

Pembekalan Peran Talent Development Institute (TDI) Pada Fungsi Sumber Daya Manusia PT. Indako

Sonny Santosa¹⁾, Tri Anggraeni²⁾, Elizabeth³⁾, Rini Novianti⁴⁾, Susanto⁵⁾, Ari Kurniawan⁶⁾

^{1,2,4,5,6}Fakultas Bisnis, Universitas Buddhi Dharma

³Universitas Budi Luhur

Email : snsantosa@gmail.com, threeang@gmail.com, elizabeth@budiluhur.ac.id, rini.noviantoi@ubd.ac.id,
susantogotama@gmail.com, ari.kurniawan2408@gmail.com

Abstract

Talking about talent management, it is related to the roles and responsibilities of leaders. Based on this, it is deemed necessary to have a briefing activity that is refresher related to talent management issues, for example, the adequacy aspects related to talent management such as vision, mission and goals as well as the company's strategy to build a talent management system, the main objective of this activity is to provide briefing related to several issues that must be known in advance regarding the goals to be built from talent management itself in the company, this activity is carried out online through a webinar which is attended by the system development team at PT. Indako on February 25, 2022. The results of this briefing activity obtained an understanding that the more specific the company's vision, mission, goals and strategies are, the clearer the goals to be achieved with this talent management system, so that its contribution to organizational growth will be much more leverage and of course This will ultimately increase the productivity of the employees and increase the job satisfaction of each individual.

Keywords : *Manajemen, Talenta, HR*

1. PENDAHULUAN

Berdasarkan hasil penelitian (Gupta, 2008), terhadap para CEO tentang faktor yang paling berpengaruh pada hasil bisnis menunjukkan *talent acquisition dan retention* (98%), kualitas kepemimpinan (89%) dan keterikatan karyawan (*employee engagement*) (84%). Sedangkan menurut perspektif para CEO, berdasarkan penelitian *Price Waterhouse Coopers* dalam *11th Annual Global Survey 2008*, ternyata terlihat bahwa sebanyak 1150 CEO menjawab pertanyaan tentang seberapa besar perhatian mereka mengenai potensi ancaman terhadap prospek pertumbuhan bisnis perusahaan. Ternyata para CEO memberikan perhatian terbesar terhadap ketersediaan keterampilan muncul dalam bisnis mereka untuk bisa mensukseskan bisnis. Kemudian diikuti oleh adanya penurunan ekonomi, dan yang terakhir adalah adanya *over regulation*.

Keberhasilan instansi organisasi tidak saja ditentukan oleh modal dan fasilitas yang dimiliki, tetapi juga tersedianya sumber daya manusia yang handal (Sukoco & Fadillah, 2016). Setiap instansi/organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang sehat jasmani maupun rohani, memiliki mental

yang baik, disiplin, semangat, kemampuan serta keahlian yang sesuai dengan tantangan dan kebutuhan dunia kerja (Karina & Ardana, 2020).

Dalam masa sekarang ini, Departemen HRD dituntut harus mampu membuat program-program pelatihan yang terintegrasi yaitu program-program yang tujuannya untuk memastikan suksesnya visi, misi dan strategi perusahaan sehingga program-program yang diusung oleh HRD adalah program-program yang bersinergi langsung dengan visi, misi organisasi sebagai bagian dari "*business strategy*" (Sudarijati & Setiawan, 2019).

Terkait dengan *Talent management* khususnya untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM terbaik, perlu diperhatikan perubahan karakter dan *personality* antar generasi ke generasi berikutnya, hal ini perlu diketahui untuk penetapan penanganan yang paling tepat dilakukan untuk masing-masing tipe generasi tersebut (Ika Zenita Ratnaningsih, 2011). *Talent management* sekarang diprioritaskan oleh sebagian besar organisasi untuk 2 (dua) hal utama dalam hal kompetensi yaitu menetapkan profil posisi jabatan kunci serta mengusulkan kandidat pekerja bertalenta

kearah yang lebih baik berdasarkan standar (profil) kompetensi posisi jabatan kunci yang telah ditetapkan berdasarkan kebutuhan organisasi, hal ini dilakukan karena telah terbukti memberikan hasil yang baik dalam menarik, mempertahankan, dan mengembangkan personel karyawan.

Ada beberapa faktor lain yang mungkin berdampak pada hubungan antara *talent management* dan kinerja organisasi. Faktor lain ini juga bertujuan untuk meningkatkan bakat dan kinerja organisasi karyawan. Salah satu faktor tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk pelatihan-pelatihan yang diusung dalam program HRD (Bashori, 2012). Dalam perannya, TDI melakukan pelatihan-pelatihan terhadap Sumber Daya Manusia pada Perusahaan, TDI wajib menguasai visi, misi, *business strategy*, masalah, dan tantangan yang sering muncul pada sumber daya manusia di Perusahaan seperti kurangnya keterampilan administrasi, pengembangan *softskill* dan persiapan untuk sertifikasi dari regulator.

Dengan kata lain, *Talent Department* berfungsi sebagai proses yang memastikan bahwa karyawan bekerja keras untuk mencapai misi dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. TDI juga mendorong kinerja, meningkatkan pengembangan keterampilan individu, membangun budaya kinerja, mempromosikan karyawan, menghilangkan kinerja karyawan yang buruk dan membantu dalam implementasi strategi bisnis, TDI yang efektif diperlukan di setiap organisasi untuk meningkatkan dan memperkuat hubungan antara manajemen karyawan berbakat dan kinerja organisasi (Mende & Dewi, 2021)

Dalam era 4.0 saat ini, menunjukkan meningkatnya kesadaran manajemen perusahaan dalam pengelolaan SDM, kinerja perusahaan bukan hanya ditentukan oleh modal finansial, mesin, teknologi dan modal tetap, melainkan sebenarnya dipengaruhi oleh kapital atau modal *intangible*, yaitu Sumber Daya Manusia (Yusriadi, 2021). Perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk mengetahui SDM yang dibutuhkan dan cara pendekatan MSDM dalam mempertahankannya. Demikian pula dengan pesaing kita, akan selalu mencari cara yang lebih baik untuk mendapatkan karyawan yang terbaik. Untuk itu perusahaan juga perlu mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi *employee engagement* dan cara melakukan *employee retention* (Toha, 2003).

Persoalan sumber daya manusia semakin menjadi perhatian utama bagi perusahaan di masa ini. Kualitas dan talenta yang dimiliki tiap individu kian dipandang sebagai kunci pertumbuhan, penciptaan lapangan kerja, dan inovasi (Irmawati, 2015). Banyak Perusahaan telah mempersiapkan dan menetapkan langkah dalam meningkatkan daya saing, talenta, dan kualitas sumber daya manusia. Selain itu, sumber daya manusia yang kita miliki harus memiliki *soft skill*, dimana menurut studi dari Deloitte Access Economics yang memperkirakan dua pertiga dari semua pekerjaan di Australia akan bergantung pada penguasaan terkait *soft skill* pada tahun 2030 dan tren tersebut akan mencerminkan dunia kerja secara global. Selain itu *soft skill* adalah kunci untuk meraih kesuksesan, termasuk di dalamnya kepemimpinan, pengambilan keputusan, penyelesaian konflik, komunikasi, kreativitas, kemampuan presentasi, kerendahan hati dan kepercayaan diri, kecerdasan emosional, integritas, komitmen, dan kerjasama.

Ada beberapa faktor lain yang mungkin berdampak pada hubungan antara *talent management* dan kinerja organisasi. Faktor lain ini juga bertujuan untuk meningkatkan bakat dan kinerja organisasi karyawan. Salah satu faktor tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk pelatihan-pelatihan yang diusung dalam program HRD (Endri, 2010). Dalam perannya, TDI melakukan pelatihan-pelatihan terhadap Sumber Daya Manusia pada Perusahaan, TDI wajib menguasai visi, misi, *business strategy*, masalah, dan tantangan yang sering muncul pada sumber daya manusia di Perusahaan seperti kurangnya keterampilan administrasi, pengembangan *softskill* dan persiapan untuk sertifikasi dari regulator. Dengan kata lain, *Talent Department* berfungsi sebagai proses yang memastikan bahwa karyawan bekerja keras untuk mencapai misi dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. TDI juga mendorong kinerja, meningkatkan pengembangan keterampilan individu, membangun budaya kinerja, mempromosikan karyawan, menghilangkan kinerja karyawan yang buruk dan membantu dalam implementasi strategi bisnis, TDI yang efektif diperlukan di setiap organisasi untuk meningkatkan dan memperkuat hubungan antara manajemen karyawan berbakat dan kinerja organisasi.

Kunci untuk membuat karyawan mencapai keberhasilan adalah dengan menyelaraskan *talent management* dengan strategi perusahaan, menentukan kriteria kepemimpinan yang konsisten di semua bidang fungsional. Selain itu juga mengidentifikasi kompetensi spesifik seperti pengetahuan, karakter, pendidikan, keterampilan, serta pengalaman yang nantinya akan dikembangkan lagi di perusahaan tempat *talent* tersebut bekerja.

PT. Indako memiliki suatu standar nilai-nilai *leadership* yang disebut dengan *Build Superior Talent* Artinya bahwa semua pemimpin di PT. Indako harus memiliki sikap dan tanggung jawab untuk melatih, mengembangkan, meningkatkan, dan mengatur kinerja orang-orang bertalenta di dalam perusahaan. mereka juga dituntut untuk mampu bekerja dan meningkatkan keberagaman yang diyakini bisa memberikan hasil yang lebih baik. Para pemimpin perusahaan juga harus memastikan bahwa perusahaan memiliki orang bertalenta sebagai pemimpin yang diperlukan untuk memenangkan persaingan.

Selain semua fungsi HR yang sudah disebutkan sebelumnya, adalah juga tugas HR untuk menyiapkan ruang untuk belajar dan berkembang bagi setiap anggota tim. Hal ini sangat penting untuk pengembangan, motivasi untuk melaksanakan fungsi HR tersebut, maka manajemen PT. Indako membentuk satu divisi yang tidak terpisahkan dari Divisi besarnya HRD yaitu *Talent Development Institute (TDI)*, tujuan utama dari membentuk *talent development institute (TDI)* ini adalah menghasilkan perusahaan yang punya kinerja baik dan berkelanjutan dengan cara terus meningkatkan kompetensi karyawan didalamnya dengan konsep pembelajaran dan pengembangan *softskill*. Dengan begitu, tujuan strategis dan tujuan bisa tercapai.

Karena saat ini di PT. Indako telah memiliki *future talent needs*, maka yang perlu dilakukan selanjutnya adalah melakukan penilaian (*assessment*). Melalui penilaian ini maka akan diketahui seberapa lengkap *talent* yang sudah dimiliki perusahaan dibandingkan dengan kebutuhannya, sehingga dapat dilakukan berbagai usaha untuk menutupi kesenjangan yang ada.

Tujuan dari pengembangan karyawan adalah untuk membentuk karyawan bertalenta

yang sesuai dengan “budaya perusahaan” dan “kompeten secara profesional”, dua hal tersebut adalah elemen utama yang dilakukan dalam pengembangan karyawan di PT. Indako.

PT. Indako memiliki banyak unit bisnis dan Department yang harus dikontrol dengan baik, maka tanpa adanya pemimpin yang memiliki nilai-nilai perusahaan yang kuat akan sangat beresiko menyebabkan terjadinya penyimpangan-penyimpangan.

Berdasarkan hasil observasi sebelumnya diatas maka selanjutnya dalam kegiatan pengabdian masyarakat ini dilakukan dengan tujuan memberikan pembekalan kepada tim manajemen perusahaan terkait dengan *talent development institute* yang menjadi bagian tidak terlepas dari bagian *human resources development*. Obyek pengabdian masyarakat ini mengundang para tim system development dari PT. Indako.

2. METODE PENELITIAN

Program pengabdian masyarakat ini dilakukan dengan *system one half day* yang dimulai pada tanggal 25 februari 2022, pada 7 hari sebelumnya, ketua tim pengabdian masyarakat menerima undangan untuk memberikan pembekalan terkait HR pada bagian system development di PT. Indako, hal ini disambut baik oleh ketua tim abdimas, dan segera membentuk tim abdimas, setelah tim abdimas terbentuk maka tim abdimas melakukan konsolidasi ide atau gagasan atas permintaan kegiatan pembekalan terkait manajemen talenta.

Rancangan kegiatan pengabdian masyarakat dikemas sebagai kegiatan pembekalan atas isu terkait *talent development*, Teknik wawancara dilakukan untuk mengumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan tim abdimas sehingga akan lebih tepat sasaran dan tepat guna terhadap kegiatan ini. Ruang lingkup atau objek pengabdian masyarakat ini tertuju pada *sub head system development department* PT. Indako yang berjumlah 30 orang, bahan dan alat utama yang digunakan telah disediakan oleh PT. Indako sehingga dalam penyampaian materi, tim pengabdian masyarakat lebih terbantu secara teknisnya, sedangkan karena kondisi situasi yang masih belum memungkinkan

pelaksanaan kegiatan pengabdian masyarakat ini dilaksanakan secara *offline* maka kegiatan pengabdian ini dilaksanakan secara daring (*online*) melalui aplikasi *google meet*, teknik pengumpulan data dilakukan dengan melakukan kajian referensi terkait isu yang akan dibawakan tim pengabdian masyarakat terkait *talent development*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum melaksanakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat, tim pengabdian masyarakat membuat sebuah instrument (angket) <https://forms.gle/wqz7u5cp9aHQpngQ9> yang nantinya dari hasil angket diolah sedemikian rupa untuk menangkap isu penting terkait identifikasi masalah yang terdapat pada obyek penelitian.

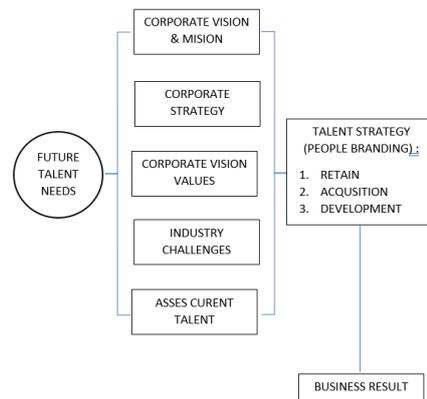
Dari hasil angket tersebut menunjukkan adanya beberapa hal krusial yang menjadi salah satu penyebab kurangnya *engagement* karyawan kepada perusahaan. Hal krusial tersebut antara lain :

1. Adanya keraguan terkait hal apa yang menyebabkan HRD dianggap kurang maksimal dalam pengembangan kompetensi talent.
2. Strategi Pengembangan *Talent* seperti apa yang mendukung daya saing pada obyek abdimas dilakukan.
3. Seberapa besar tingkat talent development participant pada obyek abdimas dilakukan.
4. Seberapa besar peran HRD dalam menjalankan fungsi development karyawan di tempat abdimas ini dilakukan.

Keempat hal diataslah yang akhirnya dijadikan tim pengabdian kepada masyarakat untuk dibahas bersama-sama dalam kegiatan pembekalan fungsi HR lainnya.

Dari kegiatan pembekalan ini dapat ditarik kesimpulan bahwa pada umumnya perusahaan sudah mengetahui kebutuhan *talent* ini berdasarkan visi, misi, strategi, dan *value* dari perusahaan. Tetapi yang sering dilupakan oleh perusahaan adalah memperkirakan kebutuhan *talent* berdasarkan tantangan industri di masa mendatang (*industry challenge*). Karena apabila tantangan industri tidak dipertimbangkan, maka bisa

dipastikan perusahaan akan kekurangan *talent* pada saat dibutuhkan di masa mendatang. Akibatnya, perusahaan tidak memiliki keunggulan dalam persaingan, dan dari hasil pembekalan, tim abdimas dan tim manajemen HR dari obyek pengabdian masyarakat merumuskan sebuah rumusan (gambar 1) yang akan dijadikan pedoman strategi perusahaan dalam membentuk *engagement* karyawan kepada perusahaan sehingga tercapai produktivitas maksimal.



Gambar 1. *Talent Management Strategy* PT. Indako

Dari gambar 1 diatas terlihat bahwa perusahaan telah siap memasuki tahap pertama dalam menyusun *talent strategy*, di beberapa aspek, *talent strategy* lebih dikenal sebagai *people branding*. Hal ini disebabkan karena *talent strategy* dianggap sebagai usaha kita memberi “merek” kepada orang-orang yang akan berada di Perusahaan. Setelah itu baru dilakukan tahap *acquisition*, *development*, dan *retain*, sehingga *talent* yang didapat sesuai dengan *bisnis result* yang harus dicapai. Keseluruhan proses tersebut disebut sebagai *Talent Management Strategy*.

Lebih lanjut, perusahaan tempat tim pengabdian kepada masyarakat ini melakukan pembekalan telah membagi tiga kelompok segmen *talent* dalam *Talent Management Strategy*, yaitu **Pertama** adalah *talent* untuk kelompok manajerial dan berada dalam posisi “Komite”. **Kedua** adalah *talent* yang termasuk dalam pekerjaan - pekerjaan profesional, yaitu pekerjaan yang membutuhkan keahlian spesifik/fungsional, contohnya Programer, auditor, dan akunting. **Ketiga** adalah *talent* yang termasuk didalam kelompok *critical jobs*,

dimana didalamnya tidak terdapat tingkatan. *Critical jobs* tidak mengenal adanya tingkatan-tingkatan tersebut. Namun posisi ini sangat penting untuk kelanggengan suatu perusahaan. Salah satunya adalah kelompok pekerjaan *customer service, office boy/girl, ataupun kurir*.

Dalam menetapkan *future talent needs* manajemen PT. Indako Group - Medan telah memastikan bahwa seluruh kebutuhan modal insani perusahaan yang diperlukan untuk menjalankan strategi bisnisnya serta untuk menghadapi segala tantangan di dalam lingkungan industrinya telah didefinisikan. Jika PT. Indako telah mampu mendefinisikan dengan jelas kebutuhan perusahaan dan tantangan industrinya dengan baik, maka sudah pasti akan ditemukan *future talent needs* yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk di masa yang akan datang. Pada umumnya di dalam komposisi *future talent needs* yang diperlukan terdapat *knowledge skill* yang diperoleh dari pengalaman dan *behavior (competency)*, dan yang tidak kalah pentingnya adalah *personality*. Dalam hal ini, PT. Indako Group - Medan sudah memasukkan *personality* kedalam komposisi *future talent needs*, dan *skill* atau *knowledge*. PT. Indako Group - Medan telah mengidentifikasi *talent segmentation* kedalam dua kelompok, yaitu kelompok fungsional dan kepemimpinan dan kemudian mendefinisikan *future talent needs* dalam sekumpulan perilaku

4. KESIMPULAN

Dari hasil pembekalan pengabdian kepada masyarakat dapat disampaikan bahwa Visi perusahaan adalah menjadi *main dealer* sepeda motor Honda yang dikagumi di Indonesia, hal ini dimaksudkan bahwa manajemen perusahaan mempunyai arah dan tujuan untuk menjadi perusahaan yang inovatif dalam melaksanakan bisnis dan mampu menginspirasi secara positif serta mampu menciptakan dampak ekonomi bagi *stakeholder*.

Perusahaan dalam hal ini sangat memberi perhatian dan menekankan kepada para *stakeholder*-nya bahwa Perusahaan ini adalah Perusahaan yang menawarkan keseluruhan jasa dalam pelaksanaan unit bisnis yang dijalankan.

Karyawan harus memahami bahwa apa yang mereka terima saat ini adalah hasil dari kepuasan pelanggan atas jasa yang telah diberikan perusahaan kepada para

pelanggannya. Melalui kepuasan pelanggan ini, diharapkan perusahaan mampu menjadi salah satu Perusahaan yang menguasai pasar domestik, mampu berkompetisi sejajar dengan Perusahaan sejenis lainnya.

Guna menunjang sasaran yang telah ditetapkan tersebut, maka diperlukan strategi utama yang menyelaraskan semua aspek yang berhubungan dengan kegiatan operasional, bisnis dan manajemen yang diimplementasikan secara konsisten.

Kepercayaan pelanggan dan karyawan terhadap Perusahaan perlu selalu dijaga dan ditingkatkan, terlebih lagi jika mengingat pernah terjadinya krisis ekonomi beberapa tahun lalu yang menyebabkan menurunnya tingkat kepercayaan pelanggan. "*Trust Building*" ini dilaksanakan oleh Perusahaan melalui tiga pilar utamanya, yaitu peningkatan kecepatan organisasi dalam bekerja dan merespons berbagai hal, penurunan biaya, dan terakhir adalah peningkatan *revenue*. Guna meningkatkan kecepatan organisasi, maka Perusahaan harus melakukan penyempurnaan dalam proses bisnis, dan pemangkasan berbagai macam birokrasi yang tidak perlu sehingga bisa mempersingkat waktu. Kecepatan proses ini akan sangat dirasakan oleh karyawan yang berada pada posisi yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Tujuan utama dari peningkatan kecepatan organisasi ini adalah kepuasan pelanggan atas pelayanan yang cepat sehingga bisa memperbaiki citra Perusahaan dan pada akhirnya peningkatan *revenue*.

Transformasi merupakan hal yang harus dilakukan, karena setiap organisasi harus mau berubah agar tidak tergilas oleh perubahan itu sendiri. Perubahan pada Perusahaan harus dimulai dengan adanya perubahan dari para pimpinan disemua level serta komitmen yang tinggi terhadap program transformasi itu sendiri.

Untuk memiliki karyawan yang kompeten dengan kualitas dan nilai-nilai kepemimpinan seperti yang diharapkan, maka PT. Indako memandang sangat perlu untuk melakukan proses *talent development*. Prasyarat utama yang diperlukan dalam pelaksanaannya adalah budaya kerja yang berorientasi pada kinerja yang tinggi. Proses *Talent Development* yang baik juga diperlukan untuk mencetak kader pemimpin perusahaan dan karyawan yang berkualitas, yang meliputi proses identifikasi, seleksi, pengembangan dan retensi terhadap

talenta. Karyawan akan mengikuti proses transformasi apabila karyawan merasa puas terhadap manajemen, sehingga kepuasan karyawan ini juga menjadi kunci keberhasilan *talent development*. Proses *talent development* sifatnya berkesinambungan sehingga pemimpin berikutnya di PT. Indako yang memenuhi kualifikasi dan memberikan perhatian kepada *talent management* akan menjadi kunci kesinambungan kesuksesan perusahaan.

5. REFERENSI

- Bashori, K. (2012). Manajemen Talenta Untuk Mengoptimalkan Produktivitas PNS. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 6(2), 61–73.
- Endri. (2010). Peran Human Capital Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Suatu Tinjauan Teoritis Dan Empiris. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(2), 179–190.
- Ika Zenita Ratnaningsih. (2011). Metode Umpan Balik 360 Derajat Untuk Mengembangkan Kepemimpinan Dalam Talent Management System. *Jurnal Online Internasional & Nasional*, 53(9), 1–10. www.journal.uta45jakarta.ac.id
- Irmawati, A. (2015). Peran Human Resource Development (HRD) Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan. *Jurnal Aplikasi Administrasi*, 18(2), 123–132.
- Karina, N. K., & Ardana, I. K. (2020). Pengaruh Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(2), 487. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i02.p05>
- Mende, C. D., & Dewi, Y. E. P. (2021). Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Employee Engagement dan Work From Home sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 45–56. <https://doi.org/10.14710/jab.v10i1.36055>
- Sudarijati, & Setiawan, B. (2019). Pengaruh Manajemen Talenta Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. BDP Bogor. *Jurnal Visionida, Volume 5 Nomor 1 Juni 2019*, 5(1), 46–57.
- Sukoco, I., & Fadillah, A. R. (2016). the Analysis of Talent Management Strategy Using Organizational Competency Approach in Pt Pindad (Persero) Bandung City. *AdBispreneur*, 1(1). <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v1i1.9101>
- Toha, M. (2003). *Kepemimpinan dalam Manajemen* (1st ed.). Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik Univ. Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Yusriadi. (2021). Peranan Departement Human Resource Development (HRD) Dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Pegawai Di Saat Pandemic Covid-19 Dan Era New Normal Pada Organisasi Perusahaan. *Eko Dan Bisnis (Riau Economics and Business Review)*, 12(4), 426–435. <https://mail.ekobis.stieriau-akbar.ac.id/index.php/Ekobis/article/view/358/347>