

# 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



percetakanistana09@gmail.com



0857-2902-2165



istanaagency



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

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vii</b>
<b>BAB I KONSEP DASAR TRANSFORMASI DIGITAL .....</b>	<b>1</b>
A. Era Digital.....	1
B. Konsep Dasar Transformasi Digital.....	5
<b>BAB II KONSEP TEKNOLOGI DIGITAL .....</b>	<b>9</b>
A. Perkembangan Teknologi Digital .....	9
B. Konsep Teknologi Digital .....	10
<b>BAB III KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (HRM) .....</b>	<b>23</b>
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



<b>BAB IV TRANSFORMASI ORGANISASI DAN INOVASI ERA DIGITAL .....</b>	<b>45</b>
A. Pendahuluan.....	45
B. Transformasi pada Inovasi.....	53
C. Resiko melakukan Inovasi.....	59
<b>BAB V MANAJEMEN SDM DI ERA TRANSFORMASI DIGITAL..</b>	<b>63</b>
.....	
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
<b>BAB VI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DIGITAL .....</b>	<b>81</b>
A. Pendahuluan.....	81
B. Generasi di Era Digitalisasi .....	84
C. Era Revolusi 4.0 dan 5.0.....	90
<b>BAB VII MANAJEMEN KINERJA DI ERA DIGITAL .....</b>	<b>95</b>
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
<b>BAB VIII PENILAIAN KINERJA DI ERA DIGITAL .....</b>	<b>111</b>
A. Definisi Kinerja .....	111
B. Tujuan Penilaian Kinerja.....	113
C. Digital.....	114
D. Penilaian kinerja di era digital.....	115

<b>BAB IX KEPUASAN KINERJA.....</b>	<b>119</b>
A. Pendahuluan.....	119
B. Kepuasan Kinerja Pegawai dalam Organisasi. ....	123
C. Penutup .....	126
<b>BAB X MANAJEMEN SDM DIGITAL.....</b>	<b>127</b>
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
<b>BAB XI SISTEM CONTROLLING PADA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>153</b>
A. Pendahuluan.....	153
B. Konsep Dasar Pengendalian ( <i>Controlling</i> ) .....	155
C. <i>Controlling</i> /Pengendalian Manajemen.....	158
D. Sistem Pengendalian Internal SDM.....	160
<b>BAB XII WIRUSAHA DIGITAL .....</b>	<b>161</b>
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 II

## KONSEP TEKNOLOGI DIGITAL

### A. PERKEMBANGAN TEKNOLOGI DIGITAL

Perkembangan teknologi digital telah membawa banyak manfaat bagi manusia dalam berbagai aspek kehidupan, seperti kemudahan akses informasi, efisiensi waktu, kemudahan berkomunikasi, dan lain sebagainya. Namun, seperti halnya dengan perkembangan teknologi lainnya, teknologi digital juga memiliki dampak negatif yang perlu diwaspadai dan ditangani.

Salah satu dampak negatif yang sering terjadi adalah meningkatnya tindak kejahatan yang terfasilitasi oleh teknologi digital, seperti penipuan online, peretasan, dan kejahatan siber lainnya. Hal ini terjadi karena teknologi digital memberikan kemudahan dalam berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang lain secara anonim, sehingga memudahkan pelaku kejahatan untuk melakukan aksinya.

perkembangan teknologi digital telah mengalami revolusi sejak tahun 1980an dan terus berkembang hingga saat ini. Perkembangan teknologi digital didorong oleh penemuan dan pengembangan komputer pribadi atau *personal computer* (PC) yang memungkinkan pengolahan data secara otomatis dan efisien.

Peningkatan kinerja teknologi mikroprosesor juga telah memungkinkan teknologi digital untuk ditanam pada berbagai perangkat yang dimiliki secara personal, seperti *smartphone*, tablet, dan laptop. Hal ini membuat teknologi digital semakin terjangkau dan mudah diakses oleh masyarakat luas.

Perkembangan teknologi transmisi termasuk jaringan komputer juga memicu pertumbuhan penggunaan internet dan Penyiaran digital. Internet telah memberikan akses tak terbatas pada informasi dan konten, serta memungkinkan komunikasi antar individu dan organisasi secara global.

Peningkatan ketersediaan teknologi ponsel dan konektivitas online juga telah memainkan peran besar dalam revolusi digital. Ponsel telah menjadi perangkat yang sangat penting dalam kehidupan sehari-hari, memberikan kemampuan untuk terhubung dengan orang lain dan mengakses informasi dan konten kapan saja dan di mana saja.

## **B. KONSEP TEKNOLOGI DIGITAL**

Konsep teknologi digital mengacu pada teknologi yang memanipulasi informasi dan data menggunakan sistem biner (0 dan 1), serta memanfaatkan perangkat keras dan perangkat lunak untuk memproses, menyimpan, dan mentransmisikan data. Konsep teknologi digital meliputi berbagai macam teknologi, seperti komputer, perangkat *mobile*, *Internet*, media sosial, dan teknologi digital lainnya.

Teknologi digital memungkinkan pengolahan data yang cepat, akurat, dan efisien, sehingga sangat penting dalam kehidupan sehari-hari, baik dalam bisnis, pendidikan, hiburan, kesehatan, dan berbagai sektor lainnya. Dalam teknologi digital, data disimpan dalam format digital dan dapat dengan mudah diakses dan disebarluaskan melalui jaringan komunikasi digital. Beberapa infrastruktur teknologi digital.

## 1. Perangkat Keras (*Hardware*)

*Hardware* atau perangkat keras adalah komponen fisik dari komputer yang terdiri dari berbagai macam komponen seperti CPU, memori, *hard drive*, *motherboard*, *monitor*, *keyboard*, *mouse*, dan sebagainya. Perangkat keras ini dapat dilihat, diraba, dan memiliki bentuk fisik yang dapat dibedakan satu dengan yang lainnya. Sedangkan *software* atau perangkat lunak adalah program atau kode yang dirancang untuk mengatur, mengontrol, dan memanipulasi perangkat keras. Perangkat lunak ini tidak memiliki bentuk fisik yang dapat dilihat atau diraba, karena terdiri dari kumpulan instruksi atau kode program yang disimpan dalam media penyimpanan seperti *hard drive*, CD-ROM, atau flash drive. Perangkat lunak ini dapat berupa sistem operasi, aplikasi, driver, dan sebagainya.

Adapun kategori perangkat keras (*hardware*) komputer:

- a. *Input Device* (perangkat masukan) - digunakan untuk memasukkan data ke dalam komputer, contohnya *keyboard*, *mouse*, *scanner*, *webcam*, *joystick*.
- b. *Output Device* (perangkat keluaran) - digunakan untuk menampilkan atau mengeluarkan data dari komputer, contohnya *monitor*, *printer*, *speaker*, *projector*.
- c. *Storage Device* (perangkat penyimpanan) - digunakan untuk menyimpan data dalam jangka panjang, contohnya *hard disk drive* (HDD), *solid state drive* (SSD), *flash drive* (USB), *memory card*.
- d. *Process Device* (perangkat pemroses) - digunakan untuk mengolah data dalam komputer, contohnya *central processing unit* (CPU), *graphics processing unit* (GPU), *digital signal processor* (DSP), *field-programmable gate array* (FPGA).

## 2. Perangkat Lunak (*Software*)

Perangkat lunak atau *software* adalah program-program atau aplikasi yang dirancang untuk dijalankan di dalam komputer atau perangkat elektronik lainnya. Perangkat lunak terdiri dari instruksi-instruksi yang ditulis dalam bahasa pemrograman dan disimpan dalam format digital. Ketika program tersebut dijalankan oleh komputer, maka instruksi-instruksi tersebut diinterpretasikan dan dieksekusi oleh CPU (*Central Processing Unit*) untuk melakukan tugas-tugas tertentu, seperti mengolah data, menjalankan aplikasi, mengendalikan perangkat keras, dan lain sebagainya.

Perbedaan utama antara perangkat lunak dan perangkat keras adalah bahwa perangkat keras adalah komponen fisik dari sebuah komputer, seperti CPU, RAM, *hard disk*, *keyboard*, dan layar, sementara perangkat lunak hanya berupa program-program atau aplikasi yang dijalankan di dalam perangkat keras tersebut. Meskipun demikian, perangkat lunak sangat penting dalam menjalankan tugas-tugas di dalam komputer, karena tanpa perangkat lunak, perangkat keras tidak akan bisa melakukan apa-apa.

Perangkat lunak atau *software* memiliki peran yang sangat penting dalam menjalankan komputer atau perangkat elektronik lainnya. Perangkat lunak berfungsi sebagai penghubung antara pengguna atau user dengan perangkat keras, dengan menerjemahkan perintah-perintah yang diberikan oleh pengguna ke dalam bahasa mesin atau kode-kode instruksi yang dapat dipahami oleh CPU.

Dengan adanya perangkat lunak, pengguna dapat melakukan berbagai macam tugas atau aktivitas di dalam komputer, seperti menulis dokumen, mengolah gambar atau video, menjalankan aplikasi, menjelajahi internet, dan lain sebagainya. Perangkat

lunak juga memiliki berbagai jenis dan kategori, seperti sistem operasi, aplikasi bisnis, aplikasi game, antivirus, dan lain-lain.

Secara umum, perangkat lunak dapat dianggap sebagai otak atau inti dari sebuah komputer, karena tanpa perangkat lunak, perangkat keras tidak akan bisa melakukan apa-apa. Oleh karena itu, pengguna atau user juga harus memilih dan menginstall perangkat lunak yang tepat untuk memastikan bahwa komputer atau perangkat elektronik tersebut dapat berfungsi dengan optimal dan efektif.

Perangkat lunak atau software memiliki berbagai fungsi dan peranan penting dalam penggunaan komputer dan perangkat elektronik lainnya. Berikut ini beberapa fungsi atau peranan utama dari perangkat lunak:

a. Mengendalikan perangkat keras:

Perangkat lunak berfungsi untuk mengendalikan perangkat keras seperti CPU, RAM, hard disk, printer, dan lain-lain. Dengan adanya perangkat lunak, pengguna dapat mengakses dan memanfaatkan perangkat keras tersebut dengan lebih mudah dan efektif.

b. Memberikan antarmuka pengguna:

Perangkat lunak juga berfungsi untuk memberikan antarmuka pengguna atau *user interface*, yang memungkinkan pengguna untuk berinteraksi dengan komputer atau perangkat elektronik secara langsung. Antarmuka pengguna dapat berupa GUI (*Graphical User Interface*) atau CLI (*Command Line Interface*).

c. Mengolah data:

Perangkat lunak berfungsi untuk mengolah dan memanipulasi data yang disimpan di dalam komputer atau perangkat elektronik lainnya. Contohnya, perangkat



lunak pengolah kata seperti Microsoft Word atau *Google Docs*, perangkat lunak pengolah gambar seperti Adobe Photoshop, dan perangkat lunak pengolah video seperti Adobe Premiere.

d. Menjalankan aplikasi:

Perangkat lunak juga berfungsi untuk menjalankan berbagai macam aplikasi atau program yang dibutuhkan oleh pengguna, seperti aplikasi bisnis, aplikasi game, aplikasi multimedia, dan lain-lain.

e. Menyediakan layanan internet:

Perangkat lunak juga berfungsi untuk menyediakan layanan internet, seperti *browser web*, *email client*, aplikasi *chat*, dan lain-lain, sehingga pengguna dapat mengakses dan berinteraksi dengan internet dengan lebih mudah dan efektif.

f. Menjaga keamanan sistem:

Perangkat lunak juga berfungsi untuk menjaga keamanan sistem, seperti antivirus dan *firewall*, yang dapat mencegah masuknya virus atau *malware* ke dalam sistem dan melindungi data pengguna dari serangan *hacker* atau peretas.

g. Mengelola sistem operasi:

Perangkat lunak sistem operasi seperti Windows, MacOS, atau Linux, berfungsi untuk mengelola semua sumber daya dan perangkat keras yang terdapat di dalam komputer atau perangkat elektronik lainnya. Sistem operasi memungkinkan pengguna untuk mengakses dan memanfaatkan semua sumber daya yang tersedia di dalam komputer atau perangkat elektronik tersebut.

Berikut adalah beberapa jenis perangkat lunak yang umum (Romindo, et al., 2023):

- a. Sistem Operasi (*Operating System*)  
Merupakan perangkat lunak yang paling dasar dan penting pada sebuah komputer atau perangkat elektronik. Sistem operasi bertugas mengatur dan mengontrol semua sumber daya pada komputer, seperti CPU, memori, dan perangkat input-output.
- b. Program Aplikasi (*Application Program*)  
Merupakan perangkat lunak yang dirancang untuk tujuan tertentu, seperti pengolah kata, lembar kerja, pembuatan grafis, pengolah gambar dan lain-lain.
- c. Program Utilitas (*Utility Program*)  
Merupakan perangkat lunak yang digunakan untuk membantu mengelola sistem operasi atau perangkat keras pada komputer. Contoh program utilitas adalah antivirus, firewall, program defrag dan sejenisnya.
- d. Perangkat Lunak Basis Data (*Database Software*)  
Merupakan perangkat lunak yang digunakan untuk mengorganisir, menyimpan, dan mengelola data. Beberapa contoh perangkat lunak basis data adalah MySQL, Oracle, dan Microsoft SQL Server.
- e. Perangkat Lunak Grafis (*Graphics Software*)  
Merupakan perangkat lunak yang digunakan untuk membuat dan mengedit gambar, animasi, dan video. Beberapa contoh perangkat lunak grafis adalah Adobe Photoshop, CorelDRAW, dan Adobe Premiere.
- f. Perangkat Lunak Permainan (*Gaming Software*)  
Merupakan perangkat lunak yang digunakan untuk bermain game. Perangkat lunak ini bisa berupa game yang dimainkan di komputer, ponsel atau konsol game.

- g. Perangkat Lunak Pendidikan (*Educational Software*)  
Merupakan perangkat lunak yang digunakan untuk membantu pengajaran dan pembelajaran. Contoh perangkat lunak pendidikan adalah program simulasi, program belajar bahasa, program belajar matematika dan sejenisnya.
- h. Perangkat Lunak Jaringan (*Network Software*)  
Merupakan perangkat lunak yang digunakan untuk mengelola dan mengontrol jaringan komputer. Contoh perangkat lunak jaringan adalah *router*, *switch*, dan *software* pemantau jaringan.
- i. Perangkat Lunak Keamanan (*Security Software*)  
Merupakan perangkat lunak yang digunakan untuk melindungi sistem operasi, aplikasi, dan data dari ancaman keamanan, seperti *virus*, *malware*, dan *spyware*. Contoh perangkat lunak keamanan adalah *antivirus*, *firewall*, dan program deteksi intrusi.
- j. Perangkat Lunak Virtualisasi (*Virtualization Software*)  
Merupakan perangkat lunak yang digunakan untuk membuat lingkungan virtual yang memungkinkan beberapa sistem operasi atau aplikasi berjalan pada satu komputer atau server. Contoh perangkat lunak virtualisasi adalah VMWare, VirtualBox, dan Hyper-V.
- k. Jaringan Komputer  
Jaringan komputer adalah kumpulan perangkat keras, perangkat lunak, dan infrastruktur jaringan yang terhubung secara elektronik untuk bertukar data dan sumber daya. Jaringan komputer memungkinkan perangkat komputer, seperti komputer pribadi, server, printer, dan perangkat lainnya, untuk berkomunikasi dan berbagi informasi dalam jangkauan yang lebih luas.

Jaringan komputer dapat dibagi menjadi beberapa jenis berdasarkan cakupan dan pengaturannya. Beberapa jenis jaringan komputer yang umum adalah:

a. LAN (*Local Area Network*)

Jaringan ini terdiri dari perangkat-perangkat komputer yang terhubung dalam area yang relatif kecil, seperti kantor atau gedung.

b. WAN (*Wide Area Network*)

Jaringan ini terdiri dari perangkat-perangkat komputer yang terhubung dalam area yang luas, seperti antar-kota atau antar-negara.

c. MAN (*Metropolitan Area Network*)

Jaringan ini menghubungkan beberapa area LAN dalam suatu kota atau daerah yang relatif kecil.

d. WLAN (*Wireless Local Area Network*)

Jaringan ini menggunakan teknologi wireless (nirkabel) untuk menghubungkan perangkat-perangkat komputer dalam area yang relatif kecil, seperti rumah atau kantor.

e. VPN (*Virtual Private Network*)

Jaringan ini memungkinkan pengguna untuk mengakses jaringan komputer secara aman dan terenkripsi melalui jaringan publik, seperti internet.

f. Internet

Jaringan ini merupakan jaringan komputer terbesar di dunia yang menghubungkan jutaan perangkat komputer di seluruh dunia. Internet merupakan jaringan yang terbuka dan tidak terpusat.

g. Intranet

Jaringan ini mirip dengan internet, namun digunakan hanya oleh organisasi atau perusahaan tertentu. Intranet terhubung melalui jaringan LAN atau WAN dan hanya dapat diakses oleh pengguna yang telah terdaftar dan memiliki izin akses.

### 3. Basis Data (*Database*)

Kata “basis data” (*database*) berasal dari penggabungan dua kata, yaitu “basis” (*base*) yang berarti fondasi atau dasar, dan “data” (*data*) yang merujuk pada fakta-fakta atau informasi yang dapat direkam. Basis data (*database*) dapat diartikan sebagai kumpulan data yang disimpan secara terstruktur dalam suatu sistem komputer yang dapat diakses dan dikelola oleh pengguna.

Definisi data yang disebutkan oleh (McFadden, et al., 1999) dalam bukunya *Modern Database Management* juga tepat, yaitu bahwa data merupakan fakta-fakta mengenai segala sesuatu di dunia nyata yang dapat direkam dan disimpan pada suatu media komputer. Data dapat berupa angka, teks, gambar, suara, atau kombinasi dari beberapa jenis informasi tersebut, dan dapat digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan atau analisis dalam berbagai bidang, seperti bisnis, ilmu pengetahuan, kesehatan, dan lain sebagainya.

Pernyataan dari (Waliyanto, 2020) bahwa sistem basis data adalah kumpulan antara *database* dan perangkat lunak DBMS (*Database Management System*) yang termuat di dalamnya program aplikasi yang diolah dan bekerja dalam suatu sistem adalah benar.

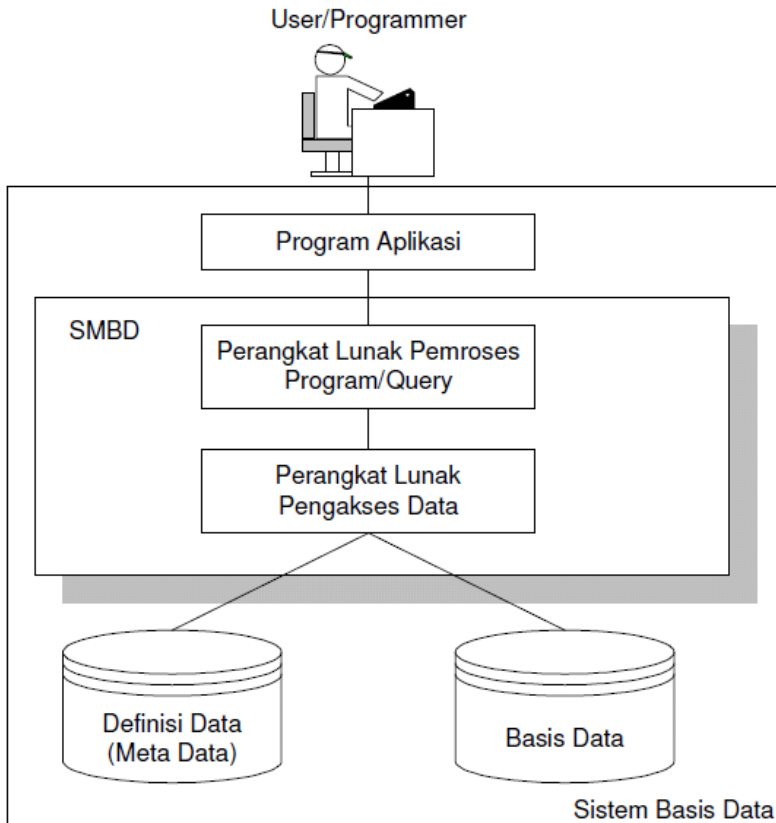
Sistem basis data terdiri dari beberapa komponen, yaitu:

- a. *Database*, yaitu kumpulan data yang tersimpan dalam suatu sistem komputer dan diatur secara terstruktur agar dapat diakses dan dikelola dengan mudah.

- b. DBMS (*Database Management System*), yaitu perangkat lunak yang bertugas mengelola database dengan menyediakan fitur-fitur seperti penyimpanan, pengambilan, manipulasi, dan pemeliharaan data.
- c. Program aplikasi, yaitu program atau aplikasi yang menggunakan data dari database untuk menjalankan fungsinya dalam suatu sistem.

Dalam sebuah sistem basis data, database berperan sebagai fondasi atau basis dari seluruh sistem, sedangkan DBMS berperan sebagai alat untuk mengelola dan memproses data pada database. Program aplikasi kemudian menggunakan data dari database untuk menjalankan fungsinya dalam sistem. Oleh karena itu, semua komponen dalam sistem basis data saling terkait dan harus bekerja bersama agar sistem dapat berjalan dengan baik dan efisien.

Gambar 2.1 Konsep Basis Data



(Dalle, et al., 2020)

Sistem basis data (database system) adalah suatu sistem yang digunakan untuk menyimpan dan mengelola data secara terorganisir, sehingga dapat diakses, dimanipulasi, dan dikelola dengan mudah. Sistem basis data terdiri dari beberapa komponen, seperti basis data (database), perangkat lunak manajemen basis data (*database management system* atau DBMS), dan pengguna basis data.

Basis data atau database adalah kumpulan data yang tersimpan di dalam sistem basis data. Basis data terdiri dari

tabel, yang memiliki struktur yang terorganisir dengan kolom dan baris yang mewakili entitas dan atributnya. Setiap baris pada tabel merepresentasikan satu entitas atau objek, sedangkan setiap kolom merepresentasikan satu atribut atau karakteristik dari entitas tersebut.

Beberapa komponen yang ada di dalam sistem basis data antara lain:

a. Basis data (*database*):

Merupakan kumpulan data yang terorganisir yang disimpan dalam suatu sistem basis data. Basis data terdiri dari tabel dan relasi antar tabel.

b. Perangkat lunak manajemen basis data (*Database Management System* atau DBMS):

Merupakan perangkat lunak yang digunakan untuk mengelola basis data, yaitu mengatur, menyimpan, memanipulasi, serta melindungi data yang ada di dalam basis data.

c. *Hardware* (perangkat keras):

Merupakan komponen fisik yang digunakan untuk menjalankan sistem basis data, seperti *server*, komputer, dan *storage device*.

d. Jaringan komputer:

Merupakan infrastruktur jaringan yang digunakan untuk menghubungkan berbagai perangkat yang digunakan dalam sistem basis data, seperti *server*, komputer, *storage device*, dan lain-lain.

e. *User* (pengguna):

Merupakan pihak yang menggunakan sistem basis data untuk mengakses dan memanipulasi data yang ada di dalam basis data.



Komponen-komponen tersebut bekerja sama untuk memastikan keamanan, ketersediaan, dan konsistensi data yang tersimpan dalam basis data. Keberadaan komponen-komponen tersebut juga memungkinkan pengguna untuk dapat mengakses data dengan mudah dan efisien.

# BAB III

## KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (HRM)

### A. PENDAHULUAN

Istilah ‘manajemen sumber daya manusia’ (SDM) dan ‘sumber daya manusia’ (SDM) sebagian besar telah menggantikan istilah ‘manajemen personalia’ sebagai deskripsi proses yang terlibat dalam mengelola orang dalam organisasi. Konsep HRM mendasari semua kegiatan yang dijelaskan dalam buku ini, dan tujuan dari bab ini adalah untuk memberikan kerangka kerja untuk selanjutnya dengan mendefinisikan konsep HRM dan sistem HR, menjelaskan berbagai model HRM dan mendiskusikan tujuan dan karakteristiknya. . Bab ini dilanjutkan dengan tinjauan reservasi tentang HRM dan hubungan antara HRM dan manajemen personalia dan diakhiri dengan diskusi tentang dampak HRM terhadap kinerja organisasi.

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan aset organisasi yang paling berharga - orang-orang yang bekerja di sana yang secara individu dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya. Storey (2016) percaya bahwa HRM dapat

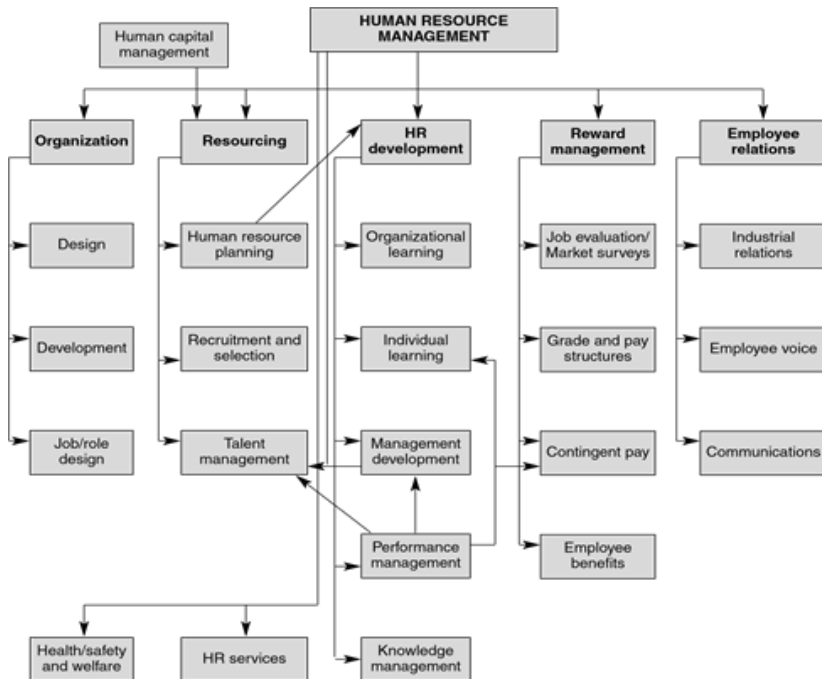
dianggap sebagai 'serangkaian kebijakan yang saling terkait dengan landasan ideologis dan filosofis'. Dia menyarankan empat aspek yang merupakan versi HRM yang bermakna:

1. konstelasi keyakinan dan asumsi tertentu;
2. dorongan strategis yang menginformasikan keputusan tentang manajemen orang;
3. keterlibatan sentral dari manajer lini; Dan
4. ketergantungan pada satu set 'pengungkit' untuk membentuk hubungan kerja.

Manajemen sumber daya manusia beroperasi melalui sistem sumber daya manusia yang menyatukan secara koheren:

1. filosofi SDM menggambarkan nilai-nilai menyeluruh dan prinsip-prinsip yang diadopsi dalam mengelola orang.
2. strategi SDM menentukan arah tujuan HRM.
3. kebijakan SDM, yang merupakan pedoman yang menentukan bagaimana nilai, prinsip, dan strategi ini harus diterapkan dan diterapkan di bidang HRM tertentu.
4. proses SDM terdiri dari prosedur dan metode formal yang digunakan untuk menerapkan rencana dan kebijakan strategis SDM.
5. praktik SDM terdiri dari pendekatan informal yang digunakan dalam mengelola orang.
6. program SDM, yang memungkinkan strategi, kebijakan, dan praktik SDM diimplementasikan sesuai rencana.

Becker dan Gerhart (1996) telah mengklasifikasikan komponen-komponen ini menjadi tiga tingkatan: arsitektur sistem (prinsip panduan), alternatif kebijakan dan proses dan praktik. Lihat Gambar 3.1.



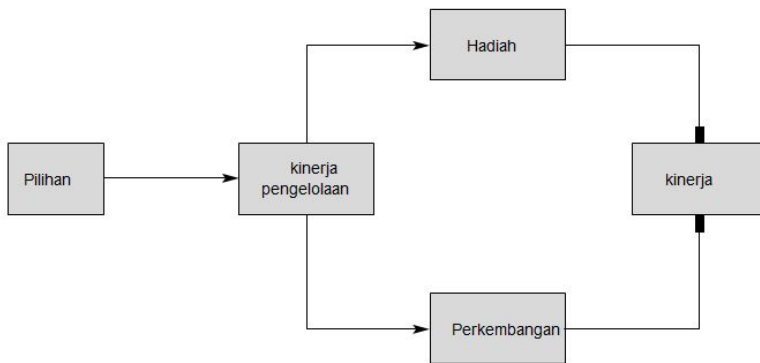
## B. KONSEP SUMBER DAYA MANUSIA (HRM)

Salah satu pernyataan eksplisit pertama dari konsep HRM dibuat oleh Michigan (Fombrun et al, 1984). Mereka berpendapat bahwa sistem SDM dan struktur organisasi harus dikelola dengan cara yang sesuai dengan strategi organisasi. Mereka lebih lanjut menjelaskan bahwa ada siklus sumber daya manusia (adaptasi yang diilustrasikan pada Gambar 3.2), yang terdiri dari empat proses atau fungsi generik yang dilakukan di semua organisasi. Ini adalah:

1. pilihan- mencocokkan sumber daya manusia yang tersedia dengan pekerjaan; (Gambar 3.1. kegiatan SDM)
2. penilaian- manajemen kinerja;

3. imbalan- ‘sistem penghargaan adalah salah satu alat manajerial yang paling kurang dimanfaatkan dan salah penanganan untuk mendorong kinerja organisasi’; ia harus menghargai pencapaian jangka pendek maupun jangka panjang, dengan mengingat bahwa ‘bisnis harus berjalan di masa kini untuk berhasil di masa depan’;
4. perkembangan- mengembangkan karyawan berkualitas tinggi.

**Gambar 3.2. Siklus Sumber Daya Manusia**



*(diadaptasi dari Fombrun et al, )*

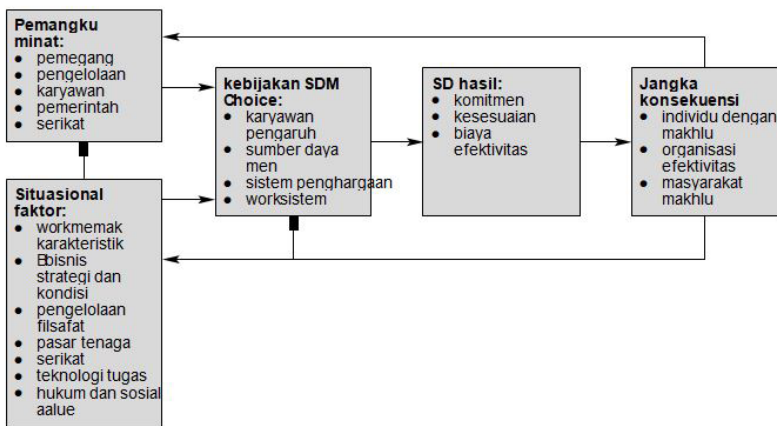
ketika manajer umum mengembangkan sudut pandang tentang bagaimana mereka ingin melihat karyawan terlibat dan dikembangkan oleh perusahaan, dan kebijakan dan praktik HRM apa yang dapat mencapai tujuan tersebut. Tanpa filosofi sentral atau visi strategis – yang hanya dapat diberikan oleh manajer umum – HRM kemungkinan besar akan tetap menjadi rangkaian aktivitas independen, masing-masing dipandu oleh tradisi praktiknya sendiri.

Beer dan rekan-rekannya percaya bahwa ‘Saat ini, banyak tekanan menuntut perspektif yang lebih luas, lebih komprehensif dan lebih strategis berkenaan dengan sumber daya manusia

organisasi.' Tekanan-tekanan ini telah menciptakan kebutuhan akan: 'Perspektif jangka panjang dalam mengelola orang dan menganggap orang sebagai aset potensial, bukan sekadar biaya variabel.' Mereka adalah orang pertama yang menggarisbawahi prinsip HRM yang dimiliki oleh manajer lini. Mereka juga menyatakan bahwa: 'Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan tindakan manajemen yang mempengaruhi sifat hubungan antara organisasi dan karyawannya – sumber daya manusianya.'

HRM memiliki dua fitur karakteristik: 1) manajer lini menerima lebih banyak tanggung jawab untuk memastikan keselarasan strategi kompetitif dan kebijakan personel; 2) personel memiliki misi untuk menetapkan kebijakan yang mengatur bagaimana aktivitas personel dikembangkan dan diimplementasikan dengan cara yang membuatnya lebih saling menguatkan. Kerangka Harvard seperti yang dimodelkan oleh Beer et al ditunjukkan pada Gambar 3.3.

**Gambar 3.3 Kerangka Kerja Harvard untuk Manajemen Sumber Daya Manusia**



(Sumber: Bir dkk.)

Menurut Boxall kelebihan dari model ini adalah:

1. menggabungkan pengakuan berbagai kepentingan pemangku kepentingan;
2. mengakui pentingnya ‘pertukaran’, baik secara eksplisit maupun implisit, antara kepentingan pemilik dan kepentingan karyawan serta antara berbagai kelompok kepentingan;
3. memperluas konteks HRM untuk memasukkan ‘pengaruh karyawan’, organisasi kerja dan pertanyaan terkait gaya pengawasan;
4. mengakui berbagai pengaruh kontekstual pada pilihan strategi manajemen, menyarankan penyatuan logika produk-pasar dan sosial-budaya;
5. menekankan pilihan strategis - tidak didorong oleh determinisme situasional atau lingkungan.

## **C. TUJUAN, SASARAN DAN KARAKTERISTIK SUMBER DAYA MANUSIA (HRM)**

### **1. Tujuan Sumber Daya Manusia (HRM)**

Tujuan keseluruhan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai kesuksesan melalui orang. Sistem HRM dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk belajar dan memanfaatkan peluang baru.’ Secara khusus, HRM berkaitan dengan pencapaian tujuan di bidang-bidang yang dirangkum di bawah ini.

#### **a. Efektivitas organisasi**

‘Praktek sumber daya manusia yang khas membentuk kompetensi inti yang menentukan bagaimana perusahaan

bersaing' (Cappelli dan Crocker-Hefter,). Penelitian ekstensif telah menunjukkan bahwa praktik semacam itu dapat berdampak signifikan pada kinerja perusahaan. Strategi HRM bertujuan untuk mendukung program untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan mengembangkan kebijakan di bidang-bidang seperti manajemen pengetahuan, manajemen bakat, dan secara umum menciptakan 'tempat yang bagus untuk bekerja'. Ini adalah 'ide besar' seperti yang dijelaskan oleh Purcell et al (2003), yang terdiri dari 'visi yang jelas dan seperangkat nilai yang terintegrasi'. Lebih khusus lagi, strategi SDM dapat berkaitan dengan pengembangan perbaikan terus-menerus dan kebijakan hubungan pelanggan.

## **B. Manajemen Modal Manusia**

Sumber daya manusia suatu organisasi terdiri dari orang-orang yang bekerja di sana dan yang menjadi sandaran kesuksesan bisnis. Modal manusia telah didefinisikan oleh Bontis et al (1999) sebagai berikut :

Modal manusia mewakili faktor manusia dalam organisasi; gabungan kecerdasan, keterampilan, dan keahlian yang memberi organisasi karakternya yang khas. Elemen manusia dari organisasi adalah mereka yang mampu belajar, mengubah, berinovasi dan memberikan dorongan kreatif yang jika dimotivasi dengan benar dapat menjamin kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang.

Modal manusia dapat dianggap sebagai aset utama organisasi dan bisnis perlu berinvestasi dalam aset tersebut untuk memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan mereka. HRM bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil, berkomitmen, dan termotivasi



dengan baik yang dibutuhkannya. Ini berarti mengambil langkah-langkah untuk menilai dan memenuhi kebutuhan orang-orang di masa depan dan untuk meningkatkan dan mengembangkan kapasitas yang melekat pada orang-orang – kontribusi, potensi, dan kemampuan kerja mereka – dengan memberikan kesempatan belajar dan pengembangan berkelanjutan. Ini melibatkan pengoperasian ‘prosedur rekrutmen dan seleksi yang ketat, sistem kompensasi insentif kontingen kinerja, dan pengembangan manajemen dan kegiatan pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis’ (Becker et al, 1997). Ini juga berarti terlibat dalam manajemen bakat – proses memperoleh dan memelihara bakat.

Proses manajemen sumber daya manusia (HCM) sangat erat kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia. Namun, fokus HCM lebih pada penggunaan metrik (pengukuran SDM dan kinerja orang) sebagai sarana untuk memberikan panduan tentang strategi dan praktik manajemen orang.

### **c. Manajemen pengetahuan**

Manajemen pengetahuan adalah ‘setiap proses atau praktek menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan, dimanapun ia berada, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi’ (Scarborough et al, 1999). HRM bertujuan untuk mendukung pengembangan pengetahuan dan keterampilan khusus perusahaan yang merupakan hasil dari proses pembelajaran organisasi.

### **d. Manajemen penghargaan**

HRM bertujuan untuk meningkatkan motivasi, keterlibatan kerja dan komitmen dengan memperkenalkan kebijakan

dan proses yang memastikan bahwa orang dihargai dan dihargai atas apa yang mereka lakukan dan capai dan untuk tingkat keterampilan dan kompetensi yang mereka capai.

**e. Hubungan karyawan**

Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim di mana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui kemitraan antara manajemen dan karyawan dan serikat pekerja mereka.

**f. Memenuhi beragam kebutuhan**

HRM bertujuan untuk mengembangkan dan menerapkan kebijakan yang menyeimbangkan dan beradaptasi dengan kebutuhan para pemangku kepentingannya dan menyediakan pengelolaan tenaga kerja yang beragam, dengan mempertimbangkan perbedaan individu dan kelompok dalam pekerjaan, kebutuhan pribadi, gaya kerja dan aspirasi serta penyediaan kesempatan yang sama. untuk semua.

**g. Menjembatani kesenjangan antara retorika dan realitas**

Penelitian yang dilakukan oleh Gratton et al (1999) menemukan bahwa secara umum terdapat kesenjangan yang lebar antara jenis retorika yang diungkapkan di atas dengan kenyataan. Manajemen mungkin memulai dengan niat baik untuk melakukan beberapa atau semua hal ini tetapi realisasinya – ‘teori yang digunakan’ – seringkali sangat sulit. Ini muncul karena masalah kontekstual dan proses: prioritas bisnis lainnya, jangka pendek, dukungan terbatas dari manajer lini, infrastruktur proses pendukung yang tidak memadai, kurangnya sumber daya, penolakan terhadap perubahan dan kurangnya kepercayaan. Tujuan menyeluruh dari HRM adalah untuk menjembatani

kesenjangan ini dengan melakukan segala upaya untuk memastikan bahwa aspirasi diterjemahkan ke dalam tindakan yang berkelanjutan dan efektif. Untuk melakukan ini, anggota fungsi SDM harus ingat bahwa relatif mudah untuk menghasilkan kebijakan dan praktik baru dan inovatif. Tantangannya adalah membuat mereka bekerja. Mereka harus menghargai, dalam ungkapan yang digunakan oleh Purcell et al (2003) bahwa manajer garis depanlah yang menghidupkan kebijakan SDM, dan bertindak sesuai dengan itu.

## **2. Sasaran Kebijakan Sumber Daya Manusia (HRM)**

Konsep HRM, tujuan yang ditetapkan di atas dan definisi HRM lainnya telah disaring oleh Caldwell (2004) menjadi 12 tujuan kebijakan:

- a. Mengelola orang sebagai aset yang mendasar bagi keunggulan kompetitif organisasi.
- b. Menyelaraskan kebijakan HRM dengan kebijakan bisnis dan strategi perusahaan.
- c. Mengembangkan kecocokan yang erat antara kebijakan, prosedur, dan sistem SDM satu sama lain.
- d. Menciptakan organisasi yang lebih datar dan lebih fleksibel yang mampu merespons perubahan lebih cepat.
- e. Mendorong kerja tim dan kerjasama melintasi batas-batas internal organisasi.
- f. Menciptakan filosofi mengutamakan pelanggan yang kuat di seluruh organisasi.
- g. Memberdayakan karyawan untuk mengelola pengembangan diri dan pembelajaran mereka sendiri.
- h. Mengembangkan strategi penghargaan yang dirancang untuk mendukung budaya berbasis kinerja.

- i. Meningkatkan keterlibatan karyawan melalui komunikasi internal yang lebih baik.
- j. Membangun komitmen karyawan yang lebih besar terhadap organisasi.
- k. Meningkatkan tanggung jawab manajemen lini untuk kebijakan SDM.
- l. Mengembangkan peran fasilitator manajer sebagai pendukung.

### **3. Karakteristik Sumber Daya Manusia (HRM)**

Karakteristik dari konsep HRM seperti yang muncul dari tulisan para perintis dan kemudian komentator adalah:

- a) beragam;
- b) strategis dengan penekanan pada integrasi;
- c) berorientasi pada komitmen;
- d) berdasarkan keyakinan bahwa manusia harus diperlakukan sebagai aset (modal manusia);
- e) unitaris daripada pluralis, individualistis daripada kolektif dalam pendekatannya terhadap hubungan karyawan;
- f) aktivitas yang digerakkan oleh manajemen – pengiriman HRM adalah tanggung jawab manajemen lini;
- g) berfokus pada nilai-nilai bisnis.

#### **a. Keanekaragaman SDM**

Tetapi karakteristik HRM ini sama sekali tidak universal. Ada banyak model, dan praktik dalam organisasi yang berbeda beragam, seringkali hanya sesuai dengan versi konseptual HRM dalam beberapa hal. Hendry dan Pettigrew (1990) mengecilkan elemen preskriptif dari model HRM dan memperluas elemen analitis. Seperti yang ditunjukkan

oleh Boxall (1992), pendekatan seperti itu dengan tepat menghindari pelabelan HRM sebagai bentuk tunggal dan berkembang lebih lambat dengan melanjutkan lebih analitis. Dikatakan oleh Hendry dan Pettigrew bahwa 'deskripsi struktur dan pembuatan strategi yang lebih baik dalam organisasi yang kompleks, dan kerangka kerja untuk memahaminya, merupakan fondasi penting untuk HRM'.

Pembedaan dibuat oleh Storey (1989) antara versi HRM yang 'keras' dan 'lunak'. Versi keras HRM menekankan bahwa orang adalah sumber daya penting yang melaluinya organisasi mencapai keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, sumber daya ini harus diperoleh, dikembangkan, dan digunakan dengan cara yang akan menguntungkan organisasi. Fokusnya adalah pada aspek kuantitatif, kalkulatif dan bisnis-strategis dalam mengelola sumber daya manusia dengan cara yang 'rasional' seperti faktor ekonomi lainnya.

Dorongan untuk mengadopsi HRM didasarkan pada kasus bisnis kebutuhan untuk menanggapi ancaman eksternal dari meningkatnya persaingan. Ini adalah filosofi yang menarik bagi manajemen yang berjuang untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan menyadari bahwa untuk melakukannya mereka harus berinvestasi dalam sumber daya manusia serta teknologi baru.

Dia juga berkomentar bahwa HRM 'mencerminkan tradisi kapitalis lama di mana pekerja dianggap sebagai komoditas'. Oleh karena itu penekanannya adalah pada kepentingan manajemen, integrasi dengan strategi bisnis, mendapatkan nilai tambah dari orang-orang melalui proses pengembangan sumber daya manusia dan manajemen kinerja dan kebutuhan akan budaya perusahaan yang kuat yang dinyatakan dalam pernyataan misi dan nilai dan diperkuat dengan komunikasi, pelatihan. dan proses manajemen kinerja.

## **b. Sifat strategis HRM**

Mungkin fitur HRM yang paling signifikan adalah pentingnya integrasi strategis, yang mengalir dari visi dan kepemimpinan manajemen puncak, dan yang membutuhkan komitmen penuh dari orang-orang terhadapnya. Percaya bahwa ini adalah tujuan kebijakan utama untuk HRM, yang berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan isu-isu HRM ke dalam rencana strategisnya, untuk memastikan bahwa berbagai aspek HRM menyatu, dan untuk mendorong manajer lini untuk memasukkan perspektif HRM ke dalam pengambilan keputusan mereka.

Salah satu tema umum dari definisi khas HRM adalah bahwa kebijakan sumber daya manusia harus diintegrasikan dengan perencanaan bisnis strategis. Sisson (1990) mengemukakan bahwa fitur yang semakin terkait dengan HRM adalah penekanan pada integrasi kebijakan SDM satu sama lain dan dengan perencanaan bisnis secara lebih umum.

## **c. Sifat HRM yang berorientasi pada komitmen**

Pentingnya komitmen dan kebersamaan ditekankan oleh Walton sebagai berikut:

Model HRM baru terdiri dari kebijakan yang mempromosikan kebersamaan - tujuan bersama, pengaruh timbal balik, saling menghormati, saling menghargai, dan tanggung jawab bersama. Teorinya adalah bahwa kebijakan mutualitas akan menimbulkan komitmen, yang pada gilirannya akan menghasilkan kinerja ekonomi yang lebih baik dan pembangunan manusia yang lebih besar.

Dicatat oleh Legge (1995) bahwa sumber daya manusia 'dapat disadap paling efektif dengan kebijakan yang saling konsisten yang mempromosikan komitmen dan yang,

sebagai konsekuensinya, mendorong kemauan karyawan untuk bertindak secara fleksibel demi kepentingan pengejaran “organisasi yang adaptif”. keunggulan’.

Inti dari konsep ini adalah identifikasi langkah karyawan dengan tujuan dan nilai-nilai bisnis – keterlibatan karyawan tetapi dengan persyaratan perusahaan. Kekuasaan dalam sistem HRM tetap sangat kuat di tangan pemberi kerja. Apakah benar-benar mungkin untuk mengklaim mutualitas penuh ketika pada akhirnya pemberi kerja dapat memutuskan secara sepihak untuk menutup perusahaan atau menjualnya kepada orang lain?

**d. Manusia sebagai ‘modal manusia**

Orang-orang dan keterampilan kolektif mereka, kemampuan dan pengalaman, ditambah dengan kemampuan mereka untuk menyebarkan ini untuk kepentingan organisasi pemberi kerja, sekarang diakui memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi dan sebagai sumber keunggulan kompetitif yang signifikan.

**e. Filsafat kesatuan**

Pendekatan HRM untuk hubungan karyawan pada dasarnya adalah kesatuan – diyakini bahwa karyawan memiliki kepentingan yang sama dengan pemberi kerja. Hal ini bertentangan dengan apa yang dapat dianggap sebagai pandangan pluralis yang lebih realistis, yang mengatakan bahwa semua organisasi mengandung sejumlah kelompok kepentingan dan bahwa kepentingan pengusaha dan karyawan tidak perlu sama.

**f. Individualistis**

HRM bersifat individualistis karena menekankan pentingnya menjaga hubungan antara organisasi dan karyawan individu

dalam preferensi untuk beroperasi melalui sistem kelompok dan perwakilan.

**g. HRM sebagai aktivitas yang digerakkan oleh manajemen**

HRM dapat digambarkan sebagai pusat, kegiatan strategis yang digerakkan oleh manajemen senior yang dikembangkan, dimiliki dan disampaikan oleh manajemen secara keseluruhan untuk mempromosikan kepentingan organisasi yang mereka layani. Purcell (1993) berpikir bahwa 'adopsi HRM merupakan produk dan penyebab konsentrasi kekuasaan yang signifikan di tangan manajemen', sedangkan penggunaan luas 'bahasa HRM, jika bukan praktiknya, adalah kombinasi dari daya tarik intuitifnya kepada para manajer dan, yang lebih penting, respons terhadap turbulensi pasar produk dan keuangan. Dia menegaskan bahwa HRM adalah tentang penemuan kembali hak prerogatif manajemen. Dia menganggap bahwa kebijakan dan praktik HRM, ketika diterapkan dalam sebuah perusahaan sebagai terobosan dari masa lalu, sering dikaitkan dengan kata-kata seperti komitmen, kompetensi, pemberdayaan, fleksibilitas, budaya, kinerja, penilaian, penghargaan, kerja tim, keterlibatan, kerja sama, harmonisasi, kualitas dan pembelajaran. Tapi 'bahaya deskripsi HRM sebagai praktik manajemen terbaik modern adalah bahwa mereka membuat stereotip masa lalu dan mengidealkan masa depan'.

Sisson (1990) menyatakan bahwa: 'Lokus tanggung jawab manajemen personalia tidak lagi berada pada (atau "diturunkan ke") manajer spesialis.' Baru-baru ini, Purcell et al (2003) menggarisbawahi pentingnya komitmen dan kemampuan manajemen lini sebagai sarana untuk mewujudkan kebijakan SDM.



## **h. Fokus pada nilai bisnis**

Konsep HRM sebagian besar didasarkan pada filosofi manajemen dan berorientasi bisnis. Ini berkaitan dengan kepentingan total organisasi - kepentingan anggota organisasi diakui tetapi berada di bawah kepentingan perusahaan. Oleh karena itu pentingnya melekat pada integrasi strategis dan budaya yang kuat, yang mengalir dari visi dan kepemimpinan manajemen puncak, dan yang membutuhkan orang-orang yang akan berkomitmen pada strategi, yang dapat beradaptasi dengan perubahan, dan yang akan sesuai dengan budaya. Implikasinya, seperti yang dikatakan Guest (1991): 'HRM terlalu penting untuk diserahkan kepada manajer personalia.'

Pada tahun 1995 Legge mencatat bahwa kebijakan HRM diadaptasi untuk mendorong nilai bisnis dan dimodifikasi sesuai dengan perubahan tujuan dan kondisi bisnis. Dia menggambarkan proses ini sebagai 'pemikiran pragmatisme' dan menunjukkan bahwa bukti menunjukkan lebih banyak dukungan untuk HRM versi keras daripada versi lunak.

## **D. DAMPAK SDM TERHADAP ORGANISASI**

Asumsi yang mendasari praktik HRM adalah bahwa orang adalah sumber daya utama organisasi dan kinerja organisasi sebagian besar bergantung pada mereka. Oleh karena itu, jika berbagai kebijakan dan proses SDM dikembangkan dan diterapkan secara efektif, maka SDM akan memberikan dampak yang besar pada kinerja perusahaan.

Banyak komentator tentang manajemen sumber daya manusia adalah untuk menetapkan bahwa ada hubungan positif yang jelas antara praktik HRM dan kinerja organisasi. Ada banyak penelitian selama dekade terakhir atau lebih yang

mencoba menjawab dua pertanyaan dasar: 'Apakah praktik SDM berdampak positif pada kinerja organisasi?' 'Jika ya, bagaimana dampaknya dicapai?' Pertanyaan kedua adalah yang paling penting. Tidaklah cukup untuk membenarkan HRM dengan membuktikan bahwa itu adalah hal yang baik. Yang penting adalah apa yang dapat dilakukan untuk memastikan bahwa itu adalah hal yang baik. Ini adalah 'kotak hitam' yang disebutkan oleh Purcell et al (2003) yang terletak di antara niat dan hasil.

Purcell et al (2003) meragukan keabsahan beberapa upaya melalui penelitian untuk membuat hubungan:

*Studi kami telah menunjukkan secara meyakinkan bahwa penelitian yang hanya menanyakan tentang jumlah dan luasnya praktik SDM tidak akan pernah cukup untuk memahami hubungan antara praktik SDM dan kinerja bisnis. Seperti yang telah kita diskusikan, adalah menyesatkan untuk berasumsi bahwa hanya karena ada kebijakan SDM maka kebijakan tersebut akan diterapkan sebagaimana dimaksud.*

Komentar lebih lanjut tentang upaya untuk melacak tautan tersebut telah dibuat oleh Truss (2001) yang, mengikuti penelitian di Hewlett-Packard, menyatakan bahwa:

*Temuan kami memang memberikan dukungan kuat pada argumen yang diajukan oleh Mueller (1996) bahwa organisasi informal memiliki peran kunci dalam proses HRM sehingga praktik informal dan norma perilaku berinteraksi dengan kebijakan SDM formal... Kami tidak dapat mempertimbangkan bagaimana HRM dan kinerja dihubungkan tanpa menganalisis, secara rinci, bagaimana kebijakan diubah menjadi praktik melalui lensa organisasi informal.*

## **E. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (HRM) DALAM KONTEKS.**

Proses HRM berlangsung dalam konteks lingkungan internal dan eksternal organisasi. Mereka akan sangat bergantung pada faktor lingkungan yang mempengaruhi mereka.

### **1. Teori Kontingensi**

Teori kontingensi memberi tahu kita bahwa definisi tujuan, kebijakan dan strategi, daftar kegiatan, dan analisis peran departemen SDM hanya valid jika terkait dengan keadaan organisasi. Deskripsi dalam buku seperti ini hanya bisa berupa generalisasi yang menyarankan pendekatan dan memberikan pedoman tindakan; mereka tidak bisa bersifat preskriptif dalam arti meletakkan apa yang harus dilakukan. Teori kontingensi pada dasarnya adalah tentang kebutuhan untuk mencapai kesesuaian antara apa organisasi itu dan ingin menjadi apa (strategi, budaya, tujuan, teknologi, orang-orang yang dipekerjakannya dan lingkungan eksternalnya) dan apa yang dilakukan organisasi (bagaimana itu disusun, dan proses, prosedur, dan praktik yang diterapkannya).

### **2. Faktor Kontekstual**

Ada tiga faktor kontekstual utama yang memengaruhi kebijakan dan praktik SDM.

#### **a. Teknologi**

Teknologi bisnis memberikan pengaruh besar pada lingkungan internal – bagaimana pekerjaan diatur, dikelola, dan dilaksanakan. Pengenalan teknologi baru dapat mengakibatkan perubahan besar pada sistem dan proses. Keterampilan yang berbeda diperlukan dan metode kerja baru dikembangkan. Hasilnya mungkin merupakan

perluasan basis keterampilan organisasi dan karyawannya, termasuk multiskilling (memastikan bahwa orang memiliki berbagai keterampilan yang memungkinkan mereka bekerja secara fleksibel pada berbagai tugas, seringkali dalam lingkungan kerja sama tim). Namun hal tersebut dapat mengakibatkan deskilling dan pengurangan jumlah pekerjaan (downsizing).

Oleh karena itu, teknologi baru dapat menghadirkan ancaman yang cukup besar bagi karyawan. Dunia kerja telah berubah dalam banyak hal. Pekerja berpendidikan dipekerjakan di kantor dan laboratorium yang sebagian besar terkomputerisasi, dan teknisi bekerja di sistem manufaktur terintegrasi komputer. Mereka mungkin harus dikelola secara berbeda dari panitera atau operator mesin yang mereka gantikan. Industri jasa telah menjadi dominan dan manufaktur menurun. Lingkungan kerja baru seperti call center telah menjadi umum dan tele-working (bekerja dari rumah dengan komputer berjaringan) semakin meningkat.

#### **b. Tekanan kompetitif**

Persaingan global dalam sektor produksi dan jasa yang matang semakin meningkat. Ini dibantu oleh teknologi yang mudah dialihkan dan pengurangan hambatan perdagangan internasional. Pelanggan menuntut lebih karena standar baru dicapai melalui persaingan internasional. Organisasi bereaksi terhadap persaingan ini dengan menjadi 'berfokus pada pelanggan', mempercepat waktu respons, menekankan kualitas dan perbaikan terus-menerus, mempercepat pengenalan teknologi baru, beroperasi lebih fleksibel dan 'kehilangan biaya'.

Tekanannya adalah agar bisnis menjadi 'organisasi ramping', perampingan dan memotong lapisan manajemen dan pengawasan. Mereka mengurangi staf permanen menjadi pekerja inti, meningkatkan penggunaan pekerja periferal (subkontraktor, staf sementara) dan pekerjaan 'outsourcing' ke penyedia layanan eksternal. Tujuannya adalah untuk mengurangi biaya tenaga kerja dan memungkinkan perusahaan dengan mudah menambah atau mengurangi jumlah pekerjaan yang tersedia sebagai tanggapan terhadap fluktuasi tingkat aktivitas bisnis. Mereka menjadi apa yang disebut 'perusahaan fleksibel'. Perkembangan akhir dari proses ini adalah perusahaan atau korporasi 'virtual', di mana melalui penggunaan ekstensif teknologi informasi sebagian besar staf pemasaran dan profesional terutama bekerja dari rumah, hanya datang ke kantor pada acara-acara khusus untuk mengisi 'meja panas' mereka.

Tanggapan lain terhadap tekanan persaingan adalah rekayasa ulang proses bisnis, yang memeriksa proses yang memuat dan menghubungkan fungsi-fungsi tersebut bersama-sama dari inisiasi hingga penyelesaian. Ini melihat proses dalam organisasi secara horizontal untuk menetapkan bagaimana mereka dapat diintegrasikan secara lebih efektif dan juga disederhanakan. Oleh karena itu dapat membentuk dasar untuk latihan desain ulang organisasi. Dari sudut pandang SDM, hasil dari latihan mungkin merupakan kebutuhan untuk menarik atau mengembangkan orang dengan keterampilan baru serta tekanan untuk peningkatan kerja tim. Ini juga menekankan pentingnya pendekatan terpadu – koheren – untuk pengembangan dan implementasi kebijakan SDM dan praktik ketenagakerjaan. Rekayasa ulang seringkali menjanjikan lebih dari yang dicapai dan tidak dianggap setinggi dulu,

### **c. Respon mempengaruhi orang**

Tanggapan terhadap peningkatan penggunaan teknologi dan tekanan ekonomi dan persaingan telah mengubah sifat manajemen manusia dalam beberapa cara. Ini termasuk struktur organisasi yang lebih ramping dan datar di mana operasi lintas fungsi dan kerja tim menjadi lebih penting, pola kerja yang lebih fleksibel, kualitas total dan inisiatif produksi ramping, dan desentralisasi dan devolusi pengambilan keputusan.

### **3. Tantangan Untuk HRM**

Ulrich (1998) menunjukkan bahwa perubahan lingkungan dan kontekstual menghadirkan sejumlah tantangan kompetitif bagi organisasi yang berarti bahwa SDM harus terlibat dalam membantu membangun kemampuan baru. Ini terdiri dari:

- a. *Globalisasi*, yang mengharuskan organisasi untuk memindahkan orang, ide, produk, dan informasi ke seluruh dunia untuk memenuhi kebutuhan lokal. Bahan-bahan baru dan penting harus ditambahkan ke dalam campuran saat membuat strategi: situasi politik yang bergejolak, masalah perdagangan global yang kontroversial, nilai tukar yang berfluktuasi, dan budaya asing.
- b. *Profitabilitas melalui pertumbuhan*- dorongan untuk pertumbuhan pendapatan berarti bahwa perusahaan harus kreatif dan inovatif dan ini berarti mendorong arus bebas informasi dan pembelajaran bersama di antara karyawan.
- c. *Teknologi*- tantangannya adalah menjadikan teknologi sebagai bagian yang layak dan produktif dari lingkungan kerja.
- d. *Modal intelektual*- ini adalah sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi. Tantangannya adalah memastikan

bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk menemukan, mengasimilasi, memberi kompensasi, dan mempertahankan sumber daya manusia dalam bentuk individu berbakat yang mereka butuhkan yang dapat menggerakkan organisasi global yang tanggap terhadap pelanggannya dan ‘peluang teknologi yang berkembang’ . Mereka juga harus mempertimbangkan bagaimana modal sosial organisasi – cara orang berinteraksi – dapat dikembangkan. Yang penting, organisasi harus fokus pada modal organisasi – pengetahuan yang mereka miliki dan bagaimana mengelolanya.

- e. *Berubah, berubah dan lebih banyak berubah*– tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan adalah menyesuaikan diri – memang, merangkul – perubahan tanpa henti. Mereka harus dapat ‘belajar dengan cepat dan terus-menerus, dan menjalankan perintah strategis baru dengan lebih cepat dan lebih nyaman’.

# BAB IV

## TRANSFORMASI ORGANISASI DAN INOVASI ERA DIGITAL

### A. PENDAHULUAN

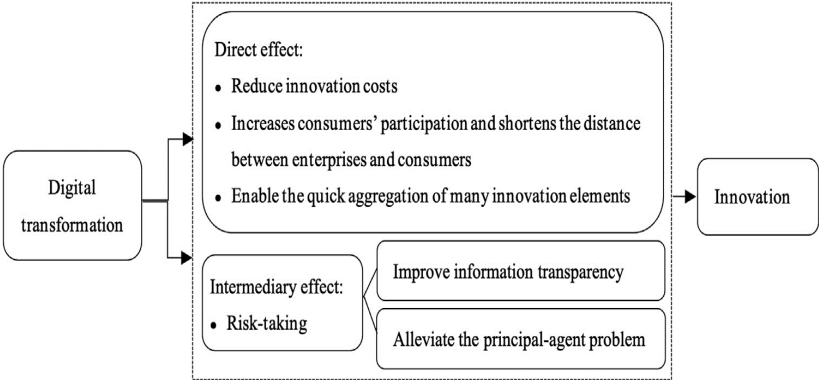
Era digitalisasi (Abdurohim & Purwoko, 2022a) mempengaruhi perubahan yang terjadi pada perilaku pelanggan, yang semula menerima apapun yang diberikan oleh perusahaan penjual, saat ini bisa berpaling ke pilihan produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan, sebab pelanggan saat ini memiliki pengetahuan yang lengkap atas apa yang akan dipilih, melalui pencarian mesin informasi *Google*, semua yang dibutuhkan lengkap tanpa kecuali, sehingga sangatlah sulit untuk melayani para pelanggan hanya biasa-biasa saja tanpa adanya keunggulan komparatif yang dimiliki oleh perusahaan yang diberikan kepada konsumennya.

Dalam era digitalisasi ini semua perusahaan dipaksa untuk mampu melakukan transformasi ke arah yang dibutuhkan, guna melayani kebutuhan pelanggan, tidak bisa lagi semena-mena memperlakukan semauanya, jika perusahaan masih menggunakan paradigma lama, maka cepat atau lambat perusahaan tersebut akan ditinggalkan oleh pelanggannya,



sebab era digital ini menimbulkan keguncangan baru, dengan melakukan peniadaan kebiasaan lama berubah ke hal yang baru sesuai dengan platform globalisasi, dimana ditandai dengan *Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity* (VUCA) (Baran & Woznyj, 2021) yang ditunjang dengan teknologi internet dan juga dilakukan penyelesaian melalui kecepatan dalam setiap penyelesaian aktivitas yang dilakukannya. Inovasi yang dilakukan oleh organisasi harus terencana dan dicantumkan dalam perencanaan serta disusun secara road map, sehingga terkendali antara rencana dengansumber daya yang dimiliki, sebagaimana terinci pada gambar 4.1

**Gambar 4.1. Road Map dalam mengembangkan Organisasi**



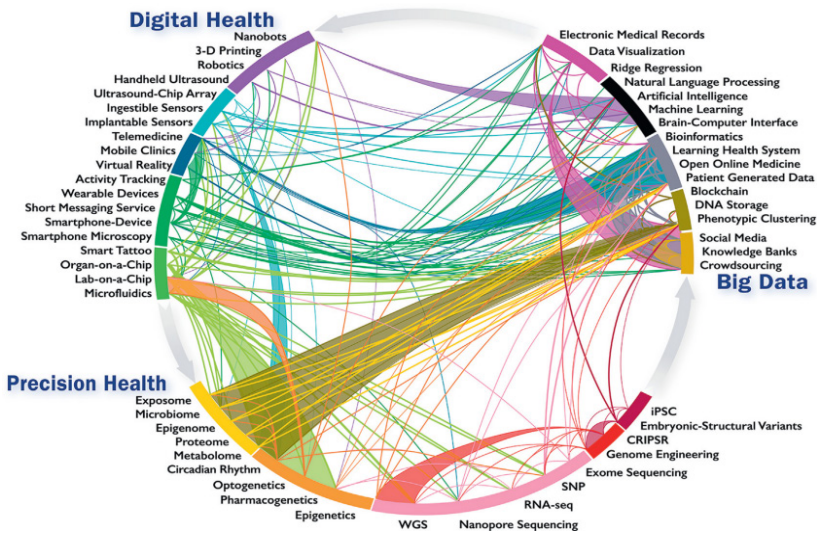
*Sumber: (Liu et al., 2023)*

Untuk bisa mengalahkan tantangan pada era digitalisasi ini, para pemimpin, manajer harus mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan yang telah diperoleh dari hasil penelitian deskriptif (Siregar & Siregar, 2012), antara lain:

1. Apakah dengan tidak melakukan transformasi perusahaan masih bisa bertahan? Seandainya bisa bertahan sampai tahun berapa?

2. Mengapa harus melakukan transformasi organisasi dan inovasi oleh perusahaan, kalau tidak melakukan transformasi dan inovasi apakah tidak bisa eksis.
3. Bagaimana dampak transformasi organisasi dan inovasi terhadap perusahaan jika direalisasikan oleh perusahaan, baik dari segi keuangan, omset dan kemampuan bersaing.

Gambar 4.2. Inovasi Digital pada Kesehatan



Sumber: (Druz et al., n.d.)

Inovasi pada perusahaan kesehatan terus dilakukan, sehingga membawa perubahan dalam pengaturan terutama untuk melayani pelanggan serta kemampuan dalam bergerak bagi sumber daya manusia yang menangani aktivitas sehari-hari, keterpaduan dalam strategi ini perlu dikembangkan terus sehingga perusahaan terus mampu mencapai target yang telah ditetapkan, sebagaimana terinci pada gambar 4.2.

Kesemuanya merupakan pertanyaan yang harus bisa dijawab bagi pengelola perusahaan, sebab era sekarang berbeda

sekali dengan masa yang lalu, seperti pelanggan saat ini lebih mudah membeli kebutuhan untuk sehari-hari misalnya membeli kebutuhan *mouse* untuk komputer, karena pelanggan malas untuk pergi ke toko komputer atau penyedia barang tersebut, maka pencarian dan pembelian barang tersebut melalui perusahaan *Marketplace* tinggal memilih dan dimasukan dalam keranjang virtual, kemudian dilakukan pembayaran melalui pengurangan saldo yang ada, jika bentuk penjualan tersebut tidak memiliki fasilitas *Cash on Delivery* (COD), maka dalam 3 hari barang yang dipesan sudah sampai, begitu cepatnya mereka mengelola pesanan pelanggan dan juga melakukan monitoring, akhirnya apa yang terjadi pada usaha bisnis retail yang ada hampir tutup, karena pembeli telah mengubah kebiasaan melakukan pembelian yang semula langsung ke tempat penjualan, sekarang cukup melalui aplikasi (Nugroho & Abdurohim, 2021).

Perusahaan *Marketplace* (Maier & Wieringa, 2021) telah melakukan transformasi, mengikuti perkembangan yang dibutuhkan oleh masyarakat pada era globalisasi ini, yang sudah tidak bisa menerapkan urutan-urutan yang ditetapkan dalam *Standard Operating Procedure* (SOP) (Syahdi, 2020), namun mengikuti perubahan yang terjadi pada era digitalisasi, maka dalam melaksanakan kegiatan operasional untuk melayani pelanggannya, melakukan langkah-langkah yang diperlukan diantaranya:

1. Melakukan inovasi pada layanan yang diberikan untuk menjadi mediator transaksi perdagangan antara pembeli dan penjual, yang direalisasikan pada aplikasi yang disediakan.
2. Melakukan transformasi pada organisasi yang menitikberatkan pada kecepatan layanan bukan lagi berdasarkan birokrasi yang berbelit-belit, cukup direalisasikan melalui teknologi informasi yang mampu melakukan *approval* dan *monitoring*.

Kemampuan dalam melakukan perubahan (Darsono, 2011) yang sangat cepat ini, mampu menungguli penjualan yang saat ini masih dilakukan pada tempat-tempat yang responentatif atau lokasi yang dahulu dikenal dengan Mall, begitu riuh rendahnya keramaian disana, namun saat ini nasibnya sangat menyedihkan, lokasi yang dipergunakan untuk transaksi penjualan seperti terjadi pada perdagangan di kota mati, membuka lapak untuk berjualan namun tidak lagi ada pembeli, inilah tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan bisnis, jika ingin terus berlanjut dalam usahanya, sebab untuk masa yang akan datang tidak bisa diketahui, semua serba ramalan, tidak pasti situasi datang lebih cepat atau lambat.

Ketertinggalan para pebisnis dalam melakukan kegiatan usahanya (Ciptagustia, 2019), disebabkan oleh adanya:

1. Dalam melakukan peramalan tidak berdasarkan *scientific*, hanya berdasarkan pada informasi yang tidak bisa dipertanggungjawabkan.
2. Menguasai pasar atau dikenal dengan *leader market*, namun tidak memperhatikan situasi yang terjadi, bahwa saat ini kompetitor tidak bisa dilihat, namun hanya bisa merasakan dampaknya pada usaha yang dijalankannya, sehingga baru menyadari ketika pasar sudah tergerus oleh aksi-aksi yang dilakukan pesaing.
3. Kemampuan dalam mengantisipasi pasar tidak selalu di *update* dengan membaca ataupun mengikuti *workshop* ataupun ikut melanjutkan pendidikan guna menambah pengetahuan, serta masih memiliki anggapan bahwa keahlian maupun pengambilan strategi cukup dengan yang diperoleh saat ini.

Banyak hal yang perlu dipelajari mengenai transformasi organisasi (Rifayanti, 2018) serta inovasi yang dilakukan oleh

perusahaan, karena itu untuk kebutuhan perusahaan bisnis pada era digital ini, mau tidak mau harus membenahi perangkat yang dipergunakan dengan yang baru, sehingga perusahaan memiliki kemampuan dalam beradaptasi, maupun melakukan pembenahan yang disesuaikan dengan era digitalisasi ini, Transformasi pada Organisasi (Adinata, 2015).

Melakukan pembenahan pada struktur organisasi (Hanafi et al., 2018) perusahaan haruslah berhati-hati tidak bisa dilakukan perubahan secara tiba-tiba, namun didasarkan pada kebutuhan yang diperlukan dalam melayani pelanggannya, dengan terlebih dahulu melakukan analisa secara komperhensif dengan memperbandingkan antara kebutuhan dalam menyelenggarakan kegiatan untuk menjual produk dan jasa kepada pelanggannya, dengan organisasi yang saat ini diberlakukan. Sehingga dapat dibuatkan perubahan atau penambahan unit untuk dipergunakan dalam memproduksi produk dan jasa atau meningkatkan pelayanan kepada pelanggannya.

Organisasi (Sertsios, 2020) yang dipergunakan oleh perusahaan bisnis, terbagi dalam dua bentuk yang dipergunakan oleh perusahaan dalam melaksanakan kegiatan operasional sehari-hari, yaitu:

1. Struktur organisasi tradisional

Organisasi (Murray, 2001) yang saat ini dipergunakan oleh perusahaan di Indonesia maupun di dunia menggunakan organisasi tradisional yang memiliki *hirarcy* dari Pimpinan teratas sampai dengan para staf yang dimiliki untuk melaksanakan aktivitas sesuai dengan *job description* yang dimiliki sesuai dengan bidang penugasan masing-masing, serta dalam melaksanakan kegiatan harus mendasari dari *Standar Operating Prosedure* (SOP) (Juang, 2015)

Struktur organisasi tradisional (Hanafi et al., 2018) terbagi sesuai dengan *scoupe* yang menjadi tanggungjawabnya, misalnya:

- a) Struktur organisasi Sederhana yaitu untuk memenuhi beberapa jabatan guna mengelola usaha yang terbatas seperti Toko, Distributor.
- b) Struktur Organisasi fungsional merupakan organisasi yang terbagi dalam fungsi untuk lebih fleksibel khususnya melayani pelanggan, seperti organisasi untuk mengelola pemasaran, operasional.
- c) Struktur organisasi Divisi merupakan organisasi yang memiliki kewenangan lebih dalam mengelola aktivitas dan biasanya dipergunakan untuk pengaturan kegiatan di Kantor Pusat.
- d) berdasarkan unit bisnis merupakan unit yang dipergunakan oleh unit-unit yang langsung mengelola kegiatan operasional berhadapan dengan pelanggannya, sehingga dalam bentuknya tidak boleh kaku, karena bila tidak *mem-follow up* apa-apa yang menjadi kebutuhan pelanggan maka berdampak buruk pada penjualan produk dan jasa.
- e) Struktur organisasi unit bisnis strategis merupakan organisasi untuk mengelola aktivitas bisnis yang merupakan usaha utamanya, bisa di Kantor Pusat dan Kantor Cabang.
- f) Struktur organisasi Kantor Induk merupakan organisasi yang dimiliki oleh perusahaan yang membentuk Holding, yang membawahi berbagai perusahaan yang bergerak pada bidang yang berbeda dibawah satu kepemilikan usaha perusahaan.

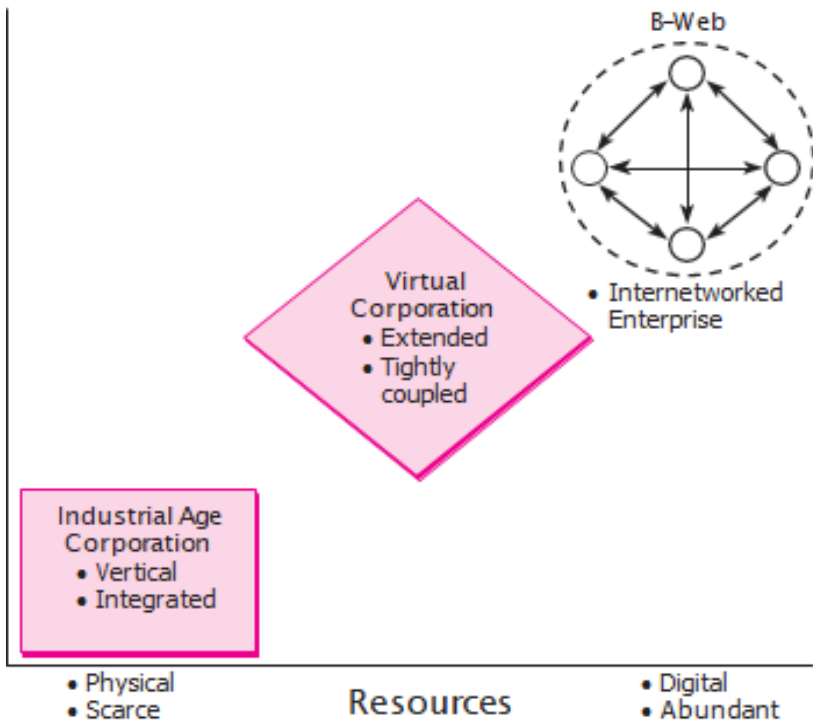
- g) Struktur organisasi Matriks merupakan organisasi untuk dipergunakan oleh unit fungsional ataupun kepada manajer yang membawahi tugas produksi.
2. Struktur organisasi era digital

Struktur organisasi (Hanafi et al., 2018) bentuk ini masing jarang dipergunakan di Indonesia, namun sudah ada yang menggunakan terutama untuk perusahaan Marketplace, organisasi ini guna mengkoordinasikan antara unit yang ada di Perusahaan dengan perusahaan lain yang bekerjasama untuk saling mendukung, sehingga membentuk satu kesatuan guna memproduksi produk dan barang, untuk menggunakan organisasi ini membutuhkan teknologi informasi dalam bentuk internet.

Kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan merupakan leader dalam menghasilkan produk dan jasa, kemudian perusahaan lain memiliki tugas untuk memproduksi komponen dari produk atau jasa tersebut, sehingga pada saat dikonsolidasikan hasil produksi tersebut membentuk produk atau jasa baru, yang tentunya memiliki Brand (Baldacchino & Khamis, 2018) tertentu tidak masing-masing ada namanya.

Tidak dimungkinkan lagi jika perusahaan hanya menyerahkan pada situasi lingkungan yang berada pada usaha bisnisnya, sebab usaha yang dijalankan oleh perusahaan lain terus melakukan pembenahan disemua lini, bahkan untuk suksesnya kegiatan operasional memerlukan aliansi strategis yang perlu dibangun dengan perusahaan lainnya, sehingga melahirkan struktur organisasi berbasis web, sebagaimana diuraikan pada gambar 4.3

Gambar 4.3. Struktur Organisasi berbasis Web



Sumber: (Pearce & Robinson, 2009)

## B. TRANSFORMASI PADA INOVASI

Inovasi sangat dibuuhkan oleh perusahaan guna menjamin kelangsungan usaha perusahaan dalam menghadapi berbagai tantangan yang dihadapi dalam menjual produk dan jasa kepada pelanggannya, inovasi bisa berbentuk proses bisnis, bisa juga pada produk dan jasa yang berbeda dengan sebelumnya (Bidang & Pertambangan, 2017).

Bisa dikatakan inovasi bila memiliki ciri-ciri atas perubahan operasi atau teknologi yang digunakan, seperti:



## 1. Ciri-ciri Inovasi

Supaya kita tidak terjebak antara kata-kata Inovasi dengan yang lainnya, maka harus dipahami terlebih dahulu mengenai ciri-ciri inovasi (Moradi et al., 2021) tersebut, yaitu:

### a. Sebelumnya belum ada

Sering dikagetkan dengan hal-hal yang baru seperti media sosial diramaikan dengan Tik-Tok, seolah itu suatu inovasi, namun kalau melihat dari cirinya, maka tiktok hampir sama dengan youtube, sehingga bisa dikatakan hanyalah pengembangan atau penambahan fungsi, namun semua dasar pengoperasionalannya tidak jauh berbeda (Karakaya et al., 2014).

Berbeda dengan alat transportasi menggunakan listrik, sama sekali belum ada yang membuat kendaraan yang berbasis listrik tersebut, sehingga penemuan ini masuk dalam katagori terbaru, karena akan mampu mengurangi pembakaran BBM memberikan dampak pada kesehatan yang tidak sedikit (Dibra, 2015).

Inovasi yang terbaru seperti TV Smart yang mampu pemiliknya melakukan keinginan dari mulai acara TV, Email, Hiburan dengan menggunakan youtube, cukup hanya membutuhkan 1 perangkat, tidak memerlukan perangkat lainnya (Blasi et al., 2022).

### b. Implementasi untuk membuat inovasi harus dibuat *time line* nya

Ciri ini sebenarnya untuk pemenuhan kaidah pemenuhan secara ilmiah, harus memiliki proses yang bertahap dan setiap tahap harus terdokumentasi, tidak bisa langsung punya ide untuk membuat sesuatu, maka langsung dilakukan pembuatan, ini akan menjadi hal lemah untuk

dipertahankannya sebuah hasil karya diakui sebagai inovasi, sebab nantinya hasil karya tersebut didaftarkan untuk patennya, sehingga ketika mengajukan paten membutuhkan dokumen pelengkap.

Realisasi dalam melaksanakan implementasi inovasi perlu waktu dan anggaran tidak sedikit, sehingga dengan adanya perencanaan yang matang dapat dipertanggungjawabkan antara biaya yang dikeluarkan dengan yang akan didapat, atau mempengaruhi efisiensi.

**c. Memiliki keunggulan dibandingkan dengan yang lama**

Hasil yang diperoleh dari inovasi yaitu optimalisasi hasil, serta berpengaruh pada pengurangan pembiayaan, sehingga hasil yang diperoleh memberikan manfaat yang besar bagi kehidupan manusia. Seperti penemuan mobil listrik (Alwi, 2011; Sulistyandari & Handayani, 2011; Widajanti, 2014a), yang semula orang sangat pesimis akan masa depan keberlangsungan kehidupan manusia yang hanya mengandalkan dari hasil fosil yang tentunya lama-lama akan berkurang, sehingga ada rasa kekhawatiran yang sangat berlebihan.

Ditemukannya mobil listrik untuk keperluan transportasi manusia, memberikan harapan baru bagi kehidupan manusia yang sustainable, karena tidak berpengaruh terhadap lingkungan hidup seperti polusi, namun tentunya untuk bahan menyimpan energi listrik akan terus dilakukan pengujian sehingga tidak lagi menggunakan bahan tambang (Widajanti, 2014b).

**d. Inovasi memiliki arah serta yang diinginkan**

Realisasi inovasi seperti halnya lainnya, yaitu memiliki arah yang jelas serta apa yang diinginkan, semuanya tentunya dilakukan

pada awal sebelum melakukan aktivitas, dengan terlebih dahulu melakukan penelitian, tidak serta merta langsung dilakukan pekerjaan yang dibutuhkan untuk melakukan inovasi. Ada sebab nya untuk dilakukan pekerjaan inovasi tersebut sehingga arah yang aan dilakukan jelas, tidak belok kesana kemari, fokus pada satu bidang yang berdasarkan hasil penelitian sangat dibutuhkan (Silalahi et al., 2022).

Keinginan yang dibutuhkan, tentunya telah ditampung dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dari berbagai sumber kepentingan inovasi dibutuhkan, bila yang melakukan Pemerintahan tentunya yang menginginkan adalah masyarakat, baru pemerintah yang menjadi urutan kedua, jika dilakukan oleh Perusahaan maka yang diutamakan adalah keinginan masyarakat apa, kemudian baru keinginan perusahaan, yang tentunya menginginkan keuntungan yang lebih pantas dibandingkan dengan menggunakan proses yang lam(Tan & Wang, 2010).

Semuanya dilakukan penilaian yang wajib dipertanggungjawabkan karena bagaimanapun inovasi membuthkan dana yang tidak bisa dianggap sedikit, apalagi bila yang menyelenggarakan Pemerintah, merupakan uang rakyat yang harus mampu bisa dipertanggungjawabkan (Moussavou, 2020).

## **2. Bentuk Inovasi**

Mengimplementasikan inovasi pada perusahaan tentunya sering mendengar berbgai macam bentuk inovasi, yang masing-masing akan melakukan pendanaan secara sendiri-sendiri disesuaikan dengan kebutuhan yang dihadapinya, sehingga banyak perusahaan yang mealukannya hanya ikut-ikutan, yang penting bisa dikatakan berbeda dengan yang lainnya (Abdurohim & Purwoko, 2022b).

Dalam melakukan inovasi pada perusahaan, maka dikenal dengan bentuk bentuk inovasi, yaitu:

**a. Inovasi dalam bentuk sederhana (*Incremented Inovation*)**

Inovasi yang dilakukan oleh perusahaan tidak seluruhnya hanya sebagian atau sedikit guna memenuhi kebutuhan operasional, sebab yang dilakukan saat ini tidak memberikan keuntungan memadai ataupun banyak yang mengalami keluhan, seperti dalam dunia perbankan pada saat itu belum ditemukannya layanan digital, maka melayani nasabahnya menggunakan antrian, seperti memperlakukan layanan kepada nasabahnya tidak etis, maka dicari terobosan baru melalui layanan eskutif/prima (Cheng & Wang, 2022).

Inovasi yang diimplementasikan oleh perusahaan-perusahaan besar ini banyak ragamnya yaitu yang dilakukan oleh perusahaan industri Toyota yang menemukan perbaikan dalam proses layanan dikenal dengan sebutan CCC21 (*Construction of cost competitiveness for the 21st century*) yaitu menekankan pada pengeluaran biaya yang sangat rendah, sehingga kendaraan yang dijual merk Toyota merajai pasaran dunia (Arsawan et al., 2022; Karakaya et al., 2014).

Inovasi yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan Barat untuk melakukan perubahan secara sederhana atau kecil dengan menerapkan SixSigma dengan melakukan aktivitas yang mengoptimalkan pada mutu layanan seperti pengurangan barang-barang yang cacat untuk dimonitor dengan baik, sehingga para pelanggan merasa dihargai dan memberikan dampak pada pengalaman yang tak terlupakan, sehingga pelanggan akan melakukan pemesanan kembali (Mella & Colombo, 2014).

## **b. Inovasi Pemecah/Pendobrak**

Berbeda dengan inovasi yang dilakukan secara sederhana, inovasi pemecah/pendobrak dilakukan oleh perusahaan, karena dipandang aktivitas dan kegiatan yang saat ini dilakukan tidak memberikan hasil yang menggembirakan, sehingga perlu dilakukan cara-cara yang berbeda dengan sebelumnya (Dabić et al., 2022).

Untuk melaksanakan inovasi pemecah/pendobrak harus dilengkapi oleh berbagai kemampuan yang wajib dimiliki oleh perusahaan tersebut, karena memerlukan kebutuhan yang harus dipenuhi seperti kompetensi yang akan melakukan pekerjaan inovasi, biaya yang dibutuhkan tidak sedikit, karena harus melakukan uji coba yang terus menerus, dan yang terakhir membutuhkan peralatan dan inventaris yang modern, sehingga banyak dana yang perlu dipersiapkan, tidaklah mungkin bisa dilakukan jika hanya didasarkan pada kelengkapan yang bias-biasa saja, maka tidak akan bisa memecahkan problem yang selama ini menghadang (Memmo et al., 2015).

Hasil yang dirasakan oleh pengguna jasa bisa sekian kali dari yang saat ini dipergunakan, contoh yang paling relevan adalah Handphone pintar yang mampu mengaklasi semua kebutuhan manusia, mulai dari kebutuhan dokter, sehari hari serta hiburan semua tersedia dalam satu genggam, tidak perlu lagi menggunakan berbagai macam barang elektronik (Moussavou, 2020).

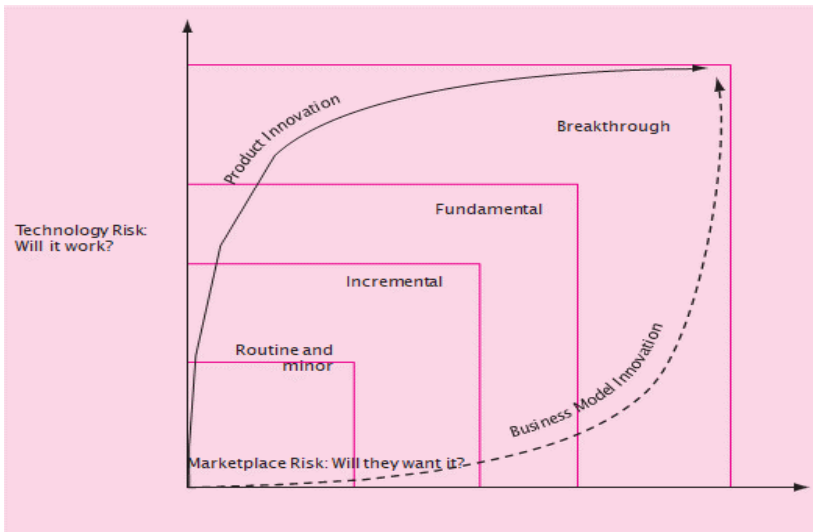
Smart TV yang saat ini telah tersedia banyak aplikasi yang bisa diunduh dan terekam pada TV, sehingga pemilih TV mau apapun bisa, seperti mau menonton Film bisa melalui aplikasi berlangganan, ingin hiburan bisa memutar aplikasi yang sudah ada, ingin melihat siaran olah raga dari seluruh

dunia, Smart TV bisa memfasilitasi seluruhnya. Bandingkan dengan lima tahun dibelakang ketika mau melakukan hiburan maka harus ada peralatan pemutar cakram video, kemudian baru disambungkan ke TV, begitu ribetnya dalam memenuhi keinginan, sehingga perusahaan produk TV berupaya keras untuk memberikan kebutuhan yang diinginkan oleh para pelanggannya (Foucart et al., 2018).

### **C. RESIKO MELAKUKAN INOVASI**

Setiap langkah yang kita lakukan tidak terlepas dari resiko yang akan dihadapi, namun masing resiko tentunya disandingkan dengan luasnya obyek atau permasalahan yang dihadapi, semuanya berjalan secara beriringan, tidak bisa dipisahkan, seperti dua sisi mata uang yang saling melengkapi, ketika resiko yang akan diterima dalam melakukan inovasi maka terlebih dahulu dilakukan identifikasi, penilaian kemudian baru diminimalisasikan, sehingga harapan untuk melakukan inovasi bisa berjalan sesuai dengan yang dikehendaki oleh semua pihak (Fauzi, 2016). Resiko inovasi akan terjadi kapanpun sepanjang dalam melaksanakan inovasi didasarkan pada perencanaan dan identifikasi resiko sebagaimana dirincikan pada gambar 4.4

Gambar 4.4. Resiko dalam melakukan Inovasi



Sumber: (Pearce & Robinson, 2009)

Resiko selalu menghantui inovasi, karena sesuatu diciptakan baru, sehingga dampaknya baik negatif maupun positif belum terlihat, baru pada batas perkiraan, karena itu harus memahami dulu karakteristik yang akan dilakukan inovasi, tidak perlu terburu-buru, sesuai dengan tahapan yang dibutuhkan, guna menghinadri resiko, namun inovasi dibutuhkan oleh perusahaan, maka langkah yang perlu diperhatikan (Affandi & Isniyati, 2019; Africa, 2020a, 2020b), meliputi:

1. Proses atau teknologi sangat baru, sehingga perlu ada pengujian yang berkli-kali, seperti mobil listrik terus dilakukan pengujian meskipun peluncurannya sudah dilakukan tiga tahun dibelakang, namun negara-negara berkembang masih menerpakan wait and see, ada rasa ketakutan terjadinya kekacauan kehidupan sosial.
2. Penggunaan teknologi yang dihasilkan melalui berbagai uji coba, pengetesan dari berbagai segi harus dinilai, dan

- tentunya inovasi yang pendobrak ini membutuhkan waktu yang terus menerus seperti sinyal telekomunikasi 5G yang masih terbatas penggunaannya.
3. Pembiayaan untuk inovasi ada batasannya atau indikatornya, tidak bebas untuk terus menerus menggunakan dana meskipun hasilnya belum kelihatan, ada batas antara penggunaan dan kemanfaatan.
  4. Waktu penciptaan inovasi haruslah tepat momentnya tidak bisa berlama lama, sebab ketika tidak bisa waktunya tepat, maka akan digantikan oleh teknologi lainnya, seperti penciptaan teknologi untuk pesawat terbang khususnya untuk baling-naling yang menggunakan teknologi canggih, ketika tidak bisa diimplementasikan, maka digantikan oleh teknologi yang terbaru.
  5. Inovasi meskipun sesuatu yang berbeda, namun untuk menerapkan hal yang baru sama sekali, tidaklah diharapkan, karena yang akan menggunakan adalah pelanggan, ketika pelanggan tidak nyaman maka susah untuk dipergunakan, contoh yang relevan adalah Bank Digital, Marketplace yang sudah dilakukan promosi besar-besaran tetapi perkembangannya masih belum sehebat dengan bank konvensional.





# BAB V

## MANAJEMEN SDM DI ERA TRANSFORMASI DIGITAL

### A. PENDAHULUAN

Teknologi secara signifikan mengubah cara bisnis dilakukan. Salah satunya adalah model manajemen sumber daya manusia perusahaan. Divisi SDM menghadapi tantangan yang signifikan dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam strategi pengelolaan SDM menggantikan metode tradisional. Tidak mudah mengelola SDM perusahaan menggunakan teknologi. Kita akan menemukan bahwa ada banyak masalah yang perlu diselesaikan. Perubahan berbasis teknologi dalam manajemen sumber daya manusia dapat menguntungkan bisnis dalam berbagai cara jika digunakan secara efektif.

Transformasi digital sebagai adaptasi yang terkendali terhadap digitalisasi, tidak hanya untuk menjamin penciptaan nilai yang berkelanjutan bagi organisasi namun menciptakan peluang bagi akademisi dalam manajemen sumber daya manusia juga, salah satu peluang tersebut adalah transformasi digital (Harjanti, 2004). Untuk pemberdayaan karyawan dan optimalisasi operasi, transformasi digital juga bisa mengganggu manajemen karyawan (Panggabean, 2021).

Sudut pandang studi manajemen sumber daya manusia di era digital ini adalah moderat. Hal ini tidak mendorong untuk menyarankan studi penelitian ini, ide-ide baru atau mencari koneksi baru, tetapi untuk menguji subjek yang ada ketika dalam pengaturan yang berbeda.

## **1. Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital**

Dengan ditemukannya informasi baru, kehidupan manusia terus maju dan berkembang studi ilmiah di seluruh dunia yang telah dilakukan dalam upaya untuk memajukan pengetahuan serta menyelesaikan berbagai isu atau masalah yang terus muncul berkembang meskipun globalisasi salah satu kesimpulan penelitian. Teknologi informasi memiliki manfaat tambahan untuk kerugian yang dilakukan.

Ketika datang untuk mengadopsi proyek online seperti perekrutan berbasis kompetensi, pembayaran inventaris, manajemen kinerja yang berorientasi pada hasil, dan kebebasan sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia telah menjauh dari posisi tradisional dan peringatannya (Dewi et al., 2018). Perubahan menuju posisi yang lebih inventaris dan imajinatif juga tercermin dalam digitalisasi fungsi manajemen sumber daya manusia.

Menurut Makridakis, fungsi manajemen sumber daya manusia memiliki potensi untuk mengejutkan fungsi tambahan lainnya karena menjadi lebih terkomputerisasi. Manfaat digitalisasi untuk industri manajemen sumber daya manusia meliputi: analitik mendalam dan tingkat kinerja yang lebih tinggi; Peningkatan efisiensi perekrutan, seperti penggantian manual kurikulum Vitae (CV) dan skrining otomatis yang menyelesaikan tugas-tugas ini dalam hitungan detik; Transparansi yang lebih besar dan akses ke kumpulan data yang sebelumnya ditutup; Pemantauan karyawan secara real-time; Otomatisasi tugas

transaksional; dan lebih banyak analisis sumber daya manusia yang “meningkatkan” proses perekrutan.

Fungsi yang terkait dengan pelatihan dan pengembangan juga dipengaruhi oleh digitalisasi. Penggunaan kelas online, metode pembelajaran otomatis, dan bacaan soft copy telah mengubah metode pengajaran berkat teknologi modern (Danuri, 2017). Tujuan mendasar pelatihan dan pengembangan dipengaruhi oleh digitalisasi, selain teknik yang digunakan untuk melaksanakan tujuan tersebut. Eksekutif bisnis ditantang oleh pelatihan dan pertumbuhan profesional untuk bergeser dengan dunia digital (Soekarso, 2007). Selain itu, mereka berusaha membangun bakat digital, termasuk keterampilan yang muncul seperti manajemen risiko, kemudahan koneksi, dan kreativitas. Itu akan meningkatkan keberhasilan bisnis (Rofaida et al., 2020).

## **2. Manajer Sumber Daya Manusia di Era Digital**

Singkatnya, manajer sumber daya manusia di era digital harus meningkatkan *output* dan pendapatan karyawan dengan berhasil mengintegrasikan pekerja digital dengan tugas otomatis, bentuk digital baru, dan struktur organisasi. Manajer SDM harus berfungsi terutama sebagai penurunan posisi strategis (memahami konteks perusahaan dan variabel eksternal diperlukan untuk ini), mengubah advokat, dan membantu teknologi (mengetahui cara mengakses, menganalisis, menilai, dan berbagi informasi dan bagaimana menerapkan teknologi informasi baru). Manajer Sumber Daya Manusia harus mengembangkan kemampuan digital mereka dan meningkatkan bakat digital agar dapat digantikan dalam posisi baru mereka. Perubahan digital mensyaratkan bahwa keterampilan manajer sumber daya manusia sejalan dengannya. Di dunia digital, administrator sumber daya manusia membutuhkan keterampilan seperti pemahaman bisnis, pengalaman sumber daya manusia, manajemen perubahan, dan keahlian teknologi (Adawaty, 2019).

## **B. DAMPAK DIGITALISASI PADA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Banyak perubahan dalam operasi bisnis yang dibawa oleh teknologi. Manajemen SDM atau pola manajemen sumber daya manusia organisasi adalah salah satunya. Divisi SDM menghadapi tantangan yang signifikan ketika mencoba untuk mengintegrasikan teknologi ke dalam strategi manajemen SDM dibandingkan dengan menggunakan metode tradisional.

Tidak mudah menggunakan teknologi untuk mengelola SDM perusahaan. Anda akan menemukan bahwa ada banyak masalah yang perlu diselesaikan. Dimanfaatkan secara efektif, transformasi teknologi dalam manajemen sumber daya manusia dapat menawarkan banyak keuntungan bagi bisnis.

Manajemen sumber daya manusia sangat penting di era digital. Pengelolaan SDM harus terintegrasi dengan kemajuan teknologi agar efektif dan efisien. Salah satu kunci penerapan pengelolaan SDM berbasis digital adalah kolaborasi seluruh pemangku kepentingan (Manajemen, Karyawan). Selain itu, strategi digital untuk pengelolaan SDM membutuhkan dukungan teknologi baik dari internal maupun eksternal perusahaan yang menawarkan layanan platform, selain teknologi yang dikembangkan oleh perusahaan itu sendiri.

Dampak yang terjadi masih kurangnya pengelolaan SDM berbasis digital dan pola pikir pengelolaan SDM yang masih menggunakan gaya lama. Isu utama yang muncul adalah kurangnya inovasi, oleh karena itu transformasi digital untuk manajemen SDM menjadi sangat penting. Minimnya alokasi sumber daya dipengaruhi oleh hal ini, terutama dalam hal pendanaan untuk pengelolaan sumber daya manusia.

Perusahaan harus terus berinovasi dan bertransformasi secara digital dalam hal pengelolaan sumber daya manusia karena pertumbuhan teknologi digital dan pola kerja yang

berkembang. Untuk mendukung percepatan tersebut, pengelolaan data pegawai yang terintegrasi harus sederhana, memudahkan analisis dan pengambilan keputusan. terutama ketika sistem pendukung diperlukan untuk memfasilitasi pengambilan keputusan yang cepat selama krisis. Misalnya, akibat pergeseran pola kerja, krisis pandemi Covid-19 memaksa bisnis melakukan transformasi pengelolaan SDM secara digital.

## 1. Digital Strategi

Strategi digital untuk manajemen SDM harus memungkinkan untuk mengakses fungsi manajemen sumber daya manusia dari mana saja dan kapan saja. Hal ini untuk mendukung pola kerja yang berkembang seperti *Work From Home* (WFH) dan *Work From Anywhere* (WFA). Sistem harus siap untuk memenuhi semua persyaratan ini dimanapun dan kapanpun diperlukan.

*Platform* harus terhubung dengan media sosial agar dapat memaksimalkan fungsi media sosial. Penting untuk dapat mengenali pola perilaku karyawan dan profil karyawan secara menyeluruh agar bisnis dapat melakukan profiling secara menyeluruh. Selain itu, platform harus “*Agile*” agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan cepat. *Platform* perlu diintegrasikan dan disesuaikan dengan arsitektur sistem untuk manajemen sumber daya manusia. Hal ini akan memudahkan pengelolaan dan akses SDM berbasis data.

Pengelolaan SDM secara digital harus mampu membangun SDM dalam *experiential learning*. *Modeling strategy* untuk pengelolaan SDM secara digital meliputi :

- a. Tahap Awal: *Assessment* terhadap kesiapan perusahaan dalam penerapan digitalisasi pengelolaan SDM, Penyusunan *Framework*, Penetapan *Architecture*, Membangun *Awareness* terhadap seluruh *stakeholder*, Penyediaan *Tools/Platform*, Penetapan *Crisis Center*.

- b. Tahap Lanjutan: *Pre-Implementation*, Identifikasi Gap *Analysis*, Identifikasi solusi Rencana mitigasi, Penyempurnaan *Architecture*, *Integration*, *Implementation*, Manajemen perubahan/*Change Management*, *Continuous Review*, *Continuous Learning & Growth Mindset*, *Experiential Learning*

Pada ujungnya di era digital ini, manajemen SDM digital sekarang dibutuhkan. Saat ini, perlu untuk mulai mengubah pola lama dan mengikuti perubahan yang semakin tidak terduga.

## **2. Keuntungan Transformasi Digital MSDM**

Banyak bisnis di berbagai sektor saat ini berlomba-lomba menerapkan transformasi digital agar tetap terkini dan terdepan. Lanskap persaingan bisnis telah berubah sebagai akibat dari kemajuan teknologi dan perubahan sifat masyarakat dalam banyak hal, mengharuskan pelaku industri memanfaatkan teknologi terkini untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Penggunaan teknik mutakhir seperti pembelajaran mesin dan kecerdasan buatan secara bertahap mulai menggantikan tenaga manusia sambil meningkatkan pengalaman pelanggan.

Masyarakat umum percaya bahwa transformasi digital hanya melibatkan penerapan teknologi komputer mutakhir, seperti kecerdasan buatan atau pembelajaran mesin. Transformasi digital, bagaimanapun juga mengacu pada peningkatan kinerja perusahaan yang berkelanjutan, kemudahan kolaborasi karyawan, ekspansi bisnis, dan pengalaman pelanggan yang lebih baik. Namun apakah proses yang semakin digital ini masih memberi ruang bagi manusia, atau sudah saatnya mengutamakan kemanusiaan dan personalisasi?

Transformasi digital ini akan berdampak pada setiap karyawan di perusahaan, mulai dari eksekutif, profesional TI, departemen yang menggunakan perangkat lunak tertentu, hingga pelanggan. Manfaat transformasi digital akan berlaku

untuk semua departemen dan peran dalam suatu perusahaan, terlepas dari perbedaannya. Ini adalah enam manfaat pertama:

a. *Business Insight* yang Lebih Kredibel

Revolusi digital akan mengubah cara Anda mengoperasikan perusahaan Anda. Anda akan menerima akumulasi data dan tampilan kunci dengan adopsi platform *Insight Data*, di mana indikator bisnis berada. Data ini dapat digunakan oleh bisnis untuk meningkatkan dan membantu berbagai program, termasuk penciptaan produk, pemasaran, dan dukungan konsumen.

b. Melindungi dan Mengontrol Data

Di era digital ini, di mana pencurian data menjadi semakin umum, keamanan data sangat penting bagi banyak bisnis. Althogh Beberapa orang mungkin skeptis terhadap komputasi awan, penyedia *cloud* khas Indonesia, seperti *cloud Indonesia*, sudah memiliki administrasi yang kuat, perlindungan keamanan yang sangat baik, dan privasi. Akibatnya, komputasi awan sekarang menjadi leher untuk semua jenis perubahan digital.

Perusahaan tidak perlu lagi khawatir tentang keamanan berkat teknologi kontemporer yang dapat diimplementasikan untuk lingkungan online dan online. Dalam hal terjadi bencana dalam bentuk apa pun, bisnis ini akan dengan mudah melindungi kedua gadget mereka atau data cadangan.

c. Mempermudah Operasional

Anda tidak sendirian jika bisnis Anda sangat bergantung pada proses atau protokol yang rumit. Salah satu manfaat utama dari perubahan digital adalah kemampuan untuk merampingkan prosedur kerja saat ini dan meningkatkan efisiensinya. Metode kerja baru harus dibangun dengan



tujuan yang ditentukan dalam pikiran. Tanpa tujuan yang ditentukan, teknologi baru akan tampak parah atau dipaksakan, yang mengurangi efektivitasnya.

d. Reinvest

Tujuan utama dari transisi digital adalah untuk terlibat dalam teknologi yang akan memajukan bisnis. Banyak bisnis telah pensiun metode yang sudah ketinggalan zaman sebagai akibat dari tekanan pasar yang intens. Perusahaan Anda akan dapat mendukung tempat kerja kontemporer dengan mengganti sistem yang sudah ketinggalan zaman dengan teknologi berbasis cloud yang fleksibel.

e. Kolaborasi Modern

Teknologi terbaru juga memfasilitasi kerja sama karyawan yang sederhana, menjadikannya elemen penting dari transisi digital yang efektif. Dapat memaksa pekerja untuk bekerja dengan cara ini dan menghilangkan pekerjaan yang menantang yang mungkin mengganggu output. Produktivitas dan efektivitas akan meningkat dengan metode kerja dinamis baru, seperti berbagi file melalui cloud dan pembuatan situs web pribadi.

f. Prioritaskan Produktivitas

*Platform* untuk teknologi berbasis cloud tidak diragukan lagi akan meningkatkan efektivitas bisnis perusahaan. *Platform* ini juga mengurangi masalah yang dapat mengganggu output sambil mengurangi beban karyawan TI, memungkinkan mereka untuk lebih berkonsentrasi pada proyek dengan tujuan yang lebih tinggi.

## **C. TANTANGAN *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* DI ERA DIGITAL**

Banyak perubahan dalam kegiatan bisnis yang dibawa oleh teknologi. Salah satunya adalah model manajemen sumber daya manusia perusahaan. Divisi SDM menghadapi tantangan yang signifikan dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam strategi pengelolaan SDM menggantikan metode tradisional.

Tidak mudah mengelola SDM perusahaan menggunakan teknologi. Ada banyak masalah yang memerlukan penyelesaian, seperti yang akan Anda temukan. Perubahan berbasis teknologi dalam manajemen sumber daya manusia dapat menguntungkan bisnis dalam berbagai cara jika digunakan secara efektif.

### **1. Tantangan Perusahaan Dalam Melakukan Transformasi Digital**

Anda harus secara proaktif menyiapkan rencana jika terjadi kesalahan saat menyiapkan elemen yang diperlukan untuk transformasi digital. Misalnya, menerapkan transformasi digital dapat menjadi tantangan karena semua unit bisnis harus berpartisipasi; oleh karena itu, rencana anggaran yang menyeluruh diperlukan untuk memaksimalkan laba atas investasi (ROI). Oleh karena itu, kesulitan-kesulitan berikut yang mungkin timbul harus dipertimbangkan:

#### **a. Prioritas yang tidak selaras.**

Semua anggota staf harus mengetahui tujuan proyek sebelum perusahaan memulai transformasi digitalnya. Karyawan atau pemangku kepentingan mungkin menjadi tidak senang jika prioritasnya tidak benar sejak awal, dan akibatnya sebagian anggaran mungkin berkurang. Faktanya, survei Mulesoft menemukan bahwa 69% pemimpin bisnis dan pakar TI di sebuah perusahaan tidak setuju tentang apa yang dapat dicapai melalui transformasi digital.

b. Budaya Organisasi.

Dalam transformasi digital, budaya bisa menjadi anugerah atau kutukan. Keengganan karyawan untuk mengadopsi teknologi baru dapat dipengaruhi oleh budaya perusahaan yang tidak sehat atau tidak efektif. Jika ini terjadi, infrastruktur teknologi yang terpasang mungkin bukan pilihan terbaik.

c. Infrastruktur yang sudah ada.

Ketika vendor berhenti memproduksi sistem atau infrastruktur TI lama, mereka dapat menjadi batu dalam proses transformasi digital. Banyak bisnis terus menggunakan sistem usang ini karena khawatir akan potensi kerugian finansial dan kerumitan peralihan. Namun, mengingat tingkat pencurian data dan biaya pemeliharaan yang tinggi saat ini, jelas lebih mahal untuk tetap menggunakan sistem usang ini.

Meskipun membutuhkan waktu bagi karyawan untuk menyesuaikan diri, migrasi data ke sistem baru sangat penting saat menerapkan transformasi digital. Pengelolaan dan keamanan data perusahaan akan mendapat manfaat yang signifikan dari ini.

Apakah bisnis Anda mengalami transformasi digital sebagai akibat dari permintaan pasar atau modernisasi, penting untuk melakukannya untuk memaksimalkan ROI Anda. Ini adalah faktor penting untuk perkembangan perusahaan saat ini, mulai dari mendapatkan banyak wawasan bisnis melalui data hingga sekadar meningkatkan produktivitas karyawan.

## **2. Tantangan Manajemen SDM di Era Digital**

Anda harus menyadari bahwa ada beberapa kendala yang harus diatasi dalam dunia SDM berkaitan dengan penggunaan teknologi. Di antara kesulitan tersebut adalah:

a. Proses Mempekerjakan Karyawan Berbakat Tinggi.

SDM bertanggung jawab atas tugas penting untuk merekrut karyawan baru. Untuk menggantikan tenaga kerja senior yang mendekati usia pensiun, harus ada karyawan baru. HR tidak hanya mencari pengganti karyawan senior, tetapi juga memastikan bahwa talenta yang baru direkrut memiliki kredensial yang diperlukan.

Di era digital, sangat sulit menemukan karyawan berbakat. Ada banyak sekali pekerja yang tersedia. Kebutuhan akan personel dalam organisasi juga meningkat dari waktu ke waktu. Rekrutmen karyawan akibatnya menjadi menantang. Selain itu, HR harus mencari pekerja di tingkat manajerial.

b. Penatausahaan Sumber Daya Manusia Milik Perusahaan.

Rekrutmen pemberi kerja bukan satu-satunya aspek. Mengelola atau mengatur karyawan di dalam perusahaan juga menghadirkan kesulitan. HR bertanggung jawab untuk menjaga karyawan yang sangat berbakat pada staf untuk mencegah mereka pergi ke organisasi lain. Di sisi lain, SDM juga memiliki tanggung jawab untuk membantu karyawan mengembangkan kemampuannya.

Sumber daya manusia perusahaan yang sangat terampil merupakan aset penting. Selain itu, kehadiran mereka dapat membantu perusahaan mengisi posisi-posisi strategis. Jika SDM mampu melibatkan dan mempraktikkan manajemen SDM yang baik, mereka juga dapat terus eksis.

c. Keamanan data perusahaan.

Banyak informasi bisnis penting disimpan di departemen SDM. Salah satu contohnya adalah informasi pribadi yang idealnya hanya tersedia untuk individu terpilih. Ada kemungkinan bahwa informasi ini dapat dengan mudah

ditransfer ke orang yang ceroboh jika staf SDM tidak mengetahui betapa pentingnya keamanan data perusahaan.

Penerapan standar keamanan data perusahaan harus dipahami oleh SDM untuk mengatasi masalah ini. Agar bisnis dapat mencegah kejahatan dunia maya, SDM harus menyadari bahwa data sensitif harus dilindungi dengan baik. *Cybercrime* saat ini juga bisa berasal dari mana saja.

d. Peningkatan soft skill.

SDM dituntut untuk menyelesaikan tugas-tugas yang tidak hanya bersifat administratif. Sebagai entitas yang bertanggung jawab atas pengelolaan SDM, SDM harus memenuhi kewajibannya. Oleh karena itu, profesional HR perlu mengembangkan lebih dari sekedar keterampilan teknis mereka. Namun, kehadiran soft skill juga penting untuk membantu mereka menjalankan tanggung jawab dan perannya.

Lalu, soft skill apa saja yang perlu dimiliki oleh para profesional HR? Ada sejumlah keterampilan penting yang memerlukan perhatian, termasuk kapasitas negosiasi, kapasitas interaksi interpersonal, kapasitas kreativitas, kapasitas fleksibilitas, dan kapasitas ketajaman bisnis. Dengan cara ini, SDM dapat bekerja sama dengan eksekutif bisnis untuk mengembangkan budaya tempat kerja yang positif.

e. Sistem Penilaian Kuantitatif.

*Last but not least*, SDM membutuhkan struktur data yang akan membantu bisnis mencapai tujuannya. Perusahaan dapat mengevaluasi kinerja karyawan secara kuantitatif dengan bantuan struktur data yang terorganisir dengan baik.

Ketika sebuah bisnis, misalnya, ingin merekrut talenta terbaik dan meningkatkan produktivitas. SDM harus menilai

kebijakan berdasarkan informasi yang tersedia. Apakah perusahaan berdiri untuk mendapatkan keuntungan atau kerugian dari kebijakan ini?

### **3. Kompetensi SDM Baru di Era Digital**

Untuk mengembangkan dan mengolah sumber daya yang ada secara kompetitif dan mengejar ketinggalan dengan negara lain di tingkat lokal, regional, dan internasional, semakin banyak penekanan ditempatkan pada kebutuhan akan tenaga kerja terampil. Karena tuntutan perkembangan globalisasi yang terus mengalir dengan cepat tanpa batas yang jelas, kebutuhan ini dirasa semakin mendesak.

Globalisasi berdampak pada hilangnya berbagai jenis pekerjaan, yang juga berarti semakin banyak sumber daya manusia yang perlu terserap dalam angkatan kerja. Untuk sampai pada pemahaman yang adil dan elegan tentang masalah sumber daya manusia dan ketenagakerjaan, pertanyaannya harus didaur ulang dari awal. Karena banyaknya jenis pekerjaan yang telah tergantikan oleh teknologi di era globalisasi, sumber daya manusia saat ini harus fokus pada pengembangan tidak hanya hard skill tetapi juga soft skill, entrepreneurship skill, dan juga digital skill. Membangun kemampuan bersaing dan bersaing dalam diri sumber daya manusia diawali dengan membuat visi dan misi tujuan individu yang harus dicapai (Albarsyah, 2021).

Menurut banyak sumber, kompetitor harus memiliki hard skill tertentu sebagai persyaratan minimum. Meskipun ini benar ketika kompetisi hanya ada di tingkat lokal dan operasional, ketika datang ke kompetisi tingkat keterampilan manajemen, persyaratan penguasaan dan keterampilan diri bergeser untuk mencakup lebih dari sekadar kemampuan untuk mengatur dan menawarkan arahan dan pemahaman. Namun, gaya hidup dan kepribadian juga menjadi contoh bagi orang-orang di sekitar kita, yang berarti

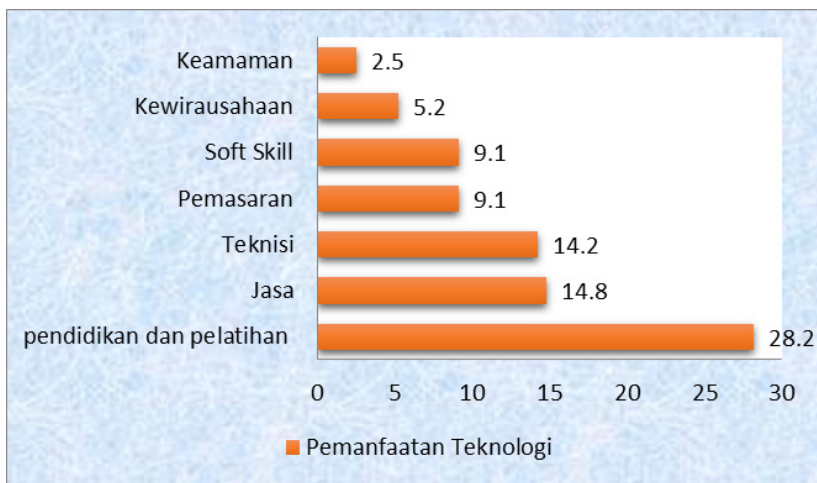
memiliki sikap dan perilaku pribadi yang bertanggung jawab terhadap diri sendiri dan lingkungan telah menjadi cara hidup.

Sebanyak 2 juta pekerja baru diproduksi setiap tahun oleh berbagai sumber, dan mereka biasanya tidak memiliki pengalaman dan masih memiliki pandangan idealis yang tinggi. belum lagi banyak karyawan yang dirumahkan. Perselisihan perburuhan yang belum terselesaikan adalah faktor dalam hal ini. Masih ada beberapa pekerjaan rumah yang harus diselesaikan karena institusi pendidikan dan fasilitas pelatihan masih belum sepenuhnya diarahkan untuk memahami kerja dalam arti sebenarnya.

Secara statistik, hal ini dapat diatasi dengan bersaing dengan negara-negara Singapura, Malaysia, dan Thailand. Lantas, apakah tenaga kerja tidak mampu bersaing di tingkat regional dan global? Tidak ada informasi yang menentukan apakah sumber daya tersebut digunakan di sektor yang diakui secara formal atau tidak resmi. Terbukti dengan revolusi industri 4.0, sejumlah sumber daya telah beralih ke keterampilan digital karena tuntutan pekerjaan. Bahkan dalam situasi pandemi Covid-19 yang belum diketahui tanggal akhirnya, pertumbuhan wirausaha baru (entrepreneur) mendorong pertumbuhan dan persaingan sumber daya tingkat lokal berfluktuasi.

Masih ada pekerjaan yang harus dilakukan mengenai tantangan transformasi sumber daya manusia. Yang jelas, perubahan digitalisasi kerja membawa perubahan dan kecepatan yang harus dilawan dengan menyiapkan sumber daya manusia secara pribadi dan memiliki apresiasi yang kuat terhadap kemauan setiap orang. Hal ini berimplikasi bahwa faktor lain yang berkontribusi dalam mengukur kematangan sumber daya manusia antara lain keterampilan, pemahaman, keterbukaan, dan kematangan. Oleh karena itu, ini juga mempengaruhi seberapa bahagia tenaga kerja.

Menurut temuan INDEF 2020, pendidikan dan pelatihan berbasis teknologi akan semakin ramai dan beragam di masa depan seiring kemajuan informasi dan globalisasi, dengan kisaran 28,2%, dibandingkan sektor lain seperti jasa 14,8%, teknisi 14,2%, kemudian bergeser ke faktor pemasaran 9,1%, layanan soft skill 9,1%, kewirausahaan 5,2%, dan keamanan kerja 2,5%.



Pemahaman tentang sumber daya manusia telah berubah sebagai hasilnya. Karena di era disrupsi teknologi ini, pemahaman juga terpengaruh secara langsung mempengaruhi perkembangan sumber daya manusia. Pengembangan ekosistem digital ketenagakerjaan, transformasi Badan Diklat, Link and Match, pembinaan talenta muda, dan perluasan pasar internasional (Albarsyah, 2021).

#### 4. Perubahan Peran MSDM

SDM merupakan aset utama dalam mencapai keberhasilan usaha, karena mereka penggerak utama (prime mover) yang menjalankan semua kegiatan usaha. Mereka harus memiliki kompetensi dan engagement yang tinggi terhadap perusahaan, serta mampu bekerja secara agile and collaborative.



Perkembangan teknologi digital dan perubahan dinamika pasar yang sangat cepat, menuntut pelaksanaan transformasi SDM dan budaya kerjanya. Para karyawan perlu ditingkatkan kompetensi teknis dan softskills serta budaya kerjanya secara berarti.

Pekerjaan dapat dibagi menjadi dua kategori: pekerjaan rutin dan berulang, dan pekerjaan kreatif atau proyek. Pengembangan kompetensi SDM mungkin kurang efektif dalam lingkungan kerja yang rutin dan berulang, sedangkan lingkungan kerja yang mendukung dan inovatif akan mengarah pada pengembangan kompetensi yang berkelanjutan karena Anda terus-menerus dihadapkan pada situasi baru yang membutuhkan pengetahuan dan keterampilan baru.

Teknologi digital berkembang dengan cepat, dan lingkungan bisnis juga berubah dengan cepat. Hal ini membutuhkan perubahan yang signifikan dalam kemampuan teknis dan soft skill sumber daya manusia. Demikian pula, sikap harus berubah, antara lain, agar karyawan dapat bekerja secara mandiri, berkolaborasi dalam proyek, dan menjaga kepatuhan perusahaan terhadap undang-undang yang berlaku. Pelanggan harus dilayani jauh lebih baik karena mereka harus memiliki pengalaman positif. Pemahaman yang lebih dalam tentang rantai nilai bisnis dan teknologi digital pendukung diperlukan untuk peningkatan kompetensi. Sebagai gambaran, proses produksi di Industri 4.0 telah mengalami perubahan total. Di tempat kerja, Industri 4.0 menggunakan mesin otomatis dan berinteraksi satu sama lain, sangat mengurangi kebutuhan akan tenaga kerja manusia. Robot pada akhirnya akan menggantikan pekerja manusia yang melakukan kerja lapangan rutin; manusia hanya akan dibutuhkan untuk tugas-tugas rumit atau artistik yang sulit diselesaikan robot. Selain itu, pekerjaan analisis telah digantikan oleh banyak teknologi baru seperti pembelajaran mesin dan kecerdasan buatan. Untuk bertahan hidup di tempat kerja di

mana manusia dan robot hidup berdampingan, profesional SDM perlu melatih ulang atau memperoleh keterampilan baru. Setiap orang harus meningkatkan keterampilan teknis dan lunak mereka yang berkaitan dengan persyaratan bisnis digital jika ingin dapat beradaptasi dengan lingkungan masa depan.

Inti dari transformasi digital adalah pelayanan pelanggan yang menyenangkan, pelaksanaan *Excellent Operation* dan pembuatan model bisnis yang sesuai dengan kondisi pelanggan. Dari sinilah pengembangan kompetensi teknis diturunkan, mulai dari *Product & Service development, Digital Marketing and Sales, Operation & Production, Distribution, Customer Relation Management (CRM)*, hingga kegiatan *Business Support* seperti *Procurement, Human Capital Management (HCM), Finance, Legal & Regulatory and administration*. Seluruh kegiatan ini telah tersedia teknologi digital sebagai pendukung kerjanya, sehingga lebih efektif dan efisien. Teknologi infrastruktur yang digunakan mencakup *Wireless Network, Internet of Things (IoT), Devices* dan *Cloud Computing*. Demikian pula terdapat aplikasi teknologi yang digunakan dalam mendukung usaha, antara lain adalah Big Data atau *Data Analytics, Machines Learning, Artificial Intelligent, Augmented Reality/Virtual Reality, Blockchain, 3D printing, Robot* dan *Drone*. Dalam skala yang lebih luas terdapat sejumlah aplikasi bisnis yang perlu dipahami seperti *e-Commerce, Fintech, Insurtech, Digital Healthcare, Industry 4.0* dan *Smart-city*.

Untuk memastikan organisasi memiliki talenta yang senantiasa siap menghadapi perkembangan teknologi dan bisnis berbasis digital, pengelola kompetensi SDM harus merancang pengembangan kompetensi yang sejalan dengan perencanaan strategis perusahaan. Saat ini, ada kesenjangan bakat global dalam bisnis digital. Perusahaan FAMGA (Facebook, Apple, Microsoft, Google, Amazon) dan perusahaan IT besar lainnya adalah pemilik talenta terbaik. Sebagai contoh, tenaga ahli di

bidang analitik data dibutuhkan oleh berbagai bisnis untuk mengolah data pelanggan dan aktivitas operasional lainnya agar mampu menganalisis kebutuhan pelanggan secara tepat dan mengelola operasional bisnis secara efektif. Jaringan yang andal diperlukan untuk semua aktivitas agar data dapat ditransmisikan secara real time dari jutaan perangkat, dikumpulkan dan diproses dalam komputasi awan, lalu diproses oleh data. Akibatnya, perkembangan teknologi 5G akan secara signifikan mengubah cara bisnis dan aktivitas sehari-hari.

#### **D. PENUTUP**

Kita semua perlu menyadari teknologi utama yang mendukung infrastruktur perusahaan kita, apakah kita besar, menengah, kecil, atau pemula. Ini termasuk DNA (Perangkat, Jaringan, Aplikasi) dan Platform Bisnis (Komputasi Awan) yang diperlukan. Misalnya, aplikasi yang digunakan untuk penjualan online memiliki proses untuk menerima pesanan, memproduksi barang, melacak pengiriman, menyediakan layanan pelanggan, dan memproses pembayaran yang semuanya harus dilakukan secara digital. Kita perlu mengetahui persyaratan teknologi dan prosedur operasional untuk kegiatan ini.

Kita harus terus belajar untuk memperluas pengetahuan dan keterampilan kita di tempat kerja jika kita ingin siap menghadapi tuntutan masa depan. Sementara industri 4.0 akan berdampak pada tenaga kerja rutin, itu juga akan menciptakan sejumlah peluang kerja baru yang saat ini tidak tersedia di bidang ini. Jika kita mumpuni dalam kompetensi digital, kita bisa menciptakan lapangan kerja baru ini. Kompetensi digital akan memungkinkan kita menggunakan teknologi untuk kepentingan umat manusia, memungkinkan kita untuk memutuskan apakah kita akan dihancurkan oleh kemajuan teknologi atau muncul sebagai orang yang menciptakan lapangan kerja baru!

# BAB VI

## PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DIGITAL

### A. PENDAHULUAN

Pada umumnya hal yang memiliki peran penting dalam memperoleh suatu tujuan dengan hasil yang efektif yakni dengan memperhatikan hal yang mendukung untuk tercapainya suatu tujuan tersebut, salah satunya sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia adalah salah satu struktur yang berpengaruh baik dalam suatu organisasi ataupun perusahaan. Hal ini menjadikan pentingnya perencanaan untuk pengelolaan suatu sumber daya manusia, karena keterlibatannya mampu menentukan arah maju atau mundurnya suatu ruang lingkup.

Pengelolaan sumber daya manusia menjadi begitu penting dalam mencapai efektivitas serta efisiensi suatu perencanaan dan pengembangan. Adapun salah satu fungsi dari manajemen yang harus dikembangkan dengan baik adalah perencanaan. Sumber daya manusia harus dapat menjadikan perencanaan SDM yang lebih strategis yakni perencanaan yang mampu menggambarkan kehidupan, ketahanan, dan kemajuan pada masa selanjutnya (Hidayat and Syam, 2020). Dengan perencanaan sumber daya

manusia yang cukup dan memiliki kualitas maka dapat lebih mudah seorang individu menyelesaikan suatu tanggung jawab baik di masa sekarang atau masa yang akan datang.

Sumber daya manusia dalam mendapatkan keseimbangan antara target dan harapan suatu organisasi didukung dengan adanya manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang memiliki beberapa acuan yaitu pertama, perencanaan sumber daya manusia yang terstruktur dengan mempertimbangkan jenis-jenis tantangan dan peluang di masa selanjutnya yang dapat membentuk SDM yang berdaya saing. Kedua, penerapan fungsi manajemen SDM secara tepat dan benar tanpa mengabaikan peraturan perundang-undangan yang berlaku sehingga terpenuhinya sasaran dan kebutuhan organisasi (Saefullah and Siti Annisa Wahdiniawati, Wahdaniah, 2020). Hal ini secara bersamaan menciptakan kualitas kerja individu serta memperlakukan individu sebagai sumber daya yang sangat bernilai bagi lingkungannya.

Adanya suatu peluang dari perencanaan sumber daya manusia yang menjadi krusial untuk dikelola dalam optimalisasi pencapaian tujuan kesuksesan sebuah organisasi. Hal ini akan terus berkembang seiring dengan kemajuan zaman yang akan secara terus menerus memberikan perubahan (Saefullah and Siti Annisa Wahdiniawati, Wahdaniah, 2020). Dalam perencanaan suatu sumber daya manusia harus diimbangi dengan pemberian informasi dan dukungan teknologi. Secara tidak langsung, sumber daya manusia dalam setiap kemajuannya akan terlibat dalam perkembangan teknologi baik eksternal ataupun internal.

Kurangnya inovasi dalam persiapan perencanaan sumber daya manusia berbasis digital serta pembentukan pola pikir menjadikan hal ini pokok persoalan yang memiliki dampak kepada minimnya alokasi sumber daya terutama dalam hal pemahaman perkembangan teknologi digital. Pentingnya

pengetahuan teknologi dengan cakupan luas sebagai dasar bagi sumber daya manusia agar dapat mengakses, mengelola, mengevaluasi, dan mengomunikasikan suatu informasi (Alwy, 2022). Tidak dapat dihindari bahwa kualitas sumber daya manusia begitu penting demi kelancaran upaya Indonesia dalam menyongsong era digital.

Pemahaman dari sumber daya manusia dan penerapan secara tanggap akan meminimalisir tertinggalnya perkembangan teknologi digital. Pada dasarnya teknologi merupakan sebuah inovasi yang beragam dari wawasan yang bertujuan untuk memudahkan kehidupan manusia. Tanpa teknologi, sumber daya manusia akan kurang dalam berkembang, karena segala pekerjaan bertransformasi menjadi mengandalkan teknologi (Sabrina, 2021). Hal ini yang menjadikan mengapa perencanaan sumber daya manusia dalam era digital sangat perlu diperhatikan dan memiliki pondasi yang kuat untuk kedepannya.

Perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di suatu ruang lingkup patut menyadari bahwa di era digitalisasi saat ini menjadi kekuatan suatu kehidupan yang tidak bisa diabaikan (Perdana, 2019). Pada era digital harus dihindari sikap yang masih mengarah pada cara-cara lama yang tidak cukup produktif dan efektif. Perubahan era digital tentu akan dialami oleh berbagai generasi.

Sejauh ini yang paling sering menjadi fokus dalam generasi hanyalah generasi *Milenial*. Akan tetapi hanya generasi-generasi yang mampu beradaptasi dengan teknologi dan digitalisasi yang mampu mendukung perencanaan SDM. Selain itu, proses digitalisasi tidak hanya sebatas berfokus kepada efektivitas dan efisiensi, tidak bisa mengikat sumber daya manusia secara faktual pada perubahan yang sedang terjadi, sehingga perubahan hanya terjadi satu arah dan berujung kepada tidak maksimalnya proses transformasi era digital.

## B. GENERASI DI ERA DIGITALISASI

Berdasarkan KBBI, generasi merupakan individu yang berada dalam masa-masa yang bersamaan. Dalam kurun tahun terakhir pemahaman generasi semakin berkembang, salah satunya yakni definisi menurut Kopperschmidt's (2000) menjelaskan bahwa generasi merupakan sekelompok manusia yang mendeskripsikan kelompoknya berdasarkan beberapa persamaan yakni tahun kelahiran, umur, lokasi, dan kejadian dalam kehidupan kelompok manusia tersebut yang memiliki pengaruh signifikan terhadap fase pertumbuhan mereka (Putra, 2016).

Generasi berdasarkan definisi diatas tentu terbagi dalam pengelompokan. Berikut pengelompokan dalam generasi;

**Gambar 6. 1 Pengelompokan Generasi**

Sumber	Label				
<b>Tapscott (1998)</b>	-	Baby Boom Generation (1946-1964)	Generation X (1965-1975)	Digital Generation (1976-2000)	-
<b>Howe &amp; Strauss (2000)</b>	Silent Generation (1925-1943)	Boom Generation (1943-1960)	13 <sup>th</sup> Generation (1961-1981)	Millenial Generation (1982-2000)	-
<b>Zemke et al (2000)</b>	Veterans (1922-1943)	Baby Boomers (1943-1960)	Gen-Xers (1960-1980)	Nexters (1980-1999)	-
<b>Lancaster &amp; Stillman (2002)</b>	Traditionalist (1900-1945)	Baby Boomers (1946-1964)	Generation Xers (1965-1980)	Generation Y (1981-1999)	-
<b>Martin &amp; Tulgan (2002)</b>	Silent Generation (1925-1942)	Baby Boomers (1946-1964)	Generation X (1965-1977)	Millenials (1978-2000)	-
<b>Oblinger &amp; Oblinger (2005)</b>	Matures (<1946)	Baby Boomers (1947-1964)	Generation Xers (1965-1980)	Gen-Y/NetGen (1981-1995)	Post Millenials (1995-present)

(Sumber : (Putra, 2016) )

Pembahasan beberapa peneliti secara tetap memberikan perbandingan perbedaan generasi, dengan sampel dari tahun 1950an hingga awal tahun 2000, memberikan perbedaan karakteristik dari 3 kelompok generasi, yaitu generasi baby boomers, generasi X dan generasi Y (*Milenial*) (Putra, 2016).

Salah satu generasi yang masih memiliki keterlibatan aktif dalam era digitalisasi adalah generasi Y (*Milenial*) (Lestari and Maulani, 2022). Generasi Y merupakan generasi yang kemungkinan kecil bisa terlepas dari pesatnya teknologi, interaksi, dan informasi digital. Generasi ini berkembang dalam cakupan yang luas dan kebebasan komunikasi serta informasi yang membentuk mereka merasa *confident* dan merasa dapat menjalani hidup secara mandiri (Perdana, 2019). Hal tersebut didukung dengan pola pikir dan daya tarik generasi Y akan pengembangan kapasitas diri yang cukup besar.

Generasi yang terbagi memang terdiri dari beragam generasi, akan tetapi generasi Y dengan karakter kreatif, inovatif dan produktif, dapat lebih siap menerima tantangan di era digital. Terlebih setiap hal yang membutuhkan kreativitas memang semakin dicari dan dibutuhkan di era digital (Perdana, 2019). Teknologi akan tetap mengalami perkembangan, teknologi yang tercipta semakin canggih, akan tetapi kebutuhan kreativitas yang muncul dari pola pikir yang kemudian memberikan kontribusi di era digital tidak bisa tergantikan.

Dalam era digital menciptakan beragam jenis perubahan dan menjadikan aktivitas lebih produktif karena beragam hal dapat di selesaikan hanya dalam waktu yang singkat. Era digital menjadikan kehidupan lebih terbaru dan praktis (Sabrina, 2021). Oleh sebab itu diperlukan generasi dengan hasrat informasi yang cukup tinggi.

Generasi *milenial* merupakan generasi pembangun bangsa yang memiliki beberapa orientasi, salah satunya ialah orientasi individual yang didapat dari pendidikan dan pengalaman. Kemampuan dan pengetahuan yang berasal dari individu terdidik dapat menjadi penghubung bagi pembentukan diri dan ruang lingkup, upaya penyesuaian dan partisipasi dalam orientasi, peran utama bagi perubahan (*inovator*), dan memiliki



orientasi prediktif dan antisipatif. Dengan demikian, manusia terdidik dapat menjadi titik acuan bagi yang lainnya (*reference behavior*) dan memiliki keterlibatan dalam membentuk masyarakat (*society building*) (Lestari and Maulani, 2022).

Salah satu keuntungan apabila generasi Y dapat berjalan seimbang dengan terus berkembangnya era digitalisasi. Pada dasarnya secanggih apapun suatu teknologi tidak menjamin akan dapat memberikan suatu karya yang berguna apabila tidak ada operasi, gagasan, dan inovasi yang membuat teknologi tersebut beroperasi dan berfungsi (Perdana, 2019). Generasi Y akan terus melakukan pengoptimalan kualitas diri dalam mewujudkan keahlian di bidang tertentu. Hal ini menghasilkan generasi Y sebagai kelompok terorganisir yang tidak khawatir dengan pola kerja tidak tetap, karena sepanjang hasrat mereka untuk menciptakan pengalaman dan meningkatkan kualitas diri dapat terpenuhi.

Sejalan dengan perencanaan sumber daya manusia yang akan terus menjadikan pola pengembangan dari suatu manusia sampai pada tujuannya. Generasi Y tidak hanya berfokus pada apa yang ia terima, akan tetapi juga pada pengalaman yang bertambah. Hal-hal ini yang memberikan perbedaan antara generasi Y dengan generasi-generasi sebelumnya yang cenderung hanya berfokus pada kesiapan ekonomi dalam bekerja sekalipun di era digital (Perdana, 2019).

## **1. Munculnya Generasi Z**

Generasi paling baru yang berada di dunia kerja adalah generasi Z, disebut juga *iGeneration* atau generasi internet. Generasi Z memiliki kesamaan dengan generasi Y, namun generasi Z mampu mengaplikasikan beberapa kegiatan dalam waktu yang bersamaan atau bisa disebut *multi-tasking*. Seperti *searching* menggunakan handphone, menjalankan sistem

melalui PC, dan mendengarkan musik menggunakan *earphone*. Semenjak dini generasi ini sudah akrab dengan istilah teknologi yang secara tidak langsung berdampak terhadap kepribadian (Putra, 2016).

Setiap generasi menyimpan kriteria khusus yang nantinya dapat membentuk proses komunikasi yang berlangsung signifikan. Penelitian dari (Andrea, Gabriella and Tímea, 2016) mengatakan generasi Z yang muncul bersamaan dengan era digital, hingga generasi ini cukup cepat dalam mengakses informasi sekaligus tanggap dalam merespon atas gelombang informasi yang ada di sekitarnya. Generasi Z tumbuh cerdas, terampil menggunakan teknologi, kreatif, tanggap, dan generasi global pertama yang nyata.

Generasi Z dianggap sebagai salah satu pionir masa depan. Integritas suatu bangsa, salah satunya ditandai dengan tercukupinya hak setiap manusia dalam kelompok generasi tersebut (Christiani and Ikasari, 2020). Perencanaan SDM di era digital perlu memiliki peran yang terstruktur untuk keterlibatan generasi Z karena mereka merupakan individu yang efektif di era digital yang penuh kemajuan teknologi. Berdasarkan penelitian dari (Andrea, Gabriella and Tímea, 2016) menunjukkan perbedaan kriteria generasi Z dengan generasi sebelumnya, hasil tersebut dapat dilihat pada gambar berikut;

Gambar 6.2 Perbedaan Generasi

Factors	Baby – boom	X generation	Y generation	Z generation
<b>View</b>	Communal, unified thinking	Self-centred and medium-term	Egotistical, short term	No sense of commitment, be happy with what you have and live for the present
<b>Relationship</b>	First and foremost personal	Personal and virtual networks	Principally virtual, network	Virtual and superficial
<b>Aim</b>	Solid existence	Multi-environment, secure position	Rivalry for leader position	Live for the present
<b>Self realization</b>	Conscious carrier building	Rapid promotion	Immediate	Questions the need for it at all
<b>IT</b>	It is based on self-instruction and incomplete	Uses with confidence	Part of its every day life	Intuitive
<b>Values</b>	Patience, soft skills, respect for traditions, EQ, hard work,	Hard work, openness, respect for diversity, curiosity, practicality	Flexibility, mobility, broad but superficial knowledge, success orientation, creativity, freedom of information takes priority	Live for the present, rapid reaction to everything, initiator, brave, rapid information access and content search
<b>Other possible characteristics</b>	Respect for hierarchy, exaggerated modesty or arrogant inflexibility, passivity, cynicism, disappointment	Rule abiding, materialistic, fair play, less respect for hierarchy, has a sense of relativity, need to prove themselves	Desire for independence, no respect for tradition, quest for new forms of knowledge, inverse socialization, arrogant, home office and part-time work, interim management, undervalue soft skills and EQ	Differing view points, lack of thinking, happiness, pleasure, divided attention, lack of consequential thinking, no desire to make sense of things, the boundaries of work and entertainment overlap, feel at home anywhere

( Sumber : (Andrea, Gabriella and Tímea, 2016) )

Hasil penelitian menunjukkan terdapat adanya perbedaan kriteria yang substansial antar generasi Z dengan generasi lain, salah satu faktor penting yang menjadi pembeda yakni pemahaman informasi dan teknologi. Munculnya generasi Z juga dapat memberikan tantangan baru bagi penerapan manajemen organisasi, khususnya bagi praktek perencanaan sumber daya manusia (Andrea, Gabriella and Tímea, 2016).

Generasi Z dapat tumbuh dengan peluang tak terbatas yang disediakan oleh kekuatan jangkauan dan jaringan. Generasi ini lebih mungkin melakukan perjalanan lintas batas, memiliki rekan yang berada di belahan dunia lain, dan mengenal orang-orang dari agama atau budaya lain dibandingkan dengan orang tua mereka (Broadbent *et al.*, 2017). Perkembangan dari generasi ini akan lebih baik jika langsung diarahkan pada perkembangan digital.

Perencanaan sumber daya manusia di era digital membutuhkan generasi yang sesuai dengan perkembangan yang akan terus hadir nantinya. Generasi dengan kapasitas diri yang berkualitas dalam pengoperasian digital mampu menghadapi pembaruan yang akan datang, dan dapat menghadapi tantangan teknologi. Persiapan sumber daya manusia melalui generasi Z atau generasi yang peka akan teknologi merupakan bekal agar tidak terlalu mengherankan apabila penerapan kehidupan keseharian manusia masa kini pun menjadi serba terpenuhi oleh gelombang digital.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan kiat untuk mengelola kapasitas dan kompetensi melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal (Saefullah and Siti Annisa Wahdiniawati, Wahdaniah, 2020). Hal ini yang menjadikan generasi Z terbilang generasi penting karena memiliki orientasi kedepan sebagai pengoptimalan tenaga kerja berbasis digital di masa yang akan datang. Oleh sebab itu perusahaan yang orientasinya ke masa depan harus mempertimbangkan tenaga kerjanya terhadap generasi Z yang nantinya mampu mengikuti arus digitalisasi dan meminimalisir tertinggalnya informasi teknologi.

## **C. ERA REVOLUSI 4.0 DAN 5.0**

### **1. SDM dalam Era Revolusi Industri 4.0**

Pada abad ke-21 dunia sudah menghadapi era digital “revolusi industri 4.0”, yakni suatu era munculnya peralatan digital yang serba canggih dan terus berkembang serta diperbarui. Pada saat ini, manusia merasakan dengan adanya teknologi digital yang sangat canggih serba cepat dalam kehidupan sehari-harinya, seperti dengan adanya robot, artificial intelligence, internet of things dan lain sebagainya (Tahar, Setiadi and Rahayu, 2022).

Era digital menjadikan pembaruan dari segalanya. Baik itu pemikiran, pekerjaan, keterlibatan dengan manusia, dan lain sebagainya. Seluruh bagian mengalami dampak yang relevan dari era digitalisasi. Salah satu hal yang menjadikan kehidupan semakin melakukan transisi ialah karena adanya teknologi digital (Sabrina, 2021). Undang- Undang 25 Tahun 2004 merumuskan bahwa perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia.

Digitalisasi menjadikan segalanya berbeda, baik itu pemikiran, pekerjaan, keterlibatan manusia, dan lain-lain. Banyak aspek merasakan dampak yang relevan dari adanya era digitalisasi. Perkembangan zaman yang semakin canggih, dapat memberi pengaruh pada pola hidup setiap manusia, sehingga dibutuhkan perencanaan sumber daya manusia yang memiliki kapasitas yang baik agar setiap manusia lebih bijak dan paham dalam menggunakan teknologi, serta harus paham cara mengatur hubungan antar manusia dengan sumber daya yang dimiliki agar digunakan dengan baik.

Era 4.0. tentu memberikan peluang dan tantangan, khususnya dalam dunia bisnis. Dampak tantangan yang terbilang besar, berasal dari gelombang otomatisasi, menjadikan era

4.0. dapat mengurangi lapangan pekerjaan yang sudah lama ada sebelumnya. Munculnya revolusi industri memberikan perbedaan dalam tradisi menerima informasi yang sebelumnya hanya terbatas menjadi lebih banyak orang yang bisa menemukan ide atau pemikiran (Rohida, 2018). Era 4.0 dapat dilihat dengan peningkatan digitalisasi yang didorong oleh beberapa aspek diantaranya yakni peningkatan terhubungnya kecakapan bisnis, hingga kepada peningkatan keterlibatan baru antara manusia dengan teknologi.

Teknologi terbilang sangat relevan diseluruh penguasaan kehidupan. Beragam tantangan yang ada dari proses hingga hasil penerapan akan pemahaman oleh seluruh kalangan, para pekerja harus memiliki kompetensi yang tidak dapat dilakukan oleh suatu teknologi agar dapat mempertahankan kinerja dari SDM yang ada (Nabillah Purba, Mhd Yahya, 2021). Sedikit yang diketahui tentang bagaimana mengubah manfaat teknologi menjadi pekerjaan dan pendapatan bagi orang-orang dalam beberapa situasi tertentu (Ghauri, Fu and Minayora, 2022). Oleh sebab itu optimalisasi setiap sumber daya manusia yang semakin berkembang di era revolusi industri untuk menghadapi digitalisasi. Meskipun terciptanya era 4.0. memberikan suatu perubahan dalam berbagai aspek. Jika awalnya yang dibutuhkan adalah pekerja dalam jumlah banyak, namun saat ini segala sesuatu dapat tergantikan dengan penggunaan teknologi (Nabillah Purba, Mhd Yahya, 2021).

Kehadiran beberapa instrumen teknologi semenjak revolusi industri 4.0 menjadikan manusia yang paham teknologi menjadikan adanya tumpuan terhadap beberapa komponen digital. Teknologi dengan banyaknya kecanggihannya dapat merubah intensitas pandangan manusia menjadi lebih luas dan menyeluruh. Hal ini disebabkan oleh SDM yang paham teknologi dan sudah tidak asing lagi. Pemakaian alat teknologi

dalam keseharian manusia di era 4.0. dapat ditemukan dalam berbagai kehidupan. Contoh fasilitas yang dapat digunakan dalam implementasi teknologi yakni komputer dan gadget dalam konteks digital pemakaian mata uang (*e-money*), dan pemakaian media digital (*e-media*).

## **2. SDM dalam Era Society 5.0**

Era *society* 5.0 merupakan sebuah aspek yang muncul atas dasar manusia dan juga teknologi. Pada era ini SDM akan diberikan pandangan dalam suatu kehidupan yang berdampingan dengan kecanggihan suatu teknologi. Oleh sebab itu, kompetensi dan kapasitas SDM harus ditingkatkan hingga nantinya mampu mengoperasikan dan memaksimalkan setiap pembaruan teknologi seperti Internet of Things, Big Data, robot, dan Artificial Intelligence, sehingga masyarakat mampu mengatasi berbagai tantangan kehidupan (Tahar, Setiadi and Rahayu, 2022).

Pada era 5.0 lebih berpusat dalam pengoperasian alat dan teknologi yang sebelumnya sudah dikembangkan di era Industri 4.0, yang nantinya dapat menghasilkan manfaat dalam perencanaan sumber daya manusia. Teknologi cerdas yang dikembangkan di era 4.0 sudah dijadikan peluang oleh publik sebagai nilai positif atau keuntungan. SDM di masa yang akan datang mampu mengoptimalkan teknologi cepat dan canggih untuk memecahkan suatu masalah ataupun perekonomian. Era 5.0 berpusat khusus dalam menjadikan SDM sebagai pusat inovasi, perkembangan teknologi, dan perkembangan industri. Pada era 5.0 lebih mengutamakan agar setiap SDM dapat seimbang dengan tantangan di masa yang depan serta memiliki daya pikir yang cukup tinggi dan fleksibel. Sumber daya manusia akan mampu menggunakan ilmu pengetahuan modern nantinya.

Era 5.0 merupakan aspek tatanan kehidupan yang baru bagi kehidupan manusia. Melalui konsep *society 5.0* kehidupan setiap manusia diharapkan akan lebih praktis dan berkesinambungan (Rahayu, 2021). Dengan peralatan canggih teknologi pada era 5.0, masalah yang berasal di era 4.0 seperti berkurangnya sosialisasi antar masyarakat dan terganggunya lapangan pekerjaan, ini dapat berkurang demi terciptanya integrasi dengan baik.

Fokus kemampuan dalam bidang pendidikan abad-21 meliputi kreativitas, pemikiran kritis, komunikasi, dan mampu berkolaborasi (Risdianto, 2019). Beberapa perencanaan SDM, yang harus dimiliki saat ini meliputi : kepemimpinan, literasi digital, komunikasi, kecerdasan emosional, *enterpreneurship*, pemecahan masalah, dan kerja sama. Dalam teknologi era 5.0 berbasis big data untuk melakukan atau mendukung pekerjaan manusia.

Kecanggihan teknologi era 5.0 menciptakan suatu hasil baru yang dapat mengurangi kesenjangan sosial, usia, jenis kelamin, bahasa dan memberikan layanan yang diciptakan khusus untuk beragam kebutuhan manusia. Sehingga hal ini bersifat berkesinambungan untuk menjadi yang lebih mampu dan canggih. Di dalam era 5.0 ini, generasi Y dan generasi Z lebih mendominasi. Generasi ini memiliki kriteria yang tergolong berbeda, lebih terbuka, unik, percaya diri, dan menjadikan harga diri cukup tinggi, serta mau untuk menerima perubahan yang ada. (Sinta Nafira, 2021)

Perkembangan industri kreatif yang semakin cepat, tidak juga cukup dalam menjadikan tantangan yang harus di hadapi oleh pelaku industri ini berkurang. Sadar akan cepatnya perkembangan digitalisasi. Pemerintah Republik Indonesia telah membentuk perencanaan pembangunan industri nasional secara sistematis, komprehensif, dan futuristic yang telah dijabarkan dalam bentuk Rencana Induk Pembangunan



Industri Nasional benar-benar menjadi terobosan yang tepat untuk memasuki industri 5.0 yang lebih canggih lagi (Sinta Nafira, 2021).

# BAB VII

## MANAJEMEN KINERJA DI ERA DIGITAL

### A. MANAJEMEN KINERJA DALAM TRANSFORMASI DIGITAL

Salah satu dampak luas dari era digital adalah manufaktur digital mengurangi konsumsi bahan dan sumber daya karena pengurangan inventaris dan upaya logistik, yang menghasilkan keberlanjutan ekonomi dan lingkungan. Selain itu, manufaktur digital meningkatkan keberlanjutan sosial dengan memungkinkan kesetaraan antara semua pemangku kepentingan di pasar dan ekosistem, yang berkontribusi pada penyempitan kesenjangan pendidikan, teknologi, dan sumber daya antar negara (Chen et al., 2015; Holmström et al., 2017).

Dalam beberapa dekade terakhir, transformasi digital telah muncul sebagai fenomena penting, mengubah masyarakat dan industri (Fischer et al., 2020; Li et al., 2018; Tekic dan Vial 2019). Transformasi digital dapat menghasilkan keuntungan dengan menciptakan peluang bisnis dan meningkatkan efisiensi (Kohtamäki et al., 2020; Tekic dan mengurangi biaya dan konsumsi sumber daya (Chen et al., 2015; Hess et al., 2016; Kohtamäki et al. ., 2020), dan memacu inovasi.

Berawal pada tahun 2011, saat perangkat pintar dengan sensor dan kamera tertanam serta konektivitas nirkabel diganti dengan komputer, sehingga memungkinkan aktivitas mulai dari konferensi video hingga pemantauan waktu nyata di lini produksi, cara tradisional dalam menjalankan bisnis di area lokal telah berubah menjadi bisnis yang sepenuhnya otomatis di pasar internasional dan jarak jauh (Frank et al., 2019; Yoo et al., 2012). Kemunculan teknologi digital telah memudahkan operasional bisnis tanpa memandang jarak, waktu, dan jenis kegiatan. Misalnya, transformasi digital bersama dengan teknologi pintar memungkinkan sistem yang dapat diadaptasi dalam manufaktur untuk mengembangkan jalur fleksibel dalam proses produksi untuk menawarkan beragam produk dalam kondisi yang sangat berbeda (Wang et al., 2016b).

Dengan demikian, transformasi digital telah mengubah cara tradisional untuk hidup, bekerja, mengatur perusahaan, dan struktur seluruh industri (Fichman et al., 2014; Kohtamäki et al., 2020). Berbagai macam perubahan yang muncul telah membuat perusahaan melengkapi diri mereka dengan teknologi pintar, strategi bisnis digital dan kapabilitas terkait digital (El Sawy et al., 2016; Hess et al., 2016; Li et al., 2018)

Tidak seperti di masa lalu, ketika fokus utama organisasi adalah keuntungan finansial, organisasi sekarang harus bersaing untuk mencapai keseimbangan antara dimensi lingkungan, sosial, dan ekonomi dari bisnis mereka. komunikasi dan interaksi tradisional menjadi interaksi lintas batas antara pelanggan, pesaing, dan pemasok, yang mengarah pada perubahan drastis dalam perspektif ekonomi, sosial, dan politik (Fischer et al., 2020; Hansen dan Sia, 2015; Hess et al., 2016).

Transformasi digital adalah fenomena multifaset, mencakup berbagai dimensi dan metode implementasi untuk perusahaan yang berbeda. Beberapa perusahaan bertujuan

untuk mengembangkan teknologi baru, yaitu internet of things dan big data (Caro dan Sadr, 2019), sementara transformasi digital untuk kelompok lain dipandang sebagai peluang besar untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui keterlibatan pengguna dalam saluran sosial dan pendirian e-bisnis (Kaplan dan Haenlein, 2010). Dan beberapa perusahaan bertujuan untuk mengurangi dan mengoptimalkan biaya dengan menerapkan transformasi digital, sementara yang lain menganggap transformasi digital sebagai cara untuk memberikan nilai melalui produk dan layanan baru.

Sebelum munculnya era digital, para pendiri UKM jarang melibatkan diri dalam risiko yang diperlukan untuk menjalankan bisnis internasional. Alasannya termasuk hambatan budaya, bahasa, dan perdagangan serta tantangan operasional, yang konsekuensinya adalah jumlah pengalaman yang lebih sedikit di lingkungan internasional (Li et al., 2018). Namun, di era saat ini, di mana era digital telah melintasi batas internasional, UKM dapat terlibat dalam bisnis internasional. Kecepatan cepat dan sifat dinamis dari transformasi digital juga dapat menjadi peluang bagi UKM karena ketangkasan relatif mereka dibandingkan dengan perusahaan besar yang mungkin kurang mau mencoba pengalaman bisnis baru karena risiko kehilangan keunggulan kompetitif mereka saat ini (Chan et al. , 2019)

Munculnya teknologi digital tersebut telah mengaburkan batas antara bidang bisnis dan penelitian, yang pada gilirannya meningkatkan kerja lintas disiplin. Penelitian lintas sektoral di bidang manajemen informasi strategis dan bidang manajemen kinerja meningkatkan pemahaman akademis tentang transformasi digital di berbagai aliran penelitian, yang mengarah ke kepadatan penelitian. Selanjutnya, praktisi bisnis mampu mengintegrasikan transformasi digital ke dalam berbagai disiplin ilmu, khususnya manajemen kinerja, yang menghasilkan pengambilan keputusan

organisasi dengan fokus pada bagaimana bereaksi terhadap transformasi digital di perusahaan dan implementasi perubahan yang dihadapi oleh kehadiran teknologi digital.

## **B. PENDORONG ERA DIGITAL YANG MEMENGARUHI KINERJA PERUSAHAAN**

### **1. Pentingnya Teknologi cerdas terhadap kinerja perusahaan**

Pertumbuhan persaingan di seluruh dunia telah memaksa perusahaan untuk mencapai kinerja keberlanjutan di arena lingkungan, sosial, dan ekonomi. Dalam era digital saat ini, di mana teknologi pintar telah tertanam dalam kehidupan sehari-hari individu mulai dari smart Phone, smart watch, smart TV, iPad, dan laptop. Selain itu, di dunia yang sangat terhubung saat ini, perusahaan tidak akan bertahan tanpa kompetensi digital dan inisiatif berkelanjutan.

Kompetensi digital untuk perusahaan tidak terbatas pada pemanfaatan teknologi pintar. Mereka juga mencakup kemampuan untuk memanfaatkan teknologi pintar dengan tujuan mendukung dan meningkatkan nilai bisnis yang berkelanjutan (Weichhart et al., 2016). Dengan demikian, di satu sisi, kegunaan dan keberadaan teknologi cerdas dalam gaya hidup individu, manufaktur, layanan, dan bisnis (Bekaroo et al., 2016; Fichman et al., 2014; Yoo et al., 2012), dan di sisi lain, keberlanjutan sebagai sumber keunggulan kompetitif merupakan salah satu sinyal bagi praktisi dan akademisi untuk mengeksplorasi efek teknologi cerdas terhadap kinerja perusahaan.

Melalui teknologi cerdas, manufaktur digital memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan lebih sedikit inventaris melalui pemantauan terus menerus, yang menghasilkan tingkat degradasi produk yang lebih rendah

serta penghematan energi dan material untuk penyimpanan (Chen et al., 2015).

Selain itu, teknologi cerdas dengan karakteristik seperti visibilitas, ketertelusuran, dan kemudahan edit dapat meningkatkan manajemen informasi dan komunikasi, mengarah pada alokasi sumber daya manusia yang efisien dan mengurangi jumlah waktu dan jumlah karyawan yang diperlukan untuk memulihkan informasi, serta meminimalkan potensi untuk pengambilan keputusan yang tidak efisien yang mungkin diakibatkan oleh kekurangan informasi.

Dalam hal perspektif sosial keberlanjutan, melalui teknologi cerdas, manufaktur digital memungkinkan kesetaraan semua keterlibatan dalam pasar dan komunitas yang berbeda. Manufaktur digital juga memungkinkan penghapusan batasan dan kesenjangan teknologi, pendidikan, dan budaya di antara berbagai negara. Selain potensi keuntungan bagi kesehatan karyawan, menciptakan produk berbasis pelanggan preferensi mengarah pada kepuasan pelanggan dan kinerja keberlanjutan sosial (Chen et al., 2015). Manfaat sosial lainnya juga termasuk keselamatan dan aksesibilitas karyawan serta menilai kemungkinan bahaya bagi karyawan dalam hal kecelakaan, tingkat kebisingan, dan ergonomi. Semua pertimbangan ini memastikan kinerja keberlanjutan sosial dari teknologi cerdas (Bechtsis et al., 2018; Duffy et al., 2003).

Selain itu, teknologi pintar memainkan peran penting dalam konversi sumber daya yang efisien dan pengelolaan limbah yang rasional, yang mengarah pada kinerja keberlanjutan. Akses ke komunitas global dimungkinkan melalui teknologi pintar dalam manufaktur digital langsung, yang memungkinkan aliran material ke peralatan manufaktur digital, menghasilkan pengurangan waktu dan biaya pengembangan (Baumers et al., 2013), serta lebih sederhana dan lebih efisien rantai pasokan

dengan kebutuhan transportasi yang lebih sedikit dan biaya yang lebih rendah (Chen et al., 2015; Gebler et al., 2014).

## **2. Pengaruh Strategi Bisnis Digital Terhadap Kinerja Perusahaan**

Bersaing dalam transformasi digital dengan tujuan peningkatan kinerja keberlanjutan telah menciptakan banyak tantangan, yang menekankan pentingnya memiliki strategi untuk siap menghadapi tantangan tersebut. Menurut Bughin et al. (2017), perusahaan yang memodifikasi strategi korporasinya menjadi strategi bisnis digital akan mencapai pertumbuhan pendapatan yang lebih besar.

Melalui perencanaan dan penggelaran digital linking pada inti perusahaan (kemampuan operasional), serta kemampuan manajer dalam pengembangan dan implementasi strategi yang konsisten, strategi bisnis digital mampu berkontribusi pada implementasi aktivitas bisnis yang efisien dan kinerja proses yang menghasilkan biaya persediaan yang lebih rendah, pemenuhan pesanan yang cepat, dan hubungan yang unggul dengan pemangku kepentingan (Zhao et al., 2015).

Menurut Vial (2019), manajer dengan pola pikir dan keahlian digital dapat membantu dalam menerapkan strategi bisnis digital dalam kelompok kegiatan konkret yang berdampak pada logika organisasi perusahaan dan dalam mengembangkan hubungan yang erat antara bisnis dan fungsi TI, serta sebagai pemangku kepentingan, yang mengarah pada kinerja keberlanjutan sosial.

Perusahaan dapat mewujudkan strategi bisnis digital dengan mempersiapkan dan mengembangkan kepemimpinan untuk transformasi digital, membangun dan mengembangkan operasi digital yang gesit dan terukur, merancang pengalaman pelanggan yang inovatif secara digital, serta memperluas

dan mempercepat inovasi digital yang muncul. Ini akan memungkinkan respons strategis terhadap peluang dan tantangan transformasi digital dan membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Sia et al., 2016).

Banyak peneliti telah mengkonfirmasi bahwa strategi bisnis digital mendukung perusahaan dalam mengembangkan keunggulan diferensial di antara para pesaing mereka (Mithas et al., 2013; Mithas dan Lucas, 2010). Misalnya, strategi bisnis digital dapat memungkinkan perusahaan meraih peluang untuk menjadi pemimpin pasar digital dengan menciptakan penawaran unik (yaitu, produk dan layanan) atau pendekatan pemotongan biaya yang mengarah pada ceruk keberlanjutan strategis dalam ekosistem bisnis (Mithas et al., 2013).

Manajer dengan kemampuan menganalisis big data mampu mendorong kinerja keberlanjutan lingkungan, sosial, dan ekonomi dalam rantai pasokan. Dalam hal kinerja kelestarian lingkungan, pengetahuan tentang dampak lingkungan mitra, pemantauan indeks lingkungan (CO<sub>2</sub> dan emisi gas hijau), penghematan sumber daya dan energi, dan penilaian dampak lingkungan yang tepat dapat dicapai melalui kemampuan manajer untuk menganalisis dan menginterpretasikan data waktu nyata.

Dalam hal kinerja keberlanjutan sosial, kemampuan untuk memanfaatkan dan menganalisis data secara efisien memberikan transparansi dan meningkatkan pembagian informasi, menarik mitra rantai pasokan ke dalam perilaku yang etis dan berkelanjutan, menciptakan potensi untuk memantau dan melacak masalah dan masalah sosial di berbagai rantai pasokan universal, melanjutkan penilaian perilaku pemasok dari waktu ke waktu, dan membuat prediksi dan saran tentang masalah sosial di sepanjang rantai pasokan. Manfaat lain juga



dapat diperoleh, seperti memperoleh informasi yang berguna tentang manajemen persediaan, peramalan permintaan, dan penghematan biaya; distribusi dan logistik yang dioptimalkan; pertumbuhan tingkat produktivitas; reaksi cepat terhadap permintaan pasar; dan kolaborasi tingkat lanjut di antara berbagai rantai pasokan (Jabbour et al., 2020).

Sehingga dari hal tersebut manajer perlu berbagi sumber daya strategis dan menciptakan budaya berbasis data di perusahaan untuk mendukung aliansi informasi yang sukses dalam rantai pasokan untuk tujuan yang berkelanjutan. Selain itu, perusahaan perlu memperbesar digitalisasi dan memastikan bahwa teknologi yang relevan terjalin ke dalam strategi dan operasional arsitektur untuk mencapai kinerja keberlanjutan. Data real-time yang dihasilkan dalam transformasi digital menawarkan banyak peluang yang relevan dengan bisnis di berbagai bidang dan menghasilkan peningkatan produktivitas serta kinerja keberlanjutan lingkungan dan sosial (Singh dan El-Kassar, 2019). Kemampuan operasional dapat mendukung perusahaan dalam mengalokasikan sumber daya mereka secara fleksibel dengan berbagai alternatif. Hal ini menciptakan potensi yang lebih besar untuk merancang penawaran yang lebih berkelanjutan seperti investasi dalam teknologi yang membutuhkan lebih sedikit sumber daya energi dan menghasilkan emisi beracun yang lebih rendah (Gelhard dan von Delft, 2016).

### **3. Pengaruh Kapabilitas Terkait Digital Pada Kinerja Perusahaan**

Karena banyaknya perubahan dalam proses dan metode bisnis transformasi digital melibatkan transisi mendasar tidak hanya pada jenis teknologi dan strategi tetapi juga dalam kemampuan perusahaan. Peran penting kapabilitas manusia,

kapabilitas kolaborasi, kapabilitas inovasi, dan kapabilitas teknis dalam transformasi digital telah disorot oleh banyak sarjana. Kombinasi dari kapabilitas ini mewakili kapabilitas terkait digital, reputasi, pengurangan biaya (Hess et al., 2016) dan keunggulan kompetitif (Vial, 2019).

Transformasi digital melalui kemampuan manusia dapat mendukung pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, termasuk proses pengambilan keputusan yang cepat dan akurat, kemampuan mengembangkan solusi bisnis dengan profitabilitas (Berman, 2012), dan keberlanjutan sosial (Vial, 2019). Misalnya, kemampuan manusia melalui dukungan, kesiapan, dan keterampilan digital lanjutan karyawan dapat memfasilitasi dan mempercepat proses pengambilan keputusan (Bharadwaj et al., 2013; Hess et al., 2016) dan memungkinkan respons yang lebih cepat terhadap tantangan bisnis yang kompleks (Dremel et al., 2017).

Selain itu, anggota staf yang terlatih dengan baik dalam menggunakan perangkat digital dapat dengan mudah mendukung kerja jarak jauh, yang memungkinkan kinerja keberlanjutan sosial melalui jam kerja yang fleksibel dan kenyamanan karyawan (Pramanik et al., 2019) dan kelestarian lingkungan melalui pengurangan perjalanan dan perjalanan untuk bekerja (Bekaroo et al., 2016).

Dalam rantai pasokan digital, kemampuan karyawan untuk memanfaatkan data secara efisien dapat mendukung perusahaan untuk memprediksi permintaan yang akan datang dan mengembangkan proses pengambilan keputusan, serta menemukan solusi untuk masalah yang belum terselesaikan. Menurut Fischer et al. (2020), karena tugas menjadi lebih kompleks, perusahaan membutuhkan keahlian digital dan spesialis yang termotivasi untuk menangani reformasi ekonomi, sosial, Transformasi digital melalui kemampuan kolaborasi

dapat membantu mempertahankan kinerja perusahaan dalam hal efisiensi (Vial, 2019), keberlanjutan sosial, konsumsi sumber daya yang efisien, kepuasan pelanggan (Berman, 2012), dan kinerja hubungan. Misalnya, kolaborasi antara pemangku kepentingan dan pelanggan dalam saluran digital dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan melalui partisipasi dan keterlibatan pelanggan (Setia et al., 2013). Selain itu, kemampuan kolaborasi melalui berbagi sumber daya dan pengetahuan baik di dalam maupun di luar perusahaan meningkatkan kinerja perusahaan (Li et al., 2018).

Keragaman saluran digital dan sosial meningkatkan harapan pelanggan, dan terus memberikan pengalaman pengguna yang berbeda melalui saluran sosial diharapkan dapat mendukung reputasi, branding, dan kepuasan pelanggan. Selain itu, perusahaan dengan sikap positif untuk berkolaborasi dengan pemangku kepentingan baik secara internal maupun eksternal dapat mendukung kinerja keberlanjutan melalui pengurangan kegagalan (Fischer et al., 2020; Hess et al., 2016).

Pengurangan kegagalan yang dimaksudkan adalah pengambilan risiko untuk mendapatkan keuntungan dari rantai pasokan digital melalui aktivitas inovatif, yaitu penciptaan dan pengembangan produk dan layanan baru, dapat membantu perusahaan dalam aktivitas (Oliveira dan Roth, 2012); serta perusahaan dapat membuat diferensiasi yang berkelanjutan melalui inovasi dan spesialisasi digital dengan mengembangkan solusi digital terkait inisiatif kesejahteraan sosial dan ramah lingkungan (Boons et al., 2013).

## **C. STRATEGI INOVASI MANAJEMEN KINERJA PERUSAHAAN DI ERA TRANSFORMASI DIGITAL**

Ekonomi digital merupakan produk yang sangat meningkatkan efisiensi manajemen perusahaan, mengubah sifat manajemen, dan secara bertahap menyelesaikan tujuan inovasi dan optimalisasi pengelolaan sumber daya manusia. Manajemen kinerja sangat penting bagi perusahaan dan individu. Ini adalah sebuah tren perusahaan yang tak terelakkan untuk memperkenalkan digital ekonomi dan membuat manajemen sumber daya manusia sebagai alat implementasi yang efektif.

### **1. Memperluas Saluran Pengumpulan Informasi Dan Mendiversifikasi Pengelolaan Data**

Big data dan perangkat digital lainnya di era ekonomi digital telah memperluas saluran pengumpulan informasi. Manajemen sumber daya manusia dengan teknologi digital dapat mengumpulkan data tentang status quo sumber daya manusia, perubahan dinamis sumber daya manusia, kualitas keseluruhan dan kualitas individu sumber daya manusia, dan prediksi tren sumber daya manusia di masa depan. Data ini mencakup informasi dasar, karakteristik statis, dan pengembangan dinamis karyawan perusahaan, yang memfasilitasi departemen manajemen sumber daya manusia untuk memiliki pemahaman karyawan yang komprehensif dan mendalam, melakukan pekerjaan klasifikasi statistik dengan baik, dan meletakkan dasar yang kokoh untuk masa depan. bekerja. Bahkan ketika ada perubahan besar dalam sumber daya manusia, posisi yang kosong akan segera diisi untuk memaksimalkan nilai karyawan.

Dari perspektif yang lebih mikroskopis, kinerja spesifik karyawan dalam bekerja, seperti tingkat kehadiran, kualitas kerja, dan efisiensi kerja, juga akan dinilai dan dianalisis secara lebih nyata dan terperinci, sehingga perbandingan horizontal

dan vertikal karyawan akan lebih ilmiah. dan wajar, sehingga meningkatkan keadilan pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena itu, perusahaan harus mengumpulkan dan mengatur latar belakang pendidikan, pengalaman kerja dan kondisi fisik karyawan ketika mereka memasuki perusahaan, melakukan wawancara dan pelatihan tentang perencanaan karir, meningkatkan pengakuan mereka terhadap manajemen kinerja perusahaan, dan meningkatkan loyalitas dan rasa memiliki, kohesi internal yang dihasilkan akan diubah menjadi kekuatan pendorong untuk pembangunan yang berkelanjutan dan sehat

## **2. Meningkatkan Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Pemanfaatan Informasi**

Dalam konteks ekonomi digital, semua aspek manajemen sumber daya manusia harus sangat konsisten, untuk mewujudkan inovasi manajemen sumber daya manusia dan membiarkan karyawan memenuhi kebutuhan sosial eksternal. Pemahaman departemen manajemen sumber daya manusia tentang lingkungan pasar eksternal, persyaratan dan standar ketenagakerjaan internal memberikan dasar ilmiah untuk peningkatan hubungan manajemen, dan membantu perusahaan memosisikan diri di industri dan pasar.

Kinerja karyawan yang ada menunjukkan bahwa beberapa pelatihan pra-kerja dapat membantu mereka masuk ke pekerjaan mereka lebih cepat, beradaptasi dengan atribut pekerjaan mereka dengan lebih baik, mengintegrasikan sikap kerja dan efisiensi kerja mereka, dan meningkatkan hasil bakat. Untuk itu perusahaan, teknologi digital dapat sangat meningkatkan peluang pengembangan perusahaan.

Skema manajemen manusiawi yang sesuai dengan perkembangan perusahaan dengan menggunakan masuknya

informasi yang dibawa oleh ekonomi digital kondusif untuk meningkatkan tingkat manajemen sumber daya manusia perusahaan dan meningkatkan atau mereformasi mekanisme manajemen perusahaan yang ada. Selain itu, perbaikan terus-menerus dari mekanisme dan penyebaran informasi yang cepat menginformasikan perusahaan tentang masalah yang ada seperti konsep manajemen mundur dan metode manajemen konservatif. Melalui pemeriksaan diri, referensi dan pengenalan, inovasi manajemen kinerja di bawah lingkungan ekonomi pasar modern dapat diwujudkan.

### **3. Meningkatkan Sistem Manajemen Kinerja Dan Mementingkan Elemen Insentif Kinerja**

Tujuan akhir dari manajemen kinerja adalah untuk mencapai pengembangan strategis perusahaan, sehingga tujuan karir karyawan bertepatan dengan tujuan strategis perusahaan, Oleh karena itu, pembentukan sistem manajemen kinerja harus dibatasi oleh sistem untuk menjamin praktek.

Di era ekonomi digital, orang lebih mengandalkan perangkat cerdas, yang membuatnya nyaman untuk mengumpulkan dan mengatur informasi individu, dan memudahkan perusahaan untuk memahami karyawannya. Oleh karena itu, sistem manajemen kinerja harus menghindari kesalahan asumsi subjektif di masa lalu, tetapi menempatkan “orang” di depan dan tengah, menggabungkan data dan aturan yang relevan, sehingga meningkatkan semangat kerja karyawan.

Sistem manajemen kinerja setidaknya mencakup tiga bagian: mekanisme evaluasi, mekanisme penilaian dan mekanisme insentif, yang ketiga adalah yang paling penting. Perusahaan harus menyiapkan platform jaringan internal yang memungkinkan karyawan melakukan evaluasi diri dan evaluasi horizontal, melalui mana mereka dapat memahami kualitas

pekerjaan mereka secara tepat waktu dan konten serta hasil penilaian kinerja. Jika karyawan menemukan bagian yang tidak masuk akal dalam sistem, mereka dapat meninggalkan komentar di platform untuk membantu perusahaan melakukan perbaikan.

Dengan cara ini, manajemen kinerja sumber daya manusia bukan hanya urusan satu departemen atau satu pimpinan, tetapi merupakan lembaga penting untuk kepentingan semua. Rasa kepemilikan karyawan akan diperkuat, dan pembentukan serta kematangan mekanisme eksternal akan dipercepat.

#### **4. Mengoptimalkan Kerangka Kerja Organisasi Untuk Menembus Kemacetan Manajemen Kinerja**

Pembentukan sistem penilaian kinerja individu selalu dikaitkan dengan hasil manajemen kinerja sumber daya manusia. Kekuatan tenaga kerja yang ditransformasikan oleh ekonomi digital virtual tidak berarti bahwa karyawan dapat berkembang dengan lancar. Sebaliknya, dalam lingkungan eksternal yang berubah dengan cepat, karyawan mungkin menghadapi masalah lebih cepat.

Masalah yang dihadapi oleh individu seringkali bersamaan dengan hambatan dalam proses pengembangan usaha. Misalnya, isu-isu tersebut, baik makroskopis maupun mikrokosmik, sebagai dampak reformasi struktur organisasi datar pada perusahaan dan individu. Saat ini, departemen sumber daya manusia perlu memulai mekanisme penelitian untuk memahami situasi aktual karyawan, mengambil pelajaran dari kasus dan pengalaman yang dikumpulkan pada waktu biasa untuk mengembangkan rencana pelatihan karyawan, mengatur metode pelatihan, dan membantu karyawan menyelesaikan pelatihan dan pertumbuhan.

Selain itu, mendesak karyawan untuk memperjelas atribut tanggung jawab mereka, karakteristik tanggung jawab, dan tujuan kinerja tanggung jawab, kuantifikasi standar kinerja, dan pengungkapan kriteria penilaian kinerja lebih lanjut juga merupakan pengakuan atas pekerjaan pribadi mereka. Karyawan juga dapat memperhatikan pengembangan sistem penilaian. Dengan cara ini, karyawan dapat merasakan kebebasan dan regulasi di perusahaan, yang merupakan satu-satunya cara untuk mempertahankan bakat dan memanfaatkannya sepenuhnya.





# BAB VIII

## PENILAIAN KINERJA DI ERA DIGITAL

### A. DEFINISI KINERJA

Kinerja merupakan hal yang utama pada suatu perusahaan, baik dan buruknya organisasi juga dipengaruhi oleh kinerja individu yang ada terdapat pada organisasi itu. Kinerja adalah hasil kerja yang dilaksanakan anggota organisasi yang dapat dilihat dari *Quality of work*, *quantity of work*, *cooperative*, *iniciative* dan *Self Quality* (Ari Kartiko, Sanusi Anwar, 2021).

*Quality of work* adalah mutu hasil pekerjaan seseorang yang pengukurannya berdasarkan keakuratan, kejelian, keahlian, kerapihan dan minim akan kesalahan saat melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya. *Quantity of work* merupakan hasil kerja yang diukur atas akselerasi dan jumlah pekerjaan yang dicapai. *Cooperative* adalah adanya kemauan dalam memberikan masukan Ketika melihat sesuatu yang tidak benar dalam bekerja serta mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawabnya dan kualitas pribadi merupakan cerminan ketaatan dalam organisasi sebagai contoh adalah rendahnya ketidakhadiran karyawan.

Beberapa ahli mendefinisikan kinerja adalah sebagai berikut :

1. (Moeheriono, 2012) berpendapat, Kinerja atau performance adalah penggambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan sebuah program kegiatan atau kebijakan untuk mewujudkan target, tujuan, visi, dan misi perusahaan yang diletakkan pada suatu rencana strategis suatu kelompok
2. (Veithzal Rivai, 2010), Kinerja mengacu pada berbagai standar, termasuk pengeluaran sebelumnya yang diprediksi atas dasar efisiensi, akuntabilitas atau akuntabilitas manajemen, dan sejenisnya. Itu dapat berlaku untuk beberapa atau semua tindakan atau aktivitas organisasi selama periode waktu tertentu.
3. Kinerja menurut (Widodo, 2015) adalah kapasitas untuk berhasil pada tingkat tertinggi seseorang. Ketika kegiatan yang terlibat dalam kinerja berhasil mencapai maksud dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, kinerja dikatakan efektif. Efektivitas kinerja dapat diartikan dari pengertian ini sebagai kemampuan untuk menghasilkan jumlah hasil kerja yang sebesar-besarnya sesuai dengan tujuan dan sasaran kerja yang telah ditetapkan..
4. (Judge, 2008) Kinerja mengacu pada hasil yang dicapai karyawan dalam pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya untuk suatu pekerjaan.
5. (Mangkunegara, 2017) “*Output* dari kualitas dan jumlah pekerjaan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan disebut sebagai kinerja..
6. (Sedarmayanti, 2008), Kinerja adalah hasil kerja seseorang, yang dikelola secara keseluruhan dan harus menghasilkan hasil yang terukur..

Kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan seefisien mungkin, yang ditentukan oleh alat kerja yang dimiliki atau digunakan oleh perusahaan, adalah kinerja, menurut definisi yang diberikan di atas.

## **B. TUJUAN PENILAIAN KINERJA**

Sedarmayanti dalam (Ramadhanty, Saragih and Aryanto, 2020) penilaian kinerja memiliki 7 tujuan, yaitu :

1. Tahap pertama dalam perencanaan kepegawaian adalah menyadari keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Manfaatkan pengetahuan ini untuk meningkatkan produktivitas, kualitas, dan hasil.
3. Gunakan data ini untuk mengarahkan pengembangan staf.
4. mendukung tumbuhnya ikatan yang konstruktif dan kolaboratif antara pimpinan dan staff atau pegawai dibawahnya.
5. Mencari tau tentang bagaimana bisnis secara menyeluruh dan sektor personalia berjalan, terutama dalam kaitannya dengan kinerja karyawan di tempat kerja; Karyawan menyadari kekuatan dan kekurangan unik mereka, yang memotivasi mereka untuk berkembang.
6. Atasan yang melakukan evaluasi akan memiliki perhatian lebih dan mengenal bawahan serta pegawainya, yang selanjutnya akan menjadikan pegawai termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan.
7. Hasil evaluasi kinerja dapat membantu pengembangan, penelitian serta terciptanya karya-karya baru.

Dua kategori—evaluasi dan pengembangan—dapat digunakan untuk mengkategorikan sasaran utama pelacakan kinerja karyawan. Meskipun kedua tujuan tersebut tidak

berbeda satu sama lain, keduanya memiliki sedikit perbedaan dalam pengaturan waktu, strategi, dan peran atasan dan wakil. Penetapan tujuan program, konseling, perencanaan kerja, dan evaluasi kinerja berkelanjutan harus mencakup evaluasi tujuan kedua.

### **C. DIGITAL**

Posisi manusia dalam bekerja telah berubah akibat pesatnya perkembangan teknologi digital. Istilah “digital” umumnya mengacu pada representasi angka sebagai kombinasi dari angka 0 dan 1, atau “off” dan “on” (Bilangan biner atau juga dikenal sebagai Binary Digits). Arti digital, menurut sudut pandang lain, adalah sinyal atau data yang dinyatakan sebagai urutan angka 0 dan 1 dan biasanya diwakili oleh nilai besaran fisik, seperti tegangan atau polarisasi magnetik.

Teknologi analog, yang mentransmisikan data sebagai sinyal listrik dengan frekuensi berbeda atau amplitudo yang ditambahkan ke gelombang pembawa frekuensi tertentu, adalah satu-satunya pilihan yang tersedia sebelum perkembangan teknologi digital. Telepon tradisional menggunakan teknologi analog untuk siaran dan komunikasi.

Manfaat yang secara langsung pada era Digital adalah sebagai berikut :

1. Komunikasi menjadi lebih sederhana. Dengan era digital saat ini, tentunya akan semakin mempermudah dalam hal komunikasi. Saat ini manusia dikelilingi oleh perangkat digital yang canggih seperti smartphone, melalui perangkat tersebut manusia dapat saling berinteraksi dengan manusia di belahan dunia lain dengan memanfaatkan internet. Anda dapat berargumen bahwa ini adalah salah satu bentuk kemajuan digital yang paling nyata.

2. fleksibel dan mudah beradaptasi. Di era teknologi digital, semuanya sederhana dan tidak terbatas. Hal ini ditunjukkan dengan betapa mudahnya mengikuti berbagai acara tanpa harus hadir secara fisik. Setiap aktivitas smartphone dimungkinkan. Misalnya, proses penerimaan mahasiswa baru perguruan tinggi dapat dilakukan dari jarak jauh, tanpa harus mengunjungi lokasi secara fisik.
3. Internet mendominasi uang tunai. Internet memang semakin marak untuk berbagai kebutuhan masyarakat di era digital saat ini, khususnya di kalangan milenial. Orang lebih suka kehabisan kredit daripada bundel data mengingat betapa pentingnya internet bagi kehidupan modern. Paket data menjadi alternatif yang lebih murah dari penggunaan pulsa untuk keperluan kontak selain digunakan untuk browsing.
4. Kenyamanan berbelanja dan preferensi Anda E-commerce, atau toko online, mulai menjadi lebih umum berkat internet, seperti yang kita semua ketahui. Oleh karena itu, dalam hal ini, memudahkan individu untuk membeli atau mendapatkan apa yang mereka inginkan tanpa harus pergi ke lokasi. Salah satu keunggulan dari adanya toko digital seperti ini adalah dapat menghubungkan penjual dan pembeli meskipun berada di tempat yang berjauhan.

#### **D. PENILAIAN KINERJA DI ERA DIGITAL**

Perusahaan atau organisasi membuat perangkat lunak untuk membuat metode evaluasi kinerja digital bagi pekerja atau anggota organisasi, dengan bisnis pemula menjadi tempat terbaik untuk mencari. Manajemen kinerja telah meningkat dengan teknologi dan digitalisasi.

Evaluasi kinerja menjadi jauh lebih responsif di era digital, di mana umpan balik dirasakan secara instan (*real time*). Jika dibandingkan dengan metode konvensional, integrasi penilaian kinerja tidak hanya secara signifikan lebih hemat biaya dan efisien, tetapi juga lebih efektif untuk pengembangan organisasi dan karyawan. Selain itu, waktu yang dihabiskan untuk tinjauan kinerja tahunan relatif lebih lama. Teknologi untuk manajemen kinerja dapat memberikan efektivitas, otomatisasi, dan keterlibatan yang dibutuhkan oleh staf SDM dan karyawan Anda.

Berikut beberapa manfaat digital *performance appraisal system* :

1. Penilaian kinerja menjadi lebih efektif dan efisien dikarenakan melalui digital dapat dilakukan secara online. Sistem yang berbasis online akan mampu menyimpan data-data keseluruhan dari sepanjang tahun setiap karyawan, sehingga memudahkan manajer melakukan pemantauan evaluasi kinerja yang dilakukan secara terus menerus.
2. Menghemat waktu, cara lama dalam melakukan penilaian membutuhkan waktu yang lama, dikarenakan manajer harus menata jadwal secara special dan membutuhkan arsip berbentuk *hard copy* seperti kertas yang berjumlah banyak. Dengan sistem digital berbasis daring mereka hanya membutuhkan login ke dalam sistem yang tersedia sesuai dengan keinginan dan waktu yang mereka miliki.
3. Meningkatkan keterlibatan karyawan, hal ini dikarenakan karyawan terlibat langsung dalam aktivitas self assessment atas dirinya secara langsung.
4. Lebih fleksibel dan mudah, internet yang mudah diakses oleh semua orang saat ini menjadikan kegiatan ini bisa dilakukan kapan saja dan dimana saja anda berada, sehingga waktu yang dimiliki tetap focus dalam pengembangan karyawan.

5. Menyamakan visi karyawan dan perusahaan, tidak jarang tujuan karyawan dengan visi dan misi organisasi berbeda, dikarenakan gagasan pada isi kepala setiap orang berbeda-beda. Dengan mengimplementasikan sistem digital manajer bisa melakukan pengawasan serta pengukuran kinerja oleh anggotanya.

Selain di atas benefit melakukan digitalisasi adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan produktivitas

Dengan menetapkan tujuan yang masuk akal dan memberikan umpan balik kepada setiap karyawan, Sorotan Perusahaan mengawasi secara objektif seberapa baik kinerja karyawannya.

2. Memantau kinerja karyawan secara real time

Di tengah kesibukan mengurus bisnis, pemilik perusahaan tentu tidak bisa mengawasi performa kerja semua karyawan setiap saat. Namun dengan bantuan piranti lunak akan lebih mudah melakukan pemantauan kinerja pegawai secara aktual, sehingga perusahaan dapat merancang program pengembangan karyawan

3. Kemajuan bisnis terlihat secara transparan

Pemilik bisnis tidak mungkin mengawasi kesuksesan setiap karyawan setiap saat sementara dia disibukkan dengan menjalankan perusahaan. Perangkat lunak, bagaimanapun, akan membuatnya lebih mudah untuk melacak kinerja karyawan yang sebenarnya, memungkinkan bisnis membuat program pengembangan karyawan.

4. Objektif dalam melakukan penilaian

Manfaatkan fungsi Tinjauan komprehensif untuk mengevaluasi kinerja setiap karyawan dengan cepat dan



mudah. Oleh karena itu, pelaku bisnis tidak perlu lagi melakukan kajian dengan mengandalkan dokumen fisik untuk mempelajari perilaku karyawan selama bekerja.

5. Meningkatkan Kejujuran dari karyawan  
tinjauan keberhasilan karyawan menggunakan bukti digital. Dalam upaya meningkatkan moral dan produktivitas, bisnis dapat menumbuhkan budaya keterbukaan dengan staf mereka.
6. Kesesuaian target kerja dengan indikator kerja  
Indikator kinerja yang transparan dapat diterapkan, dipantau, dan dikelola oleh bisnis untuk menjamin bahwa setiap karyawan melihat pertumbuhan yang konstan. Dengan cara ini, akan lebih mudah bagi bisnis untuk mencapai tujuannya.
7. Umpan balik tepat sasaran  
Mengumpulkan umpan balik secara *online*, seperti ulasan umpan balik, ulasan diri sendiri, ulasan dari manajer, dan sebagainya, membuat penilaian pekerjaan jauh lebih praktis. Karena kemampuan untuk memeriksa laporan secara real time, pemilik bisnis dapat mengukur efektivitas evaluasi kinerja karyawan.

# BAB IX

## KEPUASAN KINERJA

### A. PENDAHULUAN

Pengaturan pegawai menjadi *issue* strategis di era sekarang ini. Generasi millennial menjadi pemicu adaptasi secara *massif* bagaimana mengelola pegawai yang tidak hanya sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi, akan tetapi lebih dari itu adalah sebuah *asset* potensial dimasa yang akan datang. Mempertahankan potensi terbaik pegawai yang dimiliki oleh suatu organisasi adalah bukan suatu perkara yang mudah. Resistensi yang timbul sangat erat hubungannya dengan tingkat kepuasan kinerja yang dimiliki oleh tiap pegawai hampir disemua sektor. Salah satu ciri organisasi yang baik adalah memiliki pegawai yang kompeten yang ditunjukkan dengan kinerja bagus, kinerja bagus akan memberikan dampak tercapainya kepuasan kinerja pegawai. Pegawai akan merasa nyaman dan betah selama berada dan bekerja di organisasi tersebut. Pertanda pegawai yang mempunyai kinerja yang bagus antara lain memiliki *attitude* atau sikap yang baik dalam hubungan dengan rekan bahkan atasan (Olivier-Pijpers et al., 2019).

Kepuasan kinerja menjadi suatu kebutuhan tidak hanya untuk pegawai akan tetapi organisasi secara keseluruhan untuk mempermudah dalam mencapai suatu output yang pada akhirnya juga mencapai *outcome* dari visi dan misi organisasi yang telah direncanakan dari awal. Oleh karena itu organisasi akan berusaha semaksimal mungkin dalam mewujudkan kepuasan kinerja.

Kegagalan dalam mendapatkan kepuasan kinerja akan berdampak buruk pada *output* yang dihasilkan, sehingga proses untuk mencapai kepuasan kinerja akan senantiasa terus dilakukan oleh organisasi dengan berbagai cara dan strategis dan akan terus dievaluasi dampaknya (Morrow et al., 2011).

Perlu dilakukannya evaluasi secara terus menerus terhadap capaian kepuasan kinerja pegawai sangat dibutuhkan oleh organisasi terkait apakah sudah tepat atau belum layanan organisasi terhadap pegawai dalam menunjang capaian tingkat kepuasan kinerja pegawai. Dari evaluasi yang dilakukan oleh organisasi ada beberapa kemungkinan yang dapat dilakukan, akan menyempurnakan pelayanan yang selama ini dilakukan oleh organisasi atau merubah secara total metode yang selama ini dilakukan, hal ini dilakukan jika metode yang digunakan kurang tepat dengan indikasi kepuasan kinerja pegawai yang rendah.

## **1. Pengertian Kepuasan Kinerja**

Kepuasan adalah suatu sikap emosional pegawai dan dapat diamati dari tingkah laku *attitude* yang dimilikinya. Tingkat kepuasan yang dimiliki pegawai dapat diukur melalui berbagai indikator yang butuh untuk dikaji lebih lanjut dari variabel yang mempengaruhi tingkat kepuasan. Kepuasan sendiri memiliki penyebab baik internal maupun eksternal, faktor eksternal sangat melibatkan peran organisasi tempat pegawai tersebut bekerja.

Kinerja atau *performance* adalah persepsi tentang tingkat capaian atas suatu pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan dalam mewujudkan tujuan, visi dan misi organisasi (Moehariono, 2012). Pendapat lain dari kinerja adalah sebagian atau secara keseluruhan aktivitas dari organisasi dalam jangka waktu tertentu terstandar dan menggunakan anggaran sesuai dengan perencanaan di awal yang diproyeksikan secara efektif dalam hal pertanggungjawaban sebagai bagian dari akuntabilitas pada suatu organisasi (Rivai, 2013).

Dampak yang diakibatkan dari tidak tercapainya kepuasan kinerja akan berpengaruh buruk terhadap organisasi. Menurut (Lolita Rohani, 2020) beberapa dampak yang ditimbulkan dari kepuasan kinerja yang tidak tercapai akan berpengaruh pada motivasi kerja pegawai, kondisi lingkungan kerja non fisik dalam hal hubungan antar pegawai meupun interaksi sosial dengan atasan, loyalitas pegawai, penghargaan pegawai yang secara keseluruhan akan berdampak buruk terhadap capaian organisasi nantinya. Sangat pentingnya kapuasan kinerja pegawai tidak hanya bagi tercapainya tujuan organisasi akan tetapi menjadi suatu gambaran bagaimana kenyamanan pegawai dalam bekerja di suatu organisasi.

## **2. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kinerja**

Kepuasan Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yang secara langsung berdampak pada tingkat kepuasan kinerja. salah satu faktor menurut (Park et al., 2020) adalah lingkungan kerja. Pada kondisi lingkungan kerja mempunyai risiko akustik yang tinggi, kepuasan kinerja tidak terpengaruh dengan adanya gangguan noise, akan tetapi sebuah lingkungan kerja wajib untuk tetap menerapkan konsisi safety behavior dengan mengedepankan Manajemen keselamatan, Pada kenyataannya faktor ketidakamanan dalam lingkungan kerja justru tidak

memiliki hubungan positif dengan sikap organisasi akan tetapi mempunyai hubungan yang positif dengan kesehatan dan kesejahteraan pegawai yang secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kepuasan kinerja pegawai.

Suatu sikap yang dimiliki oleh pegawai akan berhubungan dengan motivasi dan kecintaan terhadap pekerjaannya. Motivasi dan kecintaan terhadap pekerjaan adalah bagian dari kepuasan kinerja karena secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kepuasan kinerja yang terlebih dahulu berhubungan dengan kepuasan kerja, selain itu kinerja pegawai mempunyai hubungan yang positif dengan peran aktif pegawai, beban kerja yang ditugaskan oleh organisasi sebagai indikator kinerja utama, serta budaya kerja yang dibentuk (Nasution, 2017).

Perlu mendapatkan perhatian terkait desain pekerjaan yang didapatkan oleh pegawai. Desain pekerjaan yang sesuai dengan minat dan bakat pegawai akan meningkatkan motivasi pegawai yang akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai sehingga berpengaruh positif terhadap kepuasan kinerja pegawai dan capaian output organisasi yang mengakibatkan kepuasan kinerja organisasi juga tercapai (Ho & Wu, 2019).

Faktor faktor yang mempengaruhi kepuasan kinerja pegawai sangatlah beragam, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terhadap faktor faktor yang diduga mempengaruhi kepuasan kinerja pegawai di suatu organisasi, hal ini akan menghasilkan suatu referensi bagi organisasi untuk menerapkan faktor-faktor yang merupakan hasil penelitian ke dalam organisasi untuk di adaptasi oleh bagian manajemen sumber daya manusia. Hal ini menjadi suatu pilihan apakah akan dievaluasi atau tetap menerapkan faktor yang mempengaruhi kepuasan kinerja tadi karena salah satu yang mempengaruhi kepuasan kinerja adalah tidak lepas dari budaya organisasi yang diterapkan dan menjadi ciri khusus satu organisasi dengan yang lainnya.

## **B. KEPUASAN KINERJA PEGAWAI DALAM ORGANISASI.**

Gambaran kepuasan kinerja pegawai pada suatu organisasi dapat diamati terhadap kondisi *output* atau bahkan *outcome* dalam jangka Panjang yang dicapai organisasi, meskipun hal ini tidak mutlak menjadi acuan. Kepuasan kinerja tergantung dari perbedaan antara apa yang harus dilakukan dengan apa yang menurut perasaan atau sebatas sebagai persepsi telah didapatkan oleh pegawai di dalam bekerja. Pandangan tentang *Discrepancy Theory* yaitu apabila hasil yang didapatkan lebih besar dari yang seharusnya dan akan menciptakan suatu rasa puas walaupun *discrepancy*, dalam hal ini disebut sebagai *discrepancy positif*. Namun demikian pada kenyataannya jika berkebalikan yang didapatkan jauh dari minimum maka akan terjadi ketidakpuasan atau *discrepancy negative*.

Teori yang didapatkan dari berbagai literatur terkadang tidak dapat diterapkan secara mutlak di dalam organisasi untuk mencapai kepuasan kinerja pegawai. Hasil penilaian yang dilakukan oleh bagian Manajemen kepegawaian terkadang menemukan *issue* baru di lapangan atau organisasi secara langsung ada faktor lain yang mempengaruhi tingkat kepuasan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Sebagai contoh adalah *take home pay* atau penghasilan yang di dapatkan oleh pegawai juga mempengaruhi kepuasan kinerja pegawai yang didapatkan langsung dengan metode wawancara oleh bagian Manajemen sumber daya manusia terhadap pegawai melalui serangkaian *assessment* terhadap pengukuran kepuasan kerja pegawai yang pada akhirnya mempengaruhi tingkat kepuasan kinerja pegawai dan organisasi.

### **1. Meningkatkan Kepuasan Kineja Pegawai**

Salah satu teori tentang kepuasan kinerja pegawai didapatkan oleh (Waxley dan Yukl, 1984) yang berbicara tentang

kedilan dalam bekerja (*equity*). Teori ini menunjukkan bahwa kedilan tersebut didapatkan dengan membandingkan terhadap pegawai lainnya. Beberapa hal yang dibandingkan oleh pegawai dari hasil teori tersebut antara lain *input*, *outcome* dan orang pembanding.

Input adalah keseluruhan yang bernilai serta dirasakan pegawai sebagai hasil dari sumbangan pekerjaan yang dilakukan dalam suatu organisasi. Sebagai contoh dari input adalah pengalaman, jam kerja, Pendidikan dan pelatihan. Sifat dari input ini adalah dirasakan dan tidak ternilai bagi pegawai, sehingga organisasi harus memperhatikan betul terhadap semua input yang didapatkan oleh tiap-tiap pegawai dalam bekerja pada suatu organisasi.

*Outcome* adalah sesuatu yang berharga serta diterima oleh pegawai sebagai hasil dari pekerjaan, mirip dengan *input* sebagai contoh *outcomes* adalah gaji, pengakuan, kesempatan untuk menduduki suatu jabatan. Seperti halnya *input*, *outcome* juga harus senantiasa diperhatikan oleh organisasi terhadap pegawai untuk mempertahankan talenta pegawai terbaiknya tetap bertahan di suatu organisasi.

Orang pembanding adalah pegawai yang bekerja di suatu organisasi yang sama atau lain dimasa sekarang atau waktu yang lampau. Setelah input dan *outcomes* maka pegawai akan membandingkan dengan pegawai lainnya, apakah keadilan itu didapatkan sepenuhnya atau dirasa masih kurang. Kecermatan bagian organisasi dalam memperlakukan tiap tiap pegawai sangat menentukan kepuasan kerja pegawai dan tentunya akan berakibat pada tingkat kepuasan kinerja pegawai maupun organisasi.

## 2. Ketidakpuasan Kinerja Pegawai Dalam Organisasi

Organisasi dalam hal ini bagian sumber daya manusia akan berupaya semaksimal mungkin untuk memfasilitasi pegawai agar kinerja terbaik tiap-tiap pegawai didapatkan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kerja organisasi. Berkinerja baik dan berprestasi adalah gambaran umum kepuasan kinerja pegawai dinilai sukses didapatkan oleh organisasi dengan strategi yang dilakukan oleh bagian sumber daya manusia sebagai devisi pengelola pegawai.

*Stress* pada lingkungan kerja merupakan hal yang wajar terjadi terutama pada pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya banyak tekanan karena adanya pemenuhan target dan capaian sehingga pegawai senantiasa dituntut untuk bekerja secara maksimal untuk mencapai visi misi organisasi tersebut. (Robbins, 2008) *Stress* kerja adalah kondisi pegawai yang mengalami ketegangan karena pengaruh lingkungan non fisik terutama yang berpengaruh terhadap psikologi pegawai. Pegawai yang disibukkan dengan deadline tiap bulan dan tuntutan dari organisasi yang beragam akan mempengaruhi tingkat stress dan kinerja dalam organisasi.

Terlepas dari permasalahan pada suatu organisasi yang diakibatkan banyaknya *deadline*, beban kerja karena kurangnya sumberdaya manusia, masalah keluarga juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai yang akan mempengaruhi kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Peran *balancing life* pembagian yang seimbang antara pekerjaan dengan rumah tangga, Pendidikan, penyaluran hobi akan mengurangi ketidakpuasan pegawai dalam bekerja.

Peran Organisasi dalam melakukan *assessment* terhadap tiap pegawai akan mempermudah penanganan ketidakpuasan pegawai dalam bekerja untuk menghindari kinerja buruk



pegawai. Langkah cepat sebagai dalam melaksanakan rekomendasi hasil *assessment* akan mengurangi kinerja buruk pegawai bahwa menghindari penularan kinerja buruk ke pegawai lainnya. Peran Organisasi mutlak diperlukan untuk mengindari kinerja organisasi yang tidak sesuai dengan harapan dalam mencapai output dan *outcome* yang telah ditentukan sebagai bagian dari visi dan misi organisasi.

### **C. PENUTUP**

Kepuasan kinerja erat hubungannya dengan kepuasan kerja atau sebaliknya. Kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas, mengurangi pergantian pegawai, mengurangi tingkat stress pegawai. Kepuasan kerja pegawai akan sangat relevan dengan nilai tingkat kepuasan kinerja pegawai. Jika pegawai merasa puas dengan pekerjaan serta merasa nyaman bekerja dalam suatu organisasi, mereka akan bekerja secara maksimal untuk kepentingan organisasi. Tidak hanya pegawai yang akan berdampak secara langsung dari tingkat kepuasan kinerja yang dimilikinya, lebih dari itu, organisasi tempat pegawai bekerja akan merasakan manfaat yang sama. Tingkat pergantian pegawai yang tinggi dalam suatu organisasi adalah salah satu indikasi tingkat kepuasan kerja maupun tingkat kepuasan kinerja yang buruk. Meskipun kepuasan kinerja tinggi tidak dapat menjamin tingkat pergantian pegawai rendah akan tetapi ketidakpuasan kinerja yang cukup besar dapat dipastikan akan meningkatkan nilai pergantian pegawai dalam suatu organisasi, oleh karena itu setiap organisasi harus memperhatikan betul tingkat kepuasan kinerja tiap-tiap pegawai.

# BAB X

## MANAJEMEN SDM DIGITAL

### A. PENDAHULUAN

Transformasi digital saat ini sedang mempengaruhi cara kerja dan bagaimana organisasi mengelola sumber daya manusianya. Hal ini menuntut manajemen SDM untuk beradaptasi dan menemukan cara untuk mengelola tim yang efektif dan produktif melalui teknologi.

Buku ini akan membahas:

1. Bagaimana manajemen SDM dapat mengatasi tantangan era digital dan memanfaatkan teknologi untuk membangun tim yang kuat dan inklusif.
2. Strategi rekrutmen digital, pelatihan dan pengembangan digital, manajemen kinerja digital, retensi karyawan digital, dan manajemen diversitas dan inklusi digital.
3. Cara memastikan bahwa data karyawan diperlakukan dengan aman dan etis.
4. Cara menciptakan budaya kerja yang inklusif dan positif melalui teknologi.

Buku ini merupakan sumber penting bagi manajer SDM, HR professional, dan pemimpin organisasi yang ingin memastikan bahwa tim mereka siap menghadapi transformasi digital. Pandangan yang berwawasan luas akan diberikan tentang bagaimana manajemen SDM dapat memanfaatkan teknologi untuk membangun tim yang efektif dan produktif, serta bagaimana organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan yang diakibatkan oleh transformasi digital.

Dengan mempelajari isi buku ini, Anda akan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana manajemen SDM dapat memanfaatkan teknologi untuk membangun tim yang inklusif dan kuat dalam era digital, dan mengatasi tantangan yang dihadapi.

## **B. MANAJEMEN SDM DIGITAL**

Manajemen Sumber Daya Manusia Digital adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia dalam organisasi dengan menggunakan teknologi digital (Perkin and Abraham, 2017). Dalam dunia bisnis saat ini, manajemen sumber daya manusia digital memainkan peran penting dalam memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas untuk mencapai tujuannya. Era digital membawa perubahan besar dalam cara organisasi mengelola sumber daya manusia. Teknologi digital memudahkan proses rekrutmen dan seleksi, pengembangan karir, peningkatan kompetensi, retensi dan motivasi, serta manajemen diversitas dan inklusi (Perkin and Abraham, 2017). Selain itu, teknologi juga membantu organisasi dalam mengumpulkan dan menganalisis data tentang sumber daya manusia, yang dapat digunakan untuk membuat keputusan yang informatif dan strategis.

Manajemen sumber daya manusia digital juga memainkan peran penting dalam mengatasi tantangan yang dibawa oleh era digital, seperti skill gap, perubahan lingkungan kerja, dan pergeseran kebutuhan sumber daya manusia (Perkin and Abraham, 2017). Organisasi yang memiliki manajemen sumber daya manusia digital yang efektif dapat memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya manusia yang tepat untuk mencapai tujuannya dalam era digital ini. Dengan menggunakan teknologi digital, manajemen sumber daya manusia digital membantu organisasi dalam memastikan bahwa sumber daya manusia mereka memiliki keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan bisnis. Ini bisa dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan karir, serta memantau kinerja sumber daya manusia secara berkala (TATARU, 2019).

Manajemen sumber daya manusia digital juga membantu dalam memastikan bahwa sumber daya manusia dalam organisasi memiliki fleksibilitas dan kemampuan untuk bekerja dalam lingkungan yang berubah. Dalam era digital, lingkungan kerja sering berubah dan membutuhkan sumber daya manusia yang mampu beradaptasi dan mempelajari keterampilan baru. Manajemen sumber daya manusia digital memastikan bahwa sumber daya manusia memiliki akses ke pelatihan dan pengembangan karir yang mereka butuhkan untuk terus berkembang dan meningkatkan keterampilan mereka (TATARU, 2019).

Sumber daya manusia yang terampil dan berkualitas adalah salah satu aset penting dalam organisasi. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia digital harus menjadi bagian integral dari strategi bisnis organisasi. Ini memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan, serta memastikan bahwa organisasi mampu mengatasi tantangan lingkungan bisnis yang berubah.

Namun, implementasi manajemen sumber daya manusia digital tidak sesederhana seperti membeli perangkat lunak atau sistem. Organisasi harus memastikan bahwa mereka memiliki strategi dan tim yang kompeten untuk memastikan bahwa manajemen sumber daya manusia digital berjalan dengan efektif dan memberikan nilai tambah bagi bisnis (Aagaard, 2018). Ini melibatkan perencanaan dan implementasi yang cermat, serta komunikasi dan kerjasama yang efektif antara departemen sumber daya manusia dan departemen bisnis lainnya.

Implementasi manajemen sumber daya manusia digital juga harus memperhatikan keamanan dan privasi data. Dalam era digital, data sumber daya manusia sering menjadi target bagi serangan cyber. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa sistem manajemen sumber daya manusia digital mereka memiliki tingkat keamanan yang tinggi dan sesuai dengan standar industri. Organisasi juga harus memastikan bahwa mereka mematuhi peraturan dan regulasi yang berlaku terkait dengan privasi data. Ini melibatkan pengumpulan, penyimpanan, dan penggunaan data sumber daya manusia yang sesuai dengan hukum dan regulasi yang berlaku (Aagaard, 2018).

Secara keseluruhan, manajemen sumber daya manusia digital merupakan bagian penting dari strategi bisnis organisasi dalam era digital. Organisasi harus memastikan bahwa mereka memiliki strategi dan tim yang kompeten untuk memastikan bahwa manajemen sumber daya manusia digital berjalan dengan efektif dan memberikan nilai tambah bagi bisnis (Aagaard, 2018). Ini melibatkan perencanaan dan implementasi yang cermat, serta komunikasi dan kerjasama yang efektif antara departemen sumber daya manusia dan departemen bisnis lainnya.

Dalam manajemen sumber daya manusia digital, teknologi juga memainkan peran penting dalam membantu organisasi mengelola sumber daya manusia dengan lebih efisien. Misalnya,

perangkat lunak manajemen sumber daya manusia digital dapat membantu organisasi dalam melacak kinerja individu, mengelola program pelatihan dan pengembangan karir, dan mengelola *database* karyawan.

Teknologi juga membantu dalam mengelola dan menganalisis data tentang sumber daya manusia. Ini memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan yang informatif dan strategis, seperti memprediksi kebutuhan akan sumber daya manusia di masa depan, memantau kinerja individual, dan membuat strategi retensi dan motivasi yang efektif. Teknologi juga membantu dalam meningkatkan komunikasi dan kerjasama antara departemen sumber daya manusia dan departemen bisnis lainnya (Aagaard, 2018). Misalnya, sistem manajemen sumber daya manusia digital dapat membantu dalam memastikan bahwa informasi tentang karyawan dan kinerja mereka tersedia secara real-time dan mudah diakses oleh semua departemen yang berkepentingan.

Namun, organisasi harus memastikan bahwa mereka memilih perangkat lunak dan sistem yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan bisnis mereka. Ini melibatkan evaluasi yang cermat dan pemahaman yang baik tentang teknologi dan solusi manajemen sumber daya manusia digital yang tersedia di pasar. Secara keseluruhan, manajemen sumber daya manusia digital adalah bagian penting dari strategi bisnis organisasi dalam era digital. Organisasi harus memastikan bahwa mereka memiliki strategi dan teknologi yang tepat untuk membantu mereka mengelola sumber daya manusia dengan lebih efisien dan memastikan bahwa sumber daya manusia mereka memiliki keterampilan dan fleksibilitas yang dibutuhkan untuk bekerja dalam lingkungan yang berubah (TATARU, 2019).

## C. TRANSFORMASI DIGITAL DAN DAMPAKNYA TERHADAP SDM

### 1. Pengertian Transformasi Digital

Transformasi digital adalah proses perubahan dari cara kerja dan bisnis yang tradisional menjadi lebih terintegrasi dengan teknologi digital (TATARU, 2019). Melibatkan evolusi teknologi digital seperti internet, *cloud computing*, *big data*, dan *artificial intelligence*, yang memiliki dampak besar terhadap cara bisnis dan organisasi bekerja. Perubahan besar dalam bisnis dan industri termasuk perubahan dalam proses bisnis, model bisnis, dan bagaimana produk dan layanan dihadirkan kepada pelanggan. Teknologi digital memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kinerja bisnis, membantu mempermudah akses informasi dan mempermudah interaksi pelanggan (Junita, 2021).

Transformasi digital memiliki dampak besar terhadap ekonomi global, termasuk menciptakan peluang baru untuk bisnis dan pekerjaan, serta memperluas pasar dan mengurangi biaya. Perubahan dalam cara kerja termasuk penggunaan alat dan teknologi baru, model kerja fleksibel, dan kolaborasi virtual. Implikasi besar terhadap SDM termasuk perubahan dalam skill set yang dibutuhkan karyawan, perubahan paradigma dalam rekrutmen dan pelatihan, dan perkembangan teknologi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Bisnis dan organisasi membutuhkan beradaptasi dan menemukan cara untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif dalam era digital.

Era digital telah membawa perubahan besar dalam bagaimana perusahaan mengelola sumber daya manusia. Beberapa dampak utama era digital pada transformasi sumber daya manusia meliputi:

1. Pergeseran dari pekerjaan tradisional ke pekerjaan digital:  
Era digital telah meningkatkan permintaan untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan digital dan membuat beberapa pekerjaan tradisional tidak relevan lagi. Perusahaan harus mengatasi tantangan ini dengan memastikan bahwa sumber daya manusia mereka memiliki keterampilan dan fleksibilitas yang dibutuhkan untuk bekerja dalam lingkungan yang berubah.
2. Meningkatnya mobilitas kerja:  
Era digital memungkinkan sumber daya manusia untuk bekerja dari mana saja dan kapan saja. Ini memerlukan perusahaan untuk memastikan bahwa mereka memiliki sistem dan teknologi yang tepat untuk mengelola sumber daya manusia yang tidak berada di kantor.
3. Data dan analytic:  
Era digital telah membuat data dan analytic lebih mudah diakses dan meningkatkan signifikan kemampuan organisasi untuk menganalisis data sumber daya manusia. Perusahaan harus memastikan bahwa mereka memiliki akses ke data dan analytic yang tepat untuk membantu mereka membuat keputusan yang informatif tentang sumber daya manusia mereka.

Untuk mengatasi dampaknya, perusahaan harus memastikan bahwa mereka memiliki strategi dan teknologi yang tepat untuk mengelola sumber daya manusia dalam era digital. Ini melibatkan investasi dalam pelatihan dan pengembangan keterampilan sumber daya manusia, serta implementasi sistem dan teknologi manajemen sumber daya manusia digital yang tepat.

Perusahaan juga harus memastikan bahwa mereka memiliki tim yang kompeten untuk memastikan bahwa sistem



dan teknologi manajemen sumber daya manusia digital berjalan dengan efektif dan memberikan nilai tambah bagi bisnis. Ini melibatkan perencanaan dan implementasi yang cermat, serta komunikasi dan kerjasama yang efektif antara departemen sumber daya manusia dan departemen bisnis lainnya.

Secara keseluruhan, transformasi sumber daya manusia dalam era digital memerlukan perusahaan untuk memastikan bahwa mereka memiliki strategi dan teknologi yang tepat untuk mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang yang tersedia.

## **2. Tantangan dan Solusi dalam Mengelola SDM dalam Era Digital**

Mengelola SDM dalam era digital memiliki tantangan dan solusi tertentu yang perlu dipertimbangkan. Berikut beberapa tantangan dan solusi yang paling penting:

### **1. Skill Set:**

Salah satu tantangan utama adalah memastikan bahwa karyawan memiliki skill set yang tepat untuk bekerja dalam era digital. Solusi yang dapat diterapkan adalah melakukan rekrutmen yang tepat dan memberikan pelatihan yang diperlukan kepada karyawan.

### **2. Fleksibilitas:**

Transformasi digital menciptakan model kerja baru yang lebih fleksibel, tetapi juga memiliki tantangan baru seperti memastikan karyawan tetap produktif dan berkontribusi saat bekerja dari jarak jauh. Solusi untuk tantangan ini adalah memastikan bahwa perusahaan memiliki sistem yang efisien untuk memantau kinerja karyawan dan memastikan bahwa mereka memiliki akses yang diperlukan untuk bekerja dengan efektif.

### 3. Kolaborasi Virtual:

Meskipun kolaborasi virtual memiliki banyak manfaat, juga memiliki tantangan seperti memastikan komunikasi yang efektif antar karyawan dan memastikan bahwa proses kerja tetap berjalan dengan baik. Solusi untuk tantangan ini adalah memastikan bahwa perusahaan memiliki teknologi dan alat yang tepat untuk memfasilitasi kolaborasi virtual dan memastikan bahwa karyawan memiliki pelatihan yang diperlukan untuk bekerja secara efektif.

### 4. Kinerja:

Transformasi digital memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga memiliki tantangan seperti memastikan bahwa karyawan dapat menggunakan teknologi dengan efektif dan memastikan bahwa mereka dapat menyesuaikan diri dengan perubahan. Solusi untuk tantangan ini adalah melakukan pelatihan yang diperlukan dan memastikan bahwa karyawan memiliki akses yang diperlukan untuk bekerja dengan efektif.

### **Contoh:**

Transformasi digital memiliki dampak besar terhadap industri dan bisnis, termasuk bagaimana manajemen SDM mengelola sumber daya manusianya. Contohnya, dengan perkembangan teknologi, banyak pekerjaan yang sebelumnya dilakukan oleh manusia sekarang dapat dilakukan oleh mesin atau algoritma. Ini membuat beberapa pekerjaan yang sebelumnya dianggap stabil kini tidak lagi relevan, dan membutuhkan karyawan untuk memiliki skill set baru untuk tetap relevan. Manajemen SDM harus beradaptasi dan menemukan cara untuk memastikan bahwa karyawan memiliki skill set yang sesuai dengan era digital, serta memastikan bahwa data karyawan diperlakukan dengan aman dan etis. Selain itu, manajemen SDM juga harus

memastikan bahwa budaya kerja tetap inklusif dan positif meskipun transformasi digital sedang terjadi.

Dengan demikian, mengelola SDM dalam era digital memiliki tantangan dan solusi tertentu yang perlu dipertimbangkan. Perusahaan harus memastikan bahwa mereka memiliki sistem yang efisien untuk memastikan karyawan memiliki skill set yang tepat, fleksibilitas yang diperlukan, dan teknologi yang memfasilitasi kolaborasi virtual dan kinerja yang efektif.

### **C. STRATEGI REKRUTMEN DIGITAL**

Untuk memastikan bahwa perusahaan mempekerjakan sumber daya manusia digital yang tepat, beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam proses rekrutmen dan seleksi meliputi:

1. Identifikasi kebutuhan:

Perusahaan harus menentukan apa yang dibutuhkan dalam pekerjaan digital dan memastikan bahwa kriteria ini tercantum dalam posisi yang dibuka.

2. Sumber daya manusia digital yang berpengalaman:

Perusahaan harus mencari sumber daya manusia digital yang memiliki pengalaman dan keterampilan yang relevan untuk posisi yang dibuka.

3. Penggunaan teknologi yang tepat:

Perusahaan harus menggunakan teknologi rekrutmen dan seleksi digital untuk mempermudah proses dan memastikan bahwa mereka mempekerjakan sumber daya manusia yang tepat.

4. Proses seleksi yang baik:

Proses seleksi harus memastikan bahwa sumber daya manusia memiliki keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

5. Pelatihan dan pengembangan:

Perusahaan harus memastikan bahwa sumber daya manusia memiliki pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja digital.

Perusahaan juga harus memastikan bahwa mereka memiliki tim HR yang kompeten dan memahami dunia digital untuk memastikan bahwa proses rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia digital berjalan dengan efektif.

**Contoh:**

Salah satu contoh strategi rekrutmen digital adalah penggunaan aplikasi rekrutmen seperti LinkedIn atau Indeed. Perusahaan dapat membuat profil perusahaan mereka dan memposting lowongan pekerjaan mereka di aplikasi ini. Aplikasi ini juga mempermudah proses pencarian talenta dan memastikan bahwa perusahaan memiliki akses ke kandidat yang tepat.

Dengan demikian, memiliki strategi rekrutmen yang efektif sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola SDM dalam era digital. Strategi rekrutmen yang efektif meliputi penggunaan teknologi, sosial media, rekrutmen berkolaborasi, dan pelatihan dan pengembangan. Secara keseluruhan, melakukan rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia digital yang tepat adalah hal yang penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa mereka mempekerjakan individu yang memiliki keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dalam lingkungan digital.

**D. PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DIGITAL**

Pelatihan adalah proses pendidikan yang terfokus pada peningkatan keterampilan spesifik, seperti menggunakan perangkat lunak atau memahami prosedur bisnis tertentu.

Pelatihan biasanya difokuskan pada tugas sekarang atau tugas masa depan yang dapat diterima sumber daya manusia (Perkin and Abraham, 2017).

Pengembangan adalah proses yang lebih luas dan membantu sumber daya manusia meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka secara umum, bukan hanya dalam konteks pekerjaan saat ini (Perkin and Abraham, 2017). Ini dapat melibatkan pengembangan keahlian soft seperti komunikasi, kepemimpinan, atau pengembangan jangka panjang, seperti mempersiapkan diri untuk posisi baru atau mempersiapkan diri untuk perkembangan karir.

Pelatihan dan pengembangan adalah proses untuk membantu sumber daya manusia meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka (Perkin and Abraham, 2017). Kedua proses ini penting bagi perusahaan karena membantu sumber daya manusia menjadi lebih efektif dan efisien dalam pekerjaan mereka, dan membantu perusahaan mencapai tujuannya dalam era digital.

Pelatihan dan pengembangan adalah bagian penting dari manajemen sumber daya manusia digital. Untuk membantu sumber daya manusia digital berkembang dan meningkatkan kompetensi mereka, beberapa hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan meliputi:

1. Pelatihan dan pengembangan:

Perusahaan harus memastikan bahwa sumber daya manusia memiliki pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka.

2. Kultur inovasi:

Perusahaan harus memastikan bahwa sumber daya manusia memiliki lingkungan yang mendorong inovasi dan pembelajaran.

3. Kebebasan untuk mencoba dan melakukan kesalahan:  
Perusahaan harus memastikan bahwa sumber daya manusia memiliki kebebasan untuk mencoba dan melakukan kesalahan, sehingga mereka dapat belajar dari pengalaman.
4. Kerja sama tim:  
Perusahaan harus memfasilitasi kerja sama tim dan tukar menukar informasi dan ide antar sumber daya manusia.
5. Pendekatan holistik:  
Perusahaan harus memastikan bahwa sumber daya manusia memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan hidup pribadi, dan membantu mereka mengatasi stres dan kendala lainnya.
6. Karir dan jalur karir:  
Perusahaan harus memastikan bahwa sumber daya manusia memiliki akses ke jalur karir yang jelas dan kesempatan untuk berkembang dalam karir mereka.
7. Kompensasi yang adil:  
Perusahaan harus memastikan bahwa sumber daya manusia memperoleh kompensasi yang adil dan memadai untuk pekerjaan mereka.

Dengan melakukan hal-hal tersebut, pelatihan dan pengembangan dapat membantu perusahaan memastikan bahwa karyawan memiliki akses yang lebih luas ke informasi dan sumber daya yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. perusahaan dapat membantu sumber daya manusia digital berkembang dan meningkatkan kompetensi mereka, yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya dalam era digital.

## E. MANAJEMEN KINERJA DIGITAL

Manajemen kinerja digital adalah suatu pendekatan baru dalam mengelola dan mengukur kinerja karyawan melalui teknologi digital (Junita, 2021). Ini mencakup penggunaan alat dan sistem untuk mengumpulkan dan menganalisis data kinerja, membuat target dan tujuan yang jelas, serta memantau dan memberikan umpan balik untuk peningkatan kinerja. Beberapa contoh manajemen kinerja digital yang dapat dilakukan antara lain:

1. Penggunaan aplikasi atau *platform* manajemen kinerja, seperti Workday atau BambooHR, untuk memantau dan mengukur kinerja karyawan secara *real-time*.
2. Menggunakan data *analytics* untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat keputusan yang berkaitan dengan promosi atau peningkatan gaji.
3. Menyediakan online learning dan pelatihan untuk membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan membuat mereka lebih produktif.
4. Menerapkan sistem penilaian kinerja berbasis data dan objektif, seperti *360-degree feedback*, untuk memberikan umpan balik yang akurat dan objektif pada karyawan.
5. Memfasilitasi kolaborasi dan komunikasi yang efektif melalui aplikasi *chat* atau *video conferencing*, seperti Slack atau Zoom, untuk memastikan bahwa karyawan dapat bekerja sama dengan efektif dan memiliki akses yang mudah ke informasi dan sumber daya yang diperlukan.
6. Menggunakan teknologi digital untuk memantau produktivitas karyawan, seperti aplikasi pemantauan aktivitas atau software pemantauan tugas. Ini membantu memastikan bahwa karyawan memanfaatkan waktu dan sumber daya dengan efisien.

7. Menerapkan sistem *reward* dan *recognition* berbasis digital, seperti program poin atau sistem penghargaan, untuk memotivasi karyawan dan memberikan mereka insentif untuk meningkatkan kinerja.
8. Membuat program *mentoring* dan *coaching* berbasis digital untuk membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan membantu mereka mengatasi tantangan yang mungkin dihadapi.
9. Menggunakan teknologi *gamification*, seperti aplikasi simulasi atau permainan, untuk membantu karyawan mempelajari keterampilan baru dan memperkaya pengalaman mereka dalam mengelola tugas dan proyek.
10. Menerapkan teknologi penilaian kinerja berbasis AI untuk membantu manajer membuat keputusan yang lebih objektif dan data-driven mengenai kinerja karyawan.

Dengan menggunakan teknologi digital, manajemen kinerja dapat membantu perusahaan memastikan bahwa karyawan memiliki akses yang lebih luas ke informasi dan sumber daya yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja mereka. Ini juga membantu manajer membuat keputusan yang lebih baik dan memastikan bahwa karyawan dapat bekerja dengan efektif dan efisien.

## **F. RETENSI DAN MOTIVASI SUMBER DAYA MANUSIA DIGITAL**

Retensi adalah upaya perusahaan untuk mempertahankan dan memelihara sumber daya manusia yang berkualitas, memastikan bahwa mereka tetap bekerja di perusahaan dan tidak memutuskan untuk pindah ke perusahaan lain (Pratiwi, Komariah and Jhoansyah, 2020). Retensi sangat penting bagi manajemen sumber daya manusia digital karena era digital membuat sumber daya manusia lebih mudah beralih



ke perusahaan lain yang lebih menawarkan peluang dan lingkungan kerja yang lebih baik. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa mereka memiliki program retensi yang efektif untuk mempertahankan sumber daya manusia digital berkualitas.

Motivasi adalah suatu konsep psikologis yang menggambarkan dorongan atau energi dalam diri seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau mencapai suatu tujuan. Motivasi dapat berasal dari dalam diri seseorang atau dari faktor eksternal seperti pengakuan, imbalan finansial, atau lingkungan kerja yang positif (Safa *et al.*, 2018). Dalam manajemen sumber daya manusia digital, motivasi sangat penting untuk memastikan bahwa sumber daya manusia bekerja dengan produktif dan memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan. Perusahaan harus memastikan bahwa mereka memberikan dukungan dan imbalan yang memadai untuk memotivasi sumber daya manusia digital dan memastikan bahwa mereka merasa diterima dan dihargai.

Motivasi dan mempertahankan sumber daya manusia digital adalah hal yang penting bagi setiap perusahaan yang ingin mempertahankan kompetensi dan keunggulan mereka dalam era digital. Ada beberapa cara perusahaan dapat memotivasi dan mempertahankan sumber daya manusia digital, beberapa di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Program *reward* dan pengakuan:

Memberikan pengakuan dan reward yang adil dan menghormati untuk kontribusi sumber daya manusia dapat membantu memotivasi mereka dan mempertahankan minat mereka dalam pekerjaan mereka.

2. Lingkungan kerja yang positif:

Memastikan bahwa lingkungan kerja adalah positif, inklusif, dan membuat sumber daya manusia merasa diterima dapat

membantu memotivasi mereka dan mempertahankan minat mereka dalam pekerjaan mereka.

3. Peluang pengembangan karir:

Memberikan peluang pengembangan karir yang adil dan menghormati bagi sumber daya manusia digital dapat membantu memotivasi mereka dan mempertahankan minat mereka dalam pekerjaan mereka.

4. Fleksibilitas kerja:

Memberikan fleksibilitas kerja yang memungkinkan sumber daya manusia digital untuk menyesuaikan jadwal pekerjaan mereka dengan kebutuhan pribadi mereka dapat membantu memotivasi mereka dan mempertahankan minat mereka dalam pekerjaan mereka.

5. Kultur dan nilai perusahaan:

Memastikan bahwa kultur dan nilai perusahaan memperkuat motivasi dan mempertahankan sumber daya manusia digital dengan memastikan bahwa mereka merasa diterima dan memiliki pemahaman yang jelas tentang bagaimana mereka berkontribusi pada visi dan misi perusahaan.

Dengan mempertimbangkan faktor-faktor ini dan bekerja untuk membangun lingkungan kerja yang positif dan memotivasi, perusahaan dapat mempertahankan sumber daya manusia digital yang berkualitas dan membantu perusahaan mencapai tujuannya dalam era digital.

## **G. KULTUR ORGANISASI DIGITAL**

Kultur organisasi digital adalah seperangkat nilai, norma, dan perilaku yang mempengaruhi bagaimana individu dan kelompok bekerja dan berinteraksi dalam lingkungan digital (Grover, Tseng and Pu, 2022). Dalam era transformasi digital,

kultur organisasi sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan dan tetap menjaga produktivitas dan efisiensi. Berikut merupakan contoh kultur organisasi digital yang baik:

1. Kemampuan untuk bekerja secara *collaborative* dan berbagi informasi secara efektif melalui teknologi digital.
2. Keterbukaan untuk menerima dan memanfaatkan teknologi baru dan perubahan dalam dunia kerja.
3. Keterbukaan untuk belajar dan berkembang secara terus-menerus.
4. Kemampuan untuk bekerja secara fleksibel dan efisien, tidak terbatas oleh lokasi atau waktu.
5. Fokus pada inovasi dan solusi untuk mengatasi masalah dan memenuhi kebutuhan pelanggan.
6. Menerapkan prinsip-prinsip etika dan privasi digital yang kuat.
7. Menerapkan budaya yang inklusif dan menghormati perbedaan individu.

Dengan membangun dan mempertahankan kultur organisasi digital yang kuat, organisasi dapat memastikan bahwa SDM mereka siap untuk mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada dalam era digital.

## **H. MANAJEMEN DIVERSITAS DAN INKLUSI DIGITAL**

Dalam era digital, perusahaan harus memahami bahwa sumber daya manusia datang dari berbagai latar belakang dan memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia digital harus memastikan bahwa mereka mengelola dan menghormati diversitas dan inklusi dalam sumber daya manusia digital.

Manajemen diversitas dan inklusi digital merupakan upaya untuk memastikan bahwa semua individu dalam organisasi memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang, berkontribusi, dan sukses dalam lingkungan digital. Ini melibatkan identifikasi dan pemecahan masalah yang mungkin terjadi akibat perbedaan individu seperti gender, usia, etnis, orientasi seksual, dan kemampuan.

Beberapa cara perusahaan dapat mengelola dan menghormati diversitas dan inklusi dalam sumber daya manusia digital antara lain adalah dengan (Zallio and Clarkson, 2022):

1. Menyediakan lingkungan kerja yang inklusif dan merasa diterima bagi semua sumber daya manusia digital, terlepas dari latar belakang, gender, orientasi seksual, atau identitas lainnya.
2. Mengembangkan dan mengimplementasikan kebijakan yang menghormati dan mempromosikan diversitas dan inklusi dalam sumber daya manusia digital.
3. Melakukan rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia digital yang merata dan inklusif, tanpa diskriminasi berdasarkan latar belakang, gender, orientasi seksual, atau identitas lainnya.
4. Memberikan pelatihan dan pengembangan untuk mempromosikan kesadaran dan pemahaman akan diversitas dan inklusi bagi semua sumber daya manusia digital.
5. Mengembangkan program motivasi dan imbalan yang merata dan inklusif bagi semua sumber daya manusia digital.

Untuk memastikan sukses perusahaan dalam era digital, penting untuk menghormati dan mengelola diversitas dan inklusi dalam sumber daya manusia digital. Ini bisa memastikan bahwa SDM merasa terintegrasikan dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan sukses. Oleh karena itu, manajemen

sumber daya manusia digital harus memastikan bahwa mereka memiliki program yang efektif untuk menghormati dan mengelola diversitas dan inklusi. Dengan begitu, organisasi dapat memastikan bahwa manajemen diversitas dan inklusi digital terlaksana dengan baik.

## **I. KEAMANAN DAN PRIVASI DATA KARYAWAN**

Dalam era digital, data karyawan sangat penting dan sensitif. Oleh karena itu, manajemen SDM harus memastikan bahwa data karyawan disimpan dan dikelola dengan aman dan sesuai dengan regulasi privasi yang berlaku. Contoh, sebagai berikut:

1. Menerapkan prosedur dan teknologi keamanan untuk melindungi data karyawan dari akses yang tidak sah.
2. Memastikan bahwa hanya staf yang berwenang yang memiliki akses ke data karyawan.
3. Menyediakan pelatihan bagi staf tentang pentingnya keamanan dan privasi data karyawan.
4. Menerapkan prosedur pemusnahan data karyawan yang benar saat karyawan mengundurkan diri atau pindah dari perusahaan.
5. Memastikan bahwa perusahaan mematuhi regulasi privasi yang berlaku, seperti *General Data Protection Regulation (GDPR)* atau *California Consumer Privacy Act (CCPA)*.
6. Menyediakan mekanisme untuk memantau dan menangani tindakan tidak sah terhadap data karyawan, seperti kebocoran atau pencurian data.
7. Mengintegrasikan teknologi keamanan yang efektif seperti enkripsi data, autentikasi multi-faktor, dan pemantauan aktivitas sistem untuk memastikan keamanan data karyawan.

8. Memastikan bahwa data karyawan hanya digunakan untuk tujuan yang sah dan tidak diperdagangkan atau dibagikan dengan pihak ketiga tanpa izin karyawan tersebut.
9. Melibatkan karyawan dalam pemahaman dan implementasi kebijakan privasi dan keamanan data, termasuk memberikan pelatihan dan edukasi tentang hal tersebut.
10. Menerapkan prosedur kerahasiaan yang ketat bagi para pegawai yang memiliki akses ke data karyawan.
11. Memperbarui dan mengevaluasi kebijakan dan prosedur privasi dan keamanan data secara berkala untuk memastikan bahwa mereka tetap relevan dan efektif.
12. Berkoordinasi dengan departemen IT dan pemasok teknologi untuk memastikan bahwa solusi teknologi yang digunakan untuk melindungi data karyawan benar-benar efektif dan sesuai dengan standar industri.

**Contoh:**

Sebuah perusahaan teknologi memiliki prosedur keamanan yang ketat untuk menjaga privasi dan keamanan data karyawan. Semua data karyawan disimpan dengan enkripsi dan hanya dapat diakses oleh pihak yang berwenang. Perusahaan juga memastikan bahwa setiap karyawan menerima pelatihan tentang privasi dan keamanan data sebagai bagian dari orientasi perekrutan.

Sementara itu, keamanan dan privasi data karyawan juga merupakan hal yang sangat penting dalam era digital saat ini. Perlindungan data pribadi karyawan merupakan tanggung jawab perusahaan dan harus mengikuti regulasi yang berlaku, seperti undang - undang perlindungan data pribadi. Hal ini tidak hanya untuk melindungi hak karyawan, tetapi juga untuk menjaga citra perusahaan dan memastikan bahwa informasi karyawan tidak tersebar atau disalahgunakan. Dalam hal ini,

perusahaan harus menentukan prosedur keamanan yang baik, seperti enkripsi data, pembatasan akses, dan penyimpanan data yang aman, untuk memastikan bahwa data karyawan tetap terlindung.

## **J. IMPLEMENTASI TEKNOLOGI DALAM MANAJEMEN SDM DIGITAL**

Teknologi memainkan peran yang penting dalam manajemen sumber daya manusia digital. Dengan menggunakan teknologi, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam berbagai aspek manajemen SDM, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, motivasi, dan diversitas dan inklusi (Junita, 2021). Perusahaan dapat memanfaatkan teknologi seperti sistem informasi manajemen sumber daya manusia (HRIS), platform pelatihan daring, dan analytic big data untuk membantu mereka dalam manajemen SDM digital (Aagaard, 2018). HRIS membantu perusahaan mengelola data SDM secara efisien dan memastikan bahwa informasi SDM yang diperlukan tersedia dengan mudah. Platform pelatihan daring membantu perusahaan untuk melatih dan mengembangkan sumber daya manusia digital mereka dengan mudah dan efisien. Analytic big data membantu perusahaan untuk memahami tren dan pola perilaku SDM mereka, membantu dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan strategis.

Namun, perusahaan harus memastikan bahwa mereka memanfaatkan teknologi dengan benar dan menjaga agar teknologi tersebut digunakan untuk membantu manajemen SDM dan bukan sebaliknya. Perusahaan harus memastikan bahwa teknologi yang digunakan sesuai dengan kebutuhan SDM mereka dan memastikan bahwa teknologi tersebut digunakan secara etis dan tidak membahayakan privasi SDM mereka. Ada berbagai teknologi yang dapat membantu perusahaan dalam

manajemen sumber daya manusia digital. Salah satunya adalah teknologi rekrutmen dan seleksi, yang membantu perusahaan untuk menemukan dan memilih kandidat yang tepat untuk posisi tertentu. Teknologi ini dapat membantu perusahaan untuk memfilter aplikasi dan mengevaluasi kandidat dengan lebih efisien dan akurat.

Teknologi lain yang dapat membantu perusahaan dalam manajemen sumber daya manusia digital adalah teknologi pelatihan dan pengembangan (Perkin and Abraham, 2017). Ini membantu perusahaan untuk memberikan pelatihan dan pengembangan yang tepat kepada sumber daya manusia mereka dan memastikan bahwa mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk bersaing dan sukses dalam era digital. Teknologi juga dapat membantu perusahaan dalam memotivasi sumber daya manusia mereka. Beberapa perusahaan menggunakan teknologi untuk memberikan hadiah dan penghargaan kepada sumber daya manusia yang berprestasi, yang dapat membantu meningkatkan motivasi dan produktivitas.

Namun, perusahaan harus memastikan bahwa mereka memanfaatkan teknologi dengan benar dan bertanggung jawab. Mereka harus memastikan bahwa teknologi mereka memenuhi standar privasi dan perlindungan data, dan memastikan bahwa mereka tidak mengganggu hak atau privasi sumber daya manusia digital mereka. Dengan memanfaatkan teknologi dengan baik, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka dapat mengelola sumber daya manusia digital dengan efektif dan memastikan bahwa sumber daya manusia mereka dapat berkembang dan sukses dalam era digital (Junita, 2021).

Teknologi dapat membantu perusahaan dalam berbagai hal dalam manajemen sumber daya manusia digital, termasuk (Manuti and de Palma, 2018):



1. Rekrutmen dan seleksi:

Teknologi seperti software rekrutmen dan alat analitik data dapat membantu perusahaan dalam melakukan rekrutmen dan seleksi yang lebih efisien dan efektif.

2. Pelatihan dan pengembangan:

Dengan teknologi seperti *e-learning* dan *platform* simulasi, perusahaan dapat membantu sumber daya manusia digital dalam berkembang dan meningkatkan kompetensinya.

3. Manajemen kinerja:

Dengan menggunakan teknologi seperti *software* manajemen kinerja, perusahaan dapat memastikan bahwa sumber daya manusia digital memiliki rencana pengembangan dan target kinerja yang jelas.

4. Diversitas dan inklusi:

Teknologi seperti *software* analitik data dapat membantu perusahaan dalam memastikan bahwa mereka memiliki program yang efektif untuk menghormati dan mengelola diversitas dan inklusi dalam sumber daya manusia digital.

Dengan memanfaatkan teknologi secara tepat, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka memiliki manajemen sumber daya manusia digital yang efisien, efektif, dan sesuai dengan tantangan era digital. Namun, penting untuk diingat bahwa teknologi hanya merupakan alat dan perusahaan harus memastikan bahwa mereka memiliki strategi dan filosofi yang benar dalam manajemen sumber daya manusia digital.

## **K. KESIMPULAN**

Transformasi digital saat ini memiliki dampak besar terhadap SDM, baik dalam hal rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, retensi karyawan, serta kultur dan diversitas

organisasi. Dalam menghadapi tantangan tersebut, perusahaan harus memiliki strategi yang tepat untuk mengelola SDM-nya. Strategi rekrutmen digital juga menjadi salah satu solusi untuk mempermudah proses rekrutmen dan meningkatkan kualitas pelamar. Pelatihan dan pengembangan digital juga penting dilakukan untuk membantu karyawan meningkatkan kompetensinya dan siap menghadapi perkembangan teknologi.

Manajemen sumber daya manusia digital sangat penting bagi kesuksesan perusahaan dalam era digital. Perusahaan harus memastikan bahwa mereka memiliki program untuk melakukan rekrutmen dan seleksi SDM yang tepat, membantu SDM mereka untuk berkembang dan meningkatkan kompetensi, memotivasi dan mempertahankan SDM, mengelola dan menghormati diversitas dan inklusi, serta memanfaatkan teknologi dengan baik. Manajemen kinerja digital juga dinilai sangat membantu dalam mengelola dan meningkatkan kinerja karyawan, serta mempermudah proses evaluasi dan pengembangan karier. Retensi karyawan dapat dioptimalkan melalui penerapan kultur organisasi digital yang inklusif dan memberikan kesempatan bagi setiap individu untuk berkembang. Selain itu Manajemen diversitas dan inklusi digital juga sangat penting dilakukan guna memastikan bahwa setiap individu diterima dan dihargai sesuai dengan latar belakang, budaya, dan kemampuannya. Keamanan dan privasi data karyawan juga sangat penting untuk memastikan bahwa data mereka terlindungi dan tidak digunakan untuk tujuan yang tidak sesuai.

Untuk memastikan manajemen sumber daya manusia digital berjalan dengan baik di masa depan, perusahaan harus terus memantau dan menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan pasar kerja. Perusahaan juga harus terus memastikan bahwa mereka memiliki program yang komprehensif dan efektif untuk mengelola SDM digital, yang memperhatikan

aspek-aspek seperti rekrutmen, pengembangan, motivasi, dan diversitas dan inklusi. Dengan demikian, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka memiliki SDM yang berkemampuan dan berdedikasi untuk membantu mereka mencapai kesuksesan dalam era digital.

Secara keseluruhan, manajemen SDM digital memerlukan peran aktif dari perusahaan dan karyawan untuk memastikan sukses dalam menghadapi tantangan dan mencapai tujuan bersama. Dalam era digital saat ini, perusahaan yang mampu mengelola SDM dengan baik akan lebih siap bersaing dan berkembang.

# BAB XI

## SISTEM CONTROLLING PADA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

### A. PENDAHULUAN

Perkembangan organisasi bergantung pada pengelolaan sumber daya yang efektif. Faktor yang paling signifikan dalam menentukan kinerja organisasi adalah sumber daya manusianya. Tingkat kompetensi, profesionalisme, dan dedikasi terhadap misi organisasi menentukan keberhasilan dan kinerja suatu bidang kerja. Sejauh mana sistem pengendalian suatu organisasi mampu mendukung dan memuaskan keinginan seluruh karyawannya itulah yang menentukan kualitas sumber daya manusianya. Organisasi berkewajiban membuat komitmen yang mendukung pencapaian tujuan individu dan organisasi (Arfiyanto & Andini, 2016).

Setiap bisnis memiliki tujuan. Sistem pengendalian manajemen memainkan peran penting dalam mendorong karyawan untuk mencapai tujuan mereka. Agar sesuai dengan tujuan dan aspirasi anggota perusahaan, diperlukan sumber daya manusia yang kompeten. Suatu perusahaan tidak dapat berfungsi tanpa sumber daya manusianya, menjadikan sumber

daya manusia sebagai komponen yang paling penting. Sumber daya manusia harus puas dengan pekerjaannya agar perusahaan dapat terus berfungsi tanpa mereka (Fatah, 2018).

Manajemen yang ceroboh biasanya disalahkan atas matinya banyak bisnis dan organisasi. Beberapa bisnis berhasil dalam jangka panjang karena mampu mengembangkan strategi dan sistem serta proses yang efektif yang mendorong karyawan untuk menggunakan energi mereka secara efisien. Prosedur pengendalian digunakan oleh perusahaan atau organisasi untuk memastikan bahwa tujuan tercapai dan bahwa sumber daya organisasi digunakan secara efektif.

Fakta bahwa bahkan rencana terbaik pun bisa gagal adalah salah satu alasan pentingnya pengendalian. Manajer juga dapat menggunakan kontrol untuk melacak perubahan dalam lingkungan dan bagaimana pengaruhnya terhadap kemajuan organisasi. Aspek pengendalian semakin penting dalam beberapa tahun terakhir karena laju perubahan yang cepat dalam lingkungan organisasi. Perubahan seperti persaingan, kebutuhan untuk mempercepat siklus pesanan ke pengiriman, pentingnya menambahkan nilai pada produk dan layanan sebagai cara untuk menciptakan permintaan pelanggan, perubahan budaya karyawan dan organisasi, dan kebutuhan akan lebih banyak pendelegasian dan kerja tim dalam organisasi adalah beberapa perubahan lingkungan yang paling mendesak terkait dengan kebutuhan akan kontrol, menurut Fred Steingraber dalam (Turmidzi, 2019).

Komponen terakhir dari fungsi manajemen adalah kontrol, atau pengawasan. Perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan melaksanakan pengendalian diri adalah semua aspek manajemen yang dapat dikendalikan. Kontrol yang buruk seringkali mengakibatkan berbagai penyimpangan dari apa yang diencanakan dan apa yang sebenarnya dilakukan (Turmidzi, 2019).

Jika manusia mengoperasikan sistem pengendalian manajemen, itu dapat berfungsi secara efektif. Manajemen sebagai bertanggung jawab atas pengoperasian sistem pengendalian manajemen. Kontrol dipantau dan dievaluasi oleh manajemen, tujuan ditetapkan, dan kontrol dikembangkan dan diterapkan. Akibatnya pembentukan sistem pengendalian manajemen yang efisien memerlukan partisipasi semua karyawan perusahaan. Menurut (Sitorus & Timbul, 2007), karakter dan motivasi manusia memainkan peran penting dalam pengembangan sistem pengendalian manajemen yang efisien.

## **B. KONSEP DASAR PENGENDALIAN (*CONTROLLING*)**

Banyak penulis manajemen telah menekankan pentingnya pengendalian, termasuk Schermerhorn. Menurut Schermerhorn, pengendalian adalah proses mencari tahu seberapa baik sesuatu dilakukan dan melakukan hal-hal yang membantunya mendapatkan hasil yang diinginkan setelah kinerja tertentu (Arfiyanto & Andini, 2016).

Samsudin mendefinisikan pengendalian personalia sebagai kegiatan manajemen yang setidaknya mengawasi tujuh aspek, yang sedikit berbeda dengan definisi di atas: 1) sumber daya manusia perusahaan yang ada; 2) sumber daya manusia aktual yang dibutuhkan perusahaan; 3) pasar sumber daya manusia, baik saat ini maupun potensial; 4) kualitas sumber daya manusia yang dimiliki dan tersedia di pasar tenaga kerja; 5) kemampuan individu dari setiap karyawan di perusahaan; 6) upaya peningkatan kapasitas sumber daya manusia organisasi; dan 7) moral tentang sumber daya manusia, dan lain-lain (Arfiyanto & Andini, 2016).

Mengendarai mobil berfungsi sebagai ilustrasi yang baik tentang konsep dasar kontrol. Misalnya, menekan pedal gas akan mempercepat kendaraan. Jika Anda memutar setir,

mobil akan bergerak ke arah yang berlawanan, dan jika Anda menginjak pedal rem, mobil akan melambat atau berhenti. Dengan set ini, Anda dapat mengontrol kecepatan dan arah mobil; jika beberapa di antaranya tidak berfungsi, mobil tidak akan melakukan apa yang diinginkan, atau akan kehilangan kendali. Selain itu, alat harus ada untuk memastikan bahwa tujuan strategis organisasi tercapai untuk mengendalikannya. Namun, menjalankan bisnis jauh lebih menantang daripada mengendarai mobil (Turmidzi, 2019).

### **1. Tujuan Pengendalian/*Controlling***

Griffin dalam (Arfiyanto & Andini, 2016) mengungkapkan tujuan dari pengendalian/*controlling* antara lain:

- a. Adaptasi terhadap lingkungan. Kekuatan suatu organisasi akan bergantung pada kemampuannya untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi.
- b. Minimalkan kegagalan. Misalnya, dalam bisnis. Tujuan perusahaan adalah untuk meminimalkan kemungkinan kegagalan selama kegiatan produksi. Perusahaan ingin memproduksi 1000 unit tetapi departemen produksi hanya dapat memenuhi standar untuk 900 unit, sehingga kegagalan produksi 100 unit berdampak buruk bagi bisnis. Akibatnya, tingkat kegagalan dapat dikurangi melalui kontrol.
- c. Pengurangan biaya. Selain mengurangi kegagalan, pengurangan biaya adalah tujuan pengendalian lainnya. Seperti pada ilustrasi sebelumnya, jika suatu perusahaan tidak memproduksi 100 unit maka akan mengalami 100 unit dengan biaya yang tidak menguntungkan bagi usahanya. Akibatnya, biaya perusahaan akan ditekan dengan pengendalian dengan menetapkan standar tertentu untuk meminimalkan, misalnya gangguan produksi.

- d. Bersiap menghadapi kompleksitas organisasi. Sudah sewajarnya setiap organisasi bercita-cita untuk selalu maju, atau berkembang. Semakin sulitnya permasalahan yang perlu diselesaikan tentunya akan dipengaruhi oleh perkembangan organisasi. Organisasi pasti akan gagal jika ini tidak ditangani. Akibatnya, pengendalian sangat penting untuk memastikan bahwa kompleksitas ini dapat diantisipasi secara akurat.

## **2. Langkah dalam Proses *Controlling***

Terdapat empat langkah dalam proses *controlling* (Marhani, 2018), yaitu:

- a. Menetapkan kriteria dan pendekatan pengukuran kerja.
- b. Mengukur kinerja.
- c. Evaluasi kinerja seseorang dibandingkan dengan standar.
- d. Mengadopsi langkah-langkah korektif.

Berikut ini adalah proses yang dapat dikontrol oleh manajer:

- a. Tentukan hasil yang diinginkan.
- b. mempersiapkan hasil prediktor: a) memberikan dimensi, b) memberikan hasil tahap awal, c) memberikan gejala, d) memberikan perubahan kondisi yang diantisipasi.
- c. Menetapkan pedoman untuk prediksi dan hasil
- d. Membangun jaringan informasi dan umpan balik (build the network of information and feedback).
- e. Evaluasi informasi dan implementasi langkah korektif.



## C. CONTROLLING/PENGENDALIAN MANAJEMEN

### 1. Konsep *Controlling* Manajemen

Proses *controlling* manajemen adalah metode dimana pengawas dari semua tingkatan memastikan bahwa strategi yang ditetapkan dilaksanakan oleh bawahan mereka. Proses untuk memastikan bahwa aktivitas aktual sejalan dengan aktivitas yang direncanakan dikenal sebagai pengendalian manajemen. Manajer dapat memantau dengan lebih baik seberapa baik perencanaan, organisasi, dan kepemimpinan mereka bekerja dengan melakukan kontrol. Menerapkan tindakan korektif yang diperlukan merupakan langkah penting dalam prosedur pengendalian (Turmidzi, 2019).

Menurut (Sitorus & Timbul, 2007) ide-ide mendasar berikut memandu pembuatan dan penerapan sistem pengendalian manajemen:

#### a. Komponen bawaan berfungsi terus-menerus.

Urutan tindakan kegiatan yang sedang berlangsung dikenal sebagai kontrol manajerial dan hadir dalam semua kegiatan organisasi. Pengendalian manajemen adalah komponen penting dari sistem yang digunakan manajemen untuk mengatur dan mengelola aktivitasnya. Ini bukan sistem yang berdiri sendiri dalam suatu organisasi. Sebagai bagian dari infrastruktur organisasi, pengendalian internal juga dikenal sebagai pengendalian manajerial dibentuk untuk membantu manajemen dalam mengelola bisnis dan mencapai tujuannya. Akibatnya, pertumbuhan ilmu pengetahuan dan teknologi menghasilkan konsep-konsep baru dalam bentuk mekanisme baru, pendekatan, dan praktik kerja yang memerlukan modifikasi sistem kontrol untuk memastikan bahwa mereka terus berfungsi dengan baik.

Misalnya, agar nasabah tidak mengalami kerugian akibat ulah pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab, maka perlu dilakukan modifikasi keamanan sistem pengendalian manajemen bank agar nasabah dapat mengakses rekeningnya melalui sistem online banking.

- b. Kontrol atas manajemen dipengaruhi oleh manusia; bahkan sering ditemukan bahwa suatu organisasi telah memiliki pedoman pengendalian manajemen yang efektif, namun pedoman tersebut tidak dilaksanakan dengan baik sehingga langkah-langkah manajemen yang dikembangkan tidak memberikan kontribusi positif bagi organisasi.

Jika dikelola dengan baik, sistem pengendalian manajemen dapat efektif. Manajemen terutama bertugas mengawasi pengoperasian sistem kontrol. Pengendalian dipantau dan dievaluasi, tujuan ditetapkan, dan pengendalian dikembangkan dan diterapkan oleh manajemen. Akibatnya, seluruh tenaga kerja organisasi sangat penting untuk keberhasilan penerapan sistem pengendalian manajemen. Saat menciptakan sistem pengendalian manajemen yang efisien, karakter dan motivasi manusia sangat penting.

- c. Memberikan jaminan yang wajar daripada jaminan mutlak. Sistem kontrol manajemen dibangun dengan mempertimbangkan analisis biaya-manfaat. Sistem tidak dapat menjamin bahwa tujuan organisasi akan terpenuhi ketika mengembangkan dan menggunakan pengendalian manajemen dalam organisasi. Faktor eksternal terkait tata kelola dapat berdampak pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Kesalahan manusia, penilaian yang salah, dan kolusi adalah contoh faktor yang dapat mencegah organisasi mencapai tujuannya. Akibatnya, pengendalian manajemen dapat memberikan jaminan yang masuk akal tetapi tidak mutlak bahwa tujuan organisasi akan terpenuhi.

## **D. SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL SDM**

Kontrol internal sumber daya manusia, atau kontrol SDM, memungkinkan karyawan untuk melakukan tanggung jawab mereka dan melakukan pengendalian diri. Langkah-langkah berikut dapat diambil untuk membantu karyawan mempertahankan pengendalian diri (Maschoi, 2021) :

1. Seleksi dan Penempatan. Seleksi adalah keputusan yang dibuat oleh suatu organisasi untuk mempekerjakan orang jika mereka percaya bahwa mereka memenuhi kebutuhan perusahaan dan memecat orang jika tidak. Sedangkan penempatan adalah proses penempatan pegawai pada berbagai bidang untuk menunjukkan kemampuannya sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan.
2. Pelatihan adalah proses dimana organisasi bertujuan untuk membangun kemampuan karyawannya sehingga mereka dapat menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh bisnis.
3. Rencana Kerja dan Penempatan Staf  
Ini membantu karyawan dalam berhasil melaksanakan tanggung jawab mereka. Agar seorang karyawan dapat melaksanakan tugasnya secara efektif, dia membutuhkan sumber daya khusus, serta permintaan informasi yang tinggi, untuk menjaga koordinasi tindakan dan membuat keputusan yang efektif.
4. Tradisi, norma, kepercayaan, nilai, ideologi, sikap, dan perilaku adalah komponen kontrol budaya. Ketika setiap karyawan saling menghormati satu sama lain dan memiliki hubungan sosial dan emosional satu sama lain, kontrol budaya menjadi efektif. Etika, penghargaan tim, rotasi staf, perubahan fisik dan sosial, dan seterusnya adalah semua cara untuk membangun kontrol budaya.

# BAB XII

## WIRUSAHA DIGITAL

### A. PENDAHULUAN

Pengusaha adalah seseorang yang wiraswasta, sering mengambil risiko keuangan untuk mengoperasikan dan mempromosikan bisnis mereka. Mengoperasikan bisnis bukanlah hal yang mudah, dan menambahkan elemen digital dapat menambah beban kerja. Namun, dunia digital telah memudahkan pengusaha pemula untuk memperkenalkan nama mereka (Nambisan, 2017; Chaffey et al., 2019)

Pengusaha digital bekerja sendiri dengan penambahan operasi melalui platform digital. Mereka mengandalkan Teknologi Informasi dan alat media digital untuk menemukan pelanggan potensial. Alat-alat ini telah memberikan kesempatan kepada pengusaha digital untuk mempromosikan bisnis mereka di luar komunitas lokal mereka (Nambisan, 2017; Trongtorsk et al., 2021). Ini menghemat uang yang harus mereka keluarkan untuk ruang kantor fisik dan menggantinya dengan bagian depan toko online yang lebih terjangkau.

## 1. Apa dan Mengapa Wirausaha Digital

Kewirausahaan digital (*digital entrepreneurship*) terdiri dari menciptakan bisnis di Internet, menjual layanan atau produk secara online, tanpa perlu berinvestasi di ruang fisik (Allen, 2019; Huđek et al., 2019). Beberapa contoh bisnis digital adalah kursus online, *e-commerce*, *blog*, saluran YouTube, dan solusi teknologi pada umumnya. Keuntungan utama dari model bisnis ini tidak memerlukan investasi banyak uang untuk memulai, dibandingkan dengan pasar *offline*. Selain itu, format ini memungkinkan wirausahawan untuk bekerja dari mana pun dan kapan pun mau, dengan fleksibilitas yang lebih besar dalam rutinitas sehari-hari.

Sepanjang tahun 2021, Google Trends mencatat peningkatan signifikan dalam penelusuran seperti “cara memulai bisnis online”. Berikut adalah beberapa alasan utama kewirausahaan digital sedang meningkat (Allen, 2019; Huđek et al., 2019; Samara & Terzian, 2021): a) Peningkatan peluang, b) Pasar yang belum ditaklukkan, c) Akses mudah ke konsumen, d) Menilai kembali makna pekerjaan dan kehidupan, dan e) Fleksibilitas kerja jarak jauh.

## 2. Kewirausahaan Digital vs. Kewirausahaan

Pengusaha digital berbeda dari pengusaha lain terutama dalam cara menampilkan barang dan jasa—dan tingkat risiko keuangan yang terlibat. Kewirausahaan tradisional biasanya membutuhkan ruang fisik untuk beroperasi. Meskipun menggunakan sumber *online* untuk mempromosikan barang dan jasa, namun mereka tidak bergantung pada media tersebut. Dan sumber daya fisik seringkali lebih mahal daripada sumber daya digital (Allen, 2019; Chaffey et al., 2019).

Perbedaan lainnya adalah cara bagaimana membangun basis klien. Pengusaha tipikal bergantung pada jaringan untuk

membangun kesadaran merek. Untuk mempertahankan basis klien yang stabil, pengusaha harus membangun hubungan pelanggan jangka panjang. Pengusaha digital perlu membangun basis klien, namun tidak selalu harus pergi sendiri untuk menemui prospek. Mereka dapat menggunakan alat *online* untuk menjangkau audiens target tertentu dan menjawab pertanyaan secara lisan.

Untuk bisnis digital dengan jangkauan global yang luas, tidak mungkin bertemu dengan setiap klien secara langsung. Meskipun kewirausahaan digital menawarkan peluang ekspansi yang lebih besar, pertumbuhan digital ini dapat menimbulkan tantangan bagi pengalaman pelanggan. Digitalisasi di semua fungsi bisnis dapat menjadi lebih menantang jika organisasi semakin besar.

Orang-orang memiliki harapan yang tinggi untuk bisnis yang lebih besar, jadi penting untuk memperhatikan kemudahan akses bagi konsumen. Misalnya, apakah pelanggan dapat dengan mudah mencari produk atau layanan yang mereka minati? Apakah Anda memeriksa forum bantuan atau komentar di situs Anda dan menjawab pertanyaan pelanggan secara tepat waktu?

Baik pengusaha tradisional maupun digital mengambil risiko dan dapat memperoleh manfaat luar biasa dari kerja keras mereka. Keduanya membutuhkan membangun jaringan pelanggan setia untuk mempromosikan kesadaran merek. Dengan terus melampaui harapan pelanggan, keduanya dapat menciptakan basis penggemar yang loyal. Kewirausahaan digital membutuhkan semua kesibukan perusahaan bisnis tradisional, tetapi dengan kemungkinan tambahan untuk mempertahankan basis klien yang lebih besar dan secara konsisten memperbarui dan menambah *front digital*.

## **B. PROSPEK WIRSAUSAHA DIGITAL**

Antara Maret dan September 2020, sebanyak 163.735 bisnis di Amerika Serikat ditandai “ditutup”. Sekitar 98.000 dari bisnis ini dianggap tutup permanen, meninggalkan celah besar di banyak pasar ekonomi. Sementara beberapa pengusaha digital dapat memanfaatkan celah pasar ini, banyak juga pasar yang belum ditaklukkan—terutama yang terkait dengan transformasi digital (Huđek et al., 2019; Samara & Terzian, 2021). Bagi banyak wirausahawan baru, periode inovasi ini mencakup aktivitas yang sangat relevan seperti membuat aplikasi perangkat lunak sebagai layanan untuk mendukung pekerjaan jarak jauh, menyediakan kelas olahraga virtual saat pusat kebugaran tutup, atau menawarkan layanan pengiriman tanpa kontak untuk bahan makanan atau makanan.

### **1. Keterampilan Wirausaha Digital**

Ranah digital dibanjiri oleh orang-orang yang mencoba menjual sesuatu di tengah banjir media. Salah satu cara terbaik untuk mendapatkan klien baru adalah dengan memamerkan klien yang sudah ada. Selain itu, ulasan dan testimoni pelanggan membantu mengatasi masalah apa pun termasuk ketika ada orang ingin melihat bukti kualitas produk (Chaffey et al., 2019; Huđek et al., 2019; Trongtorsak et al., 2021)

Pengusaha digital harus menemukan cara untuk menjadi lebih baik dan berbeda dari merek pesaing. Dengan menempatkan diri Anda pada posisi pelanggan dan memikirkan kebutuhan mereka, Anda dapat membuat konten yang lebih sesuai dengan keinginan mereka. Cara lain untuk menonjol adalah menawarkan sesuatu yang tidak biasa, menargetkan ceruk tertentu, dan mengundang umpan balik pelanggan. Ketika Anda berusaha lebih keras untuk terhubung dengan audiens Anda, bisnis Anda akan mendapatkan penggemar sejati.

Untuk mengikuti dunia digital yang terus berkembang, Anda perlu mempertahankan kehadiran di berbagai platform media sosial. Namun, berada di banyak platform berbeda sekaligus pun mungkin tidak realistis atau tidak membantu. Lakukan riset dan lihat di mana basis klien Anda menghabiskan waktu online (Hudek et al., 2019; Muafi et al., 2021). Misalnya, jika Anda membuat kaus olahraga untuk perguruan tinggi, maka kelompok demografi potensial berusia 18–24 tahun. Untuk grup itu, Tik Tok, Instagram, atau Snapchat mungkin merupakan platform terbaik untuk memfokuskan upaya periklanan Anda. Berdasarkan data dari “We Are Social” (Gambar 1), diketahui bahwa platform media sosial yang paling banyak digunakan orang Indonesia pada tahun 2022 adalah aplikasi WhatsApp sebanyak 80 persen disusul oleh aplikasi Instagram, Facebook, TikTok, dan Telegram.

**Gambar 12.1. Daftar Media Sosial yang Paling Banyak Digunakan di Indonesia 2022**

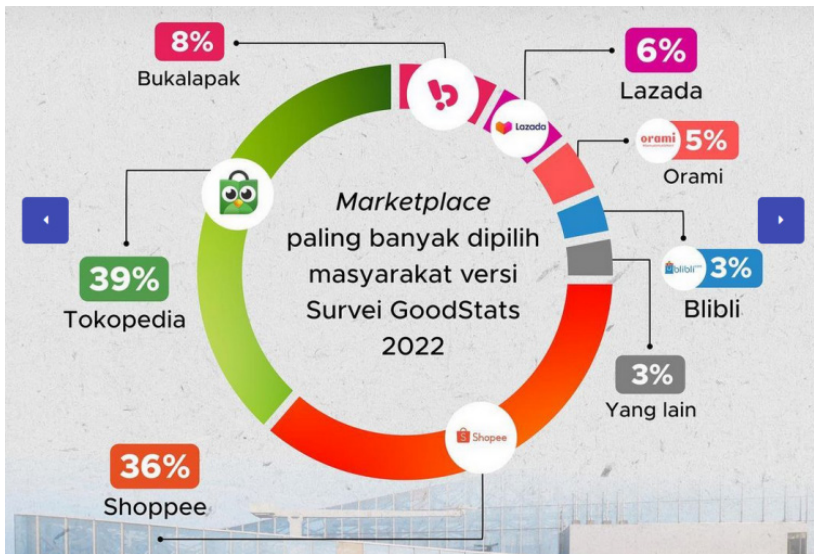


Menurut data yang dihimpun Statista (2022), Indonesia merupakan negara dengan pengguna TikTok terbesar kedua di dunia. Jumlah penggunanya mencapai 99,07 juta pada April 2022, satu peringkat di bawah Amerika Serikat yang memiliki 136,42 juta pengguna.



Negara dengan pengguna TikTok terbesar lainnya adalah Brasil dengan 73,58 juta pengguna. Diikuti Meksiko 50,52 juta, Vietnam 45,82 juta, Filipina 40,36 juta, Thailand 38,38 juta, Turki 28,68 juta, serta Pakistan 24,05 juta pengguna.

**Gambar 12. 2. Daftar Media Sosial yang Paling Banyak Digunakan di Indonesia 2022**



Saat ini, kebanyakan aktivitas bisa dilakukan secara online, salah satunya berbelanja. Belanja secara *online* biasanya dilakukan melalui *marketplace* dan *e-commerce*. Tentunya, *marketplace* dan *e-commerce* merupakan hal yang berbeda. *Marketplace* merupakan platform perantara atau penghubung antara pembeli dan penjual menggunakan internet (Chaffey et al., 2019).

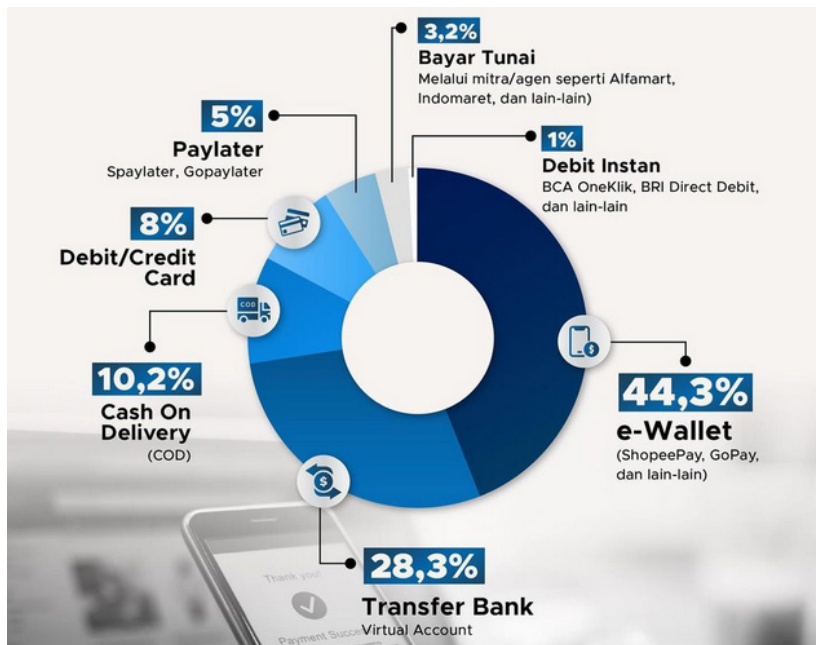
Ada beberapa *marketplace* yang terkenal di kalangan masyarakat Indonesia, di antaranya adalah Tokopedia, Shopee, Lazada, hingga Bukalapak. Indonesia merupakan market *e-commerce* terbesar di Asia Tenggara, maka tidak heran banyak raksasa-raksasa *marketplace* yang bertarung memikat hati para

user. Melihat hasil survei GoodStats tahun 2021, mayoritas responden memilih Tokopedia untuk berbelanja secara online di marketplace. Diikuti Shopee, Bukalapak, dan Lazada. Hasil ini juga sejalan dengan data yang dirilis situ agregator *e-commerce*, *iPrice*, di mana Tokopedia dan Shopee silih berganti menjadi *marketplace* dengan jumlah visitor web terbanyak di Indonesia. Ketika menggunakan *marketplace*, metode pembayaran yang paling banyak digunakan adalah *e-wallet* seperti *shopeepay*, *gopay*, dan lainnya yaitu sebanyak 44.3%.

Gambar 3 menunjukkan metode pembayaran yang sering digunakan selain *e-wallet* adalah transfer bank (*virtual account*) yaitu sebanyak 28.3%. COD atau *cash on delivery* juga menjadi metode yang cukup banyak digunakan dengan persentase 10.2% Sementara itu, bayar tunai dan debit instan menjadi metode pembayaran paling jarang digunakan dengan persentase rendah masing-masing 3,2% dan 1%.

Masyarakat cenderung memilih metode pembayaran yang praktis. *E-wallet* dan transfer bank bisa dilakukan dalam satu genggam tangan lewat *smartphone* tanpa perlu ke ATM atau minimarket. Sebagian besar responden (67,5%) mengaku baru menggunakan *marketplace* dalam kurun waktu tidak lebih dari 5 tahun. Mayoritas budget bulanan yang dialokasikan juga cukup minim yakni kurang dari Rp300.000 (49,3%). Begitu pun dengan intensitas belanja, 71,4% responden menyatakan berbelanja kurang dari 5 kali per bulannya.

Gambar 12. 3. Metode Pembayaran Paling Sering Digunakan Saat Belanja di *Marketplace*



## 2. Peningkatan Peluang

Untuk calon pengusaha digital, ada lebih banyak peluang untuk memulai bisnis daripada sebelumnya. Peluang termasuk memiliki akses mudah ke teknologi yang relatif murah, seperti menggunakan laptop untuk meluncurkan aplikasi untuk bisnis kecil (Nambisan, 2017; Huđek et al., 2019; Muafi et al., 2021; Samara & Terzian, 2021). Pembatasan modal juga lebih sedikit saat memperoleh pendanaan—seperti akses yang lebih mudah ke pinjaman usaha kecil, *crowdfunding*, dan investor malaikat yang bersemangat—karena investor dan pemberi pinjaman ingin mendorong pendirian bisnis baru yang mungkin sebelumnya tidak dapat memenuhi syarat untuk pinjaman di bawah pedoman yang lebih ketat. Ini secara teoritis akan mengambil tempat

ekonomi dari bisnis yang hilang setelah COVID-19. Pemilik bisnis baru juga akan menghadapi lebih sedikit persaingan karena penutupan bisnis terkait pandemi.

Peluang bagi wirausahawan untuk mengontrol pendapatan mereka sendiri—daripada hanya mengandalkan pendapatan tetap dari pemberi kerja—juga memainkan peran utama dalam dorongan mereka untuk menjalankan bisnis online mereka sendiri. Mari kita hadapi itu - siapa yang tidak ingin menjadi bos bagi diri mereka sendiri?

### **3. Akses Mudah ke Konsumen**

Menurut survei yang dilakukan oleh Departemen Riset Statista pada Februari 2021, 46% responden mengatakan bahwa mereka menghabiskan lima hingga enam jam setiap hari di ponsel pintar mereka. Data ini berarti bahwa konsumen secara teoretis tidak hanya tersedia bagi pemasar untuk sebagian besar hari ini, tetapi pemasar juga ada di kantong konsumen. Dengan kata lain, pelanggan lebih mudah dijangkau daripada sebelumnya, terutama bagi pengusaha digital cerdas yang dapat menggunakan media sosial dan platform *mobile-commerce* (*m-commerce*) untuk keuntungan mereka.

Terlebih lagi, penjualan *e-commerce* terus meningkat, mendorong lebih banyak pengusaha untuk menjual barang dan jasa mereka secara *online*. Dari April hingga Juni 2021 saja, penjualan *e-commerce* secara keseluruhan di AS mencapai \$222,5 miliar, yang merupakan peningkatan sebesar 3,3% dari kuartal pertama tahun 2021. Dan di masa mendatang, penjualan *m-commerce* (perdagangan seluler) sendiri diperkirakan mencapai lebih dari \$432 miliar, naik dari \$148 miliar pada tahun 2018.

#### **4. Fleksibilitas Kerja Jarak Jauh**

Meningkatnya fleksibilitas kerja jarak jauh selama pandemi menjadi batu loncatan bagi banyak orang menuju kewirausahaan digital. Beberapa orang mungkin menemukan bahwa lebih banyak waktu yang dihabiskan untuk bekerja dari rumah memungkinkan mereka meluangkan lebih banyak waktu untuk mengembangkan rencana bisnis. Selain itu, banyak orang yang dapat bekerja dari rumah untuk pertama kalinya dengan cepat menyadari bahwa ini adalah cara kerja yang mereka sukai (Nambisan, 2017; Muafi et al., 2021; Samara & Terzian, 2021).

Menurut survei dari Morning Consult, 81% karyawan di AS mengatakan bahwa mereka senang bekerja dari jarak jauh, 74% pekerja jarak jauh mengatakan bahwa mereka lebih produktif, dan lebih dari 3 dari 4 orang dewasa lebih suka melamar pekerjaan yang menawarkan opsi kerja jarak jauh. Selain itu, dalam survei Mei 2021 terhadap 1.000 orang dewasa AS, 39% mengatakan mereka akan mempertimbangkan untuk berhenti jika majikan mereka tidak fleksibel terkait pekerjaan jarak jauh. Saat melihat responden milenial dan Gen Z, angka tersebut adalah 49%.

#### **5. Pahami 5 Hal Sebelum Membuka Bisnis Sendiri**

Sangat mudah untuk melihat mengapa begitu banyak pengusaha baru yang keluar sendiri meskipun iklim ekonomi yang bermasalah di masa pandemi—tetapi penting untuk diketahui bahwa memulai bisnis online Anda sendiri bukannya tanpa risiko, terlepas dari seberapa kuat ceruk pasar Anda mungkin sekarang. Setidaknya ada lima poin penting yang harus dipahami seorang pengusaha pemula yang berpikir untuk memulai bisnis sendiri, yaitu: (1) Memahami permintaan konsumen. (2) Menangani pembangunan atau investasi yang gagal. (3) Memiliki akses ke teknologi dan alat yang tepat. (4) Belajar menjadi seorang pemimpin. (5) Bersiaplah untuk risiko keuangan.

a. Memahami permintaan konsumen

Lakukan riset untuk memastikan permintaan konsumen ada untuk produk atau layanan Anda sebelum menjelajah sendiri. Selain itu, perhatikan setiap *startup* atau pesaing *online* yang menjual produk serupa atau memberikan layanan serupa. Ini tidak hanya membantu Anda mempersempit siapa pesaing utama Anda, tetapi juga akan memandu Anda dalam upaya menciptakan produk atau layanan unik yang menonjol dari yang lain.

b. Mengumpulkan dana

Seringkali, pengusaha harus menggunakan dana pribadi (disebut sebagai *bootstrap*) untuk memulai *startup* mereka, meskipun dibayangi oleh kegagalan usaha yang menakutkan. Pada kondisi yang bersamaan, penting bagi pengusaha baru untuk maju dengan tujuan mengakses dana dari sumber lain segera, seperti dari pinjaman usaha kecil, investor pendukung, atau *crowdfunding*.

c. Menangani investasi yang gagal

Menjalankan bisnis dan mengambil risiko berjalan beriringan, tetapi pengusaha seringkali harus membuat keputusan berisiko yang dapat mempengaruhi kesuksesan bisnis mereka secara drastis. Hal ini terutama terjadi ketika rekayasa lanjutan atau pengembangan diperlukan untuk membuat produk atau memberikan layanan. Sebagai pengusaha, Anda akan menanggung semua risiko jika pengembangan atau investasi tertentu gagal. Terkadang hal ini sulit dihindari, tetapi mengetahui potensi risiko yang mungkin ada di depan dapat membantu Anda membuat rencana cadangan atau dana darurat jika ada yang tidak beres.

- d. Memiliki akses ke teknologi dan alat yang tepat
- Memiliki teknologi tepat yang dapat membedakan bisnis Anda dari pesaing. Sebagai pengusaha digital, Anda harus memiliki sumber daya yang relevan untuk memasuki pasar online, belajar bagaimana menonjol dari pesaing, dan menjalankan bisnis secara profesional. Sumber daya ini mencakup teknologi seperti alat pemasaran digital, alat otomasi, alat pemantauan dan analitik data, dan alat manajemen dokumen.
- e. Belajar menjadi seorang pemimpin
- Menjadi pengusaha digital mungkin tidak sekadar menjadi bos bagi diri sendiri namun untuk berkembang menjadi pemimpin bisnis. Sehingga Anda perlu membangun tim karyawan (termasuk pekerja lepas atau kontraktor) atau berkolaborasi dengan mitra atau investor untuk melanjutkan rencana Anda dan mencapai tujuan Anda.

## **C. CARA MEMULAI WIRUSAHA DIGITAL**

Sekarang setelah Anda mengetahui beberapa risiko yang terlibat dalam memulai bisnis online Anda sendiri, inilah saatnya untuk mulai mempersiapkan peluncuran yang sukses. Di bawah ini, kami akan merinci beberapa hal yang dapat Anda lakukan untuk meminimalkan hambatan dan memaksimalkan penjualan sejak awal.

### **1. Beradaptasi dengan Model Bisnis Baru**

Model bisnis terus berubah, terutama karena dunia terus beradaptasi dengan transformasi digital akibat pandemi. Pengusaha digital baru harus tetap waspada agar tetap fleksibel, mudah beradaptasi, dan unik di lautan pesaing *online*. Karena *e-commerce* (termasuk *m-commerce*) terus mendominasi,

pengusaha harus mencari cara cerdas untuk menjangkau audiens mereka di ruang hampa yaitu internet. Mereka dapat menjelajahi saluran baru untuk berjualan secara online, seperti menampilkan produk di platform *e-commerce* media sosial atau memanfaatkan *influencer* atau duta merek untuk memperkenalkan nama mereka.

Beradaptasi dengan model bisnis baru juga bisa berarti mengutak-atik penawaran produk awal atau memperkenalkan lini produk baru untuk mengikuti tren atau permintaan konsumen. Namun, penting untuk benar-benar memahami apa yang dilakukan bisnis Anda dan tidak menyimpang terlalu jauh dari tujuan Anda sebelum mengganti penawaran saat ini atau menambahkan yang baru. Ingat, tujuan bisnis digital adalah untuk melayani ceruk dan melayaninya dengan baik—bukan untuk menjadi segalanya bagi semua orang.

## **2. Jangan Takut dengan Teknologi Baru**

Pengusaha digital memiliki akses ke lebih banyak teknologi dan alat daripada sebelumnya, jadi mengapa tidak menggunakannya untuk keuntungan Anda? Teknologi tidak hanya akan membantu menjalankan bisnis online dengan lebih efisien dan menghemat waktu Anda yang berharga, tetapi juga membantu Anda memanfaatkan wawasan dan tren pelanggan utama. Beberapa teknologi yang harus diadopsi oleh pengusaha digital baru sejak hari pertama meliputi: teknologi yang berfokus pada *cloud*, alat pemasaran digital, alat pemantauan data bisnis online, perangkat lunak manajemen hubungan pelanggan, dan alat otomatisasi.

## **3. Fokus pada Pemasaran Digital**

Dalam hal membangun bisnis online yang sukses, rencana itu sering kali tidak berhasil. Di seluruh dataran digital internet, konsumen terus-menerus dibanjiri dengan kampanye



pemasaran digital dari pesaing Anda. Pemasaran yang mereka temui dapat mencakup halaman produk yang dioptimalkan mesin pencari (SEO), kampanye iklan berbayar di Google, blog kaya kata kunci yang menjawab pertanyaan umum pelanggan, atau melibatkan posting media sosial di platform seperti Instagram atau TikTok. Untuk berhasil dalam lanskap itu, maka memerlukan membuat rencana pemasaran digital komprehensif yang berpusat di sekitar audiens target (Allen, 2019; Huđek et al., 2019; Trongtorsak et al., 2021).

Di luar sekadar meluncurkan situs web e-niaga yang menampilkan produk atau layanan Anda, pastikan untuk mengoptimalkan halaman produk Anda dengan kata kunci yang dicari secara aktif oleh pelanggan Anda di web. Untuk lebih memperkuat strategi pemasaran digital Anda, cobalah menulis blog yang informatif dan kaya kata kunci yang menjawab pertanyaan paling mendesak pelanggan Anda terkait produk atau layanan Anda. Selain itu, pertahankan kehadiran di platform media sosial yang paling sering digunakan audiens target Anda, jalankan iklan yang menarik di platform tersebut, dan jangan takut untuk bermitra dengan influencer media sosial atau duta merek untuk membantu memperkenalkan merek Anda (Nambisan, 2017; Huđek, et al., 2019).

#### **4. Manfaatkan Pasar yang Ada**

Sebagai pengusaha digital, situs web *e-commerce* Anda tidak harus menjadi satu-satunya tempat Anda menjual produk. Faktanya, memanfaatkan pasar yang ada—seperti Amazon, eBay, Walmart, dan Etsy—adalah salah satu cara termudah untuk mengembangkan basis pelanggan dan meningkatkan penjualan. Beberapa pasar ini dibangun untuk merampingkan inisiatif pemasaran, penjualan, dan pemenuhan Anda dengan dasbor intuitif, antarmuka pengguna, dan alat.

Sebagai bonus, pasar konsumen yang lebih besar seperti Amazon memiliki banyak sekali pelanggan setia yang secara teratur mengunjungi situs mereka untuk membeli barang. Terlebih lagi, banyak dari pembeli ini bahkan tidak repot mencari produk di mesin pencari seperti Google. Faktanya, per Maret 2020, ditemukan bahwa 63% pembeli online pergi ke Amazon untuk mulai mencari produk.

## **5. Lakukan Investasi yang Cerdas**

Melakukan investasi yang cerdas di muka adalah kunci untuk memastikan bisnis Anda di masa depan dari kemerosotan ekonomi yang tidak terduga. Untungnya, dorongan untuk semua hal digital telah meninggalkan banyak peluang bagi wirausahawan baru untuk menghindari pengeluaran yang mahal dan melakukan investasi yang lebih baik.

Misalnya, karena pekerjaan jarak jauh terus mendapatkan pijakan dalam ekonomi kita, pemilik usaha kecil memiliki akses ke kumpulan bakat yang lebih besar dan lebih beragam—terutama pekerja lepas dan kontraktor non-gaji. Akibatnya, bisnis tidak perlu berinvestasi dalam sewa kantor atau peralatan yang mahal untuk karyawan jarak jauh.

Dengan meledaknya *e-commerce*, pengusaha baru juga dapat mengalihkan perhatian dan investasi mereka ke saluran pemasaran digital, daripada hanya berfokus pada upaya pemasaran tradisional yang mungkin tidak menghasilkan ROI yang positif. Dengan strategi pemasaran digital seperti email, PPC, dan kampanye pemasaran konten, pemilik usaha kecil dapat lebih akurat melacak perilaku pelanggan dan poin kontak serta menyesuaikannya—menghemat biaya pemasaran utama dalam jangka panjang.

## **D. PENUTUP**

Menurut jajak pendapat Washington Post-Schar School, hampir 1 dari 3 pekerja AS di bawah usia 40 tahun telah mempertimbangkan untuk mengubah pekerjaan atau bidang pekerjaan mereka sejak awal pandemi. Bagi mereka yang menganggur akibat pandemi, Pew Research Center melaporkan bahwa 66% serius mempertimbangkan untuk mengubah pekerjaan atau bidang pekerjaan mereka. Pandemi COVID -19 telah mengubah cara orang berpikir tentang apa yang penting atau berarti bagi mereka, baik dalam hidup maupun dalam karier mereka. Bagi sebagian orang, ini adalah jalan langsung untuk menjadi pengusaha digital.

Kewirausahaan digital bisa menjadi alternatif yang baik bagi mereka yang ingin membuka bisnis sendiri, namun tidak memiliki banyak uang untuk diinvestasikan di awal. Selain pengurangan biaya, pasar memiliki potensi besar untuk menghasilkan pendapatan karena perubahan kebiasaan membeli, dan masih relatif baru; oleh karena itu, masih banyak segmen yang masih belum tereksplorasi sepenuhnya. Perlu dicatat bahwa meskipun dapat diakses, kewirausahaan digital membutuhkan banyak dedikasi dan studi, terutama di awal bisnis, hingga mendapatkan daya tarik dari konsumen dan menjadi referensi dalam subjek tersebut.

Merencanakan dan mempelajari pasar tempat Anda akan beroperasi, dapat menghilangkan jebakan tertentu di sepanjang jalan, seperti investasi, betapapun kecilnya, yang dilakukan dengan buruk. Perlu diingat bahwa, baik dalam hal kewirausahaan digital atau dalam jenis bisnis lainnya, komitmen waktu Anda juga merupakan investasi yang penting.

Kesuksesan wirausaha sering kali mencakup kerja sama dengan orang lain. Selalu terbuka untuk mendengarkan ide atau

umpan balik baru dari mereka yang membantu Anda dalam perjalanan Anda, dan tetap berkomitmen untuk membantu karyawan Anda tumbuh dan berkembang (Muafi et al., 2021; Trongtorsak, et al., 2021). Penting juga untuk menjaga rantai komunikasi yang transparan dengan semua pihak yang terlibat dengan bisnis Anda.



# 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., & Katsamakas, 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](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](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](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 lulusan 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:**

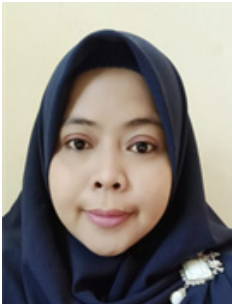
1. Sinta 2 (Garuda)
2. Sinta 3 (Garuda)
3. Sinta 4 (Garuda)
4. Non-Sinta (Garuda)
5. Google Scholar
6. Crossref
7. OSF.IO
8. ResearchGate

**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](mailto: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](mailto:istanaagency09@gmail.com) | [percetakanistana09@gmail.com](mailto:percetakanistana09@gmail.com)

🌐 [www.istanaagency.com](http://www.istanaagency.com)



[istanaagency.com](http://istanaagency.com)

ISBN 978-623-8242-09-2



9 786238 242092