

# Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis Kompetensi di Era Digital .

by Fanila Kasmita Kusuma

---

**Submission date:** 23-May-2022 11:01AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1842183413

**File name:** ementasi\_MSDM\_berbasis\_Kompetensi\_di\_Era\_Digital-pages-26-68.pdf (1.22M)

**Word count:** 12179

**Character count:** 77314

## 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.

1

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 <sup>1</sup> 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 <sup>33</sup> 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.<sup>12</sup>

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 membantu 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.

1

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 <sup>3</sup>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.

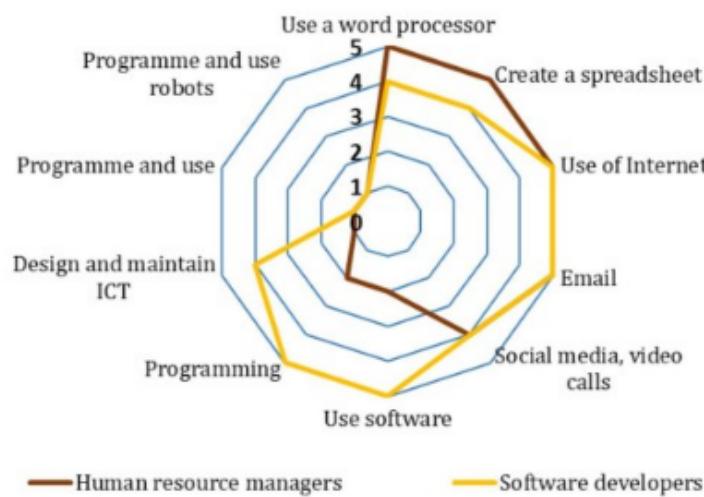
Sejalan dengan itu, SDM harus kreatif, dan tentunya dengan kekreatifan ini dapat sangat membantu tidak hanya untuk meningkatkan perekutan dan kepatuhan terhadap peraturan, tetapi juga memungkinkan

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. Buktinya 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 (Cultaleri 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 distandarisasi.

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 distandarisasi.

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 distandarisasi. 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 didigitalkan. 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 & Kundi, 2010; Bawden, 2008). Teknologi digital telah memungkinkan bentuk-bentuk baru pengorganisasian pekerjaan yang berkisar dari tempat kerja virtual tunjgal, 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 mengantikan 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, <sup>2</sup>ancaman terhadap privasi, kehilangan kontak pribadi, perampungan 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 (perampungan), 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 <sup>2</sup>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.

12

## 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 SD<sup>31</sup> 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/conversionassets/dotcom/documents/global/pdf/dualpub\\_26/accenture-digital-hr-pov.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/accenture/conversionassets/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.
- 4 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](http://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), Assessing 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>
- El 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
- El-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](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 13 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 9
- 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, Pengkompensasi, 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). Manajemen 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.

15

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.

Mis 8 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).

Mit 10anova 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.

Mo 23aga 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

Mücelandili 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
- Mu<sup>17</sup>ord 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, Ger<sup>6</sup>ert 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>. 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.
- Puri 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
- Purnomo N & 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.

Rivai 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.

6

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.

25

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<sup>19</sup>, 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

- Shaeffer 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"uz 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/> 28
- 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
- Tha<sup>11</sup> 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 <sup>24</sup>ovation, 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. <sup>16</sup>
- 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.
- Whightsman & 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.
- Yudi 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.

# Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis Kompetensi di Era Digital .

ORIGINALITY REPORT



PRIMARY SOURCES

---

1	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	3%
2	Submitted to Universitas Indonesia Student Paper	3%
3	Submitted to Universitas Wijaya Kusuma Surabaya Student Paper	2%
4	<a href="http://www.napier.ac.uk">www.napier.ac.uk</a> Internet Source	1 %
5	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Internet Source	1 %
6	<a href="http://www.srac.ro">www.srac.ro</a> Internet Source	1 %
7	<a href="http://www.jurnal.syntaxliterate.co.id">www.jurnal.syntaxliterate.co.id</a> Internet Source	1 %
8	<a href="http://repository.ub.ac.id">repository.ub.ac.id</a> Internet Source	1 %
9	Submitted to Laureate Higher Education Group Student Paper	1 %
10	<a href="http://ejurnal.binawakya.or.id">ejurnal.binawakya.or.id</a> Internet Source	1 %
11	<a href="http://repository.stiewidyagamalumajang.ac.id">repository.stiewidyagamalumajang.ac.id</a> Internet Source	1 %
12	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	1 %

---

---

13	scindeks.ceon.rs Internet Source	<1 %
14	journals.umcs.pl Internet Source	<1 %
15	repository.unj.ac.id Internet Source	<1 %
16	repository.fe.unj.ac.id Internet Source	<1 %
17	www.diva-portal.org Internet Source	<1 %
18	Submitted to Universidad del Rosario Student Paper	<1 %
19	articlegateway.com Internet Source	<1 %
20	ejournal.unp.ac.id Internet Source	<1 %
21	scholarworks.waldenu.edu Internet Source	<1 %
22	jurnal.untan.ac.id Internet Source	<1 %
23	repository.narotama.ac.id Internet Source	<1 %
24	ujcontent.uj.ac.za Internet Source	<1 %
25	Submitted to QA Learning Student Paper	<1 %
26	espace.library.uq.edu.au Internet Source	<1 %
27	eprints.usq.edu.au Internet Source	<1 %
	lib.ui.ac.id	

---

Internet Source

28

<1 %

29

123dok.com

Internet Source

<1 %

30

Dr Emma Parry and Professor Stefan Strohmeier. "HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession", *Employee Relations*, 2014

Publication

<1 %

31

adoc.pub

Internet Source

<1 %

32

digilib.iainkendari.ac.id

Internet Source

<1 %

33

repository.radenintan.ac.id

Internet Source

<1 %

34

text-id.123dok.com

Internet Source

<1 %

Exclude quotes

Off

Exclude matches

Off

Exclude bibliography

On

# Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis Kompetensi di Era Digital .

---

## GRADEMARK REPORT

---

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

---

PAGE 1

---

PAGE 2

---

PAGE 3

---

PAGE 4

---

PAGE 5

---

PAGE 6

---

PAGE 7

---

PAGE 8

---

PAGE 9

---

PAGE 10

---

PAGE 11

---

PAGE 12

---

PAGE 13

---

PAGE 14

---

PAGE 15

---

PAGE 16

---

PAGE 17

---

PAGE 18

---

PAGE 19

---

PAGE 20

---

PAGE 21

---

PAGE 22

---

PAGE 23

---

PAGE 24

---

PAGE 25

---

PAGE 26

---

PAGE 27

---

PAGE 28

---

PAGE 29

---

PAGE 30

---

PAGE 31

---

PAGE 32

---

PAGE 33

---

PAGE 34

---

PAGE 35

---

PAGE 36

---

PAGE 37

---

PAGE 38

---

PAGE 39

---

PAGE 40

---

PAGE 41

---

PAGE 42

---

PAGE 43

---