



# HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

Collaboration for Impactful Change

Kolaborasi dalam manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mencapai tujuan kolektif secara lebih efektif dengan memanfaatkan kelebihan pengetahuan, inovasi dan keterampilan individu dalam sebuah kerja tim dan dengan demikian dapat memfasilitasi terwujudnya perubahan yang berdampak di tengah transformasi digital di era Industry 4.0 dan Society 5.0. Oleh karena itu, pemahaman yang bersifat komprehensif atas dasar-dasar manajemen sumber daya manusia dalam konteks pasar bagi tercapainya tujuan organisasi.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas dasar-dasar manajemen sumber daya manusia dalam konteks kolaborasi dan perubahan yang berdampak. Di dalamnya dibahas konsep dasar dan ruang lingkup serta model manajemen perencanaan, disiplin kerja, strategi pengembangan, penilaian kinerja dan prestasi kerja, dan manajemen kepemimpinan. Inovasi dan strategi digital, produktivitas kerja, pengembangan karir, talent management dan strategi dan manajemen konflik kemudian diuraikan. Selanjutnya dipaparkan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, audit kinerja, manajemen kompensasi, kepemimpinan digital, kompetisi dan kinerja serta kepuasan kerja. Penjelasan mengenai motivasi kerja, manajemen kinerja, upah dan kompensasi, analisis jabatan, rekrutmen dan seleksi, dan manajemen keselamatan kerja diberikan sebelum ditutup dengan paparan mengenai HR analytics, kepemimpinan digital dan manajemen sumber daya manusia di era digital.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam atas dasar-dasar manajemen sumber daya manusia dalam konteks kolaborasi dan perubahan yang berdampak.



HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT: COLLABORATION FOR IMPACTFUL CHANGE



# HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

Collaboration for Impactful Change

Editor : GCAINDO

Ajabar | Amir Tengku Ramly | Cece  
Conchita Valentina Latupapua | Denny Wahyuni  
Diena Dwidienawati Tjiptadi | Erlina Dwi Ratnasari | Eti Jumiati  
Fanila Kasmita Kusuma | Faisal | Marlina | Meldasari Said  
Mirayanti | Ramla Ilham Darise | Rizal Bakti | Sri Harini  
Sudarijati | Suwarno | Tiurida Lily Anita | Usran Masahere  
Ventje J. Kuhuparuw | Warcito | Wustari L. Mangundjaya  
Y. Johny Natu Prihanto | Yayan Hadiyat | Yudiansyah



BINTANG  
SEMESTA MEDIA

# HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

Collaboration for Impactful Change

Editor : GCAINDO

Ajabar | Amir Tengku Ramly | Cece  
Conchita Valentina Latupapua | Denny Wahyuni  
Diena Dwidienawati Tjiptadi | Erlina Dwi Ratnasari | Eti Jumiati  
Fanila Kasmita Kusuma | Faisal | Marlina | Meldasari Said  
Mirayanti | Ramlia Ilham Darise | Rizal Bakti | Sri Harini  
Sudarijati | Suwarno | Tiurida Lily Anita | Usran Masahere  
Ventje J. Kuhuparuw | Warcito | Wustari L. Mangundjaya  
Y. Johny Natu Prihanto | Yayan Hadiyat | Yudiansyah



**GCAINDO**  
inspiring and empowering

 **BINTANG**  
SEMESTA MEDIA

# **Human Resource Development: Collaboration for Impactful Change**

**Penulis:** Ajabar, Amir Tengku Ramly, Cece,  
Conchita Valentina Latupapua, Denny Wahyuni,  
Diena Dwidienawati Tjiptadi, Erlina Dwi Ratnasari,  
Eti Jumiati, Faisal, Fanila Kasmita Kusuma, Marlina,  
Meldasar Said, Mirayanti, Ramla Ilham Darise, Rizal Bakti,  
Sri Harini, Sudarijati, Suwarno, Tiurida Lily Anita,  
Usran Masahere, Ventje J. Kuhuparuw, Warcito,  
Wustari L. Mangundjaya, Y. Johny Natu Prihanto,  
Yayan Hadiyat, Yudiansyah.

**Editor:** GCAINDO

Tata letak: GCAINDO

Desain sampul: GCAINDO

Diterbitkan melalui:

Bintang Semesta Media

Anggota IKAPI No. 147/DIY/2021

Jl. Karangsari, Gang Nakula, RT 005, RW 031,

Sendangtirto, Berbah, Sleman, Yogyakarta 57773

Telepon: (0274) 4358369 , Mobile: (0) 858-6534-2317

Email: redaksibintangpustaka@gmail.com

Website: [www.bintangpustaka.com](http://www.bintangpustaka.com), [www.pustakabintangmadani.com](http://www.pustakabintangmadani.com)

Cetakan Pertama: 2022

Yogyakarta, Bintang Semesta Media 2022

xxiv + 454 halaman, 150 mm x 230 mm

ISBN: 978-623-5361-05-5

Hak cipta © 2022 pada penulis.

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Gambar pada sampul: Gradienta (Unsplash), Towfiqu barbhuuya (Unsplash).

Gambar pada awal setiap bab: fauxels (Pexels), Sebastian Herrmann (Unsplash), Sora Shimazaki (Pexels), Anamul Rezwan (Pexels).

**Disclaimer:** GCAINDO sebatas melakukan *proof-reading*, cek kesalahan tulis, format tulisan, dan *layout setting* untuk tujuan kerapian dan artistik buku. Isi tulisan sepenuhnya adalah tanggung jawab Penulis. GCAINDO dan Penerbit tidak bertanggung jawab atas isi tulisan setiap Penulis.

## **Kata Pengantar**

Kolaborasi dalam manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mencapai tujuan kolektif secara lebih efektif dengan memanfaatkan kelebihan pengetahuan, inovasi dan keterampilan individu dalam sebuah kerja tim dan dengan demikian dapat memfasilitasi terwujudnya perubahan yang berdampak di tengah transformasi digital di era Industry 4.0 dan Society 5.0. Oleh karena itu, pemahaman yang bersifat komprehensif atas dasar-dasar manajemen sumber daya manusia dalam konteks pasar bagi tercapainya tujuan organisasi.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas dasar-dasar manajemen sumber daya manusia dalam konteks kolaborasi dan perubahan yang berdampak. Di dalamnya dibahas konsep dasar dan ruang lingkup serta model manajemen perencanaan, disiplin kerja, strategi pengembangan, penilaian kinerja dan prestasi kerja, dan manajemen kepemimpinan. Inovasi dan strategi digital, produktivitas kerja, pengembangan karir, talent management dan strategi dan manajemen konflik kemudian diuraikan. Selanjutnya dipaparkan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, audit kinerja, manajemen kompensasi, kepemimpinan digital, kompetisi dan kinerja serta kepuasan kerja. Penjelasan mengenai motivasi kerja, manajemen kinerja, upah dan kompensasi, analisis jabatan, rekrutmen dan seleksi, dan manajemen keselamatan kerja diberikan sebelum ditutup dengan paparan mengenai HR analytics, kepemimpinan digital dan manajemen sumber daya manusia di era digital.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam atas dasar-dasar manajemen sumber daya manusia dalam konteks kolaborasi dan perubahan yang berdampak.

GCAINDO

# Daftar Isi

Kata Pengantar .....	iv
Daftar Isi .....	iv
Daftar Gambar .....	xii
Daftar Tabel .....	xiv
Profil Penulis .....	xv
<b>1 Konsep Dasar dan Ruang Lingkup Pengembangan Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar belakang .....	2
1.2 Tujuan pengembangan sumber daya manusia .....	3
1.3 Pentingnya pengembangan sumber daya manusia .....	4
1.4 Tujuan pengembangan sumber daya manusia .....	6
1.5 Manfaat pengembangan sumber daya manusia .....	7
1.6 Jalur pengembangan sumber daya manusia .....	10
<b>2 Model Manajemen Perencanaan Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>13</b>
2.1 Pengertian perencanaan sumber daya manusia.....	14
2.2 Proses perencanaan sumber daya manusia .....	15
2.3 Tujuan perencanaan sumber daya manusia .....	15
2.4 Tahapan dalam perencanaan sumber daya manusia .....	16
2.4.1 <i>Mengumpulkan dan mengolah data perusahaan dan kepegawaian .....</i>	16
2.4.2 <i>Melakukan penyusunan job analysis atau analisis jabatan .....</i>	16
2.4.3 <i>Perkiraaan dan perencanaan persediaan pegawai ....</i>	17
2.4.4 <i>Perkiraaan dan perencanaan kebutuhan pegawai ....</i>	17
2.4.5 <i>Perkiraaan dan perencanaan anggaran pegawai.....</i>	18
2.4.6 <i>Perkiraaan dan penyusunan program pelatihan kepegawaian .....</i>	18
<b>3 Strategi dan Fungsi Disiplin Kerja .....</b>	<b>21</b>
3.1 Pendahuluan.....	22
3.2 Strategi.....	24
3.2.1 <i>Definisi strategi .....</i>	24
3.2.2 <i>Jenis-jenis strategi .....</i>	26
3.2.3 <i>Karakteristik strategi .....</i>	27
3.2.4 <i>Cara-cara membuat strategi .....</i>	28
3.2.5 <i>Strategi dalam meningkatkan disiplin kerja .....</i>	29
3.3 Disiplin .....	30
3.3.1 <i>Pengertian disiplin.....</i>	30
3.3.2 <i>Macam-macam disiplin .....</i>	34
3.3.3 <i>Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja.....</i>	36

3.3.4	<i>Fungsi disiplin kerja .....</i>	37
<b>4</b>	<b>Konsep dan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia ..</b>	<b>41</b>
4.1	Pendahuluan .....	42
4.2	Model-model pengembangan sumber daya manusia .....	43
4.3	Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi .....	44
4.4	Pengembangan sumber daya manusia berbasis talenta .....	45
4.5	Pengembangan sumber daya manusia perpaduan kompetensi dan talenta .....	46
4.6	Human capital .....	49
4.7	<i>Pumping HR model.....</i>	51
4.8	Pumping-HR model based training vs. competency and talent-based training .....	53
<b>5</b>	<b>Konsep Penilaian Kinerja dan Prestasi Kerja .....</b>	<b>55</b>
5.1	Pendahuluan .....	56
5.2	Proses penilaian kinerja.....	57
5.3	Metode penilaian kinerja .....	60
5.3.1	<i>Sistem rating .....</i>	63
5.3.2	<i>Sistem ranking .....</i>	63
5.3.3	<i>Management by objectives (MBO) .....</i>	64
5.4	Prestasi Kerja .....	66
5.5	Penutup.....	68
<b>6</b>	<b>Strategi dan Manajemen Kepemimpinan.....</b>	<b>69</b>
6.1	Pendahuluan .....	70
6.2	Konsep kepemimpinan .....	72
6.3	Evolusi teori kepemimpinan.....	73
6.3.1	<i>Era trait: Teori Great Man (1840-an) dan teori Trait (1930-an-1940-an) .....</i>	73
6.3.2	<i>Era behavioral: Teori behavioral (1940-an – 1950-an) .....</i>	76
6.3.3	<i>Era situasional: Teori contingent dan situasional (1960-an) .....</i>	79
6.3.4	<i>Era kepemimpinan baru .....</i>	82
6.4	Gaya kepemimpinan modern dalam perspektif Industry 4.0 ..83	
6.4.1	<i>Karakteristik kepemimpinan dalam konteks Industry 4.0 ..</i>	85
6.4.2	<i>Gaya kepemimpinan Industry 4.0 ..</i>	87
6.5	Kesimpulan .....	99
<b>7</b>	<b>Inovasi dan Strategi Digital dalam Manajemen Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>101</b>
7.1	Pendahuluan .....	102
7.2	Pengembangan inovasi dalam manajemen sumber daya manusia berbasis teknologi .....	103
7.3	Strategi digital dalam manajemen sumber daya manusia... 106	

7.4	Manfaat manajemen sumber daya manusia digital .....	108
<b>8</b>	<b>Analisis dan Pengukuran Produktivitas Kerja .....</b>	<b>111</b>
8.1	Pendahuluan.....	112
8.2	Apa itu produktivitas kerja.....	112
8.3	Hubungan produktivitas dengan efisiensi dan efektivitas....	116
8.4	Hubungan produktivitas dengan profitabilitas.....	118
8.5	Hubungan produktivitas dengan kinerja .....	119
8.6	Model Triple P ( <i>productivity, profitability, performance</i> ) .....	120
8.7	Manfaat pengukuran produktivitas .....	121
8.8	Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja .....	122
8.9	Usaha meningkatkan produktivitas.....	127
8.10	Ciri-ciri karyawan produktif .....	130
8.11	Analisis produktivitas kerja .....	133
8.12	Pengukuran produktivitas .....	134
<b>9</b>	<b>Manajemen Pengembangan Karir .....</b>	<b>139</b>
9.1	Pendahuluan.....	140
9.2	Konsep karir dan manajemen karir.....	140
9.3	Tujuan dan manfaat manajemen karir .....	141
9.4	Kegiatan manajemen karir.....	142
9.5	Faktor-faktor yang mempengaruhi karir .....	143
9.6	Perencanaan dan pengembangan karir .....	144
9.7	Pengembangan karir .....	145
9.8	Dinamika karir.....	146
9.9	Peran <i>human resource development</i> .....	148
9.10	Perencanaan sukses manajemen.....	148
9.11	Kesimpulan .....	150
<b>10</b>	<b>Talent Management dalam Pengembangan Sumber Daya</b>	
<b>Manusia.....</b>		<b>151</b>
10.1	Pendahuluan.....	152
10.2	Pengertian talenta.....	152
10.3	Manajemen talenta ( <i>talent management</i> ).....	153
10.4	Poses manajemen talenta di organisasi .....	153
10.5	Variabel yang memengaruhi manajemen talenta .....	154
10.6	Tantangan yang dihadapi dalam mengelola para <i>talent</i> .....	155
10.7	Manfaat melakukan manajemen talenta.....	157
10.8	Pentingnya melakukan program pengembangan bagi <i>talent</i> .....	157
10.9	Proses pengembangan <i>talent</i> di organisasi .....	158
10.10	Pendekatan manajemen HC dalam implementasi manajemen talenta .....	161
10.11	Penutup.....	162

<b>11</b>	<b>Strategi dan Manajemen Konflik .....</b>	<b>165</b>
11.1	Pendahuluan.....	166
11.2	Pembahasan.....	169
11.2.1	<i>Pengertian konflik .....</i>	169
11.2.2	<i>Proses terjadinya konflik.....</i>	172
11.2.3	<i>Penyebab konflik.....</i>	175
11.2.4	<i>Identifikasi tahapan konflik.....</i>	178
11.2.5	<i>Dinamika dan dampak konflik terhadap kinerja dan produktifitas organisasi .....</i>	184
11.2.6	<i>Gaya manajemen konflik .....</i>	187
<b>12</b>	<b>Prinsip dan Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi .....</b>	<b>193</b>
12.1	Pendahuluan.....	194
12.2	Sasaran pengembangan .....	194
12.3	Kompetensi menurut Korn Ferry .....	195
12.4	<i>Framework Korn ferry .....</i>	204
<b>13</b>	<b>Prinsip dan Pelaksanaan Audit Kinerja .....</b>	<b>207</b>
13.1	Pendahuluan.....	208
13.2	Pengertian audit kinerja .....	208
13.3	Ruang lingkup audit kinerja .....	208
13.4	Karakteristik audit kinerja.....	209
13.5	Jenis-jenis audit kinerja .....	210
13.6	Standar audit kinerja.....	211
13.7	Prinsip dasar audit kinerja .....	213
13.8	Tujuan audit kinerja .....	216
13.9	Manfaat audit kinerja .....	216
13.10	Pelaksanaan audit kinerja.....	218
<b>14</b>	<b>Manajemen Kompensasi dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>225</b>
14.1	Pendahuluan .....	226
14.2	Tujuan kompensasi.....	228
14.3	Jenis-jenis kompensasi.....	232
14.4	Tahapan penyusunan kompensasi.....	233
14.5	Strategi kompensasi di perusahaan .....	235
14.6	Hubungan antara kompensasi dan pengembangan sumber daya manusia .....	237
<b>15</b>	<b>Kepemimpinan Digital dan Penguatan Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>241</b>
15.1	Pendahuluan .....	242
15.2	Pengertian kepemimpinan .....	244
15.3	Unsur yang harus dipenuhi dalam kepemimpinan .....	245
15.4	Kepemimpinan digital ( <i>e-leadership</i> ) .....	247
15.5	Pengertian kepemimpinan digital .....	249
15.6	Peran kepemimpinan digital .....	250

15.6.1	<i>Taktis dan strategis (garis horisontal)</i> .....	252
15.6.2	<i>Penyampaian dan budaya (garis vertikal)</i> .....	253
15.7	Mengapa kepemimpinan digital sangat penting bagi organisasi bisnis? .....	255
15.8	Karakteristik pemimpin digital .....	257
15.9	Kemampuan dan keahlian yang harus dimiliki seorang pemimpin digital .....	260
15.10	Upaya penguatan sumber daya manusia oleh pemimpin digital.....	264
<b>16</b>	<b>Konsep Kompetisi dalam Peningkatan Kinerja .....</b>	<b>267</b>
16.1	Pendahuluan.....	268
16.2	Konsep kompetisi .....	269
16.3	Iklim kompetisi .....	272
16.4	Faktor kompetisi.....	274
16.5	Kompetisi di dunia kerja.....	276
16.5.1	<i>Rekrutmen karyawan</i> .....	276
16.5.2	<i>Saat kenaikan jabatan</i> .....	277
16.5.3	<i>Saat menduduki jabatan</i> .....	277
<b>17</b>	<b>Konsep Kepuasan Kerja dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia.....</b>	<b>279</b>
17.1	Pendahuluan.....	280
17.2	Konsep kepuasan kerja .....	281
17.2.1	<i>Pengertian kepuasan kerja</i> .....	281
17.2.2	<i>Teori kepuasan kerja</i> .....	282
17.3	Konsep pengembangan sumber daya manusia .....	284
17.3.1	<i>Pengertian pengembangan sumber daya manusia</i> 284	
17.3.2	<i>Tujuan pengembangan sumber daya manusia</i> .... 285	
17.3.3	<i>Manfaat pengembangan sumber daya manusia</i> .... 286	
17.3.4	<i>Langkah dalam pengembangan sumber daya manusia</i> .....	287
<b>18</b>	<b>Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis Motivasi Kerja .....</b>	<b>289</b>
18.1	Pendahuluan.....	290
18.2	Pengertian motivasi kerja .....	291
18.3	Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja .....	292
18.4	Teori motivasi kerja.....	294
18.4.1	<i>Teori motivasi kepuasan (content theory)</i> .....	294
18.4.2	<i>Teori motivasi proses (process theory of motivation)</i> .....	295
18.5	Hal-hal penting dalam pengembangan sumber daya manusia berbasis motivasi kerja .....	295

<b>19</b>	<b>Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia.....</b>	<b>299</b>
19.1	Pendahuluan.....	300
19.2	Manajemen kinerja .....	300
19.2.1	<i>Siklus manajemen kinerja.....</i>	301
19.2.2	<i>Tujuan manajemen kinerja .....</i>	303
19.2.3	<i>Manfaat kinerja karyawan.....</i>	303
19.3	Pengertian sumber daya manusia.....	304
19.3.1	<i>Upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia .....</i>	306
19.3.2	<i>Peranan sumber daya manusia terhadap organisasi .....</i>	307
19.3.3	<i>Faktor yang mempengaruhi kualitas sumber daya manusia .....</i>	307
<b>20</b>	<b>Manajemen Upah dan Kompensasi .....</b>	<b>309</b>
20.1	Pendahuluan.....	310
20.2	Pengertian manajemen upah dan kompensasi .....	310
20.3	Tujuan manajemen upah dan kompensasi.....	312
20.4	Faktor-faktor yang mempengaruhi upah dan kompensasi ..	313
20.5	Jenis kompensasi .....	314
20.6	Proses penentuan kompensasi .....	316
20.7	Metode pemberian kompensasi .....	317
20.8	Rancangan kompensasi .....	319
<b>21</b>	<b>Prinsip dan Analisis Jabatan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>321</b>
21.1	Pendahuluan.....	322
21.2	Tujuan analisis jabatan .....	323
21.3	Teknik analisis jabatan .....	324
21.3.1	<i>Analisis proses proses bisnis.....</i>	326
21.3.2	<i>Analisis aktivitas pekerjaan.....</i>	327
21.3.3	<i>Identifikasi pengetahuan, keterampilan dan kemampuan .....</i>	329
21.4	Indikator dan parameter kinerja atau standar pencapaian hasil kerja.....	335
21.5	Karakteristik tempat kerja .....	336
21.6	Analisis jabatan dan pengembangan sumber daya manusia .....	337
21.6.1	<i>Rekrutmen dan seleksi .....</i>	338
21.6.2	<i>Pelatihan dan pengembangan .....</i>	339
<b>22</b>	<b>Konsep dan Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi.....</b>	<b>345</b>
22.1	Pendahuluan.....	346
22.2	Rekrutmen .....	347
22.2.1	<i>Pengertian rekrutmen .....</i>	347
22.2.2	<i>Tujuan rekrutmen.....</i>	348
22.2.3	<i>Prinsip-prinsip rekrutmen .....</i>	349

22.2.4	<i>Proses dan sumber-sumber rekrutmen</i>	350
22.3	Seleksi .....	351
22.3.1	<i>Pengertian seleksi</i> .....	351
22.3.2	<i>Proses dan tahapan seleksi</i> .....	352
22.3.3	<i>Sistem seleksi yang efektif</i> .....	354
22.3.4	<i>Faktor penting dalam proses seleksi</i> .....	354
22.3.5	<i>Jenis-jenis seleksi</i> .....	355
22.3.6	<i>Kendala-kendala dalam proses seleksi</i> .....	357
22.4	Peran rekrutmen dan seleksi .....	360
23	<b>Manajemen Keselamatan Kerja .....</b>	<b>361</b>
23.1	Pendahuluan.....	362
23.2	Konsep manajemen keselamatan kerja .....	364
23.2.1	<i>Pengertian keselamatan</i> .....	364
23.2.2	<i>Sejarah keselamatan kerja</i> .....	366
23.2.3	<i>Tujuan keselamatan dan kesehatan kerja</i> .....	367
23.2.4	<i>Manfaat keselamatan dan kesehatan kerja</i> .....	368
23.2.5	<i>Arti penting keselamatan kerja bagi perusahaan</i> ....	369
23.2.6	<i>Bahaya dan risiko</i> .....	372
23.2.7	<i>Hirarki pengendalian risiko atau bahaya</i> .....	375
23.3	Sistem manajemen keselamatan kerja.....	377
23.4	Budaya keselamatan kerja .....	377
23.5	Filosofi K3 .....	378
24	<b>Konsep dan Aplikasi HR Analytics .....</b>	<b>381</b>
24.1	Pendahuluan.....	382
24.2	Apa itu HR <i>analytics</i> ? .....	384
24.3	Tipe-tipe analitik .....	384
24.4	Alat untuk analitik dan manajemen data.....	389
24.5	Bagaimana HR <i>analytics</i> memberikan kontribusi kepada bisnis .....	391
25	<b>Tantangan dan Solusi Kepemimpinan Digital dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam era Industry 4.0</b>	<b>393</b>
25.1	Latar belakang .....	394
25.2	Rumusan masalah .....	394
25.3	Kepemimpinan digital .....	394
25.3.1	<i>Pengertian</i> .....	394
25.3.2	<i>Kelebihan</i> .....	397
25.3.3	<i>Kelemahan</i> .....	399
26	<b>Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis Kompetensi di Era Digital .....</b>	<b>405</b>
26.1	Pendahuluan.....	406
26.2	Kerangka teori.....	407
26.3	Metode penelitian .....	411
26.4	Hasil dan pembahasan .....	411

26.4.1	<i>Pengaruh digitalisasi pada kompetensi dan keterampilan profesional sumber daya manusia ....</i>	411
26.4.2	<i>Tren digitalisasi sumber daya manusia menurut Survei Keterampilan Digital Eropa.....</i>	413
26.4.3	<i>Karyawan digital dan bekerja secara digital .....</i>	415
26.4.4	<i>Manajemen karyawan berbasis digital.....</i>	417
26.5	Simpulan dan saran.....	418
26.5.1	<i>Kesimpulan .....</i>	418
26.5.2	<i>Saran.....</i>	419
<b>Daftar Pustaka.....</b>		<b>421</b>
<b>Glosarium .....</b>		<b>449</b>
<b>Indeks.....</b>		<b>453</b>

## Daftar Gambar

Gambar 2.1	Proses perencanaan sumber daya manusia .....	19
Gambar 4.1	Komponen atau unsur-unsur analogi dari struktur <i>pumping model</i> .....	52
Gambar 5.1	Proses persiapan penilaian kinerja.....	58
Gambar 5.2	Proses penilaian kinerja .....	59
Gambar 5.3	Proses diskusi penilaian kinerja .....	60
Gambar 5.4	Subjek penilai kinerja.....	61
Gambar 5.5	Contoh formulir penilaian kinerja sistem rating .....	62
Gambar 5.6	Contoh penilaian sistem ranking .....	64
Gambar 5.7	Contoh form analisis gap kinerja .....	65
Gambar 5.8	Contoh kartu skor pembobotan nilai tim kerja .....	67
Gambar 8.1	<i>The theory of emotional leadership as a synthesis of different approaches</i> .....	75
Gambar 8.2	<i>Blake–Mouton managerial grid</i> .....	78
Gambar 8.3	<i>Fiedler's contingency model</i> .....	80
Gambar 8.4	<i>Tannenbaum–Schmidt leadership continuum</i> .....	81
Gambar 8.5	<i>Three-dimensional model</i> oleh W. Reddin .....	82
Gambar 8.6	<i>Idea of Industry 4.0 production style</i> .....	87
Gambar 8.7	<i>Co-creation model showing an activity system from which digital business strategies emerge</i> .....	95
Gambar 8.1	Hubungan produktivitas dengan profitabilitas .....	118
Gambar 8.2	Hubungan produktivitas dengan kinerja .....	119
Gambar 8.3	Model Triple-P .....	121
Gambar 8.4	Siklus produktivitas .....	128
Gambar 9.1	Empat daerah mempengaruhi karir berdasarkan orientasinya .....	144
Gambar 9.2	Tahapan kemajuan karir .....	147
Gambar 9.3	Siklus hidup pengembangan karir .....	147
Gambar 10.1	Alasan TK keluar di tempat kerja.....	158
Gambar 10.2	Dinamika hubungan pemeliharaan dan dampak dalam manajemen .....	159
Gambar 11.1	Proses konflik .....	174
Gambar 11.2	Kondisi awal penyebab timbulnya konflik .....	177
Gambar 11.3	Tahapan konflik .....	179
Gambar 14.1	Standar kompetensi kerja nasional Indonesia (SKKNI) MSDM Indonesia .....	228
Gambar 15.1	Empat model kepemimpinan situasional digital .....	252
Gambar 15.2	Konsep model penguatan sumber daya manusia .....	265
Gambar 20.1	Komponen program kompensasi.....	317
Gambar 21.1	Analisis proses bisnis .....	326
Gambar 21.2	Contoh arsitektur pembelajaran yang dihasilkan dari analisis jabatan penyunting atau editor .....	330
Gambar 21.3	Pemetaan <i>fleksibility skills – setter produksi-1</i> .....	342

Gambar 23.1 Kontrol risiko bahaya .....	376
Gambar 24.1 Perubahan fungsi HR yang diharapkan oleh manajemen .....	383
Gambar 24.2 Gambaran <i>maturity</i> dari data dan analitik .....	386
Gambar 24.3 Tahapan dari maturity dari analitik .....	388
Gambar 26.1 Perbandingan pentingnya keterampilan digital dalam pekerjaan tertentu.....	413

## Daftar Tabel

Tabel 8.1 <i>Classification of leadership styles</i> oleh K. Lewin .....	77
Tabel 8.2 <i>Four groups of leadership skills</i> .....	97
Tabel 9.1 Jadwal suksesi manajemen .....	149
Tabel 13.1 Perbedaan audit kinerja dengan audit manajemen .....	214
Tabel 21.1 Contoh identifikasi keluaran dan standar pencapaian hasil kerja .....	336
Tabel 21.2 Form <i>assesment skills – setter</i> produksi-1 .....	340
Tabel 23.1 Nilai atau level kemungkinan ( <i>likelihood</i> ) .....	373
Tabel 23.2 Nilai level keparahan ( <i>consequences</i> ) .....	374
Tabel 23.3 <i>Risk matrix</i> .....	374
Tabel 23.4 Penjelasan <i>risk matrix</i> .....	375
Tabel 23.5 Hirarki pengendalian bahaya .....	376

## Profil Penulis

**Ramla Ilham Darise, S.E., M.P.W.**, saat ini bekerja sebagai Ketua Program Studi di Fakultas Ekonomi Program Studi Ekonomi Pembangunan di Universitas Madako Tolitoli. Ia menyelesaikan pendidikan formalnya dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mujahidin Tolitoli (2011) di bidang Ekonomi Pembangunan (S.E.), dan Universitas Tadulako Palu (2019) di bidang Perencanaan Wilayah Pedesaan (M.PWP). Bidangnya keahliannya adalah Ekonomi Publik dan Ekonomi Industri.

**Rizal Bakti, S.E., M.M.**, lahir di Lahat (Sumatera Selatan) dan menyelesaikan studi S1-nya di Universitas Sriwijaya Jurusan Ekonomi Studi Pembangunan, dan melanjutkan jenjang S2 di Magister Manajemen Universitas Mercubuana, Jakarta. Ia memiliki pengalaman profesional sebagai Human Resources & General Affair selama 17 tahun di beberapa perusahaan di Indonesia, juga pernah bergabung sebagai Wartawan Majalah Ekonomi Prospektif di Jakarta . Saat ini ia bekerja sebagai Dosen Tetap STIE GICI dan tengah menempuh pendidikan S3 Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta email: rizal\_bakti@yahoo.co.id.

**Dr. Cece, M.Ag.**, menjabat Ketua STAI Al-Muhajirin Purwakarta sejak tahun 2019. Selain itu ia juga diamanahi tugas oleh Yayasan Al-Muhajirin bekerja sebagai Direktur Penjaminan Mutu Pendidikan (DPMP). Pendidikan yang pernah ditempuhnya yaitu: S1 di STAI DR KHEZ Muttaqien Purwakarta dan lulus di tahun 2000, S2 di UIN SGD Bandung dan lulus di tahun 2007, serta S3 di Institut PTIQ Jakarta dan lulus di tahun 2019. Pengalaman organisasinya antara lain sebagai: Ketua Senat Mahasiswa tahun 1999, Ketua 1 PMII tahun 1999, Ketua LPPTKA Kabupaten Purwakarta tahun 1996, Ketua BKPRMI Kabupaten Purwakarta tahun 2002, Wakil Katib Syuriah PC NU Kabupaten Purwakarta sampai sekarang, Konsultan Pendidikan Yayasan Al-Amin Purwakarta tahun 2021, Pengurus Forum Pimpinan PTKIS Wilayah 2 Jawa Barat dan Pengurus LDNU Wilayah Jawa Barat Bidang Kaderisasi Dawah. Adapun prestasi yang pernah diraihnya yaitu: Juara 3 MTQ antar guru se-kabupaten Purwakarta tahun 2001, Juara 1 Lomba Kepala Sekolah berprestasi tingkat Kabupaten Purwakarta tahun 2008, dan lolos seleksi pelatihan dai dan imam di Mesir tahun 2019.

**Dr. Amir Tengku Ramly, M.Si.**, adalah Dosen program Magister Manajemen di Universitas Ibn Khaldun Bogor dan Universitas Terbuka. Ia adalah Pendiri, *Expert* dan Peneliti HR di Pumping-HR Institut dan P2SDM IPB. Saat ini juga adalah *Trainer* dan Asesor MSDM di LSP MSDM Unggul Persada dan Pendamping UMKM di LSP KN (Koperasi Nusantara). Pengalamannya sebagai profesional bidang MSDM termasuk sebagai Direktur Salamaisya Expert (2000–2004), Global Visindo (1998–2000), Training Manager PT Savindo (1997–1998), Trainer & Consultant SDM PT Bumi Arasy (1995–1997). Ia telah menyelesaikan pendidikan S1 di IPB (1995), S2 Ilmu Manajemen di IPB University (2013), dan S3 Ilmu Manajemen/MSDM (2016). Bidang kepakarannya adalah Manajemen Sumber Daya Manusia, *Human Capital*, Manajemen Kinerja dan Perilaku Organisasi. Ia adalah penemu konsep pengembangan SDM ‘Pumping-HR Model’ yang saat ini tengah menjadi perhatian khususnya dalam penelitian dan penerapannya di organisasi dan perusahaan-perusahaan layanan dan bisnis. Ia telah menulis beberapa buku termasuk Human Capital Management : Creating Agile Workforce in the Digital Age (*book chapter*, 2021); Learning & Teaching: Paradigma Having & Being Berdasarkan Empat Kuadran Guru dan Keteladanan Rasulullah Sebagai Guru Terbaik (2021); dan Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia (2021). Karyakarya lainnya dapat dilihat dari <https://www.researchgate.net/profile/Amir-Ramly>. Penulis dapat dihubungi di amirtengku127@gmail.com atau WA 081316005530.

**Dr. Meldasari Said, S.I.P, M.Si.**, bekerja sebagai Dosen Pengajar di Magister Manajemen (MM) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIEI) Banjarmasin. Selain itu, sejak 2003 ia telah terlibat di beberapa proyek Penataan Manajemen SDM Aparatur di beberapa Kementerian dan Lembaga Negara. Ia juga pernah menjabat sebagai HR Manager di PT Gagas Inspirasi Nusantara (2019–2020). Pendidikannya diselesaikan di Universitas Gajah Mada Yogyakarta (1999), jurusan Ilmu Komunikasi (S1), Universitas Indonesia Jakarta (2001), kekhususan Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM (S2), dan Universitas Negeri Jakarta (2020), konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (S3). Sertifikasi keahlian yang dimilikinya antara lain: Certified International of HRM Assessor, Asesor Kompetensi, HR Manager, Staf Sumber Daya Manusia, Pendamping UMKM, dan Budaya Organisasi. Buku yang telah ditulisnya berjudul Evaluasi Penempatan Tenaga Kesehatan dengan Menggunakan DEM Provus (2020). Kontributor chapter dalam HRM Essentials: Win Your Workplace Win Your Marketplace (2021); dan Human Capital Management: Creating Agile Workforce in the Digital Age (2021).

**Dr. Drs. Y. Johny Natu Prihanto, M.M.**, saat ini bekerja sebagai Faculty Member di Universitas Multimedia Nusantara di Program Magister Manajemen Teknologi, Fakultas Bisnis. Ia pernah bekerja di *corporate human resource management* Kompas Gramedia sebagai Head of Corporate Learning and Development. Pendidikan sarjana strata satu diselesaikannya di Sekolah Tinggi Filsafat Driyarkara Jakarta, strata dua program Magister Manajemen diselesaikan di Universitas Tarumanagara Jakarta, dan strata tiga di program Doctor in Research of Management (DRM) Binus University Jakarta. Ia mendapatkan sertifikasi Human Capital Management (CHCM) dari BNSP dan Digital Marketing Specialist (CDMS) dari Academy of Finance and Management Australia. Bidang keahliannya adalah *human resource management, digital marketing, business model and innovation*.

**Tiurida Lily Anita, S.ST.Par., M.M.**, adalah Faculty Member dari Department of Hotel Management, Fakultas Ekonomi dan Komunikasi Universitas Bina Nusantara, Jakarta, Indonesia. Ia meraih gelar sarjana di bidang Hotel Administrasi dari Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung (1999) dan gelar master di bidang Hospitality Management dengan penekanan pada E-Commerce dan Kepuasan Pelanggan dari Universitas Trisakti, Jakarta (2011). Saat ini, ia sedang melanjutkan studinya untuk meraih gelar doktor di bidang Service Management di Universitas Trisakti. Minat penelitiannya terutama menyangkut Manajemen Perhotelan, Service Management, Human Resources Management, e-Commerce dan Perilaku Konsumen.

**Yudiansyah, S.T.P., M.M.**, saat ini bekerja sebagai karyawan swasta di bagian QA di salah satu perusahaan swasta asing di Indonesia. Pernah bekerja di bidang produksi, manajemen kualitas, maintenance, dan pemasaran di beberapa perusahaan swasta nasional. Pendidikannya diselesaikan di Sekolah Menengah Analis Kimia Bogor (1996), Meraih gelar Strata 1 Sarjana Teknologi Pertanian (STP) dari IPB, Jurusan Teknologi Industri Pertanian (2000), Gelar Magister Manajemen diperoleh dari Universitas Mercubuana, Jakarta dengan konsentrasi manajemen operasi (2020). Bidang keahliannya adalah Manajemen Operasi, Manajemen produksi, Manajemen Kualitas, dan Supply Chain. Beberapa buku kolaborasi yang telah ditulisnya adalah: Manajemen Bisnis Kontemporer, Manajemen Keuangan Perusahaan, dan Manajemen Pemasaran. Penghargaan yang pernah di dapat adalah Juara 1 lomba cepat tetap kimia se Jawa Barat – DKI Jakarta tahun 1993 dan 1995, Juara Harapan 1 Lomba Karya Inovatif Produktif tingkat Nasional tahun 2000.

**Dr. Dra. Sri Harini, M.Si.**, saat ini bekerja sebagai Dosen dan Associate Professor Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Djuanda (UNIDA) Bogor, sejak 1995. Mata kuliah yang diampunya di antaranya: MSDM, Kewirausahaan, HRD Syariah, Manajemen Inovasi dan Kreativitas, dan Lab. MSDM. Pendidikan Sarjana Manajemen diselesaikannya di Universitas Jendral Soedirman (Unsoed) di tahun 1998 (Dra.), pendidikan Magister Sience Ilmu Ekonomi Pertanian Institut Pertanian Bogor (IPB) di tahun 2001 (M.Si); dan Doktor Manajemen (MSDM) Universitas Negeri Jakarta (UNJ) di tahun 2019. Jabatan struktural yang pernah diembannya termasuk sebagai Ketua Program Studi Manajemen (2003–2007), Wakil Dekan (2008–2012), Kepala BSDM (2014–2018), Wakil Direktur Pascasarjana (2019–2020), dan Kepala Lembaga Pengembangan Institusi (2021–sekarang). Penelitiannya termasuk bidang MSDM, kewirausahaan dan UMKM. Ia adalah Instruktur pelatihan untuk mahasiswa, generasi muda, dan UMKM mengenai manajemen dan kewirausahaan. Publikasinya termasuk di jurnal nasional dan internasional (empat di antaranya terindeks Scopus).

**Dr. Wustari L. Mangundjaya, M.Org.Psy, S.E., Psikolog, DSHRMD, DOD**, seorang Psikolog Industri dan Organisasi yang memiliki pengalaman baik sebagai akademisi, praktisi, peneliti, maupun konsultan di bidang pengembangan SDM dan organisasi. Saat ini ia bekerja sebagai Associate Professor di Fakultas Psikologi Universitas Bhayangkara Jaya, MM UI, Studi Ilmu Lingkungan UI, Psikologi UI, dan sebagai Senior Consultant di Performacita. Pendidikannya didapatkan dari Fakultas Psikologi UI (Doktor, dan Psikolog); Master of Organizational Psychology (M.Org.Psy.) dari University of Queensland Australia; Sarjana Ekonomi (SE) dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UI; dan Post-Graduate Diploma Strategic Human Resources Management and Development (DSHRMD); dan Organisational Development (DOD), dari University of Ateneo de Manila, Filipina. Ia juga memiliki berbagai sertifikasi baik internasional maupun nasional dalam bidang Professional HRM dari Merc Dubai (SHRM), Manajemen SDM (BNSP), Mentor (BNSP), dan Certified Risk Profesional (CRP-BNSP). Ia telah menulis sejumlah buku dan *book chapters* di bidang OD & pengembangan SDM. Ia dapat dihubungi di wustari2020@gmail.com.

**Mirayanti, S.E., M.M.**, lahir di Tolitoli Sulawesi Tengah pada tahun 1988. Saat ini ia bekerja sebagai Dosen Tetap pada di Fakultas Ekonomi Program Studi ekonomi Pembangunan Universitas Madako Tolitoli Sulawesi Tengah, sejak tahun 2013. Pendidikannya diselesaikan di Universitas Madako Tolitoli (S1) di bidang Manajemen Keuangan (S.E.) di tahun 2009. Di tahun 2015, ia menyelesaikan pendidikan strata dua di Universitas Tadulako Palu dengan bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Bidang keahliannya dalam pengajaran dan pengabdian dan penelitian yang fokus adalah Manajemen Sumber Daya Manusia dan saat ini sedang aktif dalam membangun kegiatan *social enterprise*. Ia beberapa kali telah menjadi pembicara dalam bidang manajemen sumber daya manusia pada siaran lokal radio republik Indonesia (RRI) Tolitoli.

**Dr. Suwarno, S.Si., M.M., M.Si., B.A., M.Ed., CDMS**, saat ini adalah Faculty Member di Binus Business School, Universitas Bina Nusantara, dan Staf Pengajar tidak tetap di Fakultas Management Pariwisata, Science dan Teknologi serta Hubungan Internasional di UPH. Sebelumnya ia bekerja selama 26 tahun di bidang chemical and water treatment program and services, dan sekarang masih aktif sebagai pemerhati di bidang chemical water treatment. Pendidikannya diselesaikan di Universitas Indonesia, Jurusan Kimia, FMIPA (S.Si.), Universitas Pelita Harapan, Program Magister Management (MM), Universitas Indonesia, Material Science, FMIPA (M.Si.), Hua Qia University Xiamen, Chinese Linguistic (B.A.), Jinan University Guangzhou, Overseas Chinese Education System (M.Ed.), Doctornya diperoleh dari Universitas Bina Nusantara dan Sertifikasi CDMS dari Australia. Ia telah menghasilkan beberapa publikasi internasional mengenai sustainability di bidang sumber daya air dan energi serta management sustainability.

**Marlina, S.E., M.M.**, lahir di Tolitoli, Sulawesi Tengah. Pendidikan formal strata satunya dijalani di Universitas Madako Tolitoli dan lulus di tahun 2006, dan Program Magister Manajemen di Universitas Tadulako Palu serta lulus di tahun 2015. Ia aktif sebagai Pengajar di Universitas Madako dan saat ini menjabat sebagai Ketua Program Studi Manajemen. Saat ini ia aktif menulis beberapa buku ajar yang telah ditulis di antaranya: Pengantar Manajemen, Kewirausahaan, Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Manajemen Strategi.

**Ir. M. Faisal, M.M.**, adalah seorang mahasiswa Doktoral Manajemen Bisnis, SB IPB. Bogor – Indonesia. Ia adalah HR GM di PT Bukit Muria Jaya (Djarum Group). Ia sedang menempuh pendidikan doktoralnya di SB IPB. Ia menyelesaikan S1 bidang Sosial Ekonomi Pertanian dari IPB, MM dari Universitas Indonesia dan mengambil diplomanya dalam bidang OD dari Ateneo The Manila University. Ia telah 28 tahun bekerja sebagai praktisi HR di berbagai industri (Petrokimia, Polyester, Kertas dan Packaging). Ia aktif dalam kepengurusan di DPN APINDO, APKI (Asosiasi Pulp dan Kertas Indonesia) dan Himpunan Alumni IPB. Ia juga aktif di organisasi kemanusiaan Lions Club Indonesia sejak 2009 (dan pernah menjabat sebagai Club President 2017-2018). Ia aktif bekerja sebagai dosen tamu di berbagai universitas dan telah menulis enam publikasi Scopus dan empat buah buku di bidang HR, manajemen perilaku konsumen dan loyalitas dan kepemimpinan. Minatnya dalam penelitian meliputi bidang Leadership, OD, HR, IR & Strategic Management.

**Dr. Conchita Valentina Latupapua, S.E., M.M.**, adalah Dosen Tetap Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pattimura Ambon dengan latar belakang pendidikan di bidang ilmu Manajemen di jenjang S1, S2, dan S3. Ia menyelesaikan studi S1 pada bidang Ekonomi dan Bisnis di Universitas Pattimura tahun 2001, kemudian pendidikan S2 dan S3 di Universitas Brawijaya Malang dan lulus tahun 2007 dan 2018. Ia memiliki peminatan di bidang sumber daya manusia yang fokus pada Knowledge Management terutama dengan topik utama Knowledge Sharing Behavior. Selain mempublikasikan beberapa artikel di jurnal dalam dan luar negeri ia juga sudah berkolaborasi menulis beberapa *book chapter*, yaitu: Dasar-Dasar Manajemen (2021), MSDM Perusahaan (2021) dan Perilaku Organisasi (2021).

**Warcito, S.P., M.M.**, saat ini, diamanahi sebagai Sekretaris Pusat Pengembangan Sumber daya Manusia (P2SDM) Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM) IPB dan sebagai Ketua Perkumpulan Profesi Pendamping Wirausaha Indonesia (2020–2025) dan Asosiasi Peneliti Terapan Indonesia (2021–2026). Pendidikannya diselesaikan di IPB (2003) di bidang Manajemen Agribisnis (S.P.), Universitas Ibn Khaldun Bogor (2011) di bidang Manajemen konsentrasi MSDM (M.M.), dan saat ini sedang menyelesaikan tugas akhir di Universitas Negeri Jakarta (UNJ) di bidang Ilmu Manajemen Konsentrasi MSDM (Dr.). Bidang keahliannya adalah Human Resource Management, Entrepreneurship dan SMEs. Beberapa publikasi yang telah ditulisnya adalah: Performance Human Resources of Owners Micro and Small Businesses in the Upgrading MSMEs Program, Bogor District (2020); The determination of the success factors of the new entrepreneurs of growth program (2021); Entrepreneurship Competence Improvement Program Strategies for Micro Enterprises and Small In Bogor District (2021); dan The Implementation of CIPP Evaluation Model for Analyzing Evaluation Program Success of New Entrepreneurs Growth (2021).

**Denny Wahyuni, M.Pd.**, saat ini bekerja sebagai Dosen di Sekolah Tinggi Agama Islam Nurul Falah Airmolek, sejak 2018. Ia menjabat sebagai sekretaris program studi Manajemen Pendidikan Islam sejak 2020. Ia menyelesaikan pendidikan dasar dari SDN 027 Talang Sei Parit pada tahun 2005, dan melanjutkan pendidikan di MTs dan MA 2 Bukittinggi 2006 dan 2009, menamatkan perguruan tinggi (S1) di tahun 2014 di UIR Pekanbaru dan menamatkan S2 tahun 2017 di UIN SUSKA Riau.

**Ajabar, S.IP, M.M.**, menjabat sebagai Pembantu Ketua I Bidang Akademik pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Prabumulih pada Periode 2018 – 2021 dan Periode 2021 – sekarang. Ia menyelesaikan pendidikannya di Universitas Sriwijaya pada Program Studi Administrasi Negara (2002) dan Magister Manajemen di Universitas Sriwijaya (2012). Ia mengajar beberapa mata kuliah, antara lain: Manajemen Sumber Daya Manusia, Seminar Manajemen Sumber Daya Manusia, Sistem Informasi Manajemen, Perilaku Organisasi, Etika dan Komunikasi Bisnis, Manajemen Risiko dan Metodologi Penelitian. Ia menulis Buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2020), Manajemen Personalia Kontemporer (*book chapter*, 2020), Reinventing Human Resources Management (*book chapter*, 2021), Human Resource Management Essentials (*book chapter*, 2021), Human Capital Management (*book chapter*, 2021) dan Perilaku Organisasi (*book chapter*, 2021) serta aktif melakukan penelitian dan pengabdian, antara lain; Kinerja Guru SMA di Kota Prabumulih pada Program Full Day School (Hibah Ristekdikti Kemendikbud, 2019) dan Kinerja Berbasis Kompetensi pada Guru PAI SD di Kota Prabumulih (Hibah Ristekdikti Kemendikbud, 2020). Ia dapat dihubungi di Facebook dan Instagram: Ajabar Holan.

**Usran Masahere, S.I.P., M.M.**, saat ini bekerja sebagai Dosen Tetap di Universitas Bina Sarana Informatika, Jakarta, Program Studi Ilmu Manajemen sejak Maret 2020. Ia pernah bekerja di beberapa perusahaan di Jakarta, di antaranya PT Trans Retail Indonesia sebagai awal karirnya melalui program Management Trainee (2014-2017), di PT ACE Hardware Indonesia sebagai Merchandising (2017-2019), di PT Brilliant Ecommerce Berjaya sebagai Channel Product Development Manager (2019-2020), dan Corporate Trainer Di PT. Brilliant Ecommerce Berjaya (2020-sekarang). Pendidikannya diselesaikan di Universitas Sam Ratulangi Manado (2010-2014) di bidang Ilmu Pemerintahan (S.I.P.) dan Universitas Mercu Buana Jakarta (2017-2019) di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

**Sudarijati, S.E., M.Si.**, saat ini bekerja sebagai Dosen Tetap di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Djuanda Bogor sejak tahun 1987 sampai sekarang. Ia pernah menjabat sebagai Asisten Manajer Personalia di PT Duta Busana Danastri tahun 1985-1986. Pendidikan S1 diselesaikan di Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya (1985) Jurusan Manajemen (S.E.) dan S2 diselesaikan di Institut Pertanian Bogor (1993) Jurusan Ekonomi Pertanian (M.Si.). Bidang keahliannya antara lain Manajemen, Manajemen Keuangan, dan Penganggaran. Mengampu mata kuliah Manajemen Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penganggaran dan Dasar-dasar Manajemen. Pengalaman penelitian pernah mendapatkan hibah penelitian dari Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Indonesia. Buku yang telah ditulisnya adalah UKM Bisnis Kreatif.

**Dr. Ir. Yayan Hadiyat, M.M.**, saat ini aktif sebagai Dosen Tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pakuan, Bogor, dan mengampu mata kuliah Statistika Bisnis, Metodologi Penelitian dan Manajemen SDM. Ia aktif bekerja sebagai praktisi SDM di Napan Group sebagai Chief Human Resource Officer (CHRO) sejak tahun 2013. Pendidikan sarjananya diperoleh dari Jurusan Sosial Ekonomi Peternakan, Institut Pertanian Bogor (IPB) tahun 1995, kemudian pendidikan pascasarjana yaitu Magister Manajemen (M.M.) diperoleh dari Sekolah Tinggi Manajemen PPM dengan konsentrasi Manajemen SDM di tahun 1999. Pendidikan doktoralnya diperoleh dari Fakultas Ilmu Administrasi (Bisnis), Universitas Brawijaya, Malang, di tahun 2021. Ia juga aktif menulis buku dan artikel di beberapa media masa yaitu koran dan majalah, serta artikel jurnal di tingkat nasional (Sinta) dan jurnal internasional bereputasi (Scopus ID: 57223597397). Selain aktif menulis, ia juga aktif sebagai reviewer di beberapa jurnal nasional.

**Ventje J. Kuhuparuw, S.E., M.Si.**, saat ini bekerja sebagai Dosen Politeknik Negeri Ambon pada Jurusan Administrasi Bisnis Terapan sejak tahun 2006 sampai sekarang. Bidang keahlian Manajemen Sumber Daya Manusia. Ia menyelesaikan pendidikan S1 Manajemen pada Universitas Pattimura Ambon (2004) dan S2 Ilmu Manajemen Pada Universitas Padjadjaran Bandung (2011). Ia pernah bekerja di Bank Danamon Indonesia di Divisi Pemeriksaan (1994-1999).

**Eti Jumiati, S.E., M.M.**, saat ini bekerja sebagai Dosen di STAI Al-Muhajirin Purwakarta dan menjabat sebagai Ketua Prodi Perbankan Syariah. Ia menyelesaikan pendidikan S1 di bidang Ekonomi (S.E.) di STIE Tribuana dan S2 di bidang Manajemen (M.M.) di STIE ISM. Saat ini ia sedang menyelesaikan program Doktoral di UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Buku pertamanya terbit pada tahun 2020 dengan judul "Ekonomi Digital", dan telah terbit beberapa jurnal tingkat nasional. Prestasi yang dicapainya adalah sebagai Trainer ILO, Trainer di Dinas Sosial Purwakarta, Trainer Serikat Pekerja dan pernah menjadi Dosen Terbaik di Kampus STAI Al-Muhajirin. Organisasi yang masih digeluti diantaranya: Pengurus Serikat Pekerja (SPSI) tingkat nasional, Anggota Forum Klinik PPRG Jawa Barat, Sekretaris APTISI Wil. Purwakarta Subang, Sekretaris ARTIPENA wilayah Purwakarta Subang, Pengurus Lakpesdam pusat kajian anak dan perempuan PWNU jawa barat, Ketua Persatuan Dosen Manajemen Indonesia Wil. IV Jabar-Banten, Pengurus Generasi Digital Indonesia (Gradasi) Jawa Barat, Ketua Program Studi Perbankan Syariah, dan Ketua BLKK Al-Muhajirin Purwakarta.

**Dr. drh. Diena Dwidienawati Tjiptadi, M.M.**, saat ini ia adalah Dosen di Management Program, Binus Business School Undergraduate Program, Bina Nusantara University. Ia menyelesaikan program sarjananya di Fakultas Kedokteran Hewan Institut Pertanian Bogor, Bogor, Indonesia. Ia kemudian menyelesaikan gelar master Strategic Management dari Magister Management Program at Binus Business School, Bina Nusantara University, Jakarta, Indonesia. Ia menyelesaikan program Doctor of Management di Doctor of Research in Management, Binus Business School, Universitas Bina Nusantara, Jakarta, Indonesia. Ia juga memiliki lebih dari 20 tahun pengalaman di industri dalam bidang *sales*, *marketing* dan *general management*. Ia mengajar topik manajemen (Strategi Bisnis Digital, Manajemen Strategis, Manajemen Sumber Daya Manusia, Simulasi Bisnis, Ekonomi Mikro, Ekonomi Bisnis) di Management Program, Binus Business School Undergraduate Program, Bina Nusantara University. Ia juga adalah fasilitator dalam pelatihan perusahaan di bidang strategic management, marketing, leadership dan human capital. Ia telah menerbitkan lebih dari 20 publikasi terindeks Scopus. Minat dalam penelitian dan bidang keahliannya adalah dalam bidang *digital business*, *business development*, *leadership*, *strategic management* dan *marketing management*.

**Dr. Erlina Dwi Ratnasari, S.E., M.M.**, saat ini bekerja sebagai Dosen Ekonomi di Universitas Bina Nusantara sejak 2019. Ia pernah bekerja sebagai Direktur Marketing di Harapan Borneo International sejak 2015 dan pernah bekerja di beberapa bank swasta, antara lain: BTPN sebagai Branch Manager (2012), Standard Chartered Bank sebagai Priority Manager (2009–2011) dan Bank Mega sebagai Credit Card Supporting Manager Regional 2 (2007–2009). Ia pernah juga menjabat sebagai Funding Team Leader di Bank Mega kantor cabang Fatmawati, dan sebelumnya pernah juga bekerja di Price Waterhouse Coopers and Lybrand sebagai HRD. Beberapa judul artikel jurnal internasional yang pernah ditulisnya antara lain: Factors that influence Indonesian online shopping adopters (2014), Factors influencing Indonesian customers in performing daring shopping and building e-loyalty (2017), Antecedent and impact of customer delight to a loyalty mediated by e-trust a study of online fashion industry (2019), the effect of visual attractiveness and e-experience on the e-loyalty fashion industry in Jakarta (2020).

**Fanila Kasmita Kusuma, S.S.T.P., M.M.**, adalah alumni dari Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN), saat ini bekerja sebagai Dosen IPDN (2020-Sekarang), sebelum bergabung ke fungsional. Ia aktif bekerja pada bagian struktural yaitu Humas dan Protokol Setda Dompu (2008-2011), kemudian bergabung pada IPDN Kampus NTB sebagai Pejabat Fungsional Umum (2011-2012), Kepala Unit Perpustakaan (2012-2015), Kepala Unit Laboratorium Pemerintahan dan Museum (2015-2018), Kepala Unit Laboratorium Bahasa dan Museum (2018-2019), dan Kepala Sub Bagian Akademik (2019-2020). Bidang keahliannya adalah Pemerintahan, Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku yang telah ditulis adalah Karakter Individu Dan Pengaruh Terhadap Disiplin Kerja.

## IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI DI ERA DIGITAL

Fanila Kasmita Kusuma, S.S.T.P., M.M.

*Teruslah berusaha dan berdo'a karena kita tidak pernah tahu usaha dan do'a yang mana dikabulkan oleh-Nya.*

— Fanila Kasmita Kusuma



## 26.1 Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) dalam sebuah perusahaan dianggap sebagai investasi jangka panjang dan faktor penting dalam nasib dan kesuksesan bisnis apa pun, dan dalam profitabilitas perusahaan. Model *human resources management* (HRM) yang paling berlaku menempatkan penekanan besar pada keselarasan strategis dan struktural dengan tujuan organisasi, dan difokuskan terutama pada rasionalitas organisasi dan tujuan pengendalian. Di sisi lain, model HRM “kuno” yang terkait dengan orientasi nilai sosial dan promosi kesejahteraan di tempat kerja masih memengaruhi keputusan dan praktik manajer SDM (Greenwood, 2013; Simoes *et al.*, 2019). Teknologi adalah alat untuk memenuhi tujuan manusia. Teknologi digital telah menyebabkan periode saat ini dicirikan sebagai “era digital” atau era Industry 4.0.

Revolusi dan evolusi teknologi ini telah menciptakan situasi yang melampaui kemampuan individu dan organisasi untuk beradaptasi dan situasi ini hanya akan menjadi lebih buruk. Banyak peran paling populer di Industry 4.0 bahkan tidak ada 10 tahun yang lalu. Akibatnya, keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan peran ini belum ada. Temuan penelitian menunjukkan bahwa teknologi canggih atau digital mengaburkan batas antara pekerjaan. Sebagian besar karyawan memeriksa ponsel atau email pekerjaan mereka di luar jam kerja, sementara 15 % mengatakan mereka jarang atau tidak pernah bisa berhenti bekerja. Akses jarak jauh ke tempat kerja (melalui perangkat kerja, teknologi seluler, dan lain-lain) membantu mereka bekerja secara fleksibel, tetapi mengendalikan beban kerja, menjadi lebih produktif, dan memberdayakan mereka (CIPD, 2017).

Revolusi keempat berdasarkan teknologi digital, yang menggabungkan dunia fisik, digital, dan biologis, menghasilkan perubahan transformasional pada lingkungan bisnis dan khususnya lingkungan kerja serta sistem dan praktik yang dirancang dan diterapkan oleh manajer SDM untuk mengelola tenaga kerja secara efektif dan efisien. Tak pelak lagi peran manajer SDM berubah, dalam hal apa dan sebagian besar bagaimana pekerjaan mereka dilakukan. Untuk meningkatkan pemahaman konsep HRM yang ada, dampak teknologi digital dan perubahan peran manajer SDM, pendekatan konseptual diadopsi. Astley (1985) berpendapat bahwa pemahaman yang lebih besar tentang konsep dan ide, daripada pengujian teori adalah produk yang paling penting dari

penelitian dalam ilmu-ilmu sosial. Peneliti sebelumnya menganggap karyawan sebagian besar sebagai biaya, sebagai sumber daya yang harus dikelola sedemikian rupa sehingga biaya terkait (seperti pembayaran kerja, tunjangan, bonus, biaya jaminan sosial) diminimalkan dan sangat terkait dengan hasil kinerja, sementara perilaku karyawan dipantau dan dikendalikan. Sejak tahun 1980 filosofi ini dan fungsi personel yang sesuai dikritik karena tidak memadai dan canggih untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan, pengaturan organisasi yang berubah dan sifat manusia yang sangat kompleks (Senyucel, 2009; Alzola, 2018; Simoes, 2019). Istilah manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah istilah yang digunakan untuk merujuk pada kegiatan manajemen dalam mengatur pekerjaan dan mempekerjakan orang.

HRM adalah fungsi organisasi multidisiplin berdasarkan teori dan ide dari berbagai bidang, seperti manajemen, ekonomi, sosiologi, psikologi. Para peneliti, akademisi, dan praktisi telah menyarankan banyak definisi HRM berdasarkan filosofi mereka, konteks kerja yang diperiksa, dan ide-ide manajemen yang diadopsi. Karena sifat manusia yang kompleks, karakteristik khusus dari setiap konteks satu pekerjaan dan karakteristik lingkungan eksternal (yaitu: sosial, ekonomi, teknologi) tidak ada definisi yang menunjukkan "cara terbaik" untuk mengelola orang dan masih belum ada kesepakatan universal definisi makna HRM (Beardwell & Thompson, 2017). Penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu bagaimana implementasi MSDM berbasis kompetensi di era digital.

## 26.2 Kerangka teori

Pihak pengelola SDM mendukung pernyataan bahwa karyawan adalah SDM dan karena itu mereka harus diperlakukan dan dipandang sebagai sarana untuk menciptakan dan menambah nilai bagi organisasi di samping sumber lain yang digunakan. Dalam hal ini, mereka harus ditingkatkan, dikembangkan dan dipertahankan, dan tidak dianggap sebagai biaya yang harus diminimalkan. Selain itu, bertentangan dengan filosofi manajemen personalia, HRM bukanlah fungsi administratif untuk menetapkan aturan dan regulasi, melainkan fungsi yang berorientasi jangka panjang (Storey, 2001; Kaufman, 2015; Wilkinsone & Johnstone, 2016).

Ini adalah serangkaian kegiatan (strategis) yang direncanakan untuk merancang dan mengimplementasikan tindakan untuk merekrut, melatih, mengembangkan, mempertahankan, mencari kesepakatan antara pengusaha atau manajer dan karyawan dan bertujuan untuk keterlibatan dan kesejahteraan karyawan. Meskipun istilah HRM menekankan peran strategis SDM, dalam praktiknya sebagian besar praktisi SDM terlalu menekankan hasil jangka pendek dengan mengorbankan tujuan jangka panjang.

Setelah itu, Marchington *et al.* (2015) menunjukkan bahwa empat faktor utama telah menyebabkan masalah ini: (a) penekanan berlebihan pada metrik kinerja jangka pendek, (b) orientasi mitra bisnis strategis atas peran yang berorientasi pada karyawan, (c) fokus pada talenta terbaik (karyawan) sebagai gantinya melibatkan semua staf, (d) penguatan pembagian pekerja inti (dipekerjakan oleh organisasi) dan mereka yang bekerja untuk pemasok (Breadwell & Thompson 2017). Sebagai profesor Sparrow (2015) menyarankan praktisi SDM jauh dari staf (tidak benar-benar berorientasi pada orang) dan tidak cukup dekat dengan strategi bisnis. Dua dekade terakhir HRM semakin digital. Mesin kecerdasan buatan meningkatkan analitik orang dan memperluas kemampuan kognitif manusia.

Pembelajaran mesin elektronik membantu dalam pemecahan masalah dan pemrosesan bahasa alami ditambah dengan analitik orang yang baik mengubah cara karyawan dapat dikelola. Otomasi membentuk kembali pekerjaan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk bekerja. Di era digital, keterampilan kognitif dan sosio-perilaku kurang, sementara kemampuan beradaptasi, kreativitas, dan pemikiran kritis memang atribut utama karyawan kontemporer (Korn & Pine, 2011). Sementara itu, karyawan terdiversifikasi berdasarkan usia, ras, keterampilan digital, dan jenis kelamin. transaksional dan membutuhkan keseimbangan kehidupan kerja, fleksibilitas dan pendidikan berkelanjutan.

Pengusaha dan khususnya manajer SDM harus peka terhadap perbedaan budaya, etika dan perubahan agar dapat bertahan dan tetap kompetitif (Gulliford & Dixon, 2019).

Dengan menggunakan teknologi, tanggung jawab utama praktisi SDM adalah membantu para pemimpin bisnis untuk mengambil keputusan terbaik, sementara ia akan terbebas dari tugas yang berulang dan mengerjakan tugas yang berpusat pada manusia (Hogg, 2018). Fenomena

global digitalisasi dan robotisasi berdampak signifikan terhadap dunia kerja dan pasar kerja. Perusahaan saat ini dipaksa untuk menghadapi arus konstan teknologi dan informasi baru, bentuk pekerjaan baru, digitalisasi tempat kerja yang cepat, dan perubahan permintaan akan keterampilan karyawan yang mendorong mereka untuk memikirkan kembali cara mereka mengelola tenaga kerja. Dalam hal ini, fungsi SDM berperan penting dalam memimpin perubahan dan menambah nilai strategis perusahaan di era digital (Bokelberg *et al.*, 2017). SDM dapat memberikan bantuan bagi karyawan dengan membantu pengembangan karir mereka dan juga untuk perusahaan dengan menarik perhatian pada manfaat yang ditawarkan teknologi digital baru (Mitrofanova *et al.*, 2019). Secara keseluruhan, keterampilan digital dasar dipandang setidaknya agak penting untuk hampir semua pekerjaan (Curtarelli *et al.*). Kemajuan pesat teknologi digital, seperti kecerdasan buatan, komputasi awan, *big data*, otomatisasi proses robot, media sosial, komunikasi waktu nyata, dan peningkatan penggunaan realitas virtual, membawa fungsionalitas baru ke departemen SDM. Akibatnya, transformasi digital memengaruhi cara fungsi SDM dipenuhi melalui penggunaan alat dan aplikasi digital untuk berinovasi proses, membuat keputusan, dan memecahkan masalah (Manuti & de Palma, 2018:41-44). Digitalisasi membutuhkan desain ulang peran profesional SDM dan pengembangan kompetensi baru yang akan membantu memastikan kesejahteraan karyawan dan keberlanjutan organisasi di era digital (Cantoni & Mangia, 2019:58-59).

Syarat SDM digital dapat dipahami sebagai mengintegrasikan teknologi sosial, seluler, analitik, dan *cloud* (SMAC) yang bertujuan untuk mengotomatisasi berbagai bidang SDM untuk produktivitas yang lebih baik, mendefinisikan ulang bagaimana proses SDM disampaikan, dan meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja yang berfokus pada akses waktu nyata, pengambilan keputusan dan hasil (Stephan *et al.*, 2016). Ide utama di balik konsep ini adalah untuk memodernisasi pelatihan karyawan dan pengembangan keterampilan, mencari bakat, dan merampingkan solusi dan fungsi MSDM secara keseluruhan dengan memanfaatkan platform interaktif real-time, aplikasi mobile-first, dan analitik terintegrasi (Galgali, 2017). Molotkova *et al.* (2019) mengidentifikasi SDM digital sebagai pendekatan fleksibel untuk pengembangan staf dengan peran aktif ruang digital dalam merangsang perubahan dan penggunaan bakat dan pengalaman karyawan secara efektif.

Departemen SDM memiliki nilai tambah strategis dalam peran memahami tantangan yang dihadapi perusahaan sehubungan dengan Industry 4.0, membantu mengidentifikasi staf mana yang dapat terpengaruh oleh otomatisasi dan menciptakan budaya di mana pekerjaan dapat berubah. Bersama dengan teknologi baru, profesional SDM lebih sering menghadapi volume data yang besar dalam spreadsheet yang berbeda, kurangnya fungsionalitas sistem TI dan pengalaman pengguna yang tidak memadai, yang telah membawa tantangan dalam merekrut, mempertahankan, dan melibatkan karyawan (lihat Tabel 34.2). Perubahan radikal yang disebabkan oleh teknologi dan inovasi baru, seperti data besar dan analitik, robot otonom, *internet of things*, *cloud*, realitas virtual, dan kecerdasan buatan, menyebabkan perlunya peningkatan keterampilan atau keterampilan ulang karyawan. Perlu dicatat bahwa kompetensi seperti kecerdasan emosional, kreativitas, fleksibilitas kognitif, dan pengelolaan orang lain tidak mungkin dilakukan oleh perangkat dan mesin. Ini menekankan pentingnya menarik tenaga kerja yang gesit ke organisasi saat ini yang akan aktif, mudah beradaptasi, dan dapat dengan cepat menerima ide dan tanggung jawab baru (Cantoni & Mangia, 2019: 232-235).

Oleh karena itu, digitalisasi harus sangat terkait dengan strategi SDM organisasi, karena kepribadian, *soft skills*, dan sikap karyawan terhadap pekerjaan tidak dapat dianalisis dan dievaluasi oleh sistem dan perangkat digital (Mangipudi & Vaidya, 2018). mudah beradaptasi dan dapat dengan cepat menerima ide dan tanggung jawab baru (Cantoni & Mangia, 2019:232-235). Oleh karena itu, digitalisasi harus sangat terkait dengan strategi SDM organisasi, karena kepribadian, *soft skills*, dan sikap karyawan terhadap pekerjaan tidak dapat dianalisis dan dievaluasi oleh sistem dan perangkat digital (Mangipudi & Vaidya, 2018). mudah beradaptasi dan dapat dengan cepat menerima ide dan tanggung jawab baru (Cantoni & Mangia, 2019:232-235). Oleh karena itu, digitalisasi harus sangat terkait dengan strategi SDM organisasi, karena kepribadian, *soft skills*, dan sikap karyawan terhadap pekerjaan tidak dapat dianalisis dan dievaluasi oleh sistem dan perangkat digital (Mangipudi & Vaidya, 2018).

## **26.3 Metode penelitian**

Fokus utama makalah ini adalah untuk mencari tahu bagaimana implementasi MSDM dan kaitannya dengan digitalisasi dan dampaknya terhadap keterampilan spesialis SDM yang dibutuhkan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan penelitian kualitatif berdasarkan data sekunder yang diperoleh dengan metode tinjauan sistematis dan analisis isi literatur ilmiah, analisis data sekunder berdasarkan penilaian ahli dan peramalan, dan penggunaan pendekatan sistematis. Data sekunder dari tinjauan literatur dan *database* Komisi Eropa digunakan untuk analisis data dalam makalah ini. Pada tahap pertama, kata kunci, seperti teknologi digital, kompetensi ICT, revolusi industri keempat digunakan untuk mengumpulkan bahan untuk analisis lebih lanjut dalam *database* akademik Scopus, Web of Science, SpringerLink dan Science Direct. Pemilihan sumber data dilatarbelakangi oleh reliabilitas dan kualitas penelitian yang tinggi.

## **26.4 Hasil dan pembahasan**

### **26.4.1 Pengaruh digitalisasi pada kompetensi dan keterampilan profesional sumber daya manusia**

Digitalisasi menyebabkan perubahan dalam struktur pekerjaan, cara kerja dan ekspektasi perusahaan terhadap keahlian karyawan, yang menciptakan kebutuhan akan revolusi keterampilan. Seperti yang ditunjukkan oleh studi PwC, sekitar 5 % pekerjaan di Inggris akan berada di bidang kecerdasan buatan, robotika, atau teknologi baru pada tahun 2030-an. Pada saat yang sama, penelitian McKinsey Global Institute (2017) menggarisbawahi bahwa di bawah pengaruh otomatisasi, kecerdasan buatan, dan digitalisasi, 14 % tenaga kerja global mungkin akan dipaksa untuk mengembangkan keterampilan baru dan mengubah kategori pekerjaan mereka pada tahun 2030. Oleh karena itu, peran SDM menjadi penting untuk mendorong perilaku baru pekerja, mengidentifikasi kesenjangan keterampilan dan melatih kembali bakat dalam lanskap teknologi yang berubah dengan cepat.

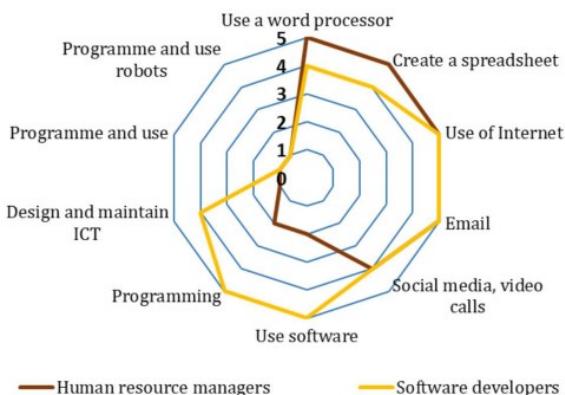
Sejalan dengan itu, SDM harus kreatif, dan tentunya dengan kekreatifan ini dapat sangat membantu tidak hanya untuk meningkatkan perekutan dan kepatuhan terhadap peraturan, tetapi juga memungkinkan

mereka untuk memainkan peran strategis dalam proses pengambilan keputusan dan kesuksesan perusahaan secara umum (Paychex, 2018). Dalam survei yang dilakukan oleh Oracle dan Research Now SSI di sembilan negara di Eropa, Australia, Amerika Utara, dan Amerika Latin pada tahun 2018, para profesional SDM diminta untuk merinci alasan utama mengapa transformasi digital membantu SDM menjadi lebih strategis dan bernilai bagi bisnis. Menurut pendapat responden, alasannya termasuk memberikan lebih banyak dukungan kepada manajer eksekutif (37 %), kelincahan dan perubahan dalam kepemimpinan manajemen (32 %), dan membuka bakat yang ada (29 %).

Dalam studi oleh Patmore *et al.* (2017), 268 profesional SDM Inggris ditanyai tentang kesiapan teknologi, pola pikir digital, dan tingkat keterampilan digital mereka. Hasilnya menunjukkan bahwa hanya satu dari tujuh responden yang mengidentifikasi tim SDM mereka sebagai tim ahli di berbagai keterampilan digital di bidang media sosial, seluler, analitik, data, pembelajaran digital, dan pengalaman pengguna. Ini menekankan bahwa mayoritas (61 % miskin hingga rata-rata) memiliki kesenjangan keterampilan digital, menggunakan analitik digital adalah yang terbesar (Patmore *et al.*, 2017). Studi yang diberikan oleh Infocorp atas permintaan ManpowerGroup pada tahun 2017 meneliti pengaruh otomatisasi terhadap tenaga kerja dengan mensurvei sekitar 20.000 pemberi kerja di 42 negara. Studi ini menemukan bahwa pengusaha di seluruh dunia menghadapi tantangan dalam mencari orang dengan keterampilan lunak, teknis, dan digital campuran, yang memungkinkan pengurangan risiko penggantian dengan otomatisasi.

Hal lain yang relevan adalah bahwa lebih dari separuh perusahaan mengindikasikan komunikasi, pemecahan masalah, dan organisasi sebagai *soft skills* spesialis SDM yang paling sulit ditemukan di era digital (ManpowerGroup, 2017). Selain itu, Di Romualdo *et al.* (2018) menunjukkan bahwa pengusaha mengalami kesulitan dalam mempekerjakan profesional SDM dengan keahlian SDM, pemikiran strategis, dan keterampilan manajemen bisnis. Untuk alasan ini, Global Leadership Forecast yang dirilis oleh DDI, Conference Board, dan Ernst & Young pada tahun 2018, berfokus pada keadaan dan konteks masa depan kepemimpinan.

Survei ini didasarkan pada data yang terintegrasi dari 25.812 pemimpin dan 2.547 profesional SDM dari 54 negara. Menurut laporan ini, model bisnis baru, struktur organisasi, analitik, dan disruptif digital memengaruhi peran dan tindakan profesional SDM untuk membangun kompetensi dan kredibilitas mereka. Bukti menunjukkan bahwa sekitar 70 % spesialis SDM melihat kebutuhan untuk meningkatkan penerapan teknologi SDM dan keterampilan analitik. Selain itu, hanya 16 % pemimpin SDM yang merasa siap untuk beroperasi di lingkungan yang sangat digital (Wellins & Sadjady, 2018).



**Gambar 26.1** Perbandingan pentingnya keterampilan digital dalam pekerjaan tertentu (Cultalieri *et al.*, 2016)

#### 26.4.2 Tren digitalisasi sumber daya manusia menurut Survei Keterampilan Digital Eropa

Berdasarkan Survei Keterampilan Digital Eropa yang dilakukan di antara sampel yang mewakili 7.800 tempat kerja di enam negara anggota UE (Jerman, Finlandia, Inggris, Portugal, Swedia, dan Slovakia), dapat diidentifikasi beberapa tren digitalisasi di posisi spesialis SDM. Terlepas dari kenyataan bahwa manajer SDM tidak terutama pada posisi responden dalam survei ini, beberapa pertanyaan menunjukkan beberapa temuan tentang pengaruh digitalisasi pada kompetensi TIK SDM. Manajer SDM termasuk dalam pekerjaan yang dipilih sebagai yang paling penting untuk operasi sehari-hari berdasarkan sektor, berdasarkan jenis dan tingkat keterampilan digital karyawan dalam pekerjaan yang dipilih. Namun,

hanya keterampilan digital dasar manajer SDM yang diidentifikasi sebagai penting, dibandingkan dengan semua posisi lain di mana beberapa tingkat keterampilan digital lanjutan atau khusus juga diperlukan.

Kekuatan transformasi digital selaras dengan melesatnya kemampuan yang dimiliki oleh SDM sebuah perusahaan. Kajian Kovacevic dan Cobovic (2017) menekankan bahwa saat ini hanya keenam bisnis yang menggunakan teknologi digital dalam aktivitas sehari-hari untuk pendidikan dan pengembangan SDM. Pada waktu bersamaan, sebagian besar perusahaan yang diuji (95 %) setuju bahwa teknologi digital membawa perubahan signifikan dan sepenuhnya atau sebagian mendukung pengembangan SDM. Dalam hal ini, perlu dicatat bahwa adopsi teknologi baru juga membutuhkan proses, sistem, dan data yang lebih disederhanakan dan standarisasi.

Penelitian yang diberikan oleh Mitrofanova *et al.* (2019) menunjukkan tantangan utama yang dihadapi perusahaan saat memperkenalkan teknologi digital baru dalam manajemen SDM. Antara lain, kompleksitas dan heterogenitas proses manajemen SDM, resistensi karyawan terhadap perubahan revolusioner dan kurangnya penggunaan teknologi digital secara sistematis dalam tugas-tugas SDM sehari-hari diakui. Apalagi, baru 35 % pengusaha yang sudah menerapkan sistem otomasi pengelolaan SDM yang terintegrasi. perlu dicatat bahwa adopsi teknologi baru juga membutuhkan proses, sistem, dan data yang lebih disederhanakan dan standarisasi.

Penelitian yang diberikan oleh Mitrofanova *et al.* (2019) menunjukkan tantangan utama yang dihadapi perusahaan saat memperkenalkan teknologi digital baru dalam manajemen SDM. Antara lain, kompleksitas dan heterogenitas proses manajemen SDM, resistensi karyawan terhadap perubahan revolusioner dan kurangnya penggunaan teknologi digital secara sistematis dalam tugas-tugas SDM sehari-hari diakui. Apalagi, baru 35 % pengusaha yang sudah menerapkan sistem otomasi pengelolaan SDM yang terintegrasi. perlu dicatat bahwa adopsi teknologi baru juga membutuhkan proses, sistem, dan data yang lebih disederhanakan dan standarisasi. Penelitian yang diberikan oleh Mitrofanova *et al.* (2019) menunjukkan tantangan utama yang dihadapi perusahaan saat memperkenalkan teknologi digital baru dalam manajemen SDM. Antara lain, kompleksitas dan heterogenitas proses manajemen SDM, resistensi karyawan terhadap perubahan revolusioner

dan kurangnya penggunaan teknologi digital secara sistematis dalam tugas-tugas SDM sehari-hari diakui.

Apalagi, baru 35 % pengusaha yang sudah menerapkan sistem otomasi pengelolaan SDM yang terintegrasi (2019) menunjukkan tantangan utama yang dihadapi perusahaan saat memperkenalkan teknologi digital baru dalam manajemen SDM. Antara lain, kompleksitas dan heterogenitas proses manajemen SDM, resistensi karyawan terhadap perubahan revolusioner dan kurangnya penggunaan teknologi digital secara sistematis dalam tugas-tugas SDM sehari-hari diakui. Apalagi, baru 35 % pengusaha yang sudah menerapkan sistem otomasi pengelolaan SDM yang terintegrasi (2019) menunjukkan tantangan utama yang dihadapi perusahaan saat memperkenalkan teknologi digital baru dalam manajemen SDM. Antara lain, kompleksitas dan heterogenitas proses manajemen SDM, resistensi karyawan terhadap perubahan revolusioner dan kurangnya penggunaan teknologi digital secara sistematis dalam tugas-tugas SDM sehari-hari diakui.

Tercatat, baru 35 % pengusaha yang sudah menerapkan sistem otomasi pengelolaan SDM yang terintegrasi. Meskipun dunia baru SDM digital berkembang pesat, penelitian Stephan *et al.* (2016) tentang pentingnya SDM digital menunjukkan bahwa setiap perusahaan ketiga mendefinisikannya sebagai prioritas yang sangat penting dan hanya 9 % perusahaan yang percaya bahwa mereka sepenuhnya siap untuk dia. Beberapa kendala utama dalam proses keberhasilan transformasi digital yang disebutkan dalam studi Oracle & Research Now SSI (2018) adalah sistem TI legacy (53 %), perolehan talenta baru (49 %) dan resistensi terhadap perubahan dalam budaya perusahaan (42 %).

#### *26.4.3 Karyawan digital dan bekerja secara digital*

Interaksi dengan teknologi digital telah membentuk generasi baru orang dengan sikap, kualifikasi, perilaku, dan harapan yang berbeda (Prensky, 2001; Lancaster & Stillman, 2002). Orang-orang generasi ini—calon pendatang baru dalam organisasi—lebih *multitasker*, memiliki kemampuan atau kualifikasi digital, mereka menyukai dan mencari lebih banyak informasi dan jaringan. Mereka belajar sambil melakukan dan meminta lebih banyak kepuasan dan penghargaan instan. Jelas bahwa HRM harus mengubah dan menyelaraskan strategi dan aktivitasnya dengan kelompok pasar tenaga kerja baru ini, seperti “karyawan digital”.

Generasi karyawan muda yang tumbuh dalam lingkungan digital jauh lebih kompleks dan lebih heterogen (Helsper & Eynon, 2010). Adaptasi strategis dan operatif HRM untuk tenaga kerja yang berubah merupakan langkah yang diperlukan untuk mendukung organisasi lebih jauh (D' Netto & Ahmed, 2012), melalui praktik perekrutan, pemilihan, dan kepemimpinan yang baru, berbeda dan otomatis. Kecerdasan buatan (mesin), misalnya, dapat menghemat waktu bagi perekrut dan memungkinkan mereka untuk lebih fokus pada aspek manusia atau perekrutan, serta meningkatkan pengalaman kandidat (yaitu: waktu respons yang lebih sedikit, komunikasi reguler, penjadwalan wawancara). Sebagian besar jika tidak semua konten pekerjaan telah didigitalalkan. Mengingat, semua informasi saat ini baik digital, sudah digital, atau bisa digital (Bawden, 2008) informasi pekerjaan karyawan semakin tergantung pada alat dan media digital.

Oleh karena itu, untuk melakukan pekerjaan secara efektif, diperlukan seperangkat keterampilan teknis dan mental baru untuk memperoleh, memproses, memproduksi, dan menggunakan informasi secara sistematis (Nawaz & Kundu, 2010; Bawden, 2008). Teknologi digital telah memungkinkan bentuk-bentuk baru pengorganisasian pekerjaan yang berkisar dari tempat kerja virtual tunggal, kelompok virtual, tim atau komunitas, dan bahkan organisasi virtual (Powell *et al.*, 2004; Hertel *et al.*, 2005). Misalnya, *e-lancing* mengatur pekerjaan melalui pasar berbasis web di mana organisasi menawarkan tugas tertentu kepada pekerja lepas. *E-lancing* menggantikan karyawan konvensional dan perubahan dan terkadang mempertanyakan fungsi SDM “klasik” (Aguinis & Lawal, 2013)

Mengelola anggota seperti itu jelas berbeda dari mengelola karyawan konvensional dalam banyak aspek, seperti kepemimpinan, umpan balik kinerja atau pengembangan, sementara masih banyak aspek praktis yang belum ditangani secara memadai (Hertel *et al.*, 2005). Manajer SDM, kemudian, selain mengenali persyaratan perubahan digital ini pada organisasi kerja. Hadapi tantangan untuk mengembangkan strategi dan kebijakan terkait yang dibantu oleh otomatisasi. Misalnya, untuk mengatur pekerjaan (yaitu penugasan tugas, pekerjaan *outsourcing*), untuk melatih dan mengembangkan staf atau *e-lancers* atau mitra, untuk mengumpulkan dan menguraikan banyak informasi (*analytics big data*), untuk memberi kompensasi kepada staf, dan menciptakan keterlibatan karyawan.

#### *26.4.4 Manajemen karyawan berbasis digital*

Setiap perusahaan hendaknya memiliki perencanaan dan penerapan teknologi digital untuk mendukung dan membangun jaringan profesi SDM. Fungsi operasional SDM, seperti pemrosesan daftar gaji, tetapi juga fungsi manajerial, seperti kompensasi, manajemen kinerja, atau pengembangan "didukung secara digital". Efek operasional positif dari manajemen karyawan digital ini, seperti biaya yang lebih rendah, kecepatan dan kualitas proses SDM yang lebih tinggi, peningkatan korporasi dan kepercayaan di antara pemangku kepentingan SDM, orientasi yang lebih strategis, dan lain-lain sudah jelas (Strohmeier, 2009; Parry, 2011). Beberapa masalah negatif, seperti kurangnya penerimaan pengguna, ancaman terhadap privasi, kehilangan kontak pribadi, perampingan departemen SDM atau membebani profesional SDM dengan tugas implementasi teknis, administrasi dan aplikasi, tidak boleh diabaikan—masalah yang harus ditangani oleh manajer SDM, mengenai pengangguran yang meningkat (perampingan), bias perekrutan, penggunaan data karyawan yang tidak tepat, transparansi.

Mesin atau sistem cerdas yang dibangun oleh Big Nine Companies—G-MAFIA, Google, Microsoft, Amazon, Facebook, IBM, Apple, dan BAT (Baidu, Alibaba, Tencent)—memungkinkan kecerdasan buatan dan meningkatkan perekrutan dan alat perekrutan yang digunakan hanya seobjektif manusia yang memprogramnya. Akibatnya, bias manusia dapat menimbulkan masalah diskriminasi besar dan masalah etika yang diperkuat oleh skala di mana alat AI beroperasi (Charles, 2019). Tantangan profesi SDM adalah mengidentifikasi, mengembangkan, dan memanfaatkan potensi positif digitalisasi, sambil menghindari atau setidaknya mengurangi kerugian yang menyertainya.

Diakui bahwa nasib organisasi dan keberhasilan bisnis apa pun, selain teknologi dan kepemimpinan, ditentukan oleh: kualitas SDM-nya dan bagaimana SDM-nya dikelola. Kegiatan SDM digital adalah cara paling penting untuk memastikan faktor-faktor penentu ini, yang membantu organisasi mana pun untuk menjalankan strateginya secara efektif dan mencapai tujuan operasional dan strategisnya. Artinya manajer SDM harus mengubah perannya, dari diagnostik dan deskriptif tentang tenaga kerja menjadi prediktif dan preskriptif, dengan kata lain mengubah perannya dari operasional menjadi strategis. Transformasi ini membutuhkan perekrutan orang-orang yang berpendidikan teknologi,

mengisi kesenjangan keterampilan dan mempertahankan karyawan. Akibatnya, manajer SDM harus memperoleh kemampuan (pengetahuan dan keterampilan) dan diberi kapasitas (oleh organisasi) untuk mengontrol analisis tenaga kerja yang mendalam dan memanfaatkan teknologi digital untuk fungsi SDM.

## 26.5 Simpulan dan saran

### 26.5.1 Kesimpulan

Teknologi digital jelas mempengaruhi aktivitas SDM dan mengubah peran manajer SDM dari statis menjadi dinamis dan strategis. Banyak tantangan dan peluang bagi manajer SDM untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan akhirnya profitabilitas, dengan menghubungkan karyawan digital secara efektif dengan pekerjaan otomatis dan bentuk digital baru serta struktur organisasi. Strategi SDM baru diperlukan untuk mengisi keragaman, memungkinkan integrasi kehidupan kerja dan mempertahankan kumpulan bakat karyawan digital. Agar berhasil memenuhi peran baru mereka, manajer SDM perlu bertindak terutama sebagai penentu posisi strategis (perlu mengetahui konteks bisnis dan faktor eksternal yang memaksakan), sebagai agen perubahan dan sebagai pendukung teknologi (perlu mengetahui cara mengakses, menganalisis, menilai dan berbagi informasi dan bagaimana menerapkan teknologi informasi baru).

Manajer SDM sendiri perlu memperoleh keterampilan digital dan meningkatkan ketangkasan digital mereka. Untuk meningkatkan wawasan kita tentang peran HRM lebih banyak penelitian diperlukan untuk menyelidiki bagaimana dan sejauh mana peran ini dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan dan organisasi. Dimensi etis dalam menggunakan teknologi digital untuk mengakses penyimpanan dan penggunaan data karyawan perlu diperiksa secara lebih empiris.

Namun, digitalisasi juga merupakan tantangan besar bagi pengusaha, pekerja, dan otoritas publik, dan tantangan tersebut perlu dipahami sepenuhnya sehingga opsi kebijakan yang paling tepat dapat diidentifikasi untuk mengubahnya menjadi peluang bagi semua. Pengaruh teknologi digital berdampak pada kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan yang berbeda dan mengubah tingkat penggunaannya saat ini di

tempat kerja. Makalah ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana digitalisasi memengaruhi juga kompetensi dalam SDM dan bagaimana keterampilan digital dibutuhkan dan digunakan oleh manajer SDM.

#### 26.5.2 Saran

Memiliki karyawan dengan wawasan yang kuat dan mampu mengikuti era digital merupakan salah satu hal yang dapat menguntungkan. Namun, jika sebuah perusahaan belum mampu memiliki hal ini maka perusahaan tersebut harus memberikan berbagai pelatihan agar SDM yang dimilikinya mampu bersaing dengan bisnis lain. Berbagai pelatihan dapat dilakukan di dalam maupun di luar perusahaan. Atau, perusahaan dapat menerapkan standar penerimaan karyawan dengan melakukan tes kecakapan terhadap teknologi digital.

Untuk peneliti selanjutnya, penelitian ini hanya terfokus pada implementasi pada MSDM pada era digital. Maka dapat dilakukan berbagai penelitian yang lebih mendalam terkait topik ini dengan mengambil ranah fokus yang lebih luas.

## Daftar Pustaka

- Advertorial (2020). Menciptakan generasi pemimpin untuk menyambut era industri 4.0, [online]. Diambil dari <https://tirto.id/menciptakan-generasi-pemimpin-untuk-menyambut-era-industri-40-eC4V>. Diakses pada 18 Desember 2021.
- Adzim HI (2021). Dasar-dasar K3, 26 Juni 2021[online]. Diambil dari <https://sistemmanajemenkeselamatankerja.blogspot.com/2013/09/pengertian-risiko-dan-penilaian-matriks.html>.
- Afif HW (2021). Pengaruh partisipasi anggaran, kompetensi SDM, pemanfaatan TI dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Jurnal Ilmiah MEA 5(1), 1124–1135.
- Aggarwal V & DSS (2017). Digital Human Resource Management. Gyan Management.
- Ahmad T (2020). Corona Virus (COVID-19) Pandemic and Work from Home: Challenges of Cybercrimes and Cybersecurity. SSRN Electronic Journal. DOI: 10.2139/ssrn.3568830
- Aksen (2017). SDM yang diberdayakan secara digital [online]. Diakses pada 20 November 2021 dari [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/accenture/conversionasset/dotcom/documents/global/pdf/dualpub\\_26/accenture-digital-hr-pov.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/accenture/conversionasset/dotcom/documents/global/pdf/dualpub_26/accenture-digital-hr-pov.pdf).
- Alharbi IBA (2021). Innovative leadership: A literature review paper. Open Journal of Leadership 10(03), 214–229. DOI: 10.4236/ojl.2021.103014
- Alsolami HA, Guan Cheng KT & M. Ibn Twalh AA (2016). Revisiting Innovation Leadership. Open Journal of Leadership 05(02), 31–38. DOI: 10.4236/ojl.2016.52004
- Amran A & Rohendi A (2017). Telaah hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap turnover intention. E-Jurnal Manajemen Unud 6(10), 5232–5261.
- Amstrong M (1998). Manajemen Sumber Daya Manusia. Elex Media Kompetindo, Jakarta.
- Anand P & Saraswati AK (2014). Innovative Leadership : A Paradigm in Modern HR Practices. Global Journal of Finance and Management 6(6), 497–502.
- Andersen TJ, Torp S & Linder S. (2019). Chapter 1 Introduction: Adaptive Strategy-making in Turbulent Environments. Strategic Responsiveness and Adaptive Organizations: New Research Frontiers in International

- Andersson J (2017). Digital Transformation. Moderna Affärssystem.
- Anonim (n.d.). Pengertian Prestasi Kerja [online]. Diakses pada 11 Februari 2022. Diambil dari [http://repository.uma.ac.id/bitstream/123456789/1712/5/118600057\\_file5.pdf](http://repository.uma.ac.id/bitstream/123456789/1712/5/118600057_file5.pdf)
- Anthony L (2014). AntConc (Version 3.4. 3) [Computer software]. Waseda University, Tokyo.
- Antonopoulou H, Halkiopoulos C, Barlou O & Beligiannis GN (2021). Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: During the COVID-19 pandemic. Emerging Science Journal 5(1), 1–15. DOI: 10.28991/esj-2021-01252
- Appleyard MM & Chesbrough HW (2017). The dynamics of open strategy: From adoption to reversion. Long Range Planning 50(3), 310–321. DOI: 10.1016/j.lrp.2016.07.004
- Aprilian T (2010). Analisis Produktivitas Tenaga Kerja pada Pekerjaan Struktur Rangka Atap Baja (Studi Kasus Proyek Pembangunan Rumah Sakit Dr. Moewardi, Surakarta Jawa Tengah). Skripsi. UNS, Surakarta.
- Arens AA, Elder RJ & Beasley MS (2003). Auditing and Insurance Service: An Integrated Approach (9<sup>th</sup> edition). Prentice Hall, New Jersey.
- Arifin M (2017). Strategi manajemen perubahan dalam meningkatkan disiplin di perguruan tinggi 3(1), 16.
- Armstrong M & Taylor S. (2014). A Handbook of Human Management Resources Practice. Kogan Page, London.
- Armstrong M (2000). Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines. Kogan Page, London.
- Armstrong M (2004). Performance Management. Tugu, Yogyakarta.
- Atmayana KG & Indrawati AD (n.d.). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan imbalan finansial terhadap kinerja karyawan 5(2), 29.
- Attewell P (1990). What-Is-Skill-Paul-Attewell. In Work and Occupations 17(4), 422–448.
- Avolio BJ, Kahai S & Dodge GE (2000). *E-leadership: Implications for theory, research, and practice*. The Leadership Quarterly 11(4), 615–668.
- Azhari R (2020). Pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Surabaya 9, 25.

- Bacal R (2012). Manager's Guide to Performance Management. McGraw Hill.
- Bailey J, Axelrod RH & Burns JM (2001). Leadership lessons from Mount Rushmore: An interview with James MacGregor Burns. *Leadership Quarterly* 12(4), 553.
- Baker T (2016). The End of The Job Description: Shifting form a Job-Focuses to a Performance-Focus. Palgrave MacMillan, New York.
- Bandits N (2014). Manajemen Perusahaan Seleksi Sumber Daya Manusia.
- Banu SR (2019). HR Digital Transformation. *Journal of the Gujarat Research Society*, 946-951.
- Barner R (2000). Talent wars in the executive suite. *Futurist* 34(3), 35-41.
- Baron A & Armstrong M (2013) Human Capital Management: Konsep dan Implementasi. PPM, Jakarta.
- Bartik AW, Bertrand M, Cullen Z, Glaeser EL, Luca M & Stanton C (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 117(30), 17656–17666. DOI: 10.1073/pnas.2006991117
- Baruch Y & Peiperl M (2000). Career management practices: an empirical survey and explanations. *Human Resource Management* 39(4), 347–66. DOI: 10.1002/1099-050X(200024)39
- Bass BM (1990). From transactional to determining for a group of loyal transformational leadership: learning to followers, the direction, pace, and share vision. *Organizational Dynamics* 18(3), 19–32. [https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/transformational\\_leadership\\_bass\\_1990.pdf](https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/transformational_leadership_bass_1990.pdf)
- Bastian I (2007). Audit Sektor Publik. Salemba Empat, Jakarta.
- Benmira S & Agboola M (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader* 5(1), 3–5. DOI: 10.1136/leader-2020-000296
- Bennis W (2009). More Praise for on Becoming a Leader. In Group.
- Bennis WG & Nanus B (1985). Leaders: The strategies for taking charge. Harper and Row, New York.
- Birasnav M (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research* 67(8), 1622–1629. DOI: 10.1016/j.jbusres.2013.09.006

- Birkinshaw J (2017). Reflections on open strategy. *Long Range Planning* 50(3), 423–426. DOI: 10.1016/j.lrp.2016.11.004
- Blackburn S, LaBerge L, O'Toole C & Schneider J (2020). Digital strategy in a time of crisis. McKinsey & Company, April, 1–10. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-strategy-in-a-time-of-crisis>
- Blagoev D & Yordanova Z (2015). Company innovative leadership model. *Economic Alternatives* 2, 5–16.
- Blau PM (2018). Social Exchange. *Exchange and Power in Social Life* 88–114. DOI: 10.4324/9780203792643-4
- Böhmová L & Chudán D (2018). Menganalisis data media sosial untuk tujuan perekrutan. *Acta Informatika Pragensia* 7(1), 4-21. DOI: 10.18267/j.aip.111
- Bokelberg E, Dorai C, Feinzig S, Guenole M, Lesser E, Mertens J, Raisbeck L, Reyes W & Steele S (2017). Memperluas keahlian: Bagaimana komputasi kognitif mengubah SDM dan pengalaman karyawan [online]. Diakses pada 20 November 2021 dari <https://www.ibm.com/downloads/cas/QVPR1K7D>.
- Bondarouk TV & Ruël HJ (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management* 3, 505-514.
- Bourke J & Dillon B (2016). The Six Signature Traits of Inclusive Leadership. Deloitte University Press. <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html?icid=hp:ft:01>
- Brennen JS & Kreiss D (2016). Digitalisasi. Dalam Jensen KB & Craig RT (editors), Internasional Ensiklopedia Teori dan Filsafat Komunikasi (pp. 556-566).
- Brett J (2019) Evolving *Digital leadership*: How to Be a *Digital leader* in Tomorrow's Disruptive World. Forest Lodge, New South Wales, Australia. DOI: 10.1007/978-1-4842-3606-2
- Breuilly J (2011). Max Weber, charisma and nationalist leadership. *Nations and Nationalism* 17(3), 477–499. DOI: 10.1111/j.1469-8129.2011.00487.x
- Brotheridge CM (2006). The role of emotional intelligence and other individual difference variables in predicting emotional labor relative to situational demands. *Psicothema* 18(SUPPL.1), 139–144.

- Bugdol M (2018). The definitions, types and functions of discipline as well as factors influencing discipline. In: Bugdol M, A Different Approach to Work Discipline (pp. 1–53). Springer International Publishing. DOI: 10.1007/978-3-319-74008-9\_1
- Burhanuddin B & Herianto D (2019). Analisis perencanaan sumber daya manusia aparatur sipil negara di Kabupaten Mamuju Utara. Jurnal Inovasi Dan.
- Burke WW (2008). Organization change: Theory and practice. Sage, Thousand Oaks.
- Cantoni F & Mangia G (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia dan Digitalisasi. Routledge, Abingdon.
- Carmeli A, Reiter-Palmon R & Ziv E (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal* 22(3), 250–260. DOI: 10.1080/10400419.2010.504654
- Carneiro RL (1906). Herbert Spencer as an Engineer. *Scientific American* 61(1589supp), 25454–25455. DOI: 10.1038/scientificamerican06161906-25454supp
- Carrington DJ, Combe IA & Mumford MD (2019). Cognitive shifts within leader and follower teams: Where consensus develops in mental models during an organizational crisis. *Leadership Quarterly* 30(3), 335–350. DOI: 10.1016/j.lequa.2018.12.002
- Cawthon DW (1996). Leadership: The great man theory revisited. *Business Horizons* 39(3), 1–4. DOI: 10.1016/S0007-6813(96)90001-4
- Cek gaji (2018). Survei Paychex Pulse of HR: Adopsi teknologi terus membangun keterampilan strategis SDM [online]. Diambil dari <https://www.paychex.com/secure/whitepapers/hr-pulse-2018>. Diakses pada 21 November 2021.
- Chevalalier RD (2007). A Manager's Guide to Improving Workplace Performance. American Management Association.
- Cinnio H (n.d.). A Review of Modern Leadership Styles. 1–23. DOI: 10.1108/978-1-80043-380-920201002
- Cohen H (1980). You can negotiate anything. Bantam Book, New York.
- Collier DA. & Evans JR (2021). Operations and Supply Chain Management, Cengage Learning, Boston, MA.
- Crummerl C, Jacob F & Funk L (2018). Sekarang atau tidak sama sekali – kebutuhan SDM untuk membentuk masa depannya sendiri [online]. Diambil dari <https://www.capgemini.com/consulting/>

<de/wpcontent/uploads/sites/32/2018/05/nowornever-hrs-need-to-shape-capgemini-consulting.pdf>

Cullata R (2019). Operant Conditioning (B.F. Skinner). InstructionalDesign, 1948, 1–12. <http://www.simplypsychology.org/operant-conditioning.html>

Curtarelli M, Gualtieri V, Janatti MS & Donlevy V (2016). TIK untuk bekerja: Keterampilan digital dalam tempat kerja [online]. Diakses tanggal 20 November 2021 dari <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ict-work-digitalskillsworkplace>.

Dabić M, Ortiz-de-Urbina-Criado M & Romero-Martínez AM (2011). Human resource management in entrepreneurial firms: A literature review. International Journal of Manpower 32(1), 14–33.

Daft L (2005) The Leadership Experience (3<sup>rd</sup> edition).

Daft RL (2014). Era Baru Manajemen (edisi ke-9, buku ke-2). Salemba Empat, Jakarta.

Dale M (2003). Developing Management Skill (Terjemahan). Gramedia, Jakarta.

Danang S (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. CAPS, Yogyakarta.

Darby P (2019). Why leader can become liability in the digital era. Diambil dari <https://www.thedigitaltransformationpeople.com/channels/people-and-change/why-leaders-can-become-a-liability-in-the-digital-age/>. Diakses pada 18 Desember 2021.

Day GS & Wensley R (1988), Assesing advantage: A framework for diagnostic competitive superiority. Journal of Marketing 52(April), 1-20

de Waal B, van Outvorst F & Ravesteyn P (2016). *Digital leadership*: The objective-subjective dichotomy of technology revisited (November), 52–61.

Denny B (2009). Proses Seleksi dalam Departemen Sumber Daya Manusia.

Dessler G (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia (jilid ke-2, edisi ke-10). Indeks, Jakarta.

Dessler G (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia (jilid ke-2). Prenhallindo, Jakarta.

Dessler G (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi bahasa Indonesia). Indeks, Jakarta.

Dessler G (2015)) Human Resources Management (Manajemen Sumber Daya Manusia).

- Dessler G (2020). Human resource management (16<sup>th</sup> edition). Pearson Education, New York.
- Diez F, Bussin M & Lee V (2019). Fundamentals of HR analytics: A Manual on becoming HR analytical. Emerald Group Publishing Limited.
- Diromauldo T, Girimonte F & Osle H (2018). Agenda CHRO: Mengaktifkan transformasi digital perusahaan mengambil panggung tengah [online]. Diakses pada 17 Agustus 2019.
- Dries N (2013), The psychology of talent management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review* 23(4), 272-285.
- Drucker PF (1996). Your leadership is unique. *Christianity Today International/Leadership Journal* 17(4), 54.
- Ebersold K & Glass R (2015). The impacts of disruptive technology: The internet of things. *Issues in Information Systems*, 194-201.
- e-Jurnal (2016)). Fungsi disiplin kerja [online]. Diambil dari: <https://www.e-jurnal.com/2013/09/fungsi-disiplin-kerja.html>
- EI Sawy OA, Kræmmergaard P, Amsinck H & Vinther AL (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for *digital leadership*. *MIS Quarterly Executive* 15(2), 141-166.
- Eliot JL (2020). Resilient Leadership: The Impact of a Servant Leader on the Resilience of their Followers. *Advances in Developing Human Resources* 22(4), 404–418. DOI: 10.1177/1523422320945237
- EI-Tannir AA (2002). The corporate university model for continuous learning, *training* and development. *Education & Training* 44(2), 76–81. DOI: 10.1108/00400910210419973
- Ergovan E, Guo J & Seidl V (2021). *Remote work and leadership during the COVID-19 Pandemic*. *Business Administration*.
- Erik M (2018). Mandat digital baru HR. Teknologi digital telah menjadi penting bagi SDM untuk terlibat bakat dan menambah nilai bisnis [online]. Diambil dari [https://www.bain.com/contentasset/s/3dea09cc27fd426abfb35f9caa0e97dc/bain\\_brief\\_-hrs\\_new\\_digital\\_mandate.pdf](https://www.bain.com/contentasset/s/3dea09cc27fd426abfb35f9caa0e97dc/bain_brief_-hrs_new_digital_mandate.pdf). Diakses pada 20 November 2021.
- Erlina E (2021). Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap penerapan budaya keselamatan kerja (Di perusahaan konstruksi PT Sinai Indonesia). *CivETech* 12(1), 1–7. DOI: 10.47200/civetech.v12i1.807
- Farago J & Skyrme D (1995). The learning organization. *Management Insight* 3(3), 31-39.

- Fenech R, Baguant P & Ivanov D (2019). Perubahan peran manajemen sumber daya manusia di era dari transformasi digital. *Jurnal Ilmu Informasi dan Keputusan Manajemen* 22(2), 166-175.
- Fernández-Muñiz B, Montes-Peón JM & Vázquez-Ordás CJ (2009). Relation between occupational safety management and firm performance. *Safety Science* 47(7), 980–991. DOI: 10.1016/j.ssci.2008.10.022
- Fiedler FE (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology* 1(C), 149–190. DOI: 10.1016/S0065-2601(08)60051-9
- Fitriana L & Wahyuningsih AS (2017). Penerapan sistem manajemen kesehatan dan keselamatan kerja (SMK3) di PT Ahmadaris.
- Fitz-Enz J & II JRM (2014). Predictive Analytics for Human Resources (Wiley and SAS Business Series) 1<sup>st</sup> edition From the Inside Flap (1<sup>st</sup> ed.). Wiley.
- Freedland M (2000). The talent wars. *Professional Builder* 65(1), 175-176.
- Fridayanti N & Kusumasmoro R (n.d.). Penerapan keselamatan dan kesehatan kerja di PT Ferron Par Pharmaceuticals Bekasi.
- Friedland WH (1964). For a sociological concept of charisma. *Social Forces*, 43(1), 18–26. DOI: 10.1093/sf/43.1.18
- Galgali P (2017). Transformasi digital dan dampaknya terhadap manajemen sumber daya manusia organisasi [online]. Diambil dari [https://www.academia.edu/35595152/Digital\\_Transformation\\_and\\_its\\_Impact\\_on\\_Organizations\\_Human\\_R esource\\_Management\\_H.](https://www.academia.edu/35595152/Digital_Transformation_and_its_Impact_on_Organizations_Human_R esource_Management_H.) Diakses pada 20 November 2021.
- Gallardo R & Whitacre B (2018). 21st century economic development: Telework and its impact on local income. *Regional Science Policy and Practice* 10(2), 103–123. DOI: 10.1111/rsp3.12117
- Gallardo-Gallardo E, Nijs S, Dries N & Gallo P (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review* 25(3), 264-279.
- Gao JL (2014). *Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Garavan TN, Morley M, Gunnigle P & Collins E (2001). Human capital accumulation: The role of human resource development. *Journal of European Industrial Training* 25, 48-68. DOI: 10.1108/EUM0000000005437
- Gartner Glossary (2022). HR Analytics. In Gartner.com (pp. 1–5).

- Gaspersz V (2017). Manajemen Produktivitas Total: Strategi Peningkatan Bisnis Global. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Gibson JL. et al. (1996). Organisasi dan Manajemen. Erlangga, Jakarta.
- Gibson, Ivancevich & Donelly (2001). Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur dan Proses. Erlangga, Jakarta.
- Girao-Silva R, Martins L, Gomes T, Alashaikh A & Tipper D (2018). Improving network availability - A design perspective. Third International Congress on Information and Communication Technology ICICT 2018, London, October 2018, 0–10. DOI: 10.1007/978-981-13-1165-9
- Goldstein J (2015). Digital technology demand is transforming HR. Workforce Solutions Review 6(1), 28-29.
- Goleman D & Boyatzis AMR (2013). Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence.
- Greene MV (2000). War for talents greets graduates with IT skills. The Black Collegian 3(1), 80.
- Grodnitzky G (2006). The Allure of Toxic Leaders. Journal of Cognitive Psychotherapy 20(4), 461.
- Grup Tenaga Kerja (2017). Robot Skills Revolution 2.0 tidak perlu terapkan: Solusi manusia untuk keterampilan revolusi [online]. Diambil dari [https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/59db87a7-16c6-490d-ae70-1bd7a322c240/Robots\\_Need\\_Not\\_Apply.pdf?MOD=AJPERES](https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/59db87a7-16c6-490d-ae70-1bd7a322c240/Robots_Need_Not_Apply.pdf?MOD=AJPERES). Diakses pada 20 November 2021.
- Gunawan A, Halim A & Siraj N (n.d.). Studi analisis kebijakan pendidikan dan pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pendidikan Pelatihan Kota Cirebon 3, 262–282.
- Guzmán VE, Muschard B, Gerolamo M, Kohl H & Rozenfeld H (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. Procedia Manufacturing 43, 543–550. DOI: 10.1016/j.promfg.2020.02.167
- Haddud A & McAllen D (2018). Digital workplace management: Exploring aspects related to culture, innovation, and leadership. PICMET 2018 - Portland International Conference on Management of Engineering and Technology: Managing Technological Entrepreneurship: The Engine for Economic Growth, Proceedings, 1–6. DOI: 10.23919/PICMET.2018.8481807
- Hale AR, Guldenmund FW, van Loenhout PLCH & Oh JIH (2010). Evaluating safety management and culture interventions to improve

- safety: Effective intervention strategies. *Safety Science* 48(8), 1026–1035. DOI: 10.1016/j.ssci.2009.05.006
- Hall DT (1984). Human resource development and organizational effectiveness. In: Fombrun D, Tichy MA & Devanna MA (eds), *Strategic Human Resource Management*. Wiley, New York.
- Hammett S (2001). Agents pay more to win war for talent. *National Underwriter*, October, 24-25.
- Handoko TH (2010). *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Handoko TH (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Hariandja MTE (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Hariandja MTE (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo, Jakarta.
- Harris JL, Sunley P, Evenhuis E, Martin R, Pike A & Harris R (2020). The COVID-19 crisis and manufacturing: How should national and local industrial strategies respond? *Local Economy* 35(4), 403–415. DOI: 10.1177/0269094220953528
- Hartatik IP (2014). *Buku Praktis Mengembangkan Pekerja*. Laksana, Yogyakarta.
- Hartley DE (1999). *Job Analysis at the Speed of Reality*. HRD Press.
- Hasibuan MSP (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan MSP (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan MSP (2003). *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan MSP (2012). *Manajemen SDM* (edisi revisi, cetakan ke-13). Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan MSP (2013). *Organisasi dan Motivasi Dasar Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan MSP (2016). *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah* (edisi revisi). Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan MSP (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.

- Hasnadi (2019). Perencanaan sumber daya manusia pendidikan. *Jurnal Studi Ilmu-Ilmu Keislaman* 10(2), 141–148.
- Hater JJ & Bass BM. (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology* 73(4), 695–702. DOI: 10.1037/0021-9010.73.4.695
- Hautz J, Seidl D & Whittington R. (n.d.). Open Strategy : Dimensions, Dilemmas, Dynamics.
- Health and Safety in Construction (1996). HSE Books.
- Heathfield SM (2019). Why talent management is an important business strategy to develop. The Balance Career [online]. Diambil dari <https://www.thebalancecareers.com/what-is-talent-management-really-1919221>.
- Heidjachman R & Husnan S (2002). Manajamen Personalia. BPFE, Yogyakarta.
- Heizer J & Render B (2015). Manajemen Operasi: Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasok (edisi ke-11). Salemba Empat, Jakarta.
- Hendrawan A (2020). Program kesehatan dan keselamatan kerja di atas kapal. *Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritim* 2(1), 1–10. DOI: 10.51578/j.sitektransmar.v2i1.12
- Hendropuspito D (1989). Sosiologi Sistematik. Kanisius, Jakarta.
- Hermann M, Pentek T & Otto B (2015). Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios: A Literature Review. *Technische Universität Dortmund* 1(1), 4–16. DOI: 10.13140/RG.2.2.29269.22248
- Hess P (2016). Collective genius. *New Scientist* 231(3090), 29–31. DOI: 10.1016/S0262-4079(16)31656-6
- Hirsh W & Carter A (2002). New Directions in Management Development, Paper 387, London, Institute for Employment Studies.
- Hogan R & Kaiser RB. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology* 9(2), 169–180. DOI: 10.1037/1089-2680.9.2.169
- Hope J & Player S (2012). Beyond Performance Management. Harvard Business Review Press, Boston.
- Horth D & Buchner D (2014). Innovation Leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively and drive results. Center for Creative Leadership, 20.

- House RJ, Spangler WD & Woycke J (1990). Personality and Charisma in the U. S. Presidency. *Academy of Management Proceedings* 1, 216–220.
- House RJ. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness Author(s): Robert J. House Source. *Administrative Science Quarterly* 16(3), 321–339.
- Howe RBK (1994). A Social-Cognitive Theory of Desire. 1–23.
- <https://employers.glints.id/resources/8-digital-leadership-skills-yang-wajib-anda-miliki/>
- <https://employers.glints.id/resources/definisi-digital-leadership/>
- <https://panduhidayatullah.com/e-leadership/>
- Hurley RF & Hult G (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing* 62, 42-54.
- Iles P & Preece D (2010). Talent management and career development. In Gold J, Thorpe R & Mumford A (eds), *Gower Handbook of Leadership and Management Development*, Farnham, Gower, pp 60-243.
- Iles P, Preece D & Chuai X (2010). Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda, *Human Resource Development International* 13(2), 125-145. DOI: 10.1080/13678861003703666
- Iriawan H (2019). Strategi peningkatan disiplin pegawai negeri sipil (PNS) di lingkungan pemerintahan daerah. *Gema Kampus IISIP YAPIS Biak* 1(1), 1–20. DOI: 10.52049/gemakampus.v1i1.7
- Ishak NT (2018). Peran Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kota Lhokseumawe terhadap kinerja pegawai negeri sipil. *Jurnal Humanis* 4(2), 40–54.
- Istan M & Hardinata (2020). Gaya kepemimpinan demokratis, disiplin kerja dan imbalan finansial terhadap kinerja pegawai pada Yayasan Persatuan Perguruan Taman Siswa Curup. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis* 25(1), 66–81. DOI: 10.35760/eb.2020.v25i1.2223
- Ivancevich JM (2007). *Human Resource Management*. McGraw Hill, New York.
- Jamil MM (2007). Mengelola Konflik Membangun Damai. Walisongo Mediation Centre, Semarang.
- Jehanzeb K & Mohanty J (2018). Impact of employee development on job satisfaction and organizational commitment: person-organization fit as moderator. *International Journal of Training and Development*.

- Johns H & Moser HR. (1989). From trait to transformation - The evolution of leadership theories by Johns & Moser.pdf. In Education 110(1), 115–122).
- Johnson DW (1981). Reaching Out Interpersonal Effectiveness and Self Actualization. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Johnson M (2000). Winning the people wars: Talent and the battle for human capital. Financial Times/Prentice Hall.
- Kadarisman M (2017). Manajemen Kompensasi. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Kagermann H (2015). Perubahan melalui digitalisasi—Penciptaan nilai di era Industri 4.0. In: Albach H, Meffert H, Pinkwart A & Reichwald R (editors), *Manajemen Perubahan Permanen* (pp. 23-45). Springer, Wiesbaden.
- Kahn KB (2018). Understanding innovation. *Business Horizons* 61(3), 453–460. DOI: 10.1016/j.bushor.2018.01.011
- Kamuli S (2009). Perencanaan Pegawai Sukarman. 6(September), 242–250.
- Kanupriya (2020). COVID-19: A Socio-economic Perspective. FIIB Business Review 9(3), 161–166. DOI: 10.1177/2319714520923918
- Kasali R (2015). Change Leadership: Non-Finito. Mizan, Jakarta.
- Kasapoglu ÖA (2018). Leadership and organization for the companies in the process of Industry 4.0 transformation. *International Journal of Organizational Leadership* 7(3), 300–308. DOI: 10.33844/ijol.2018.60217
- Kasmir (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia; Teori dan Praktek. Raja Grafindo Persada.
- Keike, Sabrina. Bradbury, Katherine. Lindert, Lara. Pfaff, Polger. "Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being", <https://www.mdpi.com/1660-4601/16/14/2628>, diakses pada 21 Desember 2021 pada pukul 01.12
- Keitner R & Kinicki A (2001). Organization Behavior. The McGraw Hill, New York.
- Keyes CLM, Hysom SJ & Lupo KL (2000). The positive organization: Leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. *The Psychologist-Manager Journal* 4(2), 143–153. DOI: 10.1037/h0095888
- Klein M (2020). Leadership Characteristics in The Era of Digital Transformation. *Business&Management Studies: An International Journal* 8(1), 883–902.

Korn Ferry (2014). FYI-For Your Improvement, Korn Ferry 2014-2017 Lominger Korn Ferry.

Kotter JP (2012). Accelerate Harvard Business Review – Nov 2012. Harvard Business Review, 1–17.

Kovacevic AK & Cobovic M (2017). Dampak teknologi digital dalam perkembangan manusia sumber daya. In: Bacher U, Barkovic D, Dernoscheg KH, Maronic ML, Matic B & Runzheimer B (editors), Penelitian Manajemen Interdisipliner XIII (hal. 312-326). Opatija: Josip Juraj Strossmayer Univ Osijek, Fac Econ Osijek, Program Studi Doktor Pascasarjana Manajemen, Hochschule Pforzheim Univ

Kumaarr H (2014) What is the difference between Recruitment and Talent Acquisition [online]. Diambil dari <https://www.linkedin.com/pulse/20140918060211-100523467-what-is-the-difference-between-recruitment-and-talent-acquisition>. Diakses pada 1 Februari 2022.

Kuncie (2021)). Kepemimpinan di era digital dengan digital leadership. Diambil dari <https://www.kuncie.com/posts/kepemimpinan-di-era-digital>. Diakses pada 20 Desember 2021.

Kurniady A (2021). Pengaruh strategi promosi jabatan, pemberian kompensasi dan disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja personel Polres Pamekasan 10.

Kurniawan Y (2015). Tingkat pelaksanaan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (SMK3) pada proyek konstruksi Studi kasus di Kota Semarang.

Kusworo (2019). Manajemen Konflik dan Perubahan dalam Organisasi. Alqaprint Jatinangor, Bandung.

Lalwani P (2021). What Is HR Analytics? Definition, Importance, Key Metrics, Data Requirements, and Implementation |. Toolbox. <https://www.toolbox.com/hr/hr-analytics/articles/what-is-hr-analytics/>

Larkin J (2017). HR digital disruption: The biggest wave of transformation in decades. Strategic HR Review 2, 55-59.

Lee M, Lee Y & Chou CJ. (2017). Essential Implications of the Digital Transformation in Industry 4.0. Journal of Scientific & Industrial Research 76(8), 465–467.

Lee-Davies L (2013). Collaborative leadership skills: the contribution of a shared leadership model in sustaining leadership longevity. June.

Lewin K, Lippitt R & White RK (1939). The Journal of Social Psychology Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates.” Aggressive Behavior 10(2), 37–41.

- Lewis & Heckman (2006). Collings and Mellahi (2009). Employee Relations 38(1), 2016 pp. 57-72.
- Li J & Herd AM (2017). Shifting practices in digital workplace learning: An integrated approach to learning, knowledge management, and knowledge sharing. Human Resource Development International 20(3), 185–193. DOI: 10.1080/13678868.2017.1308460
- Li T & Calantone RJ (1998). The impact of market knowledge competence on new product advantage, conceptualization and empirical examination. Journal of *Marketing* 62.
- Li W, Liu K, Belitski M, Ghobadian A & O'Regan N (2016). *E-leadership* through strategic alignment: An empirical study of small-and medium-sized enterprises in the digital age. Journal of Information Technology 31(2), 185–206.
- Lo K, Macky K & Pio E (2015). Persyaratan kompetensi SDM untuk SDM strategis dan fungsional praktisi. Jurnal Internasional Manajemen Sumber Daya Manusia 26(18), 2308-2328. DOI: 10.1080/09585192.2015.1021827
- Locke *et al.* (1991). *The Essence of Leadership, The Four Keys to Leading Successfully*. Lexington Books, New York.
- Lucia AD & Lepsinger R (1999). A review of The Art and Science of Competency Models. Jossey-Bass / Pfeiffer 23(12), 3.
- Luthans F (1985). *Organizational Behavior*. McGraw Hill, Singapore.
- Luthansa N (2020). 10 kemampuan yang harus dimiliki di era revolusi Industri 4.0. Diambil dari <https://web.bapelkessemarang.id/artikel/10-kemampuan-yang-harus-dimiliki-di-era-revolusi-industri-4-0/>. Diakses pada 23 Desember 2021.
- Maditheti NN (2017). A comprehensive literature review of the digital HR research field. Organization, 7(4).
- Mahanggoro P (2018). Melejitkan Produktivitas Kerja dengan Sinergi Kecerdasan (edisi ke-1). Depublish, Yogyakarta.
- Makeeva MN & Khazanova DL (2019). Manajemen Personalia Digital. In: Mantulenko V (editor), Prosiding Ilmu Sosial dan Perilaku Eropa (pp. 757-767).
- Makridakis S (2017). The forthcoming artificial intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms. Futures, 1-15.
- Mangipudi MR & Vaidya R (2018). Sebuah studi tentang digitalisasi dalam HRM dan Efektivitasnya dalam Eksekusi SDM Strategi dan Kebijakan. Spiral 8(6), 4220-4222. DOI: 10.29042/2018-4220-4222

- Mangkunegara AP (2000). Manajemen Sumber Daya Manusia. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangkunegara AP (2003). Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Refika Aditama, Bandung.
- Mangkunegara AP (2010). Perilaku dan Budaya Organisasi. Rafika Aditama, Bandung.
- Mangkunegara AP (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangundjaya WLH (2017). Bekerja bersama Milenial, Penulis dan Editor, Swascita Publication.
- Manuti A & de Palma PD (2018). Digital HR: Pendekatan manajemen kritis untuk digitalisasi organisasi. Palgrave Macmillan, Cham.
- Marcos-Cuevas J, Nätti S, Palo T & Baumann J (2016). Value co-creation practices and capabilities: Sustained purposeful engagement across B2B systems. *Industrial Marketing Management* 56(0), 97–107. DOI: 10.1016/j.indmarman.2016.03.012
- Maršíková K, Rajander T, Clauss A-M, Medžiūnienė I, Meschitti V, Tichhauerová E, Davies J, Dulké D, Komulainen R, Macháčková V, Richter M, Schumann C-A, Moš O & Forkel E (2019). Digitalisasi: mengubah sifat proses HRM dan SDM kompetensi profesional. In: Antlová K & Semerádová T (editors. Prosiding Forum Ekonomi Liberec Konferensi Internasional ke-14 (pp. 291-301). Universitas Teknik Liberec, Liberec.
- Mathis LR & Jackson JH (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Mathis LR & Jackson JH (2019). Human Resource Management : Personnel Human Resource Management.
- Mathis R (2012). Human Resource Management. Jakarta.
- Mathis RL & Jackson J (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia (buku ke-1). Salemba Empat, Jakarta.
- Mathis RL & Jackson JH (2006). Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia. Salemba Empat. Jakarta.
- Matthew L (2000). Your strategy for the talent war. *Management Today* (October), 106-111.
- Mayo A (2000). The role of employee development in the growth of intellectual capital. *Personnel Review* 29(4).
- Mazone DM (2014). Digital atau kematian: Transformasi digital – Satu-satunya pilihan bagi bisnis untuk bertahan dari kehancuran dan kontra. Konsultasi Smashbox, Mississauga.

- Meja Bundar Industrialis Eropa (2017). Membangun dan mengubah keterampilan untuk dunia digital [online]. Diambil dari <https://www.ert.eu/document/building-and-transforming-skills-digital-world>. Diakses pada 20 November 2021.
- Michaels E, Handfield-Jones H & Axelrod B (2001). The war for talent. Harvard Business Press.
- Mihardjo L, Sasmoko S, Alamsjah F & Elidjen E (2019). *Digital leadership* role in developing *business* model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. Management Science Letters 9(11), 1749-1762.
- Milkovich G & Newnan J (2005). Compensation (8<sup>th</sup> edition). McGraw Hill, New York.
- Miller DM (1984). Profitability ¼ productivity þ price recovery. Harvard Business Review 62(3), 145-53.
- Misra *et al.* (2013). Compensation: Impact of rewards and organisational justice on turnover intentions and the role of motivation and job satisfaction: a study of retail store operations in NCR. International Journal of Human Resources Development and Management 13(2/3).
- Mitrofanova EA, Konovalova VG & Mitrofanova AE (2019). Peluang, Masalah dan Keterbatasan Transformasi Digital Manajemen SDM. In: Mantulenko V (editor), Prosiding Ilmu Sosial dan Perilaku Eropa (pp. 1717-1727).
- Moekijat (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Mandar Maju, Bandung.
- Moniaga F & Rompis VS (2019). Analisis sistem manajemen kesehatan dan keselamatan kerja (SMK3) proyek konstruksi menggunakan metode hazard identification and risk assessment. Jurnal Ilmiah Realtech 15(2), 65–73. DOI: 10.52159/realtech.v15i2.86
- Moorhead & Griffin (2013). Perilaku Organisasi. Salemba Empat, Jakarta
- Müçeldili B, Turan H & Erdil O (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. Procedia - Social and Behavioral Sciences 99, 673–681. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.10.538
- Muhammad A (2014). Komunikasi Organisasi. Bumi Aksara, Jakarta.
- Mujannah S (2019). Manajemen Kompensasi. Putra Media Nusantara, Surabaya.
- Mulligan C & Taylor C (2019). Talent Keepers, How top leaders engage and retain their best performer. John Wiley Publishing, New Jersey.

- Mumford MD, Zaccaro SJ, Harding FD, Jacobs TO & Fleishman EA (2000). Leadership skills for a changing world. *The Leadership Quarterly* 11(1), 11–35. DOI: 10.1016/s1048-9843(99)00041-7
- Mumford TV, Campion MA & Morgeson FP (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *Leadership Quarterly* 18(2), 154–166. DOI: 10.1016/j.lequa.2007.01.005
- Nadler L (1990). Human Resource Development, *The Handbook of HR Development* (2<sup>nd</sup> edition). John Wiley & Sons.
- Naguib HM & Naem AEHMA (2018). The impact of Transformational leadership on the organizational innovation. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention* 5(1), 4337–4343. DOI: 10.18535/ijsshi/v5i1.15
- Nankervis A, Connell J, Cameron R, Montague A & Prikshat V (2019). 'Apakah kita sudah sampai?' Australia Profesional SDM dan Revolusi Industri Keempat. *Jurnal Sumber Daya Manusia Asia Pasifik* 1-17. DOI: 10.1111/1744-7941.12245
- Nawawi H (2016). Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nawaz N & Gomes A (2017). Human resource information system: A review of previous studies. *Journal of Management Research*, 3.
- Nielsen KJ (2014). Improving safety culture through the health and safety organization: A case study. *Journal of Safety Research* 48, 7–17. DOI: 10.1016/j.jsr.2013.10.003
- Nitisemito (2103). Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia).
- Njoku E, Ruël H, Rowlands H, Evans L & Murdoch M (2019). An Analysis of the Contribution of e-HRM to Sustaining Business Performance. May, 21–39. DOI: 10.1108/s1877-636120190000023003
- Noe RA, Hollenbeck JR, Gerhart W & Patrick M (2017). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. McGraw Hill Education, New York.
- O'Shannassy T (2015). Strategic management research in the Journal of Management and Organization: International in orientation with an Australasian edge. *Journal of Management and Organization* 21(5), 551–557. DOI: 10.1017/jmo.2015.44
- O'Shannassy T (2021). The Challenges of Strategic Leadership in Organizations. *Journal of Management and Organization* 27(2), 235–238. DOI: 10.1017/jmo.2021.36

- Oktaviani R & Nainggolan K (2016). Ecodemica. Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis 4(2), 136–145.
- Oracle & Riset Sekarang SSI (2018). SDM besok, hari ini. Menggali peran sumber daya manusia dalam digital transformasi [online]. Diambil dari [https://www.Oracle.com/aset\\_s/digital-transformationstudy-5072799.pdf](https://www.Oracle.com/aset_s/digital-transformationstudy-5072799.pdf). Diakses pada 20 November 2021.
- Oreg S (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. European Journal of Work and Organizational Psychology 15(1), 73–101. DOI: 10.1080/13594320500451247
- Pandji A (2005). Psikologi Kerja. Rineka Cipta, Jakarta.
- Panggabean MS (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Pangkey F, Malingkas GY & Walangitan DOR (2012). Penerapan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (SMK3) pada proyek konstruksi di Indonesia.
- Parinduri L & Parinduri T (2020). Implementasi manajemen keselamatan konstruksi dalam pandemi COVID-19.
- Patmore B, Somers J, D'souza D, Welch D & Lawrence J (2017). Laporan penelitian: Keadaan Digital HR tahun 2017 [online]. Diakses tanggal 13 April 2019 dari <https://www.hrzone.com/resources/the-state-of-digital-hr-in-2017>
- Patrick D (2009). Basic and Applied Social Psychology Increasing Mine Productivity and Safety Through Management Training and Organization Development: A Comparative Study. April 2013, 37–41. DOI: 10.1207/s15324834basp0501
- Pedler M, Burgoyne J & Boydell T (1991). The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development. McGraw-Hill, New York.
- Pérez-Aróstegui MN & Martínez-López FJ (2014). IT Competence-Enabled Business Performance and Competitive Advantage 109–138. DOI: 10.1007/978-3-642-39747-9\_5
- Pfeffer M (1996). The Art to Maintance Human Resources. Mc.Graw-Hill, New York.
- Pieriegud J (2016). Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – wymiar globalny, europejski i krajowy. In: Gajewski J, Paprocki W & Pieriegud J (editors), Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa. Szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych (pp. 11-38).
- Pitelis CN & Wagner JD (2019). Strategic Shared Leadership and Organizational Dynamic Capabilities. Leadership Quarterly 30(2), 233–242. DOI: 10.1016/j.lequa.2018.08.002

- Porter ME & Heppelmann JE (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, November 2014.
- Porter ME (1993). Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul. Gramedia, Jakarta.
- Prahalad CK & Ramaswamy V (2004). *Co-creation* experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing* 18(3), 5–14. DOI: 10.1002/dir.20015
- Prasastyo KW (2010). Coopetition-Strategi Memenangkan Persaingan melalui Value Creation. Media Bisnis, September 2010.
- Priansa DJ (2018). Perencanaan dan Pengembangan SDM. Alfabeta, Bandung.
- Priatna DK (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Era 5.0. Deepublish, Yogyakarta.
- Prien EP, Goodstein LD, Goodstein J & Gamble LG (2009). *A Practical Guide to Job Analysis*. Pfeiffer, San Fransisco.
- Purba DC, Lengkong VPK & Loindong S (2019). Analisis pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan umum Percetakan Negara Republik Indonesia Cabang Manado 10.
- Putra JR (2010). Produktivitas dan Pengukuran. Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas, Jakarta.
- Putri EM, Ekowati VM, Supriyanto AS & Mukaffi Z (2019). The effect of work environment on employee performance through work discipline. *International Journal of Research – Granthaalayah* 7(4), 132–140. DOI: 10.29121/granthaalayah.v7.i4.2019.882
- Putri FN & Pradana M (n.d.). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada divisi keuangan PT Gracia Pharmindo 9.
- Rai IGA (2008). Audit Kinerja pada Sektor Publik: Konsep, Praktik, Studi Kasus. Salemba Empat, Jakarta.
- Ramly AT & Tanjung H (2021). Tree model in Human Resource Management based on Personality, Competence and Spirituality to Improve Organizational Performance. *Academy of Strategic Management Journal* 20(3), 1–8.
- Ramly AT (2019). Evaluation of pumping HR (Human Resources) model-based *training* program on human resources development at Bogor Agricultural University (IPB). *Integrated Journal of Business and Economics* 3(2), 153–163. DOI: 10.33019/ijbe.v3i2.154
- Reddin WJ (1977). Integration of Leader-Behavior Typologies. 2(September), 282–295.

- Retnowati N & Widia ME (2012). Manajemen Kompensasi. Karya Putra Darwati, Bandung.
- Říhová L & Písář P (2019). Innovation potential of cross-generational creative teams in the EU. Problems and Perspectives in Management, 17(4), 38-51.
- Riva'l V (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Organisasi dari Teori ke Praktik. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Rivai V & Mulyadi D (2018). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Rajawali Pers, Jakarta.
- Rivai V (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Rivai V (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori dan Praktik. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Rivai V (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, RajaGrafindo Persada.
- Rivai V (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik (edisi ke-3). Rajawali Pers, Jakarta.
- Riyadi S (2019). The influence of job satisfaction, work environment, individual characteristics and compensation toward job stress and employee performance. International Review of Management and Marketing 9(3).
- Robbins SP & Judge TA (2007). Perilaku Organisasi (Organizational Behavior). Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins SP & Judge TA (2009). Perilaku Organisasi (Buku 1). Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins SP (1993). Organizational Behavior (6<sup>th</sup> edition). Prentice Hall.
- Robbins SP (2009). Manajemen (jilid ke-1, edisi ke-10). Erlangga.
- Robbins SS & Judge TA (2017). Organizational Behaviour (edisi ke-13, jilid ke-1). Salemba Empat, Jakarta.
- Robert A & Abbey G (2003). Managing Talented People. Pearson Education Limited.
- Robert ML & John JH (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta.
- Roberts P (2021). Why is digital leadership so important and what does a digital leader in government look like?". Diambil dari <https://www.linkedin.com/pulse/why-digital-leadership-so-important-what-does-leader-look-roberts> Diakses pada 18 Desember 2021.

- Rosenhead J, Franco LA, Grint K & Friedland B (2019). Complexity theory and leadership practice: A review, a critique, and some recommendations. *Leadership Quarterly* 30(5), 101304. DOI: 10.1016/j.leaqua.2019.07.002
- Rouse M & Ritter J (2014). What is digital leadership? In Search CIO. <https://searchcio.techtarget.com/definition/digital-leadership>
- Ruel H, Rowlands H & Njoku E (2020). Digital business strategizing: the role of leadership and organizational learning. *Competitiveness Review*. DOI: 10.1108/CR-11-2019-0109
- Ruel H, Rowlands H & Njoku E (2021). Digital business strategizing: the role of leadership and organizational learning. *Competitiveness Review* 31(1), 145–161. DOI: 10.1108/CR-11-2019-0109
- Ruky AS (2012). *Manajemen Penggajian & Pengupahan Untuk karyawan Perusahaan*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rumondor VW (2013). Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Minahasa Selatan. *Jurnal Emba* 1(4), 1042-1052.
- Sacks MJ & Krupat E (1988). *Social Psychology and its Applications*. Harper and Row, New York.
- Sadeghi A & Rad FM (2018). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation. *Management Science Letters* 8(3), 151–160. DOI: 10.5267/j.msl.2018.1.003
- Safonov Y, Maslennikov Y & Lenska N (2018). Evolution and Modern Tendencies in the Theory of Leadership. *Baltic Journal of Economic Studies* 4(1), 304–310. DOI: 10.30525/2256-0742/2018-4-1-304-310
- Saini S (2018). Digital HRM and its effective implementation: An empirical study. *International Journal of Management Studies*, 2(7).
- Saini S (2018). Digital HRM and its effective implementation: An empirical study. *International Journal of Management Studies*, 7.
- Salovey P & Mayer JD (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality* 9(3), 185–211. <http://dmcodyssey.org/wp-content/uploads/2013/09/EMOTIONAL-INTELLIGENCE-3.pdf>
- Samsudin S (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia, Bandung.
- Samsudin S (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia, Bandung.
- Saputra RT, Ratnasari SL & Tanjung R (2020). Pengaruh manajemen talenta, perencanaan SDM, dan audit SDM terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Trias Politika* 4(1), 90–99.

- Sarwoto (2007). Dasar-dasar Organisasi Manajemen. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Schein EH (2010). Organisation culture and Leadership (3<sup>rd</sup> edition). John Wiley & Sons, 458.
- Schien (1992). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schneider P (2018). Managerial challenges of Industry 4.0: An empirically backed research agenda for a nascent field. *Review of Managerial Science* 12(3). DOI: 10.1007/s11846-018-0283-2
- Scullion H, Collings DG & Caligiuri PC (2010). Global talent management. *Journal of World Business* 45, 105-8.
- Sedarmayanti (2011). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Ilham Jaya, Bandung.
- Segoro W (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Deepublish, Yogyakarta.
- Seidl D & Whittington R (2021). How crisis reveals the structures of practices. *Journal of Management Studies* 58(1), 238–242. DOI: 10.1111/joms.12650
- Self-actualization AN (1998). Maslow On Management By Abraham H. Maslow Foreword by Warren Bennis. Management.
- Seligman M (2000). The talent wars. *Management* 47(9), 52-57.
- Semuel H, Siagian H & Octavia S (2017). The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 237(June 2016), 1152–1159. DOI: 10.1016/j.sbspro.2017.02.171
- Şen A & Eren E (2012). Innovative Leadership for the Twenty-First Century. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 41, 1–14. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.04.001
- Setiyati R & Hikmawati E (2019). Pentingnya perencanaan SDM dalam organisasi. Pentingnya perencanaan SDM dalam organisasi forum ilmiah 16, 215.
- Shah T & Mulla ZR (2013). Leader Motives, Impression Management, and Charisma: A Comparison of Steve Jobs and Bill Gates. *Management and Labour Studies* 38(3), 155–184. DOI: 10.1177/0258042X13509736
- Shamim S, Cang S, Yu H & Li Y (2016). Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective. 2016 IEEE Congress on Evolutionary Computation, CEC 2016, October 2017, 5309–5316. DOI: 10.1109/CEC.2016.7748365

- Shanker R, Bhanugopan R, van der Heijden BIJM & Farrell M (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior* 100, 67–77. DOI: 10.1016/j.jvb.2017.02.004
- Shoebridge N (2000). Strategies for the talent war. *Business Review Weekly* 22(32), 10.
- Siagian PS (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (cetakan ke-7). Bumi Aksara, Jakarta.
- Siagian SP (2006). Teori dan *Praktik Kepemimpinan*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Simamora H (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIEYKPN, Yogyakarta.
- Simamora H (2006). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta.
- Simamora H (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi ke-3). STIE YKPN, Yogyakarta.
- Simamora H (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN, Yogyakarta.
- Simanjuntak PJ (1985). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Penerbit FE UI, Jakarta.
- Sims HP, Faraj S & Yun S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons* 52(2), 149–158. DOI: 10.1016/j.bushor.2008.10.002
- Simsek Z, Heavey C & Fox BC. (2018). Interfaces of Strategic Leaders: A Conceptual Framework, Review, and Research Agenda. *Journal of Management*, 44(1), 280–324. DOI: 10.1177/0149206317739108
- Sinaga S (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Bagian Produksi Minyak Kelapa Sawit PT. Mitra Unggul Pusaka Segati Pelalawan Riau). *JOM FISIP* 3(2), 1-13.
- Sinungan M (2013). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Slavik J (2017). Around Learning and Industry 4.0 in Management Theory. *International Journal of Contemporary Management* 16(4), 185–206. DOI: 10.4467/24498939ijcm.17.044.8267
- Smither JW & London M (2009). *Performance Management: Putting Research into Action*. Jossey-Bass, San Francisco.

- Sorko SR, Rabel D & Richter HM (2016). Masa depan pekerjaan – tantangan dalam sumber daya manusia melalui digitalisasi. Naučni izvestiâ na Naučno-tehničeskiâ s"úz po mašinostroene 24(2), 38-41.
- Sostrin J (2013). Beyond the Job Description. Palgrave MacMillan, New York.
- Sousa MJ, Santos V, Sacavém A, dos Reis IP & Sampaio MC (2019). 4.0 Leadership Skills in Hospitality Sector. Journal of Reviews on Global Economics 8, 105–117. DOI: 10.6000/1929-7092.2019.08.11
- Spiritual. Arga Wijaya Persada, Jakarta.
- Stahl JM & David W (1992). Strategic Management. PWS-KENT, Massachusetts.
- Stephan M, Uzawa S, Volini E, Walsh B & Yoshida R (2016). Digital HR: Revolusi, bukan evolusi. In: Bersin J, Dollar B, Wakefield N, Mallon D, Monck L, Stempel J & Vijay S (editors), Tren Sumber Daya Manusia Global 2016. Organisasi baru: Berbeda dalam desain (pp. 97-101).
- Sukrisno A (2004). Auditing (Pemeriksaan Akuntansi) (edisi ke-3). Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sullivan L (2017). *8 skills every digital leader needs [online]*. Diakses dari <https://www.cmswire.com/digital-workplace/8-skills-every-digital-leader-needs/Trefler>
- Summanth DJ (1985). Productivity Engineering & Management. New Hagan. Higher Business Management. Hodder Gibson, Glasgow.
- Sunyoto D (2015). Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. CAPS, Yogyakarta.
- Sunyoto D (2015). Penelitian Sumber Daya Manusia. Buku Seru, Jakarta.
- Supriyadi A (2018). Fungsi K3: Manfaat K3 untuk semua, 25 September 2018 [online]. Diambil dari <https://katigaku.top/2018/09/25/manfaat-atau-fungsi-k3/>.
- Sutarto A (n.d.). Peranan sistem manajemen keselamatan kerja dalam peningkatan kinerja proyek konstruksi.
- Sutikno (2014). Pemimpin dan Kepemimpinan: Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang diidolakan. Holistica Lombok, Lombok.
- Sutrisno E (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Kencana, Jakarta.
- Suwatno & Priansa D (2011). Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Alfabeta, Bandung.
- Suwatno & Priansa DJ (2011). Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Alfabeta, Bandung.

- Suwatno (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Alfabeta, Bandung.
- Takdir M (2019). Perencanaan SDM dalam penyelenggaraan pendidikan human resource planning in educational practice. Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 1(3), 1–6.
- Tamayo-Torres I, Gutiérrez-Gutiérrez LJ, Llorens-Montes FJ & Martínez-López FJ (2016). Organizational learning and innovation as sources of strategic fit. Industrial Management and Data Systems 116(8), 1445–1467. DOI: 10.1108/IMDS-12-2015-0518
- Tanniru MR (2018). *Digital leadership*. In: Pomffyova M (editor), Management of information systems. IntechOpen. <https://www.intechopen.com/books/management-of-information-systems/digitalleadership>
- Tansley C, Harris L, Stewart J & Turner P (2007). Talent Management: Strategies, Policies and Practices. Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Teece DJ (2016). Dynamic Capabilities. The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management 18(April 1991), 1–9. DOI: 10.1057/978-1-349-94848-2\_689-1
- Thaief I, Baharuddin AP & Idrus MS (2015). Effect of *training*, compensation and work discipline against employee job performance (Studies in the office of PT PLN (persero) service area and network Malang). Review of European Studies 7(11), 23. DOI: 10.5539/res.v7n11p23
- Thompson H & Matkin G (2019). The Evolution of Inclusive Leadership Studies: A literature review. Journal of Leadership Education 19(3). DOI: 10.12806/v19/i3/r2
- Thunnissen M (2016). Talent management for what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. Employee Relations 38(1), 57-72. DOI 10.1108/ER-08-2015-01.
- Thunnissen M, Boselie P & Fruytier B (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. Human Resource Management Review 23(4), 326-336.
- Timpe DA (2012). Sari Manajemen Sumber Daya Manusia: Produktivitas Kerja. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Tohidi H & Jabbari MM (2012). The important of Innovation and its Crucial Role in Growth, Survival and Success of Organizations. Procedia Technology 1, 535–538. DOI: 10.1016/j.protcy.2012.02.116
- Triwiyanto NU (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan. RajaGrafindo Persada, Jakarta.

- Ulrich D (1997). HR of the future: Conclusions and observations. *Journal of Human Resource Management* 36(1), 175–179.
- Ulrich D (1997). Human Resource Champion. Harvard Business School Press, Massachusetts.
- Ulrich D (1997). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press, Boston.
- Undang-Undang nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Uno HB (2014). Teori Motivasi dan Pengukurannya. Bumi Aksara, Jakarta.
- Unpad (2020). Ternyata, kecerdasan emosional memegang peran penting dalam kesuksesan seseorang. Diambil dari <https://pip.unpad.ac.id/postdetail/Ternyata-Kecerdasan-Emosional-Memegang-Peran-Penting-dalam-Kesuksesan-Seseorang>. Diakses pada 23 Desember 2021.
- van der Meulen R & McCall T (2018). Gartner survey shows organizations are slow to advance in data analytics. Stamford Newroom. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-02-05-gar...ey-shows-organizations-are-slow-to-advance-in-data-and-analytics>
- van Seters DA & Field RH (2012). Evolution of Leadership Theory The Evolution of Leadership Theory. *Journal of Organizational Change Management* 3(3), 29–45.
- van Vulpen E (2021). What Is HR Analytics & why it is important? AIHR. <https://www.skizzle.tech/what-is-hr-analytics-why-it-is-important/>
- Vanek N (2007). Developing the leader within you. *Nephrology Nursing Journal - Journal of the American Nephrology Nurses' Association* 34(5), 16.
- Vargas MIR (2015). Determinant Factors for Small Business to Achieve Innovation, High Performance and Competitiveness: Organizational Learning and Leadership Style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 169(August 2014), 43–52. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.01.284
- Vendy TL (2010). Brilliant Work for Leader, Menjadi Pemimpin Brilian dalam Pekerjaan dan Kehidupan Anda. Pohon Cahaya, Yogyakarta.
- Viranti MM & Utaminingsih HT (2020). Pengaruh komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan kualitas sdm terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja di Kementerian Perhubungan Republik Indonesia.
- Wahyudi (2008). Manajemen Konflik dalam Organisasi (Pedoman Praktis Bagi Pemimpin Visioner). Alfabeta, Bandung.

- Wartana IMH (2011). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan pada Como Shambala Estate at Begawan Giri Ubud Bali. *Jurnal Perhotelan dan Pariwisata* 1(1), 14-34.
- Weiser AK, Jarzabkowski P & Laamanen T (2020). Completing the adaptive turn: An integrative view of strategy implementation. *Academy of Management Annals* 14(2), 969–1031. DOI: 10.5465/annals.2018.0137
- Werther WB & Davis K (1996) Human Resources and Personnel Management (5<sup>th</sup> edition). McGraw Hill, New York.
- West M (2019). People Analytics For Dummies Paperback – From the Inside Flap. Wiley.
- Whrightsman & Deaux. (1981). Social Psychology in the 80's. Monterey. Brools, California.
- Wibowo (2006). Manajemen Perubahan. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Wibowo (2007). Manajemen Kinerja (edisi ke-2). RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Wibowo (2010). Manajemen Kinerja. Rajawali Pers, Jakarta.
- Widhiastuti H (2012). Penguanan Sumber Daya Manusia, Penguanan Organisasi dan Skill. Fakultas Psikologi Universitas Semarang.
- Widodo SE (2015). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Widodo SE (2015). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Winston B & Patterson K (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies* 1(2), 6–66.
- Wulandari NT, Ismail AN, Anandita SR & Musthofa MB (2021). Model kepemimpinan digital dalam membentuk budaya organisasi di BMT. Diambil dari <http://jurnalfebi.uinsby.ac.id/index.php/MANOVA/article/view/516>. Diakses pada 21 Desember 2021.
- Yufahmi I, Har R & Andas J (n.d.). Analisis risiko bahaya dan upaya pengendalian kecelakaan kerja dengan metode hirarki pengendalian bahaya pada area penambangan batu gamping Bukit Karang Putih di PT Semen Padang, Sumatera Barat.
- Yukl G (2009). Leadership in Organizations (7<sup>th</sup> edition). Prentice Hall, Upper Saddle River.

## Daftar Pustaka

**Audit kinerja** Proses pemeriksaan terhadap berbagai macam bukti untuk mengetahui efektif atau efisien suatu kegiatan sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada masyarakat.

**Digitalisasi** Penggunaan teknologi digital untuk mengubah sebuah model bisnis dan menyediakan pendapatan baru dan peluang-peluang nilai yang menghasilkan, dan ini adalah sebuah proses perpindahan ke bisnis digital.

**Disiplin** Kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mematuhi segala peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

**Efektivitas** Derajat pencapaian *output* dari sistem produksi.

**Efisiensi** Ukuran yang menunjuk sejauh mana sumber-sumber daya digunakan dalam proses produksi untuk menghasilkan *output*.

**Era digital** Masa yang sudah mengalami perkembangan dalam segala aspek kehidupan dari yang tadinya analog menjadi serba digital.

**FYI** *For your improvement*, buku yang dari Korn Ferry untuk membantu mengarahkan pengembangan kompetensi global.

**Human capital** Manajemen sumber daya manusia dengan paradigma bahwa karyawan adalah aset organisasi atau perusahaan.

**Inovasi** Semua hal baru yang berangkat dari ilmu pengetahuan, serta dapat memberikan manfaat dalam kehidupan manusia. Ilmu pengetahuan sangat dibutuhkan dalam pengembangan inovasi.

**Jalur karir (career path)** Pola pekerjaan yang berurutan yang membentuk karir seseorang

**Kepuasan kerja** Penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja.

**Keselamatan kerja** Program yang menjamin keselamatan dan kesehatan karyawan di tempat kerja.

**Kinerja** Pencapaian hasil kerja sesuai dengan indikator kerja utama dan indikator kerja tambahan yang ditetapkan organisasi.

**Kompensasi** Imbalan berupa uang atau bukan uang (natura), yang diberikan kepada karyawan dalam perusahaan.

**Kompensasi** Semua bentuk penghasilan, berupa uang, layanan berwujud dan manfaat yang karyawan peroleh sebagai bagian dari hubungan kerja.

**Kompetensi** Kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standarisasi yang diharapkan.

**Kompetisi kerja** Persaingan yang dilakukan oleh satu individu dengan individu lainnya atau satu kelompok dengan kelompok lainnya yang bertujuan untuk menjadi lebih unggul daripada para pesaingnya.

**Manajemen** Ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.

**Manajemen** (i) proses fungsi-fungsi manajemen (*planning, organizing, actuating* dan *controlling*); (ii) proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

**Manajemen sumber daya manusia** (i) ilmu dan praktik pengelolaan karyawan (sumber daya manusia) dalam sebuah organisasi atau perusahaan; dan (ii) pengembangan sumber daya manusia yang berfungsi melakukan perencanaan sumber daya manusia, penerapan, perekruit, pelatihan, dan pengembangan karir karyawan atau pegawai.

**Manajemen upah dan kompensasi** Kegiatan merancang dan mengelola upah dan kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan yang berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan, sesuai dengan kontribusinya, sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang dibutuhkannya dan meningkatkan motivasi dan komitmennya.

**Motivasi kerja** Proses mengarahkan daya dan semua potensi yang dimiliki para pekerja agar mau bekerja sama dan bekerja dengan baik sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

**Organisasi** Kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama.

**Pengembangan** Fungsi operasional kedua dari manajemen Personalia, pengembangan pegawai perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan pegawai.

**Pengembangan sumber daya manusia** Rangkaian aktivitas perusahaan yang dilakukan dalam waktu tertentu dan dirancang untuk melahirkan perubahan sikap karyawan.

**Penilaian kinerja** Proses evaluasi kinerja karyawan dalam kondisi saat ini ataupun yang telah lampau yang diukur berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan.

**Perencanaan dan pengembangan karir** (*career planing and development*) proses seseorang memilih sasaran dan jalur karir, serta peningkatan pribadi untuk mencapai rencana karirnya.

**Perencanaan suksesi manajemen** (*management succession planing*) Proses memastikan bahwa manajer yang cakap tersedia untuk mengisi jabatan manajerial yang kosong.

**Prestasi kerja** Hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

**Produktivitas** Perbandingan jumlah keluaran (*output*) tertentu dengan jumlah masukan (*input*) tertentu untuk jangka waktu tertentu.

**SDM** Sumber daya manusia.

**Strategi** Pemikiran secara konseptual, realistik dan komprehensif tentang langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan (Fatah, 2008).

**Strategi sumber daya manusia** Kebijakan pengelolaan karyawan yang diintegrasikan dengan strategi organisasi dan digunakan untuk mendorong budaya organisasi, agar karyawan memiliki nilai dan menjadi sumber keunggulan bersaing.

**Sumber daya manusia** (i) individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dikembangkan kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi itu; (ii) salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat di lepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan; (iii) unsur pendukung dan penunjang pelaksanaan kegiatan yang terdiri atas tenaga, dana dan sarana prasarana.

**Talent acquisition** Aktivitas rekrutmen untuk memperoleh calon-calon talent yang tepat bagi organisasi, untuk diproyeksikan menjadi calon pemimpin masa depan.

**Talent grooming** Program pengembangan *talent* di organisasi, dengan cara pemberian kesempatan untuk mengikuti berbagai program pengembangan, antara lain melalui pelatihan, mentoring, *workshop*, serta berbagai program pengembangan lainnya.

**Talent management** Manajemen sumber daya manusia yang bersandar pada talenta atau bakat atau *passion* karyawan.

**Talent retention** Program pemeliharaan *talent* di organisasi, dengan tujuan supaya *talent* tetap loyal pada organisasi, dan tidak keluar untuk

bekerja di organisasi lainnya. Hal ini dilakukan antara lain dengan cara pemberian pengayaan dalam hal pengembangan kompetensi serta pemberian berbagai reward lainnya.

**Talent war** Aktivitas persaingan antar organisasi dalam mencari calon-calon pemimpin masa depan yang handal (*talent*). Kuatnya persaingan yang ada membuat kondisi ini disebut sebagai *talent war*.

**Tujuan karir (career goals)** Posisi di waktu yang akan datang yang dimungkinkan untuk dicapai.

**Upah** Imbal jasa yang dibayarkan kepada pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

# Indeks

---

## A

Audit kinerja · 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 218, 219, 220

---

## D

Digitalisasi · 72, 86, 104, 108, 109, 110, 244, 245, 249, 251, 264, 325, 411, 412, 413, 415, 419, 420

Disiplin · 21, 22, 23, 24, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 43, 105, 115, 125, 126, 128, 147, 232, 256, 275, 276, 312, 356

---

## E

Efektivitas · 7, 74, 80, 82, 85, 86, 114, 115, 117, 118, 119, 122, 307, 321, 364, 379, 387, 393

Efisiensi · 6, 12, 82, 83, 85, 114, 218, 219, 222, 223, 224, 239, 240, 241, 287, 307, 315, 391

Era digital · 245, 250, 251, 263, 264, 268, 332, 403, 408, 409, 410, 411, 414, 421

---

## F

FYI · 196, 197

---

## H

*Human capital* · 46, 49, 50, 56, 154, 156, 339, 340

---

## I

Inovasi · 49, 72, 84, 86, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 96, 97, 98, 101, 103, 274, 304, 305, 325, 388, 398, 412, 425

---

## J

Jalur karir · 48, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 159

---

## K

Karir · 11, 30, 42, 48, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 152, 156, 158, 160, 200, 229, 235, 295, 307, 324, 337, 339, 411

Kepuasan kerja · 5, 7, 8, 9, 36, 124, 234, 241, 282, 283, 284, 285, 286, 384

Keselamatan kerja · 37, 317, 339, 364, 366, 367, 368, 369, 371, 379

Kinerja · 5, 6, 18, 22, 23, 33, 37, 39, 372, 387, 388, 399, 409, 410, 418, 419

Kompensasi · 15, 48, 104, 110, 127, 163, 197, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 319, 320, 321, 322, 339, 362, 418, 419

Kompetensi · 5, 7, 22, 26, 31, 37, 337, 352, 407, 409, 411, 412, 413, 415, 420

Kompetisi kerja · 271, 272, 276

---

## M

Manajemen sumber daya

manusia · 43, 46, 47, 56, 100, 104, 105, 108, 110, 154, 196, 312, 324, 339, 409, 425

Manajemen upah · 312, 314, 315

Motivasi kerja · 125, 126, 292, 293, 294, 296, 297, 298, 299, 305, 312

---

## O

Organisasi · 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 37, 328, 329, 335, 336, 338, 339, 419, 420, 425

---

## P

Penilaian kinerja · 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 67, 68,

104, 145, 146, 179, 221, 239, 289

Perencanaan sukses  
manajemen · 150

Prestasi · 6, 7, 9, 30, 34, 45, 47, 57, 229, 230, 234, 235, 237, 248, 272, 276, 294, 295, 296, 307, 320, 358

Produktivitas · 3, 6, 7, 8, 12, 15, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 399, 411, 420

---

## S

Strategi · 5, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 398, 410, 412, 417, 418, 420

---

## T

*Talent acquisition* · 158, 160, 164

*Talent grooming* · 160

*Talent management* · 45, 46, 47, 48, 56, 151, 153, 155

*Talent retention* · 160

*Talent war* · 154, 158, 164

---

## U

Upah · 124, 127, 228, 230, 233, 319, 320, 321, 322