

MANAJEMEN SDM DI ERA TRANSFORMASI DIGITAL



Andi Asari | Romindo | Syamsu Rijal | Abdurohim | Yossi Hendriati |
Faidal | Zainiyatul Afifah | Ari Kartiko | Ning Sunarno | Siti Mujanah |
Hanna Meilani Damanik | Nugroho B. Sukamdani | Muhamad Baedowi

MANAJEMEN SDM

DI ERA TRANSFORMASI DIGITAL

Sanksi Pelanggaran Pasal 72
Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002
Tentang Hak Cipta

- 1) Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hal melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana denda pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
- 2) Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MANAJEMEN SDM DI ERA TRANSFORMASI DIGITAL



Andi Asari

Romindo

Syamsu Rijal

Abdurohimi

Yossi Hendriati

Faidal

Zainiyatul Afifah

Ari Kartiko

Ning Sunarno

Siti Mujanah

Hanna Meilani Damanik

Nugroho B. Sukamdani

Muhamad Baedowi



MANAJEMEN SDM DI ERA TRANSFORMASI DIGITAL

© 2023, Andi Asari; Romindo; Syamsu Rijal; Abdurohim; Yossi Hendriati; Faidal; Zainiyatul Afifah; Ari Kartiko; Ning Sunarno; Siti Mujanah; Hanna Meilani Damanik; Nugroho B. Sukamdani; Muhamad Baedowi

Cetakan, 2023

15,5 x 23 cm, vi + 228 Halaman

ISBN: 978-623-8242-06-1

Penulis : Andi Asari
Romindo
Syamsu Rijal
Abdurohim
Yossi Hendriati
Faidal
Zainiyatul Afifah
Ari Kartiko
Ning Sunarno
Siti Mujanah
Hanna Meilani Damanik
Nugroho B. Sukamdani
Muhamad Baedowi

Editor : Maulana Aenul Yaqin

Layout Isi : Al Amin Rois

Desain Cover : Tim Istana Agency


Diterbitkan oleh:


CV. ISTANA AGENCY


Anggota IKAPI No.138/ DIY/ 2021


Jl. Nyi Adi Sari Gg. Dahlia I, Pilahan KG.I/722 RT 39/12


Rejowinangun-Kotagede-Yogyakarta


 0851-0052-3476

 0857-2902-2165

 istanaagency

 percetakanistana09@gmail.com

 istanaagency

 www.istanaagency.com

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan yang maha Esa, karena atas pertolongan dan limpahan rahmatnya sehingga penulis bisa menyelesaikan buku yang berjudul Peran *“Manajemen SDM di Era Transformasi Digital”*.

Buku ini di susun secara lengkap dengan tujuan untuk memudahkan para pembaca memahami isi buku ini. Kami menyadari bahwa buku yang ada ditangan pembaca ini masih banyak kekurangan. Maka dari itu kami sangat mengharapkan saran untuk perbaikan buku ini dimasa yang akan datang.

Tidak lupa kami mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penerbitan buku ini. Semoga buku ini dapat membawa dampak positif bagi para pembaca.

Penyusun, 18 Maret 2023

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
BAB I KONSEP DASAR TRANSFORMASI DIGITAL	1
A. Era Digital.....	1
B. Konsep Dasar Transformasi Digital.....	5
BAB II KONSEP TEKNOLOGI DIGITAL	9
A. Perkembangan Teknologi Digital	9
B. Konsep Teknologi Digital	10
BAB III KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (HRM)	23
A. Pendahuluan.....	23
B. Konsep Sumber Daya Manusia (HRM).....	25
C. Tujuan, Sasaran dan Karakteristik Sumber Daya Manusia (HRM)	28
D. Dampak SDM Terhadap Organisasi	38
E. Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM) Dalam Konteks.. ..	40

BAB IV TRANSFORMASI ORGANISASI DAN INOVASI ERA DIGITAL	45
A. Pendahuluan.....	45
B. Transformasi pada Inovasi.....	53
C. Resiko melakukan Inovasi.....	59
BAB V MANAJEMEN SDM DI ERA TRANSFORMASI DIGITAL..	63
.....	
A. Pendahuluan.....	63
B. Dampak Digitalisasi pada Manajemen Sumber Daya Manusia.....	66
C. Tantangan <i>Human Resource Management</i> Di Era Digital....	71
D. Penutup.....	80
BAB VI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DIGITAL	81
A. Pendahuluan.....	81
B. Generasi di Era Digitalisasi	84
C. Era Revolusi 4.0 dan 5.0.....	90
BAB VII MANAJEMEN KINERJA DI ERA DIGITAL	95
A. Manajemen kinerja dalam transformasi digital	95
B. Pendorong era digital yang memengaruhi kinerja perusahaan	98
C. Strategi Inovasi Manajemen Kinerja Perusahaan di Era Transformasi Digital.....	105
BAB VIII PENILAIAN KINERJA DI ERA DIGITAL	111
A. Definisi Kinerja	111
B. Tujuan Penilaian Kinerja.....	113
C. Digital.....	114
D. Penilaian kinerja di era digital.....	115

BAB IX KEPUASAN KINERJA.....	119
A. Pendahuluan.....	119
B. Kepuasan Kinerja Pegawai dalam Organisasi.	123
C. Penutup	126
BAB X MANAJEMEN SDM DIGITAL.....	127
A. Pendahuluan.....	127
B. Manajemen SDM Digital	128
C. Transformasi digital dan dampaknya terhadap SDM	132
C. Strategi rekrutmen digital	136
D. Pelatihan dan pengembangan digital	137
E. Manajemen kinerja digital	140
F. Retensi dan Motivasi Sumber Daya Manusia Digital	141
G. Kultur organisasi digital.....	143
H. Manajemen diversitas dan inklusi digital	144
I. Keamanan dan privasi data karyawan	146
J. Implementasi Teknologi dalam Manajemen SDM Digital	148
K. Kesimpulan.....	150
BAB XI SISTEM CONTROLLING PADA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	153
A. Pendahuluan.....	153
B. Konsep Dasar Pengendalian (<i>Controlling</i>)	155
C. <i>Controlling</i> /Pengendalian Manajemen.....	158
D. Sistem Pengendalian Internal SDM.....	160
BAB XII WIRUSAHA DIGITAL	161
A. Pendahuluan.....	161
B. Prospek Wirausaha Digital	164
C. Cara Memulai Wirausaha Digital	172
D. Penutup	176

BAB XIII TREND DAN ISU GLOBAL MANAJEMEN SDM ERA DIGITAL	179
A. Pendahuluan.....	179
B. Konsep Manajemen SDM di Era Digital	181
C. Pelatihan dan Pengembangan Manajemen SDM di Era Digital.....	184
D. Tantangan dan Peluang Manajemen SDM di Era Digital .	193
DAFTAR PUSTAKA	197
BIODATA PENULIS	219

BAB I

KONSEP DASAR TRANSFORMASI DIGITAL

A. ERA DIGITAL

Sebelum memeriksa transformasi digital penting untuk memahami apa arti digital dalam transformasi digital. Ada beberapa definisi digital, menurut pendapat McKinsey tentang digital dapat dipecah menjadi tiga yang utama (McKinsey Digital et al., 2021).

1. Menciptakan nilai di batas baru dunia bisnis
2. Mengoptimalkan proses yang secara langsung memengaruhi pengalaman pelanggan
3. Membangun kemampuan dasar yang mendukung seluruh bisnis secara keseluruhan.

Dalam definisi transformasi digital, penting untuk menekankan elemen-elemen yang diperlukan yang mengarah ke transformasi digital karena tanpa bahan-bahan ini transformasi digital yang sebenarnya tidak akan terjadi. Implementasi teknologi ke dalam proses bisnis hanyalah sebagian kecil saja mengubah bisnis secara digital. Teknologi perlu menciptakan

nilai tambah untuk pelanggan, dan pemangku kepentingan penting lainnya. Untuk berhasil dalam transformasi digital, perusahaan terkemuka berfokus pada dua aktivitas yang saling melengkapi, membentuk kembali proposisi nilai pelanggan dan mengubah operasi mereka menggunakan teknologi digital untuk interaksi dan kolaborasi yang lebih besar (Berman 2012).

Meskipun transformasi digital adalah topik diskusi yang populer saat ini, gagasan tentang produk, layanan, dan media digital sudah dipahami dengan baik sejak tahun-tahun 1990-an dan 2000-an (Auriga, 2018). Dari tahun 2000 hingga 2015, kebangkitan perangkat pintar dan platform media sosial menyebabkan perubahan drastis dalam metode berkomunikasi dengan, dan juga harapan pelanggan sehubungan dengan waktu respons dan ketersediaan multi-saluran. Bisnis mulai melihat bahwa mereka sekarang dapat berkomunikasi secara digital dengan pelanggan secara individual, dan seringkali secara *real time*.

Saat ini, ada sebuah fokus pada perangkat seluler dan menciptakan nilai bagi pelanggan dengan memanfaatkan jenis data pelanggan yang dipersonalisasi yang dapat dihasilkan oleh teknologi seluler pada skala masif. Bisnis memanfaatkan informasi yang dipersonalisasi dan dapat menyesuaikan produk, komunikasi, dan interaksi mereka dengan lebih baik.

Ada beberapa definisi berbeda tentang digitalisasi yang berbeda. Salah satu asosiasi paling umum dengan istilah digitalisasi adalah transformasi dari analog ke digital. Para peneliti di berbagai bidang mendefinisikan digitalisasi sebagai transformasi beberapa jenis artefak analog atau fisik menjadi artefak digital. Salah satu contoh dari hal ini adalah mengambil foto dan mengubahnya menjadi foto digital. Definisi digitalisasi menekankan proses inovatif mediasi antara material dan immaterial. Selain itu, beberapa pakar industri juga menawarkan definisi tambahan tentang digitalisasi

(Surber & Stauffacher, 2022). Misalnya, Cisco mendefinisikan digitalisasi sebagai koneksi dari manusia, proses, data, dan hal-hal untuk memberikan kecerdasan dan wawasan yang dapat ditindaklanjuti. Pakar industri lainnya, Gartner mendefinisikan digitalisasi dengan mengatakan, tujuannya adalah untuk menciptakan dan memberikan nilai baru kepada pelanggan, bukan hanya meningkatkan apa yang sudah dilakukan atau ditawarkan (Moore & Richards, 2015).

Sebuah konsultan bisnis digital, menawarkan definisi ringkas digitalisasi. Yakni digitalisasi berarti penggunaan teknologi digital dan data untuk menciptakan pendapatan, meningkatkan bisnis, mengganti atau mengubah proses bisnis, dan menciptakan lingkungan untuk bisnis digital, dimana informasi digital poin utamanya (I-SCOOP, 2016). Pendekatan yang lebih berorientasi pada data memungkinkan kesempatan untuk mendapatkan pengetahuan baru dan pada gilirannya menata kembali model dan operasi bisnis yang inovatif. Perbedaan besar dengan transformasi digital adalah bagaimana karyawan menginterpretasikan pengetahuan yang baru diperoleh dan menggunakannya untuk meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan. Semua sumber data baru membuat sumber pengetahuan yang baru dibentuk berdasarkan data tersebut.

Transformasi digital mengharuskan individu untuk memikirkan kembali proses lama dan membayangkan kembali proses dan keputusan baru. Banyak perusahaan menciptakan departemen digital baru dan mempekerjakan spesialis digital di beberapa divisi dengan tujuan menggerakkan strategi transformasi digital. Globalisasi dalam beberapa dekade terakhir telah meningkatkan tekanan pada bisnis untuk berubah. Integrasi yang efisien hanya bisa dicapai melalui proses digital. Dengan demikian, pentingnya transformasi digital telah meningkat drastis. Perubahan yang mengganggu, dipahami

sebagai perubahan dalam lingkungan yang disebabkan oleh digitalisasi, mungkin menyebabkan bisnis saat ini menjadi usang (Parviainen et al., 2017). Perubahan ini menciptakan tingkat ketidakpastian yang tinggi, dan perusahaan mencoba beradaptasi dengan lingkungan baru melalui pilihan yang berbeda, misalnya, ketika bank menerapkan e-banking untuk mendapatkan keunggulan kompetitif atas pesaing.

Digitalisasi juga memberikan peningkatan produktivitas, pengurangan biaya, dan inovasi yang juga mempengaruhi transformasi digital. Transformasi digital tidak hanya menghasilkan perubahan dalam suatu industri, tetapi juga dampak terhadap masyarakat. Oleh karena itu, pentingnya transformasi digital menjadi lebih jelas. Kemudian teknologi dianggap sebagai pendorong transformasi digital, dan dianggap memiliki implikasi sosial dan institusional (Wiesböck & Hess, 2020). Transformasi digital memengaruhi berbagai bidang masyarakat dan ekonomi. Kemungkinan jaringan baru dan memungkinkan kerja sama antara aktor yang berbeda, yang kemudian dapat bertukar data dan dengan demikian memulai proses baru.

Potensi teknologi yang memungkinkan digitalisasi dan memfasilitasi digitalisasi memainkan peran penting dalam konteks transformasi digital. Saat ini, produk diproduksi dengan komponen mekanis dan elektronik dan mewakili sistem yang kompleks yang memungkinkan untuk keterkaitan perangkat keras, perangkat lunak, dan penyimpanan data. Ini membuat produk lebih cerdas dan saling berhubungan. Selain produk, model bisnis baru membutuhkan layanan, proses, dan rantai nilai untuk didigitalkan (Porter & Heppelmann, 2014). Selain potensi teknologi dan model bisnis yang berubah, perubahan kebutuhan pelanggan juga memainkan peran penting. Saat ini pelanggan sering menuntut penuh dan cepat dalam paket layanan bukan hanya produk.

B. KONSEP DASAR TRANSFORMASI DIGITAL

Transformasi digital, atau disebut digitalisasi saat ini jarang didefinisikan dalam literatur. Tinjauan literatur menunjukkan bahwa transformasi digital didefinisikan sebagai fenomena sosial atau evolusi budaya (Belk 2013). Dari beberapa pendapat para pakar dapat disimpulkan bahwa transformasi digital sebagai proses perubahan yang mengganggu. Dimulai dengan adopsi dan penggunaan teknologi digital, kemudian berkembang menjadi transformasi holistik implisit dari suatu organisasi, atau untuk mengejar nilai.

Transformasi digital, pada dasarnya adalah transformasi yang berasal dari evolusi teknologi baru. Dari beberapa tinjauan literatur dapat diketahui bahwa teknologi utama disebutkan dalam konteks transformasi digital adalah teknologi internet (Liu, 2012 ; Rothmann & Koch, 2014). Teknologi sebenarnya telah berkembang pesat beberapa tahun terakhir ini, khususnya teknologi Cloud. Transformasi digital menempatkan pengguna di jantung strategi perusahaan. Pelanggan semakin banyak menuntut kualitas produk dan layanan. Mereka berharap perusahaan mampu beradaptasi dengan cepat dan disesuaikan dengan kebutuhan mereka yang terus berubah. Khususnya generasi digital yang memiliki pengetahuan mendalam tentang teknologi baru dan kapasitas penting untuk berbagi pengalaman mereka dengan orang lain melalui media sosial (Rogers, 2019). Untuk menghadapi harapan baru ini, perusahaan harus menyesuaikan perilaku mereka untuk menangani produk dan layanannya sesuai dengan tren konsumen. Itu sebabnya transformasi digital umumnya dimulai dengan mengubah fungsi pemasaran. Yang terakhir masuk dengan pengadopsian tools *Customer Relationship Management* (CRM) generasi terbaru mengintegrasikan dimensi sosial yang kuat melalui modul analisis jaringan sosial.

Namun, pengalaman pengguna tidak hanya menyangkut pelanggan perusahaan tetapi juga pengguna internal yaitu kolaborator atau karyawan. Memang, karyawan yang menggunakan teknologi baru dalam kehidupan sehari-hari, seringkali selangkah lebih maju dari perusahaan mereka dalam adopsi inovasi terbaru (Berman, 2012). Oleh karena itu, perusahaan berinvestasi dalam mobilitas, objek yang terhubung, dan platform kolaboratif untuk memberikan layanan bernilai tambah kepada karyawan dalam hal kualitas dan efisiensi kerja. Evolusi teknologi dalam digitalisasi perusahaan menimbulkan kebutuhan tenaga kerja baru sehingga menciptakan lapangan kerja baru. Misalnya, *Chief Digital Officer* adalah peran yang sedang berkembang. Pekerjaan baru dalam pengelolaan dan tata kelola data digital juga bermunculan seperti petugas data, ilmuwan data, atau analis data. Di bidang pemasaran muncul fungsi-fungsi baru seperti studi pemasaran berorientasi web dan jejaring sosial (Vial, 2019).

Dalam beberapa tahun terakhir, transformasi digital telah muncul sebagai hal yang penting (Bharadwaj et al. 2013). Transformasi digital mencakup perubahan besar yang terjadi di masyarakat dan industri melalui penggunaan teknologi digital (Majchrzak et al. 2016). Pada tingkat organisasi, telah dikemukakan bahwa perusahaan harus menemukan cara untuk berinovasi dengan teknologi dan merangkul implikasi transformasi digital. Sejalan dengan temuan sebelumnya tentang transformasi digital, beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa teknologi merupakan bagian dari kompleks yang harus dipecahkan agar organisasi tetap kompetitif di dunia digital.

Transformasi digital merupakan suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan suatu entitas dengan memicu perubahan signifikan pada sifat-sifatnya melalui kombinasi informasi, teknologi komputasi, komunikasi, dan konektivitas (Vial, 2019). Konsep transformasi digital harus dibedakan dengan

digitalisasi. Mengacu pada transformasi digital, perubahan yang timbul dari teknologi digital, sedangkan digitalisasi mengacu pada konversi informasi dari analog ke bentuk digital, dan otomatisasi melalui proses teknologi informasi. Istilah transformasi mencakup pengertian untuk mengambil tindakan yang diperlukan ketika organisasi menghadapi teknologi baru (Singh & Hess, 2017). Menurut Li (2020), teknologi digital memudahkan perkembangan yang lebih luas berbagai model bisnis baru dan tidak hanya mengubahnya, tetapi juga berfungsi sebagai saluran baru untuk informasi atau interaksi dengan pelanggan dan pemangku kepentingan. Dengan teknologi digital, model bisnis tidak hanya dapat diubah, tetapi juga digunakan untuk mengotomatisasi atau memperluas jaringan. Demikian pula, layanan cloud adalah perkembangan teknologi yang memberikan nilai tambah, khususnya digitalisasi, dengan menyediakan akses lokasi-independen (Sebastian et al., 2017).

Pendorong transformasi digital dalam sistem organisasi menginformasikan semua individu dalam suatu organisasi tentang strategi transformasi digital. Internet dan teknologi e-book sebagai penggerak industri. Teknologi e-book telah memungkinkan cara baru untuk memasok buku ke konsumen daripada hanya membelinya dari online atau toko. Peningkatan penjualan *e-book* dan penurunan penjualan buku kertas menunjukkan bagaimana teknologi e-book telah mengganggu seluruh industry (Jiang & Katsamakas, 2010). Transformasi digital di sini tidak hanya hasil dalam transformasi bagaimana orang membaca buku, tapi juga memandu mereka dengan penawaran baru untuk pengiriman buku dan persaingan. Bagi perusahaan yang kesuksesannya diraih pra-digital, teknologi digital mewakili peluang perubahan permainan atau ancaman. Mengenai hal ini, Sebastian et al. (2017) menyarankan platform layanan digital sebagai sebuah tulang punggung operasional dan aset yang didukung teknologi untuk melengkapi strategi transformasi digital.

BAB XIII

TREND DAN ISU GLOBAL MANAJEMEN SDM ERA DIGITAL

A. PENDAHULUAN

Perlu diketahui bahwasanya di era digital sekarang ini kemampuan seseorang dalam bidang teknologi sangatlah dibutuhkan di dunia kerja. Tren dan isu global sangatlah berkembang dengan pesat, apabila tidak bisa mengikuti era sekarang maka akan mudah tertinggal baik secara adaptasinya ataupun yang lainnya.

Dari berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan SDM menempati posisi strategis diantara sumber daya lainnya. Tanpa SDM, sumber daya yang lain tidak bisa dimanfaatkan apalagi dikelola untuk menghasilkan suatu produk. Tetapi dalam kenyataannya masih banyak perusahaan tidak menyadari pentingnya SDM bagi kelangsungan hidup perusahaan. Masih banyak perusahaan yang menganggap SDM adalah aset organisasi yang paling penting, karena SDM yang menggerakkan dan membuat sumber daya lainnya bekerja (Ellitan, 2002).

Jarak antar negara semakin berkurang akibat pesatnya perkembangan teknologi, khususnya di bidang informasi dan

komunikasi. Bisnis menjadi semakin kompleks sebagai akibat dari kemajuan teknologi dan persaingan yang semakin terbuka. Pekerja berketerampilan tinggi, berpengetahuan luas, dan cakap lebih diminati. Sumber, pendidikan, dan pelatihan ulang (*on going retraining*) semuanya dapat digunakan untuk memenuhi permintaan ini. Dalam hal produk, operasi, teknologi, proses bisnis, dan terobosan pasar mereka, organisasi menjadi semakin kompleks (Hendra Permadi, 2018)

Kemampuan beradaptasi merupakan hal yang dibutuhkan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) saat ini. Perubahan yang disebabkan oleh digitalisasi pada dunia bisnis mendorong SDM untuk terus berubah. Bahkan, pekerjaan yang dianggap penting bisa hilang dalam tiga tahun ke depan. Oleh karena itu, kemampuan berkomunikasi, beradaptasi, dan bekerja dalam tim merupakan komponen penting yang dibutuhkan SDM selain kecerdasan intelektual. Ketiga komponen penting itulah yang harus dimiliki oleh SDM saat ini dan di masa depan ('Tantangan *Human Resource Management* di Era Digital', 2022).

Saat ini, berinvestasi dalam sumber daya manusia sangat penting untuk mempertahankan operasi organisasi. Dengan munculnya berbagai perkembangan, peran HRM telah berubah. Karena banyaknya perubahan yang telah terjadi, pentingnya HRM akan terus meningkat (Hendra Permadi, 2018).

Selain memberikan peluang dan tantangan bagi para peneliti dalam manajemen sumber daya manusia, transformasi digital (Harjanti, 2004) sebagai adaptasi terkelola terhadap digitalisasi untuk memastikan penciptaan nilai yang berkelanjutan bagi organisasi. Misalnya, transformasi digital tidak hanya memberikan peluang untuk memberdayakan staf dan meningkatkan operasi, tetapi juga berpotensi membuat pengelolaan staf menjadi lebih menantang. (Panggabean, 2021) (Alwy, 2022).

Menempatkan orang pada posisi dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, serta bisa memenuhi berbagai kebutuhan selama melakukan kebutuhannya, ini adalah salah satu sasaran yang ingin dicapai organisasi. Dengan kata lain manajemen SDM sangat erat dengan motto “*The right man on the right place at the right time*”. Sasaran lain adalah bagaimana SDM dapat melayani berbagai penanggung risiko sebagai konsekuensi dari pengimplementasinya (Minto Waluyo, 2013).

Dari latarbelakang itulah perlunya dikaji bagaimana manajemen SDM di era digital agar tidak ketinggalan dengan lembaga-lembaga lainnya.

B. KONSEP MANAJEMEN SDM DI ERA DIGITAL

Sebenarnya, Indonesia sedang berada di tengah isu besar di era globalisasi saat ini. Perekonomian Indonesia akan sangat terpengaruh oleh arus bebas barang dan jasa. Transaksi ekonomi antar negara ASEAN berjalan lancar setelah dimulainya era MEA pada Desember 2015. Selain itu, sebagai salah satu negara yang mengikuti kegiatan Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB), Indonesia juga membuat kesepakatan bersama pada tahun 2015 untuk mencapai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs). Hal ini ditunjukkan dengan adanya Peraturan Presiden SDGs Nomor 59 Tahun 2017 tentang pelaksanaan pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan yang berkonsentrasi pada bidang lingkungan, sosial, dan ekonomi (Amarullah, Imaniah and Muthmainnah, 2023)

Manajemen sumber daya manusia telah berubah dari memainkan peran konservatif dalam organisasi menjadi lebih kreatif dan inovatif dalam mengedepankan inisiatif berani seperti perekrutan berbasis kompetensi, kompensasi inovasi, manajemen kinerja berorientasi hasil, dan pemberdayaan

sumber daya manusia. (Dewi et al., n.d.) dan diungkapkan juga oleh Alwy. Pergeseran ke arah peran yang lebih inovatif dan kreatif ini juga tercermin dalam digitalisasi fungsi manajemen sumber daya manusia (Alwy, 2022).

Menurut pendapat Storey (1992) bahwa MSDM terdiri dari berikut ini.” *The differences in the interpretation of HRM have created two different schools of thought: soft and hard variants of HRM. Soft and hard HRM are also often defined as two main models of HRM*” yang artinya Interpretasi HRM yang bervariasi telah mengarah pada pengembangan dua aliran pemikiran yang berbeda: varian HRM lunak dan keras. Sebagai dua model utama HRM, lunak dan keras HRM sering disebutkan (Senyucel, 2009:14) (Muliawaty, 2019).

Definisi manajemen diberikan oleh George R. Terry dalam bukunya “*Principles of Management*” yang mengatakan: “Manajemen adalah suatu proses yang membedakan antara perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan tindakan, dan pengawasan, dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni, guna mewujudkan mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Selanjutnya Menurut Hadari Nawawi mengenai pengertian Sumber Daya Manusia, yaitu:

1. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah Personil, tenaga kerja, pekerja, atau karyawan adalah mereka yang bekerja di lingkungan organisasi.
2. Sumber Daya Manusia adalah Potensi manusia berfungsi sebagai motivasi utama organisasi untuk menjadi kenyataan.
3. Sumber Daya Manusia adalah Potensi, sumber daya yang berfungsi sebagai modal (non-materi/non-keuangan) dalam suatu organisasi bisnis, dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (nyata), baik secara fisik maupun kiasan, dalam mewujudkan eksistensi organisasi. (Rahman, 2020)

Jadi dapat disimpulkan Manajemen SDM adalah proses menggerakkan SDM melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dengan memanfaatkan baik itu ilmu maupun seni.

Shinzo Abe, perdana menteri Jepang, mempresentasikan gagasannya “Society 5.0” di World Economic Forum di Davos, Swiss, pada awal Januari 2019. Gagasan ini sejalan dengan perubahan Revolusi Industri 4.0, dan mengejutkan Indonesia dan bahkan seluruh dunia. Shinzo Abe menegaskan bahwa sementara masyarakat 5.0 lebih mementingkan sumber daya manusia secara keseluruhan, industri 4.0 didasarkan pada gagasan kecerdasan buatan (AI) (Tahar, Setiadi and Rahayu, 2022).

Perkembangan teknologi dan sistem informasi saat ini mengalami kemajuan yang cukup pesat, dan jalur pembangunan Indonesia mulai mengarah pada penciptaan kota pintar atau biasa disebut smart city. Perkembangan smart city ini disertai dengan perubahan pola perilaku masyarakat yang memaksimalkan penggunaan teknologi, sistem informasi, dan teknologi internet untuk mengakses segala macam informasi dan melakukan transaksi. Perkembangan society 5.0 ini sangat erat kaitannya dengan perkembangan smart city ini (Deguchi et al., 2018; Dewi, 2021) (Amarullah, Imaniah and Muthmainnah, 2023)

Penting untuk ditekankan bahwa kompetensi dan peran SDM saat ini tidak lagi memadai dan tidak sesuai dengan tanggung jawab mereka yang berubah Perkembangan teknologi SDM yang berkelanjutan menciptakan tugas dan peran baru bagi para profesional SDM dan memotivasi mereka untuk mengembangkan kompetensi teknologi SDM yang kuat (Pradana et al., 2023).

Sehingga dapat dikatakan dengan adanya perkembangan teknologi yang begitu cepat, maka bagi orang yang tidak peka menjadikan dirinya akan terasingkan karena tidak dapat mengikuti berbagai perkembangan teknologi yang ada. Penguasaan kreativitas seseorang nanti akan lebih diunggulkan dari pada hanya selembar kertas (ijasah), artinya seseorang akan menang apabila mudah beradaptasi dengan adanya berbagai fitur-fitur teknologi yang semakin pesat berkembang.

Revolusi dan evolusi teknologi ini telah menghasilkan situasi yang berada di luar kemampuan orang dan organisasi untuk beradaptasi, dan situasi ini hanya akan menjadi lebih buruk. Banyak pekerjaan yang paling diminati di sektor 4.0 bahkan belum ada sepuluh tahun yang lalu. Akibatnya, kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan peran ini saat ini tidak ada. Batasan antar profesi menjadi lebih ambigu, menurut temuan penelitian. Mayoritas pekerja memeriksa telepon kantor dan email mereka setelah jam kerja, tetapi 15% melaporkan bahwa mereka tidak pernah meninggalkan pekerjaan mereka. Memanfaatkan peralatan kerja, teknologi seluler, dll., akses jarak jauh ke tempat kerja dimungkinkan.) mempermudah mereka untuk bekerja secara fleksibel, mengelola beban kerja, menjadi lebih produktif, dan merasa berdaya. (| Kusuma | MEDIA BINA ILMIAH, no date).

C. PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN SDM DI ERA DIGITAL

Organisasi terus menciptakan strategi dan filosofi yang mendorong merangkul revolusi teknologi dan mencegah resistensi terhadap perubahan. Faktor-faktor ini secara signifikan mengubah jumlah pekerjaan, jenis pekerjaan, dan keterampilan yang dibutuhkan. Selain itu, perlu ada perubahan fleksibilitas organisasi, struktur organisasi, pendidikan, dan pelatihan. Revolusi teknologi memiliki efek psikologis, termasuk ketakutan

tidak dapat beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Operasi SDM secara signifikan dipengaruhi oleh perubahan teknologi. Kemampuan untuk mengidentifikasi anggota kunci dari tim manajemen dimungkinkan oleh kemajuan teknologi baik untuk manajer lini maupun manajer SDM (Hammer & Champy, 1993) (Hendra Permadi, 2018).

Menurut Survei SDM Paychex Pulse 2018, manajer SDM dapat memainkan peran strategis dalam proses pengambilan keputusan dan kesuksesan perusahaan secara keseluruhan dengan menggunakan teknologi digital. Ini membantu perekrutan dan kepatuhan terhadap peraturan serta membantu mereka menjadi lebih sukses dalam peran mereka sebagai manajer. Dalam studi tahun 2018 oleh Oracle dan Research Now SSI di sembilan negara di seluruh Eropa, Australia, Amerika Utara, dan Amerika Latin, para profesional HR diminta untuk menjelaskan faktor utama yang membantu transformasi digital dalam menjadikan SDM lebih strategis dan bernilai bagi bisnis. Alasan yang diberikan oleh responden antara lain memberikan lebih banyak dukungan kepada manajer eksekutif (37%) serta meningkatkan fleksibilitas dan perubahan kepemimpinan manajemen (32%), dan melepaskan talenta tersembunyi (29%) (Pradana *et al.*, 2023).

Berdasarkan Survei Keterampilan Digital Eropa, yang dilakukan diantara 7.800 tempat kerja dienam anggota UE (Jerman, Finlandia, Inggris, Portugal, Swedia, dan Slovakia), sejumlah tren dalam digitalisasi posisi spesialis SDM dapat diidentifikasi. Terlepas dari kenyataan bahwa responden survei ini sebagian besar bukan manajer SDM, beberapa pertanyaan mengungkapkan beberapa temuan tentang bagaimana digitalisasi memengaruhi kompetensi TIK SDM. Berdasarkan jenis dan tingkat keterampilan digital yang dimiliki oleh karyawan pada pekerjaan yang dipilih, manajer sumber daya manusia dimasukkan ke dalam daftar pekerjaan yang dianggap

paling penting untuk operasional sehari-hari berdasarkan sektor. Berbeda dengan semua posisi lain di mana beberapa tingkat keterampilan digital lanjutan atau khusus juga diperlukan, hanya keterampilan digital dasar manajer SDM yang dianggap penting.

Kecepatan kapabilitas departemen SDM perusahaan sejalan dengan kekuatan transformasi digital. Hanya enam bisnis yang saat ini menggunakan teknologi digital dalam operasi harian mereka untuk pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia, menurut sebuah studi Katolik tahun 2017 oleh Kovacevic dan Cobovic. Secara bersamaan, sebagian besar bisnis yang disurvei (95%) setuju bahwa teknologi digital berdampak signifikan terhadap masyarakat dan mendukung sepenuhnya atau sebagian pengembangan sumber daya manusia. Dalam hal ini, perlu dicatat bahwa mengadopsi teknologi baru juga memerlukan sistem, proses, dan data yang lebih disederhanakan dan diseragamkan (| Kusuma | MEDIA BINA ILMIAH, no date).

Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar kerja. Pelatihan biasanya merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera. Istilah pelatihan juga merujuk pada struktur total dari program didalam dan diluar pekerjaan karyawan yang dimanfaatkan perusahaan dalam upaya mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, utamanya untuk kinerja dan promosi karir. Sistem pelatihan yang bermakna harus terintegrasi dengan strategi SDM dalam perusahaan jika hal itu diinginkan terlaksana secara efektif (Fauzan *et al.*, 2023).

Penggunaan teknologi merupakan salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Karena banyak teknologi berkembang dengan cepat di era digital ini,

program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan dalam menggunakan teknologi ini dapat membantu pekerja dalam mengejar kemajuan tersebut. Karena pekerja yang lebih terampil dalam pekerjaannya dapat menemukan cara baru untuk menyelesaikan tugas yang biasa mereka lakukan dengan cara yang lebih efektif dan efisien, peningkatan produktivitas juga merupakan hasil dari pertumbuhan keterampilan karyawan (Gustiana, Hidayat and Fauzi, 2022).

Hani Handoko (2012) mengungkapkan pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Dalam hal ini, latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sementara itu, pengembangan (developrnent) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian (Rizal, Saerang and Jopie, 2017).

“pelatihan” adalah upaya sengaja perusahaan untuk mendukung perolehan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang relevan dengan pekerjaan karyawan. Tujuan pelatihan adalah untuk membantu karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan didalamnya dan menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari. (Noe, 2020). Dan menurut Jackson et.al. (2018), Tujuan utama pelatihan adalah untuk meningkatkan kompetensi karyawan guna meningkatkan kinerja dalam waktu dekat dan dalam pekerjaan tertentu. Pelatihan adalah suatu proses terencana dalam mengubah sikap, pengetahuan, atau perilaku yang menghasilkan keahlian dengan pengalaman guna mencapai kinerja yang efektif, dan bermanfaat dalam meningkatkan kemampuan individu maupun organisasi dimasa yang akan

datang. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai dari tugas sebelumnya. Menurut Dessler (2020), Pelatihan karyawan memberikan pengetahuan praktis dan penerapannya dalam dunia usaha kerja untuk meningkatkan produktivitas kerja dan mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi perusahaan. Pelatihan adalah proses mengejar keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Noe (2020), Pelatihan, pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan interpersonal, dan evaluasi kepribadian, keterampilan, dan kemampuan merupakan contoh pengembangan yang membantukaryawan dalam mempersiapkan diri untuk posisi atau pekerjaan yang akan datang. Dan menurut Jackson et. al. (2018), Pengembangan mengacu pada tindakan yang diambil untuk meningkatkan kapasitas seseorang untuk meramalkan kebutuhan masa depan organisasi. Oleh karena itu, kegiatan pengembangan sering disebut sebagai pengembangan kepemimpinan atau pengembangan karir. Sedangkan menurut Mondy & Martocchio(2016), Di antara tugas pengelolaan SDM, pengembangan SDM berfokus pada pengembangan organisasi, manajemen kinerja, dan penilaian serta kegiatan perencanaan dan pengembangan karir (Gustiana, Hidayat and Fauzi, 2022)

Era Revolusi Industri Keempat (4IR) menuntut kesiapan sumber daya manusia yang handal, inovatif, kreatif, berjiwa wirausaha, dan memiliki 10 (sepuluh) keterampilan, sebagai berikut:

1. *Complex problem solving*

Keterampilan memecahkan masalah yang kompleks, mulai dari identifikasi, mengidentifikasi komponen kunci, melihat berbagai solusi sebagai kemungkinan, bertindak untuk memecahkan masalah, dan menemukan pengetahuan baru untuk memecahkan masalah.

2. *Critical thinking*

Kemampuan untuk membentuk strategi yang akan meningkatkan umpan balik seperti yang diantisipasi dan untuk berpikir secara logis dan kognitif. Nama lain untuk berpikir kritis termasuk berorientasi pada tujuan, beralasan, dan berpikir dengan tujuan yang jelas..

3. *Creativity*

kemampuan untuk terus berinovasi, menghasilkan sesuatu yang baru dan orisinal, atau meningkatkan apa yang sudah ada untuk kebaikan masyarakat dan lingkungan.

4. *People management*

Kemampuan kepemimpinan untuk secara efektif mengelola, memimpin, dan memanfaatkan sumber daya manusia.

5. *Coordinating with other*

Bekerja sama dengan orang-orang baik di dalam maupun di luar organisasi.

6. *Emotion intelligence*

kemampuan untuk memahami, menerima, mengevaluasi, mengelola, dan mengendalikan emosi diri sendiri serta emosi orang-orang di sekitar mereka.

7. *Judgment and decision making*

Kemampuan untuk mengambil keputusan dan menarik kesimpulan dalam situasi apa pun, bahkan ketika berada di bawah tekanan.

8. *Service orientation*

Keinginan untuk memenuhi kebutuhan orang lain dengan membantu dan sebaik mungkin, tanpa hanya mencari pujian.

9. *Negotiation*

Kemampuan untuk berkomunikasi dengan orang lain, tawar-menawar dengan mereka, dan membujuk mereka dalam situasi apa pun di tempat kerja. Meskipun menghasilkan kesepakatan yang diharapkan adalah keterampilan yang tidak dimiliki semua orang secara alami, ini adalah sesuatu yang dapat dipelajari dengan latihan dan pembiasaan diri.

10. *Flexibility*

Memiliki kemampuan untuk mengubah (switch) cara berpikir seseorang agar sesuai dengan situasi yang dihadapi, termasuk kemampuan untuk mengumpulkan informasi secara dadakan dan bereaksi untuk memenuhi permintaan dan pemenuhan kebutuhan (Syarif, 2019) (Tahar, Setiadi and Rahayu, 2022)

Menurut Mondy & Joseph J. (2016), Ada berbagai metode pelatihan dan pengembangan, antara lain: metode kelas, dimana instruktur secara fisik berdiri di depan siswa, dengan manfaat instruktur dapat menyampaikan informasi secara langsung; *e-learning*, yaitu pelatihan secara daring dengan bantuan peralatan berbasis teknologi; studi kasus, di mana peserta belajar memecahkan suatu kasus dan belajar dari kasus tersebut; *behavioral modeling*, yaitu suatu metode dengan cara meniru perilaku orang lain; dan permainan peran; Permainan pelatihan, khususnya teknik yang menggunakan fitur permainan untuk mendorong keterlibatan peserta, sehingga meningkatkan pengetahuan peserta; Dalam pelatihan keranjang, suatu teknik yang mengharuskan peserta untuk memprioritaskan setiap situasi sebelum mengambil keputusan, yang cukup berguna untuk memprediksi keberhasilan kinerja dalam pekerjaan manajemen; *On-the-job-training (OJT)*, sebuah teknik yang memungkinkan seorang karyawan mempelajari tugas-tugas pekerjaan dengan benar-benar melakukannya.. Sedangkan menurut Dessler (2020), melakukan program pelatihan dapat

melalui: *On the Job Training*, yaitu langkah pelatihan dengan cara seseorang dilatih untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya; Kombinasi antara pelatihan jangka panjang dan pendidikan formal digunakan dalam pelatihan magang, yang biasanya diawasi oleh ahli materi pelajaran.; Pelatihan informal, Rapat, pelatihan, konferensi, pencarian informasi secara online, bekerja dengan klien, rotasi pekerjaan, membaca buku dan jurnal, dan kesempatan belajar informal lainnya.; Pelatihan Instruksi Kerja, dengan bergerak untuk menyelesaikan tugas; *Lecture* suatu metode perkuliahan, diberikannya dengan cara ceramah kepada para peserta pelatihan; Pelatihan Terprogram, adalah pendekatan metodis untuk mengajarkan keterampilan kerja yang memerlukan penyajian pertanyaan atau fakta dan memungkinkan peserta pelatihan untuk menanggapi dan memberikan umpan balik.; Permodelan Perilaku, adalah metode pengajaran di mana siswa diminta untuk membuat model strategi manajemen yang efektif sebelum menerima umpan balik atas kinerja mereka; Pelatihan Berbasis Audiovisual, dengan media DVD, film, kaset audio yang meniru masalah dan respon terhadap berbagai masalah yang mungkin timbul saat menyelesaikan pekerjaan.; *Vestibule Training*, yaitu Pelatihan simulasi tempat kerja yang dilakukan di luar tempat kerja dan meniru keadaan dunia nyata (Gustiana, Hidayat and Fauzi, 2022).

Dan masih menurut Dessler (2020), implementasi pengembangan dilakukan dengan penerapan strategi sebagai berikut:

1. *Strategy's Role Managemen Development*, yaitu penerapan teknik pengembangan manajemen sesuai dengan rencana strategis bisnis.
2. *Candidate Assesment and the 9-Box Grid*, yaitu Penilaian dan sembilan kotakkompetensidigunakan untuk mengembangkan karyawan untuk mengisi posisi yang lebih tinggi.

3. *Managerial On the Job Training and Rotation*, yaitu Pertumbuhan tempat kerja dapat dicapai melalui teknik pembinaan (pendampingan), pembelajaran tindakan, dan penugasan peregang (mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan di luar zona nyaman mereka).
4. *Off the Job Management Training and Development Techniques*, Secara khusus, teknik pengembangan yang digunakan di luar tempat kerja, seperti teknik seminar, program universitas/kampus, latihan bermain peran, universitas korporat (pusat pengembangan internal), pelatihan eksekutif, dan sistem pembelajaran sertifikasi SHRM (Society for Human Resource Management) (Gustiana, Hidayat and Fauzi, 2022).

Tujuan yang ingin dicapai dari pelatihan adalah: Memperbaiki moral kerja karyawan, karyawan diharapkan melaksanakan pekerjaan lebih baik, karyawan diharapkan dapat memelihara/merawat mesin-mesin atau peralatan produksi lebih baik, karyawan diharapkan dapat menekan pemborosan pemakaian bahan baku, karyawan diharapkan dapat menekan angka kecelakaan kerja dengan bekerja lebih hati-hati, pengawasan yang tidak perlu dapat dikurangi dan karyawan diharapkan bekerja lebih mandiri (Fauzan *et al.*, 2023).

Sedangkan tujuan pengembangan SDM adalah membantu memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang ahli dan berpengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengembangan SDM bertujuan melatih karyawan baru untuk memperoleh tingkat kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaan, dengan cepat dan ekonomis. Tujuan pengembangan SDM untuk mengembangkan kemampuan-kemampuan dari staf yang ada, sehingga prestasi karyawan pada jabatan sekarang ditingkatkan dan karyawan dipersiapkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang (Fauzan *et al.*, 2023).

Dari berbagai penjelasan di atas bagaimana agar SDM dapat mengikuti arus teknologi yang begitu pesat, maka dari itu perlunya adanya pelatihan dan pengembangan untuk manajemen SDM. Sehingga perusahaan atau lembaga akan tetap eksis dan dapat mengikuti perkembangan jaman tanpa harus takut akan adanya perkembangan teknologi yang begitu cepat.

D. TANTANGAN DAN PELUANG MANAJEMEN SDM DI ERA DIGITAL

Kemajuan teknologi berupa jaringan internet memberikan peluang dalam mengeliminasi batasan jarak dan kemampuan untuk mentransfer data besar secara cepat. Hal ini sudah merambah berbagai aspek kehidupan manusia, berdampak pada proses produksi dan proses bisnis. Teknologi informasi dan inovasi berdampak positif dan signifikan terhadap proses bisnis dan perubahan struktur lingkungan bisnis. Revolusi industri 4.0 telah berdampak pada manajemen sumber daya manusia berupa cara pandang baru terhadap sumber daya manusia, peningkatan kualifikasi dan spesifikasi sumber daya manusia yang diperlukan, pengembangan sumber daya manusia secara maksimal agar dapat bertahan kerja dalam berbagai tuntutan revolusi industri 4.0 (Wijaya, 2020) (Fauzan *et al.*, 2023).

Masuknya perusahaan dalam era modern disertai dengan tantangan yang berkaitan dengan teknologi digital baru dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Tantangan manajemen sumber daya manusia di era modern mencakup kompleksitas dan heterogenitas proses manajemen sumber daya manusia, resistensi karyawan terhadap perubahan revolusioner, dan kurangnya penggunaan teknologi digital secara sistematis dalam tugas sumber daya manusia sehari-hari yang diakui (Kusuma, 2021).

Era modern menuntut perusahaan mempersiapkan sumber daya manusia yang semakin cerdas dan cepat menyelesaikan tugasnya. Ini terjadi karena tuntutan masyarakat dan situasi yang semakin kompleks disbanding situasi sebelumnya (Anggritanyo dan Ali, 2019, Santi Diwyarthi, 2022). Tantangan manajemen sumber daya manusia di era modern mencakup persaingan antar perusahaan yang semakin ketat, produk yang semakin bervariasi menuntut kejelian karyawan dalam mengamati segmen pasar secara tepat, keterbatasan sumber daya yang membuat perusahaan harus teliti dalam melangkah, berbagai peraturan yang berlaku terkait operasional perusahaan (Fauzan *et al.*, 2023)

Penggunaan ponsel pintar menjadi semakin umum, sehingga lebih mudah dan lebih murah untuk menggunakan layanan transportasi online seperti Uber, Grab, dan Gojek. Moda transportasi *online* ini telah menjungkirbalikkan moda transportasi tradisional dengan menyediakan proses pemesanan dan pembayaran yang lebih nyaman, harga yang lebih murah, dan pada saat yang sama menciptakan pasar baru. Inovasi yang mengganggu tidak hanya terjadi di industri teknologi; itu juga terjadi di industri lain, seperti praktik HRM modern yang memanfaatkan produk teknologi yang terganggu. agar praktik manajemen sumber daya manusia lebih bermanfaat, efektif, dan efisien. Misalnya dalam rangka penyelenggaraan workshop SDM atau program pelatihan yang menggunakan media teknologi baru untuk menyampaikan informasi atau berkomunikasi. Dibandingkan dengan program pelatihan dan lokakarya sebelumnya, prosesnya bisa lebih cepat dan mencakup area yang lebih luas. (Muliawaty, 2019).

Dengan kata lain, apabila perusahaan atau pun lembaga dapat memanfaatkan teknologi sesuai masanya maka akan lebih mudah dalam mengembangkan perusahaannya dan bisa dikatakan menjadi peluang karena lebih mudah dalam

mengakses dalam berbagai hal yang diinginkan, tetapi apabila tidak dapat memanfaatkan teknologi sekarang ini, maka tidak menutup kemungkinan perusahaan itu akan tutup karena dianggap tidak *up to date*.

DAFTAR PUSTAKA

- Aagaard, A. (2018) *Digital business models: Driving transformation and innovation, Digital Business Models: Driving Transformation and Innovation*. Springer International Publishing. Available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-96902-2>.
- Abdurohim, A., & Purwoko, B. (2022a). *Optimalisasi Pemasaran Hasil Tangkapan Ikan Nelayan Melalui Sarana Digital*.
- Abdurohim, A., & Purwoko, B. (2022b). *The Effect Of Professional Competence, Motivation, And Discipline Of Work On Teacher Performance In High School Abpura District, Jayapura City*.
- Adiawaty, S. (2019). Kompetensi Praktisi Sdm Menghadapi Era Industri 4.0. 22(2), 6
- Adinata, W. S. U. (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan KJKS BMT Tamzis Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*.
- Affandi, M. D., & Isniyati, H. (2019). HIRARC sebagai Sistem Pengendalian Resiko Bahaya di Laboratorium Kesehatan Masyarakat Unnes. *Prosiding Seminar Nasional Kesehatan 2019*.

- Africa, L. A. (2020a). Determinasi Pembiayaan Murabahah Berbasis Analisis Resiko Pada Bank Umum Syariah di Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi & Perpajakan (JRAP)*, 7(01). <https://doi.org/10.35838/jrap.2020.007.01.5>
- Africa, L. A. (2020b). Determinasi Pembiayaan Murabahah Berbasis Analisis Resiko Pada Bank Umum Syariah di Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi & Perpajakan (JRAP)*, 7(01). <https://doi.org/10.35838/jrap.v7i01.1171>
- Albarsyah. (2021). Kompetensi SDM Di Era Digital. <https://www.topbusiness.id/53944/kompetensi-sdm-di-era-digital.html>. [Dikutip pada tanggal 27 Februari 2023](#).
- Allen, J. P. (2019) *Digital Entrepreneurship*. 1st Edition. London, England: Routledge.
- Alwi, S. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif. *BPFE UGM, Yogyakarta*.
- Alwy, M.A. (2022) 'Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Digital Melalui Lensa Manajer Sumber Daya Manusia Generasi Berikutnya', *Jurnal Ilmiah bidang sosial, ekonomi, budaya, teknologi, dan pendidikan*, 1(10), pp. 2265–2276.
- Alwy, M.A. (2022) 'Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Digital Melalui Lensa Manajer Sumber Daya Manusia Generasi Berikutnya', *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, 1(10), pp. 2265–2276. Available at: <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i10.334>.
- Amarullah, A., Imaniah, I. and Muthmainnah, S. (2023) 'Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) Di Era Digital Melalui Pelatihan Sertifikasi Kompetensi Di Universitas Muhammadiyah Tangerang', *Simposium Nasional Multidisiplin (SinaMu)*, 4(1), pp. 479–486. Available at: <https://doi.org/10.31000/sinamu.v4i1.7956>.

- Amstrong M and Baron A (2004) *Managing Performance Management in action* CIPD, London.
- Andrea, B., Gabriella, H.C. and Tímea, J. (2016) ‘Y and Z generations at workplaces’, *Journal of Competitiveness*, 8(3), pp. 90–106. Available at: <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>.
- Arfiyanto, D., & Andini, I. Y. (2016). Pengendalian Sumber Daya Manusia Pada Karyawan Universitas Wiraraja Bagian Struktural Dalam Pencapaian Prestasi Kerja. *PERFORMANCE “ Jurnal Bisnis & Akuntansi,”* 6(2), 61. <https://doi.org/10.24929/feb.v6i2.270>
- Argyris, C and Schon, D A (1996) *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*
- Ari Kartiko, Sanusi Anwar, H. (2021) ‘The Effect Of Leadership, Compensation, And Organizational Culture On Employee Performance At The Mother And Child Hospital “Fatimah” Lamongan’, *Eurasia: Economics & Business*, 4(April), p. 6. doi:DOI <https://doi.org/10.18551/econeurasia.2021-04 UDC>.
- Arsawan, I. W. E., De Hariyanti, N. K. ssy, Atmaja, I. M. A. D. S., Suhartanto, D., & Koval, V. (2022). Developing Organizational Agility in SMEs: An Investigation of Innovation’s Roles and Strategic Flexibility. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 149. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/joitmc8030149>
- Auriga, L. (2018). *Drills & Exercises Annual Report 2017 EMSA Pollution Response Services*.
- Baldacchino, G., & Khamis, S. (2018). Brands and branding. In *The Routledge International Handbook of Island Studies*. <https://doi.org/10.4324/9781315556642-18>

- Bechtsis, D., Tsolakis, N., Vlachos, D., & Srai, J. S. (2018). Intelligent autonomous vehicles in digital supply chains: a framework for integrating innovations towards sustainable value networks. *Journal of cleaner production*, 181, 60-71.
- Bekaroo, G., Bokhoree, C., & Pattinson, C. (2016). Impacts of ICT on the natural ecosystem: A grassroot analysis for promoting socio-environmental sustainability. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 57, 1580-1595
- Belk, R. W. (2013). Extended self in a digital world. *Journal of consumer research*, 40(3), 477-500.
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & leadership*, 40(2), 16-24.
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & leadership*, 40(2), 16-24.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482.
- Bidang, K., & Pertambangan, U. (2017). *Transformasi BUMN: Progress Holding*.
- Blasi, S., Ganzaroli, A., & de Noni, I. (2022). Smartening sustainable development in cities: Strengthening the theoretical linkage between smart cities and SDGs. *Sustainable Cities and Society*, 80, 103793. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2022.103793>
- Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. *Journal of Cleaner Production*, 45, 1-8.

- Broadbent, E. *et al.* (2017) 'Generation Z: Global citizenship survey: The Varkey Foundation'. Available at: <https://www.varkeyfoundation.org/media/4487/global-young-people-report-single-pages-new.pdf>.
- Caro, F., & Sadr, R. (2019). The Internet of Things (IoT) in retail: Bridging supply and demand. *Business Horizons*, 62(1), 47-54.
- Chaffey, D., Hemphill, T. and Edmundson-Bird, D. (2019) *Digital Business ePub eBook*. 7th ed. London, England: Pearson Education.
- Chen, D., Heyer, S., Ibbotson, S., Salonitis, K., Steingrímsson, J. G., & Thiede, S. (2015). Direct digital manufacturing: definition, evolution, and sustainability implications. *Journal of Cleaner Production*, 107, 615-625.
- Cheng, C., & Wang, L. (2022). How companies configure digital innovation attributes for business model innovation? A configurational view. *Technovation*, 112, 102398. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102398>
- Christiani, L.C. and Ikasari, P.N. (2020) 'Generasi Z dan Pemeliharaan Relasi Antar Generasi dalam Perspektif Budaya Jawa', *Jurnal Komunikasi dan Kajian Media*, 4(2), pp. 84–105.
- Ciptagustia, A. (2019). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Distinctive Capabilities serta Implikasinya Pada Keunggulan Bersaing Industri Furniture Rotan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Performa*, 16(1), 1–15. <https://doi.org/10.29313/performa.v16i2.4476>
- Dabić, M., Obradović, T., Vlačić, B., Sahasranamam, S., & Paul, J. (2022). Frugal innovations: A multidisciplinary review & agenda for future research. *Journal of Business Research*, 142, 914–929. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.032>

- Dalle, J., Akrim, A. & Baharuddin, B., 2020. *PENGANTAR TEKNOLOGI INFORMASI*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Danuri, M. (2017). *Perkembangan Dan Transformasi Teknologi Digital*. 8.
- Darsono. (2011). *Kepemimpinan Transformasional*. *Beranda*.
- Denning, S. (2022). *Reinventing Capitalism in the Digital Age*. Cambridge University Press.
- Dewi, D. P., Junaedi, E., & Anggraeni, D. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 202.
- Dibra, M. (2015). Rogers Theory on Diffusion of Innovation-The Most Appropriate Theoretical Model in the Study of Factors Influencing the Integration of Sustainability in Tourism Businesses. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1453-1462. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.443>
- Druz, R., Graham, G. N., Hayek, S. S., Krumholz, H. M., Maddox, T. M., Majmudar, M. D., Rumsfeld, J. S., Shah, B. R., Kumbhani, D. J., Biga, C., Lewandowski, T. J., Min, J. K., & Wolk, M. J. (n.d.). *HEALTH POLICY STATEMENT 2017 Roadmap for Innovation-ACC Health Policy Statement on Healthcare Transformation in the Era of Digital Health, Big Data, and Precision Health*. <https://www.elsevier.com/about/our->
- Duffy, V. G., Wu, F. F., & Ng, P. P. (2003). Development of an Internet virtual layout system for improving workplace safety. *Computers in Industry*, 50(2), 207-230.
- El Sawy, O.A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., Vinther, A.L., (2016). How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141-166

- Ellitan, L. (2002) 'PRAKTIK-PRAKTIK PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN', *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 4(2), pp. 65–76. Available at: <https://doi.org/10.9744/jmk.4.2.pp>.
- Fatah, K. (2018). Sistem Pengendalian Sumberdaya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Dengan Manajemen Kompensasi Pada Pt Telkom Indonesia. *Majalah Neraca*, 61–75. <https://doi.org/10.48144/neraca.v14i1.469>
- Fauzan, R. et al. (2023) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengantar Di Era Modern)*. Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzi, F. (2016). Manajemen Resiko Di Tengah Perubahan Model Bisnis Telekomunikasi. *Jurnal Teknik Mesin*, 5(4), 32. <https://doi.org/10.22441/jtm.v5i4.1222>
- Fichman, R. G., Dos Santos, B. L., & Zheng, Z. (2014). Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum. *MIS Quarterly*, 38(2), 329-A15.
- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy Archetypes for Digital Transformation: Defining Meta Objectives Using Business Process Management. *Information & Management*, 103262
- Foucart, R., Wan, C., & Wang, S. (2018). Innovations and technological comebacks. *International Journal of Research in Marketing*, 35(1), 1–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2017.11.002>
- Frank, A. G., Dalenogare, L. S., & Ayala, N. F. (2019). Industry 4.0 technologies: Implementation patterns in manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 210, 15-26.

- Frasch, K. B., David Shadovitz, and Jared Shelly, "There's No Whining in HR," *Human Resource Executive Online*, June 30, 2009, accessed September 24, 2010
- Gebler, M., Uiterkamp, A. J. S., & Visser, C. (2014). A global sustainability perspective on 3D printing technologies. *Energy Policy*, 74, 158-167.
- Ghauri, P., Fu, X. and Minayora, A. (2022) 'Digital technology-based entrepreneurial pursuit of the marginalised communities', *Journal of International Management*, 28(2), p. 100948. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100948>.
- Grover, V., Tseng, S.L. and Pu, W. (2022) 'A theoretical perspective on organizational culture and digitalization', *Information & Management*, 59(4), p. 103639. Available at: <https://doi.org/10.1016/J.IM.2022.103639>.
- Gustiana, R., Hidayat, T. and Fauzi, A. (2022) 'PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SUATU KAJIAN LITERATUR REVIEW ILMU MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA)', *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), pp. 657-666. Available at: <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i6.1107>.
- Hanafi, A. S., Bahri, S., Shabri, D. M., & Majid, A. (2018). *PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI DAN ANALISIS JABATAN TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI (Studi pada SMK SMTI Kementerian Perindustrian di Indonesia)* (Vol. 7, Issue 2).
- Hansen, R., & Sia, S. K. (2015). Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned. *MIS Quarterly Executive*, 14(2), 51-66
- Hanssens, D. M. (2018). The value of empirical generalizations in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46, 6-8.

- Harjanti, S. (2004). Menciptakan Keunggulan Bersaing Yang Berkelanjutan Melalui Manajemen Sumber Daya Manusia. 4(1), 16.
- Hendra Permadi, S.T. (2018) 'PERUBAHAN LINGKUNGAN BISNIS DAN PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA', *Jurnal STIE Ganessa (Manajemen dan Bisnis)*, 2(1), pp. 99–110.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 103-119.
- Hidayat, M.C. and Syam, R. (2020) 'Urgentitas perencanaan strategis dan pengelolaan sumber daya manusia madrasah era revolusi industri 4.0 Setelah perencanaan yaitu perencanaan yang mampu meramalkan kehidupan , dirumuskan , perencanaan tersebut harus ketahanan , dan kemajuan madrasah pad', 4(1), pp. 1–13.
- Ho, C., & Wu, C. (2019). Journal of Air Transport Management Using job design to motivate employees to improve high-quality service in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 77(August 2018), 17–23. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2019.02.008>
- Holmström, J., Liotta, G., & Chaudhuri, A. (2017). Sustainability outcomes through direct digital manufacturing-based operational practices: A design theory approach. *Journal of Cleaner Production*, 167, 951-961
- Hudek, I., Širec, K. and Tominc, P. (2019) "Digital skills in enterprises according to the European digital entrepreneurship sub-indices: Cross-country empirical evidence," *Management Journal of Contemporary Management Issues*, 24(2), pp. 107–119. doi: 10.30924/mjcmi.24.2.8.

IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM) BERBASIS KOMPETENSI DI ERA DIGITAL | Kusuma | MEDIA BINA ILMIAH (no date). Available at: <http://ejurnal.binawakya.or.id/index.php/MBI/article/view/1408/pdf#> (Accessed: 12 February 2023).

İ-Scoop, I. (2016). Digitization, digitalization and digital transformation: The differences.

Jabbour, C. J. C., Fiorini, P. D. C., Ndubisi, N. O., de Queiroz, M. M., & Piato, É. L. (2020). Digitally-enabled sustainable supply chains in the 21st century: A review and a research agenda. *Science of The Total Environment*, 138177.

Jiang, Y., & Katsamakos, E. (2010, January). The impact of e-book technology on book retailing. In *2010 43rd Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-8). IEEE.

Juang, H. (2015). *Analisis Pelaksanaan Standar Operating Prosedure (SOP) Bellboy pada Front Office Department di The Sunan Hotel Solo. D Iii.*

Judge, S.P.R. and T.A. (2008) *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Edited by R.C. dan A.R. Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat. Available at: <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=286826>.

Junita, A. (2021) *The Creative Hub: HR Strategic Function in The Digital Age*.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.

Karakaya, E., Hidalgo, A., & Nuur, C. (2014). Diffusion of eco-innovations: A review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 33, 392-399. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rser.2014.01.083>

- Kohtamäki, M., Parida, V., Patel, P. C., & Gebauer, H. (2020). The relationship between digitalization and servitization: The role of servitization in capturing the financial potential of digitalization. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119804.
- Leeflang, P. S., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European management journal*, 32(1), 1-12.
- Lestari, W.A. and Maulani, Y. (2022) 'PROSIDING SEMINAR NASIONAL MANAJEMEN Volume: 1 No: 1 Februari 2022 DIGITAL (SOCIETY 5.0 DAN REVOLUSI INDUSTRI 4.0) DI BIDANG PENDIDIKAN MELALUI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA', pp. 1-6. Available at: <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/PSM/index>.
- Li, F. (2020). Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(6), 809-817.
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129- 1157.
- Liu, A. Y. (2012). *Where is cultural criticism in the digital humanities?* (pp. 490-509). eScholarship, University of California.
- Liu, M., Li, C., Wang, S., & Li, Q. (2023). Digital transformation, risk-taking, and innovation: Evidence from data on listed enterprises in China. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(1). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100332>
- Lolita Rohani. (2020). *Description of Factors That Influence Nurses Work*. 6(2).

- Maier, E., & Wieringa, J. (2021). Acquiring customers through online marketplaces? The effect of marketplace sales on sales in a retailer's own channels. *International Journal of Research in Marketing*, 38(2), 311–328. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.09.007>
- Majchrzak, A., Markus, M. L., & Wareham, J. (2016). Designing for digital transformation. *MIS quarterly*, 40(2), 267-278.
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manuti, A. and de Palma, P.D. (2018) ‘The Cognitive Technology Revolution: A New Role of HR Practices?’, in *Digital HR*. Springer International Publishing, pp. 39–53. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-60210-3_3.
- Marhani. (2018). *Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Sumber Daya Manusia Pada PT. Sinar Galesong Mandiri Kota Makassar*. Thesis. Makassar : Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Maschoi, C. A. (2021). *SISTEM PENGENDALIAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA BANK JATIM CABANG NGANJUK. Laporan Magang*. Ygyakarta : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Indonesia.
- McFadden, F. R., Hoffer, J. A. & Prescott, M. B., 1999. *Modern Database Management*. Upper Saddle River: Addison Wesley Educational Publisher Inc.
- McKinsey Digital, Bossert, O., & Dresmet, D. (2021). *The platform play: How to operate like a tech company*. McKinsey.
- Mella, P., & Colombo, C. M. (2014). Endogenous Innovation. When Inner Organizational Dynamics Afford and Constrain Change. *Procedia Economics and Finance*, 8, 194–203. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00081-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00081-1)

- Memmo, F., Andrade, O., & Andrade, O. (2015). *Transforming customer service in insurance through digital innovation*. Ernst & Young LLP.
- Mithas, S., & Lucas, H. C. (2010). What is your digital business strategy?. *IT professional*, 12(6), 4-6.
- Moeheriono (2012) *"Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi"*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Moore, R., & Richards, J. D. (2015). Here today, gone tomorrow: open access, open data and digital preservation.
- Moradi, E., Jafari, S. M., Doorbash, Z. M., & Mirzaei, A. (2021). Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. *Asia Pacific Management Review*, 26(4), 171-179. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2021.01.003>
- Morrow, P. C., Mcelroy, J. C., & Scheibe, K. P. (2011). *Work unit incivility , job satisfaction , and total quality management among transportation employees*. 47, 1210-1220. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2011.03.004>
- Moussavou, J. (2020). Banking and Digital Transformation: Towards an Integration of Fintechs' Activities to Develop Innovation. *Journal of Applied Business & Economics*. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=1499691X&AN=148865340&h=LJ3%2Bk9SLmMn%2BCesvZBl%2FCvmXHpSlohFwRRZK6vfKPTvUVl3ojNUZtUY9tkvTX0T6OPiG6Y3bu3HfhRcVQfIOLg%3D%3D&crl=c>
- Muafi, M. *et al.* (2021) "Digital entrepreneurship in Indonesia: A human capital perspective," *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), pp. 351-359.
- Muliawaty, L. (2019) 'Peluang Dan Tantangan Sumber Daya Manusia Di Era Disrupsi', *Kebijakan : Jurnal Ilmu*

- Administrasi*, 10(1), pp. 1–9. Available at: <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v10i1.1416>.
- Murray, R. L. (2001). 23 - Laws, Regulations, and Organizations†. In R. L. Murray (Ed.), *Nuclear Energy (Fifth Edition)* (pp. 364–382). Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-075067136-1.50031-7>
- Nabillah Purba, Mhd Yahya, N. (2021) ‘REVOLUSI INDUSTRI 4.0 : PERAN TEKNOLOGI DALAM EKSISTENSI PENGUASAAN BISNIS DAN IMPLEMENTASINYA’, 9(2), pp. 91–98.
- Nambisan, S. (2017) “Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship,” *Entrepreneurship theory and practice*, 41(6), pp. 1029–1055. doi: 10.1111/etap.12254.
- Nasution, Y. (2017). Kepuasan Kerja Karyawan pada CV. Mitra Boga Tama. *JPPP - Jurnal Penelitian Dan Pengukuran Psikologi*, 1(1), 107.
- Nugroho, S. B. M., & Abdurohim, A. (2021). Bab 12 Inovasi Dan Kreativitas Ekonomi Pada Masa New Normal. *Menakar Ekonomi Di Era Pandemi Covid-19 & New Normal*, 180.
- Oliveira, P., & Roth, A. V. (2012). The influence of service orientation on B2B e-service capabilities: an empirical investigation. *Production and Operations Management*, 21(3), 423-443.
- Olivier-Pijpers, V. C., Cramm, J. M., & Nieboer, A. P. (2019). Influence of the organizational environment on challenging behaviour in people with intellectual disabilities: Professionals’ views. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 32(3), 610–621. <https://doi.org/10.1111/jar.12555>
- Panggabean, A. N. (2021). Memahami Dan Mengelola Transformasi Digital [Preprint]. Open Science Framework. <https://doi.org/10.31219/osf.io/s36wq>

- Park, S. H., Lee, P. J., Lee, B. K., Roskams, M., & Haynes, B. P. (2020). Associations between job satisfaction, job characteristics, and acoustic environment in open-plan offices. In *Applied Acoustics* (Vol. 168). <https://doi.org/10.1016/j.apacoust.2020.107425>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (Richard B. (2009). *Formulation, implementation, and control of competitive strategy*. McGraw-Hill Irwin.
- Perdana, A. (2019) 'Generasi Milenial dan Strategi Pengelolaan SDM Era Digital', *Jurnal Studi Pemuda*, 8(1), p. 75. Available at: <https://doi.org/10.22146/studipemudaugm.45287>.
- Perkin, N. and Abraham, P. (2017) *Praise for Building the Agile Business through Digital Transformation*.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard business review*, 92(11), 64-88.
- Pradana, R.A. et al. (2023) 'Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Digital: Keterampilan dan Peran di Era Digital', *COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 2(09), pp. 1806–1817. Available at: <https://doi.org/10.36418/comserva.v2i09.583>.
- Pratiwi, W.N., Komariah, K. and Jhoansyah, D. (2020) 'Turnover Intention Berdasarkan Retensi Karyawan dan Insentif', *BUDGETING: Journal of Business, Management and Accounting*, 2(1), pp. 313–324. Available at: <https://doi.org/10.31539/budgeting.v2i1.1760>.

- Putra, Y.S. (2016) 'TEORI PERBEDAAN GENERASI', Vol. 9 No., pp. 123–134. Available at: <https://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results>.
- Rahayu, K.N.S. (2021) 'Sinergi pendidikan menyongsong masa depan indonesia di era society 5.0', *Edukasi: Jurnal Pendidikan Dasar*, 2(1), pp. 87–100. Available at: <https://stahnmpukuturan.ac.id/jurnal/index.php/edukasi/article/view/1395>.
- Rahman, Y.A. (2020) 'MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA', *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2). Available at: <https://doi.org/10.58883/tsaqofah.v4i2.84>.
- Ramadhanty, D.P., Saragih, E.H. and Aryanto, R. (2020) 'The Influence of the Work Environment on the Loyalty of Millennial Employees', 149(Apmrc 2019), pp. 264–271. doi:10.2991/aebmr.k.200812.046.
- RIFAYANTI, I. (2018). ... *KOMUNIKASI DALAM MENDUKUNG TRANSFORMASI ORGANISASI PADA ERA DIGITAL (Studi Kasus Transformasi 2.0.-Creating The Future PT. Bank Universitas Mercu Buana Jakarta*.
- Risdianto, E. (2019) 'Analisis Pendidikan Indonesia di Era Revolusi Industri 4.0', *Research Gate*, April(January), pp. 1–16.
- Rivenbark, L., "The 7 Hidden Reasons Why Employees Leave," *HR Magazine*, May 2005, accessed October 10, 2010.
- Rizal, M., Saerang, I.S. and Jopie, R.J. (2017) 'PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM DALAM RANGKA MENINGKATKAN KINERJA JURNALIS MEDIA ONLINE DI DETIKAWANUA.COM', *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(2). Available at: <https://doi.org/10.35794/emba.5.2.2017.16142>.

- Rofaida, R., Suryana, Asti Nur Aryanti, & Yoga Perdana. (2020). Strategi Inovasi pada Industri Kreatif Digital: Upaya Memperoleh Keunggulan Bersaing pada Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 8(3), 402–414. <https://doi.org/10.33059/jmk.v8i3.1909>
- Rogers, R. (2019). *Doing digital methods*. Sage.
- Rohida, L. (2018) ‘Pengaruh Era Revolusi Industri 4.0 terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia’, *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 6(1), pp. 114–136. Available at: <https://doi.org/10.31843/jmbi.v6i1.187>.
- Romindo, R. et al., 2023. *REKAYASA PERANGKAT LUNAK*. Padang: PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI.
- Rothmann, W., & Koch, J. (2014). Creativity in strategic lock-ins: The newspaper industry and the digital revolution. *Technological forecasting and social change*, 83, 66-83.
- Sabrina, R. (2021) ‘Manajemen Sumber Daya Manusia: Unggul , Kreatif , dan Inovatif di Era Revolusi Industri 4.0’, *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 22(2), pp. 216–222. Available at: <https://doi.org/10.30596/jimb.v22i2.7703>.
- Saefullah, E. and Siti Annisa Wahdiniawati, Wahdaniah, D.A. (2020) *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (Era Transformasi Digital)*, Suparyanto dan Rosad (2015).
- Safa, N.S. et al. (2018) ‘Motivation and opportunity based model to reduce information security insider threats in organisations’, *Journal of Information Security and Applications*, 40, pp. 247–257. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jisa.2017.11.001>.
- Samara, G. and Terzian, J. (2021) “Challenges and opportunities for digital entrepreneurship in developing countries,” in *Digital Entrepreneurship*. Cham: Springer International Publishing, pp. 283–302.

- Schallmo, A., & Daniel, R. (2018). *Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*. Springer Science+ Business Media, LLC.
- Sebastian, I., Ross, J., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K., & Fonstad, N. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS quarterly executive*, 16(3), 197-213.
- Sedarmayanti (2008) *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Ilham Jaya.
- Sertsios, G. (2020). Corporate finance, industrial organization, and organizational economics. *Journal of Corporate Finance*, 64, 101680. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101680>
- Setia, P., Setia, P., Venkatesh, V., & Joglekar, S. (2013). Leveraging digital technologies: How information quality leads to localized capabilities and customer service performance. *MIS Quarterly*, 37(2), 565-590
- Silalahi, M., Abdurohim, A., Romy, E., Candra, V., & Sudirman, A. (2022). The Involvement Locus of Control, Servant Leadership, and Innovative Work Behavior to Improve Teacher Performance. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(2), 751-763.
- Singh, A., & Hess, T. (2017). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(1).
- Singh, S. K., & El-Kassar, A. N. (2019). Role of big data analytics in developing sustainable capabilities. *Journal of cleaner production*, 213, 1264-1273.
- Sinta Nafira, T.D.S. (2021) 'Strategi Pengembangan Kualitas Sdm "Generasi Millennial & Generasi Z" Dalam Menghadapi Persaingan', (November), pp. 19-21.

- Siregar, S., & Siregar, S. (2012). Statistika deskriptif untuk penelitian: dilengkapi dengan perhitungan manual dan aplikasi SPSS versi 17 / Syofian Siregar. 1. *STATISTIK DESKRITIF, Statistika Deskriptif Untuk Penelitian: Dilengkapi Dengan Perhitungan Manual Dan Aplikasi SPSS Versi 17 / Syofian Siregar, 2012*(2012).
- Sitorus, V., & Timbul, E. (2007). *Sistem pengendalian manajemen 2007*. Pusdiklatwas BPKP.
- Soekarso, S. (2007). Manajemen: Paradigma Baru dalam Menghadapi Perubahan. *The Winners*, 8(2), 184. <https://doi.org/10.21512/tw.v8i2.739>
- Statista. (2022). The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies <https://www.statista.com/>
- Sulistiyandari, & Handayani, S. R. (2011). Membangun Keunggulan Bersaing Berkelanjutan. *Jurnal & Proceeding FEBUNSOED*, 1, 1–17.
- Surber, R. S., & Stauffacher, D. (2022). Ethical and Political Perspectives on Emerging Digital Technologies.
- Susilo. (2022). “Digital Strategy” Dalam Pengelolaan SDM. <https://id.linkedin.com/pulse/digital-strategy-dalam-pengelolaan-sdm-susilo->. [Dikutip pada tanggal 27 Februari 2023](#).
- Syahdi, N. (2020). Analisis Sop (Standard Operating Prosedure) Dalam Produksi Roti Gembopada Usaha Roti Gembong Bite Di Samarinda. *Jurnal Administrasi Bisnis Fisipol Unmul*, 8(2). <https://doi.org/10.54144/jadbis.v8i2.3226>
- Tahar, A., Setiadi, P. B., and Rahayu, S. (2022) ‘Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 Menuju Era Society 5.0’, *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), pp. 12380–12394. Available at: <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/4428>.

- Tahar, A., Setiadi, P.B. and Rahayu, S. (2022) 'Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 Menuju Era Society 5.0', *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), pp. 12380–12394. Available at: <https://doi.org/10.31004/jptam.v6i2.4428>.
- Tan, L., & Wang, N. (2010). Future Internet: The Internet of Things. *ICACTE 2010 - 2010 3rd International Conference on Advanced Computer Theory and Engineering, Proceedings*. <https://doi.org/10.1109/ICACTE.2010.5579543>
- Tantangan Human Resource Management di Era Digital (2022) *BINUS UNIVERSITY*, 16 March. Available at: <https://binus.ac.id/2022/03/tantangan-human-resource-management-di-era-digital/> (Accessed: 12 February 2023).
- TATARU, C. (2019) 'Human Resources in the Digital Age A Manager's Realities and Perspectives', *Review of International Comparative Management* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.24818/rmci.2019.4.473>.
- Tekic, Z., & Koroteev, D. (2019). From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies. *Business Horizons*, 62(6), 683-693.
- Trongtorsak, S., Saraubon, K. and Nilsook, P. (2021) "Collaborative experiential learning process for enhancing digital entrepreneurship," *Higher education studies*, 11(1), p. 137. doi: 10.5539/hes.v11n1p137.
- Turmidzi, I. (2019). Konsep Pengendalian Mutu dan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Dunia Bisnis dan Dunia Pendidikan. *Jurnal Pemikiran Dan Pendidikan Dasar Islam*, 1(1), 63–100. <https://stai-binamadani.e-journal.id/jurdir/article/download/57/42/>

- Veithzal Rivai, S.M. (2010) *Education management : Analisis teori dan praktik*. 1 CETAKAN. Jakarta: Rajawali Pers. Available at: <https://inlislite.uin-suska.ac.id/opac/detail-opac?id=11934>.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The journal of strategic information systems*, 28(2), 118-144.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The journal of strategic information systems*, 28(2), 118-144.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28, 118-144.
- Waliyanto, W., 2020. *Sistem basis data: Analisis dan permodelan data*. Yogyakarta: J & J Learning.
- Waluyo, Minto. (2013). "TREN MSDM MASA DEPAN". Jawa Timur : UPN Veteran Jawa Timur.
- Wang, S., Wan, J., Zhang, D., Li, D., & Zhang, C. (2016b). Towards smart factory for industry 4.0: a self-organized multi-agent system with big data based feedback and coordination. *Computer Networks*, 101, 158-168.
- Weichhart, G., Molina, A., Chen, D., Whitman, L. E., & Vernadat, F. (2016). Challenges and current developments for sensing, smart and sustainable enterprise systems. *Computers in Industry*, 79, 34-46.
- Widajanti, E. (2014a). Peran strategi operasi dalam mencapai keunggulan kompetitif bagi perusahaan. *Peran Strategi Operasi Dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif Bagi Perusahaan. Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 14(1), 77-90.

- Widajanti, E. (2014b). Peran Strategi Operasi dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif Bagi Perusahaan. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 14(1).
- Widodo, D.S.E. (2015) *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*,. Yogyakarta: Pustaka Belajar. Available at: <https://inlis.kemenpppa.go.id/opac/detail-opac?id=2217>.
- Wiesböck, F., & Hess, T. (2020). Digital innovations: Embedding in organizations. *Electronic Markets*, 30(1), 75-86.
- Yoo, Y., Boland Jr, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization science*, 23(5), 1398-1408.
- Zallio, M. and Clarkson, P.J. (2022) 'Designing the metaverse: A study on inclusion, diversity, equity, accessibility and safety for digital immersive environments', *Telematics and Informatics*, 75, p. 101909. Available at: <https://doi.org/10.1016/J.TELE.2022.101909>.
- Zhao, J., Chi, M., Zhu, Z., & Hu, L. (2015). From digital business strategy to e-business value creation: a three-stage process model. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 15(2-3), 215-241.

BIODATA PENULIS



Andi Asari, SIP.,S.Kom.,M.A., P.hD (C), yang mempunyai nama lengkap Andi Muhammad Asari sebagai nama pemberian orang tua, dan memiliki nama pena atau panggilan akrab Anas adalah dosen di Universitas Negeri Malang yang saat ini sedang melanjutkan studi doctoral (S3) di jurusan Information Management UiTM Malaysia. Lahir di desa Brongkal kabupaten Malang, semasa di Malang pernah mengenyam pendidikan di MI Azharul Ulum 02 Brongkal, kemudian lanjut di MTsN Malang 3 Sepanjang gondanglegi, dan lanjut di SMK Turen Malang. Kemudian melanjutkan belajar di perguruan tinggi di beberapa perguruan tinggi dikota Malang dan kemudian pindah ke kota pendidikan Daerah Istimewa Yogyakarta, dan sekarang domisili di Malang Jawa Timur. Penulis merupakan alumni dari Magister Kajian Budaya dan Media sekolah pasca sarjana Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, dan juga alumni dari jurusan Ilmu Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Mulai tahun 2015 sampai sekarang penulis aktif mengajar sebagai dosen tetap di Universitas Negeri Malang dan di beberapa lembaga pendidikan

pondok pesantren di Malang Raya. Disamping kesibukan di dunia akademis penulis juga memiliki kegiatan pengabdian di masyarakat dengan mengisi seminar, workshop, dll.

Riwayat Mengajar:

https://pddikti.kemdikbud.go.id/data_dosen/RjEyRkFENzYtMEYxOS00QjE3LThFMzQtNTY1RkYwOTA3MzM1

Riwayat Publikasi Artikel:

<https://sinta.kemdikbud.go.id/authors?q=andi+asari>

Riwayat Penerbitan Buku:

https://www.google.com/h?q=andi+asari&tbm=bks&ei=WEHEYpa1OdWh4t4PkI2jqAw&ved=0ahUKEwiWwf3w8eH4AhXVkJNgFHZDGCUMUQ4dUDCAg&oq=andi+asari&gs_lcp=Cg1nd3Mtd2l6LWJvb2tzEAxQAFgAYABoAHAAeACAAQCIAQCQAQA&sclient=gws-wiz-books

Riwayat Penelitian dan Pengabdian:

<https://pakar.um.ac.id/Data/Peneliti/view/> <https://pakar.um.ac.id/Data/Peneliti/view/>

Google scholar:

<https://scholar.google.co.id/citations?hl=id&user=YVa5GeIAAAAJ>

Researchgate :

<https://www.researchgate.net/profile/Andi-Asari/research>

Youtube :

<https://youtube.com/channel/UCnNHvnNWspDB1pRQmBoI6ZQ>

<https://youtube.com/channel/UCJBO0b8pPXR86HuLrv7tn-Q>

Email : andi.asari.fs@um.ac.id

Scopus ID : 57213605546

Facebook : <https://www.facebook.com/andiasari.official/>

Instagram : andiasari.official



Romindo, S.Kom., M.Kom., CLMA., CBPA lahir di Bekasi, 11 November 1991. Saat ini bertempat tinggal di Medan - Sumatera Utara, Indonesia. Gelar non akademik Certified Leadership Management Associate (CLMA) dan Certified Book and Paper Authorship (CBPA) pada tahun 2020. Saat ini Penulis menjadi Dosen Program

Studi Sistem Informasi Fakultas Ilmu Komputer di Universitas Pelita Harapan. Penulis mendalami dan mengajar mata kuliah Web Programming terutama dalam bidang Internet of Things, serta Penulis juga aktif dalam menulis buku, berbagai artikel ilmiah dan menjadi narasumber dalam beberapa seminar dan workshop nasional.



Syamsu Rijal, S.E., M.Si., Ph.D ,Penulis lahir di Ujung Pandang, 26 Desember 1973. di Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia. Dia merupakan lulus sarjana Pada Program Studi Manajemen, Universitas Hasanuddin (UNHAS) di Makassar Provinsi Sulawesi Selatan,Indonesia Tahun 1999, kemudian melanjutkan studi

Magister pada Program Studi Ekonomi Sumber daya Program Pascasarjana, Universitas Hasanuddin Di Makassar Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia, dan lulus pada Tahun 2005. Pada Tahun 2017 beliau mendapatkan gelar Ph.D sebagai lulusan pada bidang Ilmu Ekonomi Publik , Central China Normal University (CCNU) di Wuhan Tiongkok. Sekarang ini Dia tergabung dalam dosen tetap pada Jurusan Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Makassar

(UNM) di Makassar Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia. Dia banyak menulis buku dan karya ilmiah yang berhubungan dengan Ilmu ekonomi khususnya Ekonomi Publik, Ekonomi Sumber Daya dan Manajemen Publik.

Email : syamsurijalasnur@unm.ac.id



Dr. Abdurohim, SE, MM. Kelahiran Cirebon (Jawa Barat) 12 April 1964, berkecimpung sebagai praktisi Perbankan selama 31 tahun pada PT. Bank Papua, dengan jabatan terakhir Vice President pada Divisi Perencanaan Strategis (Renstra) Keahlian yang dimiliki adalah Audit Perbankan, Perencanaan Strategis,

Pemasaran, Manajemen Human Capital, Penyusunan BPP & SOP dan Struktur Organisasi Perusahaan Perbankan.

- Pendidikan Doktor (S3) Ilmu Manajemen dari Universitas Cendrawasih (2017).
- Pendidikan Magister Manajemen (S2) Manajemen Keuangan, dari Universitas Hasanudin (2003), dan
- Pendidikan Sarjana (S1) Manajemen Keuangan & Perbankan dari STIE YPKP Bandung (1989).

Saat ini sebagai tenaga pengajar/dosen Lektor pada Universitas Jendral Ahmad Yani, Cimahi, Jawa Barat. Dan telah Bersertifikat sebagai Dosen Profesional (Serdos) dari Kemendikti Risti.

Sudah menulis Book Chapter (BC) sebanyak 61 Buku Ber ISBN & HKI.

Manajemen Keuangan Dasar, Dasar-Dasar Pemasaran, Bank dan Fintech Ekstensi Bank kini dan esok, HRM 5.0 Digitalisasi Sumber Daya Manusia, Bunga Rampai Kebijakan Perpajakan di

Indonesia di masa pandemi Covid-19, Implementasi pengelolaan keuangan daerah tata kelola menuju pemerintahan yang baik, Manajemen pemasaran Implementasi Strategi Pemasaran Di Era Society 5.0, Keuangan syariah Konsep, Prinsip Dan Implementas, Operation Management, Anggaran Operasionall, The Art Of Branding, E-Commerce Strategi Dan Inovasi Bisnis Berbasis Digital, Analisa Laporan Keuangan, Isu-Isu Kontemporer Akuntansi Manajemen Sebagai Alat Perencanaan, Pengendalian Dan Pengambilan Keputusan, Tantangan pendidikan Indonesia di masa depan, Teori dan praktek manajemen Bank Syariah Indonesia, Kesehatan lingkungan suatu pengantar, Etika bisnis suatu pengantar, Bank dan lembaga keuangan lainnya, Knowledge Management, Marketing tourism service, New Normal Era Jilid 2, Menakar ekonomi di era pandemi covid-19 & new normal, Human Resource Management (HRM) In Industry 5.0, Teori pemasaran pendekatan manajemen bisnis, Business and digital economy, Konsep dan implementasi manajemen strategi, Mengukur kinerja perusahaan melalui analisa laporan keuangan, Akuntansi keuangan tingkat menengah, Konsep dan sistim akuntansi biaya, Study kelayakan rencana bisnis, Prilaku dalam organisasi, Tinjauan Hubungan Manajemen Risiko Dan Asuransi, Dasar Kepemimpinan Dan Pengambilan Keputusan, Sistem dan Strategi dalam Konteks Pengendalian Manajemen, Pengetahuan Dasar Pasar Modal dan Investasi, Manajemen Sumber Daya Manusia (Era Transformasi Digital), Manajemen sumber daya manusia eratransformasi digital, Akuntansi Manajemen, Pendidikan dan Promkes, Customer relationship management, Technopreneurship, Perencanaan Dan Pengembangan SDM, Kewirausahaan Digital, Pemasaran Era Kini, Bumdesku Masa Depan, Pengantar Bisnis Syariah, Manajemen Pendidikan, Ekonomi Kesehatan, Psikologi Positif.

Sudah menulis jurnal ilmiah Nasional maupun di Internasional:

1. Sinta 2 (Garuda)
2. Sinta 3 (Garuda)
3. Sinta 4 (Garuda)
4. Non-Sinta (Garuda)
5. Google Scholar
6. Crossref
7. OSF.IO
8. ResearchGate

Telah mengikuti pendidikan/Lulus:

1. Sekolah Pimpinan Bank (Sespibank),
2. Sekolah Pemimpin Cabang,
3. Manajemen Risiko level 4,
4. Keuangan Berkelanjutan (SDGs).
5. Sertifikat Dosen Profesional (SerDos)

Anggota : Project Managemen Office Indonesia (PMOPI)

Email : Abdurrohim@mn.Unjani.ac.id



Yossi Hendriati, SE., MM. Telah menyelesaikan sekolah ilmu manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardika Surabaya. Profesi karir sebagai Dosen Bersertifikasi pada program studi manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Galileo dengan

jabatan fungsional Lektor, menjadi anggota profesi di Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia dan Ahli & Dosen Republik Indonesia Kota Batam. Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen Sunebrdaya Manusia, Manajemen strategik, Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan. Penulis aktif menulis artikel pada jurnal nasional terakreditasi dan internasional.

Faidal



Zainiyatul Afifah, S.E.I., M.M., CHRA. Penulis lahir di Sumenep tanggal 15 September 1994. Penulis adalah dosen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trunojoyo Madura Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Ekonomi Islam, Universitas Trunojoyo Madura dan melanjutkan S2 pada Magister Manajemen, Universitas Hayam Wuruk Perbanas.

Ari Kartiko



Ning Sunarno, S.Mn., M.M. Lahir di Purworejo, 4 Oktober 1983. Telah menyelesaikan Pendidikan Magister Manajemen pada Universitas Negeri Jakarta. Terlibat sebagai peserta student exchange Fall Program Asia University Taiwan dengan Universitas Negeri Jakarta. Profesi karir sebagai Aparatur Sipil Negara

dengan jabatan sebagai Pengolah Data Analisis dan Pengujian Transaksi Kewajiban Pembiayaan IV Senior pada Kementerian Keuangan. Menguasai pengelolaan sumber daya manusia dan memegang Certified Human Resources level Supervisor dan dan Manager dari BNSP.

Siti Mujanah



Hanna Meilani Damanik, SE., MM. Penulis lahir di Tarutung, Sumatera Utara pada 1 Mei 1984, menyelesaikan Pendidikan S1 Ekonomi pada Universitas Sumatera Utara, dan melanjutkan S2 pada Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas HKBP Nommensen. Penulis sekarang menjadi Dosen Fakultas Ekonomi

dan Bisnis Universitas HKBP Nommensen. Penulis menekuni Penelitian bidang Manajemen SDM dan Manajemen Pemasaran



Dr. Nugroho B. Sukamdani, BEng, MBA.

Telah menyelesaikan sekolah Bisnis Harvard Business School, Harvard University Boston Massachusetts, USA, Master of Business Administration, European University, Antwerpen, Belgium, Doctor Economics, Takushoku University, Tokyo, Japan. Profesi karir sebagai dosen

tetap pada program studi magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Sahid Jakarta dengan jabatan fungsional Associate Professor. Profesi non-karir sebagai professional pada Asean New Zealand Business Council sebagai ketua, Association of The Indonesia Tours & Travel Agencies (ASITA) sebagai anggota, dan The Indonesia Professional Benchmarking Association sebagai anggota. Penulis memiliki kepakaran dibidang human resources management, strategic marketing, organization development & change, dan organization behavior. Penulis aktif menulis artikel pada jurnal nasional terakreditasi dan internasional. Penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi negeri sebagai wujud turut mencerdaskan kehidupan bangsa. Atas dedikasi dan kerja keras pada bidang manajemen sumberdaya manusia penulis mendapat penghargaan sebagai salah satu Honored member of International Who's Who of Professionals dan ASEAN Business Entrepreneur Award for Commitment in Tourism & Foreign Business Investment Organizer.



Muhamad Baedowi, S.Pd.I.,M.Pd. Penulis lahir di Kebumen tanggal 05 Maret 1987, beralamatkan di Desa Grogolpenatus Rt 03 Rw 03 Kecamatan Petanahan Kabupaten Kebumen, Provinsi Jawa Tengah, Indonesia.

Penulis adalah dosen pada Program Studi Manajemen Sumberdaya Perairan, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan, Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Kependidikan Islam (Sekarang Manajemen Pendidikan Islam) di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Purwokerto (sekarang UIN Prof. Dr. KH. Syaifuddin Zuhri Purwokerto). Pada saat Kuliah S1 aktif diberbagai organisasi seperti menjadi ketua HMP KI tahun 2008-2009, Menjadi Pimpinan Umum Lembaga Pers Mahasiswa Obsesi tahun 2009-2010, menjadi Wakil Ketua Rayon Tarbiyah PMII Walisongo Tahun 2009-2010, menjadi Ketua Forum Komunikasi Mahasiswa Kebumen (FKMK) tahun 2007-2009. Dan melanjutkan S2 pada tahun 2014 dan lulus 2017 di Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.

Penulis menekuni bidang Penelitian dan Pengabdian terkait dengan Keagamaan, Pendidikan dan Sosial Humaniora. Aktivitas selain menjadi Dosen PNS di Univeristas Jenderal Soedirman Purwokerto juga sebagai dosen Luar Biasa di Institut Agama Islam An Nawawi Berjan Purworejo, Jawa Tengah.

Email : muhamad.baedowi@unsoed.ac.id.



MANAJEMEN SDM DI ERA TRANSFORMASI DIGITAL

Buku ini di susun secara lengkap dengan tujuan untuk memudahkan para pembaca memahami isi buku ini. Kami menyadari bahwa buku yang ada ditangan pembaca ini masih banyak kekurangan. Maka dari itu kami sangat mengharapkan saran untuk perbaikan buku ini dimasa yang akan datang.

Buku ini mencakup beberapa topik yakni KONSEP DASAR TRANSFORMASI DIGITAL, KONSEP TEKNOLOGI DIGITAL, KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (HRM), TRANSFORMASI ORGANISASI DAN INOVASI ERA DIGITAL, MANAJEMEN SDM DI ERA TRANSFORMASI DIGITAL, PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DIGITAL, MANAJEMEN KINERJA DI ERA DIGITAL, PENILAIAN KINERJA DI ERA DIGITAL, KEPUASAN KINERJA, MANAJEMEN SDM DIGITAL, SISTEM CONTROLLING PADA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA, WIRAUSAHA DIGITAL, dan TREND DAN ISU GLOBAL MANAJEMEN SDM ERA DIGITAL

Di Cetak dan di Distribusikan Oleh :



Distributor buku, Penerbit & Percetakan

THE BEST SOLUTION

☎ 0851-0052-3476 ☎ 0857-2902-2165

✉ istanaagency09@gmail.com | percetakanistana09@gmail.com

🌐 www.istanaagency.com



istanaagency.com

ISBN 978-623-8242-09-2



9 786238 242092