



STRATEGI PENGEMBANGAN KUALITAS SDM “GENERASI MILLENNIAL DAN GENERASI Z” DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN GLOBAL ERA 5.0

Andre Hidayat¹⁾, Marlina Dwi Cahyanti²⁾, Masroor Ahmad³⁾

¹⁾ Program Studi Manajemen, Universitas Pamulang, Indonesia.

²⁾ Program Studi Manajemen, Universitas Pamulang, Indonesia.

³⁾ Program Studi Manajemen, Universitas Pamulang, Indonesia.

*E-mail: ¹⁾andrehidayat323@gmail.com, ²⁾mdwicahyanti09@gmail.com, ³⁾masroorahma0503@gmail.com

Abstrak

Persaingan ketat dalam era globalisasi sudah tidak dapat terelakkan sehingga semua generasi millennial dan generasi z harus bisa menghadapinya. Untuk menghadapi tantangan tersebut, Indonesia perlu mempersiapkan masyarakat berkualitas unggul dengan melibatkan dunia pendidikan. Pendidikan merupakan sarana paling tepat untuk menghasilkan sumber daya manusia (SDM) unggul. Bahkan saat ini di Jepang sudah dikenal era industri 5.0 yang berbasis kepada “super smart society”¹⁾ yang intinya mengarahkan keseimbangan antara komunitas manusia dan otomasi dalam mewujudkan kehidupan yang lebih baik. 10 skill yang harus dimiliki Generasi Millennial yaitu complex problem solving, critical thinking, creativity, people management, coordinating with others, emotional intelligence, judgment and decision making, service orientation, negotiation, and cognitive flexibility. Kemudian Revolusi Industri 1.0 yang pertama terjadi pada abad ke-18 ditandai dengan penemuan mesin uap, revolusi industri 2.0 terjadi di awal abad ke-20. Revolusi industri ini ditandai dengan penemuan tenaga listrik, revolusi ketiga ini dipicu oleh mesin yang dapat bergerak dan berpikir secara otomatis, yaitu komputer dan robot, dan industri 4.0 adalah tren di dunia industri yang menggabungkan teknologi otomatisasi dengan teknologi siber. Strategi yang dapat digunakan Generasi millennial dan Generasi Z adalah memiliki skill yang terus diasah karena di era globalisasi ini tidak hanya hard skills tetapi soft skills juga karena merupakan kekuatan utama untuk bertahan dalam menghadapi Era Globalisasi ini

Kata kunci: Era Globalisasi, Teknologi, Generasi Millennial dan Generasi Z

HR QUALITY DEVELOPMENT STRATEGY “MILLENNIAL AND GENERATION Z” IN FACING GLOBAL COMPETITION ERA 5.0

Abstract

Tight competition in the era of globalization is inevitable so all millennials and generation z must be able to face it. To face these challenges, Indonesia needs to prepare a superior quality society by involving the world of education. Education is the most appropriate means to produce superior human resources (HR). Even now, the industrial era 5.0 is known, which is based on the “super smart society”¹⁾ which focuses on the balance between the human community and automation in realizing a better life. The 10 skills that Millennials must possess are complex problem solving, critical thinking, creativity, people management, coordination with others, emotional intelligence, judgment and decision making, service orientation, negotiation, and cognitive flexibility. Then the 1.0 Industrial Revolution which first occurred in the 18th century was marked by the invention of the steam engine, the 2.0 industrial revolution occurred in the early 20th century. This industrial revolution was marked by the invention of electric power, the third revolution was triggered by machines that can move and think automatically, namely computers and robots, and industry 4.0 is a trend in the industrial world that combines automation technology with cyber technology. The strategy that can be used by Millennials and Generation Z is to have skills that are continuously honed because this era of globalization is not only hard skills but also soft skills because they are the main strength to survive in the face of this Globalization Era.

Keywords: *Era of Globalization, Technology, Millennial Generation and Z Generation*

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Persaingan ketat dalam era globalisasi sudah tidak dapat terelakkan sehingga semua generasi millennial dan generasi z harus bisa menghadapinya. Untuk menghadapi tantangan tersebut, Indonesia perlu mempersiapkan masyarakat berkualitas unggul dengan melibatkan dunia pendidikan. Pendidikan merupakan sarana paling tepat untuk menghasilkan sumber daya manusia (SDM) unggul, baik melalui jalur formal maupun non-formal.

Kebutuhan terhadap pendidikan yang bermutu merupakan tuntutan terhadap kemajuan suatu bangsa di tengah pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dewasa ini. Suatu bangsa yang tidak menguasai IPTEK akan terlindas dan tertinggal dalam persaingan global yang begitu keras dan ketat. Perkembangan perekonomian global dan kemajuan peradaban manusia saat ini dalam berbagai bidang termasuk bidang ekonomi telah memasuki wilayah negara kesatuan Indonesia dengan teknologi terbaru yang berbasis digital atau dikenal sebagai era industri 4.0 yang berbasis cyber physical system.

Bahkan saat ini di Jepang sudah dikenal era industri 5.0 yang berbasis kepada "super smart society"¹ yang intinya mengarahkan keseimbangan antara komunitas manusia dan otomasi dalam mewujudkan kehidupan yang lebih baik. Adanya revolusi industri tersebut telah membuat disrupti kehidupan dalam bentuk kemanfaatan, tantangan, bahkan bisa juga risiko ancaman kepada individu, masyarakat, kelembagaan dan juga kepada negara dalam berbagai bidang kehidupan termasuk bidang ekonomi, apabila tidak dilakukanantisipasi dan sikap kebijakan yang tepat.

Demikian pula dengan pengaruh ekonomi digital sebagai bagian dari industrialisasi teknologi merupakan keniscayaan yang harus diterima masyarakat Indonesia yang menganut sistem ekonomi terbuka, sebagai bagian dari masyarakat ekonomi dunia. Pengertian ekonomi digital untuk pertama kali oleh Tapscot (1996)² sebagai bentuk perubahan

dalam sosio politik dan sistem ekonomi ruang intelijen, Zimmerman (2000)³ menjelaskan dampak global teknologi informasi dan komunikasi tidak hanya pada internet tetapi juga ekonomi makro maupun mikro; definisi Encarta Dictionary (2017)⁴ menjelaskan bahwa ekonomi digital adalah transaksi bisnis yang ada di internet.

Menurut Mesenbourg (2001)⁵ pilar-pilar dasar ekonomi digital adalah infrastruktur teknologi (hardware, software, dan internet), e-business (proses organisasi melakukan aktifitas berbasis jaringan komputer) dan e-commerce (transaksi perdagangan secara internet). Berdasarkan beberapa definisi di atas maka ekonomi digital dapat dirangkum sebagai aktivitas ekonomi dan bisnis yang berbasis pada teknologi digital.

2. Rumusan Masalah

1. Apa skill-skill yang harus dimiliki Generasi Millennial dan Generasi Z dalam menghadapi Era Globalisasi?
2. Apa yang dapat dilakukan supaya Generasi Millennial dan Generasi Z dapat menjadi SDM berkualitas dan siap terhadap Era Globalisasi?
3. Bagaimana cara Generasi Millennial dan Generasi Z dalam menyikapi Society 5.0?
4. Seperti apa SDM yang paling dibutuhkan saat ini untuk mendukung kreativitas?
5. Bagaimana supaya Generasi Millennial dan Generasi Z menjadi mengatur dirinya supaya menjadi pribadi yang terhadap Era Globalisasi?
6. Bagaimana pengaruh revolusi industri terhadap Generasi Millennial dan Generasi Z?

3. Tujuan

Dibuat artikel ini bertujuan supaya Generasi Millennial dan Generasi Z memiliki strategi dalam menghadapi era globalisasi supaya menjadi SDM yang berkualitas, oleh karena itu Generasi Millennial dan Generasi Z harus memiliki skill-skill yang harus diasah sekarang juga supaya tidak tertinggal oleh Era Globalisasi yang semakin maju ini. Untuk itu Generasi Millennial dan Generasi Z harus bisa menjadi SDM

yang unggul, oleh karena itu dibutuhkan soft skills dan hard skills sehingga dapat memajukan peradaban sains dan teknologi dan tidak lupa dengan literasi digital karena Era Globalisasi ini lebih banyak digital untuk menjadi kekuatan utama untuk bertahan. lalu agar kita bisa menyadari pentingnya mengembangkan potensi dan skill yang dimiliki untuk mengembangkan ide-ide kreatif dan inovatif apalagi dimasa sulit seperti sekarang ini dan juga melihat seberapa penting organisasi mengelola SDM yang ada agar memiliki hal yang lebih spesifik atau hal yang memiliki daya saing baik dari segi soft skill maupun hard skill, tentunya dalam mengembangkan ide-ide kreatif tersebut perlunya ada dukungan dan edukasi dari mulai teknologi dan organisasi berpengalaman, dukungan pemerintah juga dapat menjadi acuan untuk mengembangkan kreativitas yang dapat dilakukan oleh SDM kita saat ini agar meningkatkan kesejahteraan dalam kehidupan.

4. Kajian Literatur

Menurut Grew (dalam Nikolopoulou 2010:28) globalisasi secara luas dipahami sebagai peregangannya kegiatan sosial, politik dan ekonomi lintas batas sehingga kejadian, keputusan dan kegiatan yang berlangsung di suatu tempat atau suatu wilayah memiliki arti penting bagi masyarakat keseluruhan. Kemudian pengertian secara luas globalisasi adalah proses pertumbuhan negara-negara maju (Amerika, Eropa dan Jepang) melakukan ekspansi besar-besaran, Kemudian berusaha mendominasi dunia dengan kekuatan teknologi, ilmu pengetahuan, politik, budaya, militer dan ekonomi.

Menurut Berthal (dalam Muqowim, 2012: 5), soft skills diartikan sebagai perilaku personal dan interpersonal yang mengembangkan dan memaksimalkan kinerja manusia. Elfindri, dkk (2011: 10) mendefinisikan soft skills sebagai keterampilan hidup yang sangat menentukan keberhasilan seseorang, yang wujudnya antara lain berupa kerja keras, eksekutor, jujur, visioner, dan disiplin.

Lebih lanjut Elfindri menjelaskan bahwa soft skills merupakan keterampilan dan kecakapan hidup yang harus dimiliki baik untuk sendiri, berkelompok, atau bermasyarakat, serta berhubungan dengan Sang Pencipta. Soft skills sangat diperlukan untuk kecakapan hidup seseorang.

PEMBAHASAN

1. *Complex Problem Solving*
Complex Problem Solving adalah keterampilan pemecahan masalah yang kompleks atau sebuah kemampuan yang dikembangkan untuk memecahkan masalah baru, masalah yang tidak terdefiniskan dengan jelas, di dunia kerja.
2. *Critical Thinking*
Critical Thinking yaitu kemampuan untuk berpikir jernih dan mendalam tentang suatu masalah dan membuat penilaian logis. Ini adalah semacam pemikiran di mana kamu sendiri menganalisis dan memeriksa dan menghasilkan kesimpulan yang efektif.
3. *Creativity*
Teknologi dan mesin memang bisa membantu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat, tapi mereka tidak bisa memberikan sentuhan kreativitas di dalamnya. Oleh karena itu, perusahaan akan lebih memilih untuk mempekerjakan karyawan yang mempunyai sisi kreatif dan inovatif. Mereka ingin karyawan yang mampu menerapkan ide-ide baru dan berpikir out of the box.
4. *People Management*
Hal ini karena setiap pemimpin membutuhkan tim untuk mencapai tujuannya. Keberhasilan tim bisa dicapai jika pemimpin memiliki keterampilan dalam manajemen. Terlepas dari profesi dan pekerjaanmu, kamu akan selalu memerlukan keterampilan ini karena hal-hal besar tidak dapat dilakukan sendiri. Kamu perlu mengelola seluruh tim mu dan menjaga kekompakan dalam tim.

5. *Coordinating with Others*
Kelihatannya memang sederhana namun ternyata skill ini tidak kalah penting. Hal ini dikarenakan pada akhirnya manusia pada akhirnya akan selalu membutuhkan orang lain. Jadi, kamu perlu meningkatkan kemampuan berkoordinasi dengan orang lain. Skill ini sendiri meliputi kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan orang lain serta kepekaan terhadap kebutuhan orang lain.
6. *Emotional Intelligence*
Emotional Intelligence mengacu pada kemampuan untuk mengendalikan dan mengelola emosi sendiri dan kemampuan untuk mengendalikan emosi orang lain juga. Menguasai keterampilan ini sangatlah penting untuk karakter pribadi dan profesional kamu. Sebelum mengendalikan emosi orang lain, kamu harus terlebih dahulu mengendalikan emosimu. Hanya dengan begitu kamu dapat memengaruhi orang lain dan melakukan pekerjaan bersama.
7. *Judgement and Decision Making*
Menilai dan membuat keputusan adalah hal yang tidak mudah. Karena selain dituntut untuk mengambil keputusan yang menguntungkan, kita juga harus bisa mengambil keputusan yang tepat. Untuk menguasai skill ini, kita membutuhkan semua keterampilan lain seperti berpikir kritis, kesabaran, kekuatan pengamatan yang baik dan yang paling penting, keberanian untuk mengambil resiko.
8. *Service Orientation*
Orientasi pada layanan diartikan sebagai secara aktif mencari cara untuk membantu orang lain. Seberapa baik kamu dapat membantu orang-orang di tim mu menentukan pula kualitas kepemimpinanmu. Jika kamu tidak menguasai keterampilan ini, lambat laun kamu akan kehilangan kepercayaan dan loyalitas bawahanmu. Seorang pemimpin sejati adalah orang yang membantu timnya tumbuh tanpa meninggalkan siapa pun.
9. *Negotiation*
Mencapai kesepakatan yang diinginkan tanpa argumen atau perselisihan secara fisik maupun mental adalah kunci dari keterampilan negosiasi. Kebanyakan orang sering gagal membuat kesepakatan yang mereka inginkan karena mereka kurang dalam keterampilan negosiasi.
10. *Cognitive Flexibility*
Fleksibilitas kognitif adalah skill yang melibatkan banyak hal, yakni kreativitas, penalaran logis, dan sensitivitas terhadap masalah. Menguasai skill ini berarti, Seperti kita tahu tiap individu memiliki pemikiran, ide, tindakan, pendapat, dan emosi yang berbeda. Dengan demikian, setiap orang tidak dapat diperlakukan dan ditangani dengan cara yang sama.
Revolusi Industri 1.0 yang pertama terjadi pada abad ke-18 ditandai dengan penemuan mesin uap yang digunakan untuk proses produksi barang. Saat itu, di Inggris, mesin uap digunakan sebagai alat tenun mekanis pertama yang dapat meningkatkan produktivitas industri tekstil. Peralatan kerja yang awalnya bergantung pada tenaga manusia dan hewan akhirnya digantikan dengan mesin tersebut.
Selain itu, mesin uap digunakan pada bidang transportasi. Transportasi internasional pada masa itu adalah transportasi laut yang masih menggunakan tenaga angin. Namun, angin tidak dapat sepenuhnya diandalkan karena bisa jadi angin bertiup dari arah yang berlawanan atau bahkan tidak ada angin sama sekali.
Revolusi industri 2.0 terjadi di awal abad ke-20. Revolusi industri ini ditandai dengan penemuan tenaga listrik. Tenaga otot yang saat itu sudah tergantikan oleh mesin uap, perlahan mulai tergantikan lagi oleh tenaga listrik. Walaupun begitu, masih ada kendala yang menghambat proses produksi di pabrik, yaitu masalah transportasi.
Di akhir 1800-an, mobil mulai diproduksi secara massal. Produksi massal ini tidak lantas membuat proses produksinya memakan waktu yang cepat karena setiap mobil harus dirakit dari awal hingga akhir di titik yang sama oleh seorang perakitan mobil. Artinya, untuk merakit banyak mobil, proses perakitan harus dilakukan oleh banyak orang yang merakit mobil dalam waktu yang bersamaan.
Setelah revolusi industri kedua, manusia masih berperan sangat penting dalam

PROSIDING SEMINAR NASIONAL MANAJEMEN

proses produksi berbagai macam jenis barang. Tetapi, setelah revolusi industri yang ketiga, manusia tidak lagi memegang peranan penting. Setelah revolusi ini, abad industri pelan-pelan berakhir dan abad informasi dimulai.

Jika revolusi pertama dipicu oleh mesin uap, revolusi kedua dipicu oleh ban berjalan dan listrik, revolusi ketiga ini dipicu oleh mesin yang dapat bergerak dan berpikir secara otomatis, yaitu komputer dan robot.

Industri 4.0 adalah tren di dunia industri yang menggabungkan teknologi otomatisasi dengan teknologi siber. Istilah industri 4.0 berasal dari sebuah proyek dalam strategi teknologi canggih Pemerintah Jerman yang mengutamakan komputerisasi pabrik.

Pada industri 4.0, teknologi manufaktur sudah masuk pada tren otomatisasi dan pertukaran data. Hal tersebut mencakup sistem siber-fisik, internet of things (IoT), cloud computing, dan cognitive computing.

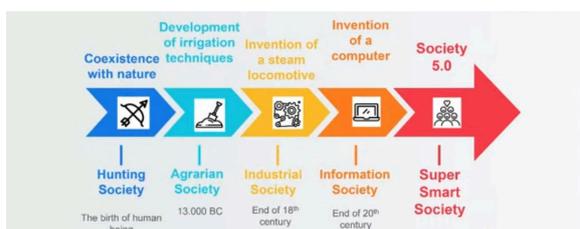
Tren ini telah mengubah banyak bidang kehidupan manusia, termasuk ekonomi, dunia kerja, bahkan gaya hidup. Singkatnya, revolusi industri 4.0 menanamkan teknologi cerdas yang dapat terhubung dengan berbagai bidang kehidupan manusia. (Times New Roman 11 poin, spasi *single*) Hasil penelitian diungkapkan secara jelas dan lugas menggunakan kalimat sederhana. Di masa pandemi covid-19 ini tentu banyak merubah pola hidup pada berbagai elemen masyarakat, dimana salah satunya yaitu unsur keseharian yang mungkin mulai berubah secara signifikan lalu dengan adanya pandemi ini membuat sebagian besar masyarakat kehilangan mata pencahariannya. Bagaimana masyarakat bisa bertahan yaitu dengan cara menggali potensi diri salah satunya melalui peningkatan kreativitas. Kreativitas merupakan hal yang bisa dikembangkan secara positif melalui berbagai hal, entah itu bisa menjadi lapangan pekerjaan baru atau untuk kesenangan diri sendiri yang pasti kreativitas merupakan Top 10 Skill 2020 yang bisa di asah untuk mengetahui sejauh mana kita memanfaatkan SDM dalam diri sendiri. Dalam proses membuat suatu kreativitas tentu tidak hanya ide-ide yang tertanam tapi juga ada aksi nyata

dalam melakukannya, dan bagaimana kita membuat aksi nyata dalam mengembangkan kreativitas tentu tidak dengan cara asal melainkan kita harus banyak riset dan mempelajari banyak hal yang berkaitan dengan rencana kita dan menyesuaikan dengan kapasitas yang ada dalam diri kita. Pemerintah pun turut Prosiding Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 4.0 46 andil dalam mendukung daya kreativitas masyarakat contohnya banyak pelatihan yang diberikan untuk UMKM baik untuk pemilik usaha maupun pegawai, pelatihan yang dikembangkan oleh pemerintah untuk para pelaku usaha contohnya mengadakan seminar tentang Entrepreneurship yang belakangan ini sering sekali di adakan sebagai penunjang pengembangan SDM untuk memenuhi top 10 skill yang salah satunya adalah kreativitas dimana generasi millennial yang diharapkan mengikuti pelatihan ini agar termotivasi dan mendapat inspirasi serta melatih jiwa entrepreneur untuk mengasah kemampuan berinovasi serta menemukan passion yang memungkinkan bisa digunakan untuk berwirausaha dan membuka lapangan pekerjaan baru dalam industri kreatif. Sebelum masa pandemi seperti ini pemerintah pun sudah gencar memberikan penyuluhan tentang pentingnya mengasah ide-ide kreatif agar masyarakat millennial Indonesia mempunyai daya saing dan tidak mudah bermalas-malasan.

Tabel 1. Society 5.0

PENGEMBANGAN GEN. Y MENYONGSONG 'SOCIETY 5.0' DALAM ORGANISASI			
JENJANG KARIR	PERSONNEL MANAGEMENT	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	HUMAN CAPITAL MANAGEMENT
ESTABLISHMENT	TAHAP AWAL BERKARIR Kebutuhan Dasar, dll		
ADVANCEMENT 5-15 tahun bekerja (Tahun 2020an)		TAHAP MENITI KARIR: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Pertahankan Prestasi Kerja ❖ Stabilitas Keajahteraan ❖ Menambah pengetahuan dan keterampilan baru (misal: ICT) ❖ Peluang Aktualisasi Diri (Kreativitas, Inovatifitas, dll) ❖ Manajerial Skills ❖ Perumusan Visi/Strategi 	
MAINTENANCE 15-25 tahun bekerja (Tahun 2030an)			TAHAP MEMPERTAHAKAN KARIR: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tim Kerja (Teamwork) yang Efektif ❖ Penjabaran Visi dan Strategi ❖ Integrasi "Humanity, Environment, Science & Technology" (Creating Value) ❖ Pengembangan "Key Position Excellent" (Competitive Advantages)
RETIREMENT			

Dari tabel diatas bahwa dalam menyongsong "Society 5.0" dalam organisasi memiliki tahap- tahapannya, tahap awal yaitu pada personal management, tahap meniti karir yaitu pada human resource management dan tahap mempertahankan karir yaitu pada human capital management.



Gambar 1. Timeline Society

Mari kita beranjak sebentar ke Society 5.0. Konsep Society 5.0 sebenarnya telah dipromosikan oleh pemerintah Jepang pada tahun 2015. Tidak lagi berpusat pada industri, konsep Society 5.0 lebih berpusat pada orang-orangnya atau dalam hal ini adalah masyarakat. Dengan memanfaatkan teknologi sebagai penggerak, pemerintah Jepang menginisiasi gerakan ini untuk menciptakan masyarakat yang superpintar. Internet of Things (IoT), Artificial Intelligence (AI), Big Data, dan robotic merupakan empat teknologi utama yang dimanfaatkan Jepang untuk menyukseskan Society 5.0 ini. Sebagai contoh, Jepang memanfaatkan drone untuk membantu para lansia/orang-orang dalam memenuhi kebutuhannya di saat mereka tidak bisa pergi jauh. Para lansia juga tidak harus pergi jauh untuk menemui dokter secara langsung karena mereka dapat dengan mudah memeriksakan kesehatannya secara rutin melalui mesin dengan teknologi AI yang disediakan di titik-titik terdekat atau bahkan di rumah masing-masing lansia yang membutuhkan.

SIMPULAN

Jadi, dapat disimpulkan bahwa strategi yang dapat digunakan Generasi millennial dan Generasi Z adalah memiliki skill yang terus diasah karena di era globalisasi ini tidak hanya hard skills tetapi soft skills juga karena merupakan kekuatan utama untuk bertahan dalam menghadapi Era Globalisasi ini, oleh karena itu kita harus kreatif dan inovatif dalam Era Globalisasi ini supaya dapat menciptakan sesuatu yang baru dan agar tidak tertinggal zaman juga kita harus tahu tentang literatur digital karena di Era Globalisasi ini semuanya serba digital.

DAFTAR PUSTAKA

<https://www.wartaekonomi.co.id/read226785/mengenal-revolusi-industri-dari-10-hingga-40>

<https://news.bsi.ac.id/membangun-sumber-daya-manusia-unggul-dalam-rangka-menghadapi-era-revolusi-industri-4-0-dan-society-5-0/>

<https://uptown.id/id/2021/07/05/10-future-skills-yang-harus-dimiliki-generasi-milenial-indonesia/>

<https://idmetafora.com/news/read/333/industry-40-vs-society-50.html>

Subarto, S., Solihin, D., & Qurbani, D. (2021). Determinants of Job Satisfaction and Its Implications for the Lecturers Performance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi& Bisnis*, 9(2), 163-178. <https://doi.org/10.21009/JPEB.009.2.7>.

Solihin, D., Ahyani, A., & Setiawan, R. (2021). The Influence of Brand Image and Atmosphere Store on Purchase Decision for Samsung Brand Smartphone with Buying Intervention as Intervening Variables. *International Journal of Social Science and Business*, 5(2), 262-270. doi:<http://dx.doi.org/10.23887/ijssb.v5i2.30847>.

Solihin, D., Ahyani, Karolina, Pricilla, L., Octaviani, I.R. (2021). Pelatihan Pemasaran Online Berbasis Digital Untuk Meningkatkan Penjualan Bisnis Online Pada UMKM Di Desa Cicalengka Kecamatan Pagedangan Kabupaten Tangerang. *DEDIKASI PKM*. 2(3). 307-311