kemandirian dan kerja keras karena di masa lalu hidup cukup sulit. Namun mereka juga memiliki kemampuan untuk memahami teknologi yang saat ini sedang berkembang pesat, sehingga terciptanya keseimbangan dalam menyambut hal-hal baru yang muncul di dunia.
2. Millennial tidak pernah ragu dalam berpendapat. Kebebasan berpendapat dimanfaatkan benar oleh millennial, mereka kini gak akan ragu mengemukakan pendapat dan ide-ide brilian yang ada di kepala mereka. Mereka gak ragu menyanggah orang yang kedudukannya lebih tinggi atau lebih tua jika mereka menganggap pendapatnya kurang tepat. Millennial cenderung berpikir kritis dan berwawasan luas karena mereka



memiliki kemampuan kerja keras yang ditanamkan generasi X dan memanfaatkan teknologi yang berkembang saat generasi Z tumbuh.

3. Millennial memiliki toleransi lebih tinggi terhadap perbedaan. Millennial sangat suka bertemu orang baru, mempelajari hal baru dan berdiskusi dengan orang yang baru ditemuinya, sehingga masalah etnis atau agama sudah gak dipedulikan oleh mereka. Bagi mereka yang terpenting adalah ilmu dan pertemanan yang didapat entah apapun suku dan agamanya. Ini akan membuat bangsa Indonesia lebih solid karena suku dan agama di Indonesia yang bervariasi.
4. Millennials lebih kreatif memanfaatkan internet. Zaman dulu millennial hanya bermain kelereng atau lompat tali, namun kali ini millennial dihadapkan dengan gadget yang harus mereka kuasai sehingga mereka akan berlomba-lomba berkeaktivitas dalam pemanfaatan teknologi terutama internet.
5. Sikap optimis millennial membantu dalam membangun bangsa. Millennial dibesarkan dengan segala macam paparan mimpi dan semangat. Gak jarang orangtua para millennial selalu memberikan harapan yang besar bagi mereka untuk menjadi orang sukses dan bisa lebih sukses dari orangtuanya. Bahkan setelah lepas dari orangtua, millennial tetap terpapar segala macam hal-hal yang berbau optimisme dan motivasi dari influencer atau kisah orang-orang sukses melalui Instagram dan YouTube.

## G. GENERASI MILLENNIAL YANG BERMANFAAT

1. Berfikir Kritis. Terbukalah dengan apa yang ada disekeliling kita, politik, sosial, ekonomi, hingga budaya. Cobalah untuk berfikir kritis mencari tau apa yang dapat dikontribusikan untuk memecahkan masalah di sekitar kita.
2. Gunakan media sosial secara bijak. Pergunakanlah media sosial dengan bijak, hindari penyebaran informasi tanpa fakta.
3. Bantu orang lain. Cobalah untuk membantu banyak orang, sehingga kita dapat menjalin hubungan baik dengan banyak orang.
4. Buat Visi yang realistis. Tentukan visi yang ingin anda capai. Dalam membuat visi kamu harus SMART yaitu, Spesific Measureable, Achieveable, Reasonable dan juga Timephased. Beberapa elemen itu yang membuat visi kamu bukan hanya omong kosong. Indonesia membutuhkan banyak anak muda dengan visi yang jelas dan eksekusi yang nyata.
5. Bangun Ide. Setelah kamu memiliki visi yang SMART. Buatlah ide yang dapat membantu anda mencapai visi anda tadi. Diskusikan ide dengan orang-orang di sekitar kamu. Jangan takut ide kamu dicuri, karena tidak ada ide yang original, dan ingatlah ide itu murah yang mahal eksekusinya.
6. Susah cari kerja? Buat Startup! Sekarang ini zamannya Industri Kreatif, cari masalah yang ada di sekitar kita dan selesaikanlah melalui startup, dengan begitu kamu dapat membantu orang lain yang memiliki masalah sama dengan kamu.

## H. PERMASALAHAN GENERASI MILLENNIAL

Analisis permasalahan Budaya Kerja Generasi Milenial dengan memperhatikan dan mempertimbangkan kondisi lingkungan internal maupun eksternal dilihat dari aspek :

### 1. Kekuatan (*Strength*)

- Generasi terbesar saat ini. Generasi milenial merupakan generasi yang lahir setelah 1990. karena itu generasi ini begitu mendominasi di segala aspek kehidupan bermasyarakat. Generasi milenial didominasi para anak muda yang dianggap memiliki kreativitas tinggi.
- Generasi paling berpendidikan. Generasi milenial hidup pada masa dimana konflik tidak sebanyak 1990 ke bawah sehingga dalam mengenyam pendidikan generasi ini lebih tenang dibanding generasi X. selain itu, saat ini generasi milenial dapat merasakan banyak program pendidikan yang dibuat pemerintah, berbeda dengan generasi X, yang lahir antara 1965-1980 dan masih terjadi banyak konflik baik dalam negeri atau luar negeri.
- Lebih mengerti teknologi. Teknologi berkembang sangat pesat pada saat generasi milenial lahir. banyak gawai yang muncul dan berkembang, seperti komputer, ponsel, radio, permainan video, dan teknologi generasi milenial lebih mengerti dibandingkan generasi sebelumnya.

- Lebih sadar akan banyak isu. Dalam menanggapi berbagai isu yang hadir di masyarakat, seperti isu politik, hukum, ekonomi, alam, kesehatan, dan lain-lain.
- Lebih berjiwa usaha. Dibandingkan generasi sebelumnya, generasi milenial merupakan generasi yang lebih memiliki jiwa usaha. jumlah mereka lebih tinggi dua kali lipat dibandingkan dengan pengusaha dari generasi X. jumlah tersebut sangat berbeda karena program wirausaha yang dicanangkan pemerintah sangat banyak, berbeda pada masa dimana generasi X lahir dan hidup

## 2. Kelemahan (*Weakness*)

- Kurangnya kebiasaan membaca. Generasi milenial jarang sekali membaca. jangankan buku sastra atau pengembangan diri yang tebalnya sekian ratus halaman, untuk membaca koran saja mereka ogah. beberapa diantara mereka berkilah bahwa mereka tetap membaca. namun yang dibaca adalah berita-berita sangat songkat seperti LINE NEWS atau sumber-sumber lain di dunia maya (*cyberspace*). berita seperti ini sarat dengan iklan dan godaan lain yang cenderung mengalihkan fokus mereka dari berita utama. lebih buruk lagi, isinya cenderung sensasional dan sudah diracik sedemikian rupa sehingga terkesan melebihi fakta yang ada
- Sikap berpikir tidak kritis. Sikap ini membuat generasi ini menjadi sasaran empuk berita palsu (*hoax*). jika sudah

terprovokasi oleh berita palsu, mereka pun mudah dikendalikan oleh pihak-pihak yang menginginkan perpecahan antar golongan, antar agama, atau antar kelompok masyarakat lainnya. ujungnya pastilah bencana berupa konflik antar sesama anak bangsa.

- **Mentalitas Instan.** Mungkin karena sudah terbiasa menerima sajian instan (uang dari ATM, klik klik dan usapan pada gawai yang langsung menyodorkan hasil), mereka juga cenderung ingin hasil yang serba cepat. mereka cenderung mengeluh untuk suatu pekerjaan yang memerlukan upaya keras dalam waktu lama, jatuh bangun, atau gagal berkali-kali. mereka cenderung tidak tahan berada dalam lingkungan pekerjaan yang tidak segera membawanya ke tingkat yang lebih tinggi. padahal, keberhasilan dan pengembangan diri bukanlah suatu proses yang instan. seperti orang tua dan kakek neneknya pun, generasi ini juga harus melalui lintasan penuh bukit terjal dan jalur berkelok-kelok sebelum sampai pada hasil yang manis.
- **Dangkalnya Pemahaman dan Singkatnya Waktu Berkonsentrasi** pada satu hal. Karena hidupnya menjadi sangat terikat dengan gawai dan online games, Generasi Milenial cenderung sulit mendengarkan satu uraian panjang dari guru atau penceramah. mereka ingin sesi yang penuh dengan variasi game dan cenderung menghindari kegiatan yang melatih konsentrasi jangka panjang.

### 3. Peluang (*Opportunity*)

- Peluang untuk mendapatkan informasi dengan cepat. b. Peluang untuk memajukan suatu perusahaan.
- Peluang untuk menciptakan terobosan atau hal baru. d. Peluang mendapatkan kehidupan yang lebih layak

#### I. STUDI KASUS GAYA HIDUP GENERASI MILLENNIAL (STUDI KASUS PENGUNJUNG CAFE LIVE MUSIC HOLYWINGS DI KOTA MEDAN)

Pada zaman modern ini, pertumbuhan tempat nongkrong atau cafe sangat marak dan berkembang dimana-mana salah satunya di Kota Medan. Seiring berkembangnya inovasi, cafe juga banyak mengalami perubahan mulai fasilitas, design dan konsep seperti konsep live music, live DJ, dan juga menyediakan makanan, minuman kekinian dan juga beralkohol sehingga membuat nilai cafe tersebut lebih high end dan eksklusif. Hal tersebut diupayakan agar menarik perhatian konsumen yang datang terutama milenial sebagai wadah mereka untuk bersenang-senang, nongkrong, dan menghabiskan waktu luang. Aktifitas tersebut merupakan kebiasaan milenial yang dilakukan demi kepuasan sehingga berdampak pada gaya hidup konsumtifnya. Karakteristik milenial yang cenderung berlaku impulsif dan peka terhadap inovasi-inovasi baru menjadi pendukung kecenderungan gaya hidup konsumtif. Sehingga berkunjung ke cafe bukanlah karena kebutuhan namun justru keinginan. Hal ini menunjukkan bahwa berkunjung ke cafe tidak

lagi berdasarkan nilai guna melainkan nilai tanda pada cafe sehingga kegiatan konsumsi dan fungsi cafe mengalami pergeseran. Penelitian ini menggunakan teori konsumsi Jean Baudillard dengan metode kualitatif dan pendekatan studi kasus. Studi kasus dilakukan di cafe Holywings

Kota Medan yang terletak di Jl. A. Rivai No. 4, Madras Hulu, Kec Medan Polonia, Kota Medan, Sumatera Utara. Informan pada penelitian ini adalah pengunjung cafe Holywings yang berumur 17-37 tahun. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara mendalam, dokumentasi dan studi kepustakaan. Hasil studi penelitian menunjukkan milenial yang berada di cafe Holywings dapat menghabiskan waktunya di cafe sampai berjam-jam hingga larut malam serta mengeluarkan uangnya demi nongkrong di cafe Holywings seperti mengkonsumsi makanan kekinian dan minuman kekinian beralkohol yang mahal. Nilai eksklusif pada Holywings juga berdampak pada fashion yang mereka kenakan saat berkunjung seperti baju, tas dan jam tangan dengan brand mahal pula. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa Holywings dijadikan wadah representasi untuk mewujudkan status sosial melalui nilai-nilai yang terdapat pada cafe tersebut. Melalui hal itu juga tidak jarang milenial mengekspos keberadaan mereka di media sosial saat berkunjung dan juga menjadikannya sebagai konsumsi publik. Pengertian lain dapat dikatakan bahwa kegiatan konsumsi tidak lagi berdasarkan pada pemanfaatan nilai guna

melainkan kepada nilai tanda serta realitas semu dan virtual yang dianggap lebih nyata.



## BAGIAN 3

### ANALISIS KEBUTUHAN SDM DI ERA MILENIAL

Sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur penggerak dalam mengarahkan, mengembangkan, serta mempertahankan kegiatan pada suatu organisasi atau perusahaan (Baiq Widya Aryu Ardiyanti dkk., 2021). Analisis kebutuhan sumber daya manusia (SDM) di era milenial adalah penting karena generasi ini memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Berikut beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam analisis kebutuhan SDM di era milenial.

#### A. TEKNOLOGI DAN DIGITALISASI

Milenial adalah generasi yang tumbuh dalam era teknologi dan internet. Oleh karena itu, mereka memiliki kemampuan teknologi yang lebih baik dan memerlukan lingkungan kerja yang didukung oleh teknologi canggih. Perusahaan perlu memastikan bahwa infrastruktur teknologi mereka cukup canggih untuk mendukung kebutuhan milenial.

Milenial umumnya memiliki pemahaman teknologi yang lebih baik dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Mereka terbiasa dengan penggunaan perangkat digital, perangkat mobile, media sosial, dan aplikasi yang mendukung produktivitas dan komunikasi.

Kemampuan ini bisa menjadi aset berharga di lingkungan kerja. Milenial cenderung mengharapkan bahwa lingkungan kerja mereka akan didukung oleh teknologi canggih. Mereka ingin memiliki akses ke perangkat dan perangkat lunak yang memudahkan pekerjaan, meningkatkan produktivitas, dan memungkinkan kolaborasi yang lebih baik. Dalam hal ini, perusahaan perlu menyediakan infrastruktur teknologi yang memadai untuk memenuhi harapan ini. Milenial sering kali menginginkan kemampuan untuk bekerja dari mana saja dan kapan saja. Mereka mengharapkan konektivitas yang konstan melalui jaringan internet yang kuat, perangkat mobile, dan akses ke data. Milenial lebih menerima perangkat dan alat kerja digital, seperti aplikasi manajemen proyek, alat kolaborasi online, alat komunikasi real-time, dan perangkat lunak khusus industri. Perusahaan perlu memahami preferensi ini dan mempertimbangkan adopsi alat-alat tersebut untuk meningkatkan efisiensi dan komunikasi di tempat kerja. Milenial juga peduli tentang keamanan data dan privasi mereka. Perusahaan harus memastikan bahwa data karyawan dan pelanggan dijaga dengan baik, dan bahwa kebijakan keamanan dan privasi sesuai dengan standar yang diterapkan.

Dalam analisis kebutuhan SDM di era milenial, penting bagi perusahaan untuk mengakomodasi preferensi dan harapan generasi ini terkait dengan teknologi dan digitalisasi. Memahami betapa pentingnya teknologi dalam kehidupan sehari-hari mereka dapat membantu perusahaan meningkatkan daya tarik mereka sebagai

tempat kerja dan memaksimalkan potensi kontribusi milenial dalam lingkungan kerja.

## **B. FLEKSIBILITAS DAN KESEIMBANGAN KERJA DAN KEHIDUPAN**

Milenial cenderung mencari keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Mereka lebih memilih fleksibilitas dalam jadwal kerja dan lokasi kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan opsi kerja jarak jauh, jam kerja yang fleksibel, dan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup.

Milenial cenderung memiliki kesadaran yang lebih tinggi tentang pentingnya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Mereka ingin memiliki waktu untuk mengejar kegiatan di luar pekerjaan, menjaga kesehatan fisik dan mental, dan berinteraksi dengan keluarga serta teman-teman. Generasi milenial seringkali menginginkan fleksibilitas dalam jadwal kerja mereka. Mereka mungkin lebih tertarik untuk bekerja dengan jadwal yang lebih bervariasi, seperti bekerja dari pagi hingga malam. Milenial sering menginginkan opsi untuk bekerja dari jarak jauh. Kemampuan untuk bekerja dari rumah atau lokasi lain yang nyaman adalah salah satu aspek penting yang menciptakan fleksibilitas dalam pekerjaan mereka. Ini dapat membantu mereka menghindari waktu perjalanan yang panjang dan meningkatkan efisiensi waktu. Kebijakan yang mendukung jam kerja yang lebih

luas, seperti kerja paruh waktu atau kerja fleksibel, memungkinkan milenial untuk menyesuaikan pekerjaan mereka dengan kehidupan pribadi mereka. Ini dapat membantu mereka menjaga keseimbangan yang sehat antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan sehari-hari. Mereka cenderung lebih bahagia dan produktif ketika mereka merasa bisa mengatur waktu mereka dengan lebih baik.

Penting bagi perusahaan untuk memahami dan merespons preferensi generasi milenial terkait fleksibilitas dan keseimbangan antara kerja-hidup. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan ini dapat membantu meningkatkan kesejahteraan karyawan, mempertahankan bakat, dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Kebijakan dan praktik yang memungkinkan milenial untuk mencapai keseimbangan kerja-hidup akan menjadi faktor penting dalam memikat dan mempertahankan karyawan dari generasi milenial ini.

### **C. PENGEMBANGAN KARIR DAN PELATIHAN**

Milenial sering kali mencari peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan karir yang cepat. Perusahaan perlu menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan milenial untuk meningkatkan keterampilan mereka dan mencapai tujuan karir mereka.

Generasi milenial cenderung memiliki rasa hasrat untuk pertumbuhan dan perkembangan dalam karir mereka. Mereka ingin

merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki arti dan memberikan peluang untuk belajar, tumbuh, dan mengembangkan diri. Milenial menghargai pengembangan keterampilan sebagai alat untuk mencapai tujuan karir mereka. Mereka sering mencari pelatihan, peluang belajar, dan program pengembangan yang memungkinkan mereka untuk meningkatkan keterampilan teknis maupun keterampilan "lunak" seperti kepemimpinan, komunikasi, dan manajemen waktu. Milenial cenderung mencari karir yang dinamis, yang memberikan peluang untuk naik pangkat, berpindah departemen atau proyek, dan mendapatkan pengalaman yang beragam. Mereka mungkin tidak ingin tetap dalam satu peran atau posisi untuk waktu yang lama dan lebih suka memiliki peluang untuk eksplorasi karir yang lebih luas. Perusahaan perlu menyediakan kebijakan dan program pengembangan karir yang jelas dan terstruktur. Ini dapat mencakup rencana pengembangan individual, mentorship, peluang rotasi pekerjaan, dan dukungan finansial untuk pendidikan lanjutan. Penilaian kinerja yang teratur adalah cara untuk memberikan umpan balik dan arahan yang diperlukan untuk pertumbuhan karir. Milenial ingin tahu bagaimana mereka tampil dan mendapatkan masukan yang konstruktif untuk terus berkembang. Perusahaan perlu menciptakan budaya pembelajaran di mana karyawan merasa diberdayakan untuk mencari pengetahuan baru dan mengembangkan keterampilan. Inisiatif pendidikan dan pelatihan harus didukung dan dihargai. Milenial menghargai pengakuan atas usaha dan prestasi mereka.

Perusahaan dapat memberikan insentif, penghargaan, atau promosi sebagai pengakuan atas pencapaian dan komitmen karyawan.

Pengembangan karir dan pelatihan adalah komponen penting dalam memenuhi kebutuhan generasi milenial. Perusahaan yang memprioritaskan pendidikan dan pertumbuhan karyawan dapat membantu mempertahankan bakat yang berharga, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk mencapai potensi mereka dalam karir.

#### **D. BUDAYA KERJA KOLABORATIF**

Milenial cenderung suka bekerja dalam tim dan menghargai kolaborasi. Perusahaan perlu menciptakan budaya kerja yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, dan pemecahan masalah bersama.

Generasi milenial cenderung memiliki preferensi untuk bekerja dalam tim dan menghargai kolaborasi. Mereka merasa nyaman berbagi ide, pengetahuan, dan pengalaman dengan rekan kerja mereka untuk mencapai tujuan bersama. Milenial menghargai komunikasi yang terbuka dan transparan. Mereka ingin memiliki akses ke informasi yang relevan, berpartisipasi dalam diskusi, dan memiliki kesempatan untuk memberikan umpan balik. Kolaborasi di antara milenial dapat mendorong kreativitas dan inovasi. Mereka sering melihat kolaborasi sebagai cara untuk menghasilkan ide-ide segar, solusi yang lebih baik, dan untuk mengatasi tantangan

bersama. Milenial cenderung suka bekerja bersama untuk memecahkan masalah. Mereka melihat masalah sebagai peluang untuk belajar dan tumbuh, dan mereka ingin merasa bahwa kontribusi mereka dihargai dalam upaya pemecahan masalah. Milenial menggunakan teknologi, seperti alat kolaborasi online dan platform komunikasi yang real-time, untuk mendukung kolaborasi. Perusahaan perlu menyediakan alat-alat ini untuk memfasilitasi kerja tim yang efisien, terutama jika timnya tersebar pada geografis yang berbeda. Manajemen perusahaan harus memberikan dukungan aktif terhadap kolaborasi. Ini mencakup memberikan arah yang jelas, memfasilitasi pertemuan dan proyek kolaboratif, dan mengenali kontribusi individu dalam tim. Budaya kerja kolaboratif harus inklusif, di mana semua anggota tim merasa diberdayakan dan dihargai, terlepas dari perbedaan gender, usia, atau latar belakang lainnya. Ini akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi yang sehat. Menciptakan budaya kerja kolaboratif yang mendukung generasi milenial dapat membantu perusahaan memaksimalkan potensi kreativitas dan inovasi mereka. Ini juga dapat memperkuat ikatan antara karyawan, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi. Budaya kerja yang kolaboratif juga sejalan dengan tren saat ini dalam dunia bisnis yang semakin menekankan pentingnya kerja tim dan komunikasi terbuka.

## E. MAKNA DALAM PEKERJAAN

Milenial sering kali mencari makna dalam pekerjaan mereka. Mereka ingin merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki dampak positif pada dunia. Perusahaan perlu menyoroti nilai-nilai sosial dan lingkungan mereka dalam upaya mereka untuk memenuhi kebutuhan ini.

Mereka mencari kepuasan yang lebih dari sekadar gaji atau keberhasilan materi, dan pekerjaan yang memiliki komponen sosial atau lingkungan yang kuat dapat memberikan makna yang mereka cari. Perusahaan perlu menyadari nilai-nilai yang penting bagi milenial. Ini termasuk nilai-nilai sosial, etika, dan lingkungan. Pekerjaan yang konsisten dengan nilai-nilai ini dapat membantu milenial merasa lebih terhubung dengan pekerjaan mereka dan terdorong untuk berkontribusi secara positif. Milenial sering tertarik untuk terlibat dalam inisiatif sosial dan lingkungan. Perusahaan dapat mendukung ini dengan memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi dalam kegiatan sukarela atau program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Perusahaan perlu memastikan bahwa mereka secara transparan menyoroti dampak positif yang dihasilkan dari pekerjaan mereka. Ini bisa termasuk memberikan laporan tentang inisiatif CSR, mengukur dampak sosial atau lingkungan, atau menyampaikan cerita sukses yang menunjukkan peran karyawan dalam mencapai tujuan ini. Karyawan milenial mungkin lebih terdorong jika perusahaan memberikan dukungan dan sumber daya untuk proyek atau inisiatif yang berfokus pada



makna dan dampak positif. Mereka mungkin lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam inisiatif tersebut. Mengakomodasi kebutuhan generasi milenial untuk makna dalam pekerjaan adalah penting untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan dari generasi ini. Perusahaan yang menekankan nilai-nilai sosial dan lingkungan dalam budaya kerja mereka dan berkomitmen untuk menciptakan dampak positif pada dunia dapat menjadi tempat yang lebih menarik bagi milenial.

## **F. KESEJAHTERAAN MENTAL DAN EMOSIONAL**

Kesejahteraan mental dan emosional menjadi lebih penting bagi milenial. Perusahaan perlu menyediakan dukungan dan sumber daya untuk membantu karyawan mengatasi stres dan tekanan yang mungkin mereka alami.

Generasi milenial cenderung lebih sadar akan pentingnya kesejahteraan mental dan emosional. Mereka mengakui bahwa kesehatan mental yang baik adalah unsur kunci untuk mencapai keseimbangan dalam kehidupan dan produktivitas di tempat kerja. Milenial dapat menghadapi berbagai stres dan tekanan, baik dari pekerjaan, kehidupan pribadi, atau kombinasi keduanya. Faktor-faktor seperti persaingan yang ketat, ketidakpastian ekonomi, dan beban pekerjaan yang tinggi dapat berdampak negatif pada kesejahteraan mental mereka. Perusahaan perlu menyediakan dukungan dan sumber daya yang dapat membantu karyawan

mengatasi stres dan tekanan. Ini dapat mencakup program kesehatan mental, akses ke konseling atau dukungan psikologis, dan pelatihan stres atau manajemen emosi. Perusahaan juga perlu memiliki kebijakan yang memungkinkan karyawan untuk menjaga kesejahteraan mental mereka. Ini termasuk kebijakan cuti yang fleksibel, beban kerja yang dapat dikelola, dan fleksibilitas dalam menjalani jam kerja. Tempat kerja harus menyediakan fasilitas yang mendukung kesejahteraan mental, seperti ruang meditasi atau kesehatan mental, akses ke sumber daya yang membantu karyawan mengelola stres, dan budaya yang mendukung kesejahteraan mental.

Perusahaan perlu bekerja untuk menghilangkan stigma seputar kesejahteraan mental sehingga karyawan merasa nyaman dalam mencari bantuan jika diperlukan. Inisiatif pendidikan dan kesadaran juga dapat membantu mengurangi stigma. Memberikan pelatihan kepada karyawan tentang manajemen stres, kesehatan mental, dan strategi coping adalah langkah yang penting dalam mendukung kesejahteraan mental. Kesejahteraan mental dan emosional adalah faktor penting dalam produktivitas dan kebahagiaan karyawan. Dukungan untuk kesejahteraan mental juga dapat membantu perusahaan mempertahankan bakat yang berharga dan mengurangi angka absensi atau gangguan produktivitas yang disebabkan oleh masalah kesehatan mental.

## G. RESPONSIF TERHADAP UMPAN BALIK

Milenial cenderung menghargai umpan balik yang jujur dan responsif. Perusahaan perlu menciptakan budaya di mana umpan balik diberikan secara terbuka dan tindakan diambil untuk mengatasi masalah yang muncul.

Sistem umpan balik yang terstruktur dan berkala dapat membantu memfasilitasi proses pemberian umpan balik. Ini bisa mencakup tinjauan kinerja tahunan, pertemuan satu-satu dengan atasan, atau alat-alat pelacakan kinerja yang kontinu. Perusahaan perlu menunjukkan kemauan untuk merespons umpan balik dengan cepat dan mengambil tindakan yang sesuai. Respons cepat menunjukkan kepada karyawan bahwa pendapat mereka dihargai dan bahwa perusahaan peduli tentang perbaikan. Manajer dan pemimpin perusahaan perlu dilatih dalam memberikan umpan balik yang efektif dan konstruktif. Mereka juga perlu memahami pentingnya mendengarkan dan merespons kekhawatiran dan saran karyawan. Umpan balik juga dapat digunakan sebagai alat untuk pembinaan dan pengembangan karyawan. Perusahaan dapat menyediakan dukungan dan sumber daya untuk membantu karyawan mencapai potensi mereka. Responsif terhadap umpan balik adalah penting untuk membangun hubungan yang kuat antara perusahaan dan karyawan milenial. Ini juga membantu perusahaan mengidentifikasi masalah yang mungkin muncul dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan budaya kerja dan produktivitas.

## H. KETERAMPILAN INTERPERSONAL

Meskipun terampil dalam teknologi, milenial juga perlu mengembangkan keterampilan interpersonal yang kuat. Ini termasuk kemampuan berkomunikasi dengan baik, kepemimpinan, dan keterampilan kolaborasi. Kemampuan berkomunikasi dengan karyawan modern adalah suatu keharusan bagi perusahaan visioner di era digital. Karena saat ini merupakan era dimana generasi milenial sebagai generasi muda angkatan kerja memiliki perspektif tentang pentingnya berkarir (Urika, 2022)

Keterampilan interpersonal adalah kemampuan untuk berinteraksi dan berkomunikasi secara efektif dengan orang lain. Meskipun milenial mungkin terampil dalam teknologi, keterampilan interpersonal tetap penting karena berperan besar dalam hubungan kerja, kolaborasi, dan kepemimpinan. Keterampilan komunikasi yang baik adalah inti dari keterampilan interpersonal. Ini mencakup kemampuan mendengarkan dengan baik, menyampaikan pesan dengan jelas, dan memahami perbedaan komunikasi antara individu. Meskipun keterampilan kepemimpinan dapat dikembangkan, milenial juga perlu memahami elemen-elemen penting dalam memimpin tim atau proyek. Keterampilan kepemimpinan melibatkan kemampuan menginspirasi, mengarahkan, dan memotivasi orang lain. Dalam dunia kerja yang semakin terfokus pada tim, keterampilan kolaborasi menjadi sangat penting. Milenial perlu belajar bekerja sama dengan orang-orang yang memiliki latar belakang, pandangan, dan keterampilan yang

berbeda untuk mencapai tujuan bersama. Konflik adalah bagian alami dari lingkungan kerja. Milenial perlu memahami bagaimana mengidentifikasi, mengelola, dan menyelesaikan konflik secara konstruktif. Empati adalah kemampuan untuk memahami dan merasakan apa yang orang lain rasakan. Ini membantu dalam membangun hubungan yang kuat dan mendukung keterampilan kepemimpinan yang baik. Keterampilan negosiasi dapat membantu dalam berbagai situasi, termasuk perundingan gaji, penyelesaian kontrak, atau dalam menentukan solusi bersama dalam situasi yang memerlukan kompromi. Kesadaran diri (*self-awareness*) dan kesadaran sosial (*social awareness*) adalah kemampuan untuk memahami diri sendiri dan orang lain. Ini membantu dalam membangun hubungan yang positif dan memecahkan masalah secara efektif. Milenial dapat memperkuat keterampilan interpersonal mereka melalui pelatihan, pembinaan, dan pengalaman. Perusahaan juga dapat memberikan peluang untuk mengembangkan keterampilan ini melalui berbagai program pengembangan, kursus, atau kesempatan kepemimpinan. Keterampilan interpersonal yang kuat adalah aset berharga dalam dunia kerja yang menuntut kolaborasi, komunikasi, dan kepemimpinan yang efektif.

## **I. KEAMANAN PEKERJAAN**

Milenial mungkin menginginkan keamanan pekerjaan yang lebih besar daripada yang sering digambarkan. Perusahaan perlu

memberikan jaminan pekerjaan yang memadai dan peluang pengembangan karir yang jelas.

Meskipun milenial seringkali diidentifikasi sebagai generasi yang lebih suka pekerjaan kontrak atau fleksibel, banyak di antara mereka juga menginginkan keamanan pekerjaan yang lebih besar. Mereka ingin memiliki perasaan bahwa pekerjaan mereka akan stabil dan dapat memberikan keamanan finansial. Ini memberikan pandangan yang lebih pasti tentang masa depan mereka di perusahaan dan memberikan rasa keamanan. Keamanan pekerjaan juga terkait dengan keamanan finansial. Perusahaan dapat membantu milenial merasa lebih aman dengan menawarkan manfaat yang baik, seperti jaminan pensiun, asuransi kesehatan, dan tunjangan lainnya. Jika perusahaan menggunakan pekerja kontrak atau gig economy, penting untuk memberikan jaminan dan manfaat yang sesuai dengan jenis pekerjaan tersebut, sehingga milenial merasa dilindungi dan dihargai. Perusahaan dapat membantu dengan menyediakan pelatihan, peluang pertumbuhan, dan program pengembangan karyawan. Budaya kerja yang inklusif dan adil juga dapat memberikan perasaan keamanan bagi karyawan. Ini mencakup tidak adanya diskriminasi atau perlakuan tidak adil di tempat kerja. Keamanan pekerjaan adalah salah satu aspek penting yang memengaruhi kebahagiaan dan produktivitas karyawan, termasuk generasi milenial.

## J. DUKUNGAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Perusahaan perlu memberikan akses kepada milenial untuk informasi yang mereka butuhkan dalam mengambil keputusan yang tepat, terutama dalam hal perencanaan karir dan pengembangan.

Milenial menghargai akses ke informasi yang relevan dan akurat ketika mereka harus membuat keputusan, terutama dalam konteks perencanaan karir dan pengembangan. Perusahaan perlu menyediakan sumber daya yang memungkinkan karyawan untuk mengakses informasi yang mereka butuhkan. Perusahaan dapat membantu milenial dalam perencanaan karir mereka dengan menyediakan rencana karir yang terstruktur dan jalur kenaikan jabatan yang jelas. Ini membantu karyawan memiliki pandangan yang lebih pasti tentang langkah-langkah yang dapat mereka ambil dalam pengembangan karir mereka.

Milenial membutuhkan peluang untuk mengembangkan keterampilan dan pengalaman mereka. Mentorship adalah cara yang efektif untuk memberikan dukungan dalam pengambilan keputusan. Perusahaan dapat memfasilitasi program mentorship di mana karyawan lebih berpengalaman dapat memberikan bimbingan dan nasihat kepada milenial yang sedang membangun karir. Milenial perlu merasa bahwa mereka memiliki akses ke manajemen atau pemimpin perusahaan untuk mendiskusikan pertanyaan atau perhatian mereka. Perusahaan perlu mendukung milenial dalam menghadapi perubahan atau tantangan dalam karir

mereka. Ini mencakup memberikan bimbingan dalam mengatasi hambatan atau ketidakpastian. Dukungan dalam pengambilan keputusan membantu milenial merasa didukung dalam pengembangan karir dan pengambilan keputusan penting yang memengaruhi masa depan mereka. Dengan menyediakan akses ke sumber daya, peluang pengembangan, mentorship, dan rencana karir yang jelas, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan milenial merasa lebih percaya diri dan siap dalam menghadapi pilihan-pilihan yang ada di depan mereka.

Penting untuk dicatat bahwa tidak semua milenial memiliki preferensi yang sama, dan perusahaan perlu memahami kebutuhan karyawan mereka secara individual. Analisis kebutuhan SDM di era milenial adalah proses berkelanjutan yang melibatkan berbagai inisiatif dan kebijakan untuk memenuhi harapan dan kebutuhan generasi ini.



## BAGIAN 4

### STRATEGI REKRUTMEN YANG MENARIK MILENIAL

#### A. PENGERTIAN REKRUTMEN

Setelah analisis kebutuhan sumber daya manusia, tahapan berikutnya yang perlu dilakukan oleh organisasi adalah membuat rencana dalam melakukan pemenuhan sumber daya manusia yang dibutuhkan, oleh karena itu, proses rekrutment menjadi hal penting dalam mencari sumber daya manusia yang cocok untuk mengejar visi dan misi organisasi.

Sejumlah ahli memiliki pengertian yang berbeda-beda terkait rekrutment. Merujuk pada buku Pengadaan SDM Perusahaan oleh Suria Alamsyah Putra dan Vina Winda Sari, berikut pengertian rekrutmen menurut para ahli.

- Menurut Dubois (2004:96), rekrutment adalah proses untuk menarik sebanyak mungkin kualifikasi pelamar untuk lowongan yang ada dan bukan diantisipasi. Ini merupakan pencarian bakat, pengajaran kelompok terbaik pelamar untuk posisi yang tersedia
- Menurut Jackos, Schuler, dan Werner (2010:242), perekrutan (*recruitment*) adalah mencari dan mendapatkan pelamar berkualitas bagi Perusahaan untuk mengisi jabatan yang kosong

- Menurut Meldona (2009:132), rekrutment dapat didefinisikan sebagai sebuah proses mencari dan menarik (pembujuk untuk melamar) pelamar yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan/posisi tertentu yang lowong, yang telah didefinisikan dalam perencanaan sumber daya manusia.
- Menurut Noe et al (2011:266), rekrutmen SDM didefinisikan sebagai praktik atau aktivitas apa pun yang dijalankan oleh organisasi untuk mengidentifikasi dan menarik para karyawan potensial
- Menurut Hadari Nawawi (2000:169), rekrutmen (penarikan) adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang berkualifikasi untuk jabatan atau pekerjaan utama (produk lini dan penunjangnya) dilingkungan atau organisasi atau Perusahaan

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah suatu proses untuk menarik pelamar yang sesuai dengan kualifikasi jabatan/posisi yang dibutuhkan untuk menunjang organisasi dalam mencapai tujuannya berdasarkan analisis kebutuhan sumber daya manusia.

## **B. TUJUAN REKRUTMEN**

Untuk memastikan efektifitas yang dilakukan dalam mengelola aktivitas rekrutmen, setiap organisasi perlu mengetahui dan memahami tujuan rekrutmen sebagai berikut :

- Tujuan utama rekrutmen adalah menemukan pelamar-pelamar berkualitas yang akan tetap bersama organisasi dengan biaya yang paling minimum;
- Menghasilkan pegawai yang merupakan pelaksana yang baik dan akan tetap Bersama dengan organisasi sampai jangka waktu yang wajar;
- Upaya rekrutmen hendaknya mempunya efek domino, yakni dampak yang ditimbulkan menjadi positif dan membangun citra umum organisasi yang semakin membaik, dan bahkan pelamar harus memiliki kesan positif terhadap organisasi dan produk-produknya;
- Memahami prinsip *the right man, on the right place, at the right time*. Melalui rekrutmen akan diperoleh pegawai yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi, sebagaimana telah direncanakan sebelumnya.

Dalam upaya mencapai tujuan-tujuan rekrutmen tersebut proses rekrutmen juga perlu menghubungkan antara identifikasi lowongan dengan informasi tentang analisis pekerjaan. Informasi tersebut mengandung hal-hal penting tentang tugas apa yang akan dilakukan oleh para tenaga kerja baru yang berhasil dicari, ditemukan, diseleksi dan dipekerjakan. Hal tersebut juga sejalan dengan prinsip-prinsip rekrutmen menurut *Rivai (Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktik, 2005:161)*, adalah sebagai berikut:

1. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan.
2. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia.
3. Biaya yang diperlukan diminimalkan.
4. Perencanaan dan keputusan strategi tentang perekrutan.
5. Pertimbangan-pertimbangan hukum.

Dengan demikian tujuan utama proses rekrutmen ialah menjamin tersedianya tenaga kerja yang memenuhi persyaratan kuantitatif dan kualitatif untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawab fungsional organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan untuk dicapai.

### **C. TATA CARA REKRUTMEN**

Pengelolaan rekrutmen yang dijalankan oleh setiap organisasi akan berbeda-beda sesuai dengan jenis organisasi dan orang yang terlibat didalam pengelolaan tersebut. Dalam rangka memastikan dan mengawasi pelaksanaan proses rekrutmen yang sesuai, Kementerian tenaga kerja menyusun rumusan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan/atau keahlian serta sikap kerja yang relevan dengan pelaksanaan tugas dan syarat jabatan yang ditetapkan dalam SKKNI.

Tata cara melakukan proses rekrutmen merupakan salah satu unit kompetensi yang termasuk dalam SKKNI dengan kode unit M.70SDM01.017.2 dengan elemen kompetensi sebagai berikut :

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Menyiapkan program rekrutmen	1.1. Semua kebutuhan pelaksanaan rekrutmen disiapkan sesuai SOP (Standar Operasional Prosedur) Organisasi 1.2. Program rekrutmen ditawarkan ke sumber pemenuhan kebutuhan SDM sesuai standar operasional prosedur organisasi
2. Menyiapkan program rekrutmen	2.1. Data aplikasi beserta data pendukung lainnya dari kandidat dikompilasi untuk dikaji sesuai SOP organisasi 2.2. Hasil kajian terhadap aplikasi kandidat digunakan untuk proses seleksi sesuai SOP organisasi

Sumber : SKKNI Melakukan Proses Rekrutmen

Menurut Purnaya dalam Cindy (2020), perekrutan tenaga kerja dapat dilakukan melalui 2 (dua) cara yaitu :

1. Internal

Dengan cara internal, calon pengisi posisi tertentu dicari dan diseleksi dari tenaga kerja yang ada dalam organisasi saat ini. Cara ini memiliki keuntungan, Pertama, tenaga kerja yang direkrut sudah memahami organisasi dengan baik, sehingga proses penyesuaian menjadi lebih mudah dan kemungkinan berhasil akan semakin tinggi. Kedua, cara ini akan mendorong semangat kerja, loyalitas, dan komitmen kerja yang semakin tinggi. Ketiga, biasanya cara rekrutmen internal lebih mudah dibandingkan dengan cara eksternal.

Adapun tata cara rekrutmen melalui internal yang bisa dilakukan sebagai berikut :

- a. *Job postings* internal organisasi
- b. Referensi manajemen
- c. Serikat buruh

## 2. Eksternal

Perekrutan tenaga kerja eksternal berusaha menarik calon tenaga kerja dari luar organisasi. Dapat dilakukan melalui iklan posisi pekerjaan melalui surat kabar atau majalah atau melalui universitas yang akan menghasilkan lulusan yang dikehendaki. Proses rekrutmen dapat menjadi mahal terutama karena banyak tenaga kerja baru yang meninggalkan organisasi setelah kerja hanya satu atau dua tahun.

Adapun tata cara rekrutmen melalui eksternal yang bisa dilakukan sebagai berikut :

- a. Pelamar langsung dan referensi
- b. Iklan surat keluar dan majalah

- c. Agen tenaga kerja pemerintah
- d. Agen tenaga kerja swasta
- e. Sewa (*leasing*)
- f. Open House
- g. Nepotisme
- h. Lembaga pendidikan dan universitas
- i. Perekrutan elektronik

#### **D. STRATEGI REKRUTMEN YANG MENARIK MILENIAL**

Memiliki strategi rekrutmen yang tepat, membuka peluang Perusahaan mendapatkan kandidat yang unggul dan kompeten, mencari talenta yang sesuai standar dengan kebutuhan organisasi bukan hal mudah..

Definisi strategi rekrutmen adalah serangkaian rencana dan Tindakan Perusahaan yang dilakukan untuk mengidentifikasi, menarik, dan mempekerjakan kandidat untuk mengisi posisi yang sedang kosong dengan mengacu kepada syarat dan analisis kebutuhan sumber daya manusia.

Pemilihan strategi rekrutmen harus dikaitkan dengan tujuan dan perencanaan organisasi mulai dari *channel* untuk mengunggah lowongan pekerjaan, menentukan alat seleksi hingga memanfaatkan teknologi interview. Adapun beberapa manfaat strategi rekrutmen pada organisasi :

1. Menghemat waktu dan biaya

2. Mempertahankan tranparansi
3. Mengidentifikasi keterampilan yang dibutuhkan organisasi
4. Menjangkau lebih banyak kandidat
5. Membangun kredibilitas

Menurut Yuswohady dalam artikel *Millennail Trends* (2016) Generasi milenial (*Millennial Generation*) adalah generasi yang lahir dalam rentang waktu awal tahun 1980 hingga tahun 2000. Generasi ini sering disebut juga sebagai *Gen-Y*, *Net Generation*, *Peter Pan Generation*, dan *lain-lain*. Berdasarkan hasil penelitian dari Lancaster & Stillman (2002) Generasi Y dikenal dengan sebutan generasi millennial atau milenium. Ungkapan generasi Y mulai dipakai pada editorial koran besar Amerika Serikat pada Agustus 1993. Generasi inibanyak menggunakan teknologi komunikasi instan seperti *email*, *SMS*, *instant messaging* dan media sosial seperti *facebook* dan *twitter*, *IG* dan lain-lain, sehingga dengan kata lain generasi Y adalah generasi yang tumbuh pada era *internet booming*.

Berdasarkan definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa generasi milenial adalah generasi yang lahir diantara tahun 1980-2000 saat terjadi kemajuan teknologi yang pesat. Jika dilihat dari kelompok umur, generasi milenial merupakan generasi yang saat ini berusia dikisaran 15-34 tahun.

Berdasarkan literatur dari artikel hits.com, diketahui ada beberapa macam karakteristik dari generasi milenial yaitu :



1. Milenial lebih percaya user generated content (UGC) daripada informasi searah,
2. Milenial lebih memilih ponsel dibanding TV,
3. Milenial wajib punya media sosial,
4. Milenial kurang suka membaca secara konvensional,
5. Milenial cenderung tidak loyal namun bekerja efektif,
6. Milenial cenderung melakukan transaksi secara *cashless*,
7. Milenial lebih tahu teknologi dibanding orang tua mereka,
8. Milenial memanfaatkan teknologi dan informasi,
9. Milenial cenderung lebih malas dan konsumtif, dan lain lain

Berbicara mengenai *trend* rekrutmen sumber daya manusia pada beberapa tahun belakangan ini, tentu tidak terlepas dari adanya peran generasi milenial sebagai sasaran para organisasi sebagai pihak pemberi kerja. Kerena memang generasi milenial diprediksi masih akan mengisi pasar tenaga kerja selama beberapa tahun kedepan. Namun, apakah dengan mengusung strategi rekrutmen dan placement saja akan menjamin Perusahaan memenangkan persaingan dalam hal mendapatkan generasi milenial sebagai tenaga kerja yang berkualitas?

Jawabannya belum tentu iya, mengapa? Karena generasi milenial dikenal sebagai generasi yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Terdapat beberapa perbedaan yang cukup mencolok antar generasi ditempat kerja, seperti yang dirangkum oleh mello (2015) pada tabel dibawah ini.

Generasi	Kontribusi	Preferensi Kepemimpinan	Kesesuaian yang dicari
Baby Boomers	Berorientasi tim, pengalaman, pengetahuan, loyalitas	Kesetaraan, demokratis, kepribadian, misi, fokus	Hubungan (keamanan, rekan kerja)
Generasi X	Independen, mudah beradaptasi, kreatif, ketidaksesuaian	Langsung, kompeten, informal, fleksibel, mendukung	Pekerjaan (tantangan, partisipasi, hasil)
Generasi Y (Millennial)	Optimisme, multitasking, sosial, bertanggung jawab, beragam, cerdas teknologi	Positif, mentor, motivasi, terorganisir	Budaya (progresif, otonom, fleksibel, cepat)

Perbedaan antar generasi ditempat kerja

Strategi rekrutmen untuk generasi milenial menjadi penentu keberhasilan organisasi menjangkau tenaga kerja terbaik dan kompeten dibidangnya, persaingan dengan kompetitor membuat organisasi harus menerapkan strategi yang tepat agar bisa unggul dan menjadi pilihan pertama pelamar kerja.

Tersedia berbagai strategi rekrutmen yang dapat diaplikasikan pada generasi milenial diantaranya :

### 1. Menyusun job deskripsi yang menarik

Menyusun job deskripsi secara detail dan menarik merupakan strategi untuk mengundang banyak pelamar berbakat, gunakan bahasa kekinian untuk menyasar tenaga kerja dari kalangan milenial.

### 2. Employee referral

Employee referral merupakan salah satu strategi rekrutmen modern, strategi ini memanfaatkan rujukan karyawan membantu anda memilih kandidat paling kompeten untuk mengisi kekosongan posisi, strategi ini dirasa efektif meningkatkan produktivitas sekaligus menurunkan turnover. Karyawan yang kompeten umumnya dikelilingi oleh orang profesional pula, alhasil jika organisasi berhasil mendapatkan kandidat rujukan maka semakin banyak talenta terbaik yang Perusahaan miliki.

### 3. Passive recruiting

Strategi rekrutmen pasif adalah di mana organisasi merekrut kandidat yang tidak sedang mencari pekerjaan, tetapi berpotensi menerima tawaran kerja apabila mereka melihat kecocokan posisi dan benefit. Penerapan passive recruiting berguna menghemat biaya dan waktu karena kandidat pasif telah memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk bekerja, sehingga organisasi tidak perlu menyediakan pelatihan.

### 4. Brand reputation

Membangun reputasi merek merupakan strategi ampuh untuk menarik tenaga kerja kompeten. Namun, menciptakan brand reputation yang baik perlu waktu Panjang.

Cara membangun reputasi brand adalah memiliki halaman karir pada situs organisasi. Tujuannya, agar kandidat dapat melihat berbagai kesempatan yang ditawarkan dan testimoni dari karyawan yang bekerja di organisasi. Ini meliputi pengalaman dan fasilitas yang diberikan, selain halaman karier, cantumkan visi, misi dan nilai perusahaan sehingga hal ini bisa jadi pertimbangan kandidat.

#### 5. Job Board

Memanfaatkan papan pekerjaan atau job board merupakan langkah tepat untuk menemukan kandidat profesional di industry tertentu. Organisasi mengunggah lowongan pekerjaan pada situs maupun platform tertentu yang menawarkan fitur seleksi kandidat dengan keterampilan relevan sesuai kebutuhan posisi.

#### 6. Memanfaatkan sosial media

Strategi rekrutmen di era digital adalah menggunakan sosial media, kini banyak pelamar kerja mencari lowongan melalui instagram dan LinkedIn. Melalui platform sosial media profesional, anda bisa membuka akses untuk menyaring kandidat sesuai parameter tertentu, menjalin koneksi, meninjau resume dan portofolio serta menghubungi mereka lebih lanjut.

#### 7. Post secondary recruiting

Strategi ini dilakukan dengan bekerja sama dengan institusi pasca sekolah menengah untuk mencari kandidat potensial setiap tahun.

#### 8. Recruiting network

Strategi rekrutmen tenaga pendidik cukup menantang, contoh strategi yang bisa anda coba adalah bergabung dengan jaringan perekrut. Cara ini efektif menjangkau talenta terbaik terutama bagi industry dan posisi sulit.

#### 9. Applicant tracking system

Merupakan system untuk menyaring pelamar berdasarkan parameter yang sudah organisasi setel. Ribuan CV akan langsung dikelola dan dikategorikan, sehingga menghemat waktu anda memilih secara manual.

#### 10. Recruiting video

Merupakan strategi rekrutmen yang menarik dimana anda dapat menampilkan video singkat tentang visi, misi dan budaya organisasi. Tampilkan informasi penting dan relevan untuk menarik perhatian pelamar kerja, kemas informasi dengan storytelling untuk mengajak penonton terlihat secara emosional.

#### 11. Past kandidat

Organisasi tentu pernah menolak kandidat karena kuota sudah terpenuhi atau kualifikasi tidak cocok dengan posisi yang Tengah dibuka, cobalah menjalin hubungan dengan mantan kandidat potensial. Menghubungkan pelamar yang gagal, bisa jadi alternatif anda mendapat tenaga kerja dengan cepat, evaluasi

kembali resume dan portofolio serta lakukan wawancara ulang untuk memastikan ia adalah kandidat yang tepat.

#### 12. Meningkatkan kualitas wawancara

Mengevaluasi proses wawancara kerja mampu memberikan informasi mengapa kandidat potensial tidak tertarik bekerja di organisasi, terutama jika gaji yang ditawarkan sudah tinggi. Apabila kandidat memiliki pengalaman negative saat mengikuti wawancara, maka akan mempengaruhi persepsi terhadap organisasi dan berdampak ke brand reputation.

#### 13. Merekrut melalui jaringan kampus

Strategi rekrutmen bisa dilakukan dengan merekrut melalui jaringan kampus, universitas ternama biasanya membuat jaringan alumni yang bisa organisasi rekrut.

#### 14. Menghadiri pertemuan khusus berkaitan dengan insutri

Strategi agar banyak kandidat potensial melamar adalah meningkatkan visibilitas organisasi. Bisa jadi organisasi tidak begitu terkenal di kalangan pekerja. Cara meningkatkan visibilitas adalah menghadiri pertemuan atau menjadi pembicara untuk area yang masih berkaitan dengan industri seperti bursa kerja.

#### 15. Memperlakukan kandidat dengan baik

Menghormati kandidat saat interview berlangsung adalah kewajiban organisasi, disamping menunjukkan kesan professional dan memberikan rasa aman bagi kandidat, ini bisa berpengaruh pada reputasi Perusahaan.

#### 16. Mengutamakan keragaman, kesetaraan, dan praktik inklusi

Organisasi yang mengutamakan keberagaman dan kesetaraan cenderung menarik kandidat belakangan ini, tidak adanya diskriminasi dalam bekerja menjadi nilai yang bisa ditinjalkan.

#### 17. Rutin meninjau resume

Setelah menginvestasikan dana untuk menggunakan portal lamaran kerja, penting meninjau resume secara berkala, sehingga perusahaan bisa mendapatkan kandidat terbaru yang paling sesuai dengan persyaratan posisi,

### E. CARA MENERAPKAN STRATEGI REKRUTMEN

Setelah memahami macam-macam strategi perekrutan dan karakteristik generasi Milenial, berikut cara menerapkan strategi rekrutmen yang menarik milenial.

1. Evaluasi proses rekrutmen saat ini
2. Identifikasi kebutuhan dan tujuan
3. Mempersiapkan dana
4. Menentukan strategi
5. Mengatur jadwal
6. Menjalankan proses rekrutmen

Itulah deretan strategi rekrutmen yang bisa anda coba, pertimbangkan menggunakan teknologi dan metode pendekatan yang menarik dan sesuai dengan karakteristik generasi milenial.

## BAGIAN 5

### MEMBANGUN BUDAYA YANG KONSISTEN DENGAN NILAI MILENIAL

#### A. MEMBANGUN BUDAYA KONSISTEN DALAM KEPEMIMPINAN MILENIAL

Kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi orang yang dipimpin (Balasubramanian, 2007), sehingga bertingkah laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut. Kepemimpinan kadang disebut sebagai kedudukan, dimana kepemimpinan merupakan suatu kompleks dari hak dan kewajiban yang dapat dimiliki oleh seseorang atau suatu badan. Sebagai suatu proses sosial, kepemimpinan meliputi segala tindakan yang dilakukan seseorang atau suatu badan yang menyebabkan gerak dari warga masyarakat (Morrison, 2014).

Dalam perkembangan organisasi, kebutuhan organisasi untuk merespons ketidakpastian dengan cepat, adalah salah satu cara yang baik untuk mengelola perubahan serta kompleksitas dalam lingkungan internal maupun eksternal (Ringel-Bickelmaier & Ringel, 2010). Dalam dinamika seperti ini pemimpin dalam organisasi idealnya dapat merangkul semua anggotanya membangun organisasi dengan baik dan konsisten (Lee et al., 2012). Terlebih organisasi diisi oleh sumber daya dari segala level usia.



Mengingat karena sifat lingkungan bisnis, dan perusahaan yang cepat berubah dan tidak mudah ditebak, kompleks dan dinamis maka perlu dikelola dengan baik oleh seorang pemimpin yang memiliki kemampuan memimpin yang unggul dan performa yang baik guna menghadapi berbagai masalah yang muncul dalam organisasi (Attar & Abdul-Kareem, 2020), (AKKAYA, 2020).

Masalah yang muncul sebagai sebuah akibat dan dampak dari kemajuan teknologi yang pesat, ketidakstabilan lingkungan bisnis, penuh gejolak serta lingkungan sosial-politik dan ekonomi merupakan salah satu faktor yang mendorong dan memicu wacana dan perhatian baru-baru ini tentang kecerdasan mengelola organisasi melalui kepemimpinan yang baik dan berdampak (Chatwani, 2019). Perubahan dan ancaman yang tidak terduga dalam tatanan dunia bisnis saat ini menjadi bagian penting yang harus dikelola oleh setiap pemimpin. Agar organisasi dapat mengatasi, bertahan dan mengambil keuntungan dari perubahan ini, maka penekanan harus ditempatkan secara fleksibilitas dan memiliki kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan bisnis baru (Sharifi & Zhang, 2001).

Oleh karena itu, organisasi yang sepenuhnya menganut gagasan untuk menciptakan dan mengembangkan kapasitas tangkas (agile capacity) berada pada posisi yang lebih baik untuk berhasil melakukan perjalanan dalam lingkungan bisnis yang mudah bergejolak. Ketangkasan organisasi (OA) pada dasarnya adalah kemampuan seluruh organisasi untuk secara proaktif dan tanpa

henti mengantisipasi, merespons, bereaksi, dan menangkap peluang pasar yang unik dalam upaya untuk berkembang dalam kondisi yang tidak dapat diprediksi, tidak menentu, dan tidak menentu ini.

Lingkungan bisnis yang kompetitif secara global, membuat organisasi perlu menggunakannya kemampuan tangkas yang dinamis dan fleksibel secara efektif . Hal ini sudah menjadi hal yang tidak bisa dihindari bagi perusahaan untuk mengubah struktur organisasi dan menjadi lebih fleksibel. Organisasi yang tangkas harus mengikuti inovasi teknologi untuk mengatasi persaingan (Koçyiğit & Akkaya, 2020).

Peran Kepemimpinan Agile dalam Ketangkasan Organisasi sangat dibutuhkan, terutama dengan melakukan pendekatan agar organisasi mereka tetap terdepan dalam persaingan dan merespons secara efektif dengan cepat perubahan lingkungan. Jenis kepemimpinan yang dibutuhkan untuk menghadapi sifat ambigu dari lingkungan bisnis saat ini adalah kepemimpinan yang tangkas.

Kepemimpinan tangkas berkaitan dengan kemampuan untuk mengadopsi strategi yang fleksibel dan adaptif berdasarkan dinamika eksternal dan internal dan menggunakan perspektif yang lebih luas mengenali dan memeriksa berbagai keadaan dan dengan cepat meresponsnya. Lincuh pemimpin memiliki keterampilan kemampuan beradaptasi dan keserbagunaan untuk memimpin dalam berbagai hal situasi yang menantang dan tidak dapat diprediksi.

Dalam pandangan (Joiner, 2010), manajer sumber daya manusia memerlukan pemahaman yang jelas tentang kepemimpinan tangkas agar dapat mencapai tujuan tersebut untuk memastikan bahwa ada budaya kepemimpinan yang mendorong kelincahan yang inklusif organisasi. Pemimpin yang tangkas adalah pemimpin yang visioner untuk mengembangkan strategi dan panduan untuk mewujudkannya seluruh organisasi gesit.

## **B. KEPEMIMPINAN MUDA DAN TANTANGANNYA**

Pemimpin muda mulai memasuki berbagai macam organisasi dengan posisi-posisi penting. Tenaga kerja saat ini beragam, tidak hanya dalam hal gender, ras, dan budaya dan gaya kerja, tetapi juga sehubungan dengan usia. Faktanya, pada tahun 2015, sekitar satu dari setiap lima karyawan akan berusia di atas 55 tahun. Dengan perubahan demografi karyawan ini, tempat kerja kini terdiri dari empat orang generasi: Tradisionalis, Baby Boomer, Generasi X dan Milenial. Selagi di sana pasti akan menjadi tantangan unik di tempat kerja dengan empat generasi bekerja bersama-sama, ada juga peluang unik (Kapoor & Solomon, 2011a).

Dalam beberapa riset seperti dilakukan Haeberle tahun 2009 menemukan bahwa perbedaan generasi berdampak gaya komunikasi, kebutuhan teknologi, preferensi pengembangan profesional, harapan tempat kerja, kebutuhan kompensasi dan

tunjangan. Selain itu juga gaya kepemimpinan yang diinginkan dan efektivitas sistem penghargaan dan pengakuan.

Intinya, perbedaan generasi berdampak pada setiap aspek tempat kerja. Pada bagian ini, akan dibahas, (1). Karakteristik empat generasi yang saat ini bekerja; (2). Perspektif mereka terhadap pekerjaan; (3). Potensi konflik yang dapat terjadi antar generasi; (4) Dan bagaimana mengelola perbedaan generasi secara efektif.

Sebelum melihat karakteristik keempat generasi yang bekerja saat ini, Penting untuk diperhatikan kontroversi seputar tahun lahir setiap generasi. Perlu diperhatikan bahwa orang yang lahir pada masa peralihan antar generasi dapat mengadopsi karakteristik generasi atau campuran keduanya. Penting juga untuk dicatat bahwa karakteristik masing-masing generasi tidak berlaku secara keseluruhan, begitu pula secara individu karena mereka semua beragam dan unik.

Kaum tradisional, yang juga dikenal sebagai Generasi Dewasa atau Generasi Pendiam, umumnya lahir antara tahun 1925 dan 1945. Sebagian besar generasi ini mengalami kemiskinan dan peristiwa-peristiwa traumatis di dunia, hidup pada masa Depresi Besar dan Perang Dunia II (Lehto et al., 2008).

Generasi ini cenderung lebih mementingkan apa yang terbaik bagi kelompoknya daripada apa yang terbaik bagi individu (Kapoor & Solomon, 2011b). Meskipun Tradisionalis tantangannya juga sebagian besar mereka belum menerima dan menggunakan

teknologi baru. Mereka yang sudah mengadopsinya termasuk di antara mereka kelompok pengguna Internet dengan pertumbuhan tercepat.

Untuk melanjutkan untuk menyatakan bahwa Kaum Tradisionalis lebih suka menerima informasi dengan cara yang sederhana, lugas, dan bentuk ringkasannya, seperti surat dan segala bentuk tulisan lainnya dalam berkomunikasi.

Generasi Baby Boomer lahir antara tahun 1946 dan 1964, tumbuh dewasa pada tahun 1946. Mereka cenderung idealis dan rela berkorban secara pribadi dan profesional untuk mencapai kesuksesan (Glass, 2007). Meskipun mereka dipandang sebagai manajer mikro yang sangat kompetitif dan meremehkan kemalasan.

Kinerja mereka umumnya sangat baik dalam berjejaring dan mencari konsensus dengan orang lain. Referensi lain menemukan bahwa generasi Baby Boomer hidup untuk bekerja dan cenderung menghormati otoritas dan hierarki dalam pekerjaan mereka tempat kerja, mungkin sebagian karena mereka dibesarkan di lingkungan kerja di mana otoritas dan hierarki dihormati.

Selain itu, generasi Baby Boomer cenderung merasa lebih muda (Lehto et al., 2008), meskipun (Gursoy et al., 2014) menyatakan bahwa Generasi Baby Boom mengalami kesulitan mempelajari trik-trik baru, menolak perubahan, dan mengalami kesulitan kesulitan melakukan banyak tugas. Penelitian yang dilakukan Gursoy juga menunjukkan bahwa generasi Baby Boomer telah menggunakan

teknologi, dari email hingga blog dan yang mengandalkan jaringan dalam lingkup pribadi dan kehidupan profesional.

Setelah generasi Baby Boomer, tahun lahir Generasi X atau Gen X yang diterima secara umum adalah antara tahun 1965 dan 1980. Generasi X tumbuh sebagai anak-anak yang berada dalam kondisi ketidakpastian dalam melihat orang tua mereka diberhentikan, hutang pribadi meningkat, dan tantangan terhadap penyakit (Artley, J., & Macon, 2009). Akibatnya, Generasi X cenderung mandiri, mandiri, dan agak mandiri skeptis terhadap otoritas (Crumpacker & Crumpacker, 2007).

Meskipun mereka lebih suka bekerja sendiri atau bekerja dalam tim dan kurang memiliki keterampilan interpersonal, Gen X sangat baik dalam multi-tasking dan menikmati mengerjakan proyek simultan selama perusahaan di tempat kerja memberikan mereka kesempatan. Mereka menempatkan tingkat yang tinggi pentingnya menjaga keseimbangan kehidupan kerja dan tidak mungkin mengorbankan mereka kehidupan pribadi bagi perusahaan (Gursoy et al., 2013). Generasi X belajar dari melihat mereka.

Setelah Generasi X lalu hadir Geneyasi Y. Generasi ini lahir dari tahun 1981 - 1996, saat ini berusia 27 - 42 tahun. Generasi ini juga sering disebut Generasi Milenial. Generasi ini lebih makmur, lebih paham teknologi, lebih berpendidikan, dan lebih etnik beragam dibandingkan generasi sebelumnya (Spiro, 2020). Mereka berkomunikasi melalui media sosial situs web jaringan dan pesan

teks, mengharapkan umpan balik instan dan pengakuan, dan kadang-kadang dianggap memiliki komunikasi yang buruk dan keterampilan pemecahan masalah (Artley, J., & Macon, 2009), (Crumpacker & Crumpacker, 2007), (Andersen et al., 2014).

### **C. KARAKTERISTIK KONSISTEN**

Karakteristik dan sikap terhadap pekerjaan yang begitu beragam dan sering kali memunculkan bertentangan dan menyebabkan konflik intra-generasi di tempat kerja. Lebih lanjut, bahwa sebagian besar tempat kerja, sejujurnya, tidak dirancang untuk mengintegrasikan kebutuhan dan prasangka dari generasi karyawan berikutnya, yang masing-masing bertindak cukup baik berbeda dari pendahulunya.

Dengan hierarki vertikal tradisional dan kaku yang dihadapi sebagian besar kesulitan. Artley dan Macon (2009), menemukan bahwa konflik generasi di tempat kerja dapat mengurangi profitabilitas, menghadirkan tantangan perekrutan, meningkatkan tingkat turnover, dan menurunkan semangat kerja di antara semua generasi karyawan di organisasi.

Dalam referensi yang lain juga dikatakan kurangnya pemahaman tentang setiap generasi, dan apa yang memengaruhi sistem nilai mereka, dapat menyebabkan kebingungan budaya dan dapat berdampak negatif pada upaya kolaboratif perusahaan Anda.

Dalam hal ini, perusahaan perlu menyadari bahwa setiap generasi dipengaruhi oleh kondisi ekonomi, peristiwa politik dan sosial pada masanya disertai dengan komunikasi terbuka di antara semua pihak. Karyawan dapat membantu menghilangkan stigma yang mungkin ada dari generasi ke generasi.

Namun, komunikasi itu sendiri bisa menjadi area konflik antar generasi. Sementara kaum Tradisionalis dan Baby Boomer lebih memilih demikian berkomunikasi melalui pertemuan tatap muka atau melalui telepon, Generasi X dan Milenial lebih memilih email dan pesan teks (Glass, 2007; Wagner, 2007). Faktanya, perbedaan-perbedaan ini dalam gaya komunikasi dapat menciptakan konflik dalam operasi/proses sehari-hari dan dapat membuat kerja tim menjadi lebih sulit (Artley dan Macon, 2009, hal. 92).

#### **D. BUDAYA KONSISTEN**

Budaya konsisten sangat dibutuhkan dalam pengelolaan organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia, terutama dalam penciptaan penilaian budaya organisasi yang konsisten, dengan memperhatikan cara orang berpikir, berperilaku, dan bekerja dapat membantu atau merugikan strategi bisnis dan sumber daya manusia Anda. Dalam hal kinerja bisnis dan sumber daya manusia, pentingnya budaya tempat kerja tidak dapat dianggap remeh. Faktanya, penelitian penyelarasan organisasi kami menemukan



bahwa budaya tempat kerja menyumbang 40% perbedaan antara kinerja tinggi dan rendah dalam hal pertumbuhan pendapatan, profitabilitas, loyalitas pelanggan, efektivitas kepemimpinan, dan keterlibatan karyawan.

Karena budaya tempat kerja berasal dari dan didorong oleh nilai-nilai, perilaku, dan tindakan perusahaan Anda sehari-hari, maka masuk akal bahwa semakin tinggi tingkat konsistensi budaya di seluruh angkatan kerja, semakin efektif organisasi Anda. Ada kemajuan besar dalam hal ini penelitian pemberdayaan. Oleh karena itu, penting untuk dikembangkan secara lebih komprehensif pemahaman tentang hakikat pemberdayaan, faktor-faktor yang berperan secara psikologis pemberdayaan (PE) dan konsekuensi yang terkait.

Salah satu budaya konsisten dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Dalam organisasi yang banyak diisi oleh generasi milenial komitmen organisasi kepada anggotanya bisa dalam bentuk memberikan penguatan kapasitas untuk menunjang kemampuan para anggotanya, yang disesuaikan dengan komitmen organisasi, seperti memberikan dukungan pelatihan yang berhubungan dengan kerja serta penghargaan.

Komitmen berbasis penghargaan mempunyai peran penting untuk menciptakan semangat mengembangkan pengetahuan dan kemampuan dalam organisasi (Matzkin, 2008). Selama ini, komitmen berbasis penghargaan dapat meningkatkan kualitas kerja

dalam organisasi. Pegawai berusia milenial lebih cenderung jika merasa cukup dihargai akan mengembangkan komitmen yang kuat terhadap organisasi dengan menghabiskan waktu yang lebih lama, dan akan saling berbagi pengetahuan sesama pegawai (Martin et al., 2013)

Pemberian penghargaan kepada pegawai dengan nilai-nilai yang milenial seperti memperlakukan pegawai dengan mendukung dalam hal sistem promosi dan penghargaan secara adil dan merata akan memicu komitmen organisasi dalam memberikan penghargaan secara positif.

Tiga faktor psikologis utama menggambarkan karakteristik milenial tersebut meliputi komitmen organisasi seperti : (1) kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) kemauan untuk berusaha atas nama organisasi; (3) keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi dengan konsistensi yang baik dan komitmen yang tinggi (Cardoso et al., 2012)

Selain itu, imbalan organisasi mengacu pada semua manfaat finansial dan non-finansial, yang diperoleh seorang pegawai milenial melalui hubungan kerjanya dengan suatu organisasi yang dibedakan dalam tiga jenis imbalan utama yang dicari karyawan dari organisasinya yaitu intrinsik, ekstrinsik, dan sosial.

Penghargaan ekstrinsik adalah yang diberikan oleh organisasi yang tidak berasal dari konteks pekerjaan itu sendiri, misalnya tunjangan sampingan dan peluang promosi. Penghargaan intrinsik mengacu

pada manfaat tidak berwujud yang muncul dari isi dari pekerjaan itu sendiri dan memiliki konsekuensi untuk pengembangan psikologis pegawai karakteristik motivasi pekerjaan seperti otonomi, umpan balik dan partisipasi dalam pengambilan keputusan

Pemberian imbalan oleh suatu organisasi telah terbukti menjadi faktor utama yang memperkuat kontrak psikologis antara pegawai dengan organisasi (Malhotra et al., 2007). Penghargaan intrinsik, ekstrinsik, dan sosial dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Menurut Nazir et al (2016) penghargaan intrinsik, ekstrinsik dan sosial sangat berpengaruh pada komitmen afektif dan normatif. Berdasarkan uraian konsep dan hasil penelitian di atas, disusun rekapitulasi pengertian komitmen berbasis penghargaan pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1.

**Rekapitulasi Pengertian Komitmen dan Konsisten Berbasis Penghargaan**

No	Penulis	Konsep
1	Cardoso <i>et al.</i> (2012)	Komitmen berbasis penghargaan adalah Kemauan untuk mengerahkan usaha agar terjadinya tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena manfaat dan penghargaan yang mereka terima.
2	Malhotra <i>et al</i> (2007).	Pemberian imbalan oleh suatu organisasi telah terbukti menjadi faktor utama yang memperkuat kontrak psikologis antara pegawai dengan organisasi.
3	Martin <i>et al</i> (2012)	pegawai yang cukup dihargai akan mengembangkan komitmen yang kuat terhadap organisasi dalam berbagi pengetahuan sesama pegawai yang akan berdampak pada kinerja.
4	Mowday <i>et al.</i> , (1982)	Pemberian penghargaan kepada pegawai, organisasi harus memperlakukan pegawai dengan mendukung dalam hal sistem promosi dan penghargaan secara adil dan merata.

*Sumber : Munawir, 2022.*

## E. PENUTUP

Seiring berjalannya waktu perubahan dalam masyarakat telah melahirkan serangkaian perilaku dan budaya yang sangat berbeda dari dan menantang. Dibutuhkan upaya untuk menyempurnakan praktik guna memperbaiki konsistensi para pelaku sumber daya manusia. Kelompok konsumen terbaru, generasi milenial, tampaknya terdiri dari konsumen yang tidak pernah lepas dari komputer pribadi, internet, atau telepon seluler.

Mereka memiliki nilai, gaya belajar, kebiasaan komunikasi dan minat yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Menyediakan produk yang dapat memuaskan kebutuhan mereka

dengan menggunakan strategi komunikasi yang tepat akan mengharuskan pemasar untuk mengenal mereka dengan baik. Hal ini memerlukan perubahan dari pendekatan tradisional terhadap produk dan layanan, manfaat produk, distribusi, komunikasi, dan penetapan harga. Saat ini, masih sedikit penelitian mengenai pemasaran yang berfokus pada generasi milenial.

Topik yang mungkin akan mencakup, namun tidak terbatas pada, hal-hal berikut: Apa perbedaan nilai generasi milenial dengan generasi sebelumnya? Apa strategi komunikasi terbaik yang digunakan untuk menjangkau generasi milenial? Perubahan apa yang perlu diterapkan pemasar pada produk, promosi, distribusi, dan penetapan harga mereka untuk melayani generasi milenial? Apa saja isu pengembangan layanan bagi generasi milenial? Bagaimana seharusnya pemasar mendengarkan suara pelanggan milenial? Teknik riset pemasaran spesifik apa yang diperlukan untuk memahami generasi milenial? Apa hubungannya milenial dengan media sosial? Praktik terbaik dalam menghadapi generasi milenial. Keterampilan apa yang diperlukan untuk memaksimalkan upaya mereka? Semua itu sangat penting dipelajari.

Bagaimana Anda mengubah strategi pemasaran milenial menjadi keuntungan? Bagaimana Anda membuat/menerapkan program pemasaran milenial yang menguntungkan? Apa peran teknologi dalam melayani pelanggan milenial? Bagaimana loyalitas merek berlaku bagi generasi milenial?

Setelah COVID-19, banyak industri mengalami tantangan manajemen bakat yang belum pernah terjadi sebelumnya. Beragam nilai pekerjaan yang dapat menarik calon pekerja ke industri apapun makin memiliki tantangan. Terdapat perbedaan antara generasi milenial dan generasi X dalam pemeringkatan delapan domain nilai kerja. Terdapat perbedaan sistematis apa pun dalam hal nilai kerja “ekstrinsik” versus “intrinsik”. Namun, pentingnya nilai-nilai kerja yang didorong oleh dukungan, pengembangan, kompensasi, keseimbangan kehidupan kerja, dan kenyamanan jauh lebih tinggi bagi generasi milenial. Sebaliknya, untuk faktor yang lebih altruistik, tidak ada perbedaan yang signifikan antara kedua generasi tersebut.

## BAGIAN 6

# MANAJEMEN KINERJA YANG MENYELARASKAN DENGAN MILENIAL

Dalam dunia kerja yang terus berkembang, manajemen kinerja telah menjadi faktor kunci untuk mencapai kesuksesan perusahaan. Perbedaan generasi akan memiliki pola pikir dan karakter yang berbeda, sehingga akan membentuk kepribadian dan bahkan paradigma tersendiri (Mutiara Sibarani Panggabean, 2020) Generasi milenial, yang saat ini memainkan peran penting dalam dunia kerja, memperkenalkan tantangan dan peluang baru dalam manajemen kinerja. Mereka adalah generasi yang tumbuh di era digital, memiliki nilai-nilai unik, dan membutuhkan pendekatan yang berbeda dalam manajemen kinerja. Generasi milenial telah mengalami berbagai peristiwa seperti kemuculan internet, liberalisasi ekonomi, berkembangnya media sosial, dan kesadaran terhadap lingkungan, hal tersebut membuat generasi milenial memiliki sifat ambisius, kreatif, dan berorientasi pada tujuan dengan kepercayaan dan rasa harga diri yang tinggi, serta tanggap teknologi (Triyana Muliawati, 2020). Bab ini akan membahas bagaimana perusahaan dapat menyelaraskan manajemen kinerja dengan karakteristik generasi milenial.

## A. MEMAHAMI NILAI DAN PRIORITAS MILENIAL

Generasi milenial memiliki nilai dan prioritas yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka cenderung lebih fokus pada keseimbangan kerja-hidup, tujuan berkelanjutan, dan makna dalam pekerjaan. Oleh karena itu, manajemen kinerja harus mempertimbangkan nilai-nilai ini dalam merancang program kinerja. Memahami nilai dan prioritas karyawan milenial adalah kunci dalam menciptakan manajemen kinerja yang efektif dan sesuai dengan preferensi generasi ini. Beberapa nilai dan prioritas karyawan milenial yang perlu dipahami dan diselaraskan dalam manajemen kinerja, adalah sebagai berikut:

### ***Keseimbangan Kerja-Hidup***

Milenial cenderung menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dalam manajemen kinerja dapat diwujudkan dengan memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja, dukungan untuk pekerjaan dari jarak jauh, dan menghargai waktu libur yang direncanakan.

### ***Pengembangan Pribadi dan Karier***

Milenial sangat tertarik pada pengembangan keterampilan dan kemajuan dalam karier. Manajemen kinerja harus memasukkan rencana pengembangan yang jelas dan peluang pelatihan yang relevan.

### ***Kepedulian Sosial dan Berkelanjutan***

Milenial sering memiliki kepedulian yang besar terhadap isu-isu sosial dan berkelanjutan. Perusahaan dapat menyelaraskan



manajemen kinerja dengan nilai ini dengan menciptakan inisiatif berkelanjutan dan mengukur dampak positif yang dibuat oleh karyawan dalam hal keberlanjutan.

### ***Penggunaan Teknologi***

Milenial nyaman dengan teknologi. Manajemen kinerja yang sesuai dengan milenial harus memanfaatkan platform digital, aplikasi berbasis mobile, dan alat analitik untuk memfasilitasi pemantauan kinerja, umpan balik, dan pengembangan karyawan.

### ***Pendekatan Inklusif***

Milenial mungkin memiliki latar belakang dan preferensi yang beragam. Manajemen kinerja harus inklusif dan mempertimbangkan keberagaman ini dalam proses penilaian dan pengembangan.

### ***Pertumbuhan Berkelanjutan***

Manajemen kinerja harus mendorong pertumbuhan dan perkembangan berkelanjutan bagi karyawan milenial. Ini bisa mencakup dukungan untuk proyek-proyek inovatif, peluang promosi, dan pengakuan atas kontribusi yang berkelanjutan.

## **B. FLEKSIBILITAS DAN MOBILITAS**

Milenial cenderung menginginkan fleksibilitas dalam pekerjaan mereka. Mereka tidak selalu ingin bekerja dari kantor atau dalam jam kerja yang ketat. Manajemen kinerja yang sukses perlu memungkinkan karyawan untuk bekerja dari jarak jauh, menyesuaikan jadwal, dan memberikan akses ke alat-alat teknologi yang mendukung mobilitas. Fleksibilitas dan mobilitas adalah dua

aspek penting dalam manajemen kinerja yang dapat diselaraskan dengan preferensi karyawan milenial. Berikut adalah cara fleksibilitas dan mobilitas dapat diterapkan dalam manajemen kinerja yang memenuhi kebutuhan milenial:

### ***Jadwal Kerja yang Fleksibel***

Izinkan karyawan untuk memiliki jadwal kerja yang lebih fleksibel. Ini dapat mencakup opsi kerja dari jarak jauh, jadwal kerja yang dapat disesuaikan, atau fleksibilitas dalam memilih waktu kerja yang paling produktif.

### ***Bekerja dari Mana Saja***

Dukung konsep "bekerja dari mana saja" dengan memungkinkan karyawan untuk bekerja dari berbagai lokasi, seperti kantor, rumah, atau tempat-tempat lain yang sesuai. Pastikan infrastruktur teknologi mendukung mobilitas ini.

### ***Penilaian Kinerja Berbasis Hasil***

Alihkan fokus dari seberapa lama karyawan berada di kantor ke hasil yang dicapai. Penilaian kinerja seharusnya lebih berorientasi pada pencapaian tujuan dan produktivitas, daripada kehadiran fisik.

### ***Pendekatan Kolaboratif***

Fasilitasi kolaborasi tim dan pertemuan daring melalui alat-alat kolaborasi online. Ini memungkinkan karyawan untuk bekerja sama tanpa batasan geografis.

### ***Penilaian Kinerja Berkelanjutan***

Implementasikan sistem penilaian kinerja yang berlangsung sepanjang tahun, bukan hanya pada saat penilaian tahunan. Ini

memungkinkan karyawan untuk memantau kinerja mereka dan menerima umpan balik berkesinambungan.

### ***Penghargaan dan Pengakuan Digital***

Berikan penghargaan dan pengakuan atas prestasi karyawan dengan cara yang sesuai dengan preferensi digital milenial, seperti badge atau penghargaan elektronik.

### ***Peningkatan Keterampilan Digital***

Sediakan pelatihan dan dukungan untuk meningkatkan keterampilan digital karyawan, termasuk penggunaan alat kolaborasi online dan pengelolaan waktu secara efisien dalam lingkungan kerja yang fleksibel.

## **C. KETERLIBATAN DAN KOLABORASI**

Milenial menempatkan keterlibatan tinggi dan kolaborasi dalam pekerjaan mereka. Mereka ingin merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan merasa bahwa suara mereka didengar. Manajemen kinerja harus mencakup mekanisme untuk memberikan umpan balik secara teratur, serta kesempatan untuk berkolaborasi dalam proyek-proyek yang menantang. Keterlibatan dan kolaborasi dalam manajemen kinerja para pegawai milenial adalah dua elemen penting yang mendukung perkembangan dan kinerja yang lebih baik. Berikut penjelasan lebih lanjut:

### ***Keterlibatan (Engagement)***

Keterlibatan merujuk pada tingkat komitmen, antusiasme, dan keinginan karyawan untuk berkontribusi secara aktif dalam

pekerjaan mereka dan mencapai tujuan perusahaan. Ini mencakup rasa kepemilikan terhadap pekerjaan dan perusahaan. Karyawan milenial sering mencari keterlibatan dalam pekerjaan mereka.

### ***Kolaborasi (Collaboration)***

Kolaborasi adalah proses di mana karyawan bekerja bersama, berbagi ide, pengetahuan, dan sumber daya untuk mencapai tujuan bersama. Ini melibatkan kerja sama antarindividu dan tim. Karyawan milenial cenderung berorientasi pada kolaborasi. Mereka mengejar kesempatan untuk bekerja dengan rekan kerja, berkontribusi pada proyek bersama, dan memanfaatkan kekuatan tim.

### ***Mengukur dan Memahami Keterlibatan***

Melakukan survei keterlibatan karyawan secara teratur untuk memahami tingkat keterlibatan mereka. Berdasarkan hasil survei, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

### ***Pengembangan Keterampilan Kolaboratif***

Melakukan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan kolaborasi dan komunikasi tim karyawan. Ini dapat membantu keterlibatan dan kolaborasi dalam manajemen kinerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, inovatif, dan memuaskan bagi karyawan milenial. Hal ini juga dapat membantu perusahaan mencapai tujuan bisnis mereka dengan lebih baik, karena karyawan yang terlibat dan berkolaborasi cenderung lebih efektif dalam mencapai hasil yang diinginkan.

## D. PEMBELAJARAN DAN PENGEMBANGAN

Milenial cenderung mencari kesempatan untuk terus belajar dan berkembang dalam karier mereka. Manajemen kinerja yang efektif harus memasukkan rencana pengembangan karier yang jelas dan menyediakan pelatihan yang relevan. Ini akan membantu memotivasi milenial dan memungkinkan mereka untuk tetap terlibat. Pembelajaran dan pengembangan (learning and development) adalah elemen kunci dalam manajemen kinerja para pegawai milenial. Dalam konteks manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan merujuk pada upaya untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, serta membantu mereka mencapai potensi mereka secara maksimal.

### *Peningkatan Keterampilan dan Kemampuan*

Milenial cenderung ingin terus belajar dan berkembang. Mereka menganggap pembelajaran sebagai cara untuk meningkatkan keterampilan mereka, yang pada gilirannya dapat membantu mereka dalam melaksanakan tugas pekerjaan dengan lebih baik.

### *Meningkatkan Kepuasan Kerja*

Karyawan milenial yang merasa bahwa mereka mendapatkan peluang untuk belajar dan berkembang dalam pekerjaan mereka cenderung lebih puas. Mereka mencari pekerjaan yang memberikan peluang untuk pertumbuhan dan perkembangan pribadi.

### *Mengikuti Perubahan dan Inovasi*

Dalam dunia yang terus berubah, pembelajaran dan pengembangan memungkinkan karyawan milenial untuk tetap relevan dan

mengikuti perkembangan teknologi dan tren industri. Mereka ingin memiliki keterampilan yang up-to-date.

### ***Pengembangan Karier yang Jelas***

Pembelajaran dan pengembangan seringkali terkait dengan pengembangan karier. Karyawan milenial ingin memiliki rencana pengembangan karier yang jelas dan peluang untuk memajukan diri.

### ***Pertumbuhan Berkelanjutan***

Pembelajaran dan pengembangan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan berkelanjutan, yang penting bagi karyawan milenial. Ini mencakup pelatihan formal, mentoring, pengalaman proyek, dan banyak lagi.

### ***Pengakuan atas Prestasi***

Ketika karyawan milenial melihat hasil pembelajaran mereka dalam bentuk prestasi dan peningkatan kinerja, ini memberikan pengakuan atas upaya mereka, yang dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan.

### ***Penggunaan Teknologi dalam Pembelajaran***

Milenial cenderung nyaman dengan teknologi. Oleh karena itu, penggunaan alat teknologi, seperti platform e-learning, webinar, dan aplikasi mobile, dalam pembelajaran dapat sangat efektif dalam menarik minat mereka.

## E. PENGGUNAAN TEKNOLOGI

Generasi milenial sangat nyaman dengan teknologi. Mereka menantang perusahaan untuk memanfaatkan teknologi dalam manajemen kinerja. Penggunaan platform digital, aplikasi berbasis mobile, dan alat analitik dapat membantu dalam memantau dan meningkatkan kinerja karyawan. Penggunaan teknologi dalam manajemen kinerja para pegawai milenial memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan proses penilaian yang efisien, transparan, dan sesuai dengan preferensi generasi ini. Berikut adalah penjelasan tentang pentingnya teknologi dalam manajemen kinerja karyawan milenial:

### ***Kemudahan Akses dan Keterbukaan***

Teknologi memungkinkan karyawan milenial untuk mengakses informasi kinerja mereka secara mudah dan cepat melalui platform digital. Mereka dapat melihat tujuan, pengukuran, dan umpan balik mereka kapan saja.

### ***Umpan Balik Real-Time***

Teknologi memfasilitasi umpan balik yang bersifat real-time. Ini berarti karyawan dapat menerima umpan balik segera setelah tugas atau proyek selesai, membantu mereka memahami kinerja mereka secara lebih baik.

### ***Pantauan Kinerja Secara Terus-Menerus***

Alat manajemen kinerja berbasis teknologi memungkinkan perusahaan untuk melacak kinerja karyawan secara terus-menerus.

Data ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi tren dan mengukur perkembangan karyawan dari waktu ke waktu.

### ***Pengaturan Tujuan dan Rencana Kinerja***

Teknologi memungkinkan perusahaan dan karyawan untuk merancang tujuan kinerja dan rencana pengembangan dengan lebih mudah. Ini menciptakan kerangka kerja yang jelas untuk penilaian kinerja.

### ***Kolaborasi Tim yang Ditingkatkan***

Platform kolaborasi digital memungkinkan tim untuk berkomunikasi dan berbagi informasi dengan lebih efisien, yang mendukung kolaborasi dalam penyelesaian proyek bersama.

### ***Pelatihan dan Pengembangan Online***

Teknologi memfasilitasi pelatihan dan pengembangan online, yang memungkinkan karyawan untuk memperluas keterampilan mereka tanpa harus meninggalkan tempat kerja. Ini dapat mencakup kursus online, webinar, dan sumber daya pembelajaran lainnya.

### ***Mobil Aplikasi untuk Kinerja***

Aplikasi seluler memberikan fleksibilitas bagi karyawan untuk mengakses informasi kinerja mereka, memberikan umpan balik, atau mengatur tujuan bahkan saat mereka sedang berperjalanan.

### ***Penggunaan Data dan Analitik***

Data yang dihasilkan oleh teknologi dalam manajemen kinerja dapat digunakan untuk analisis kinerja. Ini memungkinkan perusahaan untuk membuat keputusan berdasarkan data yang relevan dan objektif.



### ***Pengukuran Dampak Pelatihan dan Pengembangan***

Teknologi memungkinkan perusahaan untuk mengukur dampak dari program pelatihan dan pengembangan yang diimplementasikan. Ini membantu memahami manfaatnya dan membuat perbaikan jika diperlukan.

### ***Pengakuan dan Penghargaan Digital***

Perusahaan dapat menggunakan teknologi untuk memberikan penghargaan dan pengakuan dalam bentuk digital, seperti badge atau poin yang dapat ditukar. Ini juga dapat memudahkan karyawan dalam melibatkan diri dalam proses penilaian kinerja mereka sendiri, meningkatkan keterlibatan, dan mendukung perkembangan karier yang berkelanjutan.

## **F. PENDEKATAN BERKELANJUTAN**

Milenial memiliki kepedulian yang besar terhadap lingkungan dan berkelanjutan. Pendekatan berkelanjutan dalam manajemen kinerja para pegawai milenial merujuk pada prinsip-prinsip dan praktik yang dirancang untuk menciptakan kinerja yang berkelanjutan, baik bagi karyawan maupun perusahaan. Berikut penjelasan lebih lanjut tentang pendekatan berkelanjutan dalam manajemen kinerja para pegawai milenial:

### ***Pentingnya Keseimbangan Kerja-Hidup***

Keseimbangan kerja-hidup adalah elemen penting dalam manajemen kinerja berkelanjutan. Ini mencakup dukungan untuk

jadwal kerja yang fleksibel dan kebijakan bekerja dari jarak jauh yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

### ***Kepedulian Sosial dan Lingkungan***

Manajemen kinerja berkelanjutan mempertimbangkan kepedulian karyawan milenial terhadap isu-isu sosial dan lingkungan. Ini dapat mencakup inisiatif perusahaan terkait keberlanjutan, tanggung jawab sosial perusahaan, dan dampak positif pada masyarakat.

### ***Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan***

Karyawan milenial ingin merasa bahwa mereka memiliki pengaruh dalam proses pengambilan keputusan perusahaan. Pendekatan berkelanjutan mencakup partisipasi mereka dalam proses ini dan mendengarkan ide dan masukan mereka.

### ***Pemahaman dan Pengukuran Kinerja yang Komprehensif***

Pendekatan ini melibatkan pengukuran kinerja yang komprehensif, yang mencakup aspek-aspek seperti kinerja finansial, perkembangan keterampilan, dan dampak positif pada lingkungan dan masyarakat.

### ***Transparansi dan Tanggung Jawab***

Manajemen kinerja berkelanjutan mempromosikan transparansi dalam komunikasi dan tanggung jawab terhadap tujuan berkelanjutan. Perusahaan memberikan laporan terbuka tentang kemajuan mereka dan mendukung karyawan dalam memainkan peran mereka dalam mencapai tujuan ini.

## **G. UMPAN BALIK YANG TERUS MENERUS**

Umpan balik harus menjadi bagian integral dari manajemen kinerja. Milenial cenderung menginginkan umpan balik yang terus menerus, bukan hanya dalam periode penilaian tahunan. Perusahaan dapat menggunakan pendekatan yang lebih real-time untuk memberikan umpan balik dan membantu karyawan berkinerja lebih baik.

### ***Peningkatan Komunikasi***

Praktik umpan balik yang terus-menerus mendorong komunikasi yang lebih terbuka dan jujur antara karyawan dan manajer. Ini membantu dalam memahami perasaan, kebutuhan, dan aspirasi karyawan.

### ***Responsif terhadap Perubahan***

Umpan balik yang berkesinambungan memungkinkan manajer untuk merespons perubahan dalam kinerja karyawan dengan cepat. Ini membantu dalam mengatasi masalah sebelum menjadi masalah yang

### ***Pengukuran Kinerja yang Akurat***

Umpan balik yang berkesinambungan membantu dalam mengumpulkan data yang lebih akurat tentang kinerja karyawan sepanjang tahun. Ini dapat digunakan dalam penilaian kinerja tahunan dan rencana pengembangan.

### ***Peningkatan Motivasi***

Umpan balik yang sering membantu dalam meningkatkan motivasi karyawan. Mereka merasa lebih terhubung dengan tujuan organisasi dan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana mereka berkontribusi.

## BAGIAN 7

### MANAJEMEN KONFLIK DAN RETENSI

#### A. PENGERTIAN KONFLIK

Ketika individu dengan kepribadian, pengalaman, dan pendapat yang berbeda berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama, konflik tidak dapat dihindari. Meskipun konflik bisa berdampak baik dalam hal peluang pertumbuhan dan inovasi, konflik juga bisa berbahaya jika tidak dikelola dengan baik.

Penting untuk memahami pengertian konflik dari berbagai sudut pandang para ahli. Certo dan Certo (2019) mendefinisikan konflik: *“A struggle that results from opposing needs or feelings of two or more people”* . Perjuangan yang diakibatkan oleh pertentangan kebutuhan atau perasaan antara dua orang atau lebih. Karl Max mendefinisikan konflik dari sudut pandang sosial dimana Karl Max mengemukakan bahwa konflik adalah pertentangan kelas. Dalam Masyarakat yang terjadi ketimpangan (*inequality*) rentan memicu konflik dan perubahan sosial. Sedangkan Max Weber mendefinisikan konflik persaingan antara kelompok atau individu akibat perbedaan nilai, status, dan rasa kehormatan pribadi, dan biasanya mengarah pada penguatan kekuasaan.

Namun, penting untuk menyadari bahwa konflik pada dasarnya tidak selalu bersifat negatif. Faktanya, hal ini dapat menjadi

katalisator perubahan dan pertumbuhan positif. Berikut beberapa sudut pandang positif dari konflik:

*Perspektif yang Beragam:* Konflik sering kali muncul dari sudut pandang dan pengalaman yang berbeda. Jika dikelola secara efektif, perbedaan-perbedaan ini dapat menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai suatu permasalahan, sehingga memungkinkan penyelesaian masalah yang lebih baik.

*Inovasi dan Kreativitas:* Dalam suatu konflik, individu dapat mengusulkan solusi dan ide alternatif. Keberagaman pemikiran ini dapat mendorong kreativitas dan inovasi, sehingga menghasilkan hasil yang lebih baik.

*Peningkatan Hubungan:* Mengatasi dan menyelesaikan konflik secara terbuka dan penuh rasa hormat sebenarnya dapat memperkuat hubungan. Ini menumbuhkan komunikasi yang lebih baik dan saling pengertian.

*Pertumbuhan Pribadi:* Mengelola dan mengatasi konflik juga bisa menjadi peluang pertumbuhan pribadi. Ini mendorong individu untuk mengembangkan keterampilan penting seperti empati, mendengarkan secara aktif, dan negosiasi.

*Pengembangan Organisasi:* Di tempat kerja, penyelesaian konflik yang konstruktif dapat menghasilkan perbaikan dalam proses, kerja tim, dan produktivitas secara keseluruhan.

Jadi, meskipun konflik terkadang terasa tidak nyaman atau menantang, konflik tidak perlu ditakuti. Jika dikelola secara efektif, hal ini dapat menjadi kekuatan untuk perubahan positif, baik dalam kehidupan pribadi maupun dalam organisasi. Kuncinya terletak pada pembelajaran bagaimana melakukan pendekatan dan menavigasi konflik dengan cara yang konstruktif dan berorientasi pada solusi.

## **B. JENIS KONFLIK**

Konflik dapat terjadi dimana saja, Ketika konflik terjadi dalam organisasi maka ada 4 jenis konflik antar manusia yang dapat diamati (lumenlearning), yakni:

1. *Konflik Intrapersonal*, Ketika tujuan, nilai, atau posisi seseorang tidak sejalan, maka akan mengalami konflik. Ketika seorang pekerja diberi posisi yang mengharuskannya pindah ke negara bagian lain, dia mungkin menghadapi konflik intrapersonal. Ini juga bisa menjadi konflik pekerjaan di mana seorang profesional harus memilih antara makan malam bersama klien dan makan malam bersama keluarga.
2. *Konflik Interpersonal*, konflik akibat perbedaan tujuan, nilai, dan gaya antara dua orang atau lebih yang diharuskan berinteraksi. Karena jenis konflik ini terjadi antar individu, konfliknya bisa menjadi sangat pribadi.
3. *Konflik Intragrup*, konflik dalam kelompok atau tim, di mana anggotanya berkonflik mengenai tujuan atau prosedur.

Misalnya, dewan direksi mungkin ingin mengambil risiko dengan meluncurkan serangkaian produk atas nama organisasinya, meskipun terdapat perbedaan pendapat di antara beberapa anggota. Konflik intrakelompok terjadi di antara mereka ketika mereka berdebat tentang pro dan kontra dalam mengambil risiko tersebut.

4. *Konflik Intergrup*, Konflik intergrup adalah ketika konflik antara kelompok di dalam dan di luar suatu organisasi tidak sepakat dalam berbagai masalah. Konflik juga dapat timbul antara dua kelompok dalam organisasi yang sama, dan hal ini juga dapat dianggap sebagai konflik intergrup.

Seseorang dapat menghadapi konflik horizontal (konflik dengan orang-orang yang setingkat) atau konflik vertikal (konflik dengan manajer atau bawahan). Menciptakan konflik yang baik adalah tugas sulit yang jarang dilakukan dengan benar. Sebaliknya, organisasi yang tidak memupuk perbedaan pendapat tidak akan bertahan lama dalam kondisi saat ini. Perusahaan-perusahaan saat ini berusaha keras untuk mengadakan pertemuan di mana perselisihan dapat terjadi, memberikan penghargaan kepada orang-orang yang cukup berani untuk mengungkapkan sudut pandang yang berlawanan, dan bahkan memberikan waktu kepada karyawan untuk menilai dan mengkritik manajemen.

### C. PROSES KONFLIK

Konflik tidaklah muncul secara serta merta melainkan melalui beberapa tahapan. Para ahli mencoba menguraikan lebih dalam mengenai penyebab dan proses terjadinya konflik dalam organisasi. satu pandangan tentang proses terjadinya konflik menurut Hendricks, W (1992) yakni :

1. Peristiwa sehari-hari : ditandai adanya individu yang merasa tidak puas atau jengkel terhadap lingkungan kerja;
2. Adanya tantangan : apabila terjadi masalah, individu cenderung saling mempertahankan pendapat dan menyalahkan pihak lain;
3. Timbulnya pertentangan : masing-masing individu atau kelompok bertujuan untuk menang dan mengalahkan kelompok lain.

Konflik dalam organisasi tidak terjadi secara alamiah dan terjadi bukan tanpa sumber penyebab. Penyebab terjadinya konflik dalam setiap organisasi amat bervariasi tergantung dari sudut pandang individu menafsirkan, mempersepsi dan memberikan tanggapan dalam lingkungan kerjanya. Dikarenakan konflik dalam porsi tertentu dapat berdampak positif pada organisasi, maka mesti dikelola dengan baik dengan mengetahui faktor-faktor penyebabnya antara lain ([djkn.kemenkeu.go.id](http://djkn.kemenkeu.go.id)):

1. Konflik nilai
2. Kurangnya komunikasi



3. Kepemimpinan yang kurang efektif, pengambilan keputusan yang kurang adil
4. Ketidakcocokan peran
5. Produktifitas rendah
6. Perubahan keseimbangan
7. Konflik yang belum terpecahkan
8. Kebutuhan untuk membagi sumber-sumber daya yang terbatas
9. Perbedaan-perbedaan dalam berbagai tujuan
10. Saling ketergantungan kegiatan-kegiatan kerja; dan lain-lain.

### **Dampak Konflik**

Demi memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi, konflik seharusnya bukanlah sesuatu yang harus ditakutkan. Jika dikelola dengan baik, konflik dapat mendukung percepatan pencapaian tujuan organisasi. Konflik yang dikelola dengan baik dapat menumbuhkan kreatifitas, inovasi dalam pemecahan masalah dan menumbuhkan perubahan positif bagi pengembangan organisasi. Akan tetapi sebaliknya bila tidak dapat ditangani, konflik menyebabkan turunya kinerja organisasi.

1. *Dampak Konflik Sebagai Sesuatu Kekuatan Positif*, antara lain :
  - a. Kebutuhan untuk menyelesaikan konflik menyebabkan orang mencari jalan untuk mengubah cara-cara berlaku dalam hal pelaksanaan tugas-tugas;
  - b. Proses penyelesaian konflik dapat merangsang timbulnya perubahan positif dalam organisasi;

- c. Upaya untuk mencari cara-cara menyelesaikan konflik, bukan saja membuahkkan inovasi dan perubahan, tetapi sekaligus membuat perubahan lebih dapat diterima;
  - d. Efek menguntungkan bagi pegawai dalam menghadapi sebuah konflik dapat terjadi saat suasana kompetitif menjadi lebih intens yang mengakibatkan pegawai termotivasi untuk mengupayakan usaha yang lebih intensif demi tetap bertahan dalam organisasi, lebih-lebih untuk dapat ‘memenangkan persaingan’;
2. *Dampak Konflik Sebagai Sesuatu Kekuatan Negatif*, menurut Depdikbud (1983) yang dikutip oleh D. Deni Koswara (1994:2) antara lain :
- a. Konflik dapat menimbulkan perasaan tidak enak sehingga menghambat komunikasi;
  - b. Konflik dapat membawa suatu organisasi kearah disintegrasi;
  - c. Konflik menyebabkan ketegangan antara individu dan kelompok;
  - d. Konflik dapat menghalangi kerjasama antara individu;

Konflik yang dibiarkan tanpa ditangani akan menimbulkan efek negatif yang lebih serius antara lain kecenderungan terpercarnya upaya ke arah pencapaian tujuan, habisnya sumber daya dalam organisasi untuk menanganai konflik dan bukannya digunakan untuk arah pencapaian organisasi, kemudian timbulnya beban psikologi antar karyawan.

#### D. MANAJEMEN KONFLIK

Dewasa ini pandangan mengenai konflik tidak sama seperti masa-masa sebelumnya yang cenderung merasa lebih baik bila jangan sampai terjadi konflik. Teori yang berkembang justru menganggap bahwa konflik dalam kadar optimum mampu meningkatkan kemajuan perusahaan. Manajemen konflik merupakan kemampuan penting yang seharusnya dimiliki seorang pemimpin agar mampu mengelola konflik. Kemampuan mengelola konflik agar tidak berkembang menjadi hal negatif dalam unit yang dipimpinnya. Manajemen konflik akan terus berguna sebagai upaya meredakan konflik dan menyatukan kembali berbagai pihak melalui berbagai metode dan pendekatan. Salah satu ahli yang mengemukakan cara mengelola konflik adalah *Baskerville (1993) melalui 6 cara mengelola konflik berikut ini.*

1. *AVOIDING* : gaya yang cenderung menghindari timbulnya konflik. Hal potensial dan sensitif dihindari sebisa mungkin agar tidak berkembang menjadi sebuah konflik yang terbuka;
2. *ACCOMODATING* : gaya ini menghimpun aspirasi/pendapat/kepentingan pihak-pihak dimana konflik muncul dan selanjutnya dicari jalan keluarnya;
3. *COMPROMISSING* : gaya penyelesaian konflik dengan cara melakukan negoisasi antar pihak yang berkonflik kemudian dicari solusi atau jalan tengah yang sekiranya dapat diterima kedua belah pihak (*lose-lose solution*);

4. *COMPETING*: pihak-pihak yang berkonflik akan saling bersaing untuk memenangkan konflik dan akhirnya ada pihak yang dikorbankan kepentingannya demi tercapainya kepentingan pihak lain yang lebih kuat atau lebih berkuasa (*win – lose solution*);
5. *COLLABORATING*: cara ini dilakukan dengan membuat para pihak yang berkonflik akan sama-sama memperoleh hasil yang memuaskan, dilakukan dengan bersinergi menghadapi persoalan dan tetap menghargai kepentingan pihak lain (*win-win solution*);
6. *CONGLOMERATION*: gaya ini menggunakan kelima *style* penyelesaian konflik secara bersama-sama (*mixed*).

Pendapat lain dikemukakan oleh Certo and Certo (2019) menguraikan empat strategi umum untuk menyelesaikan konflik. Strategi-strategi tersebut adalah:

1. Forcing (Memaksa): Strategi ini melibatkan penggunaan otoritas atau kekuasaan seseorang untuk menyelesaikan konflik demi kepentingan salah satu pihak, sering kali dengan mengorbankan pihak lain. Ini adalah pendekatan menangkalah di mana pihak yang tegas mengejar kepentingannya sendiri tanpa mempertimbangkan kepentingan pihak lain.
2. Avoiding (Menghindari): Strategi ini melibatkan pengabaian atau penghindaran konflik. Pendekatan ini dapat digunakan ketika permasalahannya sepele, ketika waktunya tidak tepat,

atau ketika pihak-pihak yang terlibat memerlukan waktu untuk menenangkan diri sebelum menangani konflik.

3. *Accommodating* (Mengakomodasi): Strategi ini melibatkan menyerah pada tuntutan atau keinginan pihak lain. Ini adalah pendekatan menang-kalah di mana satu pihak mengorbankan kepentingannya demi kepentingan pihak lain. Ini bisa menjadi strategi yang efektif ketika permasalahannya lebih penting bagi pihak lain.
4. *Compromising* (Kompromi): Strategi ini melibatkan pencarian jalan tengah atau menemukan solusi yang sebagian dapat memuaskan kedua belah pihak. Ini adalah pendekatan menang-kalah, dimana kedua belah pihak membuat konsesi untuk mencapai kesepakatan.

Penting untuk dicatat bahwa efektivitas setiap strategi bergantung pada situasi spesifik, sifat konflik, dan kepribadian individu yang terlibat. Manajer dan pemimpin yang terampil sering kali harus mampu beradaptasi dan memilih strategi yang tepat berdasarkan keadaan. Selain itu, perlu disebutkan bahwa kolaborasi atau penyelesaian masalah merupakan strategi penyelesaian konflik penting lainnya, meskipun hal ini mungkin tidak secara eksplisit dibahas oleh Certo dan Certo dalam konteks ini. Kolaborasi melibatkan kerja sama untuk menemukan solusi yang saling menguntungkan.

Ada beberapa keuntungan dalam menyelesaikan konflik organisasi, dan seorang eksekutif atau manajer akan memilih pendekatan yang

paling sesuai dengan gaya pribadi mereka. Diharapkan seorang pemimpin mampu mencegah perilaku-perilaku yang merugikan dan tidak diperlukan. Pilihan seorang pemimpin dalam penyelesaian konflik adalah salah satu fungsi kepemimpinannya yang dapat dikatakan dengan nilai (value) pemimpin tersebut.

## **E. MANAJEMEN KONFLIK DAN RETENSI KARYAWAN**

Metode yang digunakan perusahaan dalam mencari calon karyawan telah berubah seiring berjalannya waktu. Terlebih lagi, mayoritas pekerja milenial lebih memilih menjadi wirausaha dibandingkan menjadi bagian dari organisasi perusahaan.

Retensi atau Mempertahankan karyawan terkadang menjadi cara terbaik agar roda perusahaan tetap berputar. Namun, sejauh mana perusahaan bersedia berinvestasi dalam retensi karyawan, akan berbeda tergantung pada situasi dan kondisi Perusahaan. Karyawan adalah salah satu aspek terpenting dalam pertumbuhan perusahaan, namun hanya sedikit bisnis yang bersedia mengeluarkan uang dalam jumlah besar untuk mempertahankannya. Memang bagi generasi milenial, bekerja di sebuah perusahaan bukan lagi tujuan utama mereka.

Pimpinan harus menyadari bahwa retensi karyawan adalah masalah manajemen bakat, *talent management*, dan oleh karena itu strategi retensi terbaik bersifat multifungsi. Karyawan yang tidak tertarik dengan pekerjaannya, yakin bahwa dirinya tidak cocok dengan

pekerjaannya, atau yakin bahwa dirinya dibayar rendah kemungkinan besar akan keluar dari perusahaan. Pengusaha hanya dapat mengatasi permasalahan tersebut dengan menerapkan praktik manajemen talenta yang efektif dan terkoordinasi (perekrutan, seleksi, pelatihan, penilaian, dan kompensasi). Dengan kata lain, pergantian pekerja (baik sukarela maupun tidak sukarela) sering kali dimulai dengan keputusan seleksi yang buruk, yang kemudian diperburuk oleh pelatihan yang tidak memadai, penilaian yang tidak sensitif, dan upah yang tidak setara. Tidak ada gunanya mencoba mengembangkan "strategi retensi" tanpa mempertimbangkan seluruh praktik sumber daya manusia.

*Employer*, sebagai pemberi kerja dapat mengambil langkah-langkah berikut untuk meningkatkan retensi karyawan, (Dessler, 20...):

- **MENINGKATKAN PEMBAYARAN**, Penjelasan paling jelas mengapa karyawan berhenti sering kali yang benar adalah: gaji rendah. Khususnya bagi karyawan yang berkinerja tinggi dan karyawan kunci, ditingkatkan gaji. Ini menjadi alat retensi pilihan bagi banyak pemberi kerja.
- **PEKERJAKAN YANG CERDAS**, "Retensi dimulai dari awal, dengan seleksi dan perekrutan karyawan yang tepat. Hal ini tidak hanya mengacu pada pekerja tetapi juga mempekerjakan supervisor yang tepat.
- **KARIR**, Seorang pakar mengatakan, Profesional yang merasa perusahaannya peduli perkembangan dan kemajuannya Secara berkala berdiskusi dengan karyawan tentang preferensi

dan prospek karier mereka, dan membantu karyawan merencanakan karirnya.

- **MEMBERIKAN ARAH**, Orang tidak dapat melakukan pekerjaannya jika mereka tidak tahu apa yang harus dilakukan atau apa tujuan mereka. Oleh karena itu, mempertahankan karyawan memerlukan kejelasan tentang apa yang karyawan inginkan.
- **MENAWARKAN FLEKSIBILITAS**, Dalam sebuah survei, para pekerja mengidentifikasi “pengaturan kerja yang fleksibel”
- dan “telecommuting” sebagai dua manfaat utama yang akan mendorong mereka untuk memilih satu pekerjaan dibanding pekerjaan lainnya.
- **MENGGUNAKAN PRAKTIK SUMBER DAYA MANUSIA BERKINERJA TINGGI**, Dalam sebuah penelitian, *call center* yang lebih memanfaatkan praktik kerja dengan keterlibatan tinggi (misalnya, pemberdayaan karyawan, kelompok penyelesaian masalah, dan tim yang mengarahkan diri sendiri) memiliki tingkat berhenti, pemecatan, yang lebih rendah
- **COUNTEROFFER**, *tawaran balasan*, jika seorang karyawan yang berharga mengatakan dia akan pergi, sebaiknya lakukan tawaran balasan. Pengusaha yang mengizinkan penawaran balasan memerlukan kebijakan yang spesifik, misalkan orang dan posisi apa yang berhak menerima tawaran balasan, penyempurnaan kompensasi, serta cara menentukan penawaran



## BAGIAN 8

# TRANSFORMASI TEKNOLOGI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

### A. SISTEM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Sistem manajemen sumber daya manusia atau yang lebih dikenal dengan *human resource information system* (HRIS) adalah perangkat lunak atau *platform* yang dirancang khusus untuk mengelola informasi dan data terkait dengan karyawan dalam sebuah organisasi. Implementasi HRIS telah membawa sejumlah manfaat signifikan dalam manajemen sumber daya manusia antara lain:

#### 1. Otomatisasi Proses Administratif

Dilakukan oleh perusahaan untuk mengotomatisasi tugas-tugas administratif, seperti penggajian, manajemen absensi, dan pemantauan waktu kerja. Aktivitas ini mengurangi beban administratif pada departemen sumber daya manusia, agar dapat fokus pada tugas-tugas yang lebih strategis.

Peran dari otomatisasi proses administratif meliputi:

- a. Mengurangi kesalahan data: HRIS mengurangi risiko kesalahan manusia dalam mengelola data karyawan, yang dapat mengakibatkan masalah administratif dan hukum.
- b. Efisiensi: Proses otomatisasi mempercepat tugas administratif, seperti penggajian, manajemen waktu, dan manajemen izin.

- c. Akses mudah: Data karyawan dapat diakses dengan mudah dan aman oleh pihak yang berwenang.  
(Milkovich, Newman, dan Gerhart, 2020).

## **2. Manajemen Data Karyawan**

HRIS menyediakan satu basis data terpusat untuk semua informasi karyawan, termasuk data pribadi, data kontak, riwayat pekerjaan, pelatihan, kinerja dan sebagainya. Manajemen data karyawan membuat lebih mudah untuk mengelola dan mengakses informasi karyawan.

## **3. Rekrutmen dan Perekrutan**

HRIS dapat digunakan untuk mengelola seluruh proses rekrutmen, mulai dari posting pekerjaan hingga penilaian calon karyawan. Integrasi dengan platform rekrutmen online memungkinkan akses cepat ke calon kandidat.

## **4. Analisis Data HRIS**

HRIS mengumpulkan data yang berharga tentang karyawan dan proses sumber daya manusia. Dengan analisis data HRIS, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih cerdas dalam berbagai aspek, diantaranya:

- a. Perekrutan: HRIS dapat membantu dalam mengidentifikasi tren perekrutan yang sukses, sumber calon terbaik, dan efektivitas strategi rekrutmen.
- b. Pengembangan karyawan: Data HRIS dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, pencocokan bakat, dan pengembangan karir yang lebih baik.

c. Retensi karyawan: Analisis data dapat membantu mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan, sehingga perusahaan dapat mengambil tindakan yang sesuai untuk mempertahankan bakat berharga.

## **5. Pelaporan dan Kepatuhan**

HRIS mempermudah penyusunan laporan tentang data karyawan dan memastikan kepatuhan dengan peraturan dan undang-undang ketenagakerjaan. Aspek ini membantu perusahaan untuk memenuhi kewajiban perpajakan dan peraturan lainnya.

## **6. Pengembangan Karir**

HRIS dapat memungkinkan karyawan untuk melacak perkembangan karir, merencanakan tujuan karir, dan mengakses pelatihan yang sesuai.

## **7. Keterlibatan Karyawan**

HRIS dapat digunakan untuk mengukur tingkat keterlibatan karyawan, melakukan survei karyawan, dan merencanakan tindakan untuk meningkatkan keterlibatan.

## **8. Keamanan Data**

Sangat penting untuk memastikan keamanan data karyawan dalam HRIS. Ini termasuk mengenkripsi data, mengatur izin akses, dan mengikuti praktik terbaik dalam pengelolaan data pribadi.

(Martocchio, 2020).

Seijts dan Crossan (2019), implementasi HRIS memungkinkan departemen sumber daya manusia untuk menjadi lebih efisien, berfokus pada strategi, dan memberikan nilai tambah yang signifikan bagi organisasi. Namun, sukses dalam implementasi HRIS juga melibatkan pelatihan karyawan, perencanaan yang baik, dan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan bisnis dan bagaimana teknologi tersebut dapat mendukungnya.

## **B. REKRUTMEN DAN PEREKRUTAN**

Transformasi teknologi dalam manajemen sumber daya manusia juga sangat memengaruhi area rekrutmen dan perekrutan karyawan. Aspek-aspek utama pada transformasi teknologi dalam manajemen sumber daya manusia antara lain:

### **1. Penggunaan Platform Online**

- a. *Situs Web Rekrutmen*: Perusahaan sekarang menggunakan situs web rekrutmen untuk mengiklankan posisi lowongan kerja, menerima aplikasi, dan berkomunikasi dengan calon karyawan. Cara ini memungkinkan untuk mencapai audiens yang lebih luas dan menjangkau calon karyawan potensial di seluruh dunia.
- b. *Jejaring Sosial*: *Platform* media sosial seperti LinkedIn, Twitter, dan Facebook digunakan untuk membangun merek perusahaan, mencari calon karyawan yang sesuai, dan berinteraksi dengan komunitas profesional. Perusahaan juga

dapat memanfaatkan iklan berbayar untuk mencapai target audiens dengan lebih efektif.

- c. **Alat Analisis Data:** Data yang diperoleh dari *platform online* digunakan untuk menganalisis efektivitas strategi rekrutmen, yang memungkinkan perusahaan untuk memahami di mana dapat memperbaiki upaya rekrutmen dan mencari cara-cara yang lebih efisien untuk menemukan bakat yang sesuai.

(Lowitzsz, 2020)

## **2. Penggunaan Teknologi Kecerdasan Buatan (AI)**

- a. **Otomatisasi penyaringan awal:** AI digunakan untuk otomatisasi proses awal penyaringan lamaran kerja. Algoritma AI dapat melakukan pemindaian cepat lamaran kerja dan mengidentifikasi kandidat yang memenuhi kriteria tertentu, seperti pendidikan, pengalaman, dan keterampilan, terobosan ini dapat menghemat waktu sumber daya manusia dalam proses awal seleksi, (Robert, 2019).
- b. *Interview virtual:* AI juga memungkinkan wawancara virtual. Sistem berbasis AI dapat melakukan wawancara dengan calon karyawan melalui *platform video* dan bahkan mengenali ekspresi wajah dan nada suara untuk membantu dalam penilaian perilaku.
- c. **Prediksi kepemimpinan dan kesesuaian:** Beberapa sistem AI dapat menganalisis data kandidat untuk memprediksi kemungkinan kesuksesan dan kesesuaian dengan budaya perusahaan dan peran yang ditawarkan.

(Polli dan Taku, 2019)

Penggunaan teknologi AI dalam rekrutmen membantu perusahaan untuk menghemat waktu, mengurangi bias, dan meningkatkan kualitas proses seleksi karyawan. Dalam implementasinya diperlukan kecermatan untuk memperhatikan isu-isu etika dan privasi yang terkait dengan penggunaan AI dalam rekrutmen. Memberikan pengalaman yang positif kepada calon karyawan dan menjaga integritas data adalah penting dalam menggunakan teknologi AI dengan sukses.

### C. MENGEMBANGKAN DAN PELATIHAN KARYAWAN

Bersin (2004), Transformasi teknologi dalam pengembangan dan pelatihan karyawan telah membawa banyak inovasi yang memungkinkan perusahaan untuk memberikan pelatihan yang lebih efektif dan praktis. Elemen dalam transformasi teknologi dalam pengembangan dan pelatihan karyawan yaitu:

#### 1. Pembelajaran *Online* dan *Platform E-Learning*

- a. *E-Learning*: Adalah metode yang populer dalam pengembangan karyawan. *E-Learning* melibatkan penggunaan *platform online* yang menyediakan beragam materi pelatihan, dari video hingga modul interaktif, yang dapat diakses oleh karyawan kapan saja dan di mana saja.
- b. Pelatihan mandiri: Karyawan dapat mengambil inisiatif untuk mengakses materi pelatihan yang relevan dengan tujuan karir. Perusahaan dapat memberikan akses ke sumber daya *e-*

*learning* atau menciptakan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan.

- c. Pelacakan Kemajuan: *Platform e-learning* dapat melakukan pengawasan kemajuan karyawan, termasuk perusahaan dapat mengukur sejauh mana karyawan telah menyelesaikan pelatihan.

## **2. Penggunaan Teknologi Simulasi dan *Augmented Reality* (AR)**

- a. Simulasi Pelatihan: Simulasi menggunakan teknologi untuk menciptakan pengalaman pelatihan yang mendekati situasi nyata. Simulasi ini sangat berguna dalam pelatihan untuk pekerjaan yang berisiko tinggi, seperti pengemudi truk, pilot, atau pekerja medis. Simulasi dapat mengurangi risiko dan meningkatkan kepercayaan diri karyawan.
- b. *Augmented Reality* (AR): AR digunakan dalam pelatihan untuk memasukkan elemen virtual ke dalam dunia nyata. Penggunaan AR memungkinkan pelatihan interaktif di mana karyawan dapat berinteraksi dengan informasi yang ditampilkan melalui perangkat AR, seperti pelatihan perakitan mesin atau perbaikan perangkat keras.

(Kapp, 2012).

Teknologi dalam pengembangan dan pelatihan karyawan memungkinkan perusahaan untuk memberikan pelatihan yang lebih terjangkau, lebih fleksibel, dan lebih sesuai dengan kebutuhan individu. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan dengan cara yang lebih

efisien, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada produktivitas dan keberhasilan jangka panjang perusahaan, (Allen, 2012).

#### **D. MANAJEMEN KINERJA**

Falcone (2018), transformasi teknologi dalam manajemen kinerja telah mengubah cara perusahaan mengevaluasi, mengelola, dan memotivasi karyawan. Dua aspek penting dalam manajemen kinerja yang terkait dengan teknologia adalah sebagai berikut:

##### **1. Alat Manajemen Kinerja Berbasis *Online***

- a. Penilaian real-time: Alat manajemen kinerja berbasis online yang mana atasan langsung dan karyawan untuk memberikan umpan balik dan penilaian sepanjang waktu, bukan hanya dalam tinjauan tahunan. Penilaian real-time menciptakan kemungkinan penilaian yang lebih akurat dan sesuai dengan konteks.
- b. Umpan balik berkala: Karyawan dapat menerima umpan balik berkala tentang kinerja, untuk dapat membantu memahami di mana yang unggul dan di mana yang dapat meningkatkan.

##### **2. Penggunaan Teknologi Analitik**

- a. Mengukur kinerja karyawan: Teknologi analitik yang dijalankan perusahaan untuk mengukur kinerja karyawan secara lebih obyektif. Data kinerja yang diperoleh dari berbagai sumber, seperti produktivitas, hasil proyek, dan umpan balik rekan kerja, dapat diintegrasikan dan dianalisis.



- b. Menilai dampak terhadap tujuan bisnis: Melalui teknologi analitik, perusahaan dapat menghubungkan kinerja karyawan dengan tujuan bisnis secara lebih mendalam. Menilai dampak terhadap tujuan bisnis dapat membantu perusahaan untuk memahami kontribusi masing-masing karyawan terhadap kesuksesan perusahaan dan untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.

Phillips dan Phillips (2007), dengan alat manajemen kinerja berbasis online dan analitik kinerja, perusahaan dapat meningkatkan proses penilaian karyawan, mengurangi subjektivitas, dan menyediakan umpan balik yang lebih terarah. Chandler (2019), Manajemen kinerja juga dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi bakat berharga, mengembangkan rencana pengembangan karyawan yang lebih baik, dan merancang insentif yang sesuai dengan kinerja individu. Dalam jangka panjang, proses ini dapat meningkatkan produktivitas dan kontribusi karyawan terhadap tujuan bisnis.

## **E. MANAJEMEN HUBUNGAN KARYAWAN**

Manajemen hubungan karyawan (Employee Relationship Management - ERM) adalah bagian penting dari manajemen sumber daya manusia yang bertujuan memperkuat keterlibatan karyawan dan meningkatkan komunikasi antara karyawan dan manajemen. Transformasi teknologi telah memainkan peran

penting dalam manajemen hubungan karyawan. Peran utama dalam manajemen hubungan karyawan yang terkait dengan teknologi meliputi:

### **1. Penggunaan Perangkat Lunak Kolaborasi dan Komunikasi**

- a. Perangkat lunak kolaborasi: Perusahaan menggunakan berbagai perangkat lunak kolaborasi, seperti Slack, Microsoft Teams, atau platform serupa, untuk memungkinkan karyawan dan tim berkomunikasi, berbagi informasi, dan bekerja sama dalam waktu nyata, terlepas dari lokasi fisik. Ini memfasilitasi kolaborasi yang lebih efisien, terutama dalam tim yang tersebar geografis.
- b. Sosial intranet: Perusahaan dapat memiliki intranet internal yang berfungsi sebagai platform kolaborasi dan komunikasi. Intranet ini dapat mencakup berita perusahaan, forum diskusi, dan alat berbagi dokumen untuk memperkuat komunikasi antara karyawan dan manajemen.

(Morgan, 2017).

### **2. Penggunaan Chatbots atau Layanan Pelanggan Otomatis**

- a. Chatbots: digunakan untuk memberikan respons cepat terhadap pertanyaan umum karyawan. dapat digunakan dalam berbagai hal, mulai dari pertanyaan tentang kebijakan perusahaan hingga permintaan cuti. Chatbots membantu mengurangi beban pekerjaan departemen sumber daya manusia dan memberikan karyawan akses instan ke informasi yang dibutuhkan.

- b. Layanan pelanggan otomatis: Layanan pelanggan otomatis seperti penerima panggilan otomatis dan pesan otomatis dapat digunakan untuk meningkatkan responsivitas terhadap masalah karyawan. Termasuk mengarahkan pertanyaan atau masalah karyawan ke sumber daya yang tepat.

(Agrawal, 2019).

Penggunaan teknologi dalam manajemen hubungan karyawan membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih terhubung dan kolaboratif. Karyawan merasa lebih terlibat ketika memiliki akses mudah ke informasi dan alat yang dibutuhkan, dan ketika komunikasi antara dan manajemen lebih transparan dan responsif. Dalam keseluruhan, teknologi membantu menciptakan budaya kerja yang lebih inklusif dan berkolaborasi.

## **F. ANALITIK HUMAN RESOURCE**

Waber (2013), analitik human resources, atau Human Resources Analytics, merupakan pendekatan yang memanfaatkan data dan analisis statistik untuk memahami berbagai aspek manajemen sumber daya manusia. Transformasi teknologi telah memungkinkan perusahaan untuk menerapkan analitik HR dengan lebih efisien dan efektif. Ruang lingkup utama analitik HR yang berkaitan dengan teknologi:

### **1. Penerapan Analitik Data untuk Memahami Tren**

- a. Analisis data karyawan: Perusahaan menggunakan alat analitik untuk mengumpulkan, mengintegrasikan, dan

menganalisis data terkait karyawan, termasuk riwayat pekerjaan, kinerja, dan tingkat kehadiran, yang membantu dalam pemahaman tren dan pola dalam populasi karyawan.

- b. Analisis retensi: Dengan data karyawan yang akurat, perusahaan dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan yang memungkinkan perusahaan untuk mengambil tindakan yang sesuai untuk meningkatkan tingkat retensi.
- c. Analisis produktivitas: Melalui pengukuran produktivitas karyawan dan hubungannya dengan variabel lain seperti pelatihan, manajemen kinerja, dan kesejahteraan, perusahaan dapat memahami faktor-faktor apa yang memengaruhi produktivitas karyawan.

## **2. Prediksi Permintaan Tenaga Kerja dan Perencanaan Sumber Daya Manusia**

- a. Prediksi permintaan tenaga kerja: Analitik HR memungkinkan perusahaan untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan berdasarkan tren historis dan proyeksi bisnis. Aspek ini membantu dalam perencanaan rekrutmen yang lebih efisien dan pengelolaan sumber daya manusia.
- b. Perencanaan sumber daya manusia: Data analitik digunakan untuk mengidentifikasi kekurangan keterampilan dan pengetahuan yang mungkin di perusahaan atau organisasi. Dengan informasi ini, perusahaan dapat mengembangkan rencana pelatihan dan pengembangan karyawan yang sesuai.

Dengan analitik HR yang terbaru, perusahaan dapat mengoptimalkan manajemen sumber daya manusia, dapat membuat keputusan berdasarkan bukti data yang kuat, yang dapat membantu meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas kerja karyawan. Selain itu, prediksi permintaan tenaga kerja dan perencanaan sumber daya manusia yang cermat membantu perusahaan untuk menghadapi perubahan pasar dan mengelola perubahan sumber daya manusia dengan lebih baik.

## **G. KESEJAHTERAAN KARYAWAN**

Kesejahteraan karyawan adalah faktor kunci dari manajemen sumber daya manusia yang semakin mendapat perhatian. Penggunaan teknologi dalam memajemen kesejahteraan karyawan telah menjadi solusi yang efektif. Hyworon (2019), dua faktor yang terkait dengan kesejahteraan karyawan dan teknologi yaitu:

### **1. Penggunaan Teknologi untuk Mengelola Program Kesejahteraan Karyawan**

- a. Aplikasi kesehatan dan kebugaran: Perusahaan seringkali menggunakan aplikasi kesehatan dan kebugaran yang dapat diakses oleh karyawan untuk membantu mengelola kesehatan. Aplikasi ini dapat memungkinkan karyawan untuk melacak aktivitas fisik, pola tidur, diet, dan bahkan memberikan saran kesehatan.

- b. Platform kesejahteraan karyawan: Perusahaan dapat memiliki platform kesejahteraan karyawan yang terintegrasi dengan data dari perangkat kesehatan, aplikasi kebugaran, dan program kesejahteraan. Platform ini membantu karyawan memantau dan meningkatkan kesejahteraan .

## **2. Analitik Data untuk Memahami Tingkat Kebahagiaan dan Kesejahteraan Karyawan**

- a. Pengukuran kesejahteraan karyawan: Perusahaan dapat menggunakan survei dan alat penilaian kesejahteraan karyawan yang didukung oleh teknologi untuk memahami sejauh mana karyawan merasa puas dan bahagia dalam pekerjaan .
- b. Analitik data kesejahteraan: Data dari survei dan alat penilaian kesejahteraan karyawan digunakan untuk menganalisis tren dan pola terkait dengan kesejahteraan. Melalui cara ini dapat membantu perusahaan mengidentifikasi masalah dan mengambil tindakan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Penggunaan teknologi dalam manajemen kesejahteraan karyawan membantu meningkatkan kualitas hidup karyawan, produktivitas, dan retensi. Dengan melacak kesejahteraan karyawan dan meresponsnya dengan tindakan yang sesuai, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan lebih berfokus pada karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang perusahaan. Teknologi juga

memungkinkan perusahaan untuk mengukur dampak program kesejahteraan dan mengoptimalkan investasi

## **H. KEAMANAN DATA DAN PRIVASI**

Keamanan data dan privasi adalah aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia, terutama karena HR mengelola data pribadi dan sensitif karyawan. Transformasi teknologi telah membawa tantangan baru dan memerlukan tindakan yang tepat dalam hal keamanan data dan privasi. Aspek utama terkait dengan keamanan data dan privasi di HR:

### **1. Perlindungan Data Pribadi dan Kepatuhan Regulasi Privasi**

- a. GDPR dan regulasi lainnya: Di berbagai wilayah, termasuk Uni Eropa dengan GDPR (General Data Protection Regulation), terdapat regulasi ketat yang mengatur perlindungan data pribadi karyawan. Perusahaan perlu memahami dan mematuhi regulasi ini, baik dalam hal pengumpulan, penyimpanan, atau penggunaan data pribadi karyawan.
- b. Pengaturan izin: Perusahaan harus meminta izin yang jelas dan transparan dari karyawan sebelum mengumpulkan dan mengelola data pribadi. Proses ini mencakup data seperti informasi kontak, catatan kesehatan, dan informasi keuangan.

## 2. Implementasi Sistem Keamanan yang Kuat

- a. Enkripsi data: Semua data HR yang sensitif harus dienkripsi saat disimpan atau ditransfer. Langkah ini sangat penting untuk melindungi data dari akses yang tidak sah.
  - b. Otorisasi dan akses terbatas: Perusahaan harus mengimplementasikan otorisasi yang ketat dan mengontrol akses ke data HR. Cara ini memastikan bahwa hanya pihak yang berwenang yang memiliki akses ke data tersebut.
  - c. Pemantauan dan audit keamanan: Melakukan pemantauan dan audit secara rutin atas keamanan data HR untuk mendeteksi potensi ancaman atau pelanggaran keamanan.
- (Rotenstreich, 2017).

Ketika datang ke keamanan data HR, perusahaan harus mengambil langkah-langkah serius untuk melindungi data karyawan. Pelanggaran keamanan data dan pelanggaran privasi tidak hanya berpotensi merugikan karyawan, tetapi juga bisa mengakibatkan konsekuensi hukum dan reputasi yang serius bagi perusahaan. Oleh karena itu, keamanan data dan privasi harus menjadi prioritas dalam setiap upaya transformasi teknologi HR.

### I. DAMPAK TRANSFORMASI DIGITAL

Westerman, Bonnet, dan McAfee (2014), dampak transformasi digital dalam manajemen sumber daya manusia tidak hanya terbatas pada penggunaan teknologi tertentu, tetapi juga memiliki dampak yang mendalam pada budaya perusahaan, operasi, dan



strategi bisnis secara keseluruhan. Poin-poin yang perlu diperhatikan terkait dengan dampak transformasi digital dalam manajemen sumber daya manusia:

### **1. Dampak Perubahan Teknologi dalam Budaya Perusahaan dan Cara Organisasi Beroperasi**

- a. Perubahan budaya: Transformasi digital memerlukan perubahan budaya perusahaan. Karyawan perlu beradaptasi dengan penggunaan teknologi baru, bekerja dalam lingkungan yang lebih terhubung, dan berfokus pada inovasi. Hal ini dapat mengubah cara karyawan berpikir, bekerja, dan berkolaborasi.
- b. Fleksibilitas dan mobilitas: Teknologi memungkinkan karyawan untuk bekerja dari mana saja, yang dapat mengubah cara organisasi memahami lokasi kerja. Perusahaan harus mengintegrasikan kebijakan yang mendukung mobilitas karyawan dan manajemen jarak jauh.
- c. Pertumbuhan dan inovasi: Transformasi digital dapat memungkinkan perusahaan untuk tumbuh dan berinovasi lebih cepat yang mana dapat merangsang semangat kewirausahaan dan kreativitas di seluruh organisasi.

### **2. Menyelaraskan Teknologi dengan Strategi Bisnis dan Kebijakan Perusahaan**

- a. Strategi bisnis terkini: Transformasi digital harus mendukung strategi bisnis perusahaan. Kepemimpinan perlu memastikan bahwa teknologi yang diadopsi sesuai dengan visi bisnis jangka panjang perusahaan.

- b. Kebijakan keamanan dan privasi: Dengan adopsi teknologi yang kuat, perusahaan juga perlu memastikan bahwa memiliki kebijakan keamanan dan privasi yang sesuai. Konsep ini termasuk mematuhi regulasi yang berlaku dan melindungi data karyawan.
- c. Keterlibatan karyawan: Karyawan perlu dilibatkan dan terlibat dalam proses transformasi digital. Diperlukan keterlibatan dalam pemilihan dan penggunaan alat teknologi baru, serta dilibatkan dalam merancang kebijakan yang relevan.

Dalam menghadapi dampak transformasi digital, perusahaan harus memiliki pegangan yang holistik dan strategis tentang bagaimana teknologi dapat mendukung dan memajukan tujuan bisnis dan budaya perusahaan. Transformasi digital bukan sekadar tentang mengadopsi teknologi baru, tetapi juga tentang mengintegrasikannya ke dalam DNA perusahaan sehingga dapat memberikan nilai tambah secara nyata.

## **J. ETIKA DAN ISU SOSIAL**

Aspek etika dan isu-isu sosial sangat penting dalam transformasi teknologi dalam manajemen sumber daya manusia. Muller (2018) dalam penggunaan teknologi HR, perusahaan perlu mempertimbangkan dampaknya pada etika dan keadilan. Prinsip-prinsip etika dan isu-isu sosial yang harus dipertimbangkan:

## **1. Pemikiran Etika dalam Penggunaan Teknologi HR**

- a. AI dan pengambilan keputusan HR: Ketika menggunakan kecerdasan buatan (AI) dalam pengambilan keputusan HR, perusahaan harus memastikan bahwa algoritma dan model yang digunakan tidak diskriminatif dan adil. Pengambilan keputusan yang terkait dengan rekrutmen, promosi, dan penggajian harus transparan dan dapat dijelaskan kepada karyawan.
- b. Privasi karyawan: Perusahaan perlu memprioritaskan privasi karyawan dan memastikan bahwa data pribadi karyawan dijaga dengan baik. Penggunaan data karyawan harus sesuai dengan regulasi privasi yang berlaku.

## **2. Pemahaman isu-isu sosial yang terkait dengan teknologi HR:**

- a. Kesenjangan gender dan keberagaman: Perusahaan harus memastikan bahwa teknologi HR tidak memperkuat atau memperburuk kesenjangan gender atau masalah keberagaman. Analisis data HR harus memperhitungkan isu-isu seperti kesenjangan upah gender dan perekrutan yang bias terhadap kelompok tertentu.
- b. Keadilan dalam rekrutmen: Perusahaan perlu berupaya untuk mengurangi bias dan memastikan bahwa rekrutmen karyawan dilakukan secara adil. Penggunaan teknologi rekrutmen harus diawasi agar tidak menghasilkan hasil yang tidak adil atau bias terhadap komunitas dan golongan tertentu.

Penting untuk menciptakan budaya etika dan kesadaran sosial dalam penggunaan teknologi HR. Capaian ini melibatkan pendidikan karyawan tentang etika dan kesadaran sosial, serta memasukkan pertimbangan etika dan isu-isu sosial dalam proses pengambilan keputusan terkait dengan teknologi HR. Dengan demikian, perusahaan dapat memastikan bahwa teknologi digunakan dengan cara yang memenuhi standar etika dan memperhatikan isu-isu sosial yang relevan.

## BAGIAN 9

### TREN MASA DEPAN DALAM MSDM

#### A. PENDAHULUAN: LANSKAP PASAR TENAGA KERJA DI INDONESIA

Berdasarkan data terakhir BPS yang dipublikasikan pada Februari 2023 dapat diketahui bahwa angkatan kerja Indonesia yang berjumlah 146,62 juta orang tidak semuanya memenuhi syarat untuk mendapatkan fasilitasi dari negara salah satunya berupa tawaran pekerjaan. Dari jumlah tersebut, besarnya jumlah penduduk yang bekerja adalah 138,63 juta orang, terdiri dari 92,16 juta pekerja penuh waktu, 36,88 juta pekerja paruh waktu, dan 9,59 juta setengah pengangguran (<https://www.kompas.com/tren/>).

Komposisi angkatan kerja di atas setidaknya dalam rentang waktu tiga tahun terakhir ditandai dengan kombinasi ketidakstabilan dalam bidang kesehatan, ekonomi, dan geopolitik, serta meningkatnya tuntutan sosial dan lingkungan. Berbagai kombinasi permasalahan yang muncul memaksa perusahaan-perusahaan melakukan sejumlah adaptasi. Dengan demikian, perubahan yang cepat dan berkelanjutan di berbagai sektor telah mengubah pasar tenaga kerja global secara signifikan dan mempengaruhi kebutuhan akan pekerjaan dan keterampilan di masa depan. Tidak terlepas dengan kebutuhan tenaga kerja di Indonesia.

Munculnya Revolusi Industri Keempat, seiring dengan berkembangnya ekspektasi pekerja dan konsumen, serta tuntutan mendesak akan transisi yang berkelanjutan dan ramah lingkungan, secara bersamaan mengubah distribusi pekerjaan di berbagai sektor dan mendorong permintaan akan keterampilan dan profesi baru. Kemampuan rantai pasokan global untuk segera menyesuaikan diri dengan kompleksitas yang timbul dari meningkatnya volatilitas geopolitik, ketidakpastian ekonomi, meningkatnya inflasi, dan melonjaknya harga komoditas menjadi sangat signifikan.

Sementara itu, secara global, perekonomian diperkirakan akan menghadapi periode pertumbuhan yang terbatas pada tahun 2024. Para ekonom dari Organisasi untuk Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi (*Organisation for Economic Co-operation and Development/ OECD*) memperkirakan pertumbuhan tersebut akan lebih rendah dibandingkan tahun sebelumnya. Adapun pada pasar tenaga kerja, salah satu tantangan paling mendesak adalah kekurangan tenaga kerja, khususnya tenaga kerja yang terampil, sehingga hal ini cenderung menjadi hambatan besar bagi pertumbuhan bisnis.

Agar tetap bertahan, semakin banyak pengusaha yang mengadopsi praktik perekrutan berbasis keterampilan. Pendekatan ini berfokus pada keterampilan khusus dibandingkan kualifikasi tradisional, seperti gelar atau pengalaman bertahun-tahun. Pergeseran ini dipandang sebagai cara untuk mengakses sumber daya manusia yang lebih luas – sebuah strategi yang juga membantu

menghadirkan lebih banyak keberagaman dan inklusi dalam angkatan kerja. Secara khusus, menutup kesenjangan gender dengan meningkatkan lapangan kerja bagi perempuan telah menjadi prioritas. Tunjangan, seperti cuti sebagai orang tua, pengaturan kerja yang fleksibel, dan pilihan kerja jarak jauh, dapat berperan penting dalam hal ini.

Penggerak utama lainnya bagi perekonomian dan pasar tenaga kerja pada tahun 2024 adalah transisi ramah lingkungan. Beberapa inisiatif kebijakan, seperti Kesepakatan Hijau Eropa (European Green Deal), akan berdampak signifikan terhadap pasar tenaga kerja dengan pertumbuhan industri ramah lingkungan yang akan mendorong munculnya lapangan kerja dan peluang kerja baru. Hal ini semakin mendorong transisi menuju perekonomian yang lebih berkelanjutan, sehingga memerlukan pelatihan ulang dalam hal tersebut.

Terakhir, teknologi akan terus mendorong perkembangan pasar tenaga kerja pada tahun 2024. Perusahaan yang mempekerjakan staf telah memanfaatkan potensi teknologi, khususnya Kecerdasan Buatan, *Artificial Intelligence*, dan tren tersebut akan terus berlanjut. Dalam konteks perekonomian yang didominasi oleh ketidakpastian, terdapat kebutuhan yang nyata akan ketangkasan dan fleksibilitas di pasar tenaga kerja. Pengusaha harus mengevaluasi kembali praktik perekrutan mereka, mempertimbangkan pentingnya keberagaman dan inklusi, dan bersiap menghadapi perubahan lanskap transisi hijau dan digital. Perusahaan layanan SDM sudah mulai memainkan

peran strategis dalam mendampingi transisi tersebut dan mereka berada dalam posisi yang ideal untuk berkolaborasi dengan para pembuat kebijakan untuk mengatasi tantangan ini dan memanfaatkan potensi peluang yang muncul dalam perekonomian global (Athira, 2022).

## **B. TRANSFORMASI PENGELOLAAN SDM**

Pengelolaan sumber daya manusia telah mengalami transformasi signifikan pada satu dekade terakhir yang disebabkan oleh pesatnya kemajuan dalam bidang teknologi yang ditandai oleh kemunculan era digital. Hal ini merupakan salah satu aspek krusial yang sama sekali tidak dapat dihindari, bahkan perlu terus menerus diperhatikan agar pengelolaan sumberdaya manusia dapat berlangsung dengan lebih baik dengan tetap mengindahkan faktor-faktor manusiawi agar kinerja unggul tetap dapat dicapai meskipun peran teknologi begitu tinggi (Sabrina & Sukrispiyanto, 2023).

Survei yang dilakukan HRP (Human Resource Professional Association), sebuah asosiasi resmi para profesional di bidang Sumber Daya Manusia mengungkapkan bahwa dalam upaya perusahaan untuk merekrut karyawan milenial, setidaknya ada tiga taktik yang dapat diterapkan, yaitu dengan memanfaatkan linked.in (sebanyak 73.3%), melalui situs jejaring karir organisasi (sebanyak 72%) serta dengan menyediakan sarana berupa pameran lowongan pekerjaan di kampus-kampus (sebanyak 62.4%). Di samping itu,



kegiatan lain yang kerap digarisbawahi memberikan manfaat besar dalam perekrutan para milenial adalah melalui program magang pada perusahaan (internship program), serta melalui pemanfaatan media sosial *Instagram* serta situs jejaring *Glassdoor*.

Sebagai seorang HR Specialist di bidang strategi sumber daya manusia serta hubungan industrial pada *laxmi group*, Krishna Bahadur Singh memberikan penekanan bahwa seiring dengan perubahan demografi angkatan kerja, praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) perlu beradaptasi dengan kebutuhan dan preferensi generasi muda seperti generasi Milenial dan generasi berikutnya yaitu Gen Z. Profesional SDM harus memahami karakteristik unik dan harapan generasi ini agar dapat mengelola dan mempertahankan mereka secara efektif. tempat kerja. Dengan demikian diperlukan perspektif model SDM kontemporer untuk mengelola generasi Milenial dan Gen Z di tempat kerja (<https://www.linkedin.com/pulse/managing-millennials-gen-z-contemporary-model-human-resource-singh->).

Manajemen Sumber Daya Manusia kontemporer sangat penting dalam mengelola tenaga kerja generasi baru, termasuk generasi Millennial dan Gen Z. Pendekatan terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia ini mengakui pentingnya keterlibatan karyawan, pengembangan karier, fleksibilitas, keberagaman dan inklusi, serta teknologi dalam menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan. Organisasi yang mengadopsi pendekatan Sumber Daya Manusia kontemporer lebih mungkin menciptakan budaya kerja

yang positif dan menarik yang dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik serta mencapai hasil bisnis yang lebih baik. Bidang sumber daya manusia telah mengalami transformasi yang signifikan dari waktu ke waktu, terutama seiring dengan munculnya pandemi global. Setidaknya ada delapan tren SDM terkini untuk tahun-tahun mendatang yang apabila diterapkan dapat membantu organisasi mempertahankan keunggulan kompetitif serta berhasil mempertahankan personel berkualitas tinggi.

### **1. Jam Kerja Fleksibel**

Konsep fleksibilitas menjadi semakin lazim dalam masyarakat kontemporer dewasa ini. Penyediaan pilihan kerja secara hibrida atau jarak jauh telah menjadi keharusan dan diperkirakan akan terus berlangsung untuk waktu yang tidak dapat ditentukan. Perusahaan yang menawarkan peluang kerja jarak jauh mampu menarik lebih banyak kandidat, bahkan hampir tujuh kali lebih banyak, dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memberikan opsi ini. Akibatnya, semakin banyak perusahaan yang akan memberikan fleksibilitas yang lebih baik dan peluang kerja jarak jauh kepada karyawannya, berbeda dengan jadwal konvensional, dimana jam kerja ditetapkan berlangsung mulai dari pukul 09.00 hingga pukul 17.00 sore di kantor.

### **2. Penerapan Perangkat Lunak Manajemen Komprehensif**

Departemen sumber daya manusia (SDM) perlu menyesuaikan praktik mereka agar dapat mengelola tenaga kerja yang sebagian besar bekerja jarak jauh secara efektif. Proses penyaringan,

wawancara, dan penerimaan pekerja baru yang juga disesuaikan untuk dilakukan secara jarak jauh, kerap menimbulkan kerumitan tambahan. Untuk mengatasi permasalahan dalam pekerjaan jarak jauh yang mengadopsi sistem kerja *hybrid*, manajemen portal web dan sistem berbasis *cloud* yang efektif sangat penting untuk kegiatan operasional sehari-hari departemen sumber daya manusia.

### **3. Memahami Karakteristik Tenaga Kerja Baru**

Secara bertahap dan tidak dapat dihindari, organisasi-organisasi di semua sektor, harus beradaptasi terhadap masuknya kelompok baru ke dalam pasar tenaga kerja. Selama beberapa tahun terakhir, generasi milenial semakin banyak yang bergabung dengan angkatan kerja, dan tren ini diperkirakan akan terus berlanjut, sehingga menghasilkan representasi generasi milenial yang lebih besar di antara karyawan di sebagian besar organisasi. Pada saat yang sama, individu yang termasuk dalam Generasi Z sedang menyelesaikan pendidikan menengah atau tinggi dan memulai karir profesional mereka.

### **4. Perbedaan Preferensi Berkomunikasi**

Sebagian besar karyawan yang termasuk dalam dua generasi termuda di angkatan kerja menunjukkan preferensi untuk berkomunikasi secara teratur dengan supervisor dan manajer. Individu tersebut mencari kritik yang membangun mengenai kinerja profesionalnya dan memiliki keinginan untuk terlibat dalam upaya kolaboratif. Preferensi ini perlu diakomodasi untuk

memberikan fleksibilitas dan peluang kolaborasi yang diinginkan bagi karyawan muda serta lintas generasi.

## **5. Kebutuhan akan Aplikasi Manajemen Karyawan *All-In-One***

Aplikasi manajemen karyawan, khususnya yang berfokus pada peningkatan keterlibatan dan produktivitas, memberikan manfaat berharga seperti peningkatan transparansi, akses terhadap data *real-time* untuk pengambilan keputusan yang tepat, dan potensi untuk meningkatkan citra perusahaan. Keuntungan terkait penggunaan aplikasi manajemen karyawan meliputi memfasilitasi proses orientasi yang efisien dan efektif, meningkatkan kualitas pengalaman pelatihan karyawan, menilai retensi pengetahuan karyawan menggunakan kuis, memfasilitasi penyebaran rasa terima kasih dan pengakuan karyawan, memperoleh dokumen lebih efisien sehingga mengurangi waktu dan tenaga bagi staf, menjembatani kesenjangan komunikasi, meningkatkan presisi untuk tujuan pemrosesan penggajian, membangun saluran komunikasi bagi karyawan yang bekerja jarak jauh maupun pada lingkungan kantor tradisional.

## **6. Prioritas pada kesehatan karyawan**

Berada pada fase endemi selepas dari pandemi yang hadir sejak awal 2020 lalu menguatkan pemikiran mengenai semakin pentingnya kesehatan karyawan. Dalam sebagian besar kasus, departemen sumber daya manusia (SDM) akan mengambil peran penting dalam implementasi program kesehatan melalui pengembangan program kesehatan komprehensif dan program

bantuan karyawan yang memprioritaskan kesejahteraan fisik dan mental secara setara. Sangat penting bagi para profesional SDM mendorong keterlibatan karyawan dalam kebugaran, olahraga teratur, dan kebiasaan kesehatan bermanfaat lainnya.

## **7. Identifikasi dan alokasi talenta karyawan internal**

Salah satu tren penting yang diamati di bidang sumber daya manusia berkaitan dengan meningkatnya prevalensi organisasi yang menyediakan lebih banyak program pelatihan karyawan dan kemungkinan pertumbuhan internal, serta memprioritaskan talenta internal ketika berupaya mengisi posisi yang kosong. Respons ini sebagian dimotivasi oleh persepsi berkurangnya ketersediaan individu terampil, yang pada gilirannya dipengaruhi oleh upaya perusahaan untuk meningkatkan retensi karyawan. Dalam melakukan asesmen internal, departemen SDM harus memiliki pemahaman menyeluruh mengenai kapabilitas dan aspirasi pegawai guna mengidentifikasi kandidat yang cocok dipromosikan guna mengantisipasi lowongan yang akan datang. Pemanfaatan analisis sumber daya manusia dapat memfasilitasi identifikasi keterampilan yang ada dan yang tidak ada, serta membantu pengembangan strategi.

## **8. Mengusulkan Kenaikan Gaji secara Signifikan**

Berdasarkan temuan penelitian, hampir dua pertiga perusahaan di Amerika Serikat sudah dalam proses mempersiapkan dan mengalokasikan dana untuk kenaikan gaji yang lebih besar di tahun-tahun mendatang. Mayoritas perusahaan biasanya

menerapkan kenaikan gaji karyawan sebesar 3%; akan tetapi angka ini diperkirakan akan meningkat menjadi 4,1%. Hal ini menggarisbawahi pengakuan perusahaan terhadap tingginya ekspektasi pekerja, yang juga meningkat karena tingkat inflasi yang mencapai tingkat yang belum pernah terjadi sebelumnya. Dunia usaha perlu secara rutin mengevaluasi alokasi kompensasi mereka sebagai respons terhadap dinamika pasar tenaga kerja dan fluktuasi ekonomi. Praktik ini sangat penting untuk mempertahankan daya saing, meningkatkan kepuasan karyawan, dan secara efektif menarik calon talenta.

Selain delapan hal yang dijelaskan sebelumnya, dalam pasar tenaga kerja masa kini, pembentukan merek perusahaan yang kuat memainkan peran penting dalam akuisisi dan retensi talenta papan atas, mengingat ketatnya persaingan yang ada. Organisasi yang memiliki merek perusahaan yang efektif cenderung menarik 50% lebih banyak pelamar berkualitas dan mengalami penurunan biaya perekrutan per kandidat. Di samping itu, departemen sumber daya manusia perlu mengingat bahwa, meskipun teknologi semakin berkembang, terdapat komponen manusia yang melekat dalam operasi mereka. Profesional sumber daya manusia harus memiliki kualitas kehangatan dan empati, membina lingkungan yang mendorong komunikasi terbuka dan mendorong karyawan untuk mengungkapkan masalah mereka. Dapat dikatakan juga bahwa perusahaan dapat berhasil mengelola karyawannya dengan tanpa menghilangkan unsur aspek kemanusiaan.

Meskipun teknologi telah terintegrasi secara signifikan ke dalam operasional Sumber Daya Manusia (SDM) sehari-hari, ada beberapa tugas yang tidak mampu dilakukan oleh kecerdasan buatan (AI). Tenaga kerja saat ini menghadapi tantangan besar terkait kesehatan fisik, kesehatan mental, dan tingginya tingkat pergantian staf. Hal-hal tersebut merupakan hal krusial yang memerlukan perhatian dari departemen sumber daya manusia. Di tahun-tahun mendatang, departemen SDM akan menghadapi hambatan besar dalam upaya mereka memastikan kesejahteraan, kepuasan, dan produktivitas karyawan, terlepas dari ketersediaan sumber daya teknologi.

### C. SEJUMLAH PENELITIAN TERKAIT KARAKTERISTIK GENERASI MILENIAL

Hasil penelitian Abednego, Gunawan, dan Widjaja (2015) menunjukkan bahwa penerapan *schedule flexibility* secara tepat, ditunjang dengan kepuasan kerja yang dirasakan para karyawan yang bergerak pada sektor *hospitality* menjadikan keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan menjadi relatif lebih rendah.

Sementara itu hasil penelitian Febriyanti & Ihsani (2019) terkait karakteristik generasi milenial dalam strategi pengembangan karyawan dalam organisasi, menghasilkan sejumlah temuan yang menunjukkan bahwa metode yang diterapkan secara efektif dapat meningkatkan bakat individu melalui beberapa cara, seperti akuntabilitas pelatihan, pembelajaran intensif, modifikasi perilaku, umpan balik langsung, praktik, dan pengenalan pola. Tiga

komponen kunci yang berkontribusi terhadap peningkatan keberlanjutan adalah kemampuan, motivasi, dan peluang.

Adapun Respati dkk (2023) dalam penelitiannya mengenai dampak kontrak psikologis yang dilakukan generasi milenial yang bergerak di bidang kesehatan dalam hal ini memberikan pelayanan di rumah sakit terhadap keterikatan kerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja menghasilkan beberapa temuan sebagai berikut. Kontrak psikologis, yang mencakup dimensi transaksional dan relasional, memberikan pengaruh besar terhadap tingkat kepuasan kerja. Selain itu, kontrak psikologis transaksional memberikan dampak besar pada tingkat keterikatan kerja. Lebih lanjut ditemukan bahwa terdapat hubungan antara kontrak psikologis transaksional dan relasional dengan keterikatan kerja dimediasi oleh kepuasan kerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kontrak psikologis rasional tidak muncul sebagai penentu utama dalam peningkatan keterikatan kerja.

#### **D. TREN MASA DEPAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Dari berbagai pemaparan yang telah disampaikan sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa hal berhubungan dengan tren masa depan pengelolaan SDM milenial adalah bagaimana perusahaan mampu memberikan perhatiannya pada tiga hal terkait dengan kesejahteraan tenaga kerja, pengintegrasian teknologi, serta tetap mempertimbangkan penyesuaian terhadap kebutuhan dan



preferensi generasi milenial. Dalam jajak pendapat yang dilakukan oleh *Society for Human Resource Management (SHRM)* pada tahun 2022, ditemukan bahwa sebagian besar profesional HR, sebanyak 89%, menyatakan setuju dengan pengaruh positif program kesejahteraan karyawan terhadap retensi karyawan. Penetapan prioritas terhadap kesejahteraan tenaga kerja telah menjadi perhatian penting bagi perusahaan, khususnya bagi angkatan kerja milenial. Kesejahteraan karyawan akan menghasilkan peningkatan produktivitas, tingkat kepuasan kerja, serta tingkat retensi karyawan.

Pada tahun 2021, *International Journal of Environmental Research and Public Health* merilis sebuah penelitian yang meneliti dampak program *mindfulness* terhadap kesejahteraan karyawan dan pengurangan stres di tempat kerja. Studi ini menemukan bukti yang mendukung gagasan bahwa program-program ini mempunyai pengaruh menguntungkan terhadap kesejahteraan karyawan dan secara efektif dapat mengurangi stres di tempat kerja. Organisasi sudah mengadopsi serangkaian inisiatif kesejahteraan, yang meliputi program dukungan kesehatan mental, pelatihan *mindfulness*, sesi yoga, dan program bantuan karyawan (*employee assistance program/ EAP*). Selain itu, beberapa organisasi menerapkan pengaturan kerja yang fleksibel dan memberikan kompensasi waktu istirahat guna mendorong keseimbangan yang lebih optimal antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Laporan Deloitte pada tahun 2021 menekankan peran AI dan otomatisasi dalam mentransformasi operasi SDM dan meningkatkan proses pengambilan keputusan. Penggabungan teknologi dalam manajemen sumber daya manusia telah membawa transformasi signifikan dalam berbagai aspek operasional, sehingga menghasilkan peningkatan produktivitas dan kepuasan karyawan. Kecerdasan buatan (AI) dan otomatisasi semakin banyak digunakan dalam berbagai fungsi SDM, termasuk penyaringan resume, pencarian pelamar, dan prosedur orientasi. Pemanfaatan ini memungkinkan para profesional HR untuk mengalokasikan upaya mereka ke arah inisiatif yang lebih strategis.

Keuntungan memanfaatkan analisis SDM untuk memperkirakan kinerja karyawan dan meningkatkan efisiensi organisasi digarisbawahi dalam artikel penelitian yang diterbitkan dalam *Journal of Management Information Systems* pada tahun 2022.

Teknologi dan platform digital saat ini digunakan untuk memfasilitasi keterlibatan karyawan, manajemen kinerja, serta inisiatif pembelajaran dan pengembangan. Selain itu, pemanfaatan analisis SDM telah memungkinkan perusahaan memperoleh wawasan berbasis data, yang pada gilirannya memfasilitasi pengambilan keputusan di berbagai bidang seperti perencanaan tenaga kerja dan manajemen talenta.

Pada tahun 2023, PwC menerbitkan buku putih yang menjelaskan prospek penggunaan teknologi virtual dan *augmented reality* dalam

meningkatkan pelatihan karyawan dan mendorong pengembangan keterampilan. Perkembangan yang diantisipasi dalam manajemen sumber daya manusia diproyeksikan akan terus mengakomodasi kebutuhan dan kecenderungan angkatan kerja milenial. Konvergensi virtual dan *augmented reality* diharapkan membawa transformasi signifikan dalam inisiatif pelatihan dan pengembangan, serta menawarkan peluang pembelajaran yang mendalam bagi karyawan.

Pada tahun 2023, Gartner menerbitkan makalah penelitian yang menekankan semakin pentingnya analisis prediktif dalam operasi sumber daya manusia (SDM). Laporan ini secara khusus berfokus pada pengaruh analisis prediktif terhadap manajemen talenta dan taktik retensi. Meningkatnya penerapan analisis prediktif dalam pengambilan keputusan sumber daya manusia (SDM) diperkirakan akan mendapatkan daya tarik lebih lanjut. Kemajuan ini diharapkan dapat membantu dalam mendeteksi kekurangan talenta, memperkirakan tingkat *turnover*, dan memungkinkan perencanaan tenaga kerja strategis yang lebih efektif.

Pentingnya kesejahteraan karyawan dan praktik kerja yang fleksibel dalam menarik dan mempertahankan personel berkaliber tinggi di tempat kerja di masa depan digarisbawahi dalam Laporan Pekerjaan Masa Depan 2022 yang dikeluarkan oleh Forum Ekonomi Dunia.

Diharapkan bahwa organisasi akan terus mengutamakan kesejahteraan karyawannya dan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini dapat dicapai dengan membangun budaya yang mendukung kesehatan komprehensif dan menawarkan pengaturan kerja yang fleksibel.

## E. PENUTUP

Ada kesadaran semakin pentingnya kesejahteraan karyawan, keseimbangan kehidupan kerja dan penyediaan layanan kesehatan mental di tempat kerja yang mencakup pengenalan program kesehatan, penerapan teknik *mindfulness*, dan pembentukan inisiatif yang mendorong integrasi harmonis antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, khususnya generasi milenial. Penekanan untuk menggabungkan teknologi dalam ranah manajemen sumber daya manusia (SDM) yang mencakup pemanfaatan kecerdasan buatan (AI), otomatisasi, dan teknologi digital untuk mengoptimalkan proses SDM, menyederhanakan proses rekrutmen, orientasi, manajemen kinerja, meningkatkan pengalaman karyawan, dan mendorong pengambilan keputusan berdasarkan data, prioritas kesejahteraan karyawan dan keseimbangan kehidupan kerja.

Hasil survei tahunan terbaru terkait Harapan dan Ketakutan yang dilakukan PWC terhadap 53.912 individu di seluruh dunia (termasuk 19.502 individu di seluruh Asia Pasifik, dengan sampel penduduk Indonesia sebesar 1000 responden yang didominasi

angkatan kerja milenial) menunjukkan adanya kecenderungan bahwa tenaga kerja di Indonesia, juga di Vietnam dan di India memandang tumbuhnya *Artificial Intelligence* (AI) dapat memunculkan peluang dan manfaat untuk memperoleh ketrampilan baru serta meningkatkan produktivitas dan efisiensi di tempat kerja. Secara umum dapat dikatakan bahwa tenaga kerja Indonesia memikirkan bahwa ketrampilan digital menjadi hal yang sangat krusial dalam upaya pencapaian peningkatan jenjang karir. Hal ini relatif berbanding terbalik dengan kondisi tenaga kerja di beberapa negara lain seperti Selandia Baru, Australia dan Jepang yang tidak begitu peduli dengan dampak AI pada prospek pekerjaan mereka.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abednego, Kezia S, Gunawan, Eunike A & Widjaja, Deborah C. 2015. Pengaruh Schedule Flexibility Terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Perantara di Surabaya Plaza Hotel. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 2015, Vol. 3 (1) 12-25. <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-perhotelan/article/view/2825/2532>
- Aditama, Roki. 2012. *Sistem Informasi Akademik Kampus Berbasis Web dengan PHP* : Yogyakarta: Lokomedia.
- Agatha Oktavia (2021), *Generasi Milenial, Fakta Generasi Milenial dan Tantangan Generasi Milenial*
- Agrawal, Nisha. 2019. *Chatbots in the Modern Workplace: Creating and Nurturing an Intelligent Automated Workforce*. Wiley
- Ahmad Mukhtar, B. (2022). *JURNAL ILMIAH SOSIAL DAN HUMANIORA*.
- AKKAYA, B. (2020). Review of Leadership Styles in Perspective of Dynamic Capabilities: An Empirical Research on Managers in Manufacturing Firms. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(36), 389–407. <https://doi.org/10.35408/comuybd.681427>
- Allen, Michael. 2012. *Leaving ADDIE for SAM: An Agile Model for Developing the Best Learning Experiences*. Association for Talent Development
- Allen, Michael. 2013. *Michael Allen's Guide to E-learning*. Canada : John Wiley & Sons.
- Ambarwati, A., & Raharjo, S. T. (2018). Prinsip Kepemimpinan Character of a Leader pada Era Generasi Milenial. *Philanthropy: Journal of Psychology*, 2(2), 114-127. <http://dx.doi.org/10.26623/philanthropy.v2i2.1151>

- Andersen, P. D., Andersen, A. D., Jensen, P. A., & Rasmussen, B. (2014). Sectoral innovation system foresight in practice: Nordic facilities management foresight. *Futures*, 61, 33–44. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2014.04.012>
- Artley, J., & Macon, M. (2009). Can't we all just get along? A review of the challenged and opportunities in a multigenerational workforce. *International Journal of Business Research*, 9(6).
- Arviana, G.N. (2021). Pahami 7 Karakteristik Generasi Milenial yang Unik. 25 Juli 2021. Dari <https://glints.com/id/lowongan/karakteristik-generasi-milenial/#.YwBjv3ZBw2w>
- Athira, S. 2022. Trends in Human Resource Management in the New Technological Era. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)* Vol. 1, No. 9: 1745-1756. DOI: <https://10.55927/eajmr.v1i9.1136>. ISSN-E: 2828-1519. <https://journal.formosapublisher.org/index.php/eajmr/index>
- Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2020). The Role of Agile Leadership in Organisational Agility. *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, 171–191. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201011>
- Baiq Widya Ayu Ardiyanti dkk. PENGARUH SERVANT LEADERSHIP TERHADAP QUALITY OF WORK LIFE PADA KARYAWAN GENERASI MILENIAL. *Universitas Muhammadiyah Malang* Vol. 9 No. 1 (2021): Maret
- Balasubramanian, S. (2007). *The Art of Business Leadership: Indian Experiences* (1 ed.). SAGE Publications Pvt. Ltd.
- Baskerville, Dawn M., May. (1993). *How Do You Manage Conflict?*. Black Enterprise. Evert Van De Vliert (University of Groningen)
- Bencsik, A., & Machova, R. 2016. Knowledge Sharing Problems from the Viewpoint of Intergeneration Management. In *ICMLG2016 - 4th International Conference on Management, Leadership and*

Governance: ICMLG2016 (p.42). Academic Conferences and publishing limited.

Bersin, Josh. 2004. *The Blended Learning Book: Best Practices, Proven Methodologies, and Lessons Learned*. Wiley

Cardoso, L., Meireles, A., & Peralta, C. F. (2012). Knowledge management and its critical factors in social economy organizations. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 267–284. <https://doi.org/10.1108/13673271211218861>

Certo, C. Samuel, Certo, S. Trevis. 2019. *Modern Management: Concept and Skills*. Edisi 15, Pearson Education Limited, Harlow, United Kingdom

Chandler, Tamra. 2019. *Feedback (and Other Dirty Words): Why We Fear It, How to Fix It*. Berrett-Koehler Publishers

Chatwani, N. (2019). *Organisational Agility Exploring the Impact of Identity on Knowledge Management* (1 ed.). Palgrave Pivot Cham. <https://citations.springernature.com/book?doi=10.1007/978-3-030-17249-7>

Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007). Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad? *Public Personnel Management*, 36(4), 349–369. <https://doi.org/10.1177/009102600703600405>

Della Santika (2020), *Makalah Generasi Millenials*

Dessler, Garry. (2017). *Human Resource Management*. 5th Edition, Pearson Education, Inc., USA

Dini Shanti Purwono, SH, LL.M. *Peran dan Tantangan Pemuda di Era Generasi Millennial*. \*Penulis Adalah Advokat, Alumnus Fakultas Hukum Universitas Indonesia & Harvard Law School,



<https://psi.id/berita/2018/01/04/peran-dan-tantangan-pemuda-di-era-generasimillennial/>, diakses 23 juli 2018

Eckleberry, J., Tucciarone, J. 2011. The Challenges and Opportunities of Teaching “Generation Y”. *Journal of Graduate Medical Education*, December, 2011

Falcone, Paul. 2018. 96 Great Interview Questions to Ask Before You Hire. AMACOM

Faliza, N., Setiawan, R., & Agustina, W. (2024). The Effect of Leadership Effectiveness and Islamic Work Motivation on Organization Performance with Islamic Work Ethics as a Moderating Variable. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(1), 409-425.

Febriyanti, N. & Ihsani, A.F.A. 2019. Development Strategy of Human Resource Management For Millennial Generation. *AFEBI Management and Business Review (AMBR) Vol.04 No.02*.

Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98–103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>

Gursoy, D., Chen, J. S., & Chi, C. G. (2014). Theoretical examination of destination loyalty formation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 809–827. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0539>

Gursoy, D., Chi, C. G.-Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>

Harrison, A. E. (2017). Exploring Millennial Leadership Development: An Evidence Assessment of Information Communication Technology and Reverse Mentoring Competencies. *Case Studies in Business and Management*, 4(1), 25. <https://doi.org/10.5296/csbn.v4i1.10615>

Hidayatullah, S., Waris, A., & Devianti, R. (2018). Perilaku Generasi Milenial dalam Menggunakan Aplikasi Go-Food. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 6(2), 240-249. doi:<https://doi.org/10.26905/jmdk.v6i2.2560>

Hitss.com. 2016. Kenali Lebih Jauh Karakteristik Generasi Millennial Lewat 7 Poin ini. <https://www.hitsss.com/kenali-lebih-jauh-karakteristik-generasi-millennial-lewat-7-poin-ini/>.

Howe, N., & Strauss, W. 1991. *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*. New York: Vintage.

HR Trends 2022/2023: What the Future Holds for Human Resources. [https://connecteam.com/the-hottest-hr-trends/?utm\\_campaignid=20614525100&utm\\_group=&utm\\_matchtype=&utm\\_kwid=&utm\\_accountid=3625606301&utm\\_term=&utm\\_campaign=d\\_en\\_asia\\_managementapp-pmax\\_a\\_all&utm\\_source=google\\_pmax&utm\\_medium=cpc&utm\\_content=&hsa\\_acc=3625606301&hsa\\_cam=19500177269&hsa\\_grp=&hsa\\_ad=&hsa\\_src=x&hsa\\_tgt=&hsa\\_kw=&hsa\\_mt=&hsa\\_net=adwords&hsa\\_ver=3&gclid=EAlaIQobChMlo7Kvs9mGggMvVgFyCh0wsAbfEAAYASAAEgKqAPD\\_BwE](https://connecteam.com/the-hottest-hr-trends/?utm_campaignid=20614525100&utm_group=&utm_matchtype=&utm_kwid=&utm_accountid=3625606301&utm_term=&utm_campaign=d_en_asia_managementapp-pmax_a_all&utm_source=google_pmax&utm_medium=cpc&utm_content=&hsa_acc=3625606301&hsa_cam=19500177269&hsa_grp=&hsa_ad=&hsa_src=x&hsa_tgt=&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=EAlaIQobChMlo7Kvs9mGggMvVgFyCh0wsAbfEAAYASAAEgKqAPD_BwE)

<https://courses.lumenlearning.com/wm-organizationalbehavior/chapter/types-of-conflict/>

<https://weceurope.org/news-post/limited-global-economic-growth-in-2024-so-what-for-labour-markets/>

<https://www.bps.go.id/publication/2023/06/09/d2c2459397c75a14a92742bf/keadaan-pekerja-di-indonesia-februari-2023.html>

<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/16083/Manajemen-Konflik-Dalam-Organisasi-Konflik-Itu-Negatif-Atau-Positif-Sih.html>

<https://www.kemenpppa.go.id/lib/uploads/list/c0dde-buku-statistik-gender-tematik-2016-page-66-130.pdf>

<https://www.kompas.com/tren/read/2023/07/12/093449265/merebut-pasar-tenaga-kerja-global?page=all>

<https://www.pwc.com/id/en/media-centre/press-release/2023/indonesian/pwc-asia-pasifik-hopes-and-fears-2023-karyawan-indonesia-optimis-tentang-potensi-ai-dalam-karier-mereka.html>

Hunt, Jidie Eckleberry & Jennifer Tuccianore. 2011. The Challenges and Opportunities of Teaching Generation Y. *Journal of Graduated Medical Education*.

Hyworon, Zorianna. 2019. *Employee Well-being Support: A Workplace Resource*. Business Expert Press

I Gusti Ketut Purnaya. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*; Yogyakarta : Andi

Ida Fauziah, 2020. *Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia*, <https://skkni.kemnaker.go.id/tentang-skkni>

Joiner, B. (2010). *Creating a Culture of Agile Leaders: A Developmental Approach*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:214588687>

Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308–318. <https://doi.org/10.1108/17554211111162435>

Kapp, Karl M. 2012. *The Gamification of Learning and Instruction: Game-Based Methods and Strategies for Training and Education*. Pfeiffer

Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The Role of Organizational Flexibility in Organizational Agility: A Research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11, 110. <https://doi.org/10.5296/bms.v11i1.16867>

- Lancaster, L.C., & Stillman, D. 2002. *When Generations Collide : Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at work*. New York : HarperCollins,
- Lee, S., Kim, B. G., & Kim, H. (2012). An integrated view of knowledge management for performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 183–203. <https://doi.org/10.1108/13673271211218807>
- Lehto, X. Y., Jang, S. (Shawn), Achana, F. T., & O’Leary, J. T. (2008). Exploring tourism experience sought: A cohort comparison of Baby Boomers and the Silent Generation. *Journal of Vacation Marketing*, 14(3), 237–252. <https://doi.org/10.1177/1356766708090585>
- Lowitz, Steve. 2020. *Recruiting Sucks...But It Doesn't Have To: Breaking Through the Myths That Got Us Here*. Lioncrest Publishing
- Lyons, S. 2004. *An Exploration of Generation Values in Life and at Work*. ProQuest Dissertations and Theses.441-441. Diakses dalam <http://ezproxy.um.edu.my/docview/305203456?accountid=28930> Pada tanggal 25 April 2018
- Mannheim, K. (1952). *The Problem of Generations. Essays on the Sociology of Knowledge*. Amherst, MA: HRD Press.
- Martin, A., Nejad, H., Colmar, S., & Liem, G. A. (2013). Adaptability: How Students’ Responses to Uncertainty and Novelty Predict Their Academic and Non-Academic Outcomes. *Journal of Educational Psychology*, 105, 728. <https://doi.org/10.1037/a0032794>
- Martocchio, Joseph J. 2020. *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*. Pearson
- Matzkin, D. S. (2008). Knowledge management in the Peruvian non-profit sector. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 147–159. <https://doi.org/10.1108/13673270810884318>
- Milkovich, George T., Newman, Jerry M., dan Gerhart, Barry. 2020. *Compensation*. McGraw-Hill Education

- Mohammad Syarifudin Universitas Muhammadiyah Surabaya, (2019) Hubungan Antara Persepsi Person Job Fit Dan Motivasi Intrinsik Dengan Work Engagement Pada Karyawan Generasi Millennial di PT. X
- Morgan, Jacob. 2017. *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate.* Wiley
- Muktamar B, A. (2022). KEPEMIMPINAN DOSEN DALAM MEMBANGUN KARAKTER MAHASISWA. *Humantech : Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 2(Special Issue 2), 657–668. <https://doi.org/10.32670/ht.v2iSpecial Issue 2.2180>
- Muller, Vincent C. 2018. *Ethics of Artificial Intelligence and Robotics: A Handbook of Good Practice.* Springer
- Mustomi, D., & Reptiningsih, E. (2020). Gaya Kepemimpinan dalam Perspektif Generasi Millennial. *Jurnal Ilmiah MEA Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi*, 4(1), 189-199. <https://doi.org/10.31955/mea.v4i1.225>
- Mutiara Sibarani Panggabean dkk. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Era Millennial. *Jurnal AKUNTABEL* 17 (1), 2020 133-139
- Peramesti, N., & Kusmana, D. (2018). KEPEMIMPINAN IDEAL PADA ERA GENERASI MILENIAL. *TRANSFORMASI: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 10(1), 73-84. <https://doi.org/10.33701/jt.v10i1.413>
- Phillips, Jack J. dan Phillips, Patricia Pulliam. 2007. *Show Me the Money: How to Determine ROI in People, Projects, and Programs.* Berrett-Koehler Publishers
- Pojok HRD. 2023. 17 Jenis Strategi Rekrutmen Karyawan Terbaik untuk Menarik Kandidat Potensial, <https://myrobin.id/pojok-hrd/strategi-rekrutmen-karyawan/>

- Polli, Frida dan Taku, Kanako. 2019. *Hire with Your Head: A Rational Way to Make a Gut Decision*. Wiley
- Putra, Y Surya. 2016. *Theoretical Review : Teori Perbedaan Generasi*. <http://jurnal.stieama.ac.id/index.php/ama/article/viewFile/142/133> diakses tanggal 21 Juli 2018
- Putra, Y.S., *THEORITICAL REVIEW : TEORI PERBEDAAN GENERASI*. Among Makarti Vol.9 No.18, Desember 2016. <http://dx.doi.org/10.52353/ama.v9i2.142>
- Respati, Yudit Ayu., Rusdiyanto, Wahyu., Yovianingtyas, Clarissa., & Tajudin, Anas. 2023. *Understanding Millennial Generation Organizational Social Exchange through Psychological Contract*. *Jurnal Economia*, Vol. 19, No.1, 95-111. <https://journal.uny.ac.id/index.php/economia>
- Rijalu Ahimsa (2019), *5 Kelebihan yang Dimiliki Millennial untuk Membangun Indonesia*
- Ringel-Bickelmaier, C., & Ringel, M. (2010). *Knowledge management in international organisations*. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 524–539. <https://doi.org/10.1108/13673271011059509>
- Robert, Jason. 2019. *AI Recruitment: How Artificial Intelligence is Changing the Way We Work*. Bloomsbury Business
- Rotenstreich, Shmuel. 2017. *Data Privacy: Principles, Technologies, and Practices*. Apress
- Sabrina, Clara & Sukrispiyanto. 2023. *Scoping Review: Tren Terbaru dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital pada Tahun 2012-2022*. *Bulletin of Management and Business*. 4. 66-72. [10.31328/bmb.v4i1.259](https://doi.org/10.31328/bmb.v4i1.259).
- Sebastian Yoris, Amran Dilla, *Lab Youth*, (2016), *Generasi Langgas Millenials Indonesia*, Jakarta: GagasMedia.

- Seijts, Gerard H dan Crossan, Mary. 2019. *Developing Leadership Character*. Routledge
- Sembiring,dkk (2020)*Gaya Hidup Generasi Millenial (Studi Kasus Pengunjung Cafe Live Music Holywings di Kota Medan)*
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice - Application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 772–794. <https://doi.org/10.1108/01443570110390462>
- Shrivastava, P., Ikonen, M., & Savolainen, T. (2017). *Trust, Leadership Style and Generational*
- Spiro, P. J. (2020). *Rights and Obligations of Citizenship*. *Citizenship*, 21(3). <https://doi.org/10.1093/wentk/9780190917302.003.0003>
- Suria Alamsyah Putra, Vina Winda Sari. 2022. *Pengadaan SDM Perusahaan : Kita Menulis*
- Triyana Muliawati. *Peran Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Milenial*. *Jurnal Ilmu Manajemen Volume XX Nomor XX – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya 2020* 606
- Urika,SE,.MM. *ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA(SDM) DI ERA DIGITALPADA PEKERJA GENERASI MILENIAL* Fakultas Ekonomi Universitas Banten Jaya [urika@unbaja.ac.id](mailto:urika@unbaja.ac.id) VOL 2 NO 02 (2022): *JURNAL MANAJEMEN RETAIL*
- Veithzal Rivai. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik* : Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Waber, Ben. 2013. *People Analytics: How Social Sensing Technology Will Transform Business and What It Tells Us about the Future of Work*. FT Press

Westerman, George, Bonnet, Didier, dan McAfee, Andrew. 2014. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press

Yuswohady. 2016. Millennial Trends 2016.  
<http://www.yuswohady.com/2016/01/17/millennial-trends-2016/>.



## TENTANG PENULIS

### Penulis Bagian 1:



**Dr. Drs. Ahmad Muktamar, M.A., M.M.,  
CPLM, CHRM, CLMA**

seorang penulis, peneliti dan Dosen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Institut Ilmu Hukum dan Ekonomi Lamaddukkelleng Sengkang. Lahir di Sengkang, Sulawesi Selatan, 12 Juni 20169. Menamatkan pendidikan : Program Sarjana (S1) di IAIN Alauddin Ujungpandang, Program Magister (S2) selesai pada Program Pascasarjana STIE Artha Bodhi Iswara (ABI) Surabaya, dan Program Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia, san Program Doktor (S3) pada perguruan tinggi yang sama (Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar. Berkarir sebagai akademisi sejak tahun 1998, dan pernah serta sedang menjabat antara lain Sekretaris Jurusan Pendidikan Agama Islam, Ketua Program Studi Tadris Bahasa Inggris, serta Wakil Rektor I Bidang Akademik masing-masing di Institut Agama Islam (IAI) As'adiyah Sengkang. Selain itu, mengemban amanah pula sebagai Kepala Pusat Penjaminan Mutu (PPM) Institut Ilmu Hukum dan Ekonomi Lamaddukkelleng Sengkang. Berbagai penelitian yang telah dilakukan dan dipublikasi (Buku & Artikel) pada Jurnal internasional bereputasi (Scopus) & Jurnal Nasional terindeks Sinta. Diantara buku yang telah terbit, masing-masing Ilmu Pendidikan Islam, Evaluasi Pendidikan Agama Islam, Ilmu Manajemen, Manajemen SDM, Pengantar Manajemen, Manajemen Strategik, Manajemen Pendidikan, dan Media Pendidikan.

### Penulis Bagian 2:



#### **Dr Dede Hertina, S.E., M.Si**

Seorang Penulis, Peneliti, Trainer dan Dosen Tetap Pada Prodi S-1 Manajemen Universitas Widyatama, Bandung. Lahir di Madiun, 12 Februari 1964. Jabatan Fungsional saat ini adalah Lektor Kepala. Penulis sering melakukan penelitian yang di publish pada berbagai jurnal nasional dan internasional. Menyelesaikan Pendidikan Program Sarjana (S1) di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YPKP Bandung Jurusan

Manajemen Keuangan dan Perbankan (1989), Program Pasca Sarjana (S2) di Universitas Padjadjaran Bandung, Konsentrasi Manajemen Keuangan (2004) dan Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Padjadjaran Bandung (2018) dengan konsentrasi Manajemen Keuangan.

### Penulis Bagian 3:



#### **Rini Ratnaningsih, S.Sos., M.M.**

Rini Ratnaningsih, S.Sos., M.M. adalah dosen di Program Studi Administrasi Bisnis Institut Digital Ekonomi LPKIA Bandung. Penulis lahir di Bandung, 16 Maret 1968 dan menyelesaikan studi S1 nya di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi BAGASASI Bandung, Program Studi Administrasi Niaga.

Jenjang S2 nya ditempuh di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pasundan Bandung, Program Studi Manajemen dengan Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Bidang ilmu yang ditekuninya adalah Manajemen dan Administrasi Perkantoran. Penulis memulai karir sebagai Administrative Executive di LPKIA pada tahun 1990, dan menjadi dosen tetap di LPKIA sejak tahun 1994 sampai sekarang. Penulis

juga tergabung pada Ikatan Sekretaris Indonesia Cabang Bandung sebagai Penguji Eksternal SMK di lingkungan Jawa Barat sejak tahun 2005 dan menjadi Asesor sertifikasi kompetensi BNSP pada LSP AP Indonesia sejak 2022.

#### Penulis Bagian 4:



#### **Syaepudin, S.E.,M.M.**

seorang Penulis dan Dosen Prodi Administrasi Bisnis Insitute Digital Ekonomi LPKIA. Lahir di kota Bandung, 03 September 1983 Jawa Barat. Penulis merupakan anak keempat dari empat bersaudara dari pasangan bapak OO Oyon (Alm) dan Ibu Ayum. ia menamatkan pendidikan program Sarjana (S1) di Universitas Nasional PASIM prodi Manajemen dan menyelesaikan program Pasca Sarjana (S2) di Universitas Widyatama Bandung, prodi Manajemen konsentrasi di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

#### Penulis Bagian 5:



#### **Dr. Hendra Syahputra, M.M.**

Seorang penulis dan dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh. Tahun 2008 memutuskan untuk menggeluti passion nya di dunia pendidikan dan mulai menjadi dosen Hingga kini, penerima fellowship penelitian bidang lingkungan UNESCO-SIEJ, 2012 ini aktif meneliti dan menulis bidang manajemen strategis, sumber daya manusia, knowledge management dan komunikasi. Tahun 2015 la menyelesaikan studinya pada Program Doktor di Universitas Syiah Kuala dan

sebelumnya diterima di Program Doktor Manajemen Bisnis di Universitas Padjajaran. Tahun 2016 terpilih Lecture Exchange di Jeju National University, Korea Selatan. Penelitiannya telah dipublikasikan di jurnal internasional terindex scopus.

#### **Penulis Bagian 6:**



#### **Tengku Ine Hendriana, S.Pd..MM.**

Seorang Penulis dan Dosen Prodi Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi Digital dan Bisnis. Institut Digital Ekonomi LPKIA Bandung. Lahir di Bandung. 22 Juni 1972. Menamatkan Pendidikan Program Sarjana (S1) di IKIP Bandung Program Studi Kurikulum dan Teknologi Pendidikan dengan Pendidikan Minor di Prodi Pendidikan Ekonomi dan menyelesaikan Program Pasca Sarjana (S2) di

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pasundan Bandung Prodi Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis memulai karirnya sebagai staf di PT. Jayabank Internasional Cabang Bandung pada tahun 1998. dan sejak tahun 1999 menjadi Sub Section Head HR-Development di PT. Sansan Saudaratex Jaya Bandung. Dan penulis memulai karir menjadi dosen praktisi sejak tahun 2006 sampai dengan sekarang.

e-mail: [tengkuine93@gmail.com](mailto:tengkuine93@gmail.com)

linkedin: Tengku Ine Hendriana

**Penulis Bagian 7:**



**Masruroh, S.E., M.E.**

Penulis dan Dosen Program Studi Manajemen pada Universitas Bina Nusantara. Penulis menamatkan S1 di Universitas Airlangga, Surabaya, Jurusan Manajemen, kemudian menyelesaikan Program Pascasarjana S2, Universitas Indonesia, Jurusan manajemen Keuangan.

**Penulis Bagian 8:**



**Ramadhian Agus Triono Sudalyo, S.Ag., S.Kom., M.M.**

seorang Penulis dan Dosen Pada Program Studi Teknik Informatika Universitas Surakarta. Lahir di Jakarta, 26 Agustus 1978. Penulis merupakan anak ketiga dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak Sudalyo dan Ibu Sukarti.

Penulis juga merupakan praktisi media radio (Radio Karysma FM Boyolali), product event, production house, dan digital media. Penulis menamatkan pendidikan program Sarjana (S1) di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta dan Universitas Surakarta. Menyelesaikan program Pasca Sarjana (S2) Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Surakarta dengan konsentrasi di bidang Sumber Daya Manusia.

### Penulis Bagian 9:



#### **Tinjung Desy Nursanti, SE, MSi**

seorang *faculty member* di program studi Manajemen Universitas Bina Nusantara Jakarta, serta tercatat sebagai dosen tidak tetap di beberapa perguruan tinggi swasta di Jakarta. Sejumlah tulisan di berbagai jurnal telah dihasilkan baik berupa penulis tunggal maupun tulisan bersama. Merampungkan pendidikan sarjana di UPN Veteran Yogyakarta serta menyelesaikan program pendidikan pasca sarjana di UGM Yogyakarta. Saat ini masih tercatat sebagai mahasiswa program doktoral di UPI Bandung pada tahap penulisan disertasi. Ikut serta dalam penulisan book chapter dari dua judul buku yang ditulis bersama-sama dan telah diterbitkan oleh PT Sonpedia Publishing Indonesia yaitu Metode Penelitian Sumber Daya Manusia: Panduan Komprehensif serta Metodologi Penelitian Bisnis: Teori & Panduan Praktis dalam Penelitian Bisnis.

**Penerbit :**

PT. Sonpedia Publishing Indonesia

Buku Gudang Ilmu, Membaca Solusi  
Kebodohan, Menulis Cara Terbaik  
Mengikat Ilmu. Everyday New Books

**SONPEDIA.COM**  
PT. Sonpedia Publishing Indonesia

**Redaksi :**

Jl. Kenali Jaya No 166

Kota Jambi 36129

Tel +6282177858344

Email: [sonpediapublishing@gmail.com](mailto:sonpediapublishing@gmail.com)

Website: [www.sonpedia.com](http://www.sonpedia.com)