

Mei Rani Amalia, S.E., M.M.
Setyowati Subroto, S.E., M.Si
Dr. Mahben Jalil, S.E., M.M

Buku Ajar

MSDM STRATEGIS DI ERA DIGITAL

Transformasi dan Adaptasi



BUKU AJAR

MSDM STRATEGIS DI ERA DIGITAL

TRANSFORMASI DAN ADAPTASI

Mei Rani Amalia, S.E., M.M.
Setyowati Subroto, S.E., M.Si
Dr. Mahben Jalil, S.E., M.M



MSDM STRATEGIS DI ERA DIGITAL

TRANSFORMASI DAN ADAPTASI

Ditulis oleh:

Mei Rani Amalia, S.E., M.M.

Setyowati Subroto, S.E., M.Si

Dr. Mahben Jalil, S.E., M.M

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.



ISBN: 978-634-7305-42-8

XII + 229 hlm; 18,2 x 25,7 cm.

Cetakan I, September 2025

Desain Cover dan Tata Letak:

Ajrina Putri Hawari, S.AB.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

PT Media Penerbit Indonesia

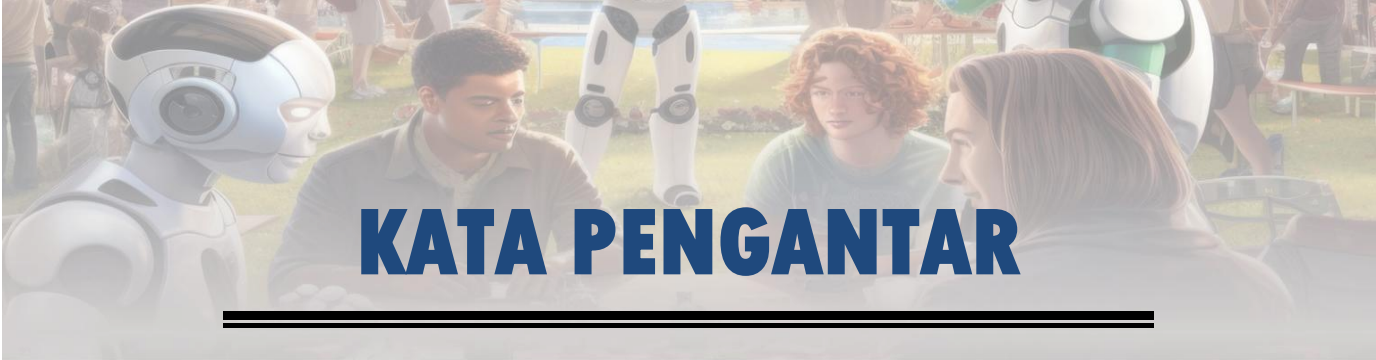
Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata
Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131

Telp: 081362150605

Email: ptmediapenerbitindonesia@gmail.com

Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>

Anggota IKAPI No.088/SUT/2024



KATA PENGANTAR

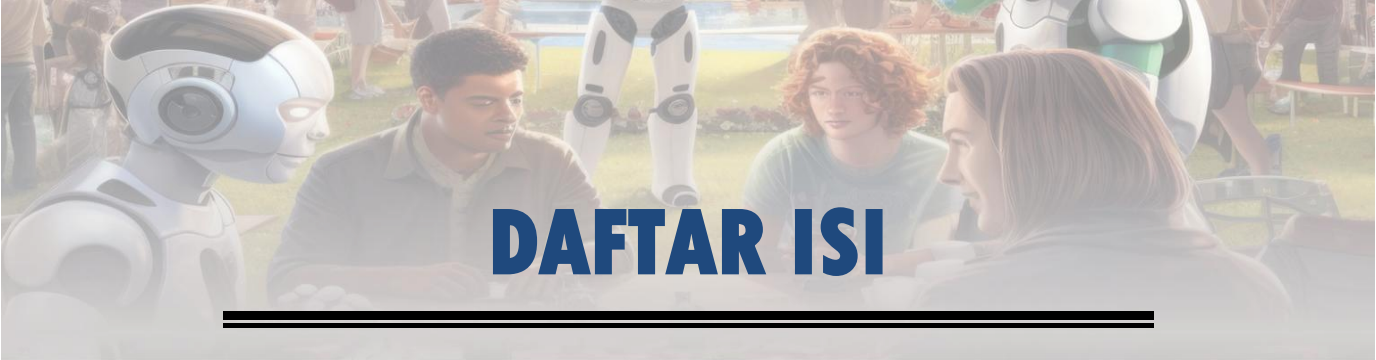
Perubahan dunia kerja yang pesat akibat perkembangan teknologi digital telah mendorong organisasi untuk bertransformasi secara menyeluruh, termasuk dalam mengelola sumber daya manusia (SDM). Manajemen SDM strategis di era digital tidak lagi hanya berfokus pada fungsi administratif semata, melainkan menjadi bagian integral dari pencapaian tujuan organisasi.

Buku ajar ini disusun dengan tujuan memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana SDM dapat berperan sebagai mitra strategis dalam organisasi di tengah arus digitalisasi. Buku ajar ini membahas evolusi fungsi SDM, pentingnya perencanaan strategis SDM, penggunaan teknologi dalam pengelolaan kinerja, hingga etika dan keamanan data dalam HR digital. Disertai dengan studi kasus aktual dan latihan soal di setiap bab, buku ajar ini diharapkan dapat menambah wawasan serta menjadi referensi aplikatif bagi pengembangan SDM yang unggul dan relevan di masa kini dan masa depan.

Semoga buku ajar ini dapat menjadi referensi yang berguna dalam memahami bagaimana SDM bertransformasi dari peran administratif ke posisi yang lebih strategis dan adaptif.

Salam Hangat

Penulis



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
ANALISIS INSTRUKSIONAL.....	vii

BAB I PENDAHULUAN	1
A. Definisi dan Ruang Lingkup Manajemen SDM Strategis ...	1
B. Evolusi Manajemen SDM di Era Digital.....	5
C. Tujuan Buku dan Manfaat bagi Pembaca.....	11
D. Soal Latihan	15

BAB II KONSEP DAN PRINSIP MANAJEMEN SDM	
STRATEGIS	17
A. Latar Belakang Transformasi Digital dalam SDM.....	17
B. Peran Strategis SDM dalam Era Digital	19
C. Peran HR sebagai Mitra Strategis dalam Organisasi	24
D. Soal Latihan	28

BAB III DIGITALISASI DAN DAMPAKNYA TERHADAP	
MANAJEMEN SDM.....	29
A. Tren Digitalisasi dalam Manajemen SDM	29
B. Perubahan Model Operasional HR di Era Digital	33
C. Teknologi Utama dalam Manajemen SDM (<i>AI, Big Data, Cloud Computing</i>)	37
D. Soal Latihan	40

BAB IV PERENCANAAN SDM STRATEGIS DI ERA DIGITAL	
.....	41
A. Peran Data dan <i>HR Analytics</i> dalam Perencanaan SDM...	41
B. Perencanaan <i>Workforce</i> dan <i>Talent Management</i>	45
C. Strategi <i>Workforce Agility</i> dan <i>Reskilling</i>	47
D. Soal Latihan	49

BAB V REKRUTMEN DAN SELEKSI BERBASIS DIGITAL....	51
A. <i>E-Recruitment</i> dan Automasi Proses Seleksi.....	51
B. AI dalam Analisis Kandidat dan <i>Decision Making</i>	55

C.	<i>Employer Branding</i> melalui Media Digital	58
D.	Studi Kasus: Perusahaan yang Sukses dalam <i>Digital Hiring</i>	61
E.	Soal Latihan	65

BAB VI PENGELOLAAN KINERJA DAN PRODUKTIVITAS

	KARYAWAN	67
A.	<i>Digital Performance Management System</i>	67
B.	OKR dan KPI Berbasis Data	71
C.	<i>Feedback Real-Time</i> dan Gamifikasi dalam Manajemen Kinerja	75
D.	Software dan Aplikasi untuk Monitoring Kinerja	79
E.	Soal Latihan	82

BAB VII PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN SDM DI ERA

	DIGITAL	83
A.	<i>E-Learning, Microlearning</i> , dan Gamifikasi dalam Pelatihan	83
B.	<i>Learning Management System (LMS)</i> dan Personalisasi Pembelajaran	86
C.	Peran AI dalam <i>Upskilling</i> dan <i>Reskilling</i> Karyawan	89
D.	Evaluasi Efektivitas Pelatihan Digital	94
E.	Soal Latihan	98

BAB VIII EMPLOYEE EXPERIENCE DAN KETERLIBATAN

	KARYAWAN	101
A.	<i>Digital Employee Experience</i> : Konsep dan Implementasi	101
B.	<i>HR Analytics</i> untuk Meningkatkan <i>Employee Engagement</i>	104
C.	<i>Work-Life Balance</i> dan <i>Hybrid Work Model</i>	108
D.	Studi Kasus: Organisasi dengan Budaya Kerja Digital yang Efektif	113
F.	Soal Latihan	118

BAB IX KOMPENSASI, BENEFIT, DAN HR FINTECH 119

A.	<i>Payroll Automation</i> dan Sistem Penggajian Digital	119
B.	Manfaat Digital: E-Wallet, Asuransi Digital, dan Benefit Fleksibel.....	123

C.	Blockchain dalam Manajemen Penggajian dan Keamanan Data.....	126
D.	Studi Kasus: Implementasi HR Fintech dalam Perusahaan	130
E.	Soal Latihan	134

BAB X TRANSFORMASI ORGANISASI DAN MANAJEMEN

	PERUBAHAN	135
A.	<i>Digital Change Management</i> dalam SDM	135
B.	Membangun <i>Digital Mindset</i> dalam Organisasi	139
C.	<i>Agility</i> dan Adaptasi SDM di Era Digital	142
D.	Studi Kasus: Strategi Transformasi Digital dalam SDM.	145
E.	Soal Latihan	149

BAB XI KEPEMIMPINAN DIGITAL DAN STRATEGI HR 151

A.	Karakteristik Pemimpin Digital yang Sukses	151
B.	Peran Teknologi dalam Pengambilan Keputusan HR	153
C.	Studi Kasus: Kepemimpinan Digital di Perusahaan Multinasional	156
D.	Soal Latihan	159

BAB XII ETIKA, HUKUM, DAN KEAMANAN DATA DALAM MANAJEMEN SDM DIGITAL..... 161

A.	Perlindungan Data dan Privasi Karyawan dalam Era Digital	161
B.	Kepatuhan Hukum dan Regulasi Digital dalam SDM.....	166
C.	Etika dalam Penggunaan AI dan Otomasi SDM	171
D.	Keamanan Siber dan Pencegahan Risiko Data dalam HR Tech	175
E.	Soal Latihan	181

BAB XIII MASA DEPAN MANAJEMEN SDM DI ERA DIGITAL

A.	Prediksi Tren Digitalisasi SDM dalam 5-10 Tahun ke Depan.....	183
B.	AI dan Automasi: Ancaman atau Peluang bagi SDM? ...	188
C.	Rekomendasi bagi Profesional SDM untuk Menghadapi Masa Depan	192
D.	Soal Latihan	197

BAB XIV KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	199
A. Ringkasan dan Pembelajaran Utama	199
B. Implikasi bagi Praktisi SDM dan Organisasi	204
C. Rekomendasi Strategis untuk Masa Depan	210
D. Soal Latihan	215
 DAFTAR PUSTAKA	 217
GLOSARIUM	225
INDEKS	227
BIOGRAFI PENULIS.....	229



ANALISIS INSTRUKSIONAL

No	Kemampuan Akhir yang Diharapkan	Indikator
1	Mampu memahami terkait dengan definisi dan ruang lingkup manajemen SDM strategis, memahami evolusi manajemen SDM di era digital, serta memahami peran HR sebagai mitra strategis dalam organisasi. Sehingga pembaca dapat mengimplementasikan konsep-konsep manajemen SDM strategis dalam konteks organisasi modern yang dinamis dan berbasis teknologi.	• Definisi dan Ruang Lingkup Manajemen SDM Strategis • Evolusi Manajemen SDM di Era Digital • Peran HR sebagai Mitra Strategis dalam Organisasi
2	Mampu memahami terkait dengan latar belakang transformasi digital dalam SDM, memahami peran strategis SDM dalam era digital, serta memahami tujuan buku dan manfaat bagi pembaca. Sehingga pembaca dapat mengimplementasikan strategi digital dalam pengelolaan SDM serta berkontribusi dalam mendorong perubahan positif dan keberlanjutan organisasi di masa depan.	• Latar Belakang Transformasi Digital dalam SDM • Peran Strategis SDM dalam Era Digital • Tujuan Buku dan Manfaat bagi Pembaca
3	Mampu memahami terkait tren digitalisasi dalam manajemen SDM, memahami perubahan model operasional HR di era digital, serta memahami teknologi	• Tren Digitalisasi dalam Manajemen SDM

	utama dalam manajemen SDM (<i>AI, big data, cloud computing</i>). Sehingga pembaca dapat mengantisipasi dan memanfaatkan inovasi digital untuk meningkatkan kinerja SDM dan kontribusi HR dalam mencapai tujuan organisasi secara lebih optimal dan adaptif terhadap perubahan zaman.	• Perubahan Model Operasional HR di Era Digital • Teknologi Utama dalam Manajemen SDM (<i>AI, Big Data, Cloud Computing</i>)
4	Mampu memahami terkait dengan peran data dan <i>HR Analytics</i> dalam perencanaan SDM, memahami perencanaan <i>workforce</i> dan <i>talent management</i> , serta memahami strategi <i>workforce agility</i> dan <i>reskilling</i> . Sehingga pembaca dapat membantu organisasi dalam menyesuaikan kompetensi karyawan secara cepat dan berkelanjutan, agar tetap relevan dan kompetitif di era digital yang terus berubah.	• Peran Data dan <i>HR Analytics</i> dalam Perencanaan SDM • Perencanaan <i>Workforce</i> dan <i>Talent Management</i> • Strategi <i>Workforce Agility</i> dan <i>Reskilling</i>
5	Mampu memahami terkait dengan <i>e-recruitment</i> dan automasi proses seleksi, memahami AI dalam analisis kandidat dan <i>decision making</i> , memahami <i>employer branding</i> melalui media digital, serta memahami studi kasus: perusahaan yang sukses dalam <i>digital hiring</i> . Sehingga pembaca dapat mengambil pelajaran praktis dan mengadaptasi strategi serupa dalam konteks organisasi masing-masing, sehingga proses perekrutan menjadi lebih modern, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan zaman.	• E-Recruitment dan Automasi Proses Seleksi • AI dalam Analisis Kandidat dan <i>Decision Making</i> • <i>Employer Branding</i> melalui Media Digital • Studi Kasus: Perusahaan yang Sukses dalam <i>Digital Hiring</i>
6	Mampu memahami terkait digital <i>performance management</i>	• <i>Digital Performance Management System</i>

	<i>system</i>, memahami OKR dan KPI berbasis data, memahami <i>feedback real-time</i> dan gamifikasi dalam manajemen kinerja, serta memahami <i>software</i> dan aplikasi untuk monitoring kinerja. Sehingga pembaca dapat menjalankan proses evaluasi yang lebih efisien, transparan, dan responsif, sehingga mendukung pengembangan SDM yang berkelanjutan dan kinerja organisasi yang optimal.	• OKR dan KPI Berbasis Data • <i>Feedback Real-Time</i> dan Gamifikasi dalam Manajemen Kinerja • <i>Software</i> dan Aplikasi untuk Monitoring Kinerja
7	Mampu memahami terkait dengan <i>e-learning</i>, <i>microlearning</i>, dan gamifikasi dalam pelatihan, memahami <i>learning management system</i> (LMS) dan personalisasi pembelajaran, memahami peran AI dalam <i>upskilling</i> dan <i>reskilling</i> karyawan, serta memahami evaluasi efektivitas pelatihan digital. Sehingga pembaca dapat memastikan bahwa program pelatihan yang dijalankan tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan, tetapi juga memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan sumber daya manusia dan pencapaian tujuan organisasi	• <i>E-Learning</i>, <i>Microlearning</i>, dan Gamifikasi dalam Pelatihan • <i>Learning Management System</i> (LMS) dan Personalisasi Pembelajaran • Peran AI dalam <i>Upskilling</i> dan <i>Reskilling</i> Karyawan • Evaluasi Efektivitas Pelatihan Digital
8	Mampu memahami terkait dengan <i>digital employee experience</i>: konsep dan implementasi, memahami <i>HR Analytics</i> untuk meningkatkan <i>employee engagement</i>, memahami <i>work-life balance</i> dan <i>hybrid work model</i>, serta memahami studi kasus: organisasi dengan budaya kerja digital yang efektif. Sehingga	• <i>Digital Employee Experience</i>: Konsep dan Implementasi • <i>HR Analytics</i> untuk Meningkatkan <i>Employee Engagement</i> • <i>Work-Life Balance</i> dan <i>Hybrid Work Model</i>

	pembaca dapat mampu menciptakan budaya kerja digital yang sehat dan produktif, seperti yang ditunjukkan dalam berbagai studi kasus organisasi sukses, sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan sekaligus kinerja organisasi secara keseluruhan.	• Studi Kasus: Organisasi dengan Budaya Kerja Digital yang Efektif
9	Mampu memahami terkait dengan <i>payroll automation</i> dan sistem penggajian digital, memahami manfaat digital: <i>e-wallet</i> , asuransi digital, dan benefit fleksibel, memahami <i>blockchain</i> dalam manajemen penggajian dan keamanan data, serta memahami studi kasus: implementasi HR <i>fintech</i> dalam perusahaan. Sehingga pembaca dapat mampu menjamin integritas dan perlindungan data pribadi karyawan.	• <i>Payroll Automation</i> dan Sistem Penggajian Digital • Manfaat Digital: <i>E-Wallet</i>, Asuransi Digital, dan Benefit Fleksibel • <i>Blockchain</i> dalam Manajemen Penggajian dan Keamanan Data • Studi Kasus: Implementasi HR <i>Fintech</i> dalam Perusahaan
10	Mampu memahami terkait dengan <i>digital change management</i> dalam SDM, memahami membangun digital mindset dalam organisasi, memahami <i>agility</i> dan adaptasi SDM di era digital, serta memahami studi kasus: strategi transformasi digital dalam SDM. Sehingga pembaca dapat mengambil pelajaran praktis untuk mengelola perubahan dengan pendekatan yang inovatif dan responsif.	• <i>Digital Change Management</i> dalam SDM • Membangun <i>Digital Mindset</i> dalam Organisasi • <i>Agility</i> dan Adaptasi SDM di Era Digital • Studi Kasus: Strategi Transformasi Digital dalam SDM
11	Mampu memahami terkait dengan karakteristik pemimpin digital yang sukses, memahami peran teknologi dalam pengambilan keputusan HR, serta	• Karakteristik Pemimpin Digital yang Sukses

	memahami studi kasus: kepemimpinan digital di perusahaan multinasional. Sehingga pembaca dapat mengimplementasikan kepemimpinan digital yang efektif dan mendukung kemajuan organisasi di era digital.	• Peran Teknologi dalam Pengambilan Keputusan HR • Studi Kasus: Kepemimpinan Digital di Perusahaan Multinasional
12	Mampu memahami terkait dengan perlindungan data dan privasi karyawan dalam era digital, memahami kepatuhan hukum dan regulasi digital dalam SDM, memahami etika dalam penggunaan AI dan otomasi SDM, serta memahami keamanan siber dan pencegahan risiko data dalam HR tech. Sehingga pembaca dapat memastikan kepatuhan hukum dan regulasi digital dalam manajemen SDM, termasuk memahami kerangka hukum seperti GDPR dan UU Perlindungan Data Pribadi.	• Perlindungan Data dan Privasi Karyawan dalam Era Digital • Kepatuhan Hukum dan Regulasi Digital dalam SDM • Etika dalam Penggunaan AI dan Otomasi SDM • Keamanan Siber dan Pencegahan Risiko Data dalam HR Tech
13	Mampu memahami terkait dengan prediksi tren digitalisasi SDM dalam 5-10 tahun ke depan, memahami AI dan Automasi: ancaman atau peluang bagi SDM?, serta memahami rekomendasi bagi profesional SDM untuk menghadapi masa depan. Sehingga pembaca dapat menjadi agen perubahan yang proaktif dalam transformasi digital SDM.	• Prediksi Tren Digitalisasi SDM dalam 5-10 Tahun ke Depan • AI dan Automasi: Ancaman atau Peluang bagi SDM? • Rekomendasi bagi Profesional SDM untuk Menghadapi Masa Depan
14	Mampu memahami terkait dengan ringkasan dan pembelajaran utama, memahami implikasi bagi praktisi SDM dan organisasi, serta memahami rekomendasi strategis untuk masa	• Ringkasan dan Pembelajaran Utama • Implikasi bagi Praktisi SDM dan Organisasi • Rekomendasi Strategis untuk Masa Depan

	depan. Sehingga pembaca dapat menjadi agen perubahan yang mampu membawa organisasi menuju transformasi digital yang sukses dan berkelanjutan.	
--	--	--



BAB I

PENDAHULUAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan definisi dan ruang lingkup manajemen SDM strategis, memahami evolusi manajemen SDM di era digital, serta memahami peran HR sebagai mitra strategis dalam organisasi. Sehingga pembaca dapat mengimplementasikan konsep-konsep manajemen strategis SDM dalam konteks organisasi modern yang dinamis dan berbasis teknologi.

Materi Pembelajaran

- Definisi dan Ruang Lingkup Manajemen SDM Strategis
- Evolusi Manajemen SDM di Era Digital
- Peran HR sebagai Mitra Strategis dalam Organisasi
- Soal Latihan

A. Definisi dan Ruang Lingkup Manajemen SDM Strategis

Manajemen SDM strategis adalah pendekatan terencana dan terintegrasi yang mengaitkan pengelolaan SDM secara langsung dengan strategi bisnis organisasi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa seluruh kebijakan dan praktik SDM mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi serta mendorong keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), manajemen SDM strategis adalah "pendekatan yang sistematis dalam mengembangkan kebijakan dan praktik SDM untuk memastikan keselarasan antara kebutuhan organisasi dan potensi sumber daya manusia." Manajemen SDM strategis menekankan pentingnya menyelaraskan strategi SDM dengan arah strategis organisasi agar terjadi sinergi antara peran manusia dan pencapaian visi perusahaan. Sementara itu, Stone *et al.* (2021) menekankan bahwa manajemen strategi SDM bukan hanya soal bagaimana SDM dikelola, tetapi juga bagaimana SDM mampu

menciptakan nilai tambah bagi organisasi melalui inovasi, produktivitas, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

1. Perencanaan SDM Strategis

Perencanaan SDM strategis merupakan fondasi penting dalam memastikan kesiapan organisasi menghadapi tantangan dan peluang jangka panjang. Proses ini tidak hanya menekankan pada jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, tetapi juga pada kualitas, kompetensi, dan distribusi karyawan di seluruh unit organisasi. Dengan mengaitkan strategi bisnis perusahaan dengan kapasitas SDM yang dimiliki, perencanaan ini dilakukan secara proaktif dan berorientasi ke masa depan. Analisis tren pasar tenaga kerja, baik secara global maupun lokal, menjadi langkah awal yang krusial. Perubahan demografis, perkembangan teknologi, serta pergeseran kebutuhan kompetensi, seperti meningkatnya permintaan atas keahlian digital, menjadi pertimbangan penting dalam merancang strategi tenaga kerja yang adaptif dan responsif.

Pemetaan talenta internal dan proyeksi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan rencana pertumbuhan bisnis atau restrukturisasi organisasi menjadi aspek kunci dalam perencanaan SDM strategis. Pemetaan talenta membantu organisasi mengidentifikasi potensi karyawan, merancang jalur karier, dan mengembangkan program pelatihan yang tepat guna memaksimalkan SDM internal. Strategi ini juga mendukung suksesi jabatan yang lebih terencana, mengurangi ketergantungan pada rekrutmen eksternal. Dengan mengintegrasikan data dan analitik dalam pengambilan keputusan, perencanaan SDM strategis tidak hanya menjawab kebutuhan tenaga kerja saat ini, tetapi juga membangun fondasi SDM yang kuat, fleksibel, dan siap menghadapi perubahan dinamis di masa depan. Hal ini menjadikan perencanaan SDM sebagai elemen kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi.

2. Rekrutmen dan Seleksi Strategis

Rekrutmen dan seleksi strategis merupakan elemen krusial dalam manajemen SDM yang bertujuan untuk memperoleh talenta yang tidak hanya unggul secara teknis, tetapi juga sejalan dengan visi, nilai, dan budaya organisasi. Dalam era kompetisi global dan transformasi digital yang cepat, perusahaan perlu merekrut individu yang adaptif, berpikiran

maju, serta mampu berkontribusi terhadap inovasi dan pertumbuhan jangka panjang. Proses ini dimulai dari pemahaman mendalam terhadap arah strategis organisasi, sehingga profil kandidat yang dicari tidak hanya mencakup keahlian masa kini, tetapi juga kompetensi masa depan seperti kemampuan berpikir kritis, kolaborasi lintas fungsi, dan kecerdasan emosional.

Pada tahap seleksi, pendekatan berbasis kompetensi dan penilaian perilaku digunakan untuk menyaring kandidat yang tidak hanya cocok secara teknis, tetapi juga memiliki karakter dan pola kerja yang sesuai dengan kultur organisasi. Teknologi berperan penting dalam mendukung proses ini, mulai dari penggunaan AI untuk menyaring CV, wawancara daring, hingga simulasi kerja berbasis digital. Selain itu, employer branding menjadi strategi kunci untuk menarik talenta terbaik, khususnya dari generasi milenial dan Gen Z yang lebih memilih tempat kerja yang sesuai dengan nilai hidup dan memberikan pengalaman bermakna. Dengan demikian, rekrutmen dan seleksi strategis tidak hanya bertujuan mengisi kekosongan jabatan, melainkan menjadi bagian dari investasi jangka panjang organisasi dalam membangun tim yang solid, loyal, dan mampu mendorong kesuksesan berkelanjutan.

3. Pengembangan dan Manajemen Talenta

Pengembangan dan manajemen talenta merupakan komponen vital dalam manajemen SDM strategis yang berorientasi pada penciptaan keberlanjutan organisasi. Fokus utama dari pendekatan ini adalah mengidentifikasi dan membina individu-individu berpotensi tinggi melalui program pelatihan, pendidikan, *coaching*, dan mentoring yang sistematis dan berkesinambungan. Di tengah perubahan teknologi dan dinamika bisnis yang cepat, strategi ini tidak hanya bertujuan meningkatkan kinerja saat ini, tetapi juga mempersiapkan pemimpin masa depan yang adaptif, inovatif, dan mampu membawa organisasi menghadapi tantangan global. Program pelatihan yang relevan seperti peningkatan keterampilan digital, kepemimpinan transformasional, dan penguasaan analitik strategis menjadi landasan penting dalam membangun SDM unggul yang berdaya saing.

Pendekatan *coaching* dan mentoring melengkapi proses pembinaan talenta dengan cara memberikan pendampingan personal dan arahan karier berbasis pengalaman praktis dari para pemimpin senior. Di samping itu, manajemen talenta yang efektif juga melibatkan proses

pemetaan talenta dan perencanaan suksesi untuk memastikan kesiapan SDM dalam mengisi posisi-posisi kunci organisasi di masa depan. Strategi ini memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan potensi internal, mengurangi ketergantungan pada rekrutmen eksternal, serta menjaga keberlanjutan pengetahuan institusional. Keberhasilan program ini akan berdampak langsung pada peningkatan retensi karyawan, karena individu yang merasa dihargai dan memiliki jalur pertumbuhan yang jelas cenderung lebih loyal dan termotivasi. Dengan demikian, pengembangan dan manajemen talenta merupakan investasi strategis yang membawa dampak jangka panjang terhadap daya saing dan ketahanan organisasi.

4. Manajemen Kinerja Berbasis Strategi

Manajemen kinerja berbasis strategi merupakan pendekatan penting dalam manajemen SDM yang menekankan keselarasan antara kontribusi individu maupun tim dengan tujuan strategis organisasi. Dalam pendekatan ini, sistem evaluasi kinerja tidak lagi bersifat administratif atau sekadar formalitas, melainkan menjadi alat yang berfungsi strategis untuk mengarahkan perilaku kerja sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Salah satu instrumen kunci yang digunakan adalah *Key Performance Indicators* (KPI), yang dirancang secara spesifik, terukur, dan relevan untuk mencerminkan prioritas utama organisasi seperti inovasi, efisiensi operasional, atau kepuasan pelanggan. Melalui KPI, manajemen dapat mengevaluasi pencapaian kinerja secara objektif sekaligus mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan guna mendukung pencapaian sasaran jangka panjang.

Sistem manajemen kinerja strategis juga menekankan pentingnya *continuous feedback* atau umpan balik berkelanjutan. Pendekatan ini menciptakan komunikasi dua arah yang konstruktif antara atasan dan karyawan, memperkuat keterlibatan, serta mempercepat proses perbaikan dan pengembangan. Evaluasi tidak lagi dilakukan secara tahunan, melainkan bersifat dinamis dan real-time, memungkinkan respons yang cepat terhadap perubahan situasi kerja. Dukungan teknologi menjadi faktor pendukung utama dalam sistem ini, di mana platform digital memungkinkan pemantauan kinerja secara langsung, penyimpanan data otomatis, serta visualisasi pencapaian yang memudahkan pengambilan keputusan berbasis data. Dengan demikian,

manajemen kinerja strategis berperan penting dalam menciptakan budaya kerja yang adaptif, produktif, dan berorientasi pada hasil.

5. Kompensasi dan *Reward* Strategis

Kompensasi dan *reward* strategis merupakan instrumen penting dalam manajemen SDM yang dirancang untuk mendorong pencapaian tujuan organisasi melalui sistem penghargaan yang terintegrasi dengan strategi bisnis. Tidak hanya berfokus pada aspek finansial, pendekatan ini juga mempertimbangkan faktor budaya kerja, nilai organisasi, dan daya saing di pasar tenaga kerja. Strategi kompensasi yang efektif harus mampu mendorong perilaku kerja yang diinginkan, meningkatkan motivasi, serta memperkuat keterlibatan karyawan terhadap visi dan misi perusahaan. Kebijakan seperti gaji pokok yang adil, tunjangan yang kompetitif, serta insentif berbasis kinerja seperti bonus dan *profit-sharing* menjadi komponen utama dalam menciptakan sistem kompensasi yang mendorong kontribusi optimal dari setiap individu maupun tim.

Organisasi juga perlu menerapkan bentuk kompensasi jangka panjang seperti program kepemilikan saham, skema pensiun, dan bonus retensi untuk mempertahankan talenta terbaik serta memastikan keberlanjutan kepemimpinan. Di sisi lain, strategi *reward* yang mencakup aspek non-finansial seperti pengakuan atas prestasi, peluang pengembangan karier, dan fleksibilitas kerja juga semakin penting, terutama bagi generasi karyawan modern yang lebih menghargai keseimbangan hidup dan makna dalam pekerjaan. Dalam era digital, teknologi menjadi pendukung utama dalam pengelolaan *reward* melalui *platform* penghargaan daring dan sistem gamifikasi, yang memungkinkan pemberian apresiasi dilakukan secara *real-time*, terukur, dan transparan. Dengan demikian, kompensasi dan *reward* strategis bukan sekadar alat retensi, tetapi juga investasi jangka panjang dalam membangun budaya kerja yang produktif, loyal, dan berorientasi hasil.

B. Evolusi Manajemen SDM di Era Digital

Manajemen SDM telah mengalami transformasi besar sejak masuknya teknologi digital dalam dunia kerja. Evolusi ini mencerminkan pergeseran fungsi SDM dari peran administratif menjadi fungsi strategis yang mendukung pertumbuhan organisasi melalui

inovasi, data, dan teknologi. Digitalisasi memungkinkan pengelolaan SDM menjadi lebih responsif, efisien, dan berbasis data. Menurut Stone *et al.* (2021), era digital telah memperluas peran SDM dari kegiatan operasional menuju integrasi penuh dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi bisnis melalui teknologi informasi. Digitalisasi membuka peluang otomatisasi proses SDM dan pengambilan keputusan yang lebih cerdas melalui data dan analitik.

1. Era Manual dan Administratif (*Pra-Digital*)

Pada era manual dan administratif atau *Pra-Digital*, fungsi manajemen SDM sangat terbatas pada kegiatan operasional yang bersifat rutin dan transaksional. Pengelolaan kehadiran, penggajian, arsip karyawan, serta korespondensi administratif dilakukan secara manual menggunakan dokumen fisik, tanpa dukungan teknologi. Proses pengolahan data berlangsung lambat, memerlukan tenaga kerja administratif yang besar, dan rentan terhadap kesalahan manusia. Dalam kondisi ini, SDM lebih berperan sebagai penjaga arsip dan pelaksana tugas administratif daripada sebagai penggerak strategis dalam organisasi. Keputusan-keputusan penting terkait rekrutmen, promosi, maupun pelatihan cenderung dibuat berdasarkan intuisi atau pengalaman manajerial subjektif, bukan berdasarkan data atau analitik yang mendalam.

Peran SDM pada masa tersebut belum dianggap strategis oleh organisasi, melainkan hanya sebagai unit pendukung yang menjalankan fungsi dokumentasi dan kepatuhan administratif. Pelaporan dan pelacakan data sangat terbatas, sehingga proses pengambilan keputusan berlangsung lambat dan kurang akurat. Sistem komunikasi internal pun bergantung pada cara-cara tradisional seperti surat fisik dan telepon, yang menghambat efisiensi dan responsivitas organisasi. Menurut Ulrich (1997), pada masa ini SDM masih berada dalam peran sebagai "*administrative expert*" belum berkontribusi secara aktif dalam pengembangan strategi organisasi atau pengelolaan perubahan. Era *Pra-Digital* ini menjadi titik awal dari evolusi manajemen SDM, yang kemudian mengalami transformasi signifikan seiring dengan masuknya teknologi digital, memungkinkan pergeseran peran SDM menjadi lebih proaktif, terukur, dan strategis dalam mendukung pertumbuhan organisasi.

2. Era Komputerisasi Awal

Era komputerisasi awal menjadi tonggak penting dalam transisi manajemen SDM dari sistem manual menuju pemanfaatan teknologi digital dasar. Pada tahap ini, komputer mulai digunakan untuk mengotomatisasi fungsi-fungsi administratif seperti penggajian dan pengelolaan data karyawan. Perangkat lunak sederhana, seperti program *payroll* lokal dan spreadsheet Microsoft Excel, menjadi alat bantu utama dalam menggantikan pencatatan berbasis kertas. Hal ini secara signifikan mengurangi beban kerja administratif, meningkatkan akurasi data, dan mempercepat proses yang sebelumnya lambat dan rawan kesalahan. Meskipun begitu, teknologi yang digunakan masih bersifat terpisah (*stand-alone*), sehingga data tidak terintegrasi antar fungsi SDM seperti rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja.

Keterbatasan sistem ini menyebabkan banyak proses masih harus dilakukan secara manual, terutama dalam hal pertukaran data antar departemen, yang meningkatkan risiko redundansi dan kesalahan informasi. Kendati demikian, era ini mulai membangun kesadaran akan pentingnya efisiensi dan akurasi dalam pengelolaan SDM. Peran SDM pun perlahan mulai bergeser, meskipun masih terbatas pada fungsi administratif. Menurut Lengnick-Hall dan Moritz (2003), masa ini menjadi fondasi penting bagi perkembangan HR digital karena memperkenalkan teknologi sebagai alat bantu pengelolaan SDM. Komputerisasi awal membuka jalan bagi adopsi sistem yang lebih terintegrasi seperti HRIS di masa berikutnya, yang memungkinkan SDM bertransformasi dari sekadar pelaksana administratif menjadi mitra strategis dalam organisasi.

3. Era Integrasi Sistem (HRIS)

Era integrasi sistem dalam manajemen SDM menandai lompatan signifikan dalam efisiensi dan efektivitas pengelolaan SDM melalui adopsi *Human Resource Information System* (HRIS). Berbeda dari era komputerisasi awal yang menggunakan aplikasi terpisah, HRIS menghadirkan solusi terintegrasi yang menggabungkan berbagai fungsi SDM mulai dari rekrutmen, pelatihan, penggajian, absensi, manajemen kinerja, hingga pengembangan talenta dalam satu platform yang saling terkoneksi. Integrasi ini tidak hanya menghasilkan pengelolaan data yang lebih akurat dan efisien, tetapi juga memungkinkan pengambilan keputusan strategis secara real-time berdasarkan analitik data yang

komprehensif. Dengan sistem ini, organisasi dapat meminimalkan duplikasi data, mempercepat proses administrasi, dan meningkatkan transparansi dalam pengelolaan karyawan.

Salah satu kekuatan utama dari HRIS adalah kemampuannya untuk menyimpan data secara terpusat dan memberikan visibilitas yang luas bagi seluruh unit dalam organisasi. Proses seperti onboarding karyawan baru dapat terhubung otomatis dengan modul *payroll*, absensi, dan pelatihan, sehingga mengurangi entri data ganda dan kesalahan manual. Lebih dari itu, HRIS mendukung pemantauan kinerja dan perencanaan pengembangan individu berbasis data aktual. Menurut Kavanagh, Thite, dan Johnson (2020), HRIS tidak hanya meningkatkan efisiensi administratif, tetapi juga merevolusi peran SDM menjadi mitra strategis yang mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui analisis prediktif dan perencanaan tenaga kerja jangka panjang. Dukungan teknologi cloud dan sistem berbasis web juga menjadikan HRIS lebih fleksibel, memungkinkan akses lintas lokasi dan mendukung praktik kerja hybrid maupun jarak jauh, sekaligus memastikan kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan yang berlaku.

4. Era Digitalisasi dan *Big Data*

Era digitalisasi dan *Big Data* dalam manajemen SDM menandai pergeseran dari pendekatan administratif menuju peran yang lebih strategis dan berbasis data. Transformasi ini didorong oleh kemajuan teknologi seperti *cloud computing*, *mobile technology*, dan terutama *Big Data analytics*, yang memungkinkan pengumpulan, penyimpanan, dan analisis informasi SDM dalam jumlah besar dan secara real-time. Dalam konteks ini, proses seperti *e-recruitment*, *e-learning*, manajemen kinerja digital, dan pengembangan karyawan kini dilakukan secara daring dengan dukungan sistem cerdas yang mampu memberikan rekomendasi berbasis data historis dan prediktif.

Gambar 1. *Big Data*



Sumber: *Dqlab*

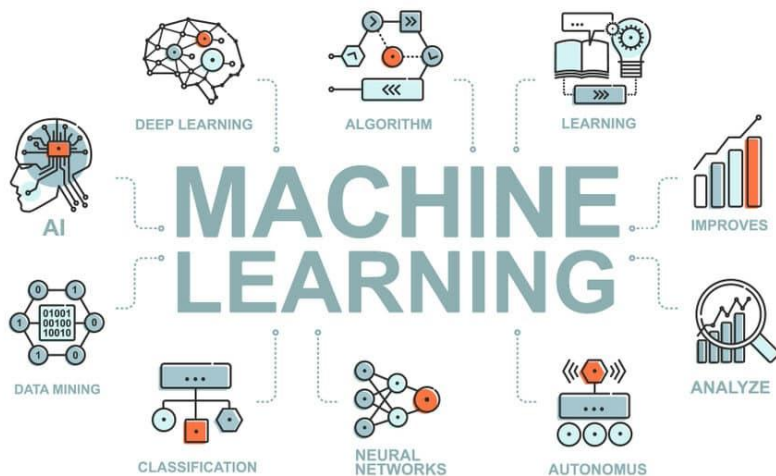
Penggunaan *Big Data* dalam manajemen SDM memberikan dampak signifikan terhadap efektivitas pengambilan keputusan dan pengelolaan karyawan secara strategis. Melalui *HR analytics* atau *People Analytics*, organisasi dapat menganalisis data kuantitatif untuk memahami perilaku, tren, dan kebutuhan karyawan, seperti memprediksi tingkat *turnover*, mengevaluasi efektivitas pelatihan, serta mengukur produktivitas individu maupun tim (Marler & Boudreau, 2017). Di sisi lain, transformasi digital turut mengubah cara organisasi merekrut dan mengembangkan SDM melalui *e-recruitment* dan *e-learning*, yang didukung oleh algoritma pencocokan otomatis dan pelatihan daring yang fleksibel dan adaptif. Teknologi seperti *Cloud Computing* memperkuat aksesibilitas dan keamanan data secara real-time di berbagai lokasi, mendukung model kerja hybrid dan remote. Sementara itu, *mobile technology* memberikan kemudahan bagi karyawan dalam mengakses informasi pribadi, mengikuti pelatihan, dan menerima umpan balik kinerja langsung dari perangkatnya, sehingga menciptakan pengalaman kerja yang lebih dinamis, personal, dan memberdayakan.

5. Era Kecerdasan Buatan dan Automasi

Era kecerdasan buatan (AI) dan automasi telah mengubah secara mendasar fungsi manajemen SDM, di mana teknologi seperti AI,

Machine Learning, dan chatbot kini menjadi elemen kunci dalam mengoptimalkan proses kerja, mempercepat pengambilan keputusan, serta meningkatkan pengalaman karyawan. Dalam konteks ini, peran HR tidak lagi sebatas pengelolaan administratif, melainkan berkembang menjadi mitra strategis yang menggerakkan pencapaian tujuan organisasi melalui pemanfaatan data dan kecerdasan digital. Penerapan AI dalam HR, terutama pada proses rekrutmen, memungkinkan penyaringan kandidat secara otomatis berdasarkan kompetensi dan pengalaman, menghasilkan seleksi yang lebih efisien dan bebas bias. Selain itu, chatbot AI memberikan layanan real-time 24/7 untuk menjawab pertanyaan karyawan tentang cuti, gaji, dan kebijakan perusahaan, sehingga meningkatkan kualitas pelayanan tanpa membebani staf HR secara langsung.

Gambar 2. *Machine Learning*



Sumber: *Code Politan*

Pada pengembangan karyawan, teknologi adaptif learning berbasis AI digunakan untuk memberikan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu berdasarkan gaya belajar, kecepatan, dan bidang kompetensi. Ini memungkinkan proses belajar menjadi lebih personal dan efektif, serta mampu menyesuaikan diri secara dinamis terhadap perkembangan karyawan. Lebih dari itu, penggunaan AI dalam analisis data karyawan memungkinkan HR untuk memprediksi perilaku

kerja, mengidentifikasi risiko turnover, serta merancang intervensi yang tepat waktu. Dengan insight berbasis data ini, fungsi HR semakin berperan sebagai *strategic advisor* yang memberikan masukan bernilai tinggi dalam pengambilan keputusan bisnis. Kiron & Schrage (2020) menegaskan bahwa organisasi yang memanfaatkan AI secara strategis di bidang HR akan lebih adaptif dalam menghadapi perubahan pasar, mengelola talenta, dan mempertahankan daya saing.

C. Tujuan Buku dan Manfaat bagi Pembaca

Buku ajar ini disusun dengan tujuan utama untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai peran dan strategi pengelolaan SDM dalam menghadapi era digital yang semakin berkembang. Buku ini bertujuan untuk menyajikan wawasan mendalam tentang bagaimana transformasi digital mempengaruhi cara organisasi mengelola karyawan, serta bagaimana SDM dapat berkontribusi lebih strategis dalam organisasi melalui adopsi teknologi digital. Pembaca akan diperkenalkan dengan berbagai konsep, tantangan, serta peluang yang muncul dari perubahan paradigma dalam manajemen SDM seiring dengan perkembangan teknologi.

Buku ajar ini juga bertujuan untuk memberikan panduan praktis dalam mengimplementasikan strategi SDM berbasis teknologi yang efektif, guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pembaca diharapkan dapat memahami bagaimana teknologi dapat dimanfaatkan dalam proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan, pengelolaan kinerja, serta dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan inovatif. Dengan demikian, buku ini tidak hanya menyajikan teori, tetapi juga praktik terbaik yang dapat diterapkan oleh praktisi SDM dalam berbagai jenis organisasi.

1. Pemahaman Mendalam tentang Transformasi Digital dalam SDM

Pemahaman mendalam tentang transformasi digital dalam manajemen SDM menjadi landasan krusial bagi praktisi dan pemimpin organisasi dalam menghadapi dinamika era digital. Buku ini hadir untuk memberikan wawasan komprehensif mengenai bagaimana kemajuan teknologi secara fundamental mengubah cara organisasi mengelola dan memberdayakan tenaga kerja. Transformasi digital dalam SDM tidak

sekadar penggunaan perangkat lunak canggih, tetapi juga mencakup perubahan paradigma dalam proses, strategi, dan budaya kerja. Dengan demikian, pembaca diajak untuk memahami bahwa digitalisasi bukan sekadar tren sesaat, melainkan kebutuhan strategis dalam membangun SDM yang adaptif, inovatif, dan kompetitif.

Salah satu fokus utama buku ini adalah pemanfaatan berbagai alat dan platform digital yang meningkatkan efisiensi operasional SDM, seperti sistem manajemen berbasis cloud yang memudahkan integrasi data secara real-time dan mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan akurat. Teknologi kecerdasan buatan (AI) juga berperan penting dalam mengotomasi proses rekrutmen, mulai dari penyaringan awal kandidat hingga analisis perilaku melalui wawancara digital. Selain itu, analitik data memungkinkan departemen SDM mengidentifikasi tren kinerja, kebutuhan pelatihan, dan memprediksi risiko turnover dengan lebih tepat. Dengan berbagai contoh aplikasi nyata teknologi digital dalam SDM, buku ini tidak hanya membekali pembaca secara ateknis, tetapi juga membuka wawasan tentang pentingnya perubahan mindset, pengembangan budaya inovasi, pembelajaran berkelanjutan, dan kolaborasi lintas fungsi guna menjadikan SDM sebagai penggerak utama organisasi yang tangguh dan berdaya saing di era digital.

2. Peningkatan Kemampuan dalam Pengelolaan SDM Strategis

Buku ajar ini membahas peningkatan kemampuan dalam pengelolaan SDM strategis sebagai fokus utama untuk membantu pembaca memahami pergeseran peran SDM di era digital. Fungsi SDM yang dulunya hanya bersifat administratif kini dituntut untuk menjadi mitra strategis yang aktif berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. SDM harus mampu memahami visi dan misi perusahaan serta menyelaraskan kebijakan dan program kerja dengan arah bisnis yang ingin dicapai. Melalui penjelasan yang sistematis, buku ini memberikan panduan tentang bagaimana transformasi tersebut dapat dilakukan secara bertahap dan terukur, sehingga SDM tidak hanya menjalankan tugas operasional, tetapi juga menjadi kekuatan strategis dalam organisasi.

Buku ajar ini membahas pemanfaatan teknologi digital dan pendekatan berbasis data yang semakin mempermudah SDM dalam melakukan perencanaan tenaga kerja secara strategis. Penggunaan *HR analytics*, sistem pelacakan kinerja, dan platform manajemen pembelajaran digital memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih

cepat, akurat, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi yang terus berkembang. Buku ini juga membekali pembaca dengan keterampilan praktis dalam merancang kebijakan SDM yang adaptif dan berorientasi masa depan, mulai dari strategi rekrutmen berbasis data hingga sistem penilaian kinerja dan insentif yang mendorong produktivitas serta inovasi. Dengan integrasi strategi SDM yang selaras dengan tujuan bisnis, organisasi akan semakin siap menghadapi tantangan global dan memperkuat keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

3. Peningkatan Kompetensi dalam Pengelolaan Perubahan (*Change Management*)

Transformasi digital tidak hanya mengubah aspek teknologi dalam organisasi, tetapi juga berdampak besar pada budaya, struktur kerja, dan pola interaksi antar individu di dalam perusahaan. Dalam menghadapi perubahan yang kompleks ini, kemampuan manajemen perubahan (*Change Management*) menjadi sangat krusial untuk memastikan proses transformasi dapat berjalan dengan lancar dan mencapai hasil yang diharapkan. Buku ini dirancang untuk memberikan pembaca kompetensi praktis dan strategis dalam mengelola perubahan, dengan pemahaman mendalam mengenai dinamika organisasi serta psikologi karyawan dalam merespons transisi. Melalui pendekatan yang sistematis, pembaca diajak untuk memahami penyebab resistensi terhadap perubahan dan bagaimana membangun komunikasi yang transparan dan empatik guna mengurangi kecemasan sekaligus meningkatkan kepercayaan terhadap arah baru organisasi.

Buku ajar ini membahas pentingnya pengelolaan transisi teknologi sebagai bagian integral dari transformasi digital. Proses adaptasi terhadap teknologi baru harus didukung dengan pelatihan, pendampingan, dan penguatan budaya pembelajaran berkelanjutan agar seluruh karyawan, tanpa terkecuali, dapat mengikuti perubahan dengan baik. Peran SDM sangat vital dalam merancang program onboarding teknologi dan mengatur kecepatan perubahan yang realistis, sehingga tidak ada kelompok yang tertinggal. Buku ini juga menekankan pentingnya menjaga keterlibatan dan motivasi karyawan selama proses perubahan berlangsung, sehingga organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang resilien, inovatif, dan berdaya saing. Dengan strategi *Change Management* yang efektif, pembaca akan dibekali

keterampilan menjadi agen perubahan yang memimpin organisasi menuju masa depan yang lebih adaptif dan berkembang bersama.

4. Praktik Terbaik dalam Menggunakan Teknologi untuk Pengelolaan SDM

Di era digital, pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan SDM sudah menjadi kebutuhan strategis yang tidak dapat diabaikan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan daya saing organisasi. Buku ini menyajikan berbagai praktik terbaik dalam penggunaan teknologi untuk mengelola fungsi-fungsi utama SDM secara komprehensif dan aplikatif. Pembaca dipandu untuk memahami penerapan teknologi mulai dari proses rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, hingga pengelolaan talenta secara berkelanjutan. Contoh nyata yang dibahas meliputi platform rekrutmen berbasis kecerdasan buatan (AI) yang mempercepat penyaringan kandidat secara objektif, serta penggunaan *Applicant Tracking System* (ATS) dan sistem wawancara digital yang meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas seleksi karyawan.

Buku ajar ini membahas pemanfaatan sistem pembelajaran daring (*Learning Management System/LMS*) yang memungkinkan penyusunan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan individu maupun organisasi secara terstruktur dan terukur. Dalam hal manajemen kinerja, teknologi digital memfasilitasi evaluasi yang lebih cepat, transparan, dan akurat melalui platform berbasis data, serta mendukung penyusunan rencana pengembangan karyawan yang tepat sasaran. Dengan studi kasus dan langkah implementasi yang praktis, buku ini tidak hanya menunjukkan manfaat teknologi dalam SDM, tetapi juga mengajak pembaca memahami tantangan dan strategi penerapannya. Melalui wawasan ini, pembaca dapat mengintegrasikan teknologi secara efektif sebagai alat utama untuk membangun organisasi yang adaptif, inovatif, dan siap menghadapi dinamika dunia kerja masa depan.

5. Persiapan untuk Menghadapi Tantangan dan Peluang di Era Digital

Menghadapi era digital membawa tantangan dan peluang besar bagi organisasi, terutama dalam pengelolaan SDM. Buku ini memberikan wawasan mendalam mengenai berbagai kendala yang dihadapi perusahaan selama proses transformasi digital, sekaligus menegaskan peran krusial SDM dalam mengelola perubahan tersebut.

Buku ajar membahas transformasi digital bukan sekadar penerapan teknologi, melainkan juga perubahan budaya organisasi, pola kerja kolaboratif, dan mindset karyawan. Tantangan seperti resistensi terhadap perubahan, kesenjangan keterampilan, serta kompleksitas pengelolaan data menuntut pendekatan yang strategis dan terencana agar proses transisi berjalan sukses.

Buku ajar ini juga membahas peluang besar yang muncul dari kemajuan teknologi digital. Dengan akses data dan informasi secara real-time, SDM dapat membuat keputusan yang lebih berbasis data dan akurat. Penggunaan analitik SDM memungkinkan perencanaan tenaga kerja yang lebih tepat, identifikasi talenta potensial, serta penyusunan program pengembangan yang sesuai kebutuhan organisasi. Lebih jauh, teknologi membuka ruang bagi terciptanya budaya kerja yang fleksibel dan kolaboratif, yang mampu mendorong inovasi sekaligus meningkatkan kepuasan karyawan. Dengan pengetahuan dan keterampilan praktis yang diberikan, pembaca dapat membantu organisasi tidak hanya bertahan menghadapi perubahan, tetapi juga tumbuh dan bersaing di era digital yang semakin dinamis.

D. Soal Latihan

1. Jelaskan pengertian dan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia strategis menurut Armstrong & Taylor (2020).
2. Sebutkan dan jelaskan 3 tahap evolusi manajemen SDM di era digital menurut Stone *et al.* (2021).
3. Mengapa penting bagi HR untuk menjadi mitra strategis dalam organisasi?
4. Bagaimana penggunaan *Big Data* dan analytics membantu fungsi HR dalam pengambilan keputusan strategis?
5. Jelaskan peran HR dalam membangun budaya kerja inovatif dalam organisasi modern.



BAB II

KONSEP DAN PRINSIP

MANAJEMEN SDM STRATEGIS

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan latar belakang transformasi digital dalam SDM, memahami peran strategis SDM dalam era digital, serta memahami tujuan buku dan manfaat bagi pembaca. Sehingga pembaca dapat mengimplementasikan strategi digital dalam pengelolaan SDM serta berkontribusi dalam mendorong perubahan positif dan keberlanjutan organisasi di masa depan.

Materi Pembelajaran

- Latar Belakang Transformasi Digital dalam SDM
- Peran Strategis SDM dalam Era Digital
- Tujuan Buku dan Manfaat bagi Pembaca
- Soal Latihan

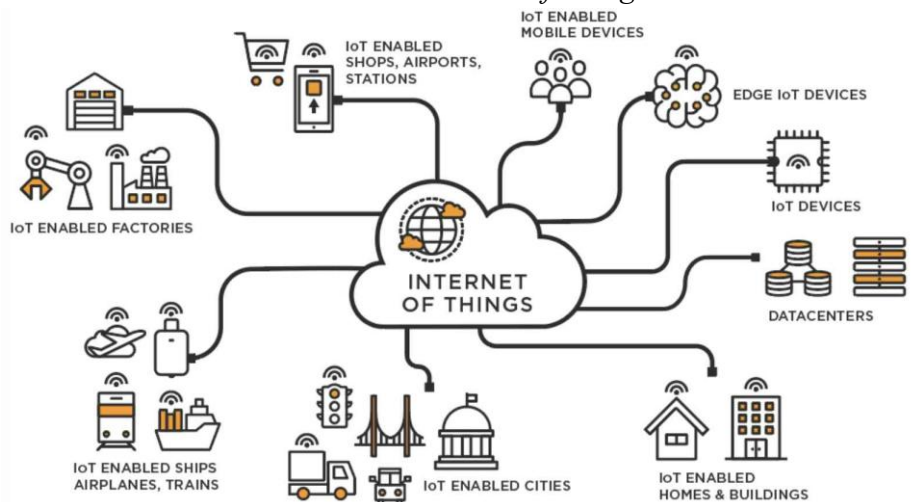
A. Latar Belakang Transformasi Digital dalam SDM

Transformasi digital dalam manajemen SDM merupakan perubahan yang signifikan dalam cara organisasi mengelola dan memanfaatkan potensi SDM dengan memanfaatkan teknologi digital. Perubahan ini dilatarbelakangi oleh kemajuan teknologi yang pesat, khususnya dalam bidang teknologi informasi dan komunikasi, yang mempengaruhi hampir seluruh aspek operasional perusahaan, termasuk dalam pengelolaan SDM. Seiring dengan semakin berkembangnya teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), *Big Data*, *cloud computing*, dan *Internet of Things* (IoT), organisasi dihadapkan pada kebutuhan untuk beradaptasi dan memanfaatkan teknologi ini guna meningkatkan efisiensi, akurasi, serta daya saing.

Fungsi SDM cenderung lebih administratif, dengan fokus pada pengelolaan gaji, absensi, dan perekrutan. Namun, dengan hadirnya

teknologi digital, peran SDM kini berkembang menjadi lebih strategis. Teknologi digital memungkinkan otomasi berbagai proses administratif, seperti sistem penggajian otomatis, manajemen kinerja berbasis data, serta penggunaan platform digital untuk rekrutmen dan pelatihan. Ini memberikan peluang bagi HR untuk lebih fokus pada peran strategis dalam organisasi, seperti pengembangan budaya organisasi, manajemen talenta, dan penyelarasan strategi bisnis dengan kompetensi SDM.

Gambar 3. *Internet of Things*



Sumber: *Dicoding*

Transformasi digital SDM juga membawa perubahan pada cara karyawan bekerja dan berinteraksi dalam lingkungan kerja. Teknologi memungkinkan pekerja untuk bekerja dari jarak jauh, berkolaborasi melalui platform digital, serta mengakses pelatihan dan pengembangan melalui sistem e-learning atau aplikasi berbasis cloud. Perubahan ini menuntut organisasi untuk memiliki SDM yang tidak hanya terampil dalam keterampilan teknis, tetapi juga mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan bekerja dalam lingkungan digital yang dinamis.

Menurut sebuah studi oleh Stone *et al.* (2021), organisasi yang berhasil dalam transformasi digital tidak hanya mengadopsi teknologi, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang mendukung perubahan dan inovasi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang berbasis digital memerlukan perubahan dalam pola pikir dan pendekatan yang lebih holistik, di mana teknologi tidak hanya dipandang sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, tetapi juga sebagai elemen yang mendukung

pengembangan karyawan dan pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

Transformasi digital juga memperkenalkan konsep pengambilan keputusan berbasis data, di mana analitik data digunakan untuk merancang kebijakan SDM yang lebih efektif dan efisien. Misalnya, *Big Data* memungkinkan organisasi untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja, mengevaluasi kinerja karyawan, dan mengidentifikasi tren dalam perkembangan karier. Dengan demikian, pengelolaan SDM yang berbasis teknologi membantu organisasi membuat keputusan yang lebih tepat dan cepat.

B. Peran Strategis SDM dalam Era Digital

Di era digital yang terus berkembang, peran SDM menjadi semakin strategis dan integral bagi keberhasilan organisasi. Transformasi digital telah mengubah lanskap bisnis dan cara organisasi mengelola karyawannya, menjadikan SDM tidak hanya sebagai fungsi pendukung, tetapi sebagai mitra strategis yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. Peran strategis ini melibatkan penyelarasan kebijakan SDM dengan strategi bisnis perusahaan, serta memastikan bahwa SDM memiliki keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mendukung transformasi digital.

1. Penyelarasan Strategi SDM dengan Tujuan Organisasi

Di era digital yang ditandai dengan perubahan cepat dan dinamis, penyelarasan strategi SDM dengan tujuan organisasi menjadi sangat krusial. SDM tidak lagi hanya berperan sebagai fungsi administratif, tetapi sebagai mitra strategis yang secara aktif mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), peran SDM modern harus terintegrasi dengan manajemen puncak dalam merespons tantangan dan peluang yang muncul akibat transformasi digital. Hal ini berarti kebijakan dan inisiatif SDM harus disusun dengan mempertimbangkan arah strategis organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Penyelarasan ini dimulai dari pemahaman yang mendalam terhadap tujuan bisnis dan bagaimana perubahan teknologi memengaruhi model operasi perusahaan. Misalnya, ketika sebuah perusahaan mengadopsi sistem otomatisasi atau *artificial intelligence*, SDM harus

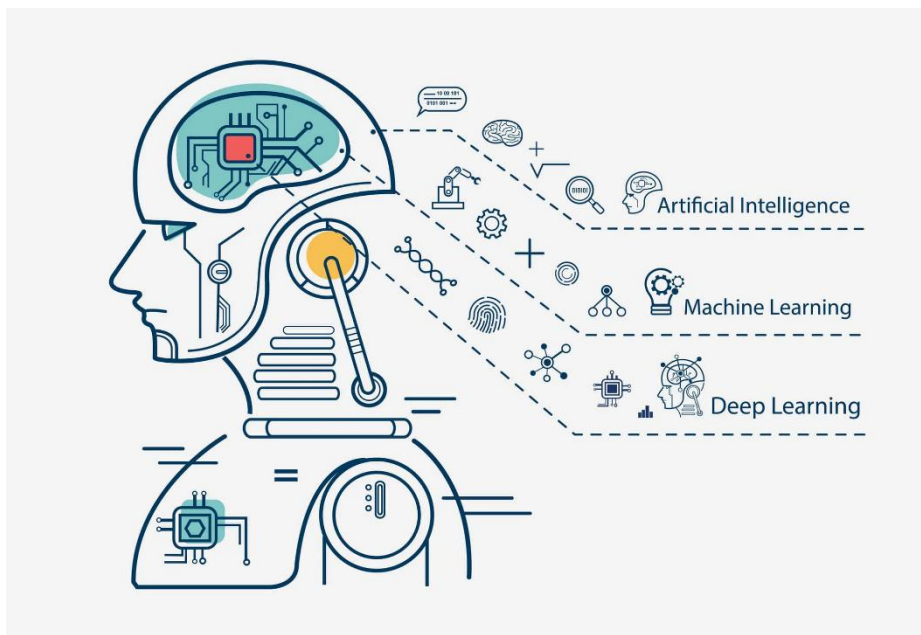
mampu merancang strategi pengembangan kompetensi karyawan agar selaras dengan kebutuhan teknologi tersebut. Ini termasuk program pelatihan ulang (*reskilling*) dan peningkatan keterampilan (*upskilling*) agar tenaga kerja mampu beradaptasi dan tetap relevan dalam lingkungan kerja yang berubah. Dengan demikian, perencanaan tenaga kerja menjadi lebih proaktif, bukan hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja saat ini, tetapi juga mempersiapkan SDM menghadapi tantangan masa depan.

2. Pengembangan Kompetensi Digital

Pengembangan kompetensi digital menjadi salah satu pilar utama dalam strategi manajemen SDM di era digital. Perkembangan teknologi yang sangat pesat menuntut organisasi untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang relevan dan mutakhir guna mendukung kinerja serta daya saing perusahaan. Dalam konteks ini, peran strategis SDM adalah mengidentifikasi, merancang, dan melaksanakan program pelatihan serta pengembangan yang berfokus pada peningkatan kemampuan digital tenaga kerja. Keterampilan seperti pemahaman dasar tentang kecerdasan buatan (AI), penguasaan data analitik, keamanan siber, serta literasi digital umum menjadi kompetensi yang semakin dibutuhkan dalam berbagai sektor.

Seiring meningkatnya ketergantungan organisasi terhadap sistem digital, kemampuan teknis karyawan harus terus diperbarui agar tidak tertinggal oleh perubahan. SDM harus secara proaktif melakukan pemetaan kompetensi, menganalisis kesenjangan keterampilan yang ada, dan menyusun rencana pengembangan jangka panjang yang selaras dengan arah transformasi digital organisasi. Pelatihan berbasis teknologi seperti e-learning, microlearning, dan virtual training menjadi solusi yang efektif dan fleksibel dalam mendukung pengembangan kapasitas digital. Selain itu, pembelajaran berbasis proyek dan kolaboratif juga penting untuk mendorong penerapan praktis keterampilan yang diperoleh.

Gambar 4. Kecerdasan Buatan



Sumber: *Code Politan*

Menurut Kirana *et al.* (2023), investasi dalam pengembangan kompetensi digital karyawan merupakan salah satu prioritas utama yang harus diambil oleh organisasi. Ini bukan hanya sekadar meningkatkan produktivitas, tetapi juga membentuk budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan. Karyawan yang memiliki keterampilan digital yang kuat cenderung lebih inovatif, mampu bekerja lebih efektif dalam tim lintas fungsi, dan berkontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan. Organisasi yang secara konsisten membina dan memperbarui kompetensi digital karyawannya akan lebih siap menghadapi disrupsi teknologi serta lebih tangguh dalam menghadapi persaingan global.

3. Penggunaan Teknologi untuk Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Di tengah kemajuan teknologi digital, penggunaan data menjadi elemen kunci dalam meningkatkan efektivitas manajemen SDM. Pengambilan keputusan berbasis data atau *data-driven decision making* telah merevolusi cara kerja departemen SDM, dengan menghadirkan pendekatan yang lebih objektif, terukur, dan strategis. SDM kini tidak

hanya bergantung pada intuisi atau pengalaman semata, tetapi juga memanfaatkan teknologi untuk mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data karyawan dalam berbagai aspek, seperti produktivitas, keterlibatan, tingkat kepuasan, hingga prediksi risiko turnover. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk merancang kebijakan dan program SDM yang lebih akurat dan berdampak.

Salah satu bentuk penerapan teknologi dalam pengambilan keputusan SDM adalah analitik prediktif. Dengan menggunakan data historis yang dikombinasikan dengan tren masa depan, SDM dapat memperkirakan kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang, mengidentifikasi potensi kepemimpinan internal, serta menyusun strategi pengembangan karir yang lebih terarah. Misalnya, data performa individu selama beberapa tahun terakhir dapat dianalisis untuk menentukan siapa saja yang memiliki potensi besar untuk promosi atau memerlukan intervensi pelatihan. Dengan informasi ini, perencanaan suksesi dan program pengembangan karyawan bisa lebih terstruktur dan efektif.

4. Mendorong Inovasi dan Kolaborasi dalam Organisasi

Di era digital yang penuh dengan perubahan cepat dan kompleksitas tinggi, peran strategis SDM tidak lagi terbatas pada pengelolaan administratif atau operasional semata, melainkan juga sangat penting dalam menciptakan budaya inovasi dan kolaborasi di lingkungan kerja. Inovasi menjadi kunci utama keberlanjutan dan daya saing organisasi, yang hanya dapat terwujud jika SDM mampu membangun ekosistem kerja yang mendukung kreativitas, pertukaran ide, serta kerja sama lintas fungsi dan divisi. Untuk itu, SDM harus menjadi penggerak utama dalam membentuk nilai-nilai organisasi yang terbuka terhadap perubahan, menghargai keberagaman pemikiran, dan memberikan ruang bagi eksplorasi gagasan baru agar tercipta lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif.

Teknologi digital berperan sebagai enabler utama yang mendukung kolaborasi di tempat kerja modern, melalui platform berbasis cloud, aplikasi manajemen proyek, serta alat komunikasi virtual seperti Slack, Microsoft Teams, atau Zoom yang memungkinkan tim tersebar geografis tetap terhubung dan produktif. SDM bertanggung jawab memastikan seluruh karyawan memiliki akses, kemampuan, dan kenyamanan dalam menggunakan teknologi tersebut, serta memberikan

pelatihan dan dukungan agar pemanfaatannya optimal dalam proses kerja sehari-hari. Selain itu, SDM juga harus mendorong budaya organisasi yang menumbuhkan semangat inovasi melalui penghargaan atas ide baru, forum diskusi terbuka, sesi brainstorming lintas departemen, dan sistem penilaian kinerja yang menghargai kontribusi terhadap proses inovatif dan kolaboratif. Dengan demikian, SDM bukan hanya menjadi fasilitator, tetapi juga pemimpin perubahan yang menguatkan kerja sama dan inovasi sebagai bagian identitas organisasi, sehingga mampu mempersiapkan perusahaan menghadapi dinamika pasar dan peluang baru di era digital.

5. Peran dalam Pengelolaan Perubahan (*Change Management*)

Transformasi digital telah membawa perubahan besar dalam cara organisasi beroperasi, mulai dari struktur, proses kerja, hingga budaya perusahaan. Dalam menghadapi dinamika yang cepat dan kompleks tersebut, peran strategis SDM dalam manajemen perubahan menjadi sangat krusial. SDM tidak hanya menjalankan kebijakan, tetapi juga berperan sebagai agen perubahan yang membantu organisasi dan karyawan menavigasi proses transisi dengan efektif. Perubahan teknologi, adopsi sistem baru, serta pergeseran model kerja seperti kerja jarak jauh atau hybrid menuntut adaptasi yang melibatkan aspek teknis sekaligus kesiapan mental dan emosional seluruh anggota organisasi.

Menurut Kotter (2012), keberhasilan perubahan organisasi sangat bergantung pada manajemen perubahan yang terencana dan melibatkan seluruh elemen perusahaan. Dalam hal ini, SDM berperan penting dalam mengelola komunikasi internal agar karyawan memahami alasan, dampak, dan manfaat jangka panjang dari perubahan yang terjadi. Komunikasi yang terbuka, konsisten, dan transparan menjadi kunci untuk mengurangi resistensi dan membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Selain itu, SDM bertanggung jawab menyediakan pelatihan dan pendampingan seperti pelatihan teknis, *workshop soft skills*, serta coaching dan mentoring untuk memperkuat kesiapan karyawan menghadapi perubahan. Tidak kalah penting, SDM juga harus menjadi pendengar aktif terhadap kebutuhan dan kekhawatiran karyawan, menyesuaikan strategi berdasarkan umpan balik untuk memastikan proses transisi berjalan lancar, inklusif, dan memperkuat rasa kepemilikan serta keterlibatan karyawan terhadap visi baru organisasi.

C. Peran HR sebagai Mitra Strategis dalam Organisasi

Peran SDM dalam organisasi modern telah berkembang secara signifikan. Dari sebelumnya hanya berperan administratif, kini SDM dituntut menjadi mitra strategis yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan bisnis. Sebagai mitra strategis, HR tidak lagi sekadar mengelola administrasi karyawan, tetapi aktif merancang dan melaksanakan strategi organisasi melalui pengelolaan dan pengembangan SDM yang efektif. Menurut Ulrich (2016), peran HR sebagai mitra strategis berarti HR harus “*shape the business strategy, not just support it*” membentuk arah strategi bisnis, bukan sekadar mendukungnya. Ini mencakup kolaborasi dengan manajemen puncak dalam menyelaraskan strategi SDM dengan visi, misi, dan sasaran organisasi.

1. Menyelaraskan Strategi SDM dengan Strategi Bisnis

Menyelaraskan strategi SDM dengan strategi bisnis merupakan langkah penting dalam menciptakan keselarasan antara kebutuhan organisasi dan potensi karyawan. Dalam konteks ini, peran HR (*Human Resources*) tidak hanya terbatas pada manajemen administratif, tetapi juga berfungsi sebagai mitra strategis dalam mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Setiap aspek pengelolaan SDM, mulai dari rekrutmen, pelatihan, kompensasi, hingga pengelolaan kinerja, harus mendukung dan memperkuat sasaran bisnis yang telah ditetapkan oleh organisasi. Ini berarti bahwa HR harus memiliki pemahaman yang mendalam mengenai visi dan misi perusahaan, serta mampu merancang kebijakan dan praktek SDM yang dapat mendorong pencapaian tujuan bisnis tersebut.

Human Resources tidak hanya fokus pada mencari karyawan dengan keterampilan teknis yang tepat, tetapi juga harus memperhatikan bagaimana talenta yang direkrut dapat mendukung inovasi dan perubahan yang dibutuhkan dalam perusahaan. Dalam pelatihan, HR harus memastikan bahwa program pengembangan karyawan berfokus pada keterampilan yang relevan dengan tujuan bisnis, seperti kemampuan adaptasi teknologi atau pengembangan kepemimpinan. Selain itu, dalam hal kompensasi, HR harus merancang sistem insentif yang tidak hanya menarik bagi karyawan, tetapi juga mengarahkannya

untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara yang efisien dan produktif.

2. Membantu Proses Pengambilan Keputusan Strategis

Di era digital yang semakin maju, peran HR telah bertransformasi dari sekadar pengelola administratif menjadi mitra strategis yang berkontribusi signifikan dalam pengambilan keputusan perusahaan. Salah satu alat utama yang mendukung peran strategis ini adalah *HR analytics*, yang memungkinkan pengumpulan, analisis, dan interpretasi data terkait manajemen SDM. Dengan pendekatan berbasis data ini, HR dapat memberikan wawasan yang mendalam dan faktual, sehingga keputusan strategis yang diambil menjadi lebih tepat dan efektif. Contohnya, *HR analytics* dapat memprediksi tingkat turnover karyawan dengan mengidentifikasi pola dan faktor yang memengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, sehingga memungkinkan perusahaan untuk mengambil langkah proaktif dalam meningkatkan retensi dan menyesuaikan kebijakan kompensasi.

HR analytics juga berperan penting dalam mempersiapkan tenaga kerja menghadapi kebutuhan kompetensi masa depan. Dengan menganalisis tren industri dan perkembangan teknologi, HR dapat meramalkan keterampilan yang akan dibutuhkan dan mengembangkan program pelatihan yang sesuai untuk mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan baru. Teknologi ini juga membantu dalam pemetaan talenta di dalam organisasi dengan menganalisis data kinerja, keterampilan, dan potensi pengembangan karyawan. Hasil pemetaan tersebut memungkinkan HR merencanakan pengembangan karier secara lebih tepat dan menempatkan talenta pada posisi strategis yang dapat mengoptimalkan kontribusinya bagi tujuan organisasi.

3. Membangun Budaya Organisasi yang Adaptif dan Inovatif

Pada lingkungan bisnis yang semakin dinamis akibat digitalisasi dan disrupsi teknologi, organisasi dituntut untuk memiliki budaya kerja yang adaptif dan inovatif agar mampu tetap relevan dan kompetitif. Peran manajemen SDM menjadi sangat penting dalam membentuk budaya organisasi yang responsif terhadap perubahan dengan cepat dan kreatif. HR tidak hanya menjalankan fungsi operasional, tetapi juga berperan sebagai agen perubahan yang menanamkan nilai-nilai dan norma kerja yang sejalan dengan visi strategis perusahaan. Salah satu

langkah awal yang dapat dilakukan HR adalah menanamkan nilai inti seperti keterbukaan terhadap perubahan dan pembelajaran berkelanjutan melalui sosialisasi budaya, pelatihan kepemimpinan yang menekankan agility dan growth mindset, serta memperkuat komunikasi internal yang mendorong inovasi.

HR berkontribusi dalam menciptakan sistem kerja yang mendukung kolaborasi lintas tim dan departemen, di mana batas-batas organisasi menjadi lebih cair di era digital. Dengan mendesain struktur kerja yang agile dan memberdayakan karyawan, HR mendorong terciptanya lingkungan yang memungkinkan eksperimen, berbagi ide, dan pengambilan risiko secara terukur. Penting pula bagi HR untuk menyesuaikan sistem reward dan pengakuan yang mengapresiasi inisiatif, kreativitas, dan kontribusi nyata terhadap inovasi, karena budaya organisasi yang kuat terbangun dari penghargaan nyata terhadap perilaku yang diharapkan. Dengan peran aktif HR dalam membangun budaya adaptif dan inovatif, perusahaan dapat meningkatkan kemampuan transformasi, menciptakan solusi baru, dan memperkuat keunggulan kompetitifnya di pasar global yang semakin kompleks dan tidak terduga.

4. Mengembangkan Pemimpin Masa Depan

Di dunia bisnis yang penuh dinamika dan ketidakpastian, keberadaan pemimpin yang visioner, adaptif, dan inspiratif menjadi faktor kunci dalam kesuksesan organisasi. Oleh karena itu, pengembangan pemimpin masa depan menjadi fokus strategis dalam manajemen SDM, di mana HR berperan lebih dari sekadar fungsi administratif, melainkan sebagai mitra strategis yang aktif dalam merancang dan melaksanakan program pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan dan sesuai dengan kebutuhan organisasi ke depan. Salah satu langkah penting adalah mengidentifikasi talenta berpotensi tinggi sejak dini melalui talent mapping dan succession planning, yang memungkinkan organisasi mengenali individu dengan kapasitas kepemimpinan dan memberikan jalur karier serta tantangan yang dapat mengasah kemampuan secara efektif.

HR perlu menyusun program pengembangan kepemimpinan yang terstruktur dan berjenjang, mencakup pelatihan formal seperti workshop, pelatihan digital (*e-learning*), serta pelatihan informal melalui coaching, mentoring, dan rotasi kerja lintas fungsi. Pengalaman langsung

dalam proyek strategis sangat penting untuk membentuk keterampilan praktis yang melibatkan intuisi, ketajaman bisnis, dan kemampuan pengambilan keputusan dalam situasi tekanan. Selain itu, pengembangan kepemimpinan di era digital juga menuntut pemahaman literasi teknologi, penguasaan data, serta kemampuan mengelola tim lintas generasi dan budaya. HR bertanggung jawab memastikan calon pemimpin tidak hanya siap menghadapi tantangan saat ini, tetapi juga mampu memimpin organisasi dalam menghadapi disrupsi dan perubahan masa depan.

5. Mengelola Perubahan Organisasi (*Change Management*)

Di lingkungan bisnis yang terus berubah cepat akibat globalisasi, kemajuan teknologi, dan dinamika pasar, kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan menjadi faktor kunci untuk menjaga keberlanjutan dan daya saing. Peran manajemen SDM sangat strategis dalam aspek *Change Management*, di mana HR tidak hanya sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang aktif memfasilitasi transisi organisasi menuju kondisi yang lebih adaptif. Salah satu tugas utama HR adalah membangun komunikasi yang terbuka dan efektif, sebab komunikasi yang jelas tentang tujuan, dampak, dan manfaat perubahan sangat penting untuk menciptakan pemahaman dan kepercayaan di kalangan karyawan. Strategi komunikasi yang transparan, interaktif, dan berkelanjutan menjadi kunci agar seluruh pihak merasa terlibat dan termotivasi dalam proses perubahan.

HR juga bertanggung jawab menyediakan pelatihan dan pengembangan yang relevan agar karyawan dapat beradaptasi dengan tuntutan baru yang muncul akibat perubahan struktur organisasi, teknologi, atau proses kerja. Melalui program pelatihan adaptif, coaching, dan mentoring, HR membantu individu maupun tim merasa lebih siap dan percaya diri menghadapi perubahan. Tidak kalah penting, HR harus mampu mengelola resistensi terhadap perubahan dengan menjadi fasilitator dialog dan pendengar aktif yang menangkap aspirasi, kekhawatiran, serta ide karyawan. Pendekatan partisipatif, pemberdayaan, dan penghargaan atas kontribusi karyawan selama masa transisi terbukti efektif mengurangi resistensi sekaligus meningkatkan komitmen terhadap perubahan, sehingga organisasi dapat berjalan lancar menuju tujuan baru yang diinginkan.

D. Soal Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan transformasi digital dalam manajemen SDM? Jelaskan bagaimana teknologi digital mempengaruhi peran dan fungsi SDM dalam organisasi.
2. Sebutkan dan jelaskan tiga contoh teknologi yang digunakan dalam pengelolaan SDM di era digital!
3. Bagaimana SDM dapat berperan sebagai mitra strategis dalam organisasi yang sedang melakukan transformasi digital? Berikan dua contoh kontribusi SDM dalam pencapaian tujuan strategis organisasi.
4. Pada konteks transformasi digital, apa saja tantangan yang dihadapi oleh departemen SDM? Jelaskan bagaimana departemen SDM dapat mengatasi tantangan tersebut.
5. Bagaimana data analitik dan teknologi berbasis cloud dapat meningkatkan efisiensi dalam manajemen SDM? Berikan contoh aplikasi spesifik yang dapat diterapkan dalam rekrutmen atau pelatihan karyawan.



BAB III

DIGITALISASI DAN DAMPAKNYA TERHADAP MANAJEMEN SDM

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait tren digitalisasi dalam manajemen SDM, memahami perubahan model operasional HR di era digital, serta memahami teknologi utama dalam manajemen SDM (AI, *big data*, *cloud computing*). Sehingga pembaca dapat mengantisipasi dan memanfaatkan inovasi digital untuk meningkatkan kinerja SDM dan kontribusi HR dalam mencapai tujuan organisasi secara lebih optimal dan adaptif terhadap perubahan zaman.

Materi Pembelajaran

- Tren Digitalisasi dalam Manajemen SDM
- Perubahan Model Operasional HR di Era Digital
- Teknologi Utama dalam Manajemen SDM (AI, *Big Data*, *Cloud Computing*)
- Soal Latihan

A. Tren Digitalisasi dalam Manajemen SDM

Digitalisasi dalam manajemen SDM adalah proses integrasi teknologi digital ke dalam seluruh fungsi dan aktivitas SDM untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan nilai strategis organisasi. Dalam beberapa tahun terakhir, transformasi digital ini menjadi semakin penting karena perkembangan teknologi yang pesat dan perubahan cara kerja, terutama pasca pandemi COVID-19. Menurut laporan Deloitte (2023), sekitar 80% organisasi global telah mulai mengadopsi teknologi digital dalam fungsi HR. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi bukan lagi sekadar tren sementara, melainkan suatu kebutuhan strategis untuk memastikan daya saing organisasi.

1. *Digital Employee Experience*

Digital Employee Experience (DEX) kini menjadi fokus penting bagi organisasi dalam meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan di era digital. Perkembangan teknologi memungkinkan karyawan mengakses informasi dan layanan HR secara mandiri melalui aplikasi HR self-service, yang mempermudah pengajuan cuti, melihat slip gaji, dan pembaruan data personal tanpa perlu bantuan langsung dari departemen SDM. Inovasi ini tidak hanya mengurangi beban administratif, tetapi juga meningkatkan efisiensi operasional serta memberikan kemudahan bagi karyawan dalam menjalankan urusan pekerjaan sehari-hari. Selain itu, penggunaan chatbot dalam layanan HR memberikan respon cepat terhadap pertanyaan umum, sehingga karyawan dapat memperoleh informasi dengan mudah dan HR dapat lebih fokus pada tugas strategis.

Platform internal berbasis mobile berperan penting dalam memperkuat DEX dengan memberikan akses informasi dan komunikasi kapan saja dan di mana saja, mendukung fleksibilitas terutama bagi perusahaan yang menerapkan model kerja hybrid atau jarak jauh. Kemudahan ini membuat karyawan merasa lebih dihargai dan diberdayakan, karena memiliki kontrol lebih besar atas proses kerja. Menurut Gallup (2022), perusahaan yang menerapkan pengalaman karyawan berbasis digital memiliki tingkat retensi hingga 20% lebih tinggi dibandingkan yang tidak, menandakan bahwa teknologi DEX tidak hanya soal alat, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, efisien, dan memuaskan, sehingga meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan.

2. Automasi dan Efisiensi Operasional

Automasi telah menjadi tulang punggung transformasi digital dalam fungsi SDM di banyak organisasi, terutama dalam meningkatkan efisiensi operasional. Proses administratif yang sebelumnya memakan banyak waktu, seperti pengelolaan cuti, absensi, penggajian, dan manajemen tunjangan, kini dapat dijalankan secara otomatis melalui sistem seperti *Human Resource Information System* (HRIS). Sistem ini memungkinkan pengelolaan data karyawan secara terintegrasi, mengurangi kesalahan manusia, dan mempercepat pemrosesan data. Contohnya, karyawan dapat mengajukan cuti secara online yang langsung tercatat dalam sistem, sementara absensi dipantau secara

digital, sehingga proses menjadi lebih akurat dan efisien tanpa harus dilakukan secara manual.

Otomatisasi juga memberikan kemudahan dalam pengelolaan benefit karyawan, di mana informasi seperti status asuransi kesehatan dan tunjangan dapat diakses secara langsung melalui platform digital. Menurut PwC (2023), perusahaan yang mengadopsi otomasi HR dapat mengurangi biaya operasional hingga 30%, membuktikan bahwa teknologi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memberikan dampak signifikan dalam penghematan biaya. Dengan demikian, SDM dapat mengalihkan fokus dari tugas administratif ke aktivitas strategis seperti pengembangan talenta dan perencanaan tenaga kerja, sehingga organisasi lebih siap beradaptasi dengan perubahan dan bersaing di era digital.

3. Rekrutmen Digital dan Kecerdasan Buatan

Rekrutmen digital yang memanfaatkan kecerdasan buatan (AI) dan *Machine Learning* telah mengubah cara organisasi mencari dan menyeleksi kandidat secara signifikan. Teknologi ini memungkinkan proses rekrutmen menjadi lebih cepat dan efisien dengan kemampuan menyaring ribuan CV secara otomatis berdasarkan keterampilan, pengalaman, dan kualifikasi yang relevan. Dengan algoritma yang mampu mengurangi bias seleksi manual, hanya kandidat yang paling sesuai yang akan lolos ke tahap berikutnya. Selain itu, AI juga membantu mengotomatisasi penjadwalan wawancara, sehingga menghindari kesalahan dan mempercepat proses seleksi secara keseluruhan, mengurangi beban administratif tim HR.

Keunggulan lain dari penggunaan AI adalah kemampuannya untuk menganalisis data dalam jumlah besar dan menemukan pola yang sulit dilihat oleh manusia, seperti karakteristik yang mendukung kesuksesan karyawan di posisi tertentu. Dengan cara ini, AI tidak hanya meningkatkan kualitas seleksi, tetapi juga memberikan wawasan objektif yang memperkaya proses pengambilan keputusan. Menurut IBM (2022), AI dapat mempercepat proses seleksi hingga dua kali lipat dan meningkatkan kualitas kandidat yang diterima. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengisi posisi kosong lebih cepat sekaligus memberi ruang bagi tim HR untuk fokus pada aspek strategis, seperti membangun hubungan dengan kandidat dan meningkatkan pengalamannya. Dengan demikian, rekrutmen digital berbasis AI menjadi solusi efektif yang

menggabungkan kecepatan, efisiensi, dan kualitas dalam pemilihan talenta terbaik.

4. *E-Learning* dan Pengembangan Digital

Transformasi digital dalam dunia kerja membawa perubahan signifikan pada cara perusahaan melaksanakan pelatihan dan pengembangan karyawan. Adopsi *platform e-learning* seperti *Coursera for Business*, *LinkedIn Learning*, dan *Learning Management System* (LMS) memungkinkan pelatihan menjadi lebih fleksibel, terjangkau, dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu. Melalui platform ini, karyawan dapat mengakses berbagai kursus online mulai dari keterampilan teknis hingga pengembangan soft skills, tanpa terbatas oleh waktu dan lokasi. Model pembelajaran ini memungkinkan karyawan belajar dengan kecepatan dan waktu yang dipilih, sehingga proses pengembangan kompetensi menjadi lebih efektif dan adaptif terhadap kebutuhan personal dan organisasi.

Keunggulan utama *e-learning* terletak pada kemampuannya untuk memberikan pelatihan yang relevan dan tepat sasaran berdasarkan peran, level keahlian, dan tujuan karir karyawan. Dengan LMS, perusahaan dapat merancang program pengembangan yang spesifik sehingga keterampilan yang diperoleh langsung mendukung kinerja di tempat kerja. Menurut *World Economic Forum* (2023), perusahaan yang aktif menggunakan pelatihan digital mencatat produktivitas 25% lebih tinggi dibandingkan yang tidak, menandakan efektivitas *e-learning* dalam mempercepat peningkatan kemampuan karyawan. Selain itu, pelatihan digital memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan yang krusial dalam menghadapi dinamika cepat dunia kerja digital, sekaligus mengurangi biaya pelatihan tatap muka dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Dengan demikian, *e-learning* menjadi solusi strategis bagi perusahaan untuk membangun tenaga kerja yang kompeten dan siap menghadapi tantangan masa depan.

5. *People Analytics* dan *Big Data*

People Analytics, atau analitik SDM, telah menjadi tren penting dalam pengelolaan SDM di era digital dengan memanfaatkan teknologi *Big Data* untuk pengambilan keputusan yang lebih berbasis bukti. Melalui analisis data dalam jumlah besar dari berbagai sumber, organisasi dapat mengidentifikasi pola dan tren yang sebelumnya sulit

terdeteksi, seperti tingkat kepuasan karyawan, keterlibatan, potensi rotasi, hingga efektivitas pelatihan dan faktor yang mempengaruhi kinerja. Dengan wawasan ini, perusahaan mampu memahami lebih dalam tentang kondisi SDM dan mengelola strategi yang lebih tepat sasaran demi meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan.

Salah satu manfaat utama *People Analytics* adalah kemampuannya membantu HR dalam memprediksi turnover dan mengidentifikasi faktor penyebabnya, sehingga strategi retensi karyawan terbaik dapat dirancang dengan lebih efektif. Selain itu, analitik ini juga digunakan untuk mengevaluasi dampak pelatihan terhadap peningkatan kinerja. Menurut Bersin (2023), perusahaan yang aktif menerapkan *People Analytics* lebih siap menghadapi disrupsi organisasi dan perubahan pasar tenaga kerja dengan respons yang cepat dan tepat. Dengan pendekatan prediktif, HR dapat merencanakan kebutuhan tenaga kerja masa depan secara proaktif, menjadikan *People Analytics* alat strategis yang penting untuk mempertahankan daya saing di dunia kerja yang semakin digital dan dinamis.

B. Perubahan Model Operasional HR di Era Digital

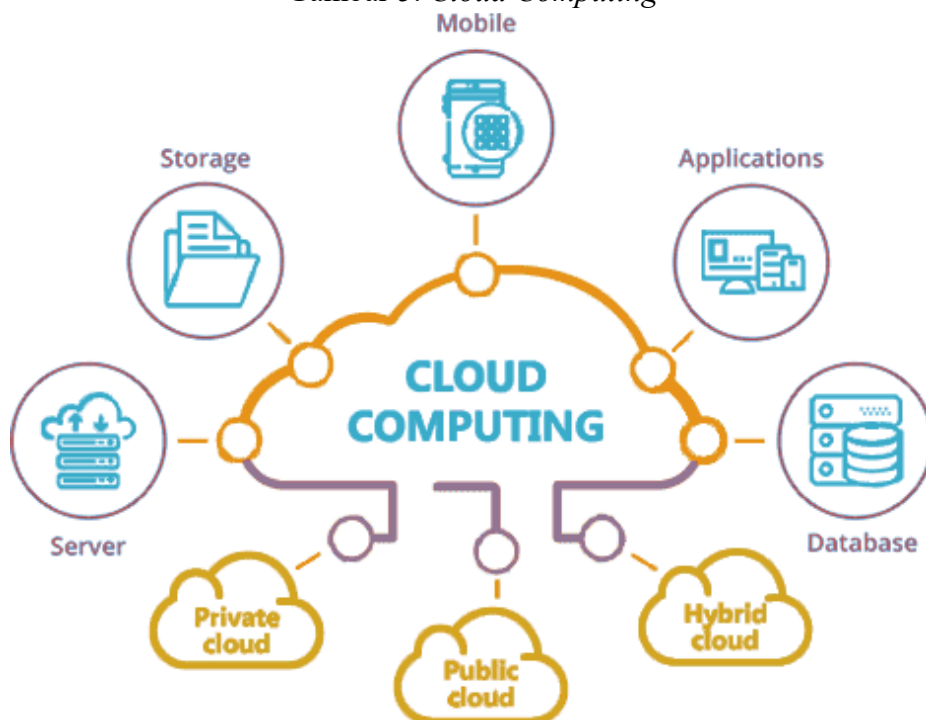
Perubahan teknologi dan digitalisasi telah merevolusi cara kerja departemen SDM. Model operasional HR (*Human Resources*) yang sebelumnya bersifat administratif dan reaktif kini berevolusi menjadi lebih strategis, data-driven, dan berbasis teknologi. Era digital mendorong fungsi HR untuk menjadi mitra bisnis strategis, mempercepat pengambilan keputusan, serta meningkatkan keterlibatan dan pengalaman karyawan.

1. Dari Transaksional ke Strategis

Model SDM tradisional cenderung berfokus pada aktivitas transaksional yang bersifat administratif, seperti penggajian, pengelolaan cuti, dan penyimpanan arsip dokumen. Aktivitas-aktivitas ini memerlukan waktu dan sumber daya yang signifikan, yang sering kali mengalihkan perhatian tim HR dari peran strategis yang lebih bernilai tambah. Namun, dengan kemajuan teknologi digital, banyak fungsi transaksional ini kini telah berhasil diotomatisasi menggunakan sistem HRIS (*Human Resources Information Systems*) atau perangkat lunak berbasis cloud seperti SAP SuccessFactors dan Oracle HCM Cloud.

Sistem ini memungkinkan pengelolaan data karyawan, proses penggajian, manajemen absensi, dan administrasi lainnya dilakukan secara otomatis, mengurangi beban kerja manual, dan meningkatkan efisiensi operasional.

Gambar 5. *Cloud Computing*



Sumber: *Vention*

Dengan adanya otomatisasi ini, tim HR dapat mengalihkan fokus dari kegiatan administratif ke peran yang lebih strategis. Peran strategis HR di era digital mencakup perencanaan suksesi, pengembangan kepemimpinan, serta peningkatan budaya organisasi. Misalnya, dengan data yang lebih terstruktur dan terorganisir melalui HRIS, tim HR dapat merencanakan jalur karir yang lebih baik untuk karyawan, mengidentifikasi potensi pemimpin masa depan, serta merancang program pengembangan yang lebih tepat sasaran. Selain itu, teknologi ini juga memungkinkan HR untuk lebih proaktif dalam mengelola perubahan dan menciptakan budaya kerja yang positif dan inklusif, yang sangat penting dalam mendukung tujuan jangka panjang perusahaan.

2. Integrasi Teknologi dalam Setiap Fungsi HR

Integrasi teknologi dalam fungsi HR telah membawa perubahan besar dalam cara departemen sumber daya manusia bekerja. Contohnya, dalam proses rekrutmen, teknologi digital seperti kecerdasan buatan (AI) kini digunakan untuk menyaring CV dan memilih kandidat yang paling sesuai dengan posisi yang dibutuhkan. AI memungkinkan HR menganalisis data dalam jumlah besar secara lebih efisien dan mengidentifikasi pola yang sulit terlihat secara manual. Selain itu, chatbot berbasis AI digunakan untuk melakukan wawancara awal, sehingga proses rekrutmen menjadi lebih cepat dan efisien, sementara tim HR dapat lebih fokus pada evaluasi mendalam kandidat (SHRM, 2023).

Transformasi digital juga meliputi pengembangan karyawan melalui platform e-learning yang memberikan fleksibilitas belajar sesuai kebutuhan individu. Platform ini memungkinkan karyawan mengakses pelatihan kapan saja dan di mana saja, sehingga pembelajaran menjadi berkelanjutan dan lebih efektif, sekaligus menghemat waktu dan biaya perusahaan. Di sisi lain, sistem penilaian kinerja juga berubah signifikan; dari yang sebelumnya hanya dilakukan secara tahunan, kini penilaian dilakukan secara real-time dengan umpan balik berkelanjutan. Hal ini memungkinkan karyawan dan manajer memberikan serta menerima feedback konstruktif secara langsung, sehingga peningkatan kinerja dapat dilakukan secara lebih responsif dan relevan terhadap kebutuhan organisasi.

3. Pengambilan Keputusan Berbasis Data (*People Analytics*)

Pengambilan keputusan berbasis data, atau yang dikenal sebagai *People Analytics*, telah menjadi fondasi penting dalam operasional HR di era digital. Dengan memanfaatkan *People Analytics*, tim HR dapat mengumpulkan dan menganalisis data terkait berbagai aspek sumber daya manusia seperti kinerja, tingkat retensi, keterlibatan, dan produktivitas karyawan. Data ini memberikan gambaran yang lebih objektif dan mendalam mengenai performa karyawan, faktor motivasi, serta penyebab keberhasilan atau kegagalan dalam organisasi. Misalnya, melalui pemantauan data kinerja, HR dapat mengidentifikasi pola yang menunjukkan area yang memerlukan perbaikan atau pengembangan, sekaligus memperoleh wawasan tentang efektivitas program pelatihan dan kebijakan manajerial.

Menurut Bersin (2023), organisasi yang aktif menggunakan *People Analytics* memiliki peluang 2,6 kali lebih besar untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengambilan keputusan strategis dibandingkan yang tidak menggunakan data tersebut. Dengan data yang terukur dan berbasis bukti, HR dapat membuat keputusan lebih terarah dalam rekrutmen, pengembangan karyawan, dan perencanaan suksesi. Data ini juga memungkinkan prediksi potensi turnover karyawan sehingga strategi retensi dapat diimplementasikan lebih efektif. Selain itu, *People Analytics* membantu HR menyusun program pengembangan yang tepat berdasarkan analisis kebutuhan keterampilan organisasi. Dengan demikian, *People Analytics* bukan hanya meningkatkan kualitas pengelolaan SDM, tetapi juga membantu organisasi mengambil langkah strategis yang memperkuat efisiensi operasional dan keunggulan kompetitif.

4. Fleksibilitas dan Model Kerja Hybrid

Pandemi COVID-19 telah mempercepat adopsi model kerja hybrid yang kini menjadi norma baru di banyak organisasi. Awalnya, bekerja dari rumah (WFH) dianggap sebagai solusi sementara, namun pandemi mengubahnya menjadi pilihan jangka panjang. HR menghadapi tantangan baru dalam mengelola karyawan yang bekerja dari kantor maupun rumah dengan memanfaatkan teknologi untuk mendukung kolaborasi dan komunikasi yang efektif. Berbagai aplikasi seperti Microsoft Teams, Zoom, dan platform manajemen proyek berbasis cloud menjadi alat utama agar tim tetap produktif meskipun berlokasi berbeda.

Model kerja hybrid menuntut perubahan dalam cara penilaian kinerja karyawan. Penilaian kini lebih mengutamakan hasil kerja dibandingkan kehadiran fisik, dengan sistem digital yang memungkinkan pemantauan kinerja secara real-time dan umpan balik yang lebih objektif. HR juga perlu menyediakan program kesejahteraan digital, seperti dukungan kesehatan mental dan kebugaran online, untuk menjaga keseimbangan kerja dan kehidupan karyawan yang bekerja dari jarak jauh. Menurut Gartner (2023), 74% organisasi telah mengadopsi kebijakan kerja hybrid atau remote, menandakan perubahan besar yang menuntut HR berperan aktif dalam menciptakan budaya kerja digital yang inklusif dan menjaga rasa kebersamaan meskipun secara fisik terpisah.

5. Fokus pada Pengalaman Karyawan (*Employee Experience*)

Di era digital, model operasional HR mengalami perubahan besar dengan menganggap karyawan sebagai "pelanggan internal" yang harus mendapatkan perhatian khusus terhadap pengalaman kerjanya. Teknologi menjadi kunci dalam menciptakan pengalaman kerja yang positif, mulai dari onboarding digital yang memudahkan karyawan baru beradaptasi dengan budaya perusahaan, hingga portal layanan mandiri yang memungkinkan karyawan mengakses informasi pribadi dan mengurus administrasi secara mandiri tanpa bergantung pada proses manual. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga membuat karyawan merasa lebih berdaya dan terlibat dalam pengelolaan urusannya sendiri.

Chatbot HR berbasis AI semakin banyak digunakan untuk memberikan dukungan langsung dan cepat kepada karyawan, menjawab pertanyaan terkait kebijakan, manfaat, atau prosedur HR tanpa harus menunggu lama. Teknologi ini membuat interaksi antara karyawan dan HR menjadi lebih responsif dan efisien. HR juga memanfaatkan survei keterlibatan berbasis aplikasi untuk mengukur kepuasan dan keterlibatan karyawan secara real-time, memberikan wawasan penting yang membantu merespons kebutuhan karyawan secara lebih tepat. Menurut Gallup (2022), perusahaan yang fokus pada pengalaman karyawan yang baik cenderung memiliki produktivitas dan loyalitas yang lebih tinggi, karena karyawan yang merasa dihargai dan didukung lebih termotivasi dan berkontribusi optimal bagi keberhasilan organisasi jangka panjang.

C. Teknologi Utama dalam Manajemen SDM (*AI, Big Data, Cloud Computing*)

Transformasi digital telah mengubah peran manajemen SDM dari fungsi administratif menjadi mitra strategis yang berorientasi pada data. Tiga teknologi utama yang menjadi pendorong utama dalam revolusi ini adalah *Artificial Intelligence* (AI), *Big Data*, dan *Cloud Computing*. Ketiganya memberikan kemampuan baru bagi organisasi untuk mengelola talenta secara lebih efisien, akurat, dan adaptif terhadap dinamika global yang terus berubah.

1. *Artificial Intelligence (AI)*

Artificial Intelligence (AI) telah menjadi kekuatan utama dalam transformasi fungsi SDM, mengotomatiskan berbagai proses yang sebelumnya membutuhkan keterlibatan manusia secara intensif, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan manajemen kinerja. Menurut IBM (2022), sekitar 66% pemimpin HR global sudah mengintegrasikan AI dalam setidaknya satu fungsi SDM, menegaskan pentingnya teknologi ini dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional HR. Salah satu penerapan AI yang umum adalah chatbot yang mampu menjawab pertanyaan administratif karyawan secara cepat dan akurat, sehingga mengurangi beban tim HR dalam menangani pertanyaan rutin dan meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan karyawan.

AI berperan penting dalam proses rekrutmen melalui sistem penyaringan otomatis yang dapat memindai dan menilai CV berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan serta mencocokkan kandidat dengan posisi yang sesuai. AI juga dapat menganalisis data historis untuk memprediksi potensi kesuksesan kandidat, membantu HR memilih calon terbaik dengan lebih tepat dan efisien. Di bidang pengembangan karyawan, AI memungkinkan personalisasi pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan tiap individu, sehingga materi pelatihan lebih relevan dan efektif. Deloitte (2023) menyatakan bahwa pendekatan pelatihan yang dipersonalisasi oleh AI ini secara signifikan meningkatkan hasil pembelajaran karena karyawan menerima materi yang sesuai dengan tingkat pemahamannya.

2. *Big Data dalam People Analytics*

Big Data dalam konteks *People Analytics* merujuk pada penggunaan kumpulan data besar yang dianalisis untuk mengidentifikasi pola, tren, dan wawasan yang dapat meningkatkan keputusan dalam pengelolaan SDM. Dalam dunia SDM, data yang dikumpulkan dari berbagai sumber seperti absensi, produktivitas, survei keterlibatan karyawan, interaksi digital, dan performa kerja digunakan untuk membangun *People Analytics* yang komprehensif. *People Analytics* memungkinkan perusahaan untuk mengolah data ini menjadi informasi yang berguna dalam merancang kebijakan dan strategi SDM yang lebih efektif. Dengan data yang lebih terperinci, perusahaan dapat memprediksi tingkat turnover karyawan, mengidentifikasi individu

dengan potensi tinggi, serta merancang program keterlibatan dan pengembangan yang lebih tepat sasaran.

Menurut Bersin by Deloitte (2023), organisasi yang mengadopsi pendekatan berbasis data untuk pengelolaan SDM cenderung memiliki performa keuangan yang lebih baik dan tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi. Pendekatan ini memungkinkan HR untuk mengambil keputusan yang lebih objektif dan terinformasi, berdasarkan fakta dan data nyata, bukan hanya berdasarkan intuisi atau asumsi. Misalnya, perusahaan dapat menggunakan *People Analytics* untuk mengevaluasi efektivitas tim atau budaya kerja, serta mengidentifikasi kebutuhan pelatihan berdasarkan data aktual tentang keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan. Hal ini membantu perusahaan untuk mengoptimalkan sumber daya dengan lebih efisien, memberikan pelatihan yang lebih tepat waktu, dan meningkatkan produktivitas karyawan.

3. *Cloud Computing*

Cloud Computing telah menjadi fondasi penting dalam transformasi digital di bidang SDM. Dengan *cloud computing*, organisasi dapat mengakses sistem dan data SDM secara fleksibel, kapan pun dan di mana pun, tanpa perlu bergantung pada infrastruktur lokal yang mahal dan kompleks. Platform manajemen SDM berbasis cloud seperti SAP SuccessFactors, Workday, dan Oracle HCM Cloud telah menjadi pilihan utama bagi banyak organisasi di seluruh dunia untuk mengelola berbagai fungsi SDM secara efisien dan efektif. *Cloud Computing* memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan berbagai aspek pengelolaan SDM, mulai dari rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, hingga pengelolaan kompensasi dan manfaat, dalam satu sistem yang mudah diakses.

Keunggulan utama dari *cloud computing* terletak pada efisiensi biaya yang signifikan. Organisasi tidak perlu lagi mengeluarkan biaya besar untuk membeli dan memelihara infrastruktur TI lokal, karena semua layanan dan data dapat diakses melalui platform cloud yang sudah dikelola oleh penyedia layanan. Selain itu, *Cloud Computing* menawarkan aksesibilitas global yang sangat berguna bagi perusahaan multinasional. Karyawan dan tim HR di berbagai lokasi geografis dapat mengakses sistem SDM yang sama, memastikan konsistensi dalam pengelolaan data dan kebijakan perusahaan. Ini sangat penting bagi

perusahaan yang memiliki operasi di banyak negara dengan kebutuhan untuk menjaga keterpaduan dan standar dalam manajemen SDM.

D. Soal Latihan

1. Jelaskan bagaimana AI dapat mengubah cara proses seleksi dan rekrutmen karyawan di era digital. Sertakan contoh penggunaannya dalam organisasi.
2. Bagaimana penggunaan *Big Data* dalam *People Analytics* membantu HR dalam pengambilan keputusan strategis? Berikan contoh aplikasinya dalam perusahaan global.
3. Diskusikan peran *cloud computing* dalam transformasi digital manajemen SDM. Apa keuntungan yang diperoleh organisasi dalam memindahkan fungsi SDM ke platform cloud?
4. Menurut Anda, apa tantangan utama yang dihadapi oleh HR dalam mengadopsi teknologi digital seperti AI, *Big Data*, dan *Cloud Computing*? Bagaimana cara organisasi mengatasi tantangan ini?
5. Apa yang dimaksud dengan digital *Employee Experience* dan bagaimana teknologi dapat meningkatkan pengalaman karyawan di tempat kerja?



BAB IV

PERENCANAAN SDM STRATEGIS DI ERA DIGITAL

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan peran data dan *HR Analytics* dalam perencanaan SDM, memahami perencanaan *workforce* dan *talent management*, serta memahami strategi *workforce agility* dan *reskilling*. Sehingga pembaca dapat membantu organisasi dalam menyesuaikan kompetensi karyawan secara cepat dan berkelanjutan, agar tetap relevan dan kompetitif di era digital yang terus berubah.

Materi Pembelajaran

- Peran Data dan *HR Analytics* dalam Perencanaan SDM
- Perencanaan *Workforce* dan *Talent Management*
- Strategi *Workforce Agility* dan *Reskilling*
- Soal Latihan

A. Peran Data dan *HR Analytics* dalam Perencanaan SDM

Data dan *HR analytics* telah menjadi komponen krusial dalam perencanaan SDM di era digital. Dengan perkembangan teknologi yang pesat, pengelolaan data karyawan kini tidak hanya mencakup data dasar seperti absensi dan gaji, tetapi juga data yang lebih kompleks terkait dengan kinerja, kepuasan kerja, keterlibatan, dan potensi pengembangan karyawan. *HR analytics* atau analitik SDM adalah proses menggunakan data untuk membantu pengambilan keputusan yang lebih baik dalam manajemen SDM.

Menurut Bersin by Deloitte (2022), *HR analytics* memungkinkan organisasi untuk tidak hanya memahami kondisi saat ini, tetapi juga memprediksi dan merencanakan kebutuhan tenaga kerja di masa depan. *HR analytics* mengintegrasikan berbagai data yang relevan, mulai dari hasil evaluasi kinerja, feedback karyawan, hingga data rekrutmen, untuk

memberikan wawasan yang mendalam mengenai tren dan pola dalam organisasi. Dengan pemanfaatan analitik, manajer HR dapat melihat lebih jauh dari sekedar laporan administratif dan membuat keputusan yang berbasis pada data konkret. Peran utama *HR analytics* dalam perencanaan SDM meliputi beberapa aspek penting:

1. Prediksi Kebutuhan Tenaga Kerja

Prediksi kebutuhan tenaga kerja menjadi salah satu manfaat strategis utama dari penerapan *HR analytics* dalam manajemen SDM di era digital. Dengan menganalisis data historis tenaga kerja serta tren pasar secara mendalam, perusahaan dapat memproyeksikan kebutuhan SDM di masa depan dengan lebih akurat. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk melakukan perencanaan perekrutan, pelatihan, dan pengembangan karyawan secara proaktif, sehingga tidak hanya bereaksi terhadap perubahan, tetapi juga siap menghadapi tantangan yang akan datang. Gartner (2023) menekankan bahwa organisasi yang memanfaatkan *HR analytics* dalam perencanaan tenaga kerja memperoleh keunggulan kompetitif karena mampu mengantisipasi kebutuhan dan mempersiapkan talenta lebih awal.

HR analytics membantu perusahaan mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang ada dalam organisasi dengan menggabungkan data dari evaluasi kinerja, hasil pelatihan, dan kebutuhan bisnis yang terus berkembang. Hal ini memungkinkan tim SDM untuk menyusun strategi pengembangan yang terfokus, seperti program upskilling dan reskilling bagi karyawan. Contohnya, jika analisis menunjukkan kebutuhan meningkat di bidang data science atau keamanan siber, perusahaan dapat segera menyiapkan pelatihan internal atau bekerjasama dengan lembaga eksternal untuk membekali karyawan dengan keterampilan tersebut. *HR analytics* juga berperan penting dalam memantau tren demografi tenaga kerja, seperti usia, tingkat pensiun, dan pergerakan karyawan, yang krusial dalam merancang strategi suksesi dan menjaga keberlanjutan operasional organisasi. Dengan demikian, teknologi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi perencanaan tenaga kerja, tetapi juga mengurangi risiko kekurangan tenaga kerja di posisi kritis di masa depan.

2. Mengoptimalkan Proses Rekrutmen dan Seleksi

HR analytics berperan penting dalam mengoptimalkan proses rekrutmen dan seleksi karyawan di era bisnis yang semakin mengutamakan data. Dengan memanfaatkan data historis dan data real-time dari proses rekrutmen sebelumnya, perusahaan dapat mengidentifikasi strategi yang paling efektif dalam menarik talenta terbaik sekaligus mengurangi ketergantungan pada intuisi semata dalam pengambilan keputusan. Sebagaimana dijelaskan oleh LinkedIn (2022), *HR analytics* memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi saluran rekrutmen mana yang menghasilkan kandidat dengan kinerja terbaik dan tingkat retensi tertinggi, sehingga sumber daya dapat difokuskan pada metode yang paling produktif.

HR analytics memungkinkan perusahaan untuk menganalisis profil kandidat sukses di masa lalu berdasarkan berbagai faktor seperti latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan teknis, hingga hasil psikotes, yang kemudian dikaitkan dengan kinerja dan retensi karyawan. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat membuat model prediktif untuk memetakan karakteristik kandidat ideal bagi setiap posisi, meningkatkan akurasi seleksi sekaligus mempercepat proses rekrutmen. Lebih jauh, analitik ini juga membantu menilai keefektifan tiap tahap rekrutmen dan mengurangi bias dalam pengambilan keputusan, sehingga proses seleksi menjadi lebih objektif, adil, dan inklusif, menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas dan beragam.

3. Mengukur Kinerja dan Keterlibatan Karyawan

HR analytics telah menjadi alat vital dalam mengukur kinerja dan keterlibatan karyawan secara lebih akurat dan real-time. Dengan teknologi ini, tim manajemen SDM dapat mengakses data mendalam dari berbagai sumber seperti sistem penilaian kinerja digital, survei kepuasan kerja, feedback berkala, dan interaksi karyawan dengan platform internal. Menurut Gallup (2023), organisasi yang menggunakan data dalam memantau keterlibatan dan kinerja karyawan mengalami peningkatan produktivitas dan penurunan tingkat turnover secara signifikan. *HR analytics* memungkinkan manajer memetakan indikator kinerja utama (KPI), memantau pencapaian target, serta mendeteksi penurunan performa sejak dini, sehingga evaluasi menjadi lebih objektif dan berkelanjutan, tidak hanya bergantung pada penilaian tahunan atau subjektivitas atasan.

Data dari survei keterlibatan yang diolah dengan analitik membantu HR memahami motivasi dan kondisi emosional tenaga kerja secara lebih mendalam. Misalnya, jika ditemukan bahwa karyawan di divisi tertentu merasa kurang dihargai atau jenuh, manajemen dapat merancang program kesejahteraan, pelatihan, atau penyesuaian beban kerja yang tepat sasaran. *HR analytics* juga dapat mengevaluasi efektivitas program pengembangan, seperti dampak pelatihan terhadap kinerja atau pengaruh kebijakan kerja fleksibel terhadap stres karyawan. Dengan integrasi data kinerja dan keterlibatan, perusahaan memperoleh gambaran menyeluruh mengenai kondisi tenaga kerja, memungkinkan pengambilan keputusan strategis yang responsif dan membangun budaya kerja yang sehat, produktif, serta adaptif terhadap perubahan. Pendekatan ini memperkuat peran HR sebagai mitra strategis yang mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan organisasi.

4. Pengelolaan Retensi dan Perputaran Karyawan

Pengelolaan retensi dan perputaran karyawan kini menjadi lebih strategis berkat pemanfaatan *HR analytics*. Dengan pendekatan berbasis data, tim HR dapat menganalisis pola turnover, termasuk waktu dan alasan karyawan meninggalkan perusahaan. Data dari exit interview, survei kepuasan kerja, riwayat kehadiran, kinerja, serta aktivitas di platform internal diolah untuk mengidentifikasi tren dan risiko potensial. Informasi ini memungkinkan manajemen mengambil langkah pencegahan lebih awal agar tidak kehilangan talenta penting, sehingga pengelolaan SDM menjadi lebih proaktif dan terukur.

HR analytics juga membantu mengelompokkan data turnover berdasarkan divisi, jabatan, lokasi, maupun karakteristik demografis. Misalnya, jika banyak karyawan keluar dalam dua tahun pertama, hal ini dapat mengindikasikan perlunya perbaikan pada program onboarding atau pengembangan karier awal. Selain itu, tingginya turnover pada divisi tertentu bisa menjadi sinyal adanya masalah dalam kepemimpinan, beban kerja, atau kesempatan pengembangan. Dengan wawasan ini, perusahaan dapat merancang strategi retensi yang lebih efektif, seperti program penghargaan yang sesuai dengan motivasi karyawan atau pemetaan jalur karier berbasis data yang meningkatkan loyalitas. McKinsey (2023) mencatat bahwa organisasi yang menggunakan analitik dalam pengelolaan retensi mampu menurunkan angka turnover

hingga 25%, menunjukkan keuntungan kompetitif dari pengambilan keputusan yang berbasis data.

5. Perencanaan Pengembangan dan Karir Karyawan

Perencanaan pengembangan dan karir karyawan menjadi salah satu aspek krusial dalam strategi manajemen SDM yang semakin diperkuat oleh pemanfaatan *HR analytics*. Dengan menganalisis data pencapaian kerja, kompetensi, serta minat pengembangan individu, perusahaan dapat memetakan jalur karir yang lebih tepat dan personal bagi setiap karyawan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi talenta berpotensi tinggi yang siap ditempatkan pada posisi strategis di masa depan, sekaligus memastikan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan spesifik masing-masing individu. Program pelatihan yang dirancang berdasarkan data ini jauh lebih efektif dibandingkan pelatihan massal yang kurang terfokus, karena mampu menutup gap kompetensi dengan tepat sasaran.

HR analytics juga memberikan wawasan penting terkait tren pengembangan karir di dalam organisasi, seperti durasi rata-rata karyawan dalam mencapai posisi tertentu dan jalur karir yang sering ditempuh oleh karyawan sukses. Informasi ini sangat berguna untuk membimbing karyawan dalam merencanakan perjalanan karir secara realistis dan terarah. Dengan memaksimalkan talenta internal yang sudah dikenal kinerjanya, perusahaan dapat mengurangi ketergantungan pada rekrutmen eksternal, sekaligus menghemat biaya dan meminimalkan risiko ketidakcocokan. Upaya ini juga meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan, karena merasa dihargai dan mendapat kesempatan berkembang. McKinsey & Company (2023) menyatakan bahwa organisasi yang mengintegrasikan *HR analytics* dalam perencanaan karir dapat meningkatkan retensi hingga 20% dan mempercepat pengisian posisi kritis, membuktikan bahwa pendekatan berbasis data mendukung keberhasilan jangka panjang perusahaan.

B. Perencanaan *Workforce* dan *Talent Management*

Perencanaan *Workforce* dan manajemen talenta adalah dua aspek integral dalam strategi SDM yang efektif. Di era digital, kedua hal ini semakin penting, karena perusahaan menghadapi tantangan yang lebih besar dalam mengelola tenaga kerja yang semakin beragam dan bergerak

cepat. Perencanaan *Workforce* yang efektif membantu organisasi dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja jangka panjang, sementara manajemen talenta memastikan bahwa individu yang tepat berada di posisi yang tepat untuk mendukung tujuan bisnis perusahaan. Kedua aspek ini saling terkait dalam membangun kekuatan SDM yang berkelanjutan dan kompetitif.

1. Perencanaan *Workforce*

Perencanaan *workforce* merupakan langkah strategis yang krusial dalam memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat, baik dari segi jumlah maupun keterampilan, guna mendukung pertumbuhan dan menghadapi tantangan di masa depan. Di era digital, fokus perencanaan ini tidak hanya pada kuantitas karyawan, tetapi juga pada kualitas keterampilan yang relevan dengan perkembangan teknologi dan dinamika pasar. Dengan memanfaatkan data dan analitik, perusahaan dapat mengambil keputusan berbasis bukti yang lebih akurat, menggantikan pola lama manajemen tenaga kerja yang kurang responsif terhadap perubahan cepat. Tahap awal dalam perencanaan ini melibatkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan strategi jangka panjang, termasuk analisis tren industri dan proyeksi dampak teknologi, seperti kebutuhan akan tenaga ahli di bidang *data science*, keamanan siber, dan teknologi informasi (CIPD, 2023).

Perencanaan *workforce* juga mengharuskan perusahaan untuk mengelola kesenjangan keterampilan yang muncul akibat perubahan kebutuhan kerja. *HR analytics* berperan penting dalam menganalisis keterampilan yang dimiliki tenaga kerja saat ini dan memprediksi keterampilan yang dibutuhkan di masa mendatang, sehingga perusahaan dapat menyusun strategi pengembangan yang tepat, seperti program reskilling dan upskilling. Pendekatan ini tidak hanya membantu mengurangi biaya rekrutmen eksternal, tetapi juga memperkuat loyalitas karyawan. Selain itu, kesiapan tenaga kerja untuk menghadapi perubahan teknologi baru seperti AI dan otomatisasi harus menjadi perhatian utama. Organisasi perlu merancang strategi edukasi dan pembekalan agar karyawan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap cara kerja yang berubah, menjadikan perencanaan *workforce* sebagai fondasi utama dalam mendukung transformasi organisasi yang berkelanjutan (McKinsey & Company, 2022; Deloitte, 2023).

2. Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan strategi krusial dalam memastikan perusahaan memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten, tetapi juga selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi. Di era digital, pendekatan manajemen talenta semakin maju dengan pemanfaatan teknologi dan data yang mendukung proses identifikasi, pengembangan, dan retensi karyawan unggul. Proses rekrutmen dan seleksi berbasis data, misalnya, memanfaatkan sistem AI dan algoritma analitik untuk menilai kecocokan kandidat secara objektif dan efisien. Pendekatan ini tidak hanya mempercepat proses seleksi, tetapi juga mengurangi bias dan meningkatkan akurasi dalam memilih talenta yang tepat, sehingga memastikan individu yang sesuai menempati posisi strategis untuk mendukung kinerja organisasi secara berkelanjutan (Gartner, 2023).

Pengembangan karir dan retensi menjadi fokus utama dalam manajemen talenta modern. Dengan menggunakan data performa dan preferensi karyawan, perusahaan dapat merancang program pelatihan yang personal dan strategis untuk meningkatkan kapabilitas sekaligus memotivasi pertumbuhan karir. *HR analytics* juga membantu mengidentifikasi faktor-faktor penyebab turnover, sehingga organisasi dapat mengambil langkah proaktif melalui program loyalitas, keseimbangan kerja-hidup, dan penghargaan yang tepat guna mempertahankan talenta terbaik (Bersin by Deloitte, 2023). Lebih jauh, budaya organisasi yang inklusif dan inovatif menjadi fondasi utama untuk menarik dan menjaga keterlibatan karyawan. Survei digital dan analitik keterlibatan memberikan wawasan mendalam tentang kebutuhan karyawan, memungkinkan HR merancang strategi yang relevan dan berdampak positif bagi keberlangsungan talenta dalam perusahaan (LinkedIn, 2022).

C. Strategi *Workforce Agility* dan *Reskilling*

Di dunia yang bergerak cepat dan penuh ketidakpastian, *Workforce Agility* (kelincahan tenaga kerja) dan *reskilling* (pembelajaran kembali keterampilan) menjadi dua strategi utama dalam manajemen SDM yang diperlukan untuk mempertahankan daya saing organisasi. Di era digital, perubahan teknologi yang cepat, serta perubahan dalam

model bisnis dan kebutuhan pasar, membuat pentingnya kedua strategi ini dalam memastikan organisasi dapat bertahan dan berkembang.

1. *Workforce Agility* (Kelincahan Tenaga Kerja)

Workforce agility, atau kelincahan tenaga kerja, merupakan kemampuan organisasi untuk merespons dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Di era digital yang penuh ketidakpastian dan transformasi teknologi, kemampuan ini menjadi sangat penting agar organisasi tetap relevan dan kompetitif. *Workforce agility* tidak hanya menuntut kecepatan dalam mengambil keputusan, tetapi juga menuntut penyesuaian berkelanjutan pada keterampilan karyawan, proses kerja, dan struktur organisasi agar dapat menghadapi tantangan secara efektif dan efisien.

Salah satu aspek utama dari *workforce agility* adalah fleksibilitas peran dan tanggung jawab karyawan. Karyawan didorong untuk mengembangkan keterampilan lintas fungsi sehingga dapat berpindah antar proyek atau divisi sesuai kebutuhan organisasi, yang mendorong kolaborasi dinamis dan tim yang adaptif (Gartner, 2023). Selain itu, kepemimpinan adaptif juga sangat penting, di mana pemimpin harus mampu mengarahkan tim di masa perubahan, membentuk visi yang jelas, dan mendukung budaya inovasi serta respons cepat terhadap tantangan (McKinsey & Company, 2023). Pengembangan keterampilan yang berkelanjutan juga menjadi kunci agar karyawan selalu siap menghadapi perubahan, melalui pelatihan teknis dan soft skill yang relevan dengan tren industri terbaru, sehingga organisasi dapat mengisi kesenjangan kompetensi secara internal tanpa bergantung pada perekrutan eksternal.

2. *Reskilling* (Pembelajaran Kembali Keterampilan)

Reskilling atau pembelajaran kembali keterampilan menjadi strategi yang sangat penting dalam menghadapi disrupsi teknologi dan perubahan cepat di pasar kerja. Dengan berkembangnya otomatisasi dan kecerdasan buatan, banyak pekerjaan tradisional yang mengalami transformasi atau bahkan hilang. Oleh karena itu, *reskilling* hadir sebagai solusi untuk menjaga relevansi dan adaptabilitas tenaga kerja dengan mempersiapkan keterampilan baru yang dibutuhkan agar dapat terus berkontribusi secara efektif dalam lingkungan kerja yang berubah. Pendekatan ini tidak hanya menguntungkan individu dalam

meningkatkan daya saingnya, tetapi juga memberi manfaat strategis bagi perusahaan, seperti mengurangi kebutuhan rekrutmen eksternal dan meningkatkan retensi karyawan.

Langkah awal yang krusial dalam *reskilling* adalah mengidentifikasi keterampilan yang akan dibutuhkan di masa depan berdasarkan analisis tren industri dan proyeksi teknologi, seperti analisis data, pemrograman, manajemen proyek digital, dan pemahaman AI (Deloitte, 2023). Setelah itu, perusahaan harus menyediakan program pelatihan yang terstruktur dan mudah diakses, baik melalui e-learning, pelatihan internal, maupun pembelajaran berbasis proyek yang disesuaikan dengan kebutuhan individu. Selain itu, menciptakan budaya pembelajaran yang mendorong partisipasi aktif karyawan dengan insentif dan pengakuan juga sangat penting untuk membangun semangat belajar. Dengan menjadikan *reskilling* sebagai bagian integral dari strategi bisnis jangka panjang, organisasi tidak hanya mempersiapkan tenaga kerja yang siap menghadapi perubahan, tetapi juga memperkuat posisi kompetitif di era transformasi digital yang terus berlangsung.

D. Soal Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan *workforce agility*, dan mengapa hal ini penting dalam konteks manajemen SDM di era digital? Jelaskan beberapa langkah yang dapat diambil organisasi untuk meningkatkan kelincahan tenaga kerja.
2. Jelaskan konsep *reskilling* dalam manajemen SDM dan bagaimana proses ini dapat membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan teknologi dan pasar. Apa peran HR dalam mendukung proses *reskilling*?
3. Bagaimana strategi *workforce agility* dan *reskilling* dapat saling melengkapi dalam menghadapi tantangan perubahan cepat di dunia kerja? Berikan contoh situasi di mana kedua strategi ini dapat diterapkan secara bersamaan.
4. Apa saja tantangan utama yang dihadapi organisasi dalam menerapkan program *reskilling* untuk tenaga kerja? Bagaimana cara mengatasi tantangan tersebut agar program *reskilling* dapat berhasil?
5. Diskusikan peran data dan analitik dalam mendukung keputusan terkait *workforce agility* dan *reskilling*. Bagaimana *HR Analytics*

dapat membantu dalam merencanakan strategi *reskilling* yang efektif?



BAB V

REKRUTMEN DAN SELEKSI BERBASIS DIGITAL

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan *e-recruitment* dan automasi proses seleksi, memahami AI dalam analisis kandidat dan *decision making*, memahami *employer branding* melalui media digital, serta memahami studi kasus: perusahaan yang sukses dalam *digital hiring*. Sehingga pembaca dapat mengambil pelajaran praktis dan mengadaptasi strategi serupa dalam konteks organisasi masing-masing, sehingga proses perekrutan menjadi lebih modern, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan zaman.

Materi Pembelajaran

- *E-Recruitment* dan Automasi Proses Seleksi
- AI dalam Analisis Kandidat dan *Decision Making*
- *Employer Branding* melalui Media Digital
- Studi Kasus: Perusahaan yang Sukses dalam *Digital Hiring*
- Soal Latihan

A. *E-Recruitment* dan Automasi Proses Seleksi

E-recruitment dan automasi proses seleksi merupakan komponen penting dalam mengadaptasi digitalisasi pada manajemen SDM di era modern. Kedua konsep ini memungkinkan perusahaan untuk mempercepat proses rekrutmen, meningkatkan efisiensi, serta mengurangi bias manusia dalam seleksi kandidat. Dalam konteks ini, teknologi digital berperan kunci dalam meningkatkan kualitas dan kecepatan pengambilan keputusan yang lebih objektif dan terukur.

1. *E-Recruitment*: Definisi dan Manfaat

E-recruitment atau rekrutmen elektronik merupakan metode modern dalam proses perekrutan yang memanfaatkan teknologi digital sebagai media utama. Melalui platform online seperti situs web perusahaan, portal pekerjaan seperti JobStreet dan LinkedIn, serta media sosial seperti Instagram dan Facebook, perusahaan dapat mengiklankan lowongan, mengelola lamaran, dan melakukan seleksi kandidat secara efisien tanpa harus bergantung pada metode tradisional yang memakan waktu dan biaya besar. Pendekatan ini memungkinkan proses perekrutan menjadi lebih cepat dan hemat biaya, serta mempermudah tim HR dalam menyaring kandidat melalui sistem otomatis berbasis kata kunci, sehingga hanya pelamar yang sesuai kriteria yang diproses lebih lanjut (Breaugh, 2021).

E-recruitment memberikan kemudahan akses bagi para pencari kerja untuk melamar kapan saja dan dari mana saja tanpa harus datang langsung ke kantor, sehingga memperluas jangkauan pencarian talenta hingga ke tingkat global. Fleksibilitas ini sangat penting terutama di era kerja hybrid dan globalisasi saat ini, di mana kompetensi dan kecocokan budaya menjadi faktor utama di luar lokasi geografis. Keunggulan lain dari *e-recruitment* adalah peningkatan citra perusahaan sebagai organisasi yang modern dan adaptif terhadap perkembangan teknologi, yang secara khusus menarik perhatian generasi milenial dan Gen Z. Dengan demikian, *e-recruitment* tidak hanya mempercepat proses seleksi tetapi juga menjadi alat strategis dalam membangun branding perusahaan sebagai tempat kerja yang inovatif dan profesional.

2. Automasi Proses Seleksi: Meningkatkan Efisiensi dan Objektivitas

Automasi proses seleksi merupakan inovasi signifikan dalam manajemen rekrutmen modern yang memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi, akurasi, dan objektivitas dalam penyaringan dan pemilihan kandidat. Melalui sistem digital seperti *Applicant Tracking System* (ATS), perusahaan dapat mengotomatisasi berbagai tahapan rekrutmen mulai dari penyaringan awal lamaran, penjadwalan wawancara, hingga pengelolaan komunikasi dengan kandidat. ATS menggunakan algoritma pencocokan kata kunci untuk menyaring ribuan lamaran dengan cepat dan hanya meloloskan kandidat yang memenuhi

kualifikasi, sehingga mempercepat proses seleksi sekaligus mengurangi risiko kesalahan manusia yang umum terjadi pada metode manual.

Automasi juga mengurangi beban administratif pada tim HR, memungkinkan untuk lebih fokus pada tugas strategis seperti pengembangan talenta dan perencanaan SDM jangka panjang. Menurut Suen et al. (2019), penggunaan teknologi automasi terbukti meningkatkan produktivitas dan akurasi rekrutmen, terutama di organisasi dengan volume lamaran tinggi. Lebih dari itu, automasi juga meningkatkan objektivitas seleksi dengan meminimalisir bias pribadi perekrut melalui penyaringan berbasis parameter yang terstandarisasi. Hal ini mendukung terciptanya proses seleksi yang lebih adil, inklusif, dan membantu perusahaan membangun tenaga kerja yang beragam dan representatif, sehingga kualitas keputusan rekrutmen pun semakin optimal dalam menghadapi tantangan pasar kerja yang kompetitif.

3. Peran Chatbot dalam Proses E-Recruitment dan Seleksi

Di era digitalisasi proses rekrutmen, chatbot telah menjadi inovasi penting yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas e-recruitment serta seleksi kandidat. Chatbot adalah program berbasis kecerdasan buatan (AI) yang mampu berinteraksi secara otomatis dengan pelamar melalui pesan teks atau suara. Teknologi ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan respons cepat dan langsung kepada kandidat tanpa keterlibatan manusia secara langsung pada tahap awal komunikasi. Chatbot tidak hanya menyambut pelamar, tetapi juga menjawab pertanyaan umum, memberikan informasi mengenai posisi yang tersedia, serta mengumpulkan data awal seperti nama, riwayat pendidikan, dan pengalaman kerja, sehingga proses rekrutmen menjadi lebih terstruktur dan responsif.

Menurut penelitian Upadhyay & Khandelwal (2022), chatbot terbukti mempercepat interaksi antara kandidat dan perusahaan serta meningkatkan pengalaman pelamar secara keseluruhan dengan memberikan respons instan, termasuk di luar jam kerja atau saat proses rekrutmen berlangsung masif. Selain itu, chatbot membantu mengurangi beban kerja tim HR dengan menangani pertanyaan berulang seputar detail pekerjaan, lokasi, gaji, dan tahapan seleksi. Integrasi chatbot dengan sistem rekrutmen lainnya juga memungkinkan penyaringan data awal, penilaian kecocokan dasar pelamar, serta penjadwalan wawancara secara otomatis. Dengan kemampuan ini, chatbot menjadi alat yang

sangat berharga dalam proses rekrutmen modern, mendukung operasional HR sekaligus meningkatkan citra perusahaan sebagai entitas yang inovatif dan adaptif di tengah persaingan talenta yang semakin ketat.

4. Tantangan dalam Implementasi E-Recruitment dan Automasi Seleksi

Meskipun e-recruitment dan automasi seleksi membawa berbagai manfaat seperti efisiensi, kecepatan, dan objektivitas dalam proses perekrutan, implementasinya menghadapi sejumlah tantangan yang cukup kompleks. Salah satu kendala utama adalah perubahan budaya organisasi, khususnya dalam cara pandang dan pola kerja tim HR. Transisi dari metode rekrutmen tradisional ke sistem digital menuntut adaptasi signifikan, baik dari sisi teknologi maupun mentalitas kerja. Banyak tenaga HR yang belum familiar atau kurang percaya diri menggunakan teknologi baru seperti *Applicant Tracking System* (ATS) atau chatbot, sehingga pelatihan dan pembekalan keterampilan digital menjadi sangat penting untuk memastikan sistem ini dapat berfungsi optimal. Tanpa dukungan pembelajaran yang memadai, kehadiran teknologi canggih sekalipun tidak akan memberikan hasil yang maksimal.

Isu etis dan teknis terkait penggunaan algoritma dalam proses seleksi otomatis. Walaupun automasi bertujuan meningkatkan objektivitas, algoritma yang berbasis data historis bisa secara tidak sadar memperkuat bias yang sudah ada, seperti diskriminasi gender, usia, atau etnis. Misalnya, jika data masa lalu menunjukkan kandidat laki-laki lebih sering diterima, sistem otomatis mungkin akan cenderung memprioritaskan hal serupa tanpa disadari, yang berpotensi menimbulkan ketidakadilan. Oleh karena itu, perusahaan wajib melakukan pemantauan, pengujian, dan pembaruan berkala pada sistem agar tetap adil dan inklusif. Selain itu, aspek keamanan data dan privasi kandidat juga menjadi perhatian penting, karena pengelolaan data pribadi dalam e-recruitment rentan terhadap kebocoran atau penyalahgunaan. Dengan demikian, perusahaan harus memastikan sistem yang digunakan sesuai dengan regulasi perlindungan data dan memiliki standar keamanan yang tinggi untuk menjaga kepercayaan kandidat dan integritas proses rekrutmen.

B. AI dalam Analisis Kandidat dan *Decision Making*

Kecerdasan buatan (AI) semakin menjadi bagian integral dalam proses rekrutmen dan seleksi, mempengaruhi cara perusahaan menganalisis kandidat dan membuat keputusan yang lebih tepat dan efisien. Penggunaan AI dalam analisis kandidat memungkinkan pengolahan data dalam jumlah besar untuk memprediksi dan mengevaluasi kesesuaian pelamar dengan posisi yang dibuka. Teknologi ini menawarkan berbagai keunggulan, mulai dari mengurangi bias manusia hingga mempercepat proses seleksi. Bagian ini akan membahas penerapan AI dalam analisis kandidat serta dampaknya terhadap pengambilan keputusan dalam rekrutmen.

1. AI untuk Penyaringan dan Seleksi Kandidat

Penggunaan kecerdasan buatan (AI) dalam proses penyaringan dan seleksi kandidat telah membawa perubahan signifikan dalam praktik rekrutmen di berbagai organisasi. Teknologi ini memungkinkan perusahaan untuk secara otomatis menyaring dan menganalisis aplikasi pelamar dengan efisiensi yang jauh lebih tinggi dibandingkan metode manual. Contohnya, sistem *Applicant Tracking System* (ATS) berbasis AI mampu memindai resume dan surat lamaran untuk mendeteksi kata kunci maupun pengalaman yang relevan dengan persyaratan posisi yang dibuka. Dengan kemampuan ini, AI dapat dengan cepat mengidentifikasi kandidat yang memenuhi kriteria dasar, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, serta keterampilan teknis yang diperlukan oleh perusahaan.

Teknologi AI saat ini juga mampu melakukan analisis semantik terhadap dokumen pelamar, sehingga dapat memahami konteks pengalaman yang tertulis dalam CV, bukan hanya membaca kata-kata secara literal. Misalnya, AI dapat mengenali bahwa istilah seperti “pengembangan perangkat lunak” dan “rekayasa sistem” memiliki keterkaitan, sehingga seorang pelamar yang tidak menggunakan kata kunci persis sama tetap dapat dianggap relevan. Kemampuan analisis semantik ini membantu menjaring kandidat dengan pengalaman yang tepat meskipun ada variasi dalam istilah atau gaya penulisan. Selain meningkatkan efisiensi, AI juga mengurangi kesalahan manusia dan meningkatkan objektivitas dalam seleksi awal, mempercepat proses yang biasanya memakan waktu sehari-hari menjadi hanya beberapa

menit. Namun demikian, meskipun AI sangat membantu, keputusan akhir tetap perlu melibatkan penilaian manusia untuk mempertimbangkan aspek non-teknis seperti kepribadian, kecocokan budaya, dan potensi adaptasi kandidat.

2. Analisis Kecocokan Budaya dan Prediksi Kinerja

Di era digital yang semakin maju, kecerdasan buatan (AI) tidak hanya berfungsi untuk menyaring keterampilan teknis kandidat, tetapi juga dimanfaatkan untuk menganalisis kecocokan budaya (*cultural fit*) dan memprediksi potensi kinerja calon karyawan. Analisis kecocokan budaya menjadi sangat penting karena individu dengan keterampilan tinggi belum tentu dapat berkembang dalam lingkungan kerja yang nilai-nilainya bertentangan dengan budaya organisasi. AI dapat membantu proses ini dengan mengolah data dari berbagai sumber seperti tes psikometrik, wawancara video, hingga perilaku digital kandidat, guna mengevaluasi kesesuaian nilai dan gaya kerja. Dengan memanfaatkan data historis dari karyawan yang sukses dan memiliki retensi tinggi, AI dapat mengenali pola-pola spesifik yang menjadi indikator kecocokan budaya. Misalnya, dalam organisasi dengan budaya kolaboratif, AI dapat menilai apakah kandidat menunjukkan kecenderungan untuk bekerja sama, terbuka terhadap umpan balik, serta memiliki gaya komunikasi yang inklusif dan transparan, melalui pemrosesan bahasa alami dari jawaban verbal dan non-verbal.

AI juga berperan penting dalam memprediksi kinerja masa depan kandidat. Dengan membandingkan data kandidat baru dengan profil karyawan berkinerja tinggi di posisi serupa, AI dapat membangun model prediktif yang mengukur potensi keberhasilan seseorang berdasarkan variabel seperti latar belakang pendidikan, riwayat pekerjaan, dan pencapaian sebelumnya. Model ini membantu tim HR membuat keputusan yang lebih akurat dan berbasis data, sehingga mengurangi risiko merekrut kandidat yang tidak cocok dalam jangka panjang. Keunggulan dari pendekatan ini adalah peningkatan objektivitas dalam proses seleksi, mengurangi potensi bias manusia yang tidak disadari, serta memperbaiki kualitas rekrutmen secara keseluruhan. Namun demikian, penting untuk mengintegrasikan analisis AI dengan intuisi profesional dan wawasan manusia agar hasil seleksi tetap mempertimbangkan nuansa personal yang tidak selalu dapat diukur oleh

mesin. Kombinasi keduanya dapat menghasilkan keputusan rekrutmen yang lebih holistik dan berimbang.

3. Penggunaan AI dalam Pengambilan Keputusan yang Objektif

Pada proses rekrutmen, pengambilan keputusan yang objektif sangat penting untuk memastikan bahwa evaluasi terhadap kandidat dilakukan secara adil dan berdasarkan kompetensi yang relevan. Salah satu keunggulan utama dari penggunaan kecerdasan buatan (AI) dalam tahapan ini adalah kemampuannya untuk meminimalkan bias manusia yang kerap muncul secara tidak disadari, baik berupa preferensi terhadap institusi pendidikan, jenis kelamin, usia, maupun asal kandidat. Dengan pendekatan berbasis data, AI mampu mengevaluasi pelamar secara konsisten menggunakan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya, tanpa dipengaruhi oleh persepsi subjektif perekrut. Misalnya, sistem dapat menilai kecocokan berdasarkan pengalaman kerja dan keterampilan yang relevan, bukan pada faktor demografis atau personal yang tidak berkaitan langsung dengan kinerja pekerjaan.

Penggunaan AI bukan tanpa tantangan. Salah satu risiko terbesar adalah potensi bias algoritmik yang muncul jika data historis yang digunakan untuk melatih sistem mengandung kecenderungan diskriminatif. Jika, misalnya, selama bertahun-tahun perusahaan lebih sering merekrut kandidat dari kelompok tertentu, maka AI dapat menganggap pola tersebut sebagai preferensi yang seharusnya diikuti, padahal justru memperkuat bias yang ada. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk secara aktif memantau, mengaudit, dan memurnikan data pelatihan agar bebas dari unsur bias. Selain itu, transparansi dalam penggunaan AI juga harus dijaga, termasuk kemampuan menjelaskan (*explainability*) proses seleksi kepada kandidat. Dengan pengawasan yang tepat, AI tidak hanya dapat membantu meningkatkan objektivitas, tetapi juga menciptakan proses rekrutmen yang lebih adil, inklusif, dan dapat dipertanggungjawabkan.

4. Keuntungan dan Tantangan dalam Penggunaan AI untuk Pengambilan Keputusan

Penggunaan kecerdasan buatan (AI) dalam pengambilan keputusan rekrutmen memberikan keuntungan strategis yang signifikan bagi perusahaan, terutama dalam hal efisiensi dan akurasi. AI mampu memproses ribuan data pelamar, termasuk CV, surat lamaran, hingga

hasil tes psikometri, hanya dalam hitungan menit menghemat waktu yang sebelumnya dibutuhkan berminggu-minggu dalam proses manual. Selain itu, AI juga berperan penting dalam mengurangi bias manusiawi yang sering kali tidak disadari, seperti kecenderungan memilih kandidat berdasarkan gender, usia, atau latar belakang pendidikan tertentu. Dengan menetapkan parameter yang objektif dan konsisten, sistem AI dapat menyaring kandidat berdasarkan kualifikasi yang benar-benar relevan, sehingga menciptakan proses seleksi yang lebih adil dan transparan.

Di balik efisiensi dan objektivitas yang ditawarkan, implementasi AI dalam rekrutmen juga memunculkan sejumlah tantangan. Salah satu tantangan utama adalah ketergantungan terhadap kualitas data yang digunakan untuk melatih sistem. Jika data historis mengandung bias atau tidak mencerminkan keberagaman kandidat secara adil, maka AI berisiko mereproduksi bias tersebut dalam pengambilan keputusan. Selain itu, kurangnya transparansi dalam cara kerja algoritma yang sering kali disebut sebagai “*black box*” menyulitkan perusahaan untuk menjelaskan alasan di balik penolakan kandidat, sehingga dapat menurunkan kepercayaan publik terhadap proses rekrutmen. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa AI digunakan sebagai alat pendukung, bukan pengganti mutlak peran manusia, serta melibatkan pengawasan dan evaluasi berkelanjutan agar tetap etis, adil, dan dapat dipertanggungjawabkan.

C. *Employer Branding* melalui Media Digital

Employer branding adalah strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk membangun citra dan reputasi sebagai tempat yang menarik untuk bekerja. Dalam era digital, proses *employer branding* telah mengalami perubahan signifikan dengan memanfaatkan berbagai platform dan teknologi digital untuk menjangkau kandidat yang lebih luas dan membangun hubungan yang lebih kuat dengannya. Penggunaan media digital untuk *employer branding* tidak hanya penting untuk menarik perhatian kandidat berkualitas, tetapi juga untuk mempertahankan dan membangun keterikatan karyawan yang ada.

1. Pentingnya *Employer Branding* dalam Era Digital

Di era digital yang serba cepat dan saling terkoneksi, *employer branding* atau citra perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik berperan strategis dalam menarik sekaligus mempertahankan talenta terbaik. Calon karyawan masa kini tidak lagi hanya mempertimbangkan faktor seperti gaji dan posisi, tetapi juga menilai reputasi perusahaan, nilai-nilai yang dijunjung, budaya kerja yang dijalankan, serta komitmen terhadap pengembangan karier dan tanggung jawab sosial. *Employer branding* memungkinkan perusahaan untuk menampilkan identitas dan keunikan organisasinya, sehingga dapat menonjol di tengah persaingan pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif. Dalam konteks ini, perusahaan yang mampu membangun citra positif akan lebih mudah menarik kandidat berkualitas dan meningkatkan loyalitas dari dalam.

Media digital menjadi alat yang sangat efektif dalam menyebarkan *employer branding* secara luas dan terarah. Melalui platform seperti media sosial, situs karier, dan laman resmi perusahaan, organisasi dapat menampilkan konten yang mencerminkan lingkungan kerja mulai dari cerita sukses karyawan, aktivitas internal, program pengembangan, hingga komitmen terhadap keberagaman dan keberlanjutan. Konten semacam ini membantu menciptakan hubungan emosional antara calon karyawan dan perusahaan. *Employer branding* yang kuat bukan hanya mengurangi biaya rekrutmen, tetapi juga meningkatkan retensi dan kepuasan kerja. Menurut Backhaus dan Tikoo (2004), *employer branding* tidak hanya membentuk persepsi eksternal, tetapi juga memperkuat komitmen internal karyawan. Oleh karena itu, membangun *employer branding* yang otentik dan konsisten merupakan investasi penting dalam menciptakan organisasi yang berkelanjutan, adaptif, dan kompetitif di era digital.

2. Platform Media Digital untuk *Employer Branding*

Untuk membangun *employer branding* yang kuat di era digital, perusahaan harus memaksimalkan berbagai platform media digital untuk menyampaikan nilai, budaya, dan daya tarik sebagai tempat kerja yang ideal. Website karier perusahaan menjadi salah satu saluran utama, berfungsi sebagai etalase digital yang menyuguhkan lebih dari sekadar daftar lowongan. Situs ini dapat menampilkan profil perusahaan, budaya organisasi, testimoni karyawan, program pelatihan, hingga manfaat yang ditawarkan kepada pegawai. Bahkan, konten interaktif seperti video

keseharian di kantor atau tur virtual dapat memberikan gambaran yang lebih hidup dan meyakinkan bagi calon pelamar. Elemen-elemen tersebut berperan penting dalam menciptakan kesan awal yang positif dan profesional tentang perusahaan.

Media sosial berperan sentral dalam membentuk persepsi publik. Platform seperti LinkedIn, Instagram, Facebook, TikTok, hingga YouTube memungkinkan perusahaan membagikan konten dinamis tentang aktivitas internal, pencapaian tim, nilai-nilai perusahaan, maupun keterlibatan dalam isu sosial. Konten visual seperti video testimoni karyawan, *behind-the-scenes*, hingga highlight kegiatan sosial sangat efektif untuk membangun koneksi emosional dengan audiens, khususnya generasi muda. Di samping itu, blog atau artikel yang diterbitkan di situs resmi atau kanal eksternal juga dapat memperkuat citra perusahaan sebagai tempat kerja yang progresif dan peduli terhadap pengembangan karyawannya. Tak kalah penting, platform ulasan seperti Glassdoor dan Indeed juga harus dikelola dengan baik, respon profesional terhadap kritik atau pujian akan menunjukkan keterbukaan dan komitmen perusahaan terhadap transparansi dan perbaikan berkelanjutan.

3. Strategi *Employer Branding* yang Efektif

Strategi *employer branding* yang efektif harus dibangun secara holistik dan terintegrasi dengan memperhatikan elemen-elemen kunci yang dapat memperkuat citra perusahaan sebagai tempat kerja yang ideal. Konsistensi pesan menjadi fondasi utama; perusahaan perlu menyampaikan visi, misi, nilai, dan budaya kerja secara selaras di seluruh saluran komunikasi, baik melalui situs web, media sosial, maupun interaksi langsung dengan kandidat. Ketidakkonsistenan dalam penyampaian pesan dapat menimbulkan kebingungan dan melemahkan daya tarik perusahaan di mata calon karyawan. Selain itu, keterlibatan karyawan aktif juga berperan penting testimoni dan cerita nyata dari karyawan dapat memberikan kesan autentik dan membangun kepercayaan calon pelamar terhadap perusahaan. Konten seperti video keseharian atau artikel pengalaman kerja akan memperkuat narasi bahwa perusahaan benar-benar peduli terhadap kesejahteraan dan pertumbuhan karyawannya.

Menciptakan pengalaman pelamar yang positif selama proses rekrutmen. Mulai dari proses aplikasi yang mudah diakses, komunikasi

yang cepat dan sopan, hingga wawancara yang transparan dan menghargai waktu pelamar semua itu menciptakan kesan bahwa perusahaan profesional dan menghargai talenta. Di samping itu, menunjukkan komitmen terhadap keberagaman, inklusi, dan inovasi menjadi daya tarik tersendiri bagi kandidat yang memiliki nilai-nilai serupa. Employer branding juga perlu didukung oleh data analitik untuk mengukur efektivitas strategi yang dijalankan, seperti engagement konten atau persepsi publik. Dengan data ini, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan menyesuaikan pendekatannya agar lebih relevan dengan ekspektasi calon karyawan, sehingga reputasi sebagai *employer of choice* dapat terus diperkuat secara berkelanjutan.

D. Studi Kasus: Perusahaan yang Sukses dalam *Digital Hiring*

Seiring dengan berkembangnya teknologi dan semakin banyaknya platform digital, banyak perusahaan yang berhasil mengimplementasikan sistem rekrutmen digital untuk menarik talenta terbaik secara efisien dan efektif. Dalam bagian ini, akan dibahas beberapa contoh perusahaan yang berhasil dalam menerapkan proses *digital hiring* yang inovatif dan berhasil mencapai tujuan dalam hal akuisisi bakat.

1. Google: Penggunaan AI dan Data Analytics dalam Rekrutmen

Google telah memanfaatkan teknologi canggih, seperti *Artificial Intelligence* (AI) dan *Big Data*, untuk meningkatkan efisiensi dan objektivitas dalam proses rekrutmen. Salah satu penerapan teknologi yang paling mencolok adalah penggunaan AI untuk menyaring CV dan aplikasi pelamar. Dengan sistem ini, Google dapat secara otomatis menganalisis ribuan lamaran yang masuk, memindai kata kunci yang relevan, dan menilai kecocokan kandidat dengan persyaratan pekerjaan, sehingga mempercepat proses seleksi dan mengurangi beban administratif tim HR. AI juga memungkinkan Google untuk melakukan analisis yang lebih mendalam, melihat pola yang ada, dan mencocokkan profil pelamar dengan karyawan yang telah sukses di posisi serupa, memastikan bahwa kandidat yang terpilih memiliki potensi yang tinggi untuk sukses.

Google mengimplementasikan *HR Analytics* untuk menggali lebih dalam data yang ada dalam proses rekrutmen. Dengan menggunakan analisis data, dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi pada keberhasilan seorang karyawan di posisi tertentu, seperti keterampilan, pengalaman, dan karakteristik pribadi. Dengan cara ini, Google dapat menyaring kandidat yang memiliki atribut yang serupa dengan karyawan sukses, meningkatkan peluang penempatan yang lebih tepat.

Google juga memanfaatkan teknologi lain seperti chatbot dalam proses rekrutmen. Chatbot ini memungkinkan komunikasi awal yang lebih efisien dengan kandidat, menjawab pertanyaan terkait lowongan pekerjaan, dan memberikan informasi yang dibutuhkan tanpa melibatkan perekrut secara langsung. Hal ini mempercepat alur komunikasi dan memberikan pengalaman yang lebih baik bagi kandidat. Di sisi lain, penggunaan video interview memberikan fleksibilitas bagi kandidat yang berada di lokasi yang berbeda, sekaligus mengurangi potensi bias dalam proses wawancara. Video interview memungkinkan evaluasi yang lebih objektif terhadap kandidat, karena perekrut dapat lebih fokus pada keterampilan dan kualifikasi tanpa terganggu oleh faktor eksternal seperti penampilan fisik atau bias lainnya.

Keberhasilan Google dalam menggunakan teknologi dalam rekrutmen terbukti dari meningkatnya jumlah pelamar berkualitas yang melamar setiap tahunnya. Selain itu, teknologi ini juga membantu Google untuk mempertahankan budaya kerja yang inklusif dan inovatif, yang menjadi salah satu alasan mengapa terus menjadi perusahaan yang sangat dihargai oleh karyawan.

2. Unilever: Penggunaan Platform Digital dalam Seleksi Kandidat Global

Unilever, sebagai perusahaan multinasional yang bergerak di berbagai sektor, telah berhasil memanfaatkan platform digital untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam proses seleksi kandidat global. Salah satu inovasi utama yang diterapkan Unilever adalah penggunaan HireVue, sebuah platform wawancara video yang memungkinkan kandidat untuk menjawab pertanyaan yang telah disiapkan oleh perusahaan. Dengan sistem ini, Unilever dapat melakukan wawancara dengan kandidat dari berbagai belahan dunia tanpa memerlukan perjalanan fisik, yang tentunya menghemat waktu dan

biaya. Selain itu, sistem AI yang terintegrasi dengan HireVue mampu menganalisis jawaban kandidat, mengevaluasi keterampilan komunikasi, serta menilai kemampuan kandidat dalam menghadapi situasi tertentu. Ini membantu Unilever untuk mendapatkan wawasan lebih objektif dan mendalam tentang kandidat meskipun berada di lokasi yang berbeda.

Tidak hanya bergantung pada wawancara video, Unilever juga mengintegrasikan gamifikasi dalam proses rekrutmen. Dengan memberikan kandidat kesempatan untuk berpartisipasi dalam simulasi atau permainan yang dirancang untuk menguji keterampilan teknis dan kemampuan dalam menghadapi tantangan pekerjaan nyata, Unilever menciptakan proses rekrutmen yang lebih menarik, khususnya bagi generasi muda yang terbiasa dengan teknologi. Gamifikasi ini tidak hanya membuat pengalaman rekrutmen lebih menyenangkan, tetapi juga memberikan gambaran yang lebih realistis tentang bagaimana kandidat akan berperforma di lingkungan kerja yang dinamis.

Dengan penerapan teknologi ini, Unilever tidak hanya mempercepat proses seleksi tetapi juga meningkatkan akurasi dalam memilih kandidat yang tepat. Keberhasilan penggunaan platform digital seperti HireVue dan gamifikasi dalam rekrutmen global memungkinkan perusahaan ini untuk memperluas jangkauan ke berbagai negara dan menarik talenta terbaik dari berbagai latar belakang. Inovasi digital yang diterapkan Unilever ini juga mencerminkan komitmen perusahaan dalam memanfaatkan teknologi untuk mengoptimalkan proses seleksi, menciptakan pengalaman kandidat yang lebih baik, serta mendukung tujuan perusahaan untuk memperkuat daya saing di pasar global.

3. L'Oréal: Memanfaatkan Media Sosial dan Platform Digital untuk Membangun *Employer Brand*

L'Oréal, sebagai salah satu perusahaan kecantikan terbesar dan terkemuka di dunia, telah memanfaatkan media sosial dan berbagai platform digital untuk membangun *employer branding* yang kuat dan menarik talenta terbaik dari berbagai belahan dunia. Perusahaan ini secara aktif menggunakan platform seperti LinkedIn, Instagram, dan Facebook untuk berbagi konten yang menunjukkan budaya perusahaan, kesempatan karir, dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi, seperti inovasi, keberagaman, dan pengembangan karyawan. Dengan cara ini, L'Oréal dapat membangun citra perusahaan yang lebih menarik di mata calon kandidat, sekaligus menjangkau audiens yang lebih luas.

Untuk menjangkau kandidat dengan keterampilan tertentu, L'Oréal juga menggunakan LinkedIn Talent Solutions. Platform ini memungkinkan untuk mencari dan mengelompokkan kandidat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan secara lebih efektif. L'Oréal memanfaatkan teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI) dalam proses seleksi untuk meningkatkan efisiensi dalam penyaringan dan memastikan bahwa kandidat yang dipilih benar-benar memenuhi kriteria yang diinginkan. Ini membantu perusahaan untuk menemukan talenta yang tepat dengan lebih cepat dan akurat.

L'Oréal memanfaatkan video content untuk memberikan gambaran yang lebih mendalam tentang bagaimana rasanya bekerja di perusahaan. Video ini sering kali menampilkan karyawan yang berbicara langsung tentang pengalaman di L'Oréal, memberikan perspektif yang lebih manusiawi dan autentik mengenai budaya kerja di perusahaan tersebut. Dengan menampilkan berbagai inisiatif dan program yang tersedia bagi karyawan, video ini membantu calon pelamar untuk mendapatkan gambaran yang lebih realistis tentang lingkungan kerja di L'Oréal. Konten video yang berbobot ini tidak hanya menarik perhatian kandidat, tetapi juga memberikan informasi yang lebih mendalam tentang apa yang dapat diharapkan oleh calon karyawan jika bergabung dengan perusahaan.

Dengan penggunaan strategi digital yang cerdas dan berbasis teknologi, L'Oréal berhasil memperluas jangkauan dalam mencari kandidat, menarik lebih banyak pelamar dari berbagai negara, dan membangun reputasi sebagai tempat kerja yang inovatif, inklusif, dan menghargai pengembangan individu. Upaya ini memperkuat posisi L'Oréal sebagai employer of choice di industri kecantikan global.

4. Accenture: Penerapan Teknologi Cloud dalam Proses Rekrutmen

Accenture, perusahaan konsultan global terkemuka, telah mengadopsi teknologi cloud untuk menyempurnakan dan meningkatkan efisiensi proses rekrutmen. Dengan menggunakan *cloud-based recruiting tools*, Accenture mampu mengelola proses seleksi kandidat secara lebih terorganisir dan efisien, serta menyaring aplikasi dari berbagai belahan dunia dalam waktu yang lebih cepat. Teknologi cloud ini memungkinkan tim HR Accenture untuk mengakses informasi pelamar, status aplikasi, dan dokumen terkait dari mana saja dan kapan

saja, sehingga mempercepat proses seleksi dan mengurangi ketergantungan pada metode manual yang memakan waktu.

Accenture memanfaatkan *Big Data* untuk menganalisis tren rekrutmen secara lebih mendalam. Dengan menganalisis data yang terkumpul, dapat mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki dalam proses rekrutmen, serta mengetahui faktor-faktor yang berkontribusi pada kesuksesan dalam memilih kandidat yang tepat. Data ini juga membantu perusahaan untuk merumuskan strategi perekrutan yang lebih efektif, memastikan bahwa dapat terus menarik talenta terbaik di pasar global.

Penerapan sistem berbasis cloud juga memungkinkan kolaborasi yang lebih baik antar tim rekrutmen. Tim yang berada di lokasi yang berbeda dapat berkolaborasi secara real-time, berbagi informasi tentang kandidat, serta membuat keputusan yang lebih cepat dan terinformasi. Dengan memanfaatkan teknologi cloud, seluruh tim rekrutmen memiliki akses langsung ke data yang relevan dan dapat bekerja dengan lebih efisien, tanpa hambatan geografi atau waktu. Hal ini sangat mendukung kemampuan Accenture untuk mengelola perekrutan secara global, menyaring pelamar dari berbagai lokasi dengan cara yang lebih terstruktur dan efektif.

E. Soal Latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan e-recruitment dan bagaimana penerapannya dalam proses seleksi karyawan di perusahaan-perusahaan besar?
2. Bagaimana *Artificial Intelligence* (AI) dapat membantu perusahaan dalam proses analisis kandidat dan pengambilan keputusan (*decision making*)? Berikan contoh penerapannya dalam rekrutmen!
3. Apa itu *employer branding* dan bagaimana peran media digital dalam memperkuat citra perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik bagi talenta terbaik? Berikan contoh perusahaan yang berhasil dalam menggunakan media digital untuk membangun employer brand!
4. Diskusikan perubahan yang terjadi dalam model rekrutmen tradisional menjadi digital. Apa saja keuntungan dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan dalam melakukan transformasi digital pada proses rekrutmen?

5. Bagaimana gamifikasi dalam rekrutmen dapat meningkatkan efektivitas seleksi kandidat? Apa saja manfaat yang dapat diperoleh oleh perusahaan dari penerapan gamifikasi dalam rekrutmen?



BAB VI

PENGELOLAAN KINERJA DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait digital *performance management system*, memahami OKR dan KPI berbasis data, memahami feedback real-time dan gamifikasi dalam manajemen kinerja, serta memahami software dan aplikasi untuk monitoring kinerja. Sehingga pembaca dapat menjalankan proses evaluasi yang lebih efisien, transparan, dan responsif, sehingga mendukung pengembangan SDM yang berkelanjutan dan kinerja organisasi yang optimal.

Materi Pembelajaran

- *Digital Performance Management System*
- OKR dan KPI Berbasis Data
- Feedback Real-Time dan Gamifikasi dalam Manajemen Kinerja
- Software dan Aplikasi untuk Monitoring Kinerja
- Soal Latihan

A. *Digital Performance Management System*

Sistem Manajemen Kinerja Digital (*Digital Performance Management System*) merujuk pada penggunaan teknologi untuk mengelola, memantau, dan mengevaluasi kinerja karyawan secara berkelanjutan dan berbasis data. Di era digital, sistem ini memungkinkan organisasi untuk secara lebih efisien dan transparan mengelola kinerja seluruh anggota tim, serta memberikan pemantauan real-time terhadap pencapaian tujuan individu dan tim. Teknologi ini mencakup berbagai perangkat lunak dan aplikasi yang memfasilitasi pengaturan tujuan (*goal setting*), pemantauan kinerja, umpan balik (*feedback*), serta penilaian kinerja berbasis data yang lebih akurat.

Seiring dengan kemajuan digitalisasi, sistem manajemen kinerja digital telah menjadi komponen kunci dalam strategi pengelolaan SDM yang modern. Hal ini karena perusahaan memerlukan alat yang dapat memberikan informasi yang akurat dan tepat waktu untuk memantau progres karyawan serta mengambil keputusan strategis yang lebih berbasis data.

1. Fitur Utama dalam *Digital Performance Management System*

Digital Performance Management System (DPMS) menawarkan berbagai fitur utama yang memberikan manfaat nyata dalam mengelola dan meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Salah satu fitur terpenting adalah pengaturan tujuan dan *Key Performance Indicators* (KPI), yang memungkinkan perusahaan menetapkan target yang jelas, terukur, dan selaras dengan strategi bisnis. Dengan keterkaitan langsung antara tujuan dan KPI, evaluasi terhadap pencapaian karyawan menjadi lebih objektif dan terstruktur. Selain itu, sistem ini juga mendukung fleksibilitas dalam penyesuaian target apabila terjadi perubahan dinamika bisnis, sehingga perusahaan tetap adaptif dan responsif. Fitur lainnya adalah pemantauan kinerja secara real-time melalui sistem berbasis cloud, yang memberikan visibilitas menyeluruh terhadap progres pekerjaan karyawan. Hal ini memungkinkan tindakan korektif segera jika terjadi kendala, serta memberikan ruang bagi karyawan untuk melakukan penyesuaian secara proaktif.

DPMS memperkuat proses umpan balik dan evaluasi kinerja dengan pendekatan yang lebih cepat, transparan, dan berbasis data. Umpan balik yang diberikan secara langsung dan tepat waktu mendorong komunikasi dua arah antara atasan dan karyawan, serta memotivasi karyawan untuk terus berkembang. Tidak hanya itu, fitur perencanaan pengembangan karir memungkinkan manajer menyusun jalur pertumbuhan yang personal dan relevan dengan kekuatan maupun potensi karyawan, berbasis data kinerja yang terkumpul. Hal ini tidak hanya meningkatkan retensi, tetapi juga mendorong loyalitas dan komitmen terhadap organisasi. Keunggulan lain yang menonjol dari DPMS adalah kemampuannya dalam menghasilkan penilaian yang lebih objektif dan adil. Dengan menganalisis data kinerja secara menyeluruh, keputusan manajerial seperti promosi, bonus, atau pelatihan menjadi lebih tepat sasaran dan minim bias, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih profesional dan transparan.

2. Manfaat *Digital Performance Management System*

Digital Performance Management System (DPMS) memberikan kontribusi besar dalam meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas perusahaan. Melalui otomatisasi pengumpulan serta analisis data kinerja, DPMS mengurangi beban administratif yang biasanya menyita waktu tim HR dan manajer. Dengan demikian, sumber daya manusia dapat lebih fokus pada aktivitas strategis dan pengembangan bisnis inti. Proses evaluasi kinerja menjadi lebih cepat, akurat, dan efisien, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Selain itu, sistem ini memastikan bahwa setiap tahap evaluasi dilakukan berdasarkan parameter yang jelas dan terukur, sehingga mengurangi potensi kesalahan atau ketidakadilan dalam penilaian.

Manfaat lain yang sangat penting dari DPMS adalah peningkatan transparansi dan akuntabilitas dalam proses manajemen kinerja. Karyawan dan manajer memiliki akses yang sama terhadap data kinerja yang terstruktur dan real-time, sehingga mendorong komunikasi yang terbuka serta pemahaman bersama tentang ekspektasi dan hasil kerja. Akses cepat terhadap data melalui teknologi cloud juga memungkinkan pengambilan keputusan yang responsif dan berbasis informasi aktual, meskipun tim tersebar di berbagai lokasi. Tak hanya itu, DPMS mendukung pengembangan karyawan secara personal melalui analisis performa individual, sehingga rencana pelatihan dapat disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing karyawan. Hal ini memperkuat budaya pembelajaran berkelanjutan dan membantu meningkatkan retensi serta keterlibatan karyawan dalam jangka panjang.

3. Contoh Perangkat Lunak dan Sistem Manajemen Kinerja Digital

Berbagai perangkat lunak dan sistem manajemen kinerja digital kini banyak digunakan oleh perusahaan untuk mengelola kinerja karyawan secara lebih efektif dan efisien. Salah satu platform terkemuka adalah Workday, yang menyediakan berbagai fitur untuk manajemen kinerja, mulai dari pengaturan tujuan hingga pengembangan karir. Workday memungkinkan organisasi untuk mengelola data karyawan secara terpusat, memungkinkan pemantauan kinerja yang lebih terorganisir dan pengambilan keputusan yang lebih tepat. Selain itu, platform ini mendukung kolaborasi antar tim dan menyediakan alat yang

diperlukan untuk mengoptimalkan proses kinerja, dari perencanaan hingga evaluasi.

Lattice juga merupakan perangkat lunak populer yang menawarkan solusi pengelolaan kinerja yang terintegrasi dengan umpan balik dan tujuan karyawan. Lattice menekankan pada penggunaan data untuk menciptakan budaya kinerja yang transparan, membantu organisasi memantau perkembangan karyawan, serta menyesuaikan strategi pengelolaan kinerja sesuai dengan kebutuhan tim. Dengan fitur berbasis data ini, Lattice memungkinkan manajer untuk memberikan umpan balik yang lebih tepat waktu dan objektif, serta meningkatkan transparansi dalam proses evaluasi kinerja.

Platform lainnya yang sering digunakan adalah 15Five, yang lebih berfokus pada peningkatan komunikasi antara karyawan dan manajer. 15Five memfasilitasi umpan balik mingguan dan memberikan ruang bagi karyawan untuk melaporkan pencapaian, sekaligus memungkinkan manajer memberikan umpan balik secara langsung. Sistem ini tidak hanya mempercepat proses pengelolaan kinerja, tetapi juga meningkatkan keterlibatan karyawan, membantu merasa lebih terhubung dengan tujuan tim dan perusahaan. Dengan adanya interaksi yang lebih intens antara karyawan dan manajer, 15Five dapat meningkatkan komunikasi yang efektif dan menciptakan hubungan kerja yang lebih produktif.

SuccessFactors menawarkan berbagai alat untuk manajemen kinerja yang lebih menyeluruh, dengan kemampuan untuk mengelola tujuan, KPI, penilaian kinerja, dan pengembangan kompetensi karyawan. Platform ini sangat bermanfaat bagi organisasi yang membutuhkan sistem terintegrasi untuk manajemen kinerja dan sumber daya manusia. Dengan SAP SuccessFactors, perusahaan dapat memastikan bahwa evaluasi kinerja dilakukan secara konsisten dan objektif, serta mendukung pengembangan kompetensi yang diperlukan untuk meningkatkan hasil dan tujuan organisasi.

4. Tantangan dalam Implementasi *Digital Performance Management System*

Meskipun sistem manajemen kinerja digital menawarkan berbagai keuntungan, implementasinya tidak terlepas dari sejumlah tantangan yang perlu dihadapi oleh perusahaan. Salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan. Banyak karyawan dan

manajer yang mungkin merasa tidak nyaman dengan transisi dari metode manajemen kinerja tradisional ke sistem digital yang lebih otomatis. Perubahan tersebut sering kali menuntut penyesuaian dalam cara kerja yang sudah mapan, yang bisa menimbulkan rasa khawatir atau penolakan. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan perlu menyediakan pelatihan yang memadai dan komunikasi yang efektif, menjelaskan manfaat dan alasan di balik perubahan tersebut agar semua pihak dapat beradaptasi dengan lancar.

Keterbatasan infrastruktur teknologi juga dapat menjadi penghalang dalam implementasi sistem digital. Tidak semua perusahaan memiliki infrastruktur IT yang cukup kuat untuk mendukung penggunaan sistem manajemen kinerja digital. Dalam beberapa kasus, perusahaan harus berinvestasi dalam perangkat keras dan perangkat lunak yang sesuai untuk memastikan bahwa sistem dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Tanpa infrastruktur yang solid, implementasi sistem ini bisa terhambat, bahkan menurunkan produktivitas dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Tantangan lainnya adalah masalah privasi dan keamanan data. Sistem manajemen kinerja digital mengumpulkan berbagai data sensitif, seperti penilaian kinerja karyawan, umpan balik pribadi, dan informasi terkait tujuan atau perkembangan karir. Data yang dikumpulkan ini dapat menjadi sasaran potensi kebocoran atau penyalahgunaan jika tidak dilindungi dengan baik. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa sistem yang digunakan memenuhi standar keamanan yang ketat dan memiliki kebijakan privasi yang jelas. Melindungi data sensitif ini sangat penting untuk menjaga kepercayaan karyawan dan memastikan bahwa informasi yang dikumpulkan tidak disalahgunakan oleh pihak yang tidak berwenang.

B. OKR dan KPI Berbasis Data

OKR (*Objectives and Key Results*) dan KPI (*Key Performance Indicators*) adalah dua alat penting yang digunakan dalam manajemen kinerja untuk mengukur keberhasilan individu, tim, dan organisasi dalam mencapai tujuan strategis. Di era digital, penggunaan OKR dan KPI berbasis data telah berkembang pesat, dengan teknologi yang memungkinkan pengumpulan, analisis, dan pemantauan data secara real-time untuk membuat keputusan yang lebih terinformasi dan efisien.

Dalam konteks ini, penggunaan data untuk mengukur kinerja menjadi lebih transparan, objektif, dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan bisnis yang dinamis.

1. OKR: Pengaturan Tujuan yang Ambisius dan Terukur

OKR (*Objectives and Key Results*) merupakan kerangka kerja manajemen tujuan yang sangat efektif untuk menyelaraskan visi organisasi dengan aktivitas individu dan tim. Dengan membagi proses perencanaan ke dalam dua komponen utama, *Objectives* (tujuan) yang bersifat ambisius dan inspiratif, serta *Key Results* (hasil utama) yang spesifik dan terukur. OKR membantu perusahaan menetapkan arah yang jelas sekaligus memastikan adanya indikator yang konkret untuk mengukur keberhasilan. Metodologi ini tidak hanya meningkatkan fokus dan akuntabilitas, tetapi juga mendorong kolaborasi lintas tim, karena semua anggota organisasi memahami prioritas utama yang ingin dicapai dalam periode tertentu.

Keunggulan utama OKR terletak pada pendekatannya yang berbasis data (*data-driven*), yang memungkinkan perusahaan untuk terus mengevaluasi dan menyesuaikan strategi secara dinamis. Dengan bantuan teknologi digital, organisasi dapat memantau kemajuan OKR secara real-time dan memberikan umpan balik secara lebih cepat serta terfokus. Ini menciptakan budaya kerja yang lebih transparan dan terarah pada hasil. Dalam jangka panjang, penggunaan OKR dapat memperkuat kinerja organisasi karena seluruh tim bergerak selaras menuju tujuan bersama yang terukur dan bermakna, serta memiliki kejelasan dalam bagaimana kesuksesan didefinisikan dan dicapai.

2. KPI: Mengukur Kinerja secara Spesifik

KPI (*Key Performance Indicator*) adalah alat strategis yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi, tim, atau individu berdasarkan indikator yang spesifik, terukur, dan relevan dengan tujuan operasional. Tidak seperti OKR yang berfokus pada tujuan besar dan ambisius, KPI lebih diarahkan pada pencapaian target yang realistis dan berkaitan langsung dengan aktivitas harian. KPI membantu perusahaan memantau efisiensi dan efektivitas proses bisnis, serta mengevaluasi apakah strategi yang dijalankan sudah sesuai dengan arah yang diinginkan. Misalnya, untuk tim penjualan, KPI bisa berupa jumlah

transaksi per bulan, sedangkan untuk layanan pelanggan bisa berupa rata-rata waktu penyelesaian keluhan.

Di era digital, pemanfaatan teknologi membuat penerapan KPI menjadi semakin akurat dan efisien. Dengan sistem digital berbasis cloud dan kemampuan analitik data real-time, organisasi dapat mengakses dan menganalisis performa karyawan atau tim secara instan dan berkelanjutan. Ini memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi pola, merespons isu lebih cepat, dan mengambil keputusan berdasarkan data yang valid. Selain meningkatkan transparansi, pendekatan ini juga mempermudah dalam menyusun strategi peningkatan kinerja yang lebih tepat sasaran, karena semua langkah berbasis pada hasil pengukuran yang objektif dan dapat dipertanggungjawabkan.

3. Perbedaan Utama Antara OKR dan KPI

OKR (*Objectives and Key Results*) dan KPI (*Key Performance Indicators*) adalah dua alat penting yang digunakan untuk mengukur kinerja, tetapi keduanya memiliki perbedaan mendasar dalam hal fokus dan implementasi. OKR lebih berfokus pada pencapaian tujuan strategis yang ambisius dan sering kali berorientasi pada visi jangka panjang. OKR dirancang untuk mendorong pertumbuhan dan inovasi, dengan menetapkan tujuan yang menantang bagi organisasi, tim, atau individu. Tujuan-tujuan ini biasanya bersifat luas dan menginspirasi, mengajak untuk keluar dari zona nyaman demi mencapai hal-hal besar. Contoh OKR dapat mencakup hal-hal seperti "meningkatkan pangsa pasar global" atau "mencapai kepuasan pelanggan yang lebih tinggi secara signifikan".

KPI lebih terfokus pada pengukuran kinerja operasional yang lebih terperinci dan stabil. KPI memberikan gambaran yang jelas mengenai seberapa efisien suatu organisasi atau tim beroperasi dalam kegiatan sehari-hari. KPI biasanya lebih spesifik, terukur, dan dapat dipantau dengan mudah, misalnya, "jumlah penjualan per bulan", "waktu respons dukungan pelanggan", atau "tingkat konversi prospek". KPI digunakan untuk memonitor pencapaian terhadap tujuan yang lebih langsung dan dapat diukur secara kuantitatif dalam jangka waktu yang lebih pendek.

OKR sering kali digunakan untuk menetapkan dan mengevaluasi tujuan jangka panjang yang lebih bersifat ambisius dan luas, KPI lebih fokus pada pengukuran kinerja operasional yang mendetail dalam

periode yang lebih singkat. Meskipun kedua alat ini berbeda dalam pendekatan dan penerapannya, keduanya saling melengkapi. OKR membantu organisasi untuk menetapkan tujuan besar dan ambisius, sementara KPI memberikan cara untuk mengukur pencapaian tujuan-tujuan tersebut dalam operasional sehari-hari. Ketika diterapkan bersama-sama, OKR dan KPI memberikan gambaran yang komprehensif mengenai bagaimana organisasi bergerak menuju pencapaian tujuan jangka panjang, sekaligus mengelola dan mengoptimalkan kinerja operasional yang diperlukan untuk mencapainya. Dengan cara ini, organisasi dapat menjaga keseimbangan antara visi besar dan pencapaian hasil konkret yang mendukung visi tersebut.

4. Pentingnya Data dalam OKR dan KPI

Di era digitalisasi, data berperan penting dalam implementasi OKR (*Objectives and Key Results*) dan KPI (*Key Performance Indicators*) dengan membantu perusahaan memantau, mengukur, serta mengevaluasi pencapaian tujuan secara lebih efektif dan akurat. Teknologi memungkinkan pengumpulan data secara real-time yang memberikan visibilitas lebih baik terhadap kemajuan setiap tujuan, sehingga perusahaan dapat segera mengetahui apakah strategi yang dijalankan sudah tepat atau perlu disesuaikan. Selain itu, penggunaan sistem otomatis mengurangi kesalahan manusia dalam pengukuran, memastikan hasil yang konsisten dan objektif, yang menjadi dasar kuat dalam pengambilan keputusan berbasis fakta.

Data juga mendorong terciptanya transparansi dan kolaborasi di dalam organisasi. Dengan akses data yang terbuka bagi seluruh tim atau departemen, budaya keterbukaan dapat terbangun, di mana setiap anggota dapat memantau kemajuan bersama dan merasa lebih bertanggung jawab atas pencapaian hasil. Informasi yang didapat dari data ini memungkinkan manajer dan pemimpin untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan atau dipertahankan, serta merumuskan langkah strategis yang lebih terarah dan terukur. Dengan demikian, data tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga menjadi fondasi bagi perbaikan berkelanjutan dan pencapaian tujuan organisasi yang lebih optimal.

5. Teknologi yang Mendukung OKR dan KPI Berbasis Data

Teknologi berperan penting dalam mendukung pengelolaan OKR (*Objectives and Key Results*) dan KPI (*Key Performance Indicators*) berbasis data dengan hadirnya berbagai platform dan aplikasi yang dirancang khusus untuk membantu organisasi menetapkan, melacak, dan mengevaluasi tujuan serta kinerja secara efektif. Contohnya, platform seperti Weekdone memudahkan organisasi dalam melacak tujuan dan hasil utama dengan fitur laporan kinerja otomatis yang memberikan gambaran jelas kepada manajer dan tim mengenai progres pencapaian serta area yang perlu perhatian lebih. Selain itu, 15Five menawarkan kombinasi pengaturan tujuan dan umpan balik berbasis data melalui check-in mingguan, yang memperkuat komunikasi antara manajer dan karyawan sekaligus mendukung perbaikan berkelanjutan berdasarkan evaluasi kinerja yang lebih tepat waktu.

Platform lain seperti Gtmhub menyediakan integrasi data dari berbagai sistem operasional, sehingga OKR yang ditetapkan selaras dengan metrik kinerja yang relevan dan memberikan wawasan mendalam tentang kontribusi setiap bagian organisasi terhadap tujuan jangka panjang. Sementara itu, Zoho Analytics menawarkan kemampuan analitik yang terorganisir dan otomatis, memudahkan pengukuran serta pemantauan KPI dengan laporan terperinci yang membantu perusahaan memahami kinerja dan membuat keputusan berbasis data secara lebih baik. Dengan dukungan teknologi ini, perusahaan dapat mengelola dan memonitor OKR dan KPI secara lebih efisien dan transparan, mengurangi risiko kesalahan manusia, meningkatkan akurasi pengukuran, serta memperoleh insight yang mendalam untuk pengambilan keputusan strategis yang lebih tepat.

C. *Feedback Real-Time* dan Gamifikasi dalam Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja yang efektif sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan relevan kepada karyawan secara tepat waktu. Di era digital, dua tren yang semakin berkembang dan membawa dampak signifikan pada pengelolaan kinerja adalah *feedback real-time* dan gamifikasi. Kedua konsep ini, ketika diterapkan dengan benar, dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan produktivitas karyawan. Mari kita telusuri

lebih lanjut tentang bagaimana keduanya dapat mengubah manajemen kinerja dalam konteks digital.

1. *Feedback Real-Time* dalam Manajemen Kinerja

Feedback real-time dalam manajemen kinerja adalah proses pemberian umpan balik segera setelah karyawan menyelesaikan tugas atau aktivitas tertentu, berbeda dengan sistem evaluasi tradisional yang biasanya dilakukan secara berkala seperti tahunan atau triwulanan. Dengan dukungan teknologi digital, *feedback* ini dapat disampaikan secara cepat dan instan melalui berbagai platform komunikasi dan kolaborasi tim, seperti Slack atau Microsoft Teams. Pemberian umpan balik secara langsung ini memungkinkan karyawan untuk segera mengetahui kelebihan dan area yang perlu diperbaiki, sehingga mempercepat proses pembelajaran dan peningkatan kinerja tanpa adanya penundaan yang signifikan.

Manfaat utama dari *feedback real-time* adalah peningkatan kinerja yang lebih cepat dan efektif, karena karyawan dapat langsung memahami apa yang berjalan baik dan apa yang harus diperbaiki sehingga perbaikan dapat dilakukan segera. Selain itu, *feedback* yang diberikan secara langsung juga meningkatkan transparansi dan kejelasan komunikasi antara manajer dan karyawan, menghilangkan kebingungan terkait harapan dan standar kinerja. Proses ini juga meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan karena merasa usahanya diperhatikan dan dihargai, serta membangun hubungan yang lebih erat dan kolaboratif. Berbagai aplikasi manajemen kinerja seperti Lattice dan 15Five memudahkan pemberian *feedback real-time* dengan fitur notifikasi otomatis dan integrasi pencapaian kinerja, sehingga pengelolaan kinerja menjadi lebih efisien dan responsif di era digital.

2. Gamifikasi dalam Manajemen Kinerja

Gamifikasi dalam manajemen kinerja adalah penerapan elemen-elemen permainan seperti poin, level, tantangan, dan penghargaan ke dalam lingkungan kerja untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Dengan pendekatan ini, proses pencapaian tujuan bisnis menjadi lebih menarik dan menyenangkan, sekaligus menumbuhkan semangat kompetitif yang sehat di antara karyawan. Organisasi dapat memanfaatkan gamifikasi untuk membuat target kerja terasa lebih

menantang dan memacu karyawan agar bekerja lebih efisien, sehingga membantu mendorong pencapaian tujuan bersama secara lebih optimal.

Salah satu implementasi gamifikasi adalah melalui sistem poin dan penghargaan, di mana karyawan mendapatkan poin setiap kali berhasil menyelesaikan tugas atau mencapai target tertentu, yang kemudian bisa ditukar dengan insentif seperti bonus atau pengakuan khusus. Selain itu, penggunaan leaderboard atau papan peringkat memberikan visualisasi posisi karyawan atau tim dalam kompetisi yang sehat, memacu semangat untuk berprestasi lebih baik. Gamifikasi juga melibatkan tantangan dan misi layaknya level dalam permainan, yang menjaga motivasi tetap tinggi sepanjang waktu. Penghargaan digital seperti sertifikat atau lencana (*badges*) turut memberikan pengakuan formal atas pencapaian karyawan, meningkatkan rasa puas dan dihargai dalam lingkungan kerja.

3. Manfaat Gamifikasi dalam Manajemen Kinerja

Gamifikasi dalam manajemen kinerja memberikan berbagai manfaat penting bagi organisasi, terutama dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Dengan mengintegrasikan elemen permainan seperti tantangan, poin, dan penghargaan, pekerjaan menjadi lebih menyenangkan dan memicu rasa pencapaian. Karyawan yang merasa tertantang dan dihargai cenderung lebih termotivasi untuk berusaha keras mencapai target, sehingga produktivitas dan kualitas kerja meningkat. Selain itu, gamifikasi juga mendorong kolaborasi tim dengan memberikan penghargaan berdasarkan pencapaian bersama, sehingga memperkuat hubungan antar anggota dan meningkatkan sinergi di tempat kerja.

Gamifikasi juga berperan besar dalam pembelajaran dan pengembangan karyawan. Sistem level dan tantangan membuat proses belajar menjadi lebih menarik dan interaktif, mengubah pelatihan dari kegiatan yang membosankan menjadi pengalaman yang menyenangkan dan berkesan. Hal ini mendorong karyawan untuk terus berkembang dan beradaptasi dalam perannya. Selain itu, gamifikasi turut membantu meningkatkan retensi karyawan karena menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan penuh penghargaan. Karyawan yang merasa dihargai dan terlibat lebih cenderung bertahan di perusahaan, sehingga mengurangi turnover dan memperkuat stabilitas tim secara keseluruhan.

4. Contoh Penerapan Feedback Real-Time dan Gamifikasi

Banyak perusahaan besar di berbagai industri telah berhasil menerapkan konsep feedback real-time dan gamifikasi untuk meningkatkan manajemen kinerja. Salah satu contoh penerapan feedback real-time yang sukses adalah Salesforce, perusahaan perangkat lunak terkemuka, yang memanfaatkan Salesforce Chatter. Chatter adalah platform kolaborasi yang memungkinkan karyawan untuk memberikan umpan balik secara langsung dan bertukar ide dengan rekan kerja dalam waktu nyata. Dengan sistem ini, karyawan dapat segera mengetahui kekuatan dan area yang perlu diperbaiki, memungkinkan untuk memperbaiki kinerja secara langsung, tanpa menunggu review tahunan atau triwulanan. Pemberian umpan balik yang cepat ini juga membantu meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan.

Penerapan gamifikasi juga menjadi semakin populer, terutama dalam perusahaan yang fokus pada pengembangan keterampilan dan pemberdayaan karyawan. Salah satu contoh sukses adalah Deloitte, yang menggunakan elemen-elemen gamifikasi dalam program pengembangan profesional. Dengan memberikan lencana dan penghargaan digital untuk pencapaian tertentu, Deloitte mendorong karyawan untuk terus belajar dan berkembang. Lencana ini tidak hanya memberikan rasa pencapaian, tetapi juga memotivasi karyawan untuk menyelesaikan program pelatihan atau mencapai tujuan tertentu. Penghargaan semacam ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan, tetapi juga menciptakan suasana yang lebih dinamis dan kompetitif dalam perusahaan.

Perusahaan teknologi besar seperti Google dan Microsoft juga telah mengintegrasikan gamifikasi dalam berbagai aspek manajemen kinerja. Di Microsoft, gamifikasi diterapkan dalam pengembangan keterampilan, di mana karyawan diberikan pengakuan dan penghargaan untuk pencapaian tertentu yang berhubungan dengan peningkatan keterampilan atau pencapaian proyek. Penggunaan penghargaan ini mendorong karyawan untuk terus meningkatkan diri dan mengasah keterampilan, yang pada gilirannya berkontribusi pada produktivitas dan inovasi perusahaan. Melalui gamifikasi, Microsoft tidak hanya menciptakan lingkungan yang menyenangkan, tetapi juga memotivasi karyawan untuk terus berkembang dan memberikan kontribusi maksimal.

D. Software dan Aplikasi untuk Monitoring Kinerja

Di era digital, teknologi telah berperan penting dalam mengubah cara perusahaan memonitor dan mengelola kinerja karyawan. Software dan aplikasi untuk monitoring kinerja memungkinkan organisasi untuk memantau kemajuan, memberikan umpan balik secara real-time, dan mengelola tujuan secara efektif. Dengan memanfaatkan teknologi ini, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, menciptakan lingkungan kerja yang lebih transparan, dan meningkatkan produktivitas karyawan. Berikut adalah beberapa software dan aplikasi populer yang digunakan untuk monitoring kinerja karyawan:

1. Lattice

Lattice adalah platform manajemen kinerja yang dirancang untuk membantu perusahaan mengelola berbagai aspek kinerja karyawan, tujuan, dan pengembangan karir secara lebih efektif. Dengan Lattice, organisasi dapat memanfaatkan alat yang memungkinkan pemberian umpan balik secara real-time, evaluasi kinerja berkala, dan pengaturan tujuan yang jelas dan terukur menggunakan sistem OKR (*Objectives and Key Results*). Salah satu fitur utama dari Lattice adalah kemampuan untuk memberikan umpan balik 360 derajat, yang memungkinkan karyawan menerima masukan dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, dan bawahan, untuk memberikan pandangan yang lebih holistik tentang kinerja.

Lattice juga menawarkan manajemen OKR dan KPI yang terintegrasi, memudahkan organisasi untuk menetapkan tujuan strategis dan mengukur kemajuan karyawan terhadap tujuan tersebut. Dengan alat ini, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap individu dan tim bekerja dengan tujuan yang selaras dengan visi perusahaan, serta memantau hasil secara lebih terukur dan objektif. Fitur lain yang sangat berguna adalah survey keterlibatan karyawan, yang memungkinkan manajer untuk mengukur tingkat kepuasan dan keterlibatan karyawan secara berkala, membantu organisasi memahami faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dan produktivitas.

2. 15Five

15Five adalah platform manajemen kinerja yang dirancang untuk memperkuat komunikasi antara manajer dan karyawan, serta

meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas tim. Fokus utama dari 15Five adalah menciptakan ruang bagi percakapan yang terbuka dan transparan, di mana karyawan dapat menerima umpan balik secara teratur dan memberikan pembaruan terkait progres. Melalui pendekatan ini, 15Five membantu memastikan bahwa karyawan merasa didukung dan dihargai dalam pekerjaan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi.

Salah satu fitur unggulan dari 15Five adalah sistem feedback mingguan dan check-in pribadi. Karyawan mengisi laporan singkat yang memungkinkan untuk memberikan pembaruan mengenai pencapaian, tantangan, dan perasaannya, sementara manajer dapat memberikan umpan balik langsung untuk mendukung perkembangan. Fitur ini juga memfasilitasi dialog dua arah yang penting untuk pengembangan berkelanjutan. Selain itu, 15Five memungkinkan pemberian pembaruan kinerja dan umpan balik dari rekan kerja, yang membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan saling mendukung.

3. Workday

Workday adalah platform manajemen SDM yang sangat komprehensif dan terkenal di kalangan perusahaan besar. Platform ini dirancang untuk membantu organisasi dalam mengelola berbagai aspek SDM, termasuk manajemen kinerja, rekrutmen, pengelolaan bakat, dan perencanaan tenaga kerja. Workday menggunakan teknologi analitik canggih untuk memberikan wawasan yang mendalam mengenai kinerja karyawan, memungkinkan manajer untuk memberikan umpan balik yang lebih efektif dan membuat keputusan berbasis data.

Salah satu fitur utama Workday adalah kemampuannya dalam manajemen tujuan dan pengukuran kinerja. Dengan alat ini, perusahaan dapat menetapkan tujuan yang jelas dan terukur bagi karyawan, serta memantau kemajuan secara terus-menerus. Workday mendukung integrasi antara tujuan individu dengan tujuan organisasi, memastikan bahwa setiap pencapaian individu berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang perusahaan. Melalui sistem ini, perusahaan dapat lebih mudah mengevaluasi apakah karyawan berada di jalur yang benar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4. BambooHR

BambooHR adalah platform manajemen SDM yang dirancang khusus untuk perusahaan kecil dan menengah. Platform ini menawarkan solusi yang mudah digunakan untuk berbagai fungsi SDM, termasuk manajemen kinerja, pelacakan absensi, pengelolaan data karyawan, dan penyimpanan dokumen. BambooHR sangat cocok untuk perusahaan yang membutuhkan sistem SDM yang terintegrasi namun tidak rumit, memungkinkan untuk lebih fokus pada pengembangan karyawan dan pencapaian tujuan bisnis.

Pada manajemen kinerja, BambooHR menawarkan berbagai fitur yang mempermudah proses evaluasi dan pengembangan karyawan. Salah satu fitur utama adalah umpan balik 360 derajat, yang memungkinkan manajer dan rekan kerja memberikan masukan secara menyeluruh mengenai kinerja seseorang. Umpan balik ini tidak hanya datang dari atasan langsung, tetapi juga dari sesama rekan kerja dan bahkan bawahan, memberikan gambaran yang lebih lengkap dan objektif tentang kinerja individu. Dengan umpan balik ini, karyawan bisa mendapatkan wawasan yang lebih luas mengenai kekuatan dan area yang perlu diperbaiki.

5. Reflektive

Reflektive adalah platform manajemen kinerja yang dirancang untuk mendukung pemantauan kinerja secara berkelanjutan, menetapkan tujuan yang jelas, dan memberikan umpan balik langsung kepada karyawan. Salah satu kekuatan utama Reflektive adalah kemampuannya untuk mengintegrasikan pengelolaan OKR (*Objectives and Key Results*) dan KPI (*Key Performance Indicators*), yang memungkinkan manajer untuk dengan mudah memantau kemajuan tim terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Dengan fitur-fitur ini, Reflektive membantu organisasi menetapkan sasaran yang terukur dan memastikan bahwa setiap anggota tim dapat mengevaluasi pencapaian secara transparan dan objektif.

Salah satu fitur unggulan dari Reflektive adalah kemampuannya untuk menyediakan umpan balik dan pemberian penghargaan secara real-time. Umpan balik yang diberikan tidak hanya berasal dari manajer, tetapi juga dapat berasal dari rekan sejawat (*peer-to-peer*) dan bahkan bawahan. Hal ini menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan mendalam dalam evaluasi kinerja, memungkinkan karyawan untuk mendapatkan perspektif yang lebih lengkap tentang kelebihan dan area

yang perlu diperbaiki. Dengan adanya feedback berkelanjutan ini, karyawan bisa segera menyesuaikan diri dan meningkatkan kinerja tanpa harus menunggu evaluasi tahunan atau periodik.

E. Soal Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan *Digital Performance Management System* dan bagaimana penerapannya dapat meningkatkan efektivitas manajemen kinerja di perusahaan?
2. Bagaimana OKR (*Objectives and Key Results*) dan KPI (*Key Performance Indicators*) dapat berkontribusi dalam mengukur kinerja karyawan secara lebih objektif dan terukur?
3. Apa keuntungan dan tantangan dari menggunakan gamifikasi dalam manajemen kinerja karyawan?
4. Bagaimana feedback real-time dapat berperan dalam meningkatkan produktivitas karyawan?
5. Tentukan dua aplikasi atau software yang digunakan untuk monitoring kinerja karyawan dan jelaskan fitur-fitur utama yang ditawarkan oleh masing-masing aplikasi tersebut.



BAB VII

PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN SDM DI ERA DIGITAL

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan *e-learning*, *microlearning*, dan gamifikasi dalam pelatihan, memahami *learning management system* (LMS) dan personalisasi pembelajaran, memahami peran AI dalam *upskilling* dan *reskilling* karyawan, serta memahami evaluasi efektivitas pelatihan digital. Sehingga pembaca dapat memastikan bahwa program pelatihan yang dijalankan tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan, tetapi juga memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan sumber daya manusia dan pencapaian tujuan organisasi.

Materi Pembelajaran

- *E-Learning*, *Microlearning*, dan Gamifikasi dalam Pelatihan
- *Learning Management System* (LMS) dan Personalisasi Pembelajaran
- Peran AI dalam *Upskilling* dan *Reskilling* Karyawan
- Evaluasi Efektivitas Pelatihan Digital
- Soal Latihan

A. *E-Learning*, *Microlearning*, dan Gamifikasi dalam Pelatihan

Di era digital yang terus berkembang, pelatihan dan pengembangan SDM juga mengalami transformasi besar-besaran. Penggunaan teknologi modern dalam pelatihan SDM telah membawa perubahan yang signifikan, dengan *e-learning*, *microlearning*, dan gamifikasi menjadi komponen penting dalam strategi pelatihan yang efektif. Ketiga konsep ini tidak hanya memperkenalkan cara baru dalam belajar, tetapi juga meningkatkan kualitas, keterlibatan, dan retensi informasi dalam proses pembelajaran.

1. *E-Learning* dalam Pelatihan SDM

E-learning dalam pelatihan SDM merupakan inovasi penting dalam era digital yang memungkinkan perusahaan memberikan pelatihan kepada karyawan secara lebih fleksibel dan efisien. Melalui penggunaan platform digital, *e-learning* memungkinkan penyampaian materi pelatihan secara daring yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja melalui perangkat seperti komputer, tablet, atau smartphone. Hal ini sangat membantu, terutama bagi organisasi yang memiliki karyawan tersebar di berbagai lokasi geografis. Menurut Clark dan Mayer (2021), *e-learning* tidak hanya mengurangi biaya pelatihan secara signifikan, tetapi juga mempercepat proses pembelajaran tanpa mengorbankan kualitas materi yang disampaikan.

Konten pelatihan dalam *e-learning* dapat disusun dalam berbagai format, seperti video pembelajaran, webinar, kuis interaktif, hingga simulasi berbasis web yang dirancang untuk memperkuat pemahaman peserta. Dengan pendekatan ini, karyawan dapat mempelajari keterampilan baru atau memperbarui pengetahuan secara mandiri, sesuai dengan kecepatan belajar masing-masing individu. Keunggulan utama *e-learning* terletak pada kemampuannya untuk menyesuaikan gaya belajar individu dengan kebutuhan organisasi. Misalnya, bagi karyawan yang lebih nyaman belajar secara visual, video pelatihan dapat menjadi sarana yang sangat efektif.

2. *Microlearning*: Pembelajaran Singkat dan Terfokus

Microlearning adalah pendekatan inovatif dalam pelatihan SDM yang menyajikan pembelajaran dalam bentuk potongan-potongan singkat dan terfokus, biasanya berdurasi tidak lebih dari 10 hingga 15 menit. Berbeda dengan *e-learning* yang menyuguhkan materi pelatihan dalam bentuk modul yang lebih panjang dan mendalam, *microlearning* dirancang untuk memberikan informasi secara cepat, langsung, dan mudah dicerna. Pendekatan ini sangat efektif untuk pelatihan yang membutuhkan pemahaman instan terhadap topik tertentu, seperti penggunaan perangkat lunak baru, prosedur kerja, atau keterampilan teknis spesifik yang dapat segera diterapkan. Menurut Thalheimer (2022), *microlearning* menawarkan keunggulan dalam meningkatkan fokus, mengurangi gangguan, dan menyajikan materi yang praktis serta relevan.

Keunggulan utama *microlearning* terletak pada kemampuannya meningkatkan daya serap dan retensi pengetahuan. Karena informasi disampaikan dalam ukuran kecil, peserta pelatihan dapat lebih mudah memahami dan mengingat konten yang dipelajari. Ini sangat berguna dalam lingkungan kerja yang serba cepat, di mana karyawan sering kali tidak memiliki waktu untuk mengikuti pelatihan dalam durasi panjang. Dengan *microlearning*, karyawan dapat menyisihkan waktu beberapa menit dalam sehari untuk belajar, tanpa mengganggu produktivitas kerja.

3. Gamifikasi: Meningkatkan Keterlibatan dan Motivasi dalam Pelatihan

Gamifikasi dalam pelatihan SDM merupakan pendekatan inovatif yang mengintegrasikan elemen-elemen permainan seperti poin, lencana, papan peringkat, dan tantangan ke dalam proses pembelajaran. Tujuannya adalah untuk meningkatkan keterlibatan dan motivasi peserta agar lebih antusias dalam mengikuti pelatihan. Menurut Robson *et al.* (2023), penerapan gamifikasi dapat menciptakan pengalaman belajar yang menyenangkan, interaktif, dan kompetitif secara sehat. Elemen-elemen tersebut tidak hanya mendorong partisipasi aktif, tetapi juga memperkuat rasa pencapaian pribadi melalui sistem penghargaan yang dirancang untuk memotivasi peserta menyelesaikan setiap tahap pelatihan dengan semangat yang tinggi.

Salah satu bentuk implementasi gamifikasi dalam pelatihan adalah penggunaan kuis interaktif berbasis poin, tantangan yang bersifat kompetitif, serta skenario simulasi yang memungkinkan peserta menyelesaikan tugas dalam lingkungan digital yang menyerupai dunia nyata. Setiap pencapaian dalam pelatihan, seperti menyelesaikan modul atau menjawab soal dengan benar, dapat diberi imbalan berupa lencana digital atau kenaikan peringkat di papan skor. Hal ini memberikan umpan balik langsung mengenai kemajuan peserta dan menumbuhkan motivasi intrinsik untuk terus belajar, sebagaimana disimpulkan oleh Anderson (2023), yang menyatakan bahwa gamifikasi secara signifikan dapat mempercepat proses pembelajaran dan meningkatkan retensi materi.

B. *Learning Management System* (LMS) dan Personalisasi Pembelajaran

Di era digital, transformasi dalam pelatihan dan pengembangan SDM tidak terlepas dari pemanfaatan teknologi yang terus berkembang. Salah satu inovasi utama dalam pendidikan dan pelatihan modern adalah penggunaan *Learning Management System* (LMS). LMS menjadi fondasi digital bagi organisasi untuk merancang, menyampaikan, memantau, dan mengevaluasi pelatihan karyawan secara efektif dan efisien. Seiring dengan itu, muncul pula pendekatan personalisasi pembelajaran, yakni strategi untuk menyesuaikan materi, kecepatan, dan gaya belajar berdasarkan preferensi atau kebutuhan individu. Integrasi keduanya menjadi solusi strategis dalam pengembangan SDM yang adaptif dan kompetitif.

1. Pengertian dan Fungsi LMS dalam Pengembangan SDM

Learning Management System (LMS) merupakan sebuah platform perangkat lunak yang dirancang untuk memfasilitasi proses pembelajaran secara digital, terutama dalam konteks pengembangan SDM. LMS memungkinkan organisasi untuk merancang, menyampaikan, dan mengelola program pelatihan secara efisien dan terstruktur. Dengan menggunakan LMS, perusahaan dapat menyusun kurikulum pelatihan yang relevan, mengunggah berbagai jenis materi pembelajaran seperti modul teks, video, e-book, hingga kuis interaktif, serta memantau kemajuan setiap peserta secara real-time. Menurut Pappas (2023), LMS memberikan banyak manfaat, termasuk peningkatan efisiensi pelatihan, fleksibilitas dalam waktu dan tempat belajar, serta kemampuan untuk mengevaluasi performa pembelajaran secara menyeluruh dan akurat.

Pada praktiknya, LMS memiliki beberapa fungsi utama yang sangat penting bagi pengembangan SDM. Pertama, LMS berperan sebagai pusat pengelolaan konten pelatihan yang memungkinkan pelatih atau manajer SDM untuk menyusun materi secara sistematis dan dapat diakses kapan saja. Kedua, LMS menyediakan fitur pelaporan dan analitik yang dapat digunakan untuk memantau progres belajar peserta, mengidentifikasi kesenjangan kompetensi, serta memberikan umpan balik secara langsung. Ketiga, LMS memungkinkan penjadwalan pelatihan secara otomatis, termasuk pengiriman pengingat kepada

peserta, sehingga meningkatkan keterlibatan dan kedisiplinan dalam mengikuti pelatihan. Selain itu, LMS juga mendukung sistem sertifikasi otomatis setelah peserta menyelesaikan kursus atau modul tertentu, yang dapat menjadi bagian dari rekam jejak pengembangan kompetensi karyawan.

2. Manfaat LMS dalam Pengembangan SDM

Learning Management System (LMS) memberikan manfaat besar dalam pengembangan SDM, terutama di era digital yang menuntut fleksibilitas dan efisiensi. Salah satu keunggulan utama LMS adalah kemampuannya menyediakan akses pelatihan yang fleksibel, memungkinkan karyawan untuk belajar kapan saja dan di mana saja melalui perangkat komputer atau ponsel. Dengan demikian, proses pembelajaran tidak lagi terbatas oleh waktu atau lokasi, memberi karyawan kendali penuh atas ritme dan jadwal belajar. Fleksibilitas ini sangat penting dalam meningkatkan efektivitas pelatihan, karena peserta dapat menyesuaikan pembelajaran dengan kebutuhan dan kesibukan masing-masing.

LMS juga menawarkan efisiensi dari segi waktu dan biaya. Pelatihan berbasis digital dapat menggantikan metode konvensional yang memerlukan biaya perjalanan, akomodasi, dan logistik lainnya, sehingga secara signifikan mengurangi pengeluaran organisasi. LMS juga memungkinkan pemantauan progres peserta secara real-time, sehingga manajer HR dapat dengan mudah melacak partisipasi, hasil kuis, dan durasi belajar setiap individu. Informasi ini sangat berguna untuk mengidentifikasi peserta yang memerlukan bimbingan tambahan serta merancang strategi pengembangan yang lebih tepat sasaran. Selain itu, LMS memiliki skalabilitas tinggi, memungkinkan pelatihan diselenggarakan secara serentak bagi ribuan karyawan di berbagai lokasi, sehingga memastikan konsistensi dan kualitas pelatihan di seluruh organisasi.

3. Personalisasi Pembelajaran: Menyesuaikan dengan Kebutuhan Individu

Personalisasi pembelajaran merupakan pendekatan strategis dalam pengembangan SDM yang menyesuaikan materi, metode, dan kecepatan belajar dengan kebutuhan serta preferensi masing-masing individu. Di era digital, kemajuan teknologi seperti *Machine Learning*

dan *Artificial Intelligence* (AI) memungkinkan sistem pembelajaran untuk merespons secara adaptif terhadap perilaku dan karakteristik peserta, sehingga menciptakan pengalaman belajar yang lebih relevan dan bermakna. Pendekatan ini meningkatkan efektivitas proses belajar karena setiap peserta mendapatkan materi yang sesuai dengan gaya belajar, latar belakang, dan tujuan pengembangan, sehingga merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk aktif berpartisipasi.

LMS modern kini dilengkapi dengan fitur personalisasi canggih, seperti rekomendasi konten berbasis riwayat pembelajaran dan penyesuaian tingkat kesulitan materi sesuai hasil evaluasi peserta. Sistem ini dapat mempercepat pembelajaran bagi yang sudah menguasai topik tertentu dan memberikan penguatan bagi yang masih membutuhkan. Selain itu, teknologi ini juga mampu mengidentifikasi gaya belajar individu misalnya melalui video, teks, atau praktik interaktif dan menyesuaikan format penyampaian materi agar lebih efektif. Personalisasi juga mencakup pemberian notifikasi pelatihan yang relevan dengan posisi atau peran karyawan, sehingga pelatihan menjadi lebih kontekstual dan aplikatif, sekaligus memperkuat strategi pengembangan talenta yang selaras dengan kebutuhan bisnis dan aspirasi individu.

4. Integrasi LMS dan Personalisasi dalam Praktik

Integrasi antara *Learning Management System* (LMS) dan personalisasi pembelajaran telah membawa perubahan signifikan dalam praktik pelatihan dan pengembangan SDM. Dengan memanfaatkan teknologi canggih seperti *Artificial Intelligence* (AI) dan *data analytics*, LMS modern mampu menyesuaikan konten, jalur pembelajaran, serta metode penyampaian secara otomatis sesuai dengan profil, minat, dan kinerja masing-masing peserta. Pendekatan ini menjadikan pembelajaran lebih adaptif dan relevan, sehingga setiap karyawan mendapatkan materi yang sesuai dengan kebutuhan spesifik, memungkinkan pembelajaran yang lebih efektif dan aplikatif dalam pekerjaan sehari-hari.

Sebagai contoh, karyawan di bidang teknologi informasi dapat diarahkan ke pelatihan teknis seperti cloud computing atau keamanan siber, sementara staf HR memperoleh materi yang berfokus pada pengelolaan SDM seperti People Analytics atau strategi pengembangan karier. Platform LMS seperti Docebo dan TalentLMS memanfaatkan fitur “*learning paths*” dinamis untuk menciptakan jalur pembelajaran

yang disesuaikan secara real-time berdasarkan aktivitas belajar, hasil evaluasi, dan interaksi peserta. Selain itu, sistem ini menyediakan pelacakan komprehensif terhadap performa individu, sehingga manajer SDM dapat dengan mudah mengidentifikasi kesenjangan kompetensi dan merancang strategi pengembangan yang lebih tepat sasaran dan efektif.

5. Studi Terkini dan Implementasi

Studi terbaru menunjukkan bahwa integrasi *Learning Management System* (LMS) dengan pendekatan personalisasi memberikan dampak signifikan dalam pengembangan sumber daya manusia di berbagai perusahaan besar. Menurut laporan Deloitte (2023), sebanyak 83% perusahaan yang mengadopsi LMS berbasis personalisasi melaporkan peningkatan efektivitas pelatihan secara signifikan, baik dari sisi peningkatan kompetensi karyawan maupun efisiensi distribusi materi yang lebih tepat sasaran. Dengan kemampuan menyesuaikan pelatihan sesuai kebutuhan spesifik setiap individu, LMS personalisasi menjadikan proses pembelajaran lebih relevan dan bermakna, sehingga meningkatkan hasil belajar dan penerapan di tempat kerja.

Dampak positif lain juga terlihat dalam laporan LinkedIn Learning (2024), yang menyatakan bahwa karyawan yang merasakan adanya personalisasi dalam pelatihan 94% lebih cenderung bertahan di perusahaan. Perasaan dihargai dan diperhatikan dalam pengembangan kariernya meningkatkan loyalitas dan motivasi kerja. Implementasi LMS personalisasi sudah diterapkan oleh perusahaan global seperti Google, Unilever, dan IBM. Google mengembangkan platform internal yang menyesuaikan materi dengan kemampuan dan minat karyawan, sementara Unilever memanfaatkan Degreed LMS untuk memberikan pelatihan yang relevan secara lokal dan spesifik per peran. IBM menggunakan Watson AI dalam LMS-nya untuk menyusun jalur pembelajaran individual berbasis data kinerja dan preferensi, mempercepat penguasaan keterampilan dan meningkatkan daya saing tenaga kerja internal.

C. Peran AI dalam *Upskilling* dan *Reskilling* Karyawan

Di tengah perubahan teknologi yang cepat, perusahaan semakin menyadari pentingnya *upskilling* (peningkatan keterampilan) dan

reskilling (pengalihan keterampilan) untuk memastikan karyawan tetap relevan dan kompetitif di pasar tenaga kerja. Salah satu inovasi yang paling signifikan dalam mendukung proses ini adalah penerapan *Artificial Intelligence* (AI). AI tidak hanya membantu dalam meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga berperan penting dalam pengembangan keterampilan karyawan. Dalam konteks *upskilling* dan *reskilling*, AI memberikan banyak manfaat, mulai dari pengidentifikasian keterampilan yang dibutuhkan hingga personalisasi pelatihan dan evaluasi kemajuan.

1. Pengertian *Upskilling* dan *Reskilling* dalam Konteks SDM

Upskilling dan *reskilling* merupakan dua strategi penting dalam pengembangan SDM di era perubahan teknologi yang cepat. *Upskilling* adalah proses meningkatkan keterampilan karyawan yang sudah dimiliki agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Contohnya, seorang analis data yang mengikuti pelatihan *Machine Learning* untuk meningkatkan kompetensinya dalam menganalisis data dalam skala besar. Sebaliknya, *reskilling* mengacu pada pelatihan ulang karyawan agar dapat menguasai keterampilan baru yang sepenuhnya berbeda dari peran sebelumnya, sering kali untuk mengisi posisi baru yang muncul akibat transformasi bisnis atau teknologi. Contohnya adalah staf administrasi yang dilatih menjadi analis data karena peran administratif mulai tergantikan oleh sistem otomatis.

Pada konteks dunia kerja yang terus berubah didorong oleh digitalisasi, otomatisasi, dan disrupsi industri. Kedua proses ini menjadi sangat krusial. Organisasi tidak lagi cukup hanya merekrut talenta baru; juga harus mampu mempersiapkan karyawan yang ada untuk menghadapi perubahan peran dan tanggung jawab. Menurut laporan McKinsey (2023), sebanyak 87% eksekutif perusahaan menyatakan bahwa keterampilan karyawan perlu diperbarui sebagai respons terhadap kemajuan teknologi. Ini menunjukkan bahwa kebutuhan akan pengembangan kompetensi bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan strategis bagi kelangsungan dan daya saing organisasi.

2. Peran AI dalam Mengidentifikasi Kebutuhan Keterampilan

Di era transformasi digital yang semakin pesat, peran *Artificial Intelligence* (AI) menjadi sangat penting dalam mendukung strategi *upskilling* dan *reskilling* sumber daya manusia. Salah satu tantangan

utama yang dihadapi organisasi adalah mengidentifikasi keterampilan apa yang benar-benar dibutuhkan oleh karyawan agar tetap relevan dan kompetitif di pasar kerja yang dinamis. Di sinilah teknologi AI berperan strategis. Melalui kemampuan analisis *Big Data*, AI dapat mengevaluasi berbagai informasi dari sumber yang beragam seperti catatan kinerja karyawan, deskripsi pekerjaan, tren pasar tenaga kerja, dan perkembangan teknologi terkini.

Dengan menggunakan algoritma *Machine Learning*, AI dapat mengidentifikasi kesenjangan antara keterampilan yang dimiliki karyawan saat ini dengan keterampilan yang dibutuhkan di masa depan. AI juga mampu memetakan keterampilan berdasarkan jabatan dan industri, serta memantau perubahan kebutuhan pasar secara real-time. Misalnya, dalam industri manufaktur yang mulai beralih ke sistem otomasi dan *Internet of Things* (IoT), AI dapat menganalisis jenis pekerjaan yang berisiko tergantikan dan merekomendasikan pelatihan dalam bidang pemrograman perangkat industri atau analisis data mesin.

AI juga membantu dalam merancang jalur pembelajaran (*learning path*) yang dipersonalisasi berdasarkan potensi dan kebutuhan individu. Ini berarti setiap karyawan tidak hanya mengetahui apa yang harus dipelajari, tetapi juga diberikan rekomendasi konten dan modul pelatihan yang paling relevan dan efisien. Seperti yang dijelaskan oleh Licklider (2022), platform pembelajaran berbasis AI dapat mendeteksi keterampilan yang langka atau sedang berkembang di pasar dan secara otomatis menyesuaikan program pelatihan dengan kebutuhan tersebut. Hasilnya adalah proses pelatihan yang lebih terarah, hemat waktu, dan menghasilkan dampak nyata bagi peningkatan kompetensi individu maupun produktivitas organisasi secara keseluruhan.

3. Personalisasi Pembelajaran dengan AI

Personalisasi pembelajaran menggunakan kecerdasan buatan (AI) memberikan solusi yang sangat efektif dalam proses *upskilling* dan *reskilling* karyawan. Salah satu kekuatan terbesar AI adalah kemampuannya untuk menyesuaikan pengalaman belajar dengan kebutuhan dan preferensi setiap individu. Setiap karyawan memiliki latar belakang, pengalaman, dan gaya belajar yang berbeda, sehingga pendekatan pelatihan satu ukuran untuk semua sering kali kurang efektif. Dengan memanfaatkan data yang ada, seperti riwayat pembelajaran,

kinerja sebelumnya, dan preferensi pribadi, AI dapat merancang program pelatihan yang benar-benar disesuaikan untuk setiap individu.

Platform pembelajaran berbasis AI dapat mengumpulkan data dari interaksi karyawan dengan modul pelatihan sebelumnya dan menilai kemajuan dalam mencapai tujuan pembelajaran. Berdasarkan analisis ini, AI dapat memberikan rekomendasi materi pelatihan lebih lanjut yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing karyawan, baik itu untuk memperdalam pengetahuan yang sudah ada maupun untuk memperkenalkan keterampilan baru. AI juga dapat menyesuaikan tingkat kesulitan materi pelatihan, memastikan bahwa karyawan tidak merasa kewalahan atau bosan, dengan memilih pendekatan yang paling efektif, apakah itu melalui video, kuis interaktif, atau pembelajaran berbasis simulasi.

4. Simulasi dan Pembelajaran Berbasis AI

Simulasi dan pembelajaran berbasis AI menawarkan pendekatan inovatif yang sangat penting dalam pengembangan keterampilan teknis, memungkinkan karyawan untuk berlatih dalam lingkungan yang aman dan terkendali. Berbeda dengan metode pembelajaran tradisional yang sering kali hanya mengandalkan teori, pelatihan berbasis simulasi menggunakan AI memungkinkan peserta untuk mengasah keterampilan dengan cara yang lebih praktis dan realistis. Misalnya, dalam pelatihan pengemudi truk atau teknik bedah, AI dapat menciptakan simulasi skenario dunia nyata yang mengharuskan peserta untuk membuat keputusan dan bereaksi sesuai dengan situasi yang ada, namun tanpa risiko bahaya yang mungkin terjadi dalam pelatihan langsung.

Pada konteks SDM, pembelajaran berbasis simulasi yang didorong oleh AI dapat dirancang khusus untuk mencerminkan pekerjaan atau tugas yang akan dilakukan karyawan di lapangan. Ini memungkinkan untuk berlatih dengan skenario yang relevan, mengasah keterampilan yang diperlukan, dan mendapatkan umpan balik secara langsung tentang tindakannya. Sebagai contoh, dalam pelatihan untuk posisi yang membutuhkan keterampilan teknis khusus, seperti teknisi perangkat keras atau insinyur, simulasi berbasis AI dapat membantu karyawan mengatasi masalah teknis dalam situasi yang meniru tantangan nyata yang akan dihadapi di lapangan.

Laporan dari World Economic Forum (2023) membahas bahwa pelatihan berbasis simulasi yang didorong oleh AI memiliki dampak

besar dalam meningkatkan keterampilan teknis, yang sering kali sulit diajarkan hanya melalui pembelajaran teori. Simulasi memungkinkan peserta untuk memperoleh pengalaman praktis yang berharga, sekaligus memberikan kesempatan untuk mencoba berbagai pendekatan tanpa takut membuat kesalahan yang dapat berisiko. Hal ini tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis karyawan, tetapi juga membangun rasa percaya dirinya dalam menghadapi tantangan dunia nyata.

5. Pemantauan dan Evaluasi Kinerja dengan AI

Pemantauan dan evaluasi kinerja dalam *upskilling* dan *reskilling* dapat ditingkatkan secara signifikan dengan menggunakan AI, yang menawarkan kemampuan untuk mengukur kemajuan karyawan secara real-time. Teknologi analytics berbasis AI memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana karyawan berinteraksi dengan materi pelatihan, sejauh mana memahami konten, serta seberapa efisien dalam menyelesaikan tugas atau modul pelatihan. AI dapat melacak berbagai metrik, seperti waktu yang dihabiskan dalam setiap sesi pelatihan, tingkat penyelesaian tugas, dan bahkan cara keterampilan yang dipelajari diterapkan dalam situasi kerja sehari-hari. Dengan data ini, perusahaan dapat menilai apakah pelatihan yang diberikan cukup efektif atau apakah ada area yang memerlukan penyesuaian lebih lanjut.

AI memungkinkan pemberian umpan balik yang lebih tepat waktu dan relevan. Sebagai contoh, jika sistem AI mendeteksi bahwa seorang karyawan kesulitan memahami topik tertentu atau sering membuat kesalahan dalam menyelesaikan latihan, platform pelatihan berbasis AI dapat segera memberi rekomendasi untuk materi tambahan atau dukungan yang diperlukan. Ini membantu mengatasi kesulitan secara langsung dan mengurangi kemungkinan karyawan terhambat dalam proses pembelajaran. Dengan demikian, AI tidak hanya membantu memantau kemajuan, tetapi juga berfungsi sebagai alat untuk menyesuaikan pengalaman belajar sesuai dengan kebutuhan individu, memastikan bahwa setiap karyawan mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk berkembang.

AI dapat mengidentifikasi pola dalam kinerja karyawan, memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan program pelatihan berdasarkan data yang terkumpul. Misalnya, AI dapat mengidentifikasi keterampilan yang lebih sulit dipelajari oleh kelompok karyawan

tertentu atau mendeteksi tren dalam cara keterampilan diterapkan di tempat kerja. Ini memberi manajer HR dan pelatih wawasan penting tentang bagaimana pelatihan berdampak pada kinerja karyawan dan memungkinkan untuk membuat keputusan yang lebih baik terkait program pengembangan yang ada.

D. Evaluasi Efektivitas Pelatihan Digital

Di era transformasi digital, pelatihan SDM tidak lagi terbatas pada metode konvensional seperti tatap muka atau pelatihan di ruang kelas. Sebagai gantinya, pelatihan digital menjadi pilihan utama banyak organisasi karena fleksibilitas, efisiensi biaya, dan skalabilitasnya. Namun, seiring dengan meningkatnya penggunaan teknologi dalam pelatihan, muncul tantangan baru: bagaimana mengevaluasi efektivitas pelatihan digital secara menyeluruh dan tepat sasaran. Evaluasi pelatihan digital bukan hanya tentang apakah peserta menyukai pelatihannya, tetapi juga apakah pelatihan tersebut benar-benar menghasilkan peningkatan pengetahuan, keterampilan, perubahan perilaku, dan memberikan kontribusi nyata terhadap kinerja organisasi. Maka dari itu, penting bagi perusahaan untuk mengembangkan strategi evaluasi yang komprehensif dan berbasis data.

1. Tujuan Evaluasi Pelatihan Digital

Evaluasi pelatihan digital memiliki peran krusial dalam memastikan bahwa program pelatihan tidak hanya efektif tetapi juga memberikan dampak positif bagi organisasi dan karyawan. Salah satu tujuan utama evaluasi ini adalah mengukur pencapaian tujuan pembelajaran, yakni sejauh mana peserta dapat menguasai keterampilan atau pengetahuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, organisasi dapat memastikan bahwa pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi, serta mampu meningkatkan kompetensi peserta secara optimal. Selain itu, evaluasi pelatihan juga menilai dampak pelatihan terhadap kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan, sehingga hasilnya tidak hanya diukur dari sisi pembelajaran, tetapi juga dari kontribusinya terhadap produktivitas dan pencapaian target bisnis.

Evaluasi pelatihan digital juga membantu mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dalam desain maupun pelaksanaan

program. Melalui analisis kekuatan dan kelemahan pelatihan, organisasi dapat melakukan penyesuaian yang meningkatkan efektivitas pelatihan di masa depan, baik dari segi materi, metode pengajaran, maupun teknologi yang digunakan. Evaluasi ini juga sangat penting dalam menentukan *Return on Investment* (ROI) dari program pelatihan. Dengan mengaitkan hasil pembelajaran dengan indikator kinerja bisnis secara konkret, seperti peningkatan produktivitas, pengurangan kesalahan, atau kepuasan pelanggan, perusahaan dapat memastikan bahwa investasi pelatihan memberikan nilai yang sebanding dengan biaya yang dikeluarkan, sebagaimana dikemukakan oleh Phillips (2023).

2. Model Evaluasi Pelatihan Digital

Model evaluasi pelatihan digital yang banyak digunakan salah satunya adalah Model Kirkpatrick, yang pertama kali dikembangkan oleh Donald Kirkpatrick pada tahun 1959 dan diperbarui oleh Kirkpatrick & Kirkpatrick pada tahun 2021. Model ini sangat relevan dan banyak diterapkan dalam berbagai jenis pelatihan, termasuk pelatihan digital. Model Kirkpatrick terdiri dari empat level evaluasi yang memberikan wawasan mendalam tentang efektivitas pelatihan.

Level pertama, *Reaction*, mengukur seberapa puas peserta terhadap pelatihan digital yang diberikan. Evaluasi ini sering dilakukan melalui survei atau kuesioner online setelah pelatihan untuk mengetahui sejauh mana peserta merasa bahwa pelatihan tersebut relevan, menarik, dan bermanfaat. Level kedua, *Learning*, fokus pada pengukuran sejauh mana peserta memperoleh pengetahuan atau keterampilan baru. Ini bisa diukur dengan membandingkan hasil pre-test dan post-test, yang menunjukkan peningkatan pemahaman peserta terhadap materi pelatihan.

Level ketiga, *Behavior*, mengevaluasi apakah pelatihan tersebut menghasilkan perubahan perilaku di tempat kerja. Dalam konteks pelatihan digital, ini bisa dipantau melalui observasi langsung, self-assessment, atau laporan kinerja, yang menilai sejauh mana peserta mengaplikasikan keterampilan yang dipelajari dalam situasi kerja nyata. Terakhir, level keempat, *Results*, mengukur dampak nyata pelatihan terhadap kinerja organisasi. Ini bisa berupa peningkatan produktivitas, pengurangan kesalahan, atau penghematan biaya yang dihasilkan setelah peserta menerapkan keterampilan baru di tempat kerja.

Ada juga Model Phillips ROI, yang mengadaptasi model tersebut dengan menambahkan level kelima, yaitu pengukuran *Return on Investment* (ROI). Level ini sangat penting dalam pelatihan digital karena sering dianggap sebagai upaya untuk menghemat biaya, dan penting untuk mengukur apakah investasi dalam pelatihan digital memberikan nilai yang sebanding dengan biaya yang dikeluarkan. Dengan mengukur ROI, organisasi dapat membandingkan hasil yang diperoleh dari pelatihan dengan anggaran yang digunakan, sehingga dapat memberikan justifikasi lebih kuat untuk anggaran pelatihan di masa depan.

3. Alat Evaluasi Pelatihan Digital

Evaluasi pelatihan digital sangat didukung oleh berbagai alat teknologi yang memungkinkan pengumpulan data secara efektif dan efisien untuk menilai keberhasilan program pelatihan. Salah satu alat utama yang digunakan adalah *Learning Management System* (LMS), seperti Moodle, TalentLMS, atau SAP SuccessFactors. LMS ini menyediakan data statistik yang sangat penting, termasuk aktivitas peserta, waktu yang dihabiskan untuk mengakses modul, tingkat penyelesaian, dan hasil kuis. Data ini memungkinkan instruktur untuk melacak kemajuan peserta secara real-time dan menyesuaikan pendekatan pembelajaran jika diperlukan.

Analytics tools juga berperan penting dalam evaluasi pelatihan digital. Alat ini mengumpulkan dan menganalisis data yang dihasilkan dari LMS dan menyajikannya dalam bentuk dashboard visual yang mudah dipahami. Dengan cara ini, organisasi dapat memantau keterlibatan peserta, kemajuan dalam berbagai modul pelatihan, serta area yang mungkin membutuhkan perhatian lebih lanjut. Penggunaan alat analitik ini dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai efektivitas pelatihan secara keseluruhan.

Survei dan feedback form berbasis online juga sangat penting untuk mengukur kepuasan peserta setelah pelatihan selesai. Alat ini memberikan umpan balik langsung dari peserta mengenai kualitas pelatihan, materi, dan metode pengajaran, yang dapat digunakan untuk memperbaiki program pelatihan di masa depan. Selain itu, simulasi atau asesmen praktik memungkinkan pengukuran keterampilan secara nyata. Peserta dapat diberi tugas atau situasi yang mensimulasikan kondisi dunia nyata untuk melihat sejauh mana dapat mengaplikasikan

pengetahuan yang telah diperoleh selama pelatihan. Untuk evaluasi perubahan perilaku, 360-degree feedback dapat digunakan untuk mengumpulkan umpan balik dari berbagai perspektif, termasuk atasan, rekan kerja, dan diri peserta sendiri. Ini memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai bagaimana pelatihan telah memengaruhi perilaku dan kinerja di tempat kerja.

4. Indikator Keberhasilan Pelatihan Digital

Indikator keberhasilan pelatihan digital berperan penting dalam menilai apakah tujuan pelatihan telah tercapai dan memberikan dampak positif bagi individu serta organisasi. Salah satu indikator yang paling jelas adalah tingkat partisipasi dan penyelesaian pelatihan. Jika banyak karyawan yang aktif mengikuti dan menyelesaikan pelatihan, ini menunjukkan bahwa pelatihan tersebut menarik dan mudah diakses oleh peserta. Selain itu, skor evaluasi pasca-pelatihan menjadi ukuran langsung untuk menilai sejauh mana peserta menguasai materi yang diberikan. Evaluasi ini biasanya dilakukan melalui ujian atau kuis yang mengukur pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh setelah mengikuti pelatihan.

Indikator lain yang penting adalah peningkatan produktivitas karyawan setelah pelatihan. Jika karyawan yang telah mengikuti pelatihan dapat menunjukkan peningkatan kinerja dalam pekerjaan, seperti efisiensi yang lebih tinggi atau kualitas kerja yang lebih baik, ini menjadi bukti nyata bahwa pelatihan berhasil memperbaiki kemampuan. Perubahan perilaku kerja juga menjadi indikator utama keberhasilan pelatihan digital. Apakah karyawan mengimplementasikan keterampilan baru yang dipelajari dalam pekerjaan sehari-hari? Perubahan perilaku ini dapat dilihat melalui observasi atau melalui self-assessment oleh karyawan itu sendiri.

Kepuasan peserta pelatihan terhadap konten dan metode pembelajaran menjadi faktor penting dalam menilai efektivitas pelatihan digital. Survei atau feedback form dapat digunakan untuk mengukur apakah peserta merasa materi yang disampaikan relevan, menarik, dan bermanfaat. *Return on Investment* (ROI) adalah indikator keuangan yang juga perlu dipertimbangkan, yang mengukur apakah pelatihan memberikan dampak positif terhadap kinerja finansial organisasi, seperti peningkatan pendapatan atau penghematan biaya. Misalnya, jika pelatihan digital tentang layanan pelanggan berhasil meningkatkan

kepuasan pelanggan, yang diukur melalui *Net Promoter Score* (NPS) atau *Customer Satisfaction* (CSAT), maka pelatihan tersebut dapat dianggap berhasil secara bisnis.

5. Tantangan Evaluasi Pelatihan Digital

Evaluasi pelatihan digital memang menawarkan banyak manfaat, namun juga menghadapi sejumlah tantangan yang perlu diatasi agar efektivitasnya dapat maksimal. Salah satu tantangan utama adalah kesulitan dalam mengukur perubahan perilaku dan hasil jangka panjang peserta pelatihan, terutama bila pelatihan dilakukan secara asinkron tanpa keterlibatan langsung dari pelatih. Perubahan yang terjadi di tempat kerja sering kali tidak langsung terlihat, apalagi jika tidak didukung oleh evaluasi lanjutan atau pendampingan yang konsisten. Selain itu, kurangnya keterlibatan peserta juga menjadi kendala signifikan; materi yang kurang interaktif dan menarik sering membuat peserta tidak fokus dan tidak mampu menyerap informasi dengan baik, sehingga menurunkan efektivitas pelatihan itu sendiri.

Evaluasi pelatihan digital juga terhambat oleh data yang tidak lengkap atau tidak terintegrasi, terutama jika LMS yang digunakan tidak terkoneksi dengan sistem HRIS, sehingga sulit bagi organisasi untuk memantau kemajuan dan kinerja peserta secara menyeluruh. Keterbatasan budaya organisasi dalam memanfaatkan data untuk pengambilan keputusan juga dapat membatasi kualitas evaluasi. Ditambah lagi, rendahnya literasi digital peserta menjadi faktor penghambat lain, karena tidak semua peserta memiliki kemampuan teknis yang memadai untuk mengoptimalkan penggunaan platform pembelajaran digital. Oleh karena itu, pelatihan yang efektif harus mempertimbangkan perbedaan kemampuan digital peserta dan menyediakan dukungan yang sesuai agar evaluasi pelatihan digital dapat berjalan dengan lebih efektif dan memberikan hasil optimal, sebagaimana disampaikan oleh Park & Kim (2023).

E. Soal Latihan

1. Jelaskan bagaimana penggunaan LMS dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelatihan di era digital!
2. Berikan contoh penerapan gamifikasi dalam pelatihan di sebuah perusahaan dan jelaskan dampaknya terhadap motivasi peserta!

3. Apa keunggulan metode microlearning dibandingkan dengan metode pelatihan tradisional?
4. Bagaimana AI dapat membantu dalam proses *upskilling* dan *reskilling* karyawan secara tepat sasaran?
5. Mengapa evaluasi efektivitas pelatihan penting dilakukan dalam organisasi? Jelaskan dengan mengacu pada model evaluasi pelatihan yang relevan!



BAB VIII

EMPLOYEE EXPERIENCE DAN KETERLIBATAN KARYAWAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan *digital employee experience*: konsep dan implementasi, memahami *HR Analytics* untuk meningkatkan *employee engagement*, memahami *work-life balance* dan *hybrid work model*, serta memahami studi kasus: organisasi dengan budaya kerja digital yang efektif. Sehingga pembaca dapat mampu menciptakan budaya kerja digital yang sehat dan produktif, seperti yang ditunjukkan dalam berbagai studi kasus organisasi sukses, sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan sekaligus kinerja organisasi secara keseluruhan.

Materi Pembelajaran

- *Digital Employee Experience*: Konsep dan Implementasi
- *HR Analytics* untuk Meningkatkan *Employee Engagement*
- *Work-Life Balance* dan *Hybrid Work Model*
- Studi Kasus: Organisasi dengan Budaya Kerja Digital yang Efektif
- Soal Latihan

A. *Digital Employee Experience*: Konsep dan Implementasi

Di era digital saat ini, *Digital Employee Experience* (DEX) menjadi salah satu aspek krusial dalam strategi manajemen SDM. DEX mengacu pada keseluruhan pengalaman karyawan dalam berinteraksi dengan teknologi dan lingkungan kerja digital yang disediakan oleh organisasi. Hal ini mencakup bagaimana karyawan mengakses sistem kerja, menggunakan alat kolaborasi, memperoleh informasi, hingga bagaimana merasakan dukungan dari perusahaan melalui platform digital.

Menurut Gartner (2023), DEX adalah pendekatan holistik dalam mendesain pengalaman kerja yang berpusat pada teknologi, dengan tujuan untuk meningkatkan kepuasan, keterlibatan, dan produktivitas karyawan. Implementasi DEX tidak hanya melibatkan penyediaan alat digital, tetapi juga mencakup integrasi antara budaya kerja, sistem, dan proses yang memungkinkan pengalaman kerja yang efisien, mulus, dan personal.

1. Komponen Utama Digital *Employee Experience*

Komponen utama dari *Digital Employee Experience* (DEX) sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang efisien, nyaman, dan produktif di era digital. Salah satu komponen utama adalah *User Interface* (UI) dan *User Experience* (UX), yang mengacu pada desain dan pengalaman pengguna saat berinteraksi dengan sistem digital. Sistem yang memiliki UI yang mudah digunakan dan responsif serta UX yang intuitif akan membuat karyawan merasa lebih nyaman dan cepat dalam menggunakan platform kerja. Contohnya, dashboard karyawan yang menyajikan informasi penting secara ringkas dan jelas dapat mempercepat pengambilan keputusan serta mengurangi rasa frustrasi akibat antarmuka yang rumit.

Aksesibilitas dan fleksibilitas menjadi elemen kunci dalam mendukung DEX. Dengan platform kerja berbasis cloud yang dapat diakses melalui perangkat mobile, karyawan diberikan kemudahan untuk bekerja kapan saja dan di mana saja. Hal ini sangat mendukung sistem kerja hybrid atau remote yang semakin banyak diterapkan di berbagai organisasi. Kemudahan akses ini memastikan karyawan tetap terhubung dan produktif, meskipun berada di luar jam kerja konvensional atau di lokasi yang berbeda.

Kolaborasi digital juga menjadi bagian integral dari DEX. Penggunaan alat kolaborasi seperti Microsoft Teams, Slack, atau Zoom memungkinkan tim tetap terhubung dan bekerja secara efektif meskipun tidak berada di tempat yang sama. Integrasi fitur komunikasi, manajemen proyek, dan berbagi file dalam satu platform memberikan kemudahan dalam berkoordinasi dan berbagi informasi tanpa hambatan geografis. Selain itu, onboarding dan pengembangan karyawan secara digital juga turut mendukung pengalaman kerja yang positif dengan membantu karyawan baru beradaptasi lebih cepat dan memberikan akses pelatihan yang fleksibel untuk pengembangan keterampilan

berkelanjutan. Semua komponen ini bersama-sama menciptakan pengalaman karyawan yang efisien, terhubung, dan mendukung produktivitas dalam dunia kerja digital.

2. Implementasi Strategis DEX

Untuk mengimplementasikan *Digital Employee Experience* (DEX) secara efektif, perusahaan harus mengadopsi pendekatan berbasis data sekaligus memperhatikan kebutuhan dan pengalaman karyawan. Menurut Morgan (2022), desain pengalaman digital yang empatik terhadap karyawan tidak hanya meningkatkan loyalitas tetapi juga produktivitas dalam jangka panjang. Langkah awal yang penting adalah melakukan assessment terhadap kebutuhan dan masalah yang dihadapi karyawan melalui survei, wawancara, atau analitik penggunaan sistem digital. Informasi ini menjadi dasar penting untuk merancang solusi yang tepat sasaran dan benar-benar menjawab kendala yang dialami dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Perusahaan perlu memastikan integrasi sistem yang baik antar berbagai platform seperti HRIS, *payroll*, LMS, dan alat komunikasi internal. Integrasi ini sangat krusial agar karyawan mendapatkan pengalaman digital yang mulus dan konsisten, sehingga dapat mengakses informasi dan alat kerja tanpa hambatan teknis. Selain itu, pelatihan dan dukungan bagi karyawan juga harus menjadi prioritas agar mampu memanfaatkan teknologi dengan optimal, dari literasi digital dasar hingga penggunaan platform khusus perusahaan. Terakhir, evaluasi dan penyempurnaan berkelanjutan menjadi kunci untuk menjaga efektivitas DEX, di mana perusahaan perlu rutin mengumpulkan feedback dan menganalisis data penggunaan untuk terus mengembangkan sistem sesuai dengan kebutuhan yang berkembang.

3. Studi Kasus Singkat

Cisco merupakan contoh perusahaan yang sukses dalam membangun *Digital Employee Experience* (DEX) yang kuat melalui pendekatan "*employee-first*". Dalam strategi ini, Cisco menempatkan kebutuhan dan kenyamanan karyawan sebagai prioritas utama dalam desain pengalaman digital. Salah satu aspek utama dari DEX yang diterapkan oleh Cisco adalah penyediaan ekosistem teknologi yang fleksibel, yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan lebih efisien dan mandiri, baik di kantor maupun dalam pengaturan kerja jarak

jauh. Dengan memberikan akses kepada alat-alat digital yang terintegrasi, karyawan dapat mengakses informasi dan menyelesaikan tugas tanpa hambatan teknis, mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan produktivitas.

Cisco menggunakan pelatihan berbasis AI untuk meningkatkan keterampilan karyawan. Dengan memanfaatkan teknologi AI, Cisco dapat menawarkan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu, memastikan bahwa setiap karyawan mendapatkan materi yang relevan dan dapat mempercepat penguasaan keterampilan baru. Sistem ini memungkinkan karyawan untuk mengakses pelatihan secara fleksibel, sesuai dengan ritme belajarnya sendiri, dan mengurangi waktu yang diperlukan untuk mencapai kompetensi yang diinginkan.

Cisco juga mengintegrasikan dashboard personal untuk setiap karyawan, yang memberikan akses cepat ke data pribadi terkait performa, perkembangan karir, dan pelatihan yang telah diambil. Dashboard ini tidak hanya meningkatkan transparansi, tetapi juga memungkinkan karyawan untuk memonitor kemajuan dalam waktu nyata, serta mendapatkan umpan balik yang lebih terfokus dan personal. Hal ini memberikan karyawan rasa kontrol dan pemberdayaan atas perjalanan karir.

Hasil dari pendekatan tersebut sangat positif. Dalam dua tahun terakhir, Cisco mencatatkan peningkatan tingkat keterlibatan karyawan sebesar 16% (Cisco Report, 2023). Peningkatan ini mencerminkan keberhasilan strategi DEX yang mengutamakan kenyamanan, fleksibilitas, dan pemberdayaan karyawan melalui teknologi yang tepat. Dengan memprioritaskan pengalaman digital yang disesuaikan dengan kebutuhan individu, Cisco berhasil menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, terhubung, dan memuaskan bagi karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang perusahaan.

B. *HR Analytics* untuk Meningkatkan *Employee Engagement*

Di era digital, keterlibatan karyawan (*employee engagement*) menjadi indikator utama dalam mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan. *Employee engagement* yang tinggi berkorelasi positif dengan produktivitas, inovasi, retensi, dan kepuasan kerja. Salah satu pendekatan strategis yang kini digunakan untuk memahami dan meningkatkan engagement adalah *HR Analytics*.

1. Pengertian *HR Analytics*

HR Analytics, atau yang juga dikenal sebagai *People Analytics*, adalah pendekatan berbasis data yang digunakan dalam manajemen SDM untuk membuat keputusan yang lebih tepat dan berbasis bukti. Proses ini melibatkan penggunaan data karyawan, teknik analisis statistik, serta teknologi modern untuk menggali wawasan yang dapat membantu organisasi dalam merancang kebijakan dan strategi SDM yang lebih efektif. Menurut Boudreau & Cascio (2022), *HR Analytics* memberikan kekuatan kepada organisasi untuk mengidentifikasi tren, pola, dan faktor-faktor yang dapat memprediksi perilaku karyawan, seperti tingkat kepuasan kerja, retensi, produktivitas, dan performa.

Dengan menggunakan *HR Analytics*, manajer SDM dapat memperoleh informasi yang lebih objektif mengenai aspek-aspek yang memengaruhi kinerja dan keterlibatan karyawan. Misalnya, analitik dapat membantu dalam menilai hubungan antara karakteristik pekerjaan dan tingkat turnover, atau mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan efektivitas pelatihan dan pengembangan. Selain itu, *HR Analytics* memungkinkan organisasi untuk lebih proaktif dalam mengelola masalah yang muncul di tempat kerja, seperti mengidentifikasi karyawan yang berisiko tinggi untuk resign atau mengatasi ketidakpuasan yang dapat berdampak pada kinerja tim.

Pendekatan ini juga mengoptimalkan keputusan-keputusan terkait rekrutmen, pengembangan karir, dan penilaian kinerja dengan menggantikan metode tradisional yang lebih bersifat subjektif. Sebagai contoh, analitik dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai kandidat terbaik untuk posisi tertentu berdasarkan data historis, seperti kinerja di peran sebelumnya atau hasil tes keterampilan. Dengan demikian, *HR Analytics* memungkinkan organisasi untuk lebih efisien dalam mengalokasikan sumber daya, menyesuaikan kebijakan SDM, dan meningkatkan pengalaman karyawan secara keseluruhan.

2. Peran *HR Analytics* dalam Meningkatkan Engagement

HR Analytics berperan penting dalam meningkatkan engagement karyawan dengan menyediakan wawasan berbasis data yang objektif dan komprehensif. Salah satu kontribusi utamanya adalah kemampuannya untuk mengukur tingkat engagement secara lebih akurat melalui pengumpulan data dari berbagai sumber, seperti survei kepuasan, platform umpan balik, data kehadiran, dan performa kerja.

Dengan menggabungkan data tersebut, HR dapat memetakan perubahan tingkat keterlibatan karyawan dari waktu ke waktu serta mengidentifikasi pola yang berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan motivasi kerja secara menyeluruh.

HR Analytics berfungsi untuk mengidentifikasi penyebab rendahnya engagement di lingkungan kerja. Melalui teknik analisis statistik seperti regresi dan korelasi, HR dapat menemukan variabel-variabel yang berkontribusi pada rendahnya keterlibatan, misalnya kurangnya pengakuan, beban kerja yang berat, atau terbatasnya peluang pengembangan diri (Minbaeva, 2023). Dengan pemahaman ini, perusahaan dapat merancang intervensi yang lebih tepat sasaran dan efektif. *HR Analytics* juga mendukung segmentasi karyawan berdasarkan karakteristik dan kebutuhannya, sehingga program engagement dapat dipersonalisasi sesuai kelompok tertentu, seperti pelatihan bagi milenial, program kesejahteraan untuk pekerja remote, atau komunikasi internal untuk divisi dengan tingkat keterlibatan rendah.

HR Analytics memungkinkan perusahaan untuk memprediksi risiko turnover dan *disengagement* dengan menggunakan model prediktif yang memanfaatkan data absensi, partisipasi proyek, dan hasil survei engagement. Hal ini membuka peluang bagi intervensi dini untuk mempertahankan karyawan berpotensi tinggi. Selain itu, *HR Analytics* juga berperan dalam evaluasi efektivitas program engagement melalui metode seperti A/B testing, sehingga perusahaan dapat menilai dan mengoptimalkan inisiatif seperti mentoring atau kebijakan kerja fleksibel. Dengan pendekatan berbasis data ini, HR mampu menciptakan strategi engagement yang tidak hanya tepat sasaran, tetapi juga berdampak nyata pada produktivitas dan kepuasan karyawan.

3. Contoh Implementasi *HR Analytics*

Contoh implementasi *HR Analytics* dapat ditemukan dalam dua perusahaan besar yang berhasil menggunakan pendekatan berbasis data untuk meningkatkan kinerja dan keterlibatan karyawan. Google, melalui tim People Operations, meluncurkan proyek yang dikenal dengan nama "*Project Oxygen*" untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan cara mengidentifikasi kualitas manajer yang baik. Dengan menggunakan data dari hasil survei karyawan dan analisis lainnya, Google mampu menentukan faktor-faktor yang membuat manajer lebih efektif dalam mendukung tim. Hasil dari analisis ini menghasilkan program

pengembangan manajer yang berbasis data, yang berhasil meningkatkan engagement karyawan dan retensi manajer. Ini menunjukkan bagaimana *HR Analytics* tidak hanya digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan, tetapi juga untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja (Google Re:Work, 2023).

Microsoft juga memanfaatkan *HR Analytics* untuk memahami bagaimana pola kerja hybrid memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan. Dalam analisis, Microsoft menemukan bahwa komunikasi lintas departemen menurun secara signifikan selama periode remote working. Hal ini dapat mengurangi efektivitas kolaborasi dan meningkatkan risiko disengagement di kalangan karyawan. Berdasarkan temuan ini, Microsoft kemudian menyesuaikan kebijakan serta meningkatkan platform kolaborasi digital untuk mendukung komunikasi yang lebih baik antar tim, bahkan dalam lingkungan kerja hybrid. Penyesuaian ini bertujuan untuk mengembalikan keterlibatan karyawan dan memastikan bahwa interaksi lintas departemen tetap produktif meskipun ada perbedaan lokasi fisik. Keberhasilan implementasi *HR Analytics* di Microsoft menunjukkan bagaimana data dapat digunakan untuk mengidentifikasi masalah dalam pola kerja yang baru dan memberikan solusi berbasis data yang sesuai untuk mengatasi tantangan tersebut (Microsoft Work Trend Index, 2023).

Kedua contoh ini menggambarkan bagaimana *HR Analytics* dapat digunakan untuk mengambil keputusan berbasis data yang tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Baik itu untuk memperbaiki kualitas manajemen atau menyesuaikan kebijakan kerja, *HR Analytics* memungkinkan perusahaan untuk membuat keputusan yang lebih cerdas dan lebih responsif terhadap kebutuhan karyawan.

4. Tantangan dan Solusi

Tantangan dalam implementasi *HR Analytics* dapat mempengaruhi efektivitas dan keberhasilan penerapan teknologi ini dalam manajemen SDM. Salah satu tantangan utama adalah masalah privasi dan etika data. Pengumpulan data karyawan harus dilakukan dengan mempertimbangkan aspek kerahasiaan dan hak privasi individu. Data yang dikumpulkan harus anonim dan agregat untuk menghindari

potensi penyalahgunaan. Selain itu, perusahaan perlu mematuhi regulasi yang berlaku, seperti *General Data Protection Regulation (GDPR)* di Eropa, yang memberikan pedoman ketat mengenai bagaimana data pribadi harus dikelola dan dilindungi. Dengan memastikan bahwa data digunakan secara etis dan sesuai regulasi, perusahaan dapat memitigasi risiko hukum dan menjaga kepercayaan karyawan terhadap penggunaan data.

Tantangan lainnya adalah keterbatasan kapasitas SDM dalam menganalisis data. Tidak semua praktisi HR memiliki keterampilan analitik yang dibutuhkan untuk memanfaatkan *HR Analytics* secara maksimal. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan perlu memberikan pelatihan kepada tim HR agar memiliki pemahaman yang lebih baik tentang teknik analitik, atau bahkan bekerja sama dengan analis data profesional yang memiliki keahlian khusus. Dengan cara ini, perusahaan dapat memastikan bahwa data yang dikumpulkan dapat diolah dengan baik dan menghasilkan wawasan yang relevan untuk pengambilan keputusan.

Integrasi sistem dan data juga menjadi tantangan besar dalam penerapan *HR Analytics*. Banyak organisasi menggunakan berbagai platform untuk mengelola berbagai aspek HR, seperti *payroll*, *Learning Management System (LMS)*, dan sistem umpan balik karyawan. Tantangannya adalah menggabungkan data dari berbagai sistem yang berbeda ke dalam satu platform yang dapat memberikan gambaran yang menyeluruh tentang karyawan. Solusi untuk masalah ini adalah dengan mengimplementasikan sistem HRIS yang terintegrasi atau menggunakan platform analitik yang dapat menggabungkan dan memvisualisasikan data dari berbagai sumber, seperti Visier, Tableau, atau SAP SuccessFactors. Dengan integrasi data yang lebih baik, perusahaan dapat mengakses informasi yang lebih komprehensif dan membuat keputusan yang lebih cerdas berdasarkan analisis yang menyeluruh.

C. *Work-Life Balance* dan *Hybrid Work Model*

Di era digital saat ini, *work-life balance* dan *hybrid work model* menjadi dua aspek penting dalam menciptakan pengalaman kerja karyawan yang positif. Perubahan drastis dalam pola kerja akibat pandemi COVID-19 telah mempercepat adopsi model kerja fleksibel,

yang memberikan dampak signifikan terhadap kesejahteraan, produktivitas, dan keterlibatan karyawan.

1. Pengertian *Work-Life Balance* dan *Hybrid Work Model*

Work-life balance atau keseimbangan kerja-hidup merujuk pada kemampuan individu untuk mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis. Konsep ini tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga melibatkan aspek kualitas hidup yang lebih luas, seperti kesehatan mental, hubungan sosial, dan kepuasan hidup secara keseluruhan. Menurut Greenhaus & Allen (2011), keseimbangan ini penting untuk menjaga kesejahteraan individu, mengurangi stres, serta meningkatkan kebahagiaan dan produktivitas. Oleh karena itu, setiap individu memiliki cara yang berbeda dalam mencapai keseimbangan ini, tergantung pada prioritas, nilai, dan kondisi kehidupan.

Hybrid work model adalah sistem kerja yang menggabungkan dua cara kerja, yaitu kerja di kantor (*onsite*) dan kerja dari rumah (*remote*). Model ini menawarkan fleksibilitas kepada karyawan untuk memilih tempat dan waktu kerja yang paling sesuai dengan kebutuhan dan preferensinya, dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan. Dalam model hybrid, meskipun karyawan diberikan kebebasan untuk bekerja dari jarak jauh, tetap diharapkan untuk menjaga koneksi dengan rekan kerja dan budaya organisasi. Hal ini penting agar kolaborasi dan komunikasi tetap terjalin dengan baik, meskipun sebagian pekerjaan dilakukan di luar lingkungan kantor (Choudhury *et al.*, 2022).

Hybrid work model menjadi semakin populer, terutama setelah pandemi COVID-19, karena memberi fleksibilitas yang lebih besar bagi karyawan untuk mengatur jadwal dan tempat kerja, sehingga mendukung pencapaian *work-life balance* yang lebih baik. Model ini juga memungkinkan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik, karena karyawan merasa dihargai dengan kebebasan yang diberikan dalam menentukan cara kerja yang paling efektif baginya. Di sisi lain, perusahaan tetap dapat menjaga efisiensi operasional dan budaya kerja yang positif meskipun dengan pengaturan kerja yang lebih fleksibel. Dengan demikian, *hybrid work model* dapat menjadi solusi yang efektif untuk menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang sehat, sambil tetap mempertahankan keberhasilan organisasi.

2. Hubungan antara *Work-Life Balance* dan *Hybrid Work*

Hybrid work model memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan *work-life balance*, karena memberikan fleksibilitas yang lebih besar bagi karyawan untuk mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menurut studi dari Microsoft (Work Trend Index, 2023), sebanyak 73% karyawan melaporkan bahwa merasa lebih bahagia dan puas dengan pekerjaan ketika memiliki fleksibilitas dalam memilih waktu dan tempat bekerja. Dengan fleksibilitas tersebut, karyawan dapat menyusun jadwal yang memungkinkan untuk menghabiskan waktu bersama keluarga, melakukan aktivitas pribadi, serta beristirahat tanpa harus mengorbankan kinerja atau produktivitas. Hal ini memungkinkan untuk menjaga keseimbangan yang lebih sehat antara aspek profesional dan pribadi dalam hidup.

Meskipun *hybrid work* menawarkan banyak manfaat untuk *work-life balance*, implementasinya juga menghadirkan sejumlah tantangan. Salah satu tantangan terbesar adalah kaburnya batas antara waktu kerja dan waktu pribadi, yang dapat menyebabkan fenomena "*digital burnout*." Ketika karyawan bekerja dari rumah atau secara remote, mungkin merasa bahwa selalu tersedia untuk pekerjaan, karena perangkat digital memungkinkan untuk terus terhubung dengan tim dan tugas pekerjaan. Tanpa pemisahan yang jelas antara jam kerja dan waktu pribadi, karyawan dapat merasa terjebak dalam rutinitas pekerjaan yang tiada henti, yang berpotensi mengganggu kesehatan mental dan kesejahteraan.

Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi perlu menciptakan kebijakan yang tidak hanya mendukung fleksibilitas tetapi juga mengutamakan kesejahteraan mental karyawan. Salah satunya adalah dengan menetapkan batasan yang jelas terkait jam kerja dan waktu istirahat, serta mendorong karyawan untuk memanfaatkan waktu di luar pekerjaan untuk beristirahat. Organisasi juga bisa menyediakan pelatihan dan sumber daya terkait manajemen waktu dan kesehatan mental untuk membantu karyawan mengelola stres yang mungkin timbul akibat pekerjaan yang dilakukan di rumah. Dengan demikian, *hybrid work model* dapat menjadi solusi efektif untuk mencapai *work-life balance* yang lebih baik, asalkan diimbangi dengan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

3. Strategi untuk Meningkatkan *Work-Life Balance* melalui *Hybrid Work*

Untuk meningkatkan *work-life balance* melalui model kerja hybrid, organisasi perlu menerapkan strategi yang mengedepankan fleksibilitas dan dukungan bagi karyawan. Salah satu langkah awal yang krusial adalah menetapkan kebijakan fleksibilitas yang jelas dan transparan, meliputi pengaturan hari kerja dari rumah, jam kerja yang dapat disesuaikan, serta penggunaan teknologi pendukung. Kebijakan ini memungkinkan karyawan mengatur waktu kerja sesuai dengan kebutuhan pribadi tanpa mengorbankan produktivitas, sehingga tercipta keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Pemanfaatan teknologi yang tepat sangat penting untuk mendukung kolaborasi tim secara efektif dalam lingkungan hybrid. Platform seperti Microsoft Teams, Slack, dan Zoom mempermudah komunikasi, namun perlu diimbangi dengan kebijakan untuk menghindari kelebihan beban komunikasi yang dapat mengganggu keseimbangan kerja-hidup. Peran manajer juga sangat vital dalam menciptakan lingkungan kerja hybrid yang sehat, sehingga pelatihan khusus baginya diperlukan agar mampu memimpin dengan pendekatan yang mendukung, tanpa mikromanagement. Inisiatif wellbeing seperti hari bebas rapat dan sesi mindfulness online juga membantu mengurangi stres dan meningkatkan fokus karyawan. Evaluasi berkala melalui survei dan feedback menjadi kunci untuk terus menyesuaikan kebijakan dengan kebutuhan nyata karyawan, sehingga *work-life balance* dapat terus ditingkatkan.

4. Studi Kasus: *Hybrid Work* di Google dan Telkom Indonesia

Google dan Telkom Indonesia merupakan dua perusahaan yang berhasil mengimplementasikan model hybrid work dengan pendekatan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan budaya organisasi. Google menerapkan sistem hybrid 3:2, di mana karyawan bekerja tiga hari dari kantor dan dua hari dari rumah. Dalam sistem ini, Google memastikan bahwa karyawan memiliki akses ke alat kolaborasi yang canggih, ruang kerja yang fleksibel, serta kebijakan cuti tambahan yang mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Google menyadari pentingnya kesejahteraan karyawan dalam lingkungan kerja hybrid dan berusaha menciptakan fleksibilitas yang dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Kebijakan ini tidak hanya mendukung

karyawan dalam mengelola waktu dengan lebih baik, tetapi juga memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan budaya kerja yang kolaboratif meskipun karyawan bekerja dari lokasi yang berbeda-beda.

Telkom Indonesia juga mengembangkan inisiatif digital workplace dengan memanfaatkan platform "myIndiHome" dan aplikasi internal yang memungkinkan kolaborasi jarak jauh. Inisiatif ini bertujuan untuk mendukung karyawan yang bekerja secara fleksibel, baik dari kantor maupun dari rumah. Telkom Indonesia menerapkan kebijakan kerja fleksibel untuk talenta digital, yang bertujuan untuk meningkatkan retensi dan keterlibatan karyawan, terutama di era digital yang semakin berkembang. Dengan memberikan akses mudah ke teknologi dan platform kolaborasi yang efisien, Telkom Indonesia memfasilitasi karyawan untuk tetap terhubung dan produktif, tanpa mengurangi kenyamanan dalam mengatur jadwal kerja yang sesuai dengan kebutuhan pribadi.

Kedua perusahaan ini menunjukkan bagaimana model kerja hybrid, jika diterapkan dengan benar, dapat memberikan manfaat bagi karyawan dan perusahaan. Fleksibilitas yang diberikan memungkinkan karyawan untuk lebih mudah menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, keterlibatan, serta produktivitas. Google dan Telkom Indonesia menjadi contoh perusahaan yang menyadari pentingnya memberikan kebijakan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan sambil menjaga efektivitas operasional dan budaya organisasi yang inklusif.

5. Dampak *Hybrid Work* terhadap Produktivitas dan Engagement

Hybrid work model telah terbukti memberikan dampak positif terhadap produktivitas dan keterlibatan karyawan. Menurut laporan McKinsey (2023), perusahaan yang mengadopsi model kerja hybrid secara terstruktur melaporkan peningkatan produktivitas sebesar 10–15% dan peningkatan *employee engagement* hingga 25%. Salah satu faktor utama yang mendukung peningkatan ini adalah fleksibilitas yang diberikan kepada karyawan, yang memungkinkan untuk mengatur waktu kerja sesuai dengan kebutuhan pribadi. Fleksibilitas ini tidak hanya membantu karyawan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga memberikan rasa dihargai dan dipercaya oleh perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan loyalitas terhadap organisasi.

Meskipun ada banyak manfaat, organisasi juga perlu memperhatikan beberapa tantangan yang dapat muncul akibat penerapan *hybrid work model*. Salah satunya adalah risiko keterasingan sosial dan kesenjangan komunikasi antar tim. Dalam pengaturan kerja yang lebih fleksibel, karyawan yang bekerja jarak jauh mungkin merasa terisolasi atau kurang terhubung dengan rekan kerja dan manajemen. Hal ini dapat mengurangi rasa kebersamaan dan kolaborasi di dalam tim, yang penting untuk menjaga semangat dan kinerja yang tinggi.

Untuk mengatasi masalah tersebut, organisasi perlu memperkuat budaya organisasi yang inklusif dan memastikan bahwa komunikasi tetap berjalan lancar. Penguatan budaya organisasi bisa dilakukan dengan mengadakan aktivitas tim secara virtual, seperti pertemuan rutin atau sesi berbagi pengalaman, yang dapat membantu menjaga kedekatan antar anggota tim meskipun bekerja dari lokasi yang berbeda. Selain itu, komunikasi yang terbuka dan inklusif juga sangat penting untuk memastikan bahwa setiap karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide atau masalah yang dihadapi.

D. Studi Kasus: Organisasi dengan Budaya Kerja Digital yang Efektif

Di era transformasi digital, budaya kerja menjadi elemen kunci yang menentukan keberhasilan adaptasi organisasi terhadap perubahan teknologi. Budaya kerja digital yang efektif ditandai oleh kolaborasi virtual yang kuat, penggunaan teknologi yang cerdas, keterbukaan terhadap inovasi, serta dukungan terhadap kesejahteraan dan fleksibilitas karyawan. Berikut ini adalah beberapa studi kasus organisasi yang berhasil membangun budaya kerja digital yang efektif dan adaptif.

1. PT Telkom Indonesia: Digitalisasi Internal dan Budaya Agile

PT Telkom Indonesia, sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, telah berhasil mengadopsi budaya kerja digital melalui inisiatif transformasi digital yang signifikan, yaitu *Digital Transformation Office* (DTO). Dalam upaya untuk terus beradaptasi dengan perkembangan teknologi, Telkom menerapkan budaya kerja berbasis agile, yang mengutamakan kolaborasi antar tim, fleksibilitas, dan kecepatan dalam menghadapi perubahan. Salah satu kunci utama dalam strategi ini adalah penerapan platform digital internal

yang mendukung komunikasi dan kolaborasi yang lebih efisien di seluruh organisasi.

Telkom Indonesia mengimplementasikan berbagai platform digital seperti myIndiHome, Telkom Smart Office, dan UmeetMe untuk mendukung kolaborasi antar tim yang tersebar di berbagai lokasi. Platform-platform ini mempermudah proses komunikasi dan memungkinkan karyawan untuk bekerja secara lebih fleksibel. Selain itu, perusahaan juga mengadopsi sistem kerja hybrid yang menggabungkan kerja dari rumah dan kantor, serta memberikan kebijakan fleksibilitas waktu kerja yang memungkinkan karyawan untuk mengatur jam kerja sesuai dengan kebutuhan pribadi, yang pada gilirannya meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja.

Telkom Indonesia juga memanfaatkan teknologi untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data dengan menggunakan data analytics dan dashboard kinerja digital. Hal ini memungkinkan manajemen untuk membuat keputusan yang lebih cepat dan tepat dengan informasi yang akurat dan real-time, serta meningkatkan efisiensi operasional perusahaan. Pendekatan berbasis data ini juga berperan penting dalam mendorong inovasi, salah satunya melalui inkubasi ide internal melalui program seperti Amoeba Program yang mendorong karyawan untuk mengembangkan ide produk digital baru.

Dampak dari implementasi transformasi digital ini sangat signifikan. Produktivitas tim lintas divisi meningkat secara substansial, yang tercermin dari keberhasilan kolaborasi antar tim dan percepatan proses kerja. Selain itu, tingkat kepuasan karyawan juga meningkat sebesar 15% sejak 2021, yang menunjukkan bahwa inisiatif ini berhasil menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan mendukung kesejahteraan karyawan. Secara keseluruhan, digitalisasi internal dan penerapan budaya agile di PT Telkom Indonesia tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga mendorong inovasi produk dan pengembangan talenta dalam perusahaan.

2. Google: Fleksibilitas, Inovasi, dan Psychological Safety

Google telah lama dikenal sebagai organisasi yang berhasil mengintegrasikan budaya kerja digital dengan sangat efektif. Filosofi kerja berfokus pada tiga prinsip utama: kepercayaan, kolaborasi, dan inovasi. Salah satu aspek yang paling menonjol dari budaya kerja di Google adalah penerapan *psychological safety*, yang memungkinkan

karyawan merasa aman untuk berbagi ide dan pendapat tanpa takut dihakimi atau dihukum. Hal ini sangat penting dalam mendorong kreativitas dan inovasi, karena karyawan merasa didorong untuk berpikir terbuka dan berinovasi tanpa batasan.

Untuk mendukung budaya kerja ini, Google mengimplementasikan berbagai inisiatif digital yang memungkinkan kolaborasi yang mulus antar tim, meskipun bekerja dari lokasi yang berbeda. Salah satu platform utama yang digunakan adalah Google Workspace, yang memungkinkan tim untuk bekerja bersama secara real-time, berbagi informasi, dan berkolaborasi tanpa hambatan geografis. Ini memastikan bahwa meskipun karyawan bekerja secara remote, tetap terhubung dan produktif. Selain itu, Google juga menerapkan kebijakan hybrid work model dengan skema 3:2, yang memberikan fleksibilitas bagi karyawan untuk bekerja tiga hari di kantor dan dua hari di rumah. Kebijakan ini tidak hanya mendukung keseimbangan kehidupan kerja, tetapi juga menjaga konektivitas antar tim yang tetap erat meskipun bekerja dari jarak jauh.

Google juga mengandalkan sistem manajemen kinerja berbasis data melalui *People Analytics*. Sistem ini memungkinkan manajer untuk memberikan feedback yang lebih objektif dan berbasis bukti, serta mendukung pengembangan karir karyawan melalui analisis data kinerja yang mendalam. Hal ini menciptakan lingkungan yang transparan dan adil, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkembang.

Dampak dari penerapan kebijakan dan inisiatif digital ini sangat positif. Google telah menduduki posisi puncak dalam survei *Best Places to Work* selama bertahun-tahun, yang mencerminkan tingkat kepuasan dan keterlibatan karyawan yang tinggi. Meskipun banyak karyawan bekerja secara remote, tingkat inovasi produk tetap tinggi, dan karyawan melaporkan tingkat keterlibatan yang sangat baik, bahkan selama pandemi (Gallup, 2022). Keberhasilan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja, ditambah dengan penerapan *psychological safety*, dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan keterlibatan yang tinggi.

3. Unilever: Transformasi Budaya dan Fokus pada Sustainability Digital

Unilever telah melaksanakan transformasi budaya kerja yang signifikan melalui program *Connected 4 Growth*, yang bertujuan untuk menciptakan struktur organisasi yang lebih ramping, agile, dan digital. Program ini tidak hanya berfokus pada efisiensi operasional, tetapi juga pada penciptaan budaya kerja yang mengutamakan tujuan (*purpose-driven*) dan pemberdayaan digital. Di dalam kerangka ini, Unilever menekankan pentingnya tujuan bersama yang jelas serta pemberdayaan karyawan untuk berinovasi dan berkembang dalam dunia yang semakin digital.

Salah satu inisiatif utama dalam transformasi budaya ini adalah penerapan sistem kerja fleksibel dan *remote working*, yang telah diterapkan oleh Unilever bahkan sebelum pandemi COVID-19. Sistem ini memberikan fleksibilitas kepada karyawan untuk memilih tempat dan waktu kerja yang sesuai dengan kebutuhan, sehingga mendukung keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik. Selain itu, Unilever mengembangkan platform pelatihan digital internal bernama *MyLearning*, yang memungkinkan karyawan untuk terus mengembangkan keterampilan melalui pelatihan online. Untuk mendukung kolaborasi tim secara efektif, Unilever juga memanfaatkan sistem kolaborasi berbasis cloud seperti Microsoft 365, yang memungkinkan komunikasi dan kolaborasi yang lebih mudah di antara tim yang tersebar di berbagai lokasi.

Unilever juga memanfaatkan teknologi canggih, seperti kecerdasan buatan (AI), untuk meningkatkan pengelolaan talenta dan proses rekrutmen. AI digunakan untuk menganalisis data karyawan dan calon karyawan guna mencocokkan keterampilan dengan kebutuhan organisasi, yang memungkinkan perekrutan yang lebih tepat sasaran dan efisien. Teknologi ini membantu memastikan bahwa Unilever mendapatkan talenta terbaik yang dapat berkontribusi pada visi perusahaan.

Dampak dari transformasi budaya ini sangat positif. Selama krisis COVID-19, Unilever berhasil mempertahankan produktivitas tinggi dengan tingkat turnover yang rendah, meskipun menghadapi tantangan besar. Karyawan merasa lebih berdaya dan terhubung dengan visi perusahaan, karena diberi alat dan fleksibilitas untuk bekerja dengan cara yang sesuai dengan kebutuhan pribadi dan profesional. Budaya

digital yang kuat juga mendukung pencapaian target keberlanjutan jangka panjang Unilever, mengingat dapat beroperasi secara lebih efisien dan mengurangi dampak lingkungan melalui pengelolaan sumber daya yang lebih baik (*Unilever Annual Report*, 2022).

4. Tokopedia (GoTo): Budaya Inovatif di Ekosistem Startup Digital

Tokopedia, yang kini menjadi bagian dari GoTo Group setelah merger dengan Gojek, telah dikenal sebagai perusahaan teknologi dengan budaya kerja yang sangat dinamis dan adaptif. Sebagai marketplace digital terkemuka di Indonesia, Tokopedia berfokus pada pengembangan inovasi dan budaya kolaboratif yang mendukung fleksibilitas serta inklusivitas dalam bekerja. Setelah bergabung dengan Gojek, Tokopedia tetap mempertahankan nilai-nilai digital yang kuat, sambil terus beradaptasi dengan kebutuhan pasar dan perkembangan teknologi.

Untuk mendukung budaya kerja yang inovatif, Tokopedia memanfaatkan berbagai platform kerja internal yang berbasis digital, seperti TokoTalk dan GoWork, yang memungkinkan kolaborasi lintas tim dengan efisiensi tinggi. Selain itu, Tokopedia juga mengadopsi tools berbasis cloud yang memudahkan komunikasi dan koordinasi antar departemen, memfasilitasi kolaborasi yang lebih efektif meskipun tim-timnya tersebar di berbagai lokasi. Prinsip *agile* juga diterapkan secara konsisten dalam proses kerja, dengan penggunaan *sprint planning* dan evaluasi mingguan untuk memastikan bahwa setiap proyek dapat diselesaikan dengan cepat dan sesuai dengan kebutuhan pasar yang terus berkembang.

Tokopedia sangat mendukung *remote first culture*, khususnya untuk tim teknologi, yang memungkinkan para karyawan bekerja dari lokasi yang dipilih, meningkatkan fleksibilitas dan kenyamanan kerja. Kebijakan ini tidak hanya membantu menyesuaikan dengan kebutuhan karyawan, tetapi juga berperan dalam meningkatkan produktivitas dan kreativitas. Selain itu, Tokopedia juga menekankan pentingnya *work-life harmony*, yang terbukti efektif dalam mengurangi tingkat stres dan mencegah burnout di kalangan karyawan. Dengan adanya kebijakan ini, karyawan merasa lebih seimbang dalam menjalani kehidupan profesional dan pribadi, yang pada gilirannya meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan.

Dampak dari inisiatif-inisiatif tersebut sangat positif. Tokopedia berhasil mempercepat inovasi dan peluncuran fitur-fitur baru yang lebih responsif terhadap kebutuhan pengguna, yang penting dalam industri teknologi yang sangat kompetitif. Karyawan merasa memiliki *ownership* terhadap proyek-proyek yang dikerjakan, yang semakin memperkuat rasa tanggung jawab dan keterlibatannya dalam keberhasilan perusahaan. Semua ini tercatat dalam *Tokopedia HR Report 2023*, yang menunjukkan bahwa budaya inovatif dan inklusif di Tokopedia telah menciptakan ekosistem yang mendukung kemajuan dan keberlanjutan bisnis secara keseluruhan.

F. Soal Latihan

1. Jelaskan pengertian dan komponen utama dari *Digital Employee Experience*.
2. Bagaimana *HR Analytics* dapat digunakan untuk meningkatkan engagement karyawan?
3. Bandingkan keuntungan dan tantangan model kerja hybrid dalam konteks keseimbangan kehidupan kerja.
4. Jelaskan dengan contoh nyata bagaimana sebuah perusahaan dapat membangun budaya kerja digital yang efektif.
5. Apa peran teknologi digital dalam mendukung keterlibatan dan pengalaman karyawan di era kerja modern?



BAB IX

KOMPENSASI, BENEFIT, DAN HR FINTECH

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan *payroll automation* dan sistem penggajian digital, memahami manfaat digital: e-wallet, asuransi digital, dan benefit fleksibel, memahami blockchain dalam manajemen penggajian dan keamanan data, serta memahami studi kasus: implementasi HR fintech dalam perusahaan. Sehingga pembaca dapat mampu menjamin integritas dan perlindungan data pribadi karyawan.

Materi Pembelajaran

- *Payroll Automation* dan Sistem Penggajian Digital
- Manfaat Digital: E-Wallet, Asuransi Digital, dan Benefit Fleksibel
- Blockchain dalam Manajemen Penggajian dan Keamanan Data
- Studi Kasus: Implementasi HR Fintech dalam Perusahaan
- Soal Latihan

A. *Payroll Automation* dan Sistem Penggajian Digital

Payroll automation adalah proses digitalisasi sistem penggajian yang memungkinkan perusahaan untuk menghitung, mengelola, dan mendistribusikan gaji karyawan secara otomatis, akurat, dan efisien. Transformasi ini menjadi semakin penting dalam manajemen SDM di era digital karena mampu mengurangi beban administrasi manual dan meningkatkan transparansi serta kepatuhan hukum.

1. Pengertian dan Fungsi

Payroll automation merupakan inovasi teknologi yang sangat penting dalam manajemen SDM modern. Menurut Gupta dan Madaan (2023), *payroll automation* adalah penggunaan sistem digital untuk

menggantikan proses manual dalam menghitung dan mendistribusikan gaji karyawan. Proses ini meliputi perhitungan gaji pokok, tunjangan, lembur, bonus, serta pemotongan pajak dan kontribusi lainnya seperti BPJS atau potongan pinjaman karyawan. Selain itu, sistem ini juga secara otomatis menyusun laporan keuangan dan pelaporan kewajiban perusahaan kepada lembaga pemerintah, sehingga meningkatkan akurasi dan efisiensi administrasi penggajian.

Fungsi utama *payroll automation* adalah memastikan pembayaran gaji dilakukan secara tepat waktu dan akurat dengan memanfaatkan integrasi data kehadiran karyawan, sehingga perhitungan gaji mencerminkan jam kerja, cuti, dan lembur secara tepat. Selain mengurangi kesalahan manual, sistem ini juga mempermudah pengelolaan skema kompensasi yang kompleks, seperti gaji berbasis kinerja dan insentif. *Payroll automation* mempercepat proses penggajian dari hari menjadi hanya hitungan jam atau menit, memberi ruang bagi staf HR dan keuangan untuk fokus pada tugas strategis lainnya. Selain itu, sistem ini membantu perusahaan memenuhi kewajiban hukum dan perpajakan secara tepat waktu, mengurangi risiko sanksi administratif, serta membangun kepercayaan dan kepuasan karyawan melalui transparansi dan konsistensi dalam pengelolaan gaji.

2. Manfaat *Payroll Automation*

Payroll automation memberikan berbagai manfaat signifikan bagi perusahaan dalam mengelola proses penggajian secara lebih efisien, akurat, dan terintegrasi. Salah satu manfaat utama adalah peningkatan efisiensi operasional, di mana proses penggajian yang sebelumnya memakan waktu berhari-hari kini dapat diselesaikan dalam waktu singkat. Menurut Deloitte (2022), *payroll automation* mempercepat pembuatan slip gaji, pelaporan keuangan, dan pembayaran gaji secara elektronik, sehingga staf HR dan keuangan dapat lebih fokus pada tugas strategis lainnya. Selain itu, sistem ini juga mampu meminimalkan human error yang sering terjadi dalam perhitungan manual, seperti kesalahan pemotongan pajak atau penginputan data, sehingga membantu menghindari potensi konflik dengan karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja.

Payroll automation juga meningkatkan kepatuhan perusahaan terhadap regulasi yang terus berubah, karena sistem secara otomatis diperbarui sesuai dengan aturan pajak, ketenagakerjaan, dan tunjangan

sosial terbaru. Hal ini membantu perusahaan menghindari risiko denda atau sanksi administratif. Sistem ini juga mendorong transparansi dan aksesibilitas dengan fitur *self-service*, yang memungkinkan karyawan mengakses slip gaji dan rincian pemotongan secara mandiri melalui portal digital. Terakhir, *payroll automation* memungkinkan integrasi data yang luas dengan berbagai platform lain seperti absensi digital, manajemen performa, dan HRIS, sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan berbasis data lebih cepat dan mengembangkan strategi manajemen SDM yang lebih efektif serta berkelanjutan.

3. Teknologi dan Platform Umum

Di era digital saat ini, berbagai teknologi dan platform *payroll automation* telah dikembangkan untuk mendukung efisiensi proses penggajian di perusahaan. Setiap platform menawarkan fitur yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, baik skala kecil, menengah, hingga besar. Salah satu platform yang populer di kalangan usaha kecil dan menengah (UKM) di Amerika Serikat adalah Gusto. Gusto menyediakan layanan otomatis untuk penggajian, manajemen benefit seperti asuransi kesehatan dan pensiun, serta pelaporan pajak. Sistem ini dirancang agar mudah digunakan oleh bisnis dengan sumber daya terbatas, namun tetap mematuhi regulasi federal dan negara bagian. Penggunaannya yang intuitif menjadikan Gusto pilihan ideal bagi perusahaan yang menginginkan solusi penggajian yang praktis dan terjangkau.

Di Indonesia, platform Mekari Talenta menjadi salah satu solusi *payroll automation* yang paling banyak digunakan. Mekari Talenta menawarkan berbagai fitur lokal yang relevan dengan kebutuhan perusahaan di Indonesia, seperti perhitungan dan pelaporan pajak penghasilan (PPh 21), manajemen cuti, serta pelaporan BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan. Selain itu, Talenta juga terintegrasi dengan sistem absensi digital dan menyediakan aplikasi mobile untuk memudahkan karyawan dalam mengakses informasi slip gaji dan cuti secara mandiri. Keunggulan Mekari Talenta terletak pada kemampuannya menyesuaikan diri dengan kebijakan ketenagakerjaan lokal, sehingga perusahaan dapat lebih mudah memastikan kepatuhan terhadap regulasi pemerintah.

Untuk perusahaan multinasional atau berskala besar, SAP SuccessFactors merupakan salah satu platform terkemuka dalam *payroll*

automation. SAP SuccessFactors mendukung penggajian lintas negara (*global payroll*), memungkinkan perusahaan mengelola penggajian dengan standar yang seragam di berbagai negara tempatnya beroperasi. Platform ini juga terintegrasi dengan berbagai modul HR lainnya, seperti rekrutmen, manajemen kinerja, pelatihan, dan perencanaan suksesi. Dengan teknologi berbasis cloud dan sistem keamanan data tingkat tinggi, SAP SuccessFactors memberikan solusi yang skalabel dan fleksibel bagi organisasi global yang membutuhkan pengelolaan SDM dan *payroll* yang kompleks.

4. Studi Kasus

Penerapan *payroll automation* telah terbukti membawa dampak signifikan bagi efisiensi operasional perusahaan, seperti yang terlihat pada studi kasus di Tokopedia dan Unilever. Tokopedia, sebagai salah satu perusahaan teknologi terbesar di Indonesia, berhasil mengoptimalkan proses penggajian dengan mengadopsi sistem *payroll* otomatis berbasis software lokal. Sistem ini diintegrasikan langsung dengan data presensi dan performa karyawan, sehingga memungkinkan proses penghitungan gaji dilakukan secara real-time dan akurat. Sebelum implementasi sistem ini, proses penggajian memerlukan waktu hingga dua minggu karena harus melalui tahap manual verifikasi data dan pengolahan laporan. Namun setelah digitalisasi diterapkan, durasi tersebut menyusut drastis menjadi hanya dua hari kerja. Kecepatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi waktu, tetapi juga meminimalkan risiko human error dan meningkatkan kepuasan karyawan karena transparansi dalam sistem penggajian.

Di tingkat global, Unilever menjadi contoh penerapan *payroll automation* dalam skala besar melalui penggunaan SAP SuccessFactors. Platform ini mendukung operasional Unilever dalam mengelola penggajian di lebih dari 190 negara, sebuah tantangan besar yang membutuhkan sistem yang tidak hanya kuat, tetapi juga fleksibel dalam menyesuaikan dengan berbagai regulasi dan kebijakan lokal. SAP SuccessFactors memungkinkan integrasi lintas sistem HR yang ada di berbagai negara, sehingga memastikan konsistensi data, akurasi penggajian, serta efisiensi dalam proses administrasi. Otomatisasi ini memberikan dampak nyata berupa penghematan biaya administrasi sebesar 30%, sekaligus memungkinkan Unilever memusatkan sumber

dayanya pada strategi SDM yang lebih bernilai tambah, seperti pengembangan karyawan dan inovasi organisasi.

Kedua contoh ini menunjukkan bahwa penggunaan sistem *payroll* otomatis, baik di perusahaan nasional seperti Tokopedia maupun perusahaan multinasional seperti Unilever, mampu menghasilkan efisiensi proses yang signifikan. Integrasi antara sistem *payroll* dengan data presensi, performa, dan regulasi lokal maupun global merupakan kunci dari kesuksesan implementasi teknologi ini. Selain manfaat efisiensi dan penghematan, otomatisasi *payroll* juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih transparan dan terpercaya bagi karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan engagement dan produktivitas di lingkungan kerja.

B. Manfaat Digital: E-Wallet, Asuransi Digital, dan Benefit Fleksibel

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan signifikan dalam pengelolaan kompensasi dan benefit karyawan. Jika sebelumnya kompensasi hanya terbatas pada gaji pokok dan tunjangan tetap, kini muncul pendekatan yang lebih fleksibel dan berbasis teknologi, seperti penggunaan e-wallet, asuransi digital, dan program benefit fleksibel. Inovasi-inovasi ini tidak hanya memberikan kemudahan administrasi, tetapi juga meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan.

1. E-Wallet sebagai Sarana Pembayaran Benefit

E-wallet atau dompet digital telah berkembang pesat sebagai solusi pembayaran benefit dalam manajemen SDM. E-wallet memungkinkan pengguna menyimpan uang secara elektronik dan melakukan berbagai transaksi tanpa perlu uang tunai atau kartu fisik. Dalam konteks dunia kerja modern, e-wallet tidak hanya berfungsi sebagai alat pembayaran pribadi, tetapi juga digunakan sebagai saluran distribusi gaji, insentif, dan reimbursement karyawan secara digital dan real-time. Menurut laporan Accenture (2023), sekitar 42% perusahaan global telah mengintegrasikan e-wallet dalam mekanisme *payroll* karena dinilai lebih efisien, cepat, dan aman dibandingkan metode pembayaran tradisional seperti transfer antar bank. Platform populer seperti GoPay, OVO, Dana, dan LinkAja memudahkan perusahaan untuk menyalurkan

benefit langsung ke akun karyawan tanpa melalui proses perbankan yang rumit, yang sangat bermanfaat terutama bagi pekerja lepas atau mitra pengemudi yang membutuhkan pembayaran harian atau mingguan.

Manfaat utama penggunaan e-wallet dalam pengelolaan SDM adalah percepatan distribusi gaji dan insentif, terutama dalam industri berbasis layanan cepat seperti ride-hailing dan pengiriman barang. Selain itu, e-wallet mendorong inklusi keuangan bagi pekerja informal yang belum memiliki akses rekening bank, sehingga tetap dapat menerima penghasilan secara digital dan memanfaatkannya untuk kebutuhan sehari-hari atau investasi mikro. Contoh nyata adalah implementasi e-wallet oleh perusahaan ride-hailing seperti Gojek dan Grab yang menggunakan GoPay dan GrabPay sebagai metode pembayaran utama bagi mitra pengemudi. Sistem ini memungkinkan pengemudi menerima pembayaran secara langsung dan instan, mempercepat perputaran dana serta meningkatkan kepuasan mitra kerja. Pendekatan ini menegaskan bahwa e-wallet merupakan bagian penting dari ekosistem digital SDM yang inklusif, responsif, dan sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja masa kini.

2. Asuransi Digital: Perlindungan yang Lebih Fleksibel dan Cepat

Asuransi digital merupakan inovasi modern dalam layanan perlindungan kesehatan, jiwa, dan kecelakaan yang seluruh prosesnya dilakukan secara digital melalui platform online. Pendekatan ini menawarkan pengalaman yang lebih cepat, fleksibel, dan efisien dibandingkan asuransi konvensional. Dalam manajemen SDM, asuransi digital memudahkan karyawan untuk mendaftar, mengklaim manfaat, serta mengakses informasi polis secara real-time. Selain itu, karyawan dapat menyesuaikan paket perlindungan sesuai kebutuhan pribadinya, sehingga layanan ini menjadi lebih relevan dan *user-friendly*. Integrasi asuransi digital dengan sistem HR perusahaan, seperti yang dilakukan oleh beberapa perusahaan teknologi di Indonesia seperti PasarPolis dan Qoala, memungkinkan perusahaan menyediakan benefit ini sebagai bagian dari paket kompensasi modern yang menarik bagi tenaga kerja masa kini.

Manfaat utama asuransi digital meliputi proses klaim yang lebih cepat tanpa perlu dokumen fisik, sehingga mengurangi birokrasi dan mempercepat penyelesaian klaim. Selain itu, biaya administrasi lebih rendah karena tidak memerlukan peran agen secara intensif. Fleksibilitas

produk memungkinkan karyawan memilih perlindungan yang sesuai dengan profil risiko dan gaya hidup, yang sangat penting terutama bagi generasi milenial dan pekerja muda. Contoh nyata implementasi asuransi digital dapat dilihat pada perusahaan teknologi edukasi Ruangguru, yang menawarkan paket asuransi yang dapat dipersonalisasi melalui aplikasi internal. Pendekatan ini berhasil meningkatkan retensi dan loyalitas karyawan dengan menciptakan rasa aman dan kepemilikan atas perlindungan yang dimiliki, sekaligus memperkuat strategi perusahaan dalam membangun kepuasan dan komitmen tenaga kerja.

3. Benefit Fleksibel (*Flexible Benefits Program*)

Flexible benefits atau program manfaat fleksibel adalah pendekatan modern dalam manajemen SDM yang memberikan kebebasan kepada karyawan untuk memilih jenis tunjangan atau fasilitas kerja sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pribadi. Karena setiap individu memiliki prioritas yang berbeda ada yang lebih memerlukan tunjangan transportasi, dana pendidikan anak, subsidi internet, hingga cuti tambahan program ini menjadi solusi inklusif yang relevan, terutama dalam lingkungan kerja multigenerasi dan hybrid yang semakin beragam. Dengan personalisasi ini, karyawan merasa kebutuhannya dihargai dan terpenuhi, sehingga meningkatkan kesejahteraan psikologis dan keterikatan emosional terhadap perusahaan.

Menurut laporan PwC (2023), perusahaan yang menerapkan flexible benefits menunjukkan peningkatan kepuasan karyawan sebesar 35% dibandingkan perusahaan dengan sistem tunjangan yang seragam dan kaku. Salah satu metode implementasi yang efektif adalah pemberian “*poin benefit*” yang dapat ditukar oleh karyawan untuk berbagai kebutuhan, seperti keanggotaan gym, pelatihan online, voucher makanan, atau cuti tambahan. Contoh sukses penerapan ini dapat dilihat pada Tokopedia dengan program “Tokopoints” yang memungkinkan karyawan menukarkan poin dengan berbagai manfaat sesuai keinginannya. Program ini tidak hanya meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan, tetapi juga membangun budaya kerja yang lebih adaptif dan berkelanjutan melalui pendekatan yang personal dan fleksibel.

C. Blockchain dalam Manajemen Penggajian dan Keamanan Data

Perkembangan teknologi blockchain telah menjadi salah satu inovasi yang potensial dalam mengubah berbagai aspek manajemen SDM, khususnya dalam pengelolaan penggajian (*payroll*) dan keamanan data. Blockchain, yang dikenal sebagai sistem pencatatan digital terdesentralisasi dan tidak dapat diubah, memberikan jaminan transparansi, kecepatan, dan keamanan tinggi dalam transaksi serta pertukaran informasi. Dalam konteks penggajian, blockchain menawarkan sistem yang lebih efisien, minim kesalahan, serta memiliki tingkat kepercayaan tinggi, baik untuk perusahaan maupun karyawan.

1. Konsep Dasar Blockchain dalam SDM

Blockchain merupakan teknologi database terdesentralisasi yang memiliki karakteristik transparan, aman, dan tidak mudah dimanipulasi. Dalam sistem ini, setiap transaksi dicatat dalam sebuah blok data yang kemudian dikaitkan secara kronologis dengan blok sebelumnya, membentuk rantai data yang saling terhubung atau disebut “blockchain”. Proses pencatatan dan validasi dilakukan oleh banyak komputer dalam jaringan (*node*) secara *peer-to-peer*, sehingga data yang tersimpan menjadi sangat sulit untuk diubah atau dihapus tanpa sepengetahuan seluruh jaringan. Teknologi ini awalnya dikenal dalam dunia keuangan dan kripto, namun kini mulai diterapkan dalam berbagai sektor, termasuk manajemen SDM.

Pada konteks SDM, blockchain menawarkan pendekatan revolusioner untuk meningkatkan efisiensi dan keamanan data ketenagakerjaan. Menurut laporan Deloitte (2022), salah satu manfaat utama penggunaan blockchain dalam SDM adalah kemampuan untuk mencatat transaksi penggajian secara real-time dan akurat. Proses ini memungkinkan seluruh detail penggajian seperti tanggal, jumlah, dan penerima tercatat dalam jaringan secara permanen dan tidak dapat dimanipulasi, sehingga mengurangi risiko kesalahan atau kecurangan dalam penghitungan gaji. Selain itu, sistem ini juga memperkuat transparansi karena seluruh transaksi dapat diaudit oleh pihak-pihak terkait, termasuk karyawan dan auditor eksternal, tanpa mengorbankan privasi data.

Blockchain juga sangat bermanfaat dalam melindungi informasi karyawan. Dalam sistem konvensional, data pribadi dan profesional

karyawan rentan terhadap kebocoran atau manipulasi, terutama jika tidak dikelola dengan enkripsi yang kuat. Dengan blockchain, data disimpan secara terenkripsi dan hanya dapat diakses oleh pihak yang memiliki hak akses yang sah. Ini memberikan jaminan keamanan yang tinggi dalam penyimpanan data seperti riwayat kerja, kontrak, evaluasi kinerja, dan sertifikasi keahlian.

2. Blockchain dalam Sistem Penggajian (*Payroll*)

Blockchain dalam sistem penggajian (*payroll*) menjadi salah satu penerapan teknologi yang paling konkret dalam manajemen SDM. Sistem ini menggunakan konsep *smart contract*, yaitu kontrak digital otomatis yang akan mengeksekusi pembayaran gaji sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati, seperti tanggal pembayaran, jumlah gaji, serta potongan dan tunjangan yang berlaku. Dengan teknologi ini, proses penggajian menjadi jauh lebih efisien, transparan, dan akurat dibandingkan dengan sistem konvensional yang bergantung pada pihak ketiga seperti bank atau lembaga keuangan lainnya.

Salah satu keuntungan utama dari sistem *payroll* berbasis blockchain adalah efisiensi waktu dan biaya. Dengan menghilangkan peran perantara dalam transaksi pembayaran, perusahaan dapat menekan biaya administrasi serta mempercepat proses transfer gaji, terutama dalam transaksi lintas negara. Menurut Friedlmaier *et al.* (2022), penggajian internasional yang biasanya memakan waktu beberapa hari dan dikenakan biaya tinggi, dapat diselesaikan dalam hitungan menit dengan biaya minimal berkat penggunaan blockchain. Hal ini sangat menguntungkan bagi perusahaan yang memiliki banyak pekerja remote atau freelance di berbagai negara.

Dari sisi akurasi dan transparansi, sistem ini mencatat seluruh transaksi gaji secara real-time dalam blockchain yang tidak bisa diubah atau dihapus. Hal ini mengurangi risiko kesalahan perhitungan, keterlambatan, maupun manipulasi data pembayaran. Setiap karyawan dapat mengakses detail penggajian secara langsung dan memastikan bahwa seluruh komponen gaji tercatat dengan benar. Selain itu, dengan jejak digital yang otomatis tercipta di setiap transaksi, perusahaan dapat dengan mudah memenuhi persyaratan audit dan pelaporan, baik dari sisi perpajakan maupun hukum ketenagakerjaan.

3. Keamanan Data Karyawan melalui Blockchain

Blockchain menawarkan solusi inovatif dalam meningkatkan keamanan data karyawan di sistem manajemen SDM. Dengan banyaknya data sensitif seperti nomor identitas, informasi kesehatan, dan riwayat pekerjaan yang harus dikelola, teknologi blockchain memberikan perlindungan tinggi melalui sistem desentralisasi dan pencatatan permanen yang tidak dapat diubah secara sepihak. Data yang disimpan dalam blockchain tercatat dalam blok yang terkunci dan hanya dapat diakses atau diubah oleh pihak berwenang, sehingga setiap perubahan meninggalkan jejak digital transparan. Hal ini menjadikan sistem blockchain sangat aman, karena mencegah manipulasi data tanpa bukti dan membatasi akses hanya kepada pihak yang berotorisasi, mengurangi risiko penyalahgunaan dari dalam maupun luar organisasi.

Blockchain mengurangi ketergantungan pada pihak ketiga yang rawan terhadap kesalahan atau serangan siber. Berbeda dengan sistem tradisional yang menyimpan data di server pusat dan rentan diserang, blockchain menyebarkan data ke berbagai node dalam jaringan, sehingga sangat sulit untuk disusupi secara keseluruhan. Menurut IBM (2023), penggunaan blockchain dalam pengelolaan identitas digital karyawan juga semakin berkembang, memungkinkan verifikasi otomatis terhadap kualifikasi, pengalaman, dan pelatihan tanpa perlu dokumen fisik. Sistem ini juga mendukung pengelolaan benefit berdasarkan riwayat kerja yang terekam kronologis dan tidak bisa dipalsukan, menjadikan blockchain sebagai teknologi penting dalam membangun sistem SDM yang aman dan efisien.

4. Integrasi Blockchain dengan Sistem HRIS (*Human Resource Information System*)

Integrasi blockchain dengan sistem HRIS (*Human Resource Information System*) membawa inovasi besar dalam manajemen SDM. Sistem HRIS populer seperti SAP SuccessFactors, Workday, dan Oracle HCM selama ini berfungsi sebagai pusat pengelolaan data karyawan, penggajian, pelatihan, dan informasi SDM lainnya. Dengan menambahkan teknologi blockchain, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi, transparansi, dan keamanan pengelolaan data karyawan secara signifikan. Salah satu manfaat utama adalah otomatisasi proses penggajian dan pemberian benefit melalui *smart contract* yang aman dan transparan, di mana semua transaksi pembayaran gaji, tunjangan, dan

bonus terekam dengan rapi di blockchain. Hal ini mengurangi risiko kesalahan manual dan memastikan kepatuhan pada ketentuan yang berlaku, sekaligus memungkinkan pelacakan riwayat karier karyawan secara akurat.

Integrasi blockchain juga mempercepat proses validasi sertifikat pendidikan dan kompetensi karyawan. Dengan kemampuan verifikasi otomatis yang terintegrasi dalam HRIS, perusahaan dapat dengan mudah memeriksa keaslian credential seperti sertifikat pendidikan atau pelatihan tanpa risiko penipuan dokumen. Contohnya, platform seperti APPII menggunakan blockchain untuk menyimpan dan memverifikasi rekam jejak pendidikan dan pengalaman kerja kandidat secara digital. Proses ini tidak hanya menghemat waktu dan biaya rekrutmen, tetapi juga meningkatkan akurasi data. Secara keseluruhan, integrasi blockchain dalam HRIS memberikan sistem pengelolaan SDM yang lebih transparan, efisien, dan aman, sekaligus membantu perusahaan mematuhi regulasi perlindungan data pribadi yang semakin ketat, menjadikannya langkah strategis dalam transformasi digital manajemen SDM.

5. Prospek Masa Depan Blockchain dalam HR

Prospek masa depan blockchain dalam manajemen SDM sangat cerah, terutama karena kebutuhan akan transparansi, keamanan data, dan efisiensi operasional terus meningkat. Dengan kemampuan blockchain menyimpan data secara terdesentralisasi dan tidak dapat diubah, teknologi ini memberikan solusi yang tepat untuk berbagai tantangan yang sering dihadapi departemen SDM. Gartner (2023) memperkirakan bahwa sekitar 20% perusahaan besar akan mengimplementasikan blockchain dalam satu atau lebih fungsi HR pada tahun 2026, menandai adopsi teknologi ini yang semakin meluas dan menjadi bagian penting dalam transformasi digital SDM.

Salah satu bidang yang diprediksi akan mengalami perubahan signifikan adalah sistem penggajian, di mana blockchain memungkinkan pembayaran yang lebih cepat, aman, dan efisien, termasuk integrasi dengan mata uang kripto atau stablecoin. Hal ini sangat menguntungkan tenaga kerja global dan freelancer yang biasanya menghadapi kendala seperti biaya transaksi internasional dan keterlambatan pembayaran. Selain itu, blockchain juga akan merevolusi proses verifikasi identitas dan kredensial karyawan dengan sistem yang memungkinkan akses data

secara instan dan aman, mempercepat proses onboarding dan meningkatkan kepercayaan antara perusahaan dan pekerja. Dengan begitu, blockchain tidak hanya memperbaiki efisiensi administrasi, tetapi juga memperkuat fondasi kepercayaan dalam manajemen SDM masa depan.

D. Studi Kasus: Implementasi HR Fintech dalam Perusahaan

Implementasi teknologi finansial (*HR fintech*) dalam manajemen SDM telah membawa perubahan besar dalam pengelolaan kompensasi, penggajian, benefit, hingga layanan kesejahteraan karyawan. Studi kasus berikut menggambarkan bagaimana perusahaan dari berbagai sektor memanfaatkan HR fintech untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kepuasan karyawan.

1. Studi Kasus 1: Gojek – Digitalisasi Penggajian dan E-Wallet untuk Mitra Driver

Gojek, perusahaan teknologi transportasi yang berbasis di Indonesia, telah mengimplementasikan sistem digitalisasi penggajian dan manfaat finansial melalui e-wallet dan *payroll automation* untuk mitra drivernya. Sebagai bagian dari solusi HR fintech, Gojek menggandeng GoPay, dompet digital miliknya, untuk memungkinkan mitra driver menerima pembayaran secara langsung ke akun GoPay setelah menyelesaikan setiap order. Dengan sistem ini, penggajian dilakukan secara otomatis dan harian (*daily payouts*), yang memungkinkan mitra driver mendapatkan penghasilan secara real-time tanpa harus menunggu proses transfer bank yang biasanya memakan waktu beberapa hari.

Gojek juga menyediakan berbagai manfaat tambahan bagi mitra drivernya melalui platform digital. Misalnya, cashback dan diskon untuk kebutuhan pokok yang dapat digunakan langsung di aplikasi, serta perlindungan asuransi digital yang memberikan rasa aman bagi mitra driver dalam menjalankan tugas. Pengelolaan data penghasilan dan benefit ini dilakukan melalui sistem terintegrasi berbasis aplikasi mobile, yang memberikan kemudahan bagi mitra driver untuk memantau dan mengelola keuangan secara transparan dan efisien.

Implementasi sistem ini memberikan berbagai manfaat signifikan bagi Gojek dan mitra driver. Salah satunya adalah efisiensi

waktu dan biaya yang diperoleh, karena pembayaran dapat dilakukan tanpa melibatkan perantara seperti bank, yang sering kali memakan waktu dan biaya administrasi. Selain itu, sistem ini juga berkontribusi pada peningkatan loyalitas dan retensi mitra driver, karena merasa dihargai dengan kemudahan pembayaran dan manfaat tambahan yang disediakan. Lebih jauh lagi, Gojek berhasil meningkatkan literasi keuangan digital di kalangan pekerja informal, membuka akses kepadanya untuk memanfaatkan teknologi keuangan yang sebelumnya mungkin tidak diketahui atau akses (Gojek Research, 2022).

2. Studi Kasus 2: Unilever – Fleksibilitas Benefit Berbasis Digital Platform

Unilever Indonesia, perusahaan terkemuka di industri FMCG, telah mengimplementasikan sistem flexible benefits berbasis platform digital untuk memberikan kebebasan kepada karyawan dalam memilih jenis manfaat yang sesuai dengan kebutuhan pribadi. Melalui platform ini, karyawan dapat memilih berbagai benefit, seperti asuransi tambahan, dana pensiun, pelatihan online, hingga program kesehatan, semuanya disesuaikan dengan preferensi dan prioritas masing-masing individu. Platform ini dikembangkan dengan bantuan mitra asuransi dan fintech, terintegrasi dengan sistem HRIS modern yang memudahkan pengelolaan dan akses data.

Dengan menggunakan dashboard yang personal, karyawan dapat mengakses dan menyesuaikan pilihan benefit yang diterima sesuai dengan kebutuhan dan gaya hidup, baik itu untuk meningkatkan kesejahteraan finansial, kesehatan, atau pengembangan profesional. Implementasi sistem flexible benefits ini memberikan keuntungan besar bagi perusahaan, karena meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) karyawan terhadap manfaat yang diterima. Hal ini memberikan dampak positif pada keterlibatan dan motivasi karyawan, yang merasa lebih dihargai dan diperhatikan dalam hal kebutuhan.

Keuntungan lain dari sistem ini adalah kemampuannya untuk menyesuaikan benefit untuk berbagai generasi tenaga kerja, seperti Gen Z, Milenial, atau Gen X, yang masing-masing memiliki kebutuhan dan prioritas yang berbeda. Gen Z, misalnya, mungkin lebih tertarik pada pelatihan online dan program kesehatan, sementara karyawan dari generasi yang lebih tua mungkin lebih memilih dana pensiun atau asuransi tambahan. Pendekatan fleksibel ini memastikan bahwa setiap

karyawan merasa mendapatkan manfaat yang relevan dengan kondisi dan tujuan hidup.

Menurut Unilever People Report 2023, implementasi sistem flexible benefits ini juga berdampak positif pada peningkatan retensi karyawan, karena merasa lebih puas dengan sistem yang lebih personal dan fleksibel. Selain itu, keterlibatan karyawan juga meningkat, karena memiliki kontrol lebih besar atas manfaat yang diterima, yang pada gilirannya mendorong untuk lebih berkomitmen pada perusahaan. Secara keseluruhan, sistem flexible benefits ini menjadi langkah strategis Unilever dalam menghadapi tantangan multigenerasi di tempat kerja, sekaligus meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan.

3. Studi Kasus 3: Grab – Integrasi HR Tech dan Fintech dalam Platform Karyawan

Grab, perusahaan yang bergerak di industri layanan mobilitas, telah mengembangkan sebuah ekosistem digital yang mengintegrasikan teknologi HR dan fintech untuk meningkatkan kesejahteraan mitra pengemudi dan karyawan. Melalui aplikasi GrabBenefits, Grab menyediakan berbagai solusi digital yang memudahkan akses karyawan dan mitra untuk memperoleh layanan keuangan dan manfaat lainnya secara langsung. Beberapa fitur utama yang ditawarkan meliputi microloans berbasis data penghasilan, asuransi kesehatan dan kecelakaan yang dapat diakses langsung melalui aplikasi, serta pelatihan finansial digital untuk meningkatkan literasi keuangan.

Microloans yang disediakan Grab berbasis pada data penghasilan mitra pengemudi dan karyawan, memungkinkan untuk mengajukan pinjaman kecil yang dapat digunakan untuk kebutuhan mendesak. Proses peminjaman yang mudah dan cepat ini memberikan akses kepada pekerja gig economy yang mungkin tidak memiliki akses ke layanan keuangan formal tradisional. Selain itu, asuransi kesehatan dan kecelakaan yang disediakan dapat langsung diakses melalui aplikasi, memberikan perlindungan tanpa harus melalui prosedur yang rumit. Ini sangat penting, mengingat sebagian besar mitra pengemudi dan karyawan Grab bekerja dalam kondisi yang rentan terhadap kecelakaan atau masalah kesehatan yang tidak terduga.

Grab juga menyediakan pelatihan finansial digital yang bertujuan untuk meningkatkan literasi keuangan para pekerja. Pelatihan ini membantu karyawan dan mitra pengemudi untuk memahami manajemen

keuangan pribadi, mulai dari pengelolaan pendapatan hingga perencanaan keuangan jangka panjang. Dengan literasi keuangan yang lebih baik, dapat mengelola pendapatannya dengan lebih efisien, mengurangi stres finansial, dan meningkatkan produktivitas.

Dampak dari integrasi HR tech dan fintech ini sangat positif. Grab berhasil mempermudah akses ke layanan keuangan formal bagi pekerja gig economy yang sebelumnya mungkin kesulitan mengakses layanan ini. Selain itu, dengan memberikan dukungan keuangan dan pelatihan, Grab membantu mengurangi stres finansial di kalangan mitra pengemudi dan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan produktivitas. Melalui program Grab for Good, perusahaan ini tidak hanya berfokus pada keuntungan ekonomi, tetapi juga pada peningkatan kesejahteraan sosial dan finansial pekerja, menciptakan dampak positif bagi seluruh ekosistem kerja.

4. Studi Kasus 4: Telkom Indonesia – Blockchain untuk Verifikasi dan Payroll

Telkom Indonesia, salah satu perusahaan telekomunikasi terkemuka di Indonesia, telah mengadopsi teknologi blockchain untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pengelolaan SDM, khususnya dalam hal verifikasi identitas dan sistem penggajian. Dengan memanfaatkan blockchain, Telkom berhasil mengembangkan sistem yang memungkinkan penyimpanan dan verifikasi data karyawan secara cepat dan aman. Sistem ini mencakup rekam jejak kerja karyawan, mutasi jabatan, serta informasi *payroll* yang dapat diverifikasi secara real-time.

Keunggulan utama dari penerapan blockchain ini adalah kecepatan dan keamanan. Proses verifikasi data yang biasanya memakan waktu sehari-hari kini hanya membutuhkan hitungan detik. Hal ini sangat mempermudah pengelolaan mutasi jabatan atau perubahan informasi penting lainnya dalam waktu singkat. Selain itu, sistem blockchain yang digunakan oleh Telkom menyediakan transparansi penuh dalam pengelolaan insentif dan tunjangan berbasis kinerja. Setiap perubahan atau pembaruan data terekam secara permanen dalam sistem, sehingga memungkinkan karyawan dan perusahaan untuk memverifikasi informasi dengan mudah dan akurat.

Keamanan data menjadi salah satu fokus utama dalam implementasi blockchain. Karena sifat blockchain yang immutable

(tidak dapat diubah), data karyawan seperti informasi pribadi, gaji, dan riwayat pekerjaan terlindungi dari potensi manipulasi atau kebocoran. Setiap transaksi yang tercatat dalam blockchain dilindungi dengan kriptografi yang kuat, sehingga memberikan rasa aman bagi karyawan terkait kerahasiaan data.

Hasil dari penerapan teknologi blockchain dalam HR ini sangat signifikan. Telkom berhasil meningkatkan efisiensi proses HR hingga 50%, yang mencakup pengurangan waktu untuk verifikasi data serta otomatisasi dalam pengelolaan *payroll* dan insentif. Selain itu, kepercayaan karyawan terhadap sistem manajemen SDM perusahaan meningkat, karena transparansi yang diberikan oleh teknologi ini. Dengan sistem yang lebih efisien, aman, dan transparan, Telkom Indonesia tidak hanya meningkatkan kualitas manajemen SDM tetapi juga memperkuat hubungan dengan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan terpercaya (Telkom Corporate Report, 2023).

E. Soal Latihan

1. Jelaskan tiga manfaat utama yang diperoleh perusahaan ketika menerapkan sistem penggajian digital berbasis cloud.
2. Bagaimana peran e-wallet dalam mendukung kesejahteraan finansial karyawan di era digital?
3. Jelaskan bagaimana blockchain meningkatkan kepercayaan dalam sistem manajemen penggajian.
4. Berikan contoh implementasi fleksibilitas benefit dalam perusahaan dan bagaimana hal itu dapat meningkatkan kepuasan karyawan.
5. Menurut pendapat Anda, tantangan apa yang dihadapi perusahaan ketika mulai mengadopsi solusi HR fintech? Sertakan solusinya.



BAB X

TRANSFORMASI ORGANISASI DAN MANAJEMEN PERUBAHAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan *digital change management* dalam SDM, memahami membangun digital mindset dalam organisasi, memahami *agility* dan adaptasi SDM di era digital, serta memahami studi kasus: strategi transformasi digital dalam SDM. Sehingga pembaca dapat mengambil pelajaran praktis untuk mengelola perubahan dengan pendekatan yang inovatif dan responsif.

Materi Pembelajaran

- *Digital Change Management* dalam SDM
- Membangun *Digital Mindset* dalam Organisasi
- *Agility* dan Adaptasi SDM di Era Digital
- Studi Kasus: Strategi Transformasi Digital dalam SDM
- Soal Latihan

A. *Digital Change Management* dalam SDM

Digital Change Management dalam SDM merujuk pada proses yang digunakan oleh organisasi untuk mengelola dan memimpin perubahan yang terjadi akibat transformasi digital dalam pengelolaan karyawan, termasuk dalam aspek teknologi, kebijakan, serta budaya kerja. Seiring berkembangnya teknologi, organisasi dituntut untuk beradaptasi dengan cepat untuk memanfaatkan potensi digital, seperti penggunaan perangkat lunak berbasis cloud, kecerdasan buatan (AI), otomatisasi, dan analitik data dalam operasional SDM.

1. Mengapa *Digital Change Management* Penting dalam SDM?

Manajemen perubahan digital atau *digital change management* menjadi sangat penting dalam bidang sumber daya manusia seiring

dengan pesatnya perkembangan teknologi yang terus mengubah cara kerja organisasi. Dalam era digital saat ini, transformasi teknologi tidak hanya mencakup adopsi perangkat lunak baru atau otomatisasi proses kerja, tetapi juga melibatkan perubahan mendasar dalam budaya kerja, struktur organisasi, dan interaksi antar karyawan. Oleh karena itu, manajemen perubahan digital dalam SDM sangat krusial untuk memastikan bahwa transisi menuju sistem yang lebih terotomatisasi dan berbasis data dapat berlangsung secara lancar dan tidak menimbulkan resistensi yang menghambat produktivitas.

Digitalisasi di bidang SDM memiliki banyak manfaat, seperti peningkatan efisiensi operasional, percepatan pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*), serta peningkatan pengalaman karyawan melalui layanan yang lebih personal dan responsif. Namun, perubahan ini tidak selalu mudah diterima oleh seluruh elemen organisasi. Karyawan, misalnya, mungkin merasa khawatir bahwa teknologi akan menggantikan perannya atau mengubah caranya bekerja secara drastis. Oleh sebab itu, diperlukan pendekatan perubahan yang strategis dan terstruktur untuk membangun kesiapan mental, keterampilan, serta komitmen dari seluruh pemangku kepentingan.

Menurut John P. Kotter (2012), keberhasilan manajemen perubahan dalam organisasi sangat bergantung pada beberapa faktor penting, yaitu: kepemimpinan yang kuat, perencanaan yang matang, dan komunikasi yang jelas serta konsisten. Dalam konteks manajemen SDM, hal ini berarti pimpinan HR harus mampu mengkomunikasikan visi digitalisasi secara efektif, menjelaskan manfaat teknologi baru bagi karyawan, serta memberikan pelatihan dan pendampingan selama proses transisi. Selain itu, keterlibatan aktif karyawan juga perlu dibangun agar merasa menjadi bagian dari perubahan, bukan hanya objek dari kebijakan baru.

2. Proses *Digital Change Management* dalam SDM

Proses *digital change management* dalam manajemen SDM merupakan serangkaian langkah strategis yang dirancang untuk memastikan transisi teknologi berjalan dengan efektif dan diterima oleh seluruh anggota organisasi. Tahapan awal dimulai dengan membangun kesadaran dan rasa urgensi terhadap kebutuhan perubahan digital, agar karyawan memahami bahwa transformasi ini tidak hanya meningkatkan

efisiensi organisasi, tetapi juga memberikan manfaat bagi pengembangan dirinya. Misalnya, dengan adopsi teknologi baru, karyawan dapat mengakses pelatihan online secara fleksibel dan menerima umpan balik kinerja secara real-time, yang mendukung peningkatan kompetensi secara berkelanjutan.

Dukungan dari pimpinan organisasi menjadi kunci keberhasilan proses perubahan ini. Pemimpin harus menunjukkan komitmen nyata dan menjadi agen perubahan dengan memberikan visi yang jelas tentang arah transformasi digital serta manfaatnya bagi produktivitas dan kepuasan karyawan. Pembentukan tim perubahan yang solid dari berbagai tingkatan organisasi juga penting untuk merancang strategi, menjalankan, dan mengawasi implementasi digitalisasi, sehingga mengurangi resistensi. Selain itu, komunikasi yang efektif, pelatihan memadai, serta pengelolaan kekhawatiran karyawan melalui dialog dan dukungan personal menjadi elemen penting agar proses adopsi teknologi berlangsung mulus. Evaluasi dan penyesuaian berkelanjutan pun diperlukan untuk memastikan teknologi yang diimplementasikan selalu relevan dan dapat mendukung tujuan organisasi secara optimal.

3. Penerapan *Digital Change Management* dalam SDM

Penerapan *digital change management*, dalam sumber daya manusia menjadi semakin krusial seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi. Perusahaan-perusahaan global telah menunjukkan bagaimana transformasi digital dapat membawa perubahan signifikan dalam mengelola karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi. Salah satu contoh nyata datang dari Accenture, sebuah perusahaan konsultan internasional yang telah sukses mengadopsi sistem manajemen kinerja berbasis teknologi. Accenture menerapkan platform cloud yang memungkinkan para manajer memantau kinerja karyawan secara real-time, serta memberikan umpan balik secara langsung dan terstruktur. Melalui digitalisasi ini, proses penilaian kinerja menjadi lebih transparan, efisien, dan responsif terhadap perkembangan karyawan. Hasilnya, karyawan menjadi lebih termotivasi karena mengetahui pencapaian dan area perbaikan secara tepat waktu.

Contoh lainnya adalah General Electric (GE), yang telah berhasil menerapkan digitalisasi dalam manajemen SDM melalui pendekatan berbasis data dan analitik. GE menggunakan perangkat lunak analitik

untuk memetakan kompetensi karyawan, mengidentifikasi talenta potensial, serta menyesuaikan pengembangan karier berdasarkan analisis kebutuhan individu dan organisasi. Dengan pendekatan ini, proses pengambilan keputusan dalam pengelolaan SDM menjadi lebih objektif dan berbasis bukti (*evidence-based*). Tak hanya itu, GE juga mengimplementasikan *learning management system* (LMS) yang memungkinkan karyawan untuk mengikuti pelatihan secara daring, sesuai kebutuhan dan waktu yang fleksibel. Ini sangat penting dalam era kerja hybrid, di mana fleksibilitas dan aksesibilitas pembelajaran menjadi faktor utama dalam pengembangan kompetensi.

Kedua perusahaan ini menunjukkan bahwa keberhasilan *digital change management*, dalam SDM sangat bergantung pada kesiapan organisasi dalam mengintegrasikan teknologi, serta komitmen untuk mendampingi karyawan melalui perubahan tersebut. Kunci utamanya adalah membangun infrastruktur digital yang mendukung, memberikan pelatihan yang tepat, serta menjaga komunikasi yang terbuka dan transparan. Dengan demikian, digitalisasi bukan hanya sekadar perubahan alat, tetapi juga transformasi budaya kerja menuju efisiensi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan yang lebih cerdas. Penerapan ini memperlihatkan bagaimana teknologi bisa dimanfaatkan untuk memperkuat peran strategis SDM dalam mendukung pertumbuhan dan daya saing organisasi di era digital.

4. Tantangan dalam *Digital Change Management* di SDM

Meskipun penerapan *digital change management*, dalam manajemen SDM menawarkan berbagai keuntungan seperti efisiensi, transparansi, dan peningkatan pengalaman karyawan, proses transformasi ini juga menghadapi sejumlah tantangan yang kompleks. Salah satu tantangan paling umum adalah resistensi terhadap perubahan. Banyak karyawan merasa nyaman dengan sistem dan proses kerja yang telah dikenal selama bertahun-tahun. Ketika teknologi baru diperkenalkan, muncul rasa cemas dan ketidakpastian terutama dari karyawan yang merasa kurang percaya diri terhadap kemampuan dalam menggunakan teknologi. Perubahan ini tidak hanya teknis, tetapi juga menyangkut aspek psikologis dan budaya kerja. Oleh karena itu, organisasi harus menerapkan pendekatan yang inklusif, mulai dari memberikan pelatihan yang cukup, dukungan emosional, hingga menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran

berkelanjutan. Keterlibatan karyawan sejak awal proses transformasi juga menjadi kunci untuk mengurangi resistensi tersebut.

Tantangan lain yang tak kalah penting adalah pemilihan dan penerapan teknologi yang sesuai. Tidak semua perangkat lunak atau platform digital cocok untuk setiap organisasi. Penggunaan sistem digital yang tidak sesuai dengan kebutuhan operasional justru dapat menghambat produktivitas, memperumit proses kerja, dan meningkatkan frustrasi di kalangan pengguna. Oleh karena itu, diperlukan analisis kebutuhan yang matang sebelum implementasi dilakukan. Organisasi harus memahami proses bisnisnya secara menyeluruh dan memilih solusi teknologi yang tidak hanya canggih, tetapi juga mudah diadopsi oleh karyawan dari berbagai tingkat kemampuan teknologi.

Kurangnya integrasi antar sistem, masalah privasi data, dan keterbatasan anggaran juga menjadi hambatan dalam proses digitalisasi SDM. Integrasi yang buruk dapat mengakibatkan tumpang tindih data, inkonsistensi informasi, dan proses kerja yang tidak efisien. Di sisi lain, isu keamanan dan perlindungan data pribadi menjadi sangat penting seiring dengan meningkatnya volume data karyawan yang tersimpan secara digital. Tanpa perlindungan yang memadai, organisasi berisiko kehilangan kepercayaan dari karyawan dan menghadapi potensi pelanggaran hukum.

B. Membangun *Digital Mindset* dalam Organisasi

Membangun *digital mindset* dalam organisasi adalah salah satu langkah kunci untuk menghadapi tantangan dan peluang yang timbul dari perkembangan teknologi digital yang pesat. *Digital mindset* mengacu pada pola pikir yang terbuka terhadap perubahan, siap untuk mengadopsi teknologi, dan memahami bagaimana digitalisasi dapat meningkatkan proses, kinerja, serta pengalaman kerja dalam suatu organisasi. Di era digital yang serba cepat ini, membangun *digital mindset* bukan lagi sekadar pilihan, tetapi menjadi kebutuhan mendesak agar organisasi dapat tetap relevan dan kompetitif.

1. Pentingnya Membangun *Digital Mindset*

Di era transformasi digital yang semakin pesat, membangun *digital mindset* dalam organisasi menjadi kebutuhan strategis yang tidak

bisa diabaikan. *Digital mindset* merupakan pola pikir terbuka yang mengedepankan pemanfaatan teknologi sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah, meningkatkan efisiensi, dan mendorong inovasi. Tanpa mindset ini, organisasi terutama di bidang sumber daya manusia akan kesulitan beradaptasi dengan perubahan teknologi dan berisiko tertinggal dalam persaingan pasar. Oleh karena itu, penting bagi setiap individu untuk mengembangkan sikap proaktif terhadap teknologi serta kesiapan menerima perubahan sebagai bagian dari budaya kerja yang dinamis.

Manfaat utama dari *digital mindset* adalah peningkatan kinerja dan efisiensi kerja melalui otomatisasi proses dan akses data yang real-time, seperti yang diterapkan pada sistem manajemen SDM berbasis cloud. Selain mempercepat proses administratif, teknologi ini juga meningkatkan akurasi data dan transparansi. Organisasi yang memiliki *digital mindset* cenderung lebih fleksibel dan tangkas dalam menghadapi perubahan pasar, sehingga mampu mempertahankan keunggulan kompetitif dan mendukung pertumbuhan berkelanjutan. Selain itu, pola pikir digital mendorong inovasi berkelanjutan dengan memfasilitasi karyawan untuk menciptakan solusi kreatif dan membangun budaya kerja yang kolaboratif dan produktif, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan.

2. Langkah-Langkah untuk Membangun *Digital Mindset*

Membangun *digital mindset* dalam organisasi memerlukan pendekatan strategis yang melibatkan semua tingkat, dari pimpinan hingga karyawan. Langkah awal yang penting adalah menetapkan visi digital yang jelas dan menginspirasi, yang mampu menggambarkan bagaimana teknologi mendukung tujuan strategis dan peran individu dalam transformasi tersebut. Visi ini menjadi panduan bagi seluruh anggota organisasi untuk memahami manfaat teknologi, seperti meningkatkan kolaborasi tim dan mempercepat pelayanan kepada pelanggan. Selanjutnya, pelatihan dan pendidikan teknologi yang relevan harus disediakan untuk membekali karyawan dengan keterampilan digital yang memadai, mulai dari dasar hingga lanjutan, sehingga lebih percaya diri dan mampu mengaplikasikan teknologi dalam pekerjaan sehari-hari.

Organisasi perlu membangun budaya kerja yang kolaboratif dan terbuka, di mana pertukaran ide dan eksperimen teknologi didorong

secara aktif. Penggunaan platform digital untuk komunikasi dan manajemen proyek memperkuat kerja sama antar tim sekaligus menumbuhkan kesadaran kolektif akan pentingnya transformasi digital. Pemanfaatan data dan analitik juga menjadi pilar utama dalam membentuk *digital mindset*, dengan mendorong pengambilan keputusan berbasis data yang mendorong efisiensi dan inovasi. Lingkungan yang mendukung eksperimen dan pembelajaran dari kegagalan akan mempercepat adaptasi teknologi, di mana peran pemimpin sebagai agen perubahan sangat vital untuk memberikan contoh dan mendorong semangat eksplorasi. Dengan dukungan kepemimpinan yang kuat, *digital mindset* dapat tumbuh menjadi budaya kerja yang mendukung transformasi berkelanjutan dalam organisasi.

3. Tantangan dalam Membangun *Digital Mindset*

Membangun *digital mindset* dalam organisasi memang sangat penting, namun proses ini tidak lepas dari berbagai tantangan yang kompleks dan membutuhkan perhatian serius dari seluruh elemen organisasi. Salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan, terutama dari karyawan yang merasa tidak nyaman atau bahkan terancam dengan hadirnya teknologi baru. Perasaan cemas ini bisa muncul karena kurangnya pemahaman tentang teknologi, minimnya pengalaman menggunakan perangkat digital, atau ketakutan bahwa otomatisasi akan menggantikan perannya di tempat kerja. Dalam situasi seperti ini, organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang empatik dan strategis, seperti memberikan pelatihan secara bertahap, menyediakan pendampingan teknis, serta mengomunikasikan bahwa teknologi justru akan mendukung dan memperkuat peran karyawan, bukan menggantikannya.

Tantangan lainnya adalah budaya organisasi yang kaku atau tidak terbuka terhadap inovasi. Budaya yang terlalu birokratis, cenderung menolak ide-ide baru, dan enggan mengambil risiko, akan menghambat perkembangan *digital mindset*. Dalam lingkungan seperti ini, inisiatif perubahan sering kali ditolak secara halus atau tidak mendapat dukungan penuh dari manajemen dan karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menanamkan nilai-nilai seperti keterbukaan terhadap perubahan, semangat pembelajaran berkelanjutan, dan keberanian untuk mencoba hal baru. Perubahan budaya ini bisa dimulai dari pimpinan

puncak dengan memberikan teladan dalam penggunaan teknologi serta menyampaikan visi digital secara berkelanjutan.

Kurangnya integrasi antara strategi digital dengan strategi bisnis juga menjadi hambatan dalam membangun *digital mindset*. Ketika teknologi dianggap sebagai proyek terpisah dari tujuan bisnis utama, maka adopsi teknologi akan terhambat karena tidak dianggap sebagai kebutuhan prioritas. Organisasi perlu memastikan bahwa transformasi digital menjadi bagian inti dari strategi bisnis, sehingga seluruh elemen organisasi dapat melihat manfaat langsung dari penerapan teknologi. Menghadapi tantangan-tantangan ini membutuhkan pendekatan yang menyeluruh dan kolaboratif. Organisasi harus membangun komunikasi yang terbuka, menyediakan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung eksperimen dan pembelajaran. Hanya dengan cara ini, *digital mindset* dapat tumbuh secara alami dan berkelanjutan di seluruh level organisasi.

C. *Agility* dan Adaptasi SDM di Era Digital

Di era digital yang serba cepat dan penuh ketidakpastian, organisasi perlu memiliki kemampuan untuk bergerak dengan cepat, beradaptasi dengan perubahan, dan tetap relevan di pasar yang terus berubah. Hal ini juga berlaku pada manajemen SDM. Konsep *agility* (kelincahan) dan adaptasi dalam SDM menjadi sangat penting untuk menghadapi tantangan digitalisasi, teknologi yang berkembang pesat, dan kebutuhan pasar yang terus berubah. Organisasi yang dapat mengembangkan *agility* dalam SDM dan mendorong adaptasi yang cepat terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan bisnis akan memiliki keunggulan kompetitif yang besar.

1. *Agility* dalam SDM

Agility dalam sumber daya manusia menjadi kunci utama bagi organisasi agar tetap kompetitif di tengah perubahan bisnis yang cepat dan penuh ketidakpastian. Konsep ini menekankan kemampuan organisasi untuk merespons perubahan dengan cepat dan efisien, sekaligus memanfaatkan SDM secara strategis tanpa mengorbankan produktivitas maupun kualitas kerja. Inti *agility* terletak pada fleksibilitas, adaptabilitas, dan kecepatan dalam proses kerja, pengambilan keputusan, serta pengelolaan talenta. Struktur organisasi

yang fleksibel dan tidak terlalu hierarkis memungkinkan tim untuk bekerja lintas fungsi dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan bisnis yang berubah, mendorong inovasi melalui eksperimen dan pengambilan keputusan yang cepat tanpa hambatan birokrasi.

Agility SDM juga bergantung pada pengembangan keterampilan secara berkelanjutan agar tenaga kerja mampu menghadapi tantangan dan perubahan teknologi dengan percaya diri. Organisasi perlu menyediakan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan sehingga karyawan terus meningkatkan kompetensi. Pengelolaan talenta yang dinamis menjadi aspek penting lainnya, di mana proses rekrutmen menilai potensi individu untuk belajar cepat, beradaptasi, dan bekerja lintas peran, bukan hanya pengalaman masa lalu. Peran pemimpin yang adaptif sangat vital dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan cepat. Dengan perpaduan elemen-elemen ini, *agility* dalam SDM dapat menjadi kekuatan strategis yang mendorong keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.

2. Adaptasi dalam SDM

Adaptasi dalam sumber daya manusia menjadi elemen krusial yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan zaman yang cepat dan dinamis. Adaptasi tidak sekadar bertahan, melainkan juga kesiapan untuk terus berkembang melalui pembelajaran berkelanjutan, pemanfaatan teknologi baru, serta penyesuaian terhadap tuntutan pasar dan lingkungan kerja yang selalu berubah. Dengan kemampuan adaptasi yang baik, organisasi dapat memastikan kelangsungan kinerja dan daya saingnya di tengah berbagai tantangan yang muncul.

Salah satu pilar utama adaptasi SDM adalah pembelajaran berkelanjutan yang memungkinkan karyawan selalu memperbarui kompetensi agar tetap relevan di era digital yang cepat berubah. Organisasi harus menyediakan beragam metode pembelajaran, seperti pelatihan formal, platform e-learning, dan microlearning, sehingga karyawan siap menghadapi perubahan dan menjadi agen perubahan itu sendiri. Selain itu, pengelolaan perubahan yang efektif melalui komunikasi terbuka dan keterlibatan karyawan juga sangat penting untuk meminimalkan resistensi dan memperlancar transisi. Dukungan budaya organisasi yang inklusif dan mendorong inovasi serta keberanian

mencoba hal baru akan memperkuat kemampuan adaptasi secara menyeluruh, menjadikan organisasi lebih tangguh dan siap menghadapi masa depan.

3. Pentingnya *Agility* dan Adaptasi untuk SDM di Era Digital

Di era digital yang penuh dinamika dan ketidakpastian, *agility* dan adaptasi menjadi dua kompetensi krusial yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia dalam organisasi. *Agility* mengacu pada kemampuan organisasi dan karyawan untuk merespons perubahan dengan cepat dan gesit, sementara adaptasi berkaitan dengan kesiapan individu untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, teknologi, dan strategi yang terus berkembang. Kedua kemampuan ini saling melengkapi dan menjadi penentu utama keberhasilan dalam menghadapi transformasi digital serta perubahan pasar yang cepat.

Agility memungkinkan organisasi untuk tidak hanya bereaksi terhadap perubahan, tetapi juga proaktif dalam memanfaatkan peluang baru yang muncul dari perkembangan teknologi, dengan mengoptimalkan waktu, mengurangi birokrasi, dan mendistribusikan sumber daya secara efisien. Sementara itu, adaptasi mendorong karyawan untuk terus belajar, terbuka terhadap teknologi baru, dan mampu bertahan serta berkembang di tengah ketidakpastian. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya kerja yang mendukung kedua kompetensi ini melalui kepemimpinan visioner, pelatihan berkelanjutan, fleksibilitas kerja, dan komunikasi terbuka. Dengan mindset agile dan adaptif yang melekat pada seluruh elemen organisasi, transformasi digital dapat diwujudkan secara nyata dan berkelanjutan.

4. Tantangan dalam Menerapkan *Agility* dan Adaptasi dalam SDM

Meskipun *agility* dan adaptasi dalam SDM sangat penting untuk kelangsungan organisasi di era digital, penerapannya tidaklah tanpa tantangan. Salah satu hambatan terbesar adalah resistensi terhadap perubahan, di mana banyak karyawan yang sudah terbiasa dengan cara kerja tradisional merasa cemas atau bahkan menentang perubahan yang diterapkan. Perubahan ini bisa menimbulkan rasa ketidakpastian, terutama bagi yang merasa terancam dengan teknologi baru atau peran yang berubah. Untuk itu, penting bagi organisasi untuk mengkomunikasikan dengan jelas manfaat dari perubahan tersebut, serta

memberikan dukungan yang cukup selama proses transisi. Karyawan perlu diyakinkan bahwa perubahan ini akan memberikan peluang baru, bukan hanya tantangan.

Tantangan lain yang sering muncul adalah kesulitan dalam pembelajaran dan pengembangan keterampilan baru. Di era digital, karyawan dituntut untuk menguasai berbagai keterampilan baru, mulai dari penggunaan perangkat lunak hingga pemahaman teknologi canggih seperti kecerdasan buatan atau analitik data. Namun, tidak semua karyawan memiliki kemampuan atau keinginan yang sama dalam mengadopsi keterampilan tersebut. Beberapa mungkin merasa kesulitan dalam beradaptasi dengan perubahan cepat atau tidak yakin bagaimana cara memulai. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan pelatihan yang efektif dan relevan, serta menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan yang mendukung pengembangan keterampilan secara terus-menerus.

Keterbatasan teknologi juga menjadi hambatan signifikan dalam penerapan *agility* dan adaptasi dalam SDM. Tidak semua perusahaan memiliki sumber daya yang cukup untuk mengimplementasikan teknologi terbaru yang mendukung proses ini. Investasi dalam infrastruktur digital dan perangkat teknologi yang tepat menjadi sangat penting, tetapi seringkali perusahaan menghadapi keterbatasan anggaran atau kesulitan dalam memilih teknologi yang sesuai dengan kebutuhan. Tanpa dukungan teknologi yang memadai, upaya untuk meningkatkan *agility* dan adaptasi dalam SDM bisa terhambat, karena karyawan akan kesulitan memanfaatkan alat digital yang ada secara optimal.

D. Studi Kasus: Strategi Transformasi Digital dalam SDM

Transformasi digital dalam sumber daya manusia telah menjadi kunci untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing organisasi di era digital ini. Perusahaan yang mengadopsi teknologi digital untuk mengelola SDM sering kali mampu menciptakan pengalaman karyawan yang lebih baik, meningkatkan proses perekrutan, pengembangan, pengelolaan kinerja, dan meningkatkan keterlibatan serta kepuasan karyawan. Dalam bagian ini, akan dibahas studi kasus dari beberapa perusahaan yang telah berhasil menerapkan strategi transformasi digital dalam manajemen SDM.

1. Studi Kasus: IBM – Transformasi Digital melalui Watson Talent

IBM telah berhasil mengimplementasikan transformasi digital dalam manajemen SDM dengan mengadopsi teknologi canggih berbasis data dan kecerdasan buatan (AI). Salah satu inisiatif utama adalah penerapan Watson Talent, sebuah platform berbasis AI yang berperan penting dalam berbagai aspek SDM, termasuk rekrutmen, pengelolaan kinerja, dan pengembangan karier karyawan. Dalam proses rekrutmen dan seleksi, IBM menggunakan Watson Talent untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam memilih kandidat. Dengan menganalisis data dari berbagai sumber, platform ini dapat memprediksi kandidat terbaik berdasarkan keterampilan, pengalaman, dan potensi. Selain itu, Watson Talent membantu mengurangi bias manusia dalam memilih kandidat, sehingga memungkinkan tim SDM untuk lebih fokus pada kecocokan keterampilan dan budaya perusahaan.

Watson Talent juga berperan penting. IBM menggunakan platform ini untuk memantau dan mengevaluasi kinerja karyawan secara lebih objektif dan berbasis data. Melalui analisis data kinerja dan umpan balik yang terus-menerus, manajer dapat memberikan dukungan yang lebih tepat sasaran, menentukan pelatihan yang relevan, serta merancang rencana pengembangan karier yang sesuai dengan kebutuhan individu karyawan. Pendekatan berbasis data ini tidak hanya meningkatkan objektivitas evaluasi kinerja, tetapi juga memastikan bahwa setiap karyawan mendapatkan perhatian yang sesuai dengan potensi dan kebutuhan.

Watson Talent juga membantu dalam pengembangan karier karyawan melalui rekomendasi pembelajaran yang dipersonalisasi. Teknologi AI ini menganalisis keahlian yang dimiliki oleh karyawan dan mencocokkannya dengan tren industri serta kebutuhan perusahaan, memungkinkan karyawan untuk mengembangkan keterampilan yang relevan dan mempersiapkan diri untuk posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Dengan demikian, IBM berhasil menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan karier yang lebih terstruktur.

Dengan penerapan Watson Talent, IBM tidak hanya berhasil mengoptimalkan operasional SDM, tetapi juga menciptakan pengalaman karyawan yang lebih baik. Transformasi digital ini membuktikan bagaimana teknologi dapat meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan

SDM, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan mengembangkan karyawan secara lebih efektif. Dengan memanfaatkan teknologi sebagai bagian integral dari manajemen SDM, IBM menunjukkan potensi besar yang dimiliki AI dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. Studi Kasus: Unilever – Digitalisasi Proses Rekrutmen dan Pengelolaan Kinerja

Unilever, perusahaan multinasional yang bergerak di sektor barang konsumen, telah melakukan transformasi digital dalam manajemen SDM, khususnya dalam proses rekrutmen dan pengelolaan kinerja. Unilever memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan pengalaman karyawan, mempercepat pengambilan keputusan, dan meningkatkan keterlibatan dalam setiap tahap proses manajerial SDM. Salah satu inovasi besar dalam rekrutmen adalah pengembangan *Unilever Future Leaders Program*, yang menggunakan teknologi untuk menyaring calon pekerja dari seluruh dunia. Program ini mengintegrasikan gamifikasi dan video interview berbasis kecerdasan buatan (AI) untuk menilai keterampilan kognitif dan kepemimpinan kandidat. Alih-alih hanya mengandalkan formulir aplikasi tradisional, kandidat dihadapkan pada permainan yang dirancang untuk mengevaluasi kemampuan secara lebih mendalam dan menyeluruh, memberikan pengalaman yang lebih interaktif dan efisien dalam proses seleksi.

Pada pengelolaan kinerja, Unilever menggunakan teknologi berbasis cloud untuk memfasilitasi pengelolaan kinerja karyawan dan memberikan umpan balik secara real-time. Platform *Performance Development* memungkinkan karyawan dan manajer untuk berkolaborasi dalam menetapkan tujuan, memantau pencapaian, serta memberikan umpan balik yang konstruktif. Dengan mengintegrasikan data kinerja dalam satu platform terpusat, Unilever dapat mengidentifikasi peluang pengembangan dan melakukan intervensi yang diperlukan dengan lebih tepat waktu. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga mempercepat proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

Unilever memanfaatkan teknologi dan data untuk menciptakan jalur pengembangan karier yang lebih personal bagi setiap karyawan. Sistem yang ada memungkinkan karyawan untuk memantau

perkembangan keterampilan dan mendapatkan rekomendasi pelatihan yang relevan, berdasarkan analisis keterampilan dan tren pasar yang ada. Dengan pendekatan ini, Unilever memastikan bahwa pengembangan karier tidak hanya dilakukan secara umum, tetapi disesuaikan dengan kebutuhan individu dan tuntutan pasar. Melalui inisiatif digital ini, Unilever berhasil menciptakan pengalaman yang lebih baik bagi karyawan dan meningkatkan efisiensi operasional dalam manajemen SDM. Teknologi yang digunakan dalam rekrutmen dan pengelolaan kinerja memungkinkan perusahaan untuk lebih cepat dan tepat dalam mengelola talenta, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

3. Studi Kasus: Accenture – Mengintegrasikan Teknologi untuk Pengembangan SDM

Accenture, perusahaan konsultan global yang berbasis di Irlandia, telah menjadi pelopor dalam penggunaan teknologi untuk transformasi manajemen SDM. Perusahaan ini mengintegrasikan berbagai solusi digital untuk membuat pengelolaan SDM lebih efisien dan transparan. Salah satu langkah utama yang diambil Accenture adalah penerapan sistem SDM berbasis cloud, yang memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengakses data secara real-time. Hal ini meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mengambil keputusan yang lebih cepat dan berbasis data yang akurat. Sistem cloud ini juga memfasilitasi komunikasi yang lebih terbuka antara manajer dan karyawan, memungkinkan penilaian kinerja yang lebih dinamis dan fleksibel. Dengan demikian, pengelolaan SDM menjadi lebih terkoordinasi dan responsif terhadap kebutuhan organisasi.

Accenture menempatkan teknologi di pusat pengembangan keterampilan karyawan melalui platform *myLearning*, yang memberikan akses kepada karyawan untuk berbagai kursus online yang disesuaikan dengan perannya. Platform ini memungkinkan Accenture untuk memberikan pembelajaran yang lebih personal dan fleksibel, sesuai dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan masa depan. Teknologi ini mendukung pengembangan keterampilan secara berkelanjutan, yang menjadi kunci untuk mempertahankan daya saing di pasar yang terus berubah.

Accenture juga mengintegrasikan kecerdasan buatan (AI) dan analitik data dalam manajemen talenta untuk mendukung keputusan

terkait pengelolaan karier dan pengembangan karyawan. Dengan mengumpulkan dan menganalisis data dari berbagai sumber, seperti kinerja individu, umpan balik karyawan, dan tren pasar, Accenture dapat merancang program pengembangan yang lebih tepat sasaran. Pendekatan berbasis data ini memastikan bahwa setiap karyawan mendapat perhatian yang sesuai dengan kebutuhan, meningkatkan efektivitas pengelolaan talenta dan membantu perusahaan mencapai tujuan jangka panjang.

E. Soal Latihan

1. Jelaskan peran *digital change management*, dalam membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan yang dibawa oleh teknologi digital, terutama dalam konteks pengelolaan SDM. Berikan contoh perusahaan yang telah sukses dalam mengimplementasikan strategi ini.
2. Bagaimana cara organisasi dapat membangun *digital mindset* di kalangan karyawannya, dan apa saja tantangan yang mungkin dihadapi dalam proses tersebut? Jelaskan dengan menggunakan contoh nyata dari perusahaan yang telah berhasil melakukannya.
3. *Agility* adalah salah satu elemen penting dalam menghadapi perubahan digital. Jelaskan apa yang dimaksud dengan *agility* dalam konteks manajemen SDM dan bagaimana organisasi dapat memastikan karyawan memiliki kemampuan ini.
4. Pada studi kasus IBM, perusahaan ini menggunakan platform berbasis AI untuk meningkatkan rekrutmen dan pengelolaan kinerja. Bagaimana teknologi seperti AI dapat meningkatkan efisiensi dan objektivitas dalam manajemen SDM? Diskusikan keuntungan dan tantangan dalam mengimplementasikan AI dalam proses tersebut.
5. Analisis bagaimana strategi transformasi digital dalam SDM dapat berkontribusi pada peningkatan keterlibatan karyawan dan produktivitas. Gunakan contoh perusahaan yang telah berhasil melakukan transformasi digital dalam manajemen SDM untuk mendukung jawaban Anda.



BAB XI

KEPEMIMPINAN DIGITAL DAN STRATEGI HR

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan karakteristik pemimpin digital yang sukses, memahami peran teknologi dalam pengambilan keputusan HR, serta memahami studi kasus: kepemimpinan digital di perusahaan multinasional. Sehingga pembaca dapat mengimplementasikan kepemimpinan digital yang efektif dan mendukung kemajuan organisasi di era digital.

Materi Pembelajaran

- Karakteristik Pemimpin Digital yang Sukses
- Peran Teknologi dalam Pengambilan Keputusan HR
- Studi Kasus: Kepemimpinan Digital di Perusahaan Multinasional
- Soal Latihan

A. Karakteristik Pemimpin Digital yang Sukses

Pemimpin digital yang sukses memiliki kemampuan untuk mengelola dan memimpin organisasi di tengah perkembangan teknologi yang cepat dan perubahan dunia bisnis yang dinamis. Di era digital, pemimpin tidak hanya diharapkan untuk mengelola sumber daya manusia dan strategi bisnis, tetapi juga untuk memanfaatkan teknologi guna mendorong inovasi, efisiensi, dan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin digital harus memiliki karakteristik khusus yang membedakannya dari pemimpin tradisional. Berikut adalah beberapa karakteristik utama dari pemimpin digital yang sukses:

1. Kemampuan Beradaptasi dengan Perubahan

Salah satu karakteristik yang paling penting dari pemimpin digital adalah kemampuannya untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Perubahan teknologi yang pesat dan dinamika pasar yang

terus berubah memerlukan pemimpin yang tidak hanya reaktif tetapi juga proaktif dalam mengidentifikasi tren baru dan menyesuaikan strategi organisasi. Pemimpin digital yang sukses harus memiliki fleksibilitas untuk merespons perubahan dengan cepat dan mengarahkan organisasi untuk mengambil keuntungan dari peluang yang muncul. Misalnya, ketika COVID-19 memaksa banyak perusahaan untuk beralih ke model kerja jarak jauh, pemimpin digital yang sukses cepat beradaptasi dengan situasi tersebut, memastikan karyawan tetap terhubung melalui teknologi komunikasi dan kolaborasi jarak jauh, dan mempertahankan produktivitas di tengah ketidakpastian.

2. Keterampilan Kolaboratif dan Inklusif

Di dunia digital, kolaborasi lintas departemen dan tim yang terdistribusi menjadi sangat penting. Pemimpin digital yang sukses harus mampu bekerja dengan berbagai tim, baik di dalam maupun di luar organisasi, untuk mengintegrasikan berbagai perspektif dan keterampilan. harus membangun budaya kerja yang inklusif, di mana setiap karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi. Pemimpin digital juga harus mendorong penggunaan alat kolaborasi digital seperti Microsoft Teams, Slack, atau Zoom untuk memastikan komunikasi yang lancar di antara tim yang bekerja dari berbagai lokasi, harus memastikan bahwa teknologi yang digunakan dapat mendukung kolaborasi tanpa batas, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat hubungan antara karyawan.

3. Kemampuan Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Pengambilan keputusan berbasis data adalah karakteristik yang semakin penting di era digital. Pemimpin digital harus mampu mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan data untuk membuat keputusan yang lebih informasional dan akurat. Hal ini tidak hanya berlaku dalam konteks bisnis secara keseluruhan tetapi juga dalam manajemen SDM, di mana analisis data karyawan dapat membantu dalam pengambilan keputusan terkait perekrutan, pengembangan, dan retensi karyawan. *HR analytics*, sebagai contoh, memungkinkan pemimpin untuk menggunakan data terkait karyawan untuk mengidentifikasi pola kinerja, potensi, dan kebutuhan pelatihan. Dengan memahami data ini, pemimpin dapat merancang kebijakan yang lebih

tepat sasaran dan dapat diukur untuk meningkatkan kinerja dan keterlibatan karyawan.

4. Visi Inovatif dan Fokus pada Transformasi

Pemimpin digital harus memiliki visi yang jelas tentang bagaimana teknologi dapat digunakan untuk mendorong transformasi dalam organisasi. Tidak hanya berfokus pada pemecahan masalah jangka pendek, tetapi juga berfokus pada masa depan organisasi dan bagaimana teknologi dapat menciptakan peluang baru dan mendorong inovasi. Visi inovatif ini termasuk kemampuan untuk mengidentifikasi dan membahas teknologi baru, seperti *Artificial Intelligence* (AI), *cloud computing*, blockchain, dan *internet of things* (IoT), dan mengintegrasikannya ke dalam model bisnis organisasi untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, dan menciptakan nilai baru. Sebagai contoh, penerapan AI dalam proses rekrutmen dan seleksi memungkinkan perusahaan untuk menemukan kandidat yang lebih sesuai dengan kebutuhan dengan lebih cepat dan lebih tepat.

5. Kemampuan Mengelola Perubahan (*Change Management*)

Pemimpin digital yang sukses harus dapat mengelola perubahan yang datang dengan adopsi teknologi dan transformasi digital, harus memiliki keterampilan untuk merencanakan dan mengeksekusi *digital change management*, yang melibatkan pengelolaan transisi dari cara kerja tradisional ke cara kerja yang lebih digital dan berbasis teknologi. Ini tidak hanya tentang mengimplementasikan alat baru, tetapi juga tentang bagaimana mempersiapkan karyawan untuk perubahan tersebut, mengurangi resistensi terhadap teknologi baru, dan memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk bekerja dengan alat dan sistem digital yang baru. Pemimpin digital harus mampu mengkomunikasikan manfaat perubahan ini secara efektif dan menginspirasi tim untuk mendukung transformasi tersebut.

B. Peran Teknologi dalam Pengambilan Keputusan HR

Di era digital, teknologi telah merubah cara perusahaan mengambil keputusan dalam manajemen SDM. Penggunaan teknologi dalam pengambilan keputusan HR tidak hanya meningkatkan efisiensi dan akurasi, tetapi juga memungkinkan HR untuk membuat keputusan

yang lebih strategis dan berbasis data. Penggunaan teknologi telah menjadi bagian integral dari proses keputusan HR di berbagai sektor industri. Dari rekrutmen hingga pengelolaan kinerja dan pelatihan, teknologi memberikan berbagai solusi yang mendukung pengambilan keputusan yang lebih cerdas dan tepat waktu.

1. *HR Analytics*: Pengambilan Keputusan Berdasarkan Data

Salah satu perkembangan terbesar dalam pengambilan keputusan HR adalah penggunaan *HR analytics* atau analitik SDM. *HR analytics* mengacu pada penerapan teknik analitik untuk mengevaluasi data SDM yang terkumpul, dengan tujuan untuk mengidentifikasi tren, pola, dan wawasan yang dapat digunakan untuk membuat keputusan yang lebih terinformasi. Teknologi ini memanfaatkan *Big Data*, yang mencakup data tentang kinerja karyawan, tingkat kepuasan, demografi, retensi, serta informasi lainnya. Dengan alat analitik ini, departemen HR dapat mengevaluasi dan memprediksi kebutuhan tenaga kerja, menentukan karyawan yang mungkin meninggalkan perusahaan (*turnover*), merencanakan jalur karir, serta mengidentifikasi peluang untuk pelatihan atau pengembangan keterampilan. Sebagai contoh, penggunaan *predictive analytics* dalam HR memungkinkan perusahaan untuk memprediksi *turnover* karyawan berdasarkan data historis. Dengan begitu, perusahaan dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keputusan karyawan untuk keluar dan mengembangkan strategi retensi yang lebih efektif.

2. Automasi Proses Rekrutmen

Salah satu area di mana teknologi telah memberikan dampak yang sangat besar adalah dalam proses rekrutmen. Sistem Pelacakan Pelamar (ATS) dan chatbot rekrutmen telah menggantikan banyak proses manual yang sebelumnya memakan waktu dalam pencarian kandidat. Teknologi ini memungkinkan HR untuk menyaring dan menilai kandidat dengan lebih cepat dan lebih efisien. Sistem Pelacakan Pelamar (ATS) secara otomatis dapat menyaring ribuan resume dan aplikasi kandidat untuk menemukan calon yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan. Ini mengurangi bias manusia dan meningkatkan kecepatan proses rekrutmen. Selain itu, dengan teknologi chatbot, perusahaan dapat berinteraksi dengan kandidat sepanjang proses rekrutmen untuk menjawab pertanyaan, memberikan pembaruan status

aplikasi, dan mengatur jadwal wawancara, semuanya dilakukan secara otomatis. Selain itu, teknologi dalam *assessment tools* memungkinkan perusahaan untuk menilai keterampilan dan potensi kandidat secara lebih objektif melalui tes berbasis teknologi, seperti tes keterampilan teknis atau psikometri berbasis AI yang dapat menilai kemampuan analitik, kemampuan kognitif, dan sifat kepribadian kandidat.

3. Pengelolaan Kinerja yang Lebih Tepat Sasaran

Di masa lalu, pengelolaan kinerja sering kali dilakukan secara manual dengan umpan balik tahunan yang jarang memberikan gambaran akurat tentang kinerja karyawan. Namun, dengan bantuan software manajemen kinerja dan platform berbasis cloud, pengelolaan kinerja dapat dilakukan lebih sering, lebih transparan, dan lebih objektif. Teknologi memungkinkan HR untuk mengukur kinerja secara real-time dengan memanfaatkan *key performance indicators* (KPI) yang dipersonalisasi untuk setiap karyawan atau tim.

Sistem manajemen kinerja berbasis teknologi memungkinkan untuk mendapatkan data yang lebih mendalam tentang karyawan, seperti pencapaian target, umpan balik dari rekan kerja, atau tingkat keterlibatan. Dengan demikian, HR dapat memberikan umpan balik yang lebih tepat waktu dan berbasis bukti. Selain itu, teknologi memungkinkan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan dengan lebih cepat, yang dapat digunakan untuk merencanakan pelatihan atau pengembangan karir.

4. Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karier

Teknologi juga berperan besar dalam perencanaan SDM dan pengembangan karier karyawan. Dengan menggunakan *Learning Management Systems* (LMS) dan platform pembelajaran berbasis AI, HR dapat melacak perkembangan keterampilan karyawan dan merencanakan jalur karir yang lebih baik untuknya. Platform pembelajaran berbasis digital memberikan akses kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan yang relevan dengan tujuan pengembangan. AI dan algoritma analitik dapat digunakan untuk merekomendasikan kursus atau pelatihan berdasarkan keterampilan yang hilang atau yang dibutuhkan oleh karyawan untuk memenuhi tujuan karir. Lebih jauh lagi, data yang diperoleh dari sistem LMS dapat digunakan untuk mengevaluasi

efektivitas program pelatihan. Dengan menganalisis hasil pelatihan, perusahaan dapat menilai apakah program tersebut efektif dalam meningkatkan keterampilan karyawan atau tidak, dan apakah pelatihan tersebut berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

5. Pengambilan Keputusan yang Lebih Inklusif dan Beragam

Teknologi juga dapat digunakan untuk meningkatkan inklusivitas dan keberagaman dalam pengambilan keputusan HR. Dengan menggunakan algoritma yang tidak bias dan sistem berbasis AI, perusahaan dapat menghindari bias manusia dalam proses seleksi dan promosi. Teknologi memungkinkan untuk lebih fokus pada keterampilan dan prestasi karyawan, daripada faktor pribadi atau bias tidak sadar yang mungkin mempengaruhi pengambilan keputusan. Misalnya, sistem AI dapat dianalisis untuk memastikan bahwa proses rekrutmen dan promosi tidak hanya mendukung keberagaman tetapi juga mempromosikan kesetaraan gender, ras, dan latar belakang lainnya. Ini menciptakan peluang yang lebih adil bagi semua karyawan dan kandidat dalam organisasi.

C. Studi Kasus: Kepemimpinan Digital di Perusahaan Multinasional

Kepemimpinan digital di perusahaan multinasional semakin penting seiring dengan perubahan global yang cepat dalam dunia kerja dan kemajuan teknologi yang pesat. Di dunia bisnis yang terhubung secara digital, para pemimpin perusahaan dituntut untuk mengelola dan mengarahkan tim dengan menggunakan teknologi untuk meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kinerja organisasi. Kepemimpinan digital ini tidak hanya melibatkan kemampuan untuk beradaptasi dengan teknologi baru, tetapi juga memiliki visi strategis untuk membawa perubahan organisasi yang efektif melalui teknologi. Untuk menggambarkan bagaimana kepemimpinan digital dapat diterapkan dalam perusahaan multinasional, kita akan melihat beberapa contoh perusahaan besar yang telah berhasil mengimplementasikan strategi kepemimpinan digital dalam operasinya.

1. Studi Kasus 1: Siemens AG – Menggunakan Teknologi untuk Meningkatkan Kolaborasi Global

Siemens AG, perusahaan teknologi multinasional yang berbasis di Jerman, adalah salah satu contoh bagaimana kepemimpinan digital telah diterapkan dalam perusahaan besar. Siemens mengelola operasi di lebih dari 200 negara, dengan lebih dari 300.000 karyawan yang tersebar di seluruh dunia. Untuk menjaga kolaborasi dan kinerja yang efisien di berbagai wilayah, Siemens telah mengadopsi teknologi digital di seluruh lini operasional.

- a. Implementasi Kepemimpinan Digital: Siemens mengintegrasikan berbagai alat kolaborasi berbasis cloud, seperti Microsoft Teams dan Siemens Digital Industries Software untuk memastikan tim di berbagai belahan dunia dapat berkomunikasi dan berkolaborasi secara real-time. Pemimpin di Siemens tidak hanya menggunakan teknologi ini untuk komunikasi, tetapi juga untuk mengambil keputusan berbasis data yang lebih cepat dan lebih tepat. Dengan menggunakan analitik *Big Data* dan AI, Siemens mampu mengidentifikasi tren pasar dan merespons perubahan pasar dengan lebih cepat, yang memungkinkan untuk tetap kompetitif dalam industri yang berkembang pesat. Pemimpin digital di Siemens juga berfokus pada pengembangan keterampilan digital bagi karyawan. Perusahaan ini menyediakan platform pembelajaran digital untuk melatih karyawan dalam keterampilan baru yang terkait dengan teknologi, seperti kecerdasan buatan (AI), analitik data, dan *Internet of Things* (IoT). Dengan demikian, Siemens menciptakan budaya inovasi yang didorong oleh keterampilan digital yang kuat.
- b. Hasil Implementasi: Implementasi kepemimpinan digital di Siemens memungkinkan perusahaan ini untuk terus berinovasi dan memimpin pasar dalam bidang teknologi industri. Dengan mengintegrasikan teknologi dalam operasi, Siemens meningkatkan kolaborasi antar tim yang tersebar di seluruh dunia dan mempercepat waktu respons terhadap permintaan pasar yang berubah. Selain itu, berhasil menciptakan budaya yang mendukung perubahan digital dan berfokus pada pengembangan keterampilan digital karyawan.

2. Studi Kasus 2: General Electric (GE) – Transformasi Digital dalam Pengelolaan Kinerja

General Electric (GE), perusahaan multinasional yang bergerak di berbagai sektor, termasuk energi, teknologi, dan kesehatan, adalah contoh lain dari perusahaan yang sukses dalam mengimplementasikan kepemimpinan digital. GE menghadapi tantangan besar dalam mengelola sumber daya global dan menjaga inovasi di berbagai bidang industri yang sangat teknis. Oleh karena itu, perusahaan ini berfokus pada penerapan digital transformation untuk meningkatkan pengelolaan kinerja karyawan dan mengoptimalkan proses bisnis.

- a. Implementasi Kepemimpinan Digital: GE mengimplementasikan platform pengelolaan kinerja berbasis digital yang menggunakan teknologi seperti AI dan *Machine Learning* untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja karyawan secara lebih efisien. Platform ini memungkinkan para pemimpin untuk memberikan umpan balik secara real-time, memantau kemajuan karyawan, dan merencanakan pengembangan keterampilan. Pemimpin digital di GE juga memanfaatkan data analitik untuk mengidentifikasi peluang untuk perbaikan dan menciptakan rencana pengembangan yang dipersonalisasi bagi karyawan. Selain itu, GE menggunakan teknologi prediktif untuk meramalkan kebutuhan keterampilan di masa depan dan membantu dalam *upskilling* dan *reskilling* karyawan. Dengan cara ini, GE memastikan bahwa karyawan selalu siap untuk menghadapi perubahan teknologi dan industri yang cepat.
- b. Hasil Implementasi: Dengan menerapkan kepemimpinan digital, GE mampu mengelola tim global dengan lebih efisien, meningkatkan akurasi penilaian kinerja, dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Selain itu, pendekatan berbasis data ini memungkinkan untuk lebih proaktif dalam menangani tantangan dalam pengembangan keterampilan dan meningkatkan produktivitas tim.

3. Studi Kasus 3: Accenture – Membangun Kepemimpinan Digital dengan Budaya Inovasi dan Pembelajaran Berkelanjutan

Accenture, perusahaan konsultasi manajemen global, adalah contoh lain dari perusahaan yang sangat bergantung pada teknologi dalam kepemimpinan dan pengelolaan SDM. Accenture memiliki lebih

dari 500.000 karyawan di lebih dari 120 negara, yang menjadikannya salah satu perusahaan terbesar di dunia. Dalam menghadapi tantangan globalisasi dan perubahan teknologi yang cepat, Accenture mengadopsi kepemimpinan digital untuk menjaga kompetitivitasnya.

- a. Implementasi Kepemimpinan Digital: Accenture berfokus pada menciptakan budaya pembelajaran digital dan pengembangan keterampilan yang berkelanjutan. Menggunakan platform seperti Accenture Academy untuk menyediakan pelatihan berbasis digital kepada karyawan di seluruh dunia. Selain itu, perusahaan ini menerapkan teknologi AI untuk membantu dalam perekrutan dan pengelolaan kinerja, memungkinkan manajer untuk membuat keputusan berbasis data yang lebih tepat dan untuk mengidentifikasi calon pemimpin di masa depan. Pemimpin digital di Accenture sangat menekankan pentingnya kolaborasi lintas batas geografis menggunakan teknologi digital. Dengan menggunakan platform berbasis cloud dan alat komunikasi modern, memastikan tim yang tersebar di seluruh dunia tetap terhubung dan berkolaborasi dalam proyek-proyek besar, meskipun terpisah oleh lokasi yang jauh.
- b. Hasil Implementasi: Dengan penerapan kepemimpinan digital, Accenture berhasil membangun budaya inovasi yang mendalam dan mendukung transformasi digital baik di dalam perusahaan maupun dalam caranya memberikan layanan kepada klien. Pendekatan ini meningkatkan kolaborasi global, mempercepat pengambilan keputusan, dan memungkinkan Accenture untuk terus menjadi pemimpin dalam industri konsultasi.

D. Soal Latihan

1. Jelaskan lima karakteristik utama yang dimiliki oleh pemimpin digital yang sukses dalam organisasi masa kini. Bagaimana karakteristik ini berkontribusi terhadap keberhasilan transformasi digital dalam manajemen SDM?
2. Bagaimana teknologi, seperti *HR analytics*, memengaruhi proses pengambilan keputusan dalam manajemen SDM? Berikan contoh penggunaan teknologi dalam salah satu aspek manajemen SDM (misalnya, rekrutmen, pengelolaan kinerja, atau pengembangan keterampilan) di perusahaan besar.

3. Pilih satu perusahaan multinasional dan jelaskan bagaimana kepemimpinan digital diterapkan dalam organisasi tersebut. Fokuskan pada bagaimana teknologi digunakan untuk meningkatkan pengambilan keputusan, kolaborasi tim global, dan pengembangan keterampilan karyawan.
4. Sebuah perusahaan multinasional memiliki karyawan yang tersebar di berbagai negara. Jelaskan bagaimana seorang pemimpin digital dapat mengelola tim global yang terhubung secara digital. Apa tantangan utama yang dihadapi oleh pemimpin dalam mengelola tim ini, dan bagaimana dapat mengatasi tantangan tersebut?
5. Pada praktiknya, apa saja tantangan yang mungkin dihadapi oleh pemimpin digital dalam mengimplementasikan teknologi baru di dalam organisasi? Jelaskan bagaimana pemimpin dapat mengatasi hambatan-hambatan tersebut dan memastikan adopsi teknologi yang sukses di seluruh tingkatan organisasi.



BAB XII

ETIKA, HUKUM, DAN KEAMANAN DATA DALAM MANAJEMEN SDM DIGITAL

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan perlindungan data dan privasi karyawan dalam era digital, memahami kepatuhan hukum dan regulasi digital dalam SDM, memahami etika dalam penggunaan AI dan otomasi SDM, serta memahami keamanan siber dan pencegahan risiko data dalam HR tech. Sehingga pembaca dapat memastikan kepatuhan hukum dan regulasi digital dalam manajemen SDM, termasuk memahami kerangka hukum seperti GDPR dan UU Perlindungan Data Pribadi.

Materi Pembelajaran

- Perlindungan Data dan Privasi Karyawan dalam Era Digital
- Kepatuhan Hukum dan Regulasi Digital dalam SDM
- Etika dalam Penggunaan AI dan Otomasi SDM
- Keamanan Siber dan Pencegahan Risiko Data dalam HR Tech
- Soal Latihan

A. Perlindungan Data dan Privasi Karyawan dalam Era Digital

Di era digital, data karyawan menjadi salah satu aset paling berharga sekaligus paling rentan dalam organisasi. Informasi seperti identitas pribadi, rekam medis, riwayat pekerjaan, hingga aktivitas digital kini disimpan dan dikelola dalam sistem HR digital. Karena itu, perlindungan data dan privasi karyawan menjadi hal yang sangat krusial dalam manajemen SDM modern.

1. Konsep Perlindungan Data dan Privasi

Konsep perlindungan data dan privasi sangat penting dalam era digital, terutama di tempat kerja. Perlindungan data mengacu pada langkah-langkah teknis dan administratif yang diambil untuk melindungi data dari akses ilegal, pencurian, atau kerusakan. Dalam konteks perusahaan, ini berarti melindungi data karyawan, seperti informasi pribadi, riwayat pekerjaan, dan data sensitif lainnya, dari ancaman yang dapat merusak reputasi organisasi dan melanggar hak individu. Teknologi enkripsi, pengaturan akses berbasis hak, serta kebijakan pengamanan data yang ketat menjadi bagian dari upaya perlindungan data yang efektif.

Privasi karyawan lebih berkaitan dengan hak individu untuk mengendalikan informasi pribadi, termasuk bagaimana data tersebut dikumpulkan, digunakan, dan disebarluaskan. Privasi ini merupakan bagian dari hak asasi manusia yang harus dihormati oleh setiap organisasi. Mengingat pentingnya hak ini, perusahaan harus memastikan bahwa proses digitalisasi tidak melanggar prinsip dasar privasi, terutama dengan semakin berkembangnya pengumpulan data melalui perangkat digital. Karyawan harus diberi tahu dengan jelas mengenai jenis data yang dikumpulkan dan bagaimana data tersebut akan digunakan. Organisasi juga harus memastikan bahwa data pribadi tidak disalahgunakan atau disebarluaskan tanpa persetujuan yang jelas dari individu yang bersangkutan.

Kepercayaan karyawan terhadap organisasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan menjaga data pribadi. Jika perusahaan gagal melindungi data atau melanggar privasi karyawan, hal ini dapat menurunkan kepercayaan dan menyebabkan ketidaknyamanan di kalangan karyawan. Sebaliknya, organisasi yang mematuhi peraturan perlindungan data dan menghormati privasi karyawan akan membangun reputasi yang baik, yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memiliki kebijakan privasi yang jelas, transparan, dan sesuai dengan peraturan yang berlaku, seperti GDPR di Uni Eropa atau peraturan perlindungan data lokal lainnya.

2. Regulasi dan Hukum yang Berlaku

Regulasi dan hukum yang mengatur perlindungan data pribadi karyawan semakin menjadi perhatian utama di banyak negara. Beberapa

regulasi penting yang berlaku saat ini antara lain adalah GDPR (*General Data Protection Regulation*) di Uni Eropa dan UU Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) di Indonesia. GDPR yang diterapkan di Uni Eropa memberikan kerangka kerja yang ketat mengenai bagaimana data pribadi harus dikumpulkan, disimpan, dan diproses. Regulasi ini memberikan hak kepada individu untuk mengakses, memperbarui, atau menghapus data pribadi, serta mewajibkan perusahaan untuk memperoleh persetujuan eksplisit sebelum mengumpulkan atau memproses data. GDPR bertujuan untuk memberikan perlindungan yang lebih kuat terhadap data pribadi dan memastikan bahwa data tersebut tidak disalahgunakan. Perusahaan yang gagal mematuhi GDPR dapat dikenakan denda yang sangat besar, selain berdampak buruk pada reputasi dan kepercayaan publik.

Di Indonesia, UU Perlindungan Data Pribadi (UU PDP), yang diundangkan pada 2022, juga memiliki peraturan serupa untuk melindungi data pribadi warga negara, termasuk data karyawan. UU ini mewajibkan setiap pengendali data, seperti perusahaan, untuk meminta izin eksplisit dari individu sebelum mengumpulkan dan memproses data. Selain itu, UU PDP memberi hak kepada individu untuk mengakses, mengubah, atau menghapus data pribadi, memberikan kontrol yang lebih besar atas informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan adanya UU PDP, Indonesia mengikuti jejak negara-negara lain dalam memberikan perlindungan yang lebih kuat terhadap data pribadi.

Menurut Rosen (2022), ketidakpatuhan terhadap regulasi perlindungan data ini tidak hanya akan berdampak pada sanksi hukum yang serius, tetapi juga dapat merusak reputasi dan menurunkan tingkat kepercayaan publik terhadap organisasi. Dalam dunia yang semakin terkoneksi ini, kepercayaan pelanggan dan karyawan terhadap perusahaan sangat bergantung pada bagaimana perusahaan menangani data pribadi. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk mematuhi regulasi yang ada dan memastikan bahwa memiliki kebijakan dan prosedur yang jelas dalam mengelola data pribadi untuk menghindari potensi kerugian hukum dan reputasi.

3. Jenis Data Karyawan yang Dilindungi

Pada konteks pengelolaan SDM, berbagai jenis data karyawan memerlukan perlindungan yang ketat untuk menjaga privasi dan menghindari penyalahgunaan informasi. Data identitas pribadi seperti

KTP, NPWP, dan informasi identitas lainnya merupakan salah satu data yang paling sensitif. Informasi ini digunakan untuk berbagai keperluan administratif dan wajib dilindungi dengan baik agar tidak jatuh ke tangan yang salah. Selain itu, data keuangan dan rekening gaji juga sangat penting dan harus dilindungi dengan sangat hati-hati. Data ini tidak hanya digunakan untuk pembayaran gaji, tetapi juga untuk perencanaan pajak dan pengelolaan tunjangan, yang dapat dimanfaatkan oleh pihak yang tidak bertanggung jawab jika tidak diamankan dengan baik.

Catatan kinerja dan absensi karyawan juga termasuk data yang sangat pribadi, yang mencerminkan bagaimana seorang karyawan berkontribusi dalam pekerjaan. Informasi ini penting untuk evaluasi dan pengembangan karier, namun perlu dijaga agar tidak disalahgunakan untuk tujuan yang tidak sesuai. Data kesehatan karyawan, seperti catatan medis untuk keperluan asuransi atau cuti sakit, juga sangat sensitif dan memerlukan perlindungan ekstra. Pencurian atau kebocoran informasi kesehatan dapat menimbulkan dampak yang serius, baik bagi karyawan maupun perusahaan.

Dengan berkembangnya kerja jarak jauh, interaksi digital dalam sistem kerja jarak jauh juga perlu dilindungi. Sistem komunikasi dan kolaborasi digital yang digunakan oleh karyawan untuk bekerja dari jarak jauh harus diamankan untuk mencegah potensi pelanggaran keamanan data. Sebagai contoh, komunikasi melalui email, pesan instan, dan platform kolaborasi harus dilindungi dengan enkripsi yang tepat untuk menghindari akses yang tidak sah.

Untuk memastikan perlindungan data ini, sistem manajemen SDM digital seperti *Human Resource Information Systems* (HRIS) harus dirancang dengan fitur keamanan yang kuat. HRIS perlu dilengkapi dengan enkripsi data, kontrol akses yang ketat, dan audit trail yang dapat melacak siapa yang mengakses data dan kapan. Hal ini penting untuk menjaga integritas data karyawan serta memastikan bahwa informasi yang sangat pribadi tetap aman, sesuai dengan regulasi yang berlaku. Sebagai hasilnya, perlindungan data ini tidak hanya membantu menjaga privasi karyawan, tetapi juga melindungi reputasi dan kepercayaan yang telah dibangun perusahaan.

4. Risiko Keamanan Data di Lingkungan HR Digital

Pada lingkungan HR digital, risiko keamanan data menjadi perhatian utama karena sistem manajemen SDM menyimpan berbagai

informasi sensitif karyawan. Salah satu ancaman terbesar adalah pencurian identitas melalui peretasan, di mana peretas dapat mengakses data pribadi seperti nomor identitas, rekening bank, dan informasi kesehatan jika sistem keamanan tidak memadai. Selain itu, kebocoran data internal juga menjadi risiko signifikan, terutama jika kontrol akses tidak ketat sehingga staf yang tidak berwenang dapat mengakses informasi rahasia karyawan, berpotensi menyebabkan penyalahgunaan atau pencurian data.

Pemrosesan data tanpa izin eksplisit karyawan dapat melanggar hak privasi dan menimbulkan masalah hukum di bawah regulasi seperti GDPR atau UU Perlindungan Data Pribadi. Risiko lain yang tidak kalah penting adalah pemantauan berlebihan terhadap aktivitas digital karyawan, yang dapat menimbulkan ketidakpercayaan dan merusak budaya organisasi. Menurut laporan IBM Security (2023), sektor SDM menjadi target utama serangan siber karena banyak menyimpan data sensitif. Oleh karena itu, perusahaan harus mengimplementasikan langkah-langkah keamanan canggih, seperti enkripsi, otentikasi dua faktor, dan pemantauan sistem real-time untuk melindungi data karyawan dari ancaman yang semakin kompleks.

5. Langkah-langkah Perlindungan Data

Untuk melindungi data karyawan secara optimal, perusahaan perlu mengadopsi pendekatan yang menyeluruh dengan menggabungkan strategi teknis dan kebijakan organisasi yang komprehensif. Langkah awal yang krusial adalah melakukan audit dan klasifikasi data secara rutin untuk mengidentifikasi jenis data yang dikumpulkan serta menentukan tingkat sensitivitasnya. Dengan klasifikasi yang tepat, perusahaan dapat memberikan perlindungan lebih ketat pada data sensitif seperti informasi keuangan dan kesehatan, sementara data dengan sensitivitas lebih rendah mendapat perlakuan yang sesuai. Selain itu, persetujuan eksplisit dari karyawan harus diperoleh sebelum datanya diproses, termasuk penjelasan transparan tentang tujuan pengumpulan dan penggunaan data sesuai dengan regulasi seperti GDPR atau UU Perlindungan Data Pribadi di Indonesia.

Dari sisi teknis, perusahaan wajib mengimplementasikan enkripsi *end-to-end* dan keamanan jaringan yang kuat, seperti firewall, untuk mencegah akses ilegal dan melindungi data dari ancaman peretasan atau kebocoran. Penggunaan kebijakan akses berbasis peran

juga penting agar hanya staf yang berwenang yang dapat mengakses data sensitif, sehingga risiko penyalahgunaan data dapat diminimalkan. Selain itu, pelatihan kesadaran privasi kepada karyawan dan manajer SDM harus rutin dilakukan agar semua pihak memahami potensi risiko serta cara menjaga keamanan data pribadi. Menurut Gartner (2024), kombinasi antara pelatihan yang efektif dan kontrol teknis yang tepat terbukti signifikan menurunkan tingkat kebocoran data, menegaskan pentingnya pendekatan holistik dalam perlindungan data karyawan.

B. Kepatuhan Hukum dan Regulasi Digital dalam SDM

Di tengah percepatan digitalisasi dalam manajemen SDM, kepatuhan terhadap hukum dan regulasi digital menjadi fondasi penting untuk menjaga integritas operasional, melindungi hak karyawan, dan memastikan organisasi tetap kompetitif dalam kerangka hukum yang berlaku. Transformasi digital tidak hanya membawa efisiensi, tetapi juga tantangan baru dalam hal regulasi, mulai dari perlindungan data hingga penggunaan kecerdasan buatan (AI) dan otomatisasi dalam proses SDM.

1. Pengertian Kepatuhan Hukum Digital dalam Konteks SDM

Kepatuhan hukum digital dalam konteks sumber daya manusia mengacu pada pemenuhan kewajiban hukum yang berlaku terkait dengan penggunaan teknologi digital dalam berbagai aspek manajemen SDM. Dengan semakin berkembangnya digitalisasi, banyak fungsi-fungsi HR, seperti pengelolaan data karyawan, proses rekrutmen, pengelolaan kinerja, hingga manajemen absensi, kini dilakukan melalui teknologi berbasis digital. Kepatuhan hukum ini tidak hanya mencakup regulasi yang mengatur bagaimana data karyawan dikumpulkan, disimpan, dan diproses, tetapi juga berkaitan dengan penerapan hukum terkait keamanan siber dan perlindungan data pribadi. Organisasi harus memastikan bahwa semua sistem digital yang digunakan untuk mengelola data karyawan mematuhi regulasi yang berlaku, seperti *General Data Protection Regulation* (GDPR) di Uni Eropa atau Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) di Indonesia, yang memberikan hak kepada individu atas data pribadi dan mengatur bagaimana data tersebut dapat digunakan dan dilindungi.

Kepatuhan hukum digital dalam SDM juga mencakup perlindungan hak ketenagakerjaan di dunia digital, seperti memastikan

bahwa praktik perekrutan atau pengelolaan kinerja melalui sistem digital tidak melanggar hak-hak dasar karyawan. Perusahaan harus memperhatikan penggunaan perangkat lunak berbasis cloud yang digunakan untuk mengelola data karyawan, karena perangkat ini dapat berisiko menyimpan data di luar negara atau wilayah yang memiliki peraturan perlindungan data yang berbeda. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa penyimpanan data tersebut tetap mematuhi regulasi yang ada di negara atau wilayah tempatnya beroperasi.

Pada dasarnya, kepatuhan hukum digital dalam SDM berfungsi untuk melindungi hak-hak karyawan dan perusahaan dengan memastikan bahwa semua teknologi yang digunakan dalam operasional SDM sesuai dengan standar hukum yang berlaku. Hal ini tidak hanya membantu perusahaan menghindari masalah hukum, tetapi juga membangun kepercayaan karyawan dan pemangku kepentingan dengan menunjukkan komitmen perusahaan terhadap privasi dan keamanan data. Seiring dengan perkembangan teknologi, perusahaan harus terus memperbarui kebijakan agar tetap mematuhi perubahan regulasi yang terus berkembang, untuk menjaga integritas dan kredibilitas di pasar global.

2. Regulasi Penting yang Mengatur SDM Digital

Regulasi yang mengatur manajemen SDM digital sangat penting untuk memastikan bahwa pengelolaan data karyawan dilakukan dengan benar dan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Beberapa regulasi utama yang perlu dipatuhi oleh organisasi dalam konteks SDM digital adalah sebagai berikut:

- a. Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) di Indonesia, yang diundangkan pada 2022 dan sepenuhnya diberlakukan pada 2024. UU ini bertujuan untuk melindungi data pribadi, termasuk data karyawan, dengan mewajibkan perusahaan untuk memperoleh persetujuan eksplisit dari karyawan sebelum mengumpulkan, menyimpan, atau memproses data. Selain itu, UU PDP juga memberikan hak kepada pemilik data untuk mengakses, mengoreksi, atau menghapus data pribadi, serta memastikan bahwa data pribadi tidak digunakan untuk tujuan yang tidak sesuai dengan persetujuan yang telah diberikan sebelumnya (Kementerian Kominfo, 2023). Regulasi ini

menekankan pentingnya transparansi dan kontrol karyawan terhadap data pribadi.

- b. *General Data Protection Regulation* (GDPR) yang berlaku di Uni Eropa. Meskipun GDPR dirancang khusus untuk melindungi data pribadi warga negara Eropa, peraturan ini menjadi rujukan global, terutama bagi perusahaan multinasional yang beroperasi di banyak negara. GDPR mengharuskan organisasi untuk memproses data secara adil, sah, dan transparan, serta memberikan hak kepada individu untuk mengakses data dan meminta perbaikan atau penghapusan data yang tidak akurat. GDPR juga mengharuskan perusahaan untuk menunjuk *Data Protection Officer* (DPO) jika mengelola data dalam jumlah besar atau memproses data sensitif, yang penting untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan ini (European Commission, 2020).
- c. Peraturan Ketenagakerjaan Digital yang mengatur perubahan dalam dunia kerja akibat transformasi digital. Misalnya, pengaturan jam kerja fleksibel, hak digital pekerja, serta regulasi mengenai kerja jarak jauh. Di Indonesia, UU Cipta Kerja dan turunannya memberikan ruang bagi fleksibilitas dalam pengaturan jam kerja, namun tetap memberikan perlindungan terhadap hak-hak dasar pekerja. Regulasi ini penting untuk melindungi pekerja yang bekerja dalam pengaturan digital, dengan memastikan bahwa meskipun ada fleksibilitas dalam cara kerja, hak-hak pekerja tetap dihormati dan dilindungi.

3. Aspek yang Harus Diperhatikan dalam Kepatuhan SDM Digital

Kepatuhan dalam manajemen SDM digital memerlukan perhatian pada berbagai aspek penting untuk memastikan bahwa data karyawan dikelola dengan cara yang sah, aman, dan transparan. Salah satu aspek utama yang harus diperhatikan adalah pengumpulan dan pemrosesan data. Organisasi wajib memastikan bahwa setiap data karyawan, baik itu informasi identitas, kinerja, atau data biometrik untuk absensi, dikumpulkan dengan dasar hukum yang jelas dan digunakan hanya untuk tujuan yang sah. Misalnya, pengumpulan data biometrik harus mendapatkan persetujuan eksplisit dari karyawan, dan data

tersebut hanya boleh digunakan untuk tujuan absensi, bukan untuk hal-hal lain yang tidak disetujui oleh karyawan.

Aspek kedua adalah transparansi dan aksesibilitas. Karyawan harus diberi informasi yang jelas tentang bagaimana datanya digunakan, siapa yang mengaksesnya, dan untuk tujuan apa. Selain itu, juga harus memiliki hak untuk meninjau, memperbarui, atau menghapus informasi pribadi. Transparansi ini tidak hanya membangun kepercayaan antara karyawan dan organisasi, tetapi juga memastikan bahwa perusahaan memenuhi regulasi perlindungan data yang berlaku, seperti UU PDP atau GDPR. Karyawan yang merasa memiliki kontrol atas datanya lebih cenderung untuk memberikan informasi yang akurat dan merasa dihargai oleh organisasi.

Manajemen vendor teknologi juga merupakan aspek penting dalam kepatuhan SDM digital. Banyak organisasi menggunakan pihak ketiga untuk menyediakan sistem HRIS, pengelolaan *payroll*, atau penyimpanan data cloud. Setiap vendor yang terlibat dalam pengelolaan data karyawan harus mematuhi standar keamanan yang relevan dan regulasi yang berlaku. Oleh karena itu, perjanjian pemrosesan data harus dimasukkan dalam kontrak dengan vendor, yang mengatur hak dan kewajiban kedua belah pihak dalam mengelola data karyawan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa vendor juga mematuhi standar keamanan dan tidak mengekspos data karyawan kepada pihak yang tidak berwenang.

Audit dan dokumentasi dari setiap proses digitalisasi SDM juga sangat penting. Setiap tahap dalam pengelolaan data karyawan, mulai dari proses rekrutmen otomatis hingga penggunaan alat analitik SDM, harus terdokumentasi dengan baik dan dapat diaudit. Dokumentasi yang jelas memungkinkan organisasi untuk menunjukkan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku dan memastikan bahwa setiap tindakan yang diambil dalam pengelolaan data dilakukan dengan transparansi dan akuntabilitas. Dengan memperhatikan semua aspek ini, organisasi dapat menjaga kepatuhan terhadap regulasi dan membangun hubungan yang lebih baik dengan karyawan.

4. Konsekuensi Hukum atas Ketidakpatuhan

Ketidakpatuhan terhadap regulasi digital dalam pengelolaan data karyawan dapat membawa sejumlah konsekuensi hukum yang serius bagi organisasi. Salah satu konsekuensi utama adalah sanksi

administrasi, yang mencakup denda dan teguran dari otoritas yang berwenang. Misalnya, jika perusahaan gagal memenuhi persyaratan perlindungan data pribadi, seperti yang diatur dalam UU Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) atau *General Data Protection Regulation* (GDPR), maka dapat dikenakan denda yang sangat besar, yang bergantung pada tingkat pelanggaran dan ukuran perusahaan. Denda tersebut dapat mencapai puluhan juta rupiah atau lebih, yang dapat memberikan dampak finansial yang signifikan bagi organisasi.

Ada juga kemungkinan sanksi pidana, terutama jika pelanggaran terhadap privasi data sangat serius, seperti kebocoran data biometrik yang mencakup informasi sangat sensitif. Dalam kasus ini, organisasi atau individu yang bertanggung jawab dapat dihadapkan pada tindakan hukum yang lebih berat, termasuk kemungkinan hukuman penjara. Pelanggaran semacam ini tidak hanya melanggar regulasi perlindungan data, tetapi juga dapat mengancam keselamatan dan privasi individu yang datanya bocor, seperti identitas yang dicuri atau penyalahgunaan informasi sensitif.

Kerugian reputasi merupakan dampak jangka panjang yang mungkin dialami organisasi yang tidak mematuhi regulasi data digital. Ketika terjadi pelanggaran data, kepercayaan karyawan dan masyarakat terhadap organisasi akan terguncang. Kepercayaan yang rusak ini dapat membuat organisasi kehilangan loyalitas karyawan, pelanggan, dan mitra bisnis, yang pada akhirnya mempengaruhi profitabilitas dan daya saing perusahaan. Menurut laporan IBM *Cost of Data Breach Report* (2023), rata-rata biaya kebocoran data yang disebabkan oleh ketidakpatuhan hukum mencapai USD 4,45 juta per insiden. Angka ini mencerminkan kerugian finansial yang tidak hanya berasal dari denda, tetapi juga dari biaya pemulihan, mitigasi, dan dampak jangka panjang pada hubungan dengan pelanggan dan mitra.

5. Praktik Terbaik untuk Menjaga Kepatuhan

Untuk memastikan kepatuhan terhadap regulasi digital dalam manajemen SDM, organisasi harus menerapkan praktik-praktik terbaik yang menjaga standar hukum sekaligus melindungi data karyawan. Salah satu langkah awal adalah menyusun Kebijakan Privasi SDM yang jelas dan komprehensif, yang mengatur bagaimana data karyawan dikumpulkan, disimpan, dan digunakan sesuai dengan regulasi seperti UU Perlindungan Data Pribadi (PDP) dan GDPR. Kebijakan ini menjadi

pedoman penting bagi seluruh pihak yang terlibat dalam pengelolaan data, sekaligus memastikan prosedur yang diterapkan memenuhi standar hukum. Selain itu, perusahaan wajib menunjuk Tim Kepatuhan atau *Data Protection Officer* (DPO) yang bertugas mengawasi penerapan regulasi, mengidentifikasi risiko, serta menjadi penghubung dengan otoritas pengawas, memastikan seluruh kebijakan dan prosedur sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.

Pelatihan dan sosialisasi kepada karyawan, terutama tim HR dan IT, menjadi langkah krusial untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya perlindungan data pribadi dan kepatuhan regulasi. Perusahaan juga dapat memanfaatkan Teknologi Kepatuhan Otomatis (RegTech) guna memantau aktivitas sistem HR secara real-time, sehingga memudahkan deteksi pelanggaran dan mempercepat respons terhadap potensi masalah. Tidak kalah penting adalah pelaksanaan evaluasi dan audit berkala, baik secara internal maupun eksternal, untuk memastikan bahwa kebijakan dan sistem yang berjalan tetap sesuai dengan regulasi terbaru dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Dengan menjalankan praktik-praktik ini secara konsisten, organisasi dapat menjaga kepatuhan hukum sekaligus membangun kepercayaan karyawan dan pemangku kepentingan terhadap pengelolaan data yang bertanggung jawab.

C. Etika dalam Penggunaan AI dan Otomasi SDM

Digitalisasi dalam manajemen SDM kini makin berkembang dengan penggunaan *Artificial Intelligence* (AI) dan otomasi dalam berbagai proses seperti rekrutmen, evaluasi kinerja, pengembangan kompetensi, dan manajemen talenta. Namun, kemajuan ini juga memunculkan tantangan etika yang serius, terutama terkait keadilan, privasi, transparansi, dan tanggung jawab. Etika menjadi aspek penting dalam memastikan bahwa teknologi digunakan secara adil, manusiawi, dan tidak merugikan pihak manapun.

1. Definisi dan Peran AI dalam SDM

Artificial Intelligence (AI) atau Kecerdasan Buatan adalah teknologi yang memungkinkan sistem untuk meniru proses berpikir manusia dalam pengambilan keputusan, pembelajaran, dan pemecahan masalah. Dalam konteks sumber daya manusia, AI berperan yang sangat

penting dengan memberikan solusi inovatif untuk berbagai fungsi HR. Salah satu aplikasi utama AI dalam SDM adalah rekrutmen otomatis, di mana algoritma digunakan untuk melakukan penyaringan resume secara efisien, membantu HR dalam menilai ribuan aplikasi dengan lebih cepat dan objektif. AI dapat menilai kesesuaian calon karyawan dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya, sehingga mengurangi bias dan meningkatkan kualitas seleksi.

AI juga digunakan dalam bentuk chatbot HR, yang memungkinkan karyawan untuk mengajukan pertanyaan terkait kebijakan perusahaan, manfaat, atau prosedur internal tanpa harus menunggu respons dari staf HR. Chatbot ini dapat memberikan jawaban secara cepat dan akurat, serta menghemat waktu bagi karyawan dan tim HR. Di sisi lain, *People Analytics* adalah penggunaan AI untuk menganalisis data karyawan dengan tujuan untuk memprediksi performa, mengidentifikasi potensi masalah seperti risiko turnover, dan memberikan wawasan yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan strategis dalam manajemen talenta. AI mampu mengidentifikasi pola yang mungkin tidak terlihat oleh manusia dan memberikan rekomendasi yang lebih tepat.

Sistem rekomendasi pelatihan juga menjadi salah satu aplikasi AI dalam SDM, di mana teknologi ini dapat mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan berdasarkan data kinerja dan kemampuan. Dengan cara ini, perusahaan dapat memberikan pelatihan yang lebih relevan dan dipersonalisasi untuk setiap karyawan, meningkatkan efektivitas program pengembangan. Selain itu, AI digunakan dalam penilaian kinerja otomatis yang menganalisis data karyawan secara terus-menerus berdasarkan indikator kinerja utama (KPI), memberikan penilaian yang lebih objektif dan berbasis data daripada penilaian manual.

Otomasi yang menggunakan teknologi AI juga membantu dalam mengurangi beban pekerjaan administratif yang repetitif, seperti penggajian otomatis, pengaturan jadwal kerja, dan manajemen absensi digital. Hal ini memungkinkan tim SDM untuk lebih fokus pada tugas strategis yang membutuhkan keputusan berbasis nilai manusia, sementara tugas rutin dapat dikelola secara efisien oleh sistem otomatis. Dengan demikian, AI dalam SDM tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat dan berbasis data.

2. Isu Etika dalam Penggunaan AI dan Otomasi SDM

Penggunaan AI dan otomasi dalam manajemen SDM menghadirkan berbagai isu etika yang penting untuk diperhatikan agar teknologi ini dapat digunakan secara adil dan bertanggung jawab. Salah satu isu utama adalah bias algoritmik, di mana AI yang dilatih menggunakan data historis berpotensi memperkuat diskriminasi yang sudah ada, seperti bias gender, ras, atau usia. Contohnya, kasus algoritma rekrutmen Amazon yang menunjukkan diskriminasi terhadap pelamar perempuan akibat data yang didominasi pelamar laki-laki. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk melakukan pengujian menyeluruh agar sistem AI tidak memperkuat stereotip negatif dan diskriminasi. Selain itu, transparansi dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan oleh AI harus dijaga agar karyawan memahami proses dan pihak yang bertanggung jawab, sehingga dapat mengurangi ketidakpercayaan dan ketidakpastian.

Isu etika lainnya berkaitan dengan privasi dan perlindungan data, di mana AI sering mengolah data sensitif karyawan seperti riwayat kerja dan ekspresi wajah dalam wawancara video. Pengelolaan data ini harus dilakukan dengan hati-hati dan berdasarkan persetujuan eksplisit untuk melindungi hak privasi individu. Selain itu, AI tidak boleh menggantikan peran interaksi manusia yang esensial dalam HR, seperti wawancara tatap muka yang membantu penilaian lebih mendalam terhadap kandidat. Teknologi sebaiknya digunakan sebagai pendukung, bukan pengganti hubungan manusia dalam organisasi. Terakhir, aspek keadilan dan inklusi juga harus diperhatikan, dengan memastikan akses yang setara terhadap peluang karir dan pelatihan digital bagi seluruh karyawan agar tidak terjadi kesenjangan teknologi di dalam organisasi. Pendekatan ini akan memastikan AI dan otomasi berkontribusi positif tanpa mengorbankan nilai-nilai kemanusiaan dalam dunia kerja.

3. Prinsip Etika Penggunaan AI dalam SDM

Prinsip etika dalam penggunaan AI di bidang sumber daya manusia sangat krusial untuk memastikan teknologi ini diterapkan secara bertanggung jawab dan menghormati nilai-nilai kemanusiaan. Salah satu prinsip utama yang diangkat oleh Ethical AI Guidelines dari European Commission (2021) adalah *human-centricity*, yang menegaskan bahwa AI harus dirancang untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan manusia, bukan menggantikan atau merugikan. Selain itu, *fairness* atau

keadilan menjadi landasan penting agar sistem AI terbebas dari bias dan diskriminasi yang dapat memperburuk ketidaksetaraan dalam organisasi, seperti diskriminasi gender atau ras yang mungkin terjadi jika data yang digunakan tidak representatif atau cenderung memperkuat stereotip negatif.

Prinsip lain yang tidak kalah penting adalah explainability, yaitu kemampuan untuk menjelaskan keputusan yang dibuat oleh AI dengan cara yang mudah dipahami oleh manusia. Hal ini sangat diperlukan agar keputusan AI tidak menjadi “*black box*” yang tidak dapat dipertanggungjawabkan, sehingga menjaga kepercayaan karyawan terhadap sistem. Privasi dan tata kelola data (*privacy and data governance*) juga menjadi perhatian utama, mengingat banyaknya data sensitif karyawan yang diolah oleh AI, sehingga organisasi harus memastikan data digunakan secara sah dan terlindungi sesuai regulasi seperti GDPR atau UU Perlindungan Data Pribadi. Terakhir, prinsip accountability menuntut adanya tanggung jawab yang jelas atas dampak penggunaan AI, sehingga jika terjadi kesalahan atau dampak negatif, ada pihak yang siap bertanggung jawab. Dengan menerapkan prinsip-prinsip etika ini, penggunaan AI dalam SDM dapat berlangsung secara adil, transparan, dan bertanggung jawab.

4. Praktik Etis dalam Implementasi AI SDM

Untuk memastikan penggunaan AI dalam manajemen SDM berjalan secara etis, organisasi perlu mengambil langkah konkret yang dapat mencegah masalah dan menjaga transparansi serta keadilan. Salah satu praktik utama adalah melakukan audit algoritma secara rutin untuk mengidentifikasi dan menghilangkan bias yang mungkin muncul akibat data pelatihan yang tidak representatif atau mengandung diskriminasi tersembunyi. Dengan pemeriksaan dan perbaikan berkala, organisasi dapat memastikan bahwa hasil keputusan AI tidak merugikan individu berdasarkan kategori seperti jenis kelamin, usia, atau ras. Selain itu, melibatkan manusia dalam pengambilan keputusan kritis, seperti rekrutmen, promosi, dan pemutusan hubungan kerja, menjadi hal penting agar keputusan tersebut dapat mempertimbangkan aspek sosial dan emosional yang kompleks, yang sulit dipahami oleh mesin.

Transparansi juga menjadi faktor kunci dalam menjaga etika penggunaan AI. Organisasi perlu menjelaskan secara terbuka cara kerja sistem AI serta memberikan akses kepada karyawan untuk meninjau dan

memahami keputusan yang diambil oleh sistem tersebut. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan, tetapi juga memungkinkan karyawan memberikan umpan balik atau mengajukan koreksi jika diperlukan. Selain itu, penerapan kebijakan etika AI yang jelas harus menjadi bagian dari tata kelola perusahaan, mencakup prinsip keadilan, privasi, dan transparansi dalam setiap penerapan AI di bidang SDM. Pendidikan dan pelatihan etika digital bagi tim HR dan pengembang sistem juga sangat penting untuk membangun kesadaran yang tinggi tentang tanggung jawab etis, sehingga teknologi dapat digunakan secara bertanggung jawab dan menghindari potensi penyalahgunaan.

5. Contoh Kasus: Penggunaan AI Etis oleh Unilever

Unilever telah mengambil langkah signifikan dalam memastikan penggunaan AI secara etis dalam proses rekrutmen dengan mengimplementasikan sistem HireVue, yang menganalisis ekspresi wajah dan suara pelamar melalui video interview untuk menilai kecocokan kandidat. Meskipun teknologi ini memberikan efisiensi dan objektivitas, Unilever menempatkan prinsip etika sebagai prioritas utama. Secara transparan menyampaikan kepada pelamar bagaimana data pribadi akan digunakan, terutama data sensitif seperti ekspresi wajah dan suara, untuk membangun kepercayaan dan memastikan pelamar memahami proses yang berjalan.

Unilever mengkombinasikan teknologi AI dengan penilaian manusia pada tahap akhir pengambilan keputusan, sehingga keputusan tidak sepenuhnya bergantung pada algoritma yang mungkin gagal menangkap kompleksitas individu. Untuk mengurangi risiko bias, Unilever bekerjasama dengan para ahli etika dan psikologi guna merancang dan memantau sistem secara berkelanjutan agar tidak memperkuat stereotip atau diskriminasi berdasarkan gender, usia, atau etnisitas. Unilever juga memberikan pilihan kepada pelamar yang merasa tidak nyaman dengan proses otomatis untuk mengikuti wawancara tradisional, memastikan proses seleksi tetap adil dan inklusif tanpa mengorbankan peluang kerja.

D. Keamanan Siber dan Pencegahan Risiko Data dalam HR Tech

Di era digital, pengelolaan SDM semakin bergantung pada teknologi, atau yang sering disebut HR Tech (*Human Resources*

Technology). Aplikasi seperti software *payroll*, sistem manajemen kinerja, rekrutmen digital, dan platform e-learning menyimpan data pribadi dan sensitif karyawan, termasuk informasi keuangan, identitas, hingga catatan medis. Oleh karena itu, keamanan siber (*cybersecurity*) dan manajemen risiko data menjadi aspek krusial yang harus diperhatikan dalam pengelolaan SDM berbasis teknologi.

1. Jenis Data yang Rentan dalam Sistem HR

Sistem HR Tech menyimpan berbagai jenis data yang sangat penting dan rentan terhadap potensi kebocoran atau penyalahgunaan. Data pertama yang sering disimpan adalah data identitas pribadi, seperti nama, alamat, nomor identitas kependudukan (NIK), dan nomor pokok wajib pajak (NPWP). Informasi ini digunakan untuk keperluan administratif dan legal perusahaan, namun juga sangat sensitif karena dapat digunakan untuk identitas palsu atau penipuan jika jatuh ke tangan yang salah. Selanjutnya, informasi keuangan karyawan, seperti rekening bank dan slip gaji, merupakan data yang sangat rentan. Data ini tidak hanya mencakup gaji yang diterima, tetapi juga informasi terkait tunjangan, bonus, dan pengeluaran lainnya yang dapat membuka celah bagi tindakan pencurian identitas atau penipuan keuangan jika bocor.

Data kehadiran dan produktivitas seperti absensi, jam kerja, dan catatan performa karyawan juga disimpan dalam sistem. Informasi ini sangat penting untuk perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia dan menentukan kebijakan terkait waktu kerja dan kompensasi. Namun, kebocoran data semacam ini dapat menimbulkan ketidaknyamanan bagi karyawan dan merusak kepercayaan terhadap perusahaan. Riwayat kerja dan pelatihan karyawan juga sering disimpan dalam sistem HR Tech. Data ini mencakup informasi terkait pengalaman kerja, posisi yang pernah dijabat, serta pelatihan atau sertifikasi yang diikuti. Mengingat data ini mencerminkan perjalanan karir seseorang, kebocorannya bisa sangat merugikan bagi individu yang bersangkutan, terutama jika digunakan untuk tujuan yang tidak sah seperti pemalsuan riwayat pekerjaan.

Data medis atau kesehatan karyawan, yang dapat mencakup informasi mengenai kondisi kesehatan atau kebutuhan medis khusus, merupakan jenis data yang paling sensitif. Karyawan memiliki hak untuk menjaga privasi kesehatan, dan kebocoran data medis bisa menimbulkan konsekuensi hukum yang serius bagi perusahaan. Catatan evaluasi

kinerja dan perilaku yang mencakup penilaian terhadap produktivitas dan sikap karyawan juga disimpan dalam sistem. Kebocoran data ini dapat mempengaruhi reputasi dan hubungan kerja karyawan, serta merusak moral di dalam organisasi.

2. Ancaman Siber pada HR Tech

Sistem HR Tech yang menyimpan berbagai data sensitif sering menjadi target ancaman siber yang dapat merugikan baik perusahaan maupun karyawan. Salah satu ancaman yang paling umum adalah phishing dan social engineering. Dalam kasus ini, peretas menggunakan email palsu atau teknik manipulasi lainnya untuk mencoba memperoleh kredensial login atau informasi sensitif lainnya dari staf HR. Taktik ini sering melibatkan email yang tampak sah namun mengarahkan korban untuk mengklik tautan berbahaya atau memberikan informasi pribadi yang kemudian digunakan untuk meretas sistem.

Ancaman berikutnya adalah ransomware, di mana peretas berhasil menyusup ke dalam sistem dan mengunci data atau aplikasi kritis. Kemudian meminta tebusan agar data atau sistem yang terkunci dapat dibuka kembali. Dalam konteks HR, serangan ini bisa mengakibatkan hilangnya akses ke data karyawan yang vital, termasuk informasi keuangan dan medis, yang tentunya berdampak besar bagi kelangsungan operasi perusahaan dan privasi karyawan. Insider threat adalah ancaman yang datang dari dalam organisasi itu sendiri. Karyawan yang memiliki akses ke data sensitif bisa saja menyalahgunakan kekuasaannya untuk keuntungan pribadi atau untuk merusak organisasi. Misalnya, seorang karyawan dengan akses ke data gaji bisa membocorkan informasi tersebut atau menggunakannya untuk manipulasi yang merugikan perusahaan.

Malware dan spyware dapat diam-diam mengakses data HR tanpa sepengetahuan pengguna. Program jahat ini dapat mengumpulkan informasi seperti data kehadiran, gaji, atau riwayat kerja karyawan dan mengirimkannya ke pihak ketiga yang tidak sah. Ini dapat menyebabkan kebocoran data yang sangat berbahaya bagi perusahaan dan karyawan. Kebocoran data cloud sering terjadi akibat kesalahan konfigurasi sistem berbasis cloud yang menyimpan data sensitif. Jika tidak dikonfigurasi dengan benar, data yang seharusnya aman bisa terakses oleh pihak yang tidak berwenang. Hal ini menjadi perhatian besar bagi organisasi yang bergantung pada platform cloud untuk menyimpan informasi karyawan.

Pencurian identitas karyawan menjadi ancaman serius bagi sistem HR. Jika peretas berhasil mendapatkan informasi pribadi karyawan, bisa mengakses sistem perusahaan secara ilegal dan melakukan berbagai tindakan merugikan, seperti pencurian dana atau manipulasi data.

3. Dampak dari Kebocoran Data SDM

Kebocoran data dalam sistem SDM dapat memiliki dampak yang sangat merugikan bagi organisasi, baik dari segi material maupun non-material. Salah satu dampak pertama yang bisa terjadi adalah tuntutan hukum akibat pelanggaran perlindungan data. Jika data pribadi karyawan, seperti informasi medis, riwayat kerja, atau data keuangan, bocor dan jatuh ke tangan yang salah, perusahaan bisa dikenai sanksi berdasarkan peraturan perlindungan data seperti UU Perlindungan Data Pribadi (PDP) di Indonesia atau *General Data Protection Regulation* (GDPR) di Uni Eropa. Hal ini bisa mengakibatkan denda yang sangat besar serta biaya hukum yang tinggi.

Kebocoran data bisa menyebabkan kehilangan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa data pribadi tidak aman akan merasa khawatir dan mungkin memilih untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini tidak hanya mempengaruhi loyalitas karyawan tetapi juga dapat menurunkan moral dan produktivitas di seluruh organisasi. Kepercayaan yang hilang sulit untuk dipulihkan, dan perusahaan dapat mengalami kesulitan dalam menjaga hubungan yang positif dengan stafnya.

Dampak finansial dari kebocoran data juga sangat besar. Kerugian finansial dapat muncul dalam bentuk biaya untuk memperbaiki sistem yang terinfeksi, melakukan audit keamanan, serta memberikan kompensasi atau perlindungan kepada karyawan yang datanya telah bocor. Perusahaan mungkin juga harus mengeluarkan biaya untuk melaksanakan tindakan preventif agar kebocoran data tidak terulang di masa depan, termasuk pelatihan dan penguatan kebijakan keamanan.

Kerusakan reputasi merek adalah salah satu dampak yang paling sulit diatasi. Ketika data pribadi karyawan bocor, hal ini akan menarik perhatian publik dan media, yang bisa mempengaruhi persepsi masyarakat terhadap perusahaan. Reputasi yang rusak bisa berdampak langsung pada proses rekrutmen dan retensi karyawan, karena calon pekerja dan pekerja yang ada akan lebih ragu untuk bergabung atau

bertahan di perusahaan yang tidak dapat menjaga kerahasiaan data pribadinya dengan baik.

4. Prinsip dan Strategi Keamanan Siber dalam HR Tech

Untuk melindungi data dan sistem dalam HR Tech dari berbagai ancaman siber, organisasi perlu menerapkan prinsip-prinsip cyber hygiene yang kuat dan strategi keamanan yang komprehensif. Salah satu langkah utama adalah enkripsi data, yang mengamankan seluruh data baik yang disimpan maupun yang dikirim, termasuk saat digunakan di cloud. Penggunaan protokol aman seperti HTTPS, SSL, dan VPN sangat penting untuk memastikan transmisi data HR tetap terlindungi dan tidak mudah diakses oleh pihak yang tidak berwenang. Selain itu, kontrol akses yang ketat juga sangat penting. Prinsip least privilege harus diterapkan, di mana setiap karyawan hanya diberikan akses terhadap data yang benar-benar dibutuhkan untuk menjalankan tugasnya. Hal ini bisa dipadukan dengan penggunaan autentikasi ganda (*multi-factor authentication*/MFA) untuk memperkuat lapisan keamanan, sehingga hanya pengguna yang terverifikasi dengan benar yang dapat mengakses data sensitif.

Organisasi juga perlu melakukan audit dan log aktivitas secara rutin untuk memantau seluruh aktivitas pengguna dalam sistem HR. Pencatatan log ini memungkinkan organisasi untuk mendeteksi adanya aktivitas mencurigakan atau tidak sah, sehingga potensi ancaman dapat segera diidentifikasi dan ditangani sebelum menyebabkan kerusakan lebih lanjut. Backup data juga menjadi strategi yang krusial. Melakukan backup rutin terhadap seluruh sistem HR dan menyimpannya di lokasi aman, baik melalui metode off-site maupun cloud backup yang terenkripsi, dapat mencegah kehilangan data penting akibat serangan atau kerusakan sistem.

Pelatihan keamanan siber bagi tim HR dan seluruh karyawan juga harus menjadi prioritas. Edukasi yang terus menerus mengenai ancaman siber seperti phishing, kebijakan password yang aman, serta perlindungan data dapat meningkatkan kewaspadaan dan mengurangi risiko kesalahan manusia yang dapat membuka celah bagi peretas. Salah satu cara efektif untuk melatih karyawan adalah dengan melakukan simulasi serangan siber, yang menguji sejauh mana siap menghadapi ancaman nyata.

Organisasi harus memiliki kebijakan pengelolaan data pribadi yang jelas dan sesuai dengan regulasi yang berlaku, seperti UU Perlindungan Data Pribadi (PDP) di Indonesia atau GDPR di Eropa. Ini mencakup mekanisme persetujuan penggunaan data, hak akses, serta penghapusan data pribadi, yang penting untuk menjaga kepatuhan dan kepercayaan pengguna terhadap sistem HR yang digunakan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip dan strategi ini, organisasi dapat memastikan bahwa sistem HR Tech tetap aman dan terlindungi dari ancaman siber.

5. Contoh Praktik: Pengamanan HR Tech di Perusahaan Teknologi

Tokopedia, sebagai perusahaan teknologi besar di Indonesia, telah menerapkan berbagai strategi pengamanan siber yang efektif untuk melindungi sistem HR-nya dari potensi ancaman dan kebocoran data. Salah satu langkah utama yang diambil adalah penggunaan *Identity Access Management* (IAM) untuk semua aplikasi HR. Sistem IAM ini memastikan bahwa akses ke aplikasi HR hanya diberikan kepada karyawan yang berwenang berdasarkan peran dan tanggung jawab dalam organisasi. Dengan demikian, perusahaan dapat mengurangi risiko akses tidak sah dan memastikan bahwa data sensitif hanya dapat diakses oleh pihak yang memiliki hak akses yang sesuai.

Tokopedia juga menerapkan sistem alert otomatis untuk mendeteksi aktivitas login yang mencurigakan. Sistem ini dapat memantau login dari lokasi atau perangkat yang tidak biasa, serta mencoba untuk mendeteksi perilaku yang menyimpang dari pola normal pengguna. Ketika ada indikasi aktivitas mencurigakan, sistem secara otomatis memberikan peringatan kepada tim keamanan, memungkinkan untuk segera menindaklanjuti potensi ancaman dengan cepat dan efisien. Ini merupakan langkah proaktif yang sangat penting dalam menjaga integritas sistem HR perusahaan.

Tokopedia juga telah memperoleh sertifikasi ISO 27001, yang merupakan standar internasional dalam manajemen keamanan informasi. Sertifikasi ini menandakan bahwa perusahaan telah memenuhi persyaratan ketat dalam hal pengelolaan keamanan data dan informasi. Dengan memiliki sertifikasi ISO 27001, Tokopedia menunjukkan komitmennya untuk menjaga sistem HR dan data karyawan tetap aman

melalui penerapan kebijakan dan prosedur yang sesuai dengan standar global.

Tokopedia menerapkan kebijakan transparansi yang kuat kepada karyawan dalam hal insiden kebocoran data. Jika terjadi kebocoran data atau pelanggaran keamanan lainnya, perusahaan dengan cepat memberi tahu karyawan yang terdampak dan memberikan penjelasan mengenai langkah-langkah yang diambil untuk mengatasi masalah tersebut. Kebijakan transparansi ini membantu membangun kepercayaan antara perusahaan dan karyawan, serta memastikan bahwa karyawan merasa dilibatkan dan diberdayakan dalam proses pengelolaan data pribadinya. Secara keseluruhan, Tokopedia menunjukkan bagaimana perusahaan teknologi dapat menerapkan strategi keamanan siber yang komprehensif untuk melindungi sistem HR dan menjaga kepercayaan karyawan.

E. Soal Latihan

1. Jelaskan tiga prinsip utama dalam perlindungan data karyawan menurut GDPR dan bagaimana penerapannya di Indonesia.
2. Mengapa penting bagi perusahaan untuk menerapkan kebijakan etika dalam penggunaan AI dalam rekrutmen dan evaluasi karyawan?
3. Berikan contoh kasus kebocoran data SDM dan langkah-langkah yang seharusnya diambil untuk mencegah insiden serupa.
4. Apa tantangan terbesar dalam menerapkan keamanan siber dalam sistem HR digital? Jelaskan solusi yang dapat dilakukan.
5. Diskusikan hubungan antara regulasi hukum dan tanggung jawab etika dalam pengelolaan data karyawan.

BAB XIII

MASA DEPAN MANAJEMEN SDM DI ERA DIGITAL

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan prediksi tren digitalisasi SDM dalam 5-10 tahun ke depan, memahami AI dan Automasi: ancaman atau peluang bagi SDM?, serta memahami rekomendasi bagi profesional SDM untuk menghadapi masa depan. Sehingga pembaca dapat menjadi agen perubahan yang proaktif dalam transformasi digital SDM.

Materi Pembelajaran

- Prediksi Tren Digitalisasi SDM dalam 5-10 Tahun ke Depan
- AI dan Automasi: Ancaman atau Peluang bagi SDM?
- Rekomendasi bagi Profesional SDM untuk Menghadapi Masa Depan
- Soal Latihan

A. Prediksi Tren Digitalisasi SDM dalam 5-10 Tahun ke Depan

Digitalisasi di bidang sumber daya manusia telah mengubah cara kita mengelola karyawan, mulai dari rekrutmen hingga pengelolaan kinerja. Seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan kebutuhan pasar, tren digitalisasi SDM diprediksi akan semakin berkembang dalam 5–10 tahun ke depan. Di bawah ini adalah beberapa prediksi penting yang menggambarkan bagaimana digitalisasi akan membentuk masa depan manajemen SDM.

1. Kecerdasan Buatan (AI) dan Automasi dalam Proses Rekrutmen dan Pengelolaan Karyawan

Kecerdasan Buatan (AI) dan automasi telah menjadi kekuatan transformatif dalam dunia manajemen SDM, khususnya dalam proses

rekrutmen dan pengelolaan karyawan. Saat ini, AI mulai diterapkan untuk menyaring dan menilai kandidat secara lebih efisien, namun dalam lima hingga sepuluh tahun ke depan, peran teknologi ini diprediksi akan semakin dominan dan integral dalam seluruh siklus pengelolaan SDM. Berdasarkan studi Deloitte (2023), salah satu penerapan utama AI yang terus berkembang adalah dalam proses seleksi karyawan. AI mampu menganalisis data dari berbagai sumber seperti resume, profil media sosial, dan hasil wawancara digital untuk mengidentifikasi kandidat yang paling relevan dengan kebutuhan perusahaan. Dengan demikian, AI tidak hanya mempercepat proses rekrutmen, tetapi juga meningkatkan kualitas hasil seleksi dengan mengurangi subjektivitas dalam penilaian awal.

AI juga berperan penting dalam pengelolaan dan pengembangan karyawan. Sistem berbasis AI dapat mengolah data historis mengenai performa karyawan dan menciptakan model prediktif yang digunakan untuk memberikan rekomendasi jalur karir. Melalui analisis mendalam terhadap data kinerja, AI membantu perusahaan dalam menilai potensi dan menentukan arah pengembangan karyawan secara lebih akurat dan berbasis data. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengembangkan program pelatihan yang lebih personal dan strategis serta menciptakan strategi manajemen talent yang lebih tepat sasaran.

Teknologi AI juga mendorong automasi dalam berbagai tugas administratif SDM, seperti manajemen cuti, penjadwalan kerja, dan pengelolaan absensi, yang sebelumnya memerlukan waktu dan tenaga manusia dalam jumlah besar. Dengan automasi, efisiensi operasional meningkat dan staf HR dapat lebih fokus pada aspek strategis dan relasional dari pekerjaannya. Penerapan AI yang terus berkembang ini juga memerlukan perhatian terhadap etika dan transparansi, agar keputusan yang dihasilkan tetap adil dan dapat dipertanggungjawabkan.

2. Penggunaan Teknologi dalam Pembelajaran dan Pengembangan Karyawan

Penggunaan teknologi dalam pembelajaran dan pengembangan karyawan telah mengalami transformasi signifikan dalam beberapa tahun terakhir dan diperkirakan akan terus berkembang pesat di masa mendatang. Metode pembelajaran digital seperti e-learning, microlearning, dan penggunaan *Learning Management Systems* (LMS) kini menjadi standar dalam berbagai program pelatihan SDM.

Teknologi-teknologi ini memungkinkan perusahaan untuk menyediakan materi pelatihan secara fleksibel, hemat biaya, dan mudah diakses oleh karyawan dari berbagai lokasi dan waktu. Namun, perkembangan teknologi tidak berhenti di situ. Menurut laporan Bersin (2023), tren masa depan menunjukkan bahwa pembelajaran akan semakin dipersonalisasi dan imersif melalui integrasi kecerdasan buatan (AI), realitas virtual (VR), dan augmented reality (AR).

Dengan bantuan AI, sistem pembelajaran dapat menganalisis gaya belajar dan tingkat pemahaman individu karyawan, sehingga materi pelatihan dapat disesuaikan secara otomatis dengan kebutuhan dan kecepatan belajar masing-masing. Konsep ini dikenal sebagai *adaptive learning*, di mana pendekatan pelatihan menjadi lebih efektif dan efisien karena tidak lagi bersifat satu ukuran untuk semua. AI juga dapat memberikan rekomendasi konten pelatihan berdasarkan performa kerja atau posisi karier yang ditargetkan oleh karyawan, menjadikan proses pengembangan diri lebih terarah.

Teknologi VR dan AR membuka peluang untuk menciptakan simulasi pembelajaran yang realistis, terutama untuk pelatihan yang membutuhkan praktik langsung, seperti pelatihan teknis, manajemen krisis, atau pengembangan keterampilan komunikasi. Pengalaman belajar menjadi lebih mendalam, partisipatif, dan memungkinkan karyawan untuk belajar melalui pengalaman langsung tanpa risiko nyata. Selain teknologi yang mendalam, pendekatan gamifikasi juga semakin populer dalam pelatihan SDM. Dengan menambahkan elemen-elemen seperti poin, badge, leaderboard, dan tantangan, pelatihan menjadi lebih menarik dan mendorong keterlibatan aktif dari peserta. Gamifikasi menciptakan lingkungan belajar yang kompetitif namun menyenangkan, yang secara tidak langsung meningkatkan motivasi dan retensi materi pelatihan.

3. Pengelolaan Kinerja Berbasis Data dan Analitik Prediktif

Pengelolaan kinerja berbasis data dan analitik prediktif menjadi salah satu inovasi penting dalam manajemen SDM modern. Seiring berkembangnya teknologi *Big Data*, perusahaan kini dapat mengumpulkan dan menganalisis data kinerja karyawan secara real-time untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam dan akurat. Dengan pendekatan ini, tim HR tidak hanya melihat hasil kinerja masa lalu, tetapi juga mampu memproyeksikan tren dan potensi di masa depan. Analitik

prediktif memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi siapa saja karyawan yang berpotensi menjadi pemimpin, siapa yang membutuhkan pelatihan tambahan, dan bahkan memprediksi kemungkinan penurunan produktivitas sebelum hal itu terjadi.

Menurut laporan dari SHRM (2022), pendekatan ini juga membantu dalam memahami tingkat keterlibatan (*engagement*) dan kepuasan karyawan dengan lebih mendetail. Misalnya, data dapat menunjukkan korelasi antara beban kerja dengan stres atau antara kepemimpinan langsung dan motivasi kerja. Dari informasi ini, HR dapat menyusun strategi yang lebih personal dalam meningkatkan kepuasan kerja, seperti penyesuaian beban kerja, pelatihan kepemimpinan bagi manajer, atau program penghargaan yang sesuai dengan preferensi karyawan.

Penggunaan analitik juga berdampak pada kecepatan dan akurasi dalam memberikan umpan balik kepada karyawan. Jika sebelumnya evaluasi kinerja dilakukan secara berkala dan manual, kini HR dapat memberikan umpan balik secara dinamis berdasarkan data yang terkumpul, sehingga karyawan memiliki kesempatan untuk segera memperbaiki atau meningkatkan kinerjanya. Ini menciptakan budaya kerja yang lebih terbuka terhadap pengembangan dan peningkatan berkelanjutan. Lebih jauh, manajemen kinerja berbasis data memperkuat pengambilan keputusan yang berbasis bukti (*evidence-based HR*), bukan sekadar berdasarkan intuisi atau asumsi. Keputusan tentang promosi, pelatihan, atau restrukturisasi kini dapat didukung oleh data konkret yang objektif. Dengan demikian, potensi bias dalam pengelolaan kinerja dapat diminimalkan.

4. Peningkatan Pengalaman Karyawan (*Employee Experience*)

Pengalaman karyawan (*Employee Experience*) telah menjadi elemen kunci dalam strategi manajemen SDM modern, dan dalam 5–10 tahun ke depan, fokus ini akan semakin mengarah pada personalisasi dan optimalisasi berbasis teknologi. Dengan kemajuan HR technology, perusahaan kini mampu menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga relevan dengan kebutuhan dan preferensi individu karyawan. Salah satu kontribusi besar dari teknologi dalam hal ini adalah kemampuan untuk memanfaatkan kecerdasan buatan (AI) untuk memberikan rekomendasi yang dipersonalisasi. Misalnya, sistem berbasis AI dapat menganalisis riwayat kerja, performa, dan minat

seorang karyawan, lalu menyarankan pelatihan, peluang pengembangan karier, atau bahkan menyesuaikan jadwal kerja agar lebih selaras dengan gaya kerja masing-masing individu.

Teknologi juga memungkinkan pengalaman kerja yang lebih fleksibel melalui adopsi sistem kerja hybrid dan pengelolaan waktu yang lebih otonom. Karyawan dapat memilih cara dan waktu kerja yang paling sesuai dengan kondisinya, tanpa mengorbankan produktivitas. Penggunaan platform seperti chatbots dan virtual assistants juga akan semakin meluas, memberikan kemudahan dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan umum terkait HR, seperti cuti, tunjangan, atau kebijakan perusahaan, secara instan dan sepanjang waktu. Ini membantu mengurangi beban administratif HR serta meningkatkan kepuasan karyawan karena kebutuhannya dapat dipenuhi dengan cepat dan efisien.

Teknologi ini juga membuka jalan bagi perusahaan untuk memantau dan mengelola pengalaman kerja secara holistik. Melalui survei berkala yang terotomatisasi, analitik data pengalaman kerja, dan umpan balik real-time, organisasi dapat memahami apa yang dirasakan dan dibutuhkan karyawan secara kolektif maupun individual. Pendekatan ini memungkinkan HR untuk mengambil tindakan korektif secara dini, meningkatkan retensi, serta membangun budaya kerja yang lebih sehat dan inklusif.

5. Model Kerja Hybrid dan Fleksibilitas yang Terintegrasi dengan Teknologi

Model kerja hybrid telah menjadi solusi utama pasca pandemi COVID-19 dan diperkirakan akan terus menjadi norma dalam lanskap kerja masa depan. Model ini menggabungkan fleksibilitas kerja jarak jauh dengan kehadiran fisik di kantor, memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan cara kerja sesuai kebutuhan pribadi maupun profesional. Dalam 5–10 tahun mendatang, perusahaan akan semakin bergantung pada teknologi untuk memperkuat model kerja ini, dengan mengembangkan platform kolaborasi digital yang mendukung komunikasi dan koordinasi lintas lokasi serta zona waktu. Teknologi berbasis cloud, seperti Microsoft Teams, Slack, dan Zoom, akan semakin terintegrasi dalam ekosistem HR untuk mendukung operasional kerja yang mulus dan efisien.

Integrasi ini memungkinkan pengelolaan karyawan secara real-time, baik bekerja dari rumah, kantor cabang, maupun lokasi

internasional. Data karyawan, komunikasi proyek, hingga manajemen tugas dapat diakses dan dipantau secara terpusat, menciptakan transparansi dan akuntabilitas dalam setiap lini kerja. Selain itu, sistem HR akan lebih fokus pada pengelolaan berbasis hasil atau output daripada jam kerja konvensional. Pendekatan ini memberi karyawan kebebasan dalam mengatur ritme kerja selama target dan kinerja tetap tercapai, yang pada akhirnya mendukung peningkatan produktivitas dan keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*).

Model kerja hybrid yang didukung teknologi juga memungkinkan perusahaan untuk memperluas cakupan rekrutmen secara global, merekrut talenta terbaik tanpa dibatasi lokasi geografis. Hal ini secara langsung meningkatkan daya saing organisasi dalam mendapatkan SDM berkualitas tinggi. Di sisi lain, pengelolaan kerja hybrid juga menuntut perusahaan untuk mengembangkan kebijakan yang adaptif, mencakup standar komunikasi, pengukuran produktivitas, serta jaminan keamanan data bagi karyawan jarak jauh. Dengan teknologi yang terus berkembang, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, inklusif, dan efisien tanpa batas ruang dan waktu. Model kerja ini bukan hanya tren sementara, tetapi akan menjadi fondasi baru dalam cara organisasi beroperasi, dengan teknologi sebagai enabler utama dalam menciptakan fleksibilitas, produktivitas, dan kepuasan kerja yang berkelanjutan.

B. AI dan Automasi: Ancaman atau Peluang bagi SDM?

Seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi, kecerdasan buatan (AI) dan automasi semakin banyak digunakan di berbagai sektor, termasuk dalam manajemen SDM. Dalam konteks SDM, AI dan automasi berperan penting dalam meningkatkan efisiensi, akurasi, dan kualitas dalam pengelolaan tenaga kerja. Namun, meskipun teknologi ini membawa banyak manfaat, muncul pula kekhawatiran mengenai dampak negatifnya terhadap peran dan eksistensi profesi SDM itu sendiri. Dengan demikian, penting untuk memahami apakah AI dan automasi merupakan ancaman atau peluang bagi profesi SDM di masa depan.

1. Peluang AI dan Automasi untuk SDM

Kecerdasan buatan (AI) dan automasi membawa transformasi besar dalam pengelolaan SDM, membuka berbagai peluang yang dapat meningkatkan efisiensi, akurasi, dan kualitas pengambilan keputusan dalam organisasi. Salah satu dampak paling signifikan terlihat dalam proses rekrutmen dan seleksi. Dengan bantuan algoritma AI, perusahaan dapat menyaring ribuan resume dalam waktu singkat, mengidentifikasi kandidat yang paling relevan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Teknologi ini juga mampu melakukan wawancara awal melalui chatbots yang dirancang untuk menilai kompetensi dasar, sehingga mempercepat proses perekrutan sekaligus mengurangi beban kerja perekrut. Lebih jauh, automasi ini membantu mengurangi bias manusia dalam seleksi, menghasilkan proses yang lebih objektif dan inklusif, yang pada akhirnya mendukung keragaman di tempat kerja.

AI juga memberikan kontribusi besar dalam pengelolaan kinerja karyawan. Melalui analitik data, tim SDM dapat memantau performa secara real-time, mengenali pola produktivitas, dan memberikan umpan balik yang cepat dan tepat sasaran. Teknologi ini memungkinkan penilaian yang lebih adil dan berdasarkan data aktual, serta menawarkan rekomendasi personal terkait pelatihan dan jalur pengembangan karier. Dengan sistem ini, pengembangan karyawan menjadi lebih terarah, karena materi pembelajaran dan program pengembangan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik setiap individu berdasarkan kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan.

AI dan automasi juga menyederhanakan berbagai proses administratif dalam pengelolaan SDM. Pengelolaan gaji, absensi, hingga administrasi tunjangan kini dapat dilakukan secara otomatis menggunakan software yang terintegrasi. Ini tidak hanya mengurangi potensi kesalahan manusia, tetapi juga mempercepat penyelesaian tugas-tugas rutin dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan. Dengan beban administratif yang berkurang, tim SDM dapat mengalokasikan lebih banyak waktu untuk fokus pada peran strategis, seperti pengembangan budaya kerja, peningkatan keterlibatan karyawan, dan perencanaan suksesi. Dengan demikian, AI dan automasi tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat peran SDM sebagai mitra strategis dalam mendorong kinerja dan pertumbuhan organisasi.

2. Ancaman AI dan Automasi bagi SDM

Meskipun kecerdasan buatan (AI) dan automasi membawa banyak manfaat dalam pengelolaan SDM, perkembangan teknologi ini juga menimbulkan sejumlah tantangan dan ancaman yang tidak dapat diabaikan. Salah satu kekhawatiran utama adalah potensi penggantian pekerjaan yang selama ini dilakukan oleh manusia, terutama pada posisi yang bersifat administratif dan repetitif. Proses-proses seperti pengelolaan dokumen, absensi, serta penggajian kini dapat dilakukan oleh sistem otomatis yang lebih cepat, akurat, dan hemat biaya. Akibatnya, pekerjaan yang sebelumnya menjadi bagian inti dari peran staf SDM berisiko tereliminasi, mengurangi peluang kerja di bidang ini. Hal ini menuntut para profesional SDM untuk meningkatkan kompetensi dan beralih ke peran yang lebih strategis, seperti manajemen perubahan, pengembangan organisasi, serta pembinaan dan pemberdayaan karyawan.

Ketergantungan terhadap algoritma AI juga menghadirkan risiko baru. Meskipun teknologi ini diklaim dapat meningkatkan objektivitas, kenyataannya algoritma tetap bisa membawa bias tersembunyi jika dirancang atau dilatih dengan data yang tidak netral. Dalam proses perekrutan, misalnya, AI dapat membuat keputusan diskriminatif jika data historis yang digunakan bersifat bias terhadap kelompok tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa transparansi dalam penggunaan AI sangat penting, serta perlunya keterlibatan manusia untuk meninjau dan menyeimbangkan hasil keputusan teknologi guna menjaga keadilan dan inklusivitas.

Ancaman lain yang muncul adalah potensi hilangnya aspek humanis dalam pengelolaan SDM. Hubungan interpersonal antara manajer dan karyawan sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Terlalu mengandalkan teknologi dapat membuat interaksi menjadi impersonal, mengurangi sentuhan manusia yang selama ini menjadi inti dari keberhasilan fungsi SDM. Umpan balik yang bersifat digital, misalnya, mungkin tidak seefektif interaksi tatap muka dalam membangun kepercayaan dan motivasi kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu berhati-hati dalam mengintegrasikan AI dan automasi, memastikan bahwa teknologi digunakan untuk mendukung, bukan menggantikan interaksi antar manusia yang tetap menjadi elemen kunci dalam manajemen SDM yang efektif dan berkelanjutan.

3. Menjembatani Peluang dan Ancaman

Untuk menghadapi era kecerdasan buatan (AI) dan automasi, SDM memiliki peran penting untuk menjembatani antara peluang besar yang ditawarkan oleh teknologi dan ancaman yang mungkin ditimbulkannya. Meskipun kekhawatiran mengenai penggantian pekerjaan dan hilangnya sentuhan manusia dalam manajemen SDM cukup beralasan, kenyataannya potensi positif dari pemanfaatan teknologi jauh lebih besar apabila dikelola dengan bijak dan strategis. Untuk itu, langkah pertama yang harus dilakukan adalah mendorong pengembangan keterampilan digital di kalangan profesional SDM. Penguasaan terhadap alat-alat berbasis AI, analitik data, dan sistem manajemen kinerja digital menjadi kunci untuk meningkatkan efisiensi kerja, akurasi pengambilan keputusan, serta ketepatan dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi pengelolaan karyawan. Pelatihan rutin dan pembaruan kompetensi menjadi bagian penting dari transformasi ini.

Penting juga bagi SDM untuk tidak melupakan aspek humanistik dalam interaksi kerja. Teknologi memang dapat menyederhanakan proses administratif dan memberikan data real-time yang mendukung pengambilan keputusan, tetapi empati, komunikasi personal, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan tetap menjadi elemen vital dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Oleh karena itu, pendekatan yang menyeimbangkan antara penggunaan teknologi dan interaksi manusia akan membantu menciptakan pengalaman kerja yang lebih menyeluruh dan memuaskan bagi karyawan.

Tantangan etis yang muncul dari penggunaan teknologi juga harus ditangani dengan serius. Sistem AI dan automasi yang digunakan dalam proses rekrutmen atau pengelolaan kinerja harus tunduk pada prinsip-prinsip etika dan keadilan. SDM bertanggung jawab untuk memastikan bahwa algoritma yang digunakan tidak mengandung bias, dan bahwa semua keputusan yang dihasilkan oleh sistem digital tetap diawasi dan diverifikasi oleh manusia. Dengan demikian, penggunaan teknologi dalam SDM tidak hanya efisien tetapi juga adil, transparan, dan berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan. Melalui pendekatan ini, SDM dapat menjadi jembatan yang efektif antara kemajuan teknologi dan kebutuhan nyata di lingkungan kerja, menjadikan transformasi digital sebagai peluang untuk tumbuh, bukan sebagai ancaman.

C. Rekomendasi bagi Profesional SDM untuk Menghadapi Masa Depan

Transformasi digital telah mengubah secara mendasar bagaimana organisasi merekrut, mengelola, dan mengembangkan talenta. Di tengah arus perubahan ini, profesional sumber daya manusia dituntut untuk beradaptasi dengan cepat, mengambil peran strategis, dan memanfaatkan teknologi untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Untuk dapat menghadapi masa depan yang dinamis dan sarat teknologi, berikut adalah sejumlah rekomendasi strategis bagi profesional SDM, yang disusun berdasarkan literatur terkini dan tren global.

1. Mengembangkan Kompetensi Digital yang Kuat

Di era transformasi digital yang semakin pesat, mengembangkan kompetensi digital yang kuat menjadi keharusan bagi profesional Sumber Daya Manusia. Menurut Bersin (2023), kemampuan menggunakan teknologi secara strategis merupakan salah satu faktor utama yang membedakan profesional SDM masa depan. Kompetensi digital tidak lagi bersifat opsional atau nilai tambah, melainkan sudah menjadi syarat dasar untuk mampu bersaing dan berkontribusi secara signifikan dalam organisasi modern. Profesional SDM kini dituntut untuk tidak hanya memahami konsep-konsep dasar pengelolaan SDM, tetapi juga menguasai berbagai alat dan teknologi yang mendukung pengambilan keputusan yang lebih cerdas dan efisien.

Salah satu teknologi penting yang harus dikuasai adalah *HR analytics*. Melalui analitik ini, profesional SDM dapat mengolah dan menganalisis data karyawan untuk menghasilkan insight yang berguna dalam perencanaan tenaga kerja, identifikasi kebutuhan pelatihan, pengelolaan kinerja, dan retensi karyawan. Selain itu, penggunaan *Artificial Intelligence* (AI) dalam proses rekrutmen dan manajemen kinerja juga semakin umum diterapkan. AI dapat membantu menyaring kandidat secara otomatis, memberikan rekomendasi personal untuk pengembangan karier, hingga memantau produktivitas karyawan secara real-time. Penguasaan terhadap sistem HRIS (*Human Resource Information System*) modern juga menjadi sangat penting, karena sistem ini mengintegrasikan berbagai fungsi SDM dalam satu platform digital yang memudahkan pemantauan data, administrasi, dan proses pelaporan.

Pemanfaatan teknologi *cloud computing* dan *digital collaboration tools* seperti Microsoft Teams, Zoom, atau Slack memungkinkan kerja tim yang lebih fleksibel dan efisien, terutama dalam model kerja hybrid yang kini semakin umum. Untuk mencapai tingkat kompetensi tersebut, pelatihan berkelanjutan dan sertifikasi di bidang teknologi HR menjadi langkah yang sangat disarankan, sebagaimana ditegaskan oleh Cappelli (2022). Dengan mengikuti perkembangan terbaru dan terus mengasah kemampuan digital, profesional SDM dapat bertransformasi menjadi mitra strategis yang tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan aktif dalam pengambilan keputusan bisnis yang berbasis data dan teknologi. Kompetensi digital yang kuat akan menjadi fondasi utama untuk menciptakan pengelolaan SDM yang modern, adaptif, dan berdaya saing tinggi.

2. Bertransformasi Menjadi Mitra Strategis

Di tengah era digital yang terus berkembang, peran SDM mengalami transformasi yang signifikan. Tidak lagi sekadar menjalankan fungsi administratif atau tugas-tugas operasional, profesional SDM kini dituntut untuk berperan sebagai mitra strategis dalam organisasi. Perubahan ini menuntut SDM untuk terlibat secara lebih mendalam dalam menyelaraskan strategi pengelolaan talenta dengan visi, misi, serta tujuan bisnis perusahaan. Peran strategis ini mengharuskan profesional SDM untuk memahami model bisnis organisasi, mengikuti tren pasar, serta memiliki wawasan yang tajam terhadap arah dan strategi perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Ulrich dan Dulebohn (2018), SDM masa depan tidak hanya berfokus pada tugas rutin, tetapi juga harus mampu memberikan kontribusi nyata dalam pengambilan keputusan strategis, diharapkan dapat memberikan wawasan yang relevan kepada manajemen puncak mengenai kondisi tenaga kerja, dinamika organisasi, dan potensi pengembangan karyawan. Dengan kata lain, SDM harus bisa “berbicara dalam bahasa bisnis” agar dapat diterima dan dipertimbangkan dalam forum-forum pengambilan keputusan penting. Ini mencakup kemampuan untuk menyajikan data dan analisis yang mendukung keputusan terkait rekrutmen, pengembangan kepemimpinan, produktivitas, hingga perencanaan suksesi.

Keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan bisnis juga mencakup peran dalam menciptakan budaya organisasi yang inovatif dan adaptif terhadap perubahan. SDM yang strategis harus mampu merancang inisiatif-inisiatif yang tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga mendorong pertumbuhan, inovasi, dan keberlanjutan organisasi. Misalnya, melalui pengembangan program pelatihan berbasis kebutuhan bisnis, penerapan manajemen kinerja yang dinamis, hingga kolaborasi lintas divisi untuk memperkuat sinergi tim. Transformasi SDM menjadi mitra strategis bukan hanya soal perubahan peran, tetapi juga mindset. Profesional SDM perlu mengembangkan pola pikir bisnis, berani mengambil peran dalam diskusi strategis, dan membuktikan nilai tambahnya melalui tindakan nyata yang berdampak pada keberhasilan organisasi. Dengan menjadi mitra strategis, SDM akan semakin dihargai sebagai penggerak utama dalam menciptakan organisasi yang unggul dan kompetitif di era digital yang penuh tantangan dan peluang.

3. Meningkatkan Keterampilan Analitik dan Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Di era digital yang serba terhubung, peningkatan keterampilan analitik dan pengambilan keputusan berbasis data menjadi kunci kesuksesan bagi profesional Sumber Daya Manusia. *People Analytics*, yang mengacu pada penggunaan data untuk menganalisis perilaku, kinerja, dan kebutuhan karyawan, telah menjadi alat yang sangat penting dalam mengelola talenta. Dengan memanfaatkan data yang tepat, SDM dapat mengidentifikasi masalah yang mungkin timbul, seperti risiko turnover, serta merancang program pengembangan karyawan yang lebih efektif dan terarah. Misalnya, dengan mempelajari tren dalam data karyawan, SDM dapat memprediksi kemungkinan ketidakpuasan atau kebosanan, serta mengambil tindakan pencegahan yang lebih tepat waktu, seperti memberikan peluang pelatihan atau promosi yang relevan.

Analitik SDM memungkinkan perusahaan untuk merancang program pelatihan yang lebih efektif, berdasarkan analisis data tentang keterampilan dan kekuatan yang perlu dikembangkan oleh karyawan. Data ini juga dapat digunakan untuk meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan dengan mencocokkan tugas, lingkungan kerja, atau bahkan gaya kepemimpinan dengan preferensi individu. Dengan memahami data ini, perusahaan dapat menciptakan pengalaman kerja

yang lebih personal dan mendukung karyawan untuk berkembang lebih optimal.

Menurut McKinsey (2023), perusahaan yang mengintegrasikan analitik SDM secara efektif dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja hingga 25%. Angka ini menggambarkan betapa besar dampak yang dapat dihasilkan oleh penggunaan analitik yang tepat. Oleh karena itu, kemampuan dalam statistik, visualisasi data, dan pengambilan keputusan berbasis bukti menjadi kompetensi inti yang harus dimiliki oleh SDM masa depan. Para profesional SDM tidak hanya perlu memahami bagaimana mengumpulkan dan mengelola data, tetapi juga bagaimana menafsirkan dan menerjemahkannya ke dalam kebijakan yang dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan.

4. Memprioritaskan Pengalaman Karyawan (*Employee Experience*)

Di dunia kerja yang semakin kompetitif, fokus pada pengalaman karyawan (*Employee Experience*) telah menjadi salah satu prioritas utama bagi profesional Sumber Daya Manusia. Pengalaman karyawan yang positif tidak hanya menciptakan kepuasan kerja, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap produktivitas dan kesuksesan organisasi. Oleh karena itu, SDM perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan (*well-being*) karyawan, memberikan fleksibilitas, dan membuka peluang untuk pengembangan karier. Salah satu tren yang berkembang adalah pengadopsian model kerja hybrid dan remote, yang memberi karyawan fleksibilitas untuk bekerja dari mana saja, sekaligus menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Menurut Gallup (2022), perusahaan yang memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi menunjukkan peningkatan profitabilitas sebesar 21% lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang tidak berhasil mengelola keterlibatan karyawan dengan baik. Hal ini menekankan pentingnya menciptakan pengalaman kerja yang memuaskan untuk meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan. Untuk itu, SDM harus mendengarkan suara karyawan melalui berbagai alat feedback seperti survei kepuasan karyawan dan platform komunikasi internal, yang memungkinkan untuk berbagi pandangan, kebutuhan, dan aspirasinya secara terbuka.

Penggunaan teknologi juga menjadi kunci dalam personalisasi pengalaman kerja. Dengan memanfaatkan platform berbasis teknologi, SDM dapat menyesuaikan pengalaman kerja sesuai dengan preferensi individu karyawan, mulai dari fleksibilitas waktu kerja hingga jenis pelatihan atau program pengembangan yang paling relevan bagi masing-masing karyawan. Teknologi ini juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, di mana setiap karyawan merasa dihargai, diterima, dan didukung untuk berkembang, baik secara profesional maupun pribadi.

Menciptakan budaya kerja yang inklusif dan mendukung pertumbuhan menjadi hal yang tak kalah penting. SDM perlu mengedepankan nilai-nilai yang mempromosikan keberagaman, kolaborasi, dan pemberdayaan karyawan, sehingga merasa dihargai dan memiliki peluang yang setara untuk berkembang. Dengan langkah-langkah ini, SDM dapat menciptakan lingkungan yang tidak hanya memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik, tetapi juga menjaganya tetap terlibat dan setia pada organisasi.

5. Menjaga Etika dan Keamanan Data SDM

Dengan semakin meningkatnya ketergantungan pada teknologi dalam pengelolaan SDM, perlindungan data karyawan menjadi salah satu perhatian utama yang harus diperhatikan oleh profesional SDM. Sebagai pengelola data sensitif, SDM bertanggung jawab untuk memastikan bahwa informasi pribadi karyawan dilindungi dengan baik dan dikelola sesuai dengan regulasi yang berlaku. Salah satu hal yang paling penting adalah pemahaman terhadap berbagai regulasi yang berkaitan dengan perlindungan data, seperti *General Data Protection Regulation* (GDPR), Undang-Undang Informasi dan Transaksi Elektronik (UU ITE), serta Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (PDP). Regulasi-regulasi ini memberikan pedoman bagi perusahaan untuk memastikan bahwa data karyawan tidak disalahgunakan dan diperlakukan dengan rasa hormat terhadap privasi.

Profesional SDM juga perlu memahami prinsip etika dalam penggunaan teknologi, terutama dalam penerapan kecerdasan buatan (AI) yang semakin umum digunakan dalam rekrutmen, penilaian kinerja, dan pengelolaan data karyawan. AI yang digunakan untuk menilai karyawan harus dijalankan dengan transparansi dan objektivitas, serta menghindari bias yang dapat merugikan individu atau kelompok

tertentu. Keputusan yang dihasilkan oleh sistem berbasis AI harus bisa dipertanggungjawabkan, dan SDM harus siap untuk memverifikasi serta menjelaskan bagaimana keputusan tersebut diambil.

Aspek keamanan siber juga menjadi sangat krusial dalam pengelolaan data SDM. Dengan maraknya ancaman peretasan dan kebocoran data, perusahaan harus memastikan bahwa sistem penyimpanan data karyawan terlindungi dengan baik. Ini mencakup penerapan kebijakan dan teknologi yang tepat untuk melindungi data dari akses yang tidak sah, serta memastikan prosedur untuk mengidentifikasi dan mengatasi potensi kebocoran atau serangan siber. Menurut laporan SHRM (2023), pelanggaran data yang melibatkan informasi karyawan dapat merusak reputasi organisasi secara signifikan dan menurunkan tingkat kepercayaan dari tenaga kerja. Oleh karena itu, SDM memiliki peran vital dalam memastikan bahwa organisasi mematuhi standar keamanan yang ketat dan menjaga integritas data karyawan. Profesional SDM harus bekerja sama dengan tim IT dan keamanan siber untuk menciptakan sistem yang aman dan transparan bagi seluruh karyawan.

D. Soal Latihan

1. Jelaskan tiga tren utama digitalisasi SDM yang diprediksi akan berkembang dalam 5–10 tahun ke depan.
2. Apa saja ancaman dan peluang dari penggunaan AI dalam manajemen SDM? Berikan contohnya.
3. Mengapa pemahaman terhadap teknologi dan data menjadi penting bagi profesional SDM di masa depan?
4. Buatlah ringkasan singkat tentang satu studi kasus perusahaan yang berhasil mengadopsi teknologi digital dalam manajemen SDM-nya.
5. Apa saja prinsip etis yang harus dijaga saat menggunakan teknologi AI dalam proses HR?



BAB XIV

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan ringkasan dan pembelajaran utama, memahami implikasi bagi praktisi SDM dan organisasi, serta memahami rekomendasi strategis untuk masa depan. Sehingga pembaca dapat menjadi agen perubahan yang mampu membawa organisasi menuju transformasi digital yang sukses dan berkelanjutan.

Materi Pembelajaran

- Ringkasan dan Pembelajaran Utama
- Implikasi bagi Praktisi SDM dan Organisasi
- Rekomendasi Strategis untuk Masa Depan
- Soal Latihan

A. Ringkasan dan Pembelajaran Utama

Transformasi digital dalam manajemen SDM telah menciptakan perubahan besar dalam cara organisasi merekrut, mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan talenta. Selama pembahasan pada bab-bab sebelumnya, kita telah melihat bahwa digitalisasi bukan hanya soal teknologi, tetapi menyangkut perubahan pola pikir, strategi, dan budaya organisasi secara keseluruhan. Beberapa poin penting yang menjadi pembelajaran utama dalam perjalanan memahami manajemen SDM digital antara lain:

1. Evolusi Peran SDM di Era Digital

Peran SDM telah mengalami perubahan signifikan di era digital, dari yang awalnya hanya berfokus pada tugas administratif menjadi mitra strategis dalam pengambilan keputusan berbasis data. Dulu, tugas utama SDM hanya mencakup proses-proses rutin seperti pengelolaan

administrasi karyawan, penggajian, dan pengaturan tunjangan. Namun, dengan kemajuan teknologi, terutama dalam hal sistem informasi SDM, kecerdasan buatan (AI), dan analitik data, peran SDM kini lebih mengarah pada kontribusi strategis yang langsung mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

Ulrich (2021) menyatakan bahwa di era digital, profesional SDM tidak hanya mengelola karyawan, tetapi juga harus mampu menggunakan data dan teknologi untuk memberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana talenta dapat digunakan untuk mendukung tujuan bisnis. Teknologi, seperti sistem HRIS (*Human Resource Information Systems*), memungkinkan SDM untuk mengelola dan menganalisis data karyawan secara lebih efisien dan akurat. Selain itu, AI dan analitik data membantu SDM dalam meramalkan tren tenaga kerja, mengidentifikasi potensi masalah dalam pengelolaan kinerja, serta merancang strategi rekrutmen yang lebih tepat sasaran dan berbasis data.

Dengan teknologi ini, SDM tidak hanya bertindak sebagai pihak yang mengeksekusi kebijakan, tetapi juga sebagai konsultan strategis yang terlibat dalam perencanaan dan pengambilan keputusan penting bagi organisasi. Misalnya, dengan menggunakan analitik data, SDM dapat memberikan wawasan mengenai rotasi karyawan, kinerja tim, serta kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang lebih tepat. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan potensi tenaga kerja dan menyesuaikan strategi bisnis dengan perubahan pasar yang cepat. Transformasi peran SDM ini menuntut profesional SDM untuk terus mengembangkan keterampilan digital dan memahami bagaimana teknologi dapat digunakan untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Oleh karena itu, penguasaan alat-alat berbasis data dan pemahaman akan tren teknologi menjadi kunci agar SDM dapat tetap relevan dan berkontribusi secara maksimal terhadap keberhasilan perusahaan di era digital ini.

2. Penggunaan Teknologi untuk Efisiensi dan Pengalaman Karyawan

Penggunaan teknologi dalam manajemen SDM telah membawa efisiensi yang signifikan dan meningkatkan pengalaman karyawan secara keseluruhan. Salah satu teknologi yang banyak digunakan adalah HRIS (*Human Resource Information System*), yang memungkinkan pengelolaan data karyawan secara digital. HRIS menyederhanakan

proses administratif seperti pengelolaan absensi, penggajian, dan tunjangan dengan otomatisasi, mengurangi beban administratif, dan menghindari kesalahan manusia. Dengan adanya HRIS, para profesional SDM dapat lebih fokus pada inisiatif strategis, sementara tugas administratif yang memakan waktu dapat diproses lebih cepat dan akurat.

Teknologi seperti chatbot telah mempercepat proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Chatbot dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan calon karyawan secara otomatis, menyaring pelamar sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan, bahkan mengatur jadwal wawancara. Dengan cara ini, proses rekrutmen menjadi lebih cepat dan efisien, sekaligus memberikan pengalaman yang lebih responsif bagi pelamar. Hal ini membantu meningkatkan pengalaman kandidat sejak tahap awal, sehingga menciptakan kesan yang lebih positif terhadap perusahaan.

Teknologi juga memberikan kontribusi besar dalam meningkatkan pengalaman karyawan melalui platform pelatihan berbasis AI. Pelatihan yang bersifat adaptif dan dipersonalisasi memungkinkan karyawan untuk mengakses materi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhannya, memfasilitasi pembelajaran yang lebih efektif. Microlearning, yang merupakan pendekatan untuk belajar dalam potongan-potongan kecil dan mudah diakses, semakin populer dalam platform *Learning Management System* (LMS). LMS memungkinkan karyawan untuk mengakses materi pelatihan kapan saja dan di mana saja, menjadikannya lebih fleksibel dan sesuai dengan kebutuhan individu. Dengan pembelajaran yang terpersonalisasi dan berbasis teknologi, karyawan dapat mengembangkan keterampilan secara berkelanjutan tanpa harus mengikuti pelatihan yang terjadwal secara rigid.

3. Pentingnya Analisis Data dalam Pengambilan Keputusan

Pentingnya analisis data dalam pengambilan keputusan SDM semakin tidak bisa dipandang sebelah mata, terutama dengan berkembangnya *HR Analytics*. *HR Analytics* atau analitik SDM memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan data karyawan secara lebih efektif guna mendukung keputusan yang lebih strategis dan berbasis bukti. Dengan menggunakan *HR Analytics*, organisasi dapat menganalisis berbagai tren terkait karyawan, seperti kinerja, keterlibatan, kepuasan kerja, dan bahkan prediksi terkait turnover atau

perputaran karyawan. Data ini memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai kondisi organisasi, memungkinkan SDM untuk merancang kebijakan yang lebih tepat sasaran dan relevan dengan kebutuhan perusahaan.

Salah satu keuntungan utama dari penggunaan *HR Analytics* adalah kemampuannya untuk mengidentifikasi potensi risiko turnover lebih awal. Dengan menganalisis data historis mengenai pola kepergian karyawan, faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi dapat teridentifikasi. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengambil tindakan preventif, seperti meningkatkan kepuasan kerja, memperbaiki keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, atau menawarkan insentif yang lebih menarik. Oleh karena itu, analisis data ini tidak hanya membantu dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga dalam menciptakan lingkungan yang lebih mendukung bagi karyawan agar tetap bertahan.

HR Analytics juga berperan dalam merancang strategi pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif. Dengan menganalisis data kinerja karyawan, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang memerlukan pengembangan dan menyusun program pelatihan yang lebih sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu. Hal ini tidak hanya meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan, tetapi juga berkontribusi pada pengembangan karier, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan.

4. Kepemimpinan Digital dan Budaya Organisasi

Kepemimpinan digital berperan yang sangat penting dalam mendorong transformasi organisasi di era yang semakin digital. Di tengah kemajuan teknologi yang cepat, pemimpin tidak hanya dituntut untuk memiliki pemahaman yang mendalam tentang teknologi, tetapi juga kemampuan untuk mengarahkan tim melalui perubahan yang cepat dan kompleks. Kepemimpinan digital lebih dari sekadar menguasai alat teknologi; pemimpin digital harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, di mana kolaborasi lintas fungsi dan inovasi dapat berkembang dengan baik. Pemimpin yang efektif di era digital dapat mengintegrasikan teknologi dengan budaya organisasi yang mendukung kreativitas dan pembelajaran berkelanjutan.

Salah satu prinsip utama dalam kepemimpinan digital adalah kemampuan untuk mendorong kolaborasi lintas fungsi. Organisasi

modern membutuhkan pemimpin yang tidak hanya mengelola tim dalam silos fungsional, tetapi juga menghubungkan berbagai departemen untuk bekerja bersama dalam mencapai tujuan yang lebih besar. Dalam hal ini, kepemimpinan digital memungkinkan terciptanya sinergi antar departemen, mengoptimalkan penggunaan teknologi untuk mempercepat komunikasi dan pemecahan masalah bersama.

Pemimpin di era digital juga harus mampu menerapkan prinsip agile dalam manajemen tim. Pendekatan agile, yang mengutamakan fleksibilitas, kolaborasi, dan iterasi cepat, sangat relevan dalam dunia kerja yang serba cepat dan berubah. Pemimpin yang mengadopsi prinsip agile dapat mengarahkan tim untuk lebih responsif terhadap perubahan, serta mendorong eksperimen dan inovasi tanpa takut gagal. Ini memungkinkan organisasi untuk beradaptasi lebih cepat dengan tuntutan pasar yang berubah, serta menemukan solusi baru yang lebih efektif.

Kepemimpinan digital juga memiliki dampak besar pada budaya organisasi. Pemimpin yang mengintegrasikan teknologi dengan budaya organisasi yang terbuka dan inklusif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan untuk tumbuh dan berinovasi. Pemimpin yang berhasil menumbuhkan budaya inovasi mampu mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, berkolaborasi lebih baik, dan menghasilkan solusi-solusi baru yang relevan dengan perkembangan teknologi. Dengan demikian, kepemimpinan digital bukan hanya tentang teknologi itu sendiri, tetapi juga tentang bagaimana memanfaatkan teknologi untuk memperkuat budaya organisasi yang mendukung adaptasi dan pertumbuhan di dunia yang terus berubah.

5. Tantangan Etika, Hukum, dan Keamanan Data

Tantangan etika, hukum, dan keamanan data menjadi isu krusial seiring dengan meningkatnya penggunaan teknologi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi kini harus lebih berhati-hati dalam mengelola informasi karyawan, memastikan bahwa data pribadi dilindungi dengan baik dan hanya digunakan sesuai dengan tujuan yang sah. Salah satu aspek yang paling mendesak adalah memastikan keamanan informasi karyawan. Dengan banyaknya data yang dikelola melalui sistem digital, seperti HRIS atau platform berbasis cloud, risiko kebocoran atau peretasan data menjadi ancaman nyata. Oleh karena itu, organisasi harus menerapkan kebijakan keamanan data yang ketat dan

menggunakan teknologi enkripsi serta alat pengamanan lainnya untuk mencegah kebocoran atau penyalahgunaan data pribadi.

Transparansi dalam penggunaan data juga menjadi hal yang sangat penting. Karyawan harus diberi pemahaman yang jelas tentang bagaimana datanya digunakan, termasuk apakah data tersebut akan digunakan untuk tujuan analitik, pengambilan keputusan, atau tujuan lainnya. Ini juga mencakup kepatuhan terhadap regulasi perlindungan data pribadi, seperti GDPR di Eropa atau UU Perlindungan Data Pribadi (PDP) di Indonesia. Regulasi ini mengatur bagaimana organisasi harus mengumpulkan, menyimpan, dan menggunakan data pribadi, serta memberikan hak kepada individu untuk mengakses, memperbaiki, atau menghapus data pribadi.

Penggunaan kecerdasan buatan (AI) dalam SDM juga menimbulkan tantangan etika yang perlu diperhatikan. Meskipun AI dapat meningkatkan efisiensi dalam proses rekrutmen, manajemen kinerja, dan pengambilan keputusan berbasis data, ada potensi adanya bias algoritmik yang dapat mengarah pada ketidakadilan. AI yang dilatih dengan data yang tidak seimbang atau bias dapat memperburuk diskriminasi dalam proses perekrutan atau promosi. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa algoritma yang digunakan dalam proses SDM diawasi secara ketat, dengan melibatkan profesional SDM dalam evaluasi dan penyesuaian sistem AI secara berkala untuk menghindari bias.

B. Implikasi bagi Praktisi SDM dan Organisasi

Perkembangan teknologi digital dalam manajemen SDM membawa dampak signifikan terhadap peran, strategi, dan kompetensi yang harus dimiliki oleh para praktisi SDM serta arah kebijakan organisasi secara keseluruhan. Implementasi digitalisasi bukan hanya sekadar menggunakan alat-alat digital, tetapi juga menuntut transformasi cara berpikir, pengambilan keputusan berbasis data, dan penyesuaian terhadap dinamika tenaga kerja yang terus berubah. Berikut adalah beberapa implikasi utama bagi praktisi SDM dan organisasi:

1. Peran SDM sebagai Mitra Strategis yang Berbasis Teknologi

Transformasi digital telah membawa perubahan signifikan dalam cara organisasi mengelola sumber daya manusia. Saat ini, peran SDM

tidak hanya terbatas pada tugas administratif seperti pengelolaan gaji atau absensi, tetapi juga berkembang menjadi mitra strategis yang berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan bisnis. Ulrich dan Dulebohn (2015) menekankan bahwa SDM modern harus mampu menyelaraskan inisiatif teknologi dengan strategi perusahaan. Dalam hal ini, teknologi bukan lagi sekadar alat pendukung, tetapi menjadi bagian integral dari proses pengambilan keputusan yang lebih berbasis data dan analisis.

Sebagai mitra strategis, SDM harus dapat memahami dan memanfaatkan teknologi, seperti *HR analytics* dan sistem manajemen berbasis cloud, untuk memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai kinerja karyawan, potensi risiko, serta kebutuhan pelatihan yang lebih tepat sasaran. Dengan memanfaatkan *HR analytics*, misalnya, profesional SDM dapat mengidentifikasi tren penting seperti turnover karyawan atau tingkat keterlibatan, yang memberikan dasar objektif untuk merancang kebijakan atau strategi yang lebih efektif. Ini juga memungkinkan SDM untuk memberikan kontribusi langsung pada strategi bisnis yang lebih luas, seperti merancang program pengembangan yang berfokus pada peningkatan keterampilan yang relevan dengan arah pertumbuhan organisasi.

Sistem manajemen berbasis cloud juga memungkinkan SDM untuk mengelola data karyawan secara lebih efisien dan transparan, serta memudahkan kolaborasi antar fungsi dalam organisasi. Teknologi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga menciptakan lebih banyak kesempatan bagi SDM untuk berfokus pada peran strategis, seperti merancang budaya organisasi yang mendukung inovasi dan adaptasi terhadap perubahan pasar.

2. Kebutuhan Kompetensi Digital bagi Praktisi SDM

Di era digital yang terus berkembang, kebutuhan akan kompetensi digital bagi praktisi SDM menjadi sangat mendesak. Menurut laporan Deloitte (2023), sekitar 73% organisasi global mengidentifikasi “digital fluency” sebagai kompetensi yang sangat penting bagi tim SDM. Kompetensi digital ini mencakup pemahaman dan penerapan berbagai teknologi canggih, seperti kecerdasan buatan (AI), *Machine Learning*, otomasi, dan analisis prediktif. Teknologi-teknologi ini berperan kunci dalam membantu organisasi mengelola

tenaga kerja yang semakin terdiversifikasi dan bekerja dalam lingkungan yang sangat dinamis.

Sebagai mitra strategis dalam organisasi, praktisi SDM perlu memahami bagaimana teknologi dapat mendukung keputusan yang lebih berbasis data dan dapat merancang program SDM yang lebih efisien dan efektif. AI dan *Machine Learning*, misalnya, memungkinkan analisis data karyawan yang lebih mendalam, memberikan wawasan yang dapat membantu dalam merancang strategi rekrutmen, manajemen kinerja, serta pengembangan karier yang lebih tepat sasaran. Sementara itu, otomatisasi dapat mengurangi beban administratif, memungkinkan praktisi SDM untuk lebih fokus pada pengelolaan hubungan karyawan dan perencanaan strategis.

Pemahaman teknologi ini tidak cukup hanya sebagai pengguna alat-alat tersebut. Praktisi SDM perlu memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan dan menerapkan teknologi dalam berbagai proses SDM, mulai dari rekrutmen, manajemen kinerja, hingga pengembangan budaya organisasi. Untuk itu, pelatihan dan pengembangan berkelanjutan menjadi sangat penting. Praktisi SDM harus terus meningkatkan kapasitas dalam menghadapi perubahan cepat ini melalui pelatihan dan sertifikasi terkait teknologi terbaru di bidang SDM, sehingga dapat tetap relevan dan efektif dalam menjalankan perannya.

Dengan kompetensi digital yang memadai, praktisi SDM tidak hanya dapat menjalankan proses HR secara efisien, tetapi juga dapat memberikan wawasan yang lebih strategis, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta mendukung transformasi digital yang berkelanjutan di seluruh organisasi. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan kompetensi digital bagi praktisi SDM bukanlah sekadar kebutuhan, tetapi merupakan keharusan agar organisasi dapat tetap bersaing di dunia yang semakin bergantung pada teknologi.

3. Peningkatan Fokus pada *Employee Experience* (EX)

Di era digital saat ini, peningkatan fokus pada *Employee Experience* (EX) menjadi semakin penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan keterlibatan karyawan. Teknologi digital berperan besar dalam mempersonalisasi pengalaman kerja karyawan. Dengan memanfaatkan platform self-service, sistem pengelolaan kinerja digital, dan mobile learning, organisasi dapat memberikan fleksibilitas dan kenyamanan yang lebih

besar bagi karyawan dalam mengelola pekerjaan dan pengembangan dirinya. Melalui platform self-service, karyawan dapat mengakses informasi dan melakukan proses administratif secara mandiri, sementara sistem pengelolaan kinerja digital memungkinkan umpan balik yang lebih real-time dan berbasis data.

Untuk memaksimalkan potensi teknologi ini, praktisi SDM perlu mengembangkan pendekatan yang berbasis pada *employee journey*. Pendekatan ini menitikberatkan pada pengalaman karyawan dari mulai perekrutan hingga pensiun, dengan memahami dan memenuhi ekspektasi karyawan di setiap tahap perjalanan. Hal ini menjadi semakin penting dengan adanya perubahan demografis dalam angkatan kerja, di mana generasi milenial dan Gen Z mendominasi tenaga kerja global. Kedua generasi ini memiliki ekspektasi yang berbeda dalam hal keseimbangan kerja-hidup, fleksibilitas, serta kesempatan untuk berkembang melalui pembelajaran berkelanjutan.

Menciptakan budaya kerja yang inklusif dan berbasis kesejahteraan digital menjadi salah satu aspek penting dari *Employee Experience*. Karyawan kini lebih menginginkan lingkungan yang mendukung kesejahteraan mental dan fisik, dan teknologi dapat menjadi alat yang sangat berguna dalam menyediakan dukungan tersebut. Misalnya, melalui aplikasi kesejahteraan digital, karyawan dapat mengakses program dukungan kesehatan mental, kebugaran, serta sumber daya lainnya yang dapat meningkatkan kualitas hidup di luar pekerjaan.

Menurut Morgan (2021), organisasi yang mampu mengintegrasikan teknologi untuk meningkatkan *Employee Experience* tidak hanya akan meningkatkan keterlibatan karyawan, tetapi juga meningkatkan retensi, produktivitas, dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, fokus pada *Employee Experience* bukanlah sekadar tren, melainkan strategi jangka panjang yang dapat memberikan keuntungan kompetitif bagi organisasi di pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif ini. Praktisi SDM yang mampu memahami dan memanfaatkan teknologi untuk menciptakan pengalaman kerja yang lebih baik akan memiliki peran yang sangat penting dalam kesuksesan organisasi di masa depan.

4. Adaptasi terhadap Model Kerja Fleksibel dan Hybrid

Perubahan menuju model kerja fleksibel dan hybrid telah menjadi tren utama di banyak organisasi, membawa tantangan baru

dalam manajemen kinerja, komunikasi, dan keterlibatan karyawan. Model kerja ini menawarkan fleksibilitas bagi karyawan untuk bekerja dari rumah atau lokasi lain, namun juga memunculkan kebutuhan baru dalam pengelolaan dan pemantauan kinerja yang lebih efektif. Praktisi SDM perlu merancang kebijakan yang tidak hanya mendukung kolaborasi digital, tetapi juga menciptakan sistem yang memfasilitasi komunikasi dan koordinasi antar tim yang tersebar di berbagai lokasi.

Kunci utama dalam menghadapi tantangan ini adalah memastikan bahwa setiap karyawan memiliki akses ke teknologi yang mendukung kinerja, seperti platform kolaborasi digital, alat manajemen proyek, serta aplikasi komunikasi yang memungkinkan interaksi yang efisien dan efektif. Teknologi ini harus cukup canggih untuk mendukung berbagai jenis aktivitas, baik itu rapat virtual, berbagi dokumen, maupun kolaborasi dalam proyek. Hal ini juga mencakup pengembangan kebijakan yang memberikan panduan jelas tentang cara tim bekerja bersama meskipun terpisah secara fisik, serta cara mengukur kinerja dan hasil kerja secara adil dan objektif.

Model kerja fleksibel dan hybrid menuntut peningkatan keterampilan kepemimpinan digital di seluruh lini organisasi. Pemimpin harus mampu mengelola tim jarak jauh dengan cara yang tetap memotivasi, mendukung, dan meningkatkan kinerja. Kepemimpinan digital melibatkan penggunaan teknologi untuk berkomunikasi secara efektif, memberikan umpan balik secara langsung, dan menciptakan budaya kerja yang inklusif meskipun anggota tim berada di lokasi yang berbeda. Pemimpin juga harus mampu mengenali tanda-tanda ketegangan atau masalah yang mungkin tidak terlihat secara langsung, seperti kelelahan digital, dan mengatasinya dengan pendekatan yang sesuai.

Menurut Gallup (2022), untuk membuat model kerja hybrid dan fleksibel ini berhasil, organisasi harus memberikan dukungan yang tepat baik dalam hal teknologi maupun kebijakan. Keberhasilan dalam mengelola model kerja ini juga bergantung pada kemampuan tim SDM untuk merancang strategi yang tidak hanya mendukung produktivitas tetapi juga kesejahteraan karyawan, memastikan tetap terlibat dan termotivasi dalam bekerja. Implementasi yang baik dari model kerja fleksibel dan hybrid akan membawa dampak positif dalam meningkatkan keterlibatan, kepuasan, dan retensi karyawan di masa depan.

5. Kepatuhan Hukum dan Etika dalam Pengelolaan Data SDM

Digitalisasi dalam manajemen SDM membawa tantangan besar terkait dengan pengelolaan data karyawan. Dengan semakin banyaknya data yang dikumpulkan dan digunakan untuk tujuan analisis, rekrutmen, dan pengelolaan kinerja, penting bagi praktisi SDM untuk memastikan bahwa proses ini mematuhi regulasi yang berlaku. Di tingkat internasional, regulasi seperti *General Data Protection Regulation* (GDPR) di Eropa dan di Indonesia, UU Perlindungan Data Pribadi (UU PDP), menetapkan pedoman ketat mengenai pengumpulan, penyimpanan, dan penggunaan data pribadi. Kepatuhan terhadap regulasi ini sangat penting untuk melindungi privasi karyawan dan menghindari potensi pelanggaran yang dapat merusak reputasi organisasi serta menurunkan kepercayaan publik.

Praktisi SDM harus memiliki pemahaman yang mendalam mengenai hukum perlindungan data dan bertanggung jawab dalam memastikan bahwa organisasi mengikuti prosedur yang benar dalam pengumpulan dan penggunaan data pribadi. Transparansi dalam cara data dikumpulkan, diproses, dan digunakan menjadi aspek kunci dalam membangun kepercayaan dengan karyawan. Selain itu, penting juga untuk memastikan bahwa data tersebut aman dari ancaman peretasan atau kebocoran dengan menerapkan sistem keamanan informasi yang canggih dan terus diperbarui.

Aspek etika dalam penggunaan data juga harus menjadi prioritas. Dalam konteks pengelolaan data SDM, penggunaan teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI) untuk pengambilan keputusan, misalnya dalam rekrutmen atau penilaian kinerja, harus dilakukan dengan mempertimbangkan potensi bias algoritmik. Bias dalam algoritma dapat mengarah pada keputusan yang tidak adil atau diskriminatif terhadap kelompok tertentu. Oleh karena itu, praktisi SDM harus memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil menggunakan AI diawasi dan diperiksa secara manusiawi untuk mencegah hasil yang tidak sesuai dengan prinsip keadilan.

Organisasi juga harus mengedepankan prinsip etis dalam setiap langkah pengelolaan data, memastikan bahwa hak karyawan dihormati dan bahwa datanya digunakan untuk tujuan yang sah dan bermanfaat. Hal ini termasuk menciptakan kebijakan privasi yang jelas dan mudah dipahami, serta memberikan pelatihan kepada staf mengenai pentingnya etika dalam pengelolaan data. Dengan langkah-langkah ini, SDM tidak

hanya mematuhi hukum, tetapi juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil dan transparan (ILO, 2023).

C. Rekomendasi Strategis untuk Masa Depan

Seiring dengan transformasi digital yang terus berlangsung, manajemen SDM perlu menyusun strategi jangka panjang agar tetap relevan dan adaptif dalam menghadapi tantangan serta memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh teknologi. Beberapa rekomendasi strategis berikut disusun untuk mendukung kesiapan organisasi dan profesional SDM dalam menyongsong masa depan kerja yang semakin kompleks dan dinamis.

1. Meningkatkan Literasi Digital SDM

Peningkatan literasi digital bagi profesional SDM saat ini menjadi kebutuhan yang mendesak, bukan lagi pilihan. Dengan kemajuan pesat dalam teknologi, termasuk *Artificial Intelligence* (AI), *Machine Learning*, blockchain, *HR analytics*, dan *cloud computing*, praktisi SDM harus mampu memahami dan mengintegrasikan teknologi-teknologi ini dalam proses pengelolaan sumber daya manusia. Teknologi ini tidak hanya mempengaruhi efisiensi operasional, tetapi juga dapat memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai karyawan, membantu pengambilan keputusan berbasis data, dan meningkatkan pengalaman karyawan. World Economic Forum (2023) menegaskan bahwa kemampuan digital kini menjadi kompetensi utama yang harus dimiliki oleh tenaga kerja di semua sektor, termasuk SDM. Oleh karena itu, SDM harus memiliki pemahaman yang kuat tentang teknologi ini agar dapat mengoptimalkan fungsi HR dalam era digital.

Untuk mencapai hal ini, pelatihan rutin menjadi langkah krusial. Dengan memberikan pelatihan mengenai tren teknologi terkini, profesional SDM akan lebih siap menghadapi perubahan yang cepat dalam dunia kerja. Pelatihan tersebut bisa meliputi berbagai teknologi baru dalam HR, seperti penggunaan AI untuk rekrutmen, penerapan *HR analytics* untuk meningkatkan produktivitas, serta penggunaan *cloud computing* untuk menyederhanakan proses administrasi. Selain pelatihan, mendorong sertifikasi digital untuk HR, seperti Digital HR dari SHRM, dapat menjadi cara efektif untuk memastikan bahwa praktisi SDM memiliki kompetensi yang diakui secara global. Sertifikasi ini

tidak hanya menambah keahlian individu, tetapi juga meningkatkan kredibilitas organisasi dalam hal pengelolaan SDM berbasis teknologi.

Keterlibatan SDM dalam proyek digital lintas departemen juga penting. Melalui kolaborasi ini, SDM akan lebih memahami bagaimana teknologi dapat diterapkan dalam berbagai aspek organisasi, serta belajar dari pengalaman dan praktik terbaik yang ada di departemen lain. Ini akan memperkuat kemampuan untuk mengintegrasikan teknologi dalam strategi SDM, menciptakan sistem yang lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan organisasi dan karyawan. Dengan langkah-langkah ini, profesional SDM dapat memastikan bahwa tidak hanya mengikuti perkembangan teknologi, tetapi juga menjadi penggerak utama transformasi digital dalam organisasi.

2. Kembangkan Strategi *Employee Experience* Berbasis Data

Mengembangkan strategi *Employee Experience* (EX) berbasis data telah terbukti memberikan dampak positif bagi organisasi, terutama dalam hal meningkatkan retensi karyawan dan menciptakan budaya kerja yang lebih sehat. Menurut Bersin (2022), organisasi yang memanfaatkan data untuk merancang pengalaman karyawan dapat lebih memahami kebutuhan dan tantangan yang dihadapi oleh karyawan, serta mengambil langkah-langkah yang lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan dan keterlibatan. Salah satu pendekatan utama dalam strategi ini adalah *employee journey mapping*, yang memungkinkan SDM untuk memetakan pengalaman karyawan sepanjang siklus hidupnya di perusahaan. Dengan memetakan perjalanan ini, SDM dapat mengidentifikasi momen-momen penting yang memengaruhi kepuasan dan keterlibatan karyawan, serta merancang intervensi yang lebih tepat sasaran.

Penggunaan *pulse survey* dan sentiment analysis memberikan wawasan real-time mengenai perasaan dan opini karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan. Dengan memantau suasana hati dan kepuasan karyawan secara berkala, SDM dapat segera mengidentifikasi potensi masalah dan meresponsnya sebelum menjadi isu besar. Hal ini menciptakan lingkungan yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan kebutuhan karyawan.

Rekomendasi untuk mengimplementasikan strategi ini adalah dengan menggunakan teknologi feedback real-time yang dapat menangkap sentimen dan opini karyawan secara langsung dan tanpa

hambatan. Integrasi data dari sistem HRIS (*Human Resource Information System*) dan platform komunikasi internal dapat memperkaya wawasan mengenai karyawan dan mempercepat pengambilan keputusan yang lebih berbasis data. Informasi yang diperoleh dari sistem ini dapat digunakan untuk mengembangkan kebijakan personalisasi yang lebih baik, seperti penyesuaian benefit yang sesuai dengan preferensi karyawan atau merancang program pengembangan karier yang lebih relevan dengan aspirasinya.

3. Prioritaskan Keamanan dan Privasi Data Karyawan

Di era digital, data karyawan merupakan salah satu aset terpenting yang harus dilindungi dengan sangat hati-hati. Kebocoran data dapat merusak reputasi perusahaan, mengurangi kepercayaan publik, serta menimbulkan konsekuensi hukum yang serius. Hal ini menjadi semakin penting mengingat semakin banyaknya data sensitif yang dikelola oleh departemen SDM, mulai dari informasi pribadi, riwayat pekerjaan, hingga data kesehatan dan keuangan karyawan. Oleh karena itu, memastikan keamanan dan privasi data karyawan merupakan prioritas utama bagi setiap organisasi. Menurut OECD (2023), perlindungan data pribadi diatur oleh berbagai regulasi, seperti Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) di Indonesia dan *General Data Protection Regulation* (GDPR) di Eropa, yang mengharuskan perusahaan untuk menjaga data pribadi agar tidak jatuh ke tangan yang salah dan untuk memastikan bahwa hak-hak individu terkait datanya dihormati.

Untuk menghindari risiko kebocoran data, perusahaan harus membangun dan memelihara sistem keamanan siber yang kuat. Salah satu langkah pertama yang dapat diambil adalah menerapkan protokol keamanan berlapis yang melibatkan berbagai metode perlindungan, seperti penggunaan firewall yang kuat, sistem deteksi intrusi, serta akses berbasis peran untuk memastikan bahwa hanya pihak yang berwenang yang dapat mengakses data sensitif. Selain itu, enkripsi data pribadi sangat penting untuk melindungi informasi sensitif saat disimpan atau dikirim melalui jaringan. Jika data terenkripsi, bahkan jika terjadi kebocoran, informasi yang terungkap tetap akan sulit untuk dibaca dan disalahgunakan.

Audit akses sistem HR secara berkala juga menjadi langkah krusial untuk memastikan bahwa sistem perlindungan tetap berfungsi

dengan baik dan tidak ada akses yang tidak sah. Setiap perubahan atau upaya akses terhadap data karyawan harus tercatat dengan jelas untuk memudahkan pemantauan dan respons cepat apabila terjadi pelanggaran. Selain itu, meningkatkan kesadaran karyawan mengenai pentingnya keamanan data juga sangat vital. Program pelatihan keamanan data yang rutin akan membantu karyawan memahami bagaimana bisa melindungi informasi pribadinya dan mengidentifikasi potensi ancaman terhadap data yang dikelola. Dengan langkah-langkah ini, perusahaan dapat menjaga data karyawan dengan aman dan meminimalkan risiko pelanggaran yang dapat merugikan semua pihak.

4. Mendorong Kepemimpinan Digital di Seluruh Tingkatan

Transformasi digital yang sukses memerlukan dukungan kepemimpinan yang kuat di seluruh tingkatan organisasi. Tanpa kepemimpinan yang proaktif dan berkomitmen terhadap perubahan, inisiatif digital cenderung menemui hambatan yang dapat menghambat kemajuan organisasi. Pemimpin masa depan harus memiliki *digital mindset*, yaitu pola pikir yang terbuka terhadap inovasi dan teknologi, serta kemampuan untuk mengambil keputusan berbasis data yang tepat. Anderson & Sun (2021) menekankan bahwa kepemimpinan digital yang efektif tidak hanya berfokus pada penguasaan teknologi, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang kolaboratif, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan. Pemimpin yang memiliki kemampuan ini dapat mendorong *agility* (kelincahan) dalam organisasi, meningkatkan kreativitas tim, dan membangun kepercayaan yang kuat di antara anggota tim.

Kepemimpinan digital yang baik berperan penting dalam menciptakan budaya yang mendukung eksperimen dan inovasi. Di tengah perubahan yang cepat dan kompleks, kemampuan untuk beradaptasi dan bereaksi cepat menjadi kunci utama. Pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi, merespons tren pasar dengan cepat, dan membuat keputusan yang informasional dan berbasis bukti akan dapat menjaga organisasi tetap relevan di pasar yang terus berkembang.

Penting bagi organisasi untuk melibatkan seluruh tingkatan manajerial dalam pengembangan kepemimpinan digital. Salah satu langkah yang dapat diambil adalah menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan digital yang mencakup

keterampilan seperti adopsi teknologi, analisis data, dan manajemen perubahan. Program ini harus berfokus pada peningkatan keterampilan digital para pemimpin untuk memastikan bahwa dapat mengarahkan tim dengan tepat selama proses transisi menuju digitalisasi.

Mentoring dan coaching juga menjadi alat yang efektif dalam mendukung pemimpin pada semua level manajerial, memberikan bimbingan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang muncul akibat perubahan digital. Dengan adanya program-program tersebut, organisasi tidak hanya melatih pemimpin untuk mengelola teknologi, tetapi juga membekalinya dengan kemampuan untuk memimpin perubahan yang berkelanjutan. Hal ini akan memastikan bahwa transformasi digital dapat berlangsung dengan sukses dan berdampak positif bagi kinerja organisasi secara keseluruhan.

5. Lakukan *Reskilling* dan *Upskilling* Berkelanjutan

Transformasi teknologi yang cepat, termasuk otomatisasi, mengubah secara signifikan cara kerja di berbagai sektor industri. McKinsey (2023) mencatat bahwa hingga 50% pekerjaan yang ada saat ini diprediksi akan mengalami perubahan besar dalam waktu 10 tahun akibat dampak otomatisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk membangun budaya pembelajaran yang berkelanjutan guna memastikan bahwa karyawan tetap relevan, produktif, dan siap menghadapi tantangan yang muncul. Salah satu cara untuk mencapainya adalah melalui program *reskilling* dan *upskilling* yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan karyawan sesuai dengan kebutuhan industri yang terus berkembang.

Reskilling berfokus pada pembelajaran keterampilan baru untuk karyawan yang peran dan tugasnya telah berubah akibat teknologi, sementara *upskilling* berfokus pada peningkatan keterampilan yang sudah ada agar karyawan dapat lebih efektif dalam menjalankan pekerjaan. Dengan dua program ini, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan tetap memiliki kompetensi yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Program ini juga penting untuk mempertahankan daya saing organisasi, karena karyawan yang terus mengembangkan keterampilan akan lebih mampu mengelola dan memanfaatkan teknologi baru yang diadopsi oleh perusahaan.

Untuk mewujudkan ini, organisasi harus memanfaatkan teknologi pendidikan seperti *Learning Management System* (LMS) yang

memungkinkan akses mudah ke kursus dan pelatihan digital. Platform LMS ini memungkinkan karyawan untuk mengikuti pelatihan secara fleksibel sesuai dengan waktu dan kebutuhan. Selain itu, *microlearning* yang menawarkan konten pembelajaran dalam bentuk modul kecil dan terfokus, menjadi salah satu metode efektif dalam memberikan pengetahuan secara cepat dan terjangkau. *Microlearning* ini juga meningkatkan efektivitas pembelajaran karena dapat dilakukan dalam waktu singkat dan dengan intensitas yang lebih ringan.

Pembentukan komunitas belajar internal yang mendukung pertumbuhan kompetensi digital dapat mempercepat proses pembelajaran. Komunitas ini dapat berupa grup diskusi, forum pembelajaran, atau sesi berbagi pengetahuan yang memungkinkan karyawan untuk belajar satu sama lain. Dengan cara ini, budaya pembelajaran yang berkelanjutan akan tercipta, dan organisasi akan lebih siap dalam menghadapi perkembangan teknologi yang pesat.

D. Soal Latihan

1. Jelaskan mengapa kepemimpinan digital menjadi salah satu kunci keberhasilan transformasi SDM masa depan!
2. Bagaimana peran *reskilling* dan *upskilling* dalam memastikan keberlanjutan karier karyawan di era digital?
3. Berikan contoh strategi nyata yang dapat dilakukan organisasi untuk menerapkan prinsip *green HRM*!
4. Apa peran data analitik dalam pengambilan keputusan strategis SDM? Berikan contoh kasus implementasinya.
5. Menurut Anda, bagaimana HR Tech dapat dimanfaatkan secara optimal dalam menciptakan *Employee Experience* yang unggul?

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2021). *Employee engagement*, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(2), 203–222.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2021). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 183–200.
- Anderson, J. R. (2022). *Artificial Intelligence* in human resources management: Challenges and opportunities. *Journal of HR Technology*, 7(3), 104–117.
- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2020). HR and analytics: Why HR is set to fail the *Big Data* challenge. *Human Resource Management Journal*, 30(3), 367–381.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Bassi, L., & McMurrer, D. (2020). Maximizing your return on people. *Harvard Business Review*, 98(3), 44–52.
- Bersin, J. (2022). HR Predictions for 2022: The Rise of Talent Intelligence, Skills, and Platforms. Josh Bersin Insights.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2021). Conceptualizing the future of HRM and technology research. *International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 203–222.
- Brown, P., & Tannock, S. (2022). Education, meritocracy and the global war for talent. *Journal of Education Policy*, 37(4), 457–473.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2019). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. Norton & Company.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2020). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 55(1), 101–113.
- CIPD. (2023). *People Analytics*: Driving business performance with people data. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). *Strategic Human Resource Management and COVID-19: Emerging*

- challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1378–1382.
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends 2023: Navigating the Future of Work*. Deloitte Insights.
- Dessler, G. (2023). *Human Resource Management* (17th ed.). Pearson.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394.
- Edwards, M. R., & Edwards, T. (2022). *Predictive HR Analytics: Mastering the HR Metric* (2nd ed.). Kogan Page.
- Eubanks, B. (2021). *Artificial Intelligence for HR: Use AI to Support and Develop a Successful Workforce* (2nd ed.). Kogan Page.
- Eurofound. (2021). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*. Publications Office of the European Union.
- Fountaine, T., McCarthy, B., & Saleh, T. (2022). Building the AI-powered organization. *Harvard Business Review*, 100(2), 62–73.
- Gartner. (2023). *Top HR Trends and Priorities for 2023*. Gartner Research.
- Ghosh, P. (2020). Performance management in the digital era: Innovations and best practices. *International Journal of HR Innovation*, 5(1), 55–69.
- Goldsmith, M., & Reiter, M. (2019). How leaders learn: How to develop your own leadership style. *Leadership Excellence*, 36(3), 24–29.
- Greer, C. R., Lusch, R. F., & Hitt, M. A. (2022). A service perspective for human capital resources: A critical review. *Academy of Management Annals*, 16(1), 229–264.
- Harvard Business Review Analytic Services. (2022). *Creating a Culture of Continuous Learning*. Harvard Business Publishing.
- He, Y., Zhang, W., & Zhang, Y. (2023). The adoption of HR analytics in SMEs: Challenges and solutions. *Journal of Small Business Strategy*, 33(2), 88–105.
- Huang, G., Wellman, N., Ashford, S. J., Lee, C., & Wang, L. (2020). Deviance and exit: The organizational costs of job insecurity and moral disengagement. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 83–101.
- IBM Institute for Business Value. (2023). *The 2023 CEO Study: Reimagining the workforce*. IBM.

- IBM. (2022). HR 3.0: The Next Frontier for the Future of Work. IBM Institute for Business Value.
- ILO. (2021). Teleworking arrangements during the COVID-19 crisis and beyond. International Labour Organization.
- Johnson, M. (2020). Workplace learning and development: Strategies for sustainability. Routledge.
- Jorfi, S., Jorfi, H., & Moghadam, A. M. (2020). HR tech and gamification: Strategic impacts on engagement. *International Journal of Human Capital*, 15(3), 137–151.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaufman, B. E. (2022). Theoretical perspectives on work and the employment relationship. Industrial Relations Research Association.
- Kellerman, B. (2022). *The End of Leadership*. Harper Business.
- Korn Ferry. (2021). *Future of Work Trends 2021*. Korn Ferry Institute.
- KPMG. (2023). *HR Transformation: Shaping the workforce of the future*. KPMG Global HR Advisory.
- Lawler, E. E., & Boudreau, J. W. (2020). *Effective Human Resource Management: A Global Analysis*. Stanford University Press.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2021). Managing human resources in the digital age. *Journal of Management*, 47(4), 1127–1142.
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2022). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development* (5th ed.). SAGE Publications.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2020). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(3), 1–27.
- Marr, B. (2022). *Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance* (2nd ed.). Kogan Page.
- McKinsey & Company. (2022). *Reskilling for the future: The return on skills*. McKinsey Global Institute.
- McKinsey & Company. (2023). *The State of AI in 2023: Generative AI's Breakout Year*. McKinsey Global Institute.
- Meister, J. C. (2022). *The Future of Work: How Artificial Intelligence, Automation, and Robotics Will Reshape Jobs*. Forbes Insights.
- Mercer. (2022). *Global Talent Trends Report 2022*. Mercer.
- Microsoft. (2023). *Work Trend Index: Annual Report 2023*. Microsoft Corporation.

- Minton-Eversole, T. (2020). Cybersecurity and the HR Professional: Protecting Your Workforce and Data. SHRM Research.
- Morgeson, F. P., Brannick, M. T., & Levine, E. L. (2021). Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management (3rd ed.). SAGE.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2023). Fundamentals of Human Resource Management (9th ed.). McGraw-Hill.
- OECD. (2022). Digital Transformation of the Labour Market: Policies for Growth and Resilience. OECD Publishing.
- OECD. (2023). Skills Outlook 2023: Thriving in a Digital World. OECD Publishing.
- Oracle. (2023). *AI@Work: 2023 Employee Experience* Global Report. Oracle.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2021). Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma (2nd ed.). Stanford Business Books.
- Palan, R. (2020). Competency Management: A Practitioner's Guide. Specialist Management Resources.
- Parry, E., & Strohmeier, S. (2022). HRM in the Digital Age – Digital Changes and Challenges of the HR Profession. *Employee Relations*, 44(5), 1123–1138.
- PwC. (2023). 2023 Future of Work Survey Report. PwC Global.
- Rahman, M. H., & Jin, J. (2021). Digital transformation in HRM: The role of AI and *Machine Learning*. *Asian Business & Management*, 20(3), 271–291.
- Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2021). Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100–112.
- Robles, M. M. (2021). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 84(3), 220–231.
- Ross, J. W., Sebastian, I. M., & Beath, C. M. (2021). Designing Digital Organizations. *MIT Sloan Management Review*, 62(4), 1–10.
- Ruël, H., & Bondarouk, T. (2020). E-HRM research and practice: Facing the challenges ahead. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(2), 1–15.
- Rynes, S. L., & Bartunek, J. M. (2020). Evidence-based management: Foundations, development, controversies, and future. *Annual*

- Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7, 195–220.
- Saks, A. M. (2022). A psychological process model of candidate decision-making. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100833.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2020). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 21(2), 75–104.
- Schawbel, D. (2021). *Back to Human: How Great Leaders Create Connection in the Age of Isolation*. Da Capo Lifelong Books.
- Schwab, K. (2021). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.
- SHRM Foundation. (2021). *The Future of Work: HR Competencies for the Digital Era*. SHRM.
- SHRM. (2022). *2022 HR Technology and Usage Survey Report*. Society for Human Resource Management.
- Sinek, S. (2020). *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. Portfolio.
- Snell, S. A., Morris, S. S., & Bohlander, G. (2022). *Managing Human Resources* (19th ed.). Cengage Learning.
- Srivastava, S. C., Chandra, S., & Shirish, A. (2022). Technostress creators and job outcomes: Theorising the moderating role of personality traits. *Information Systems Journal*, 32(4), 654–692.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2021). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100716.
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365.
- TalentLMS. (2022). *Remote Work Statistics and Trends Report 2022*. TalentLMS Research.
- Tapscott, D. (2020). *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World*. Portfolio.
- Thite, M. (2021). Digital human resource development: A framework for research and practice. *Human Resource Development Review*, 20(1), 5–27.
- Thomas, R. J., & Lee, C. (2023). *Accelerating Digital Talent Development in Asia-Pacific*. MIT Sloan Asia Review.

- Tursunbayeva, A., Bunduchi, R., Franco, M., & Pagliari, C. (2021). Human resource information systems in health care: A systematic evidence review. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 28(3), 455–464.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2022). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management*, 61(1), 5–23.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2021). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. SHRM.
- Van Esch, P., Black, J. S., & Ferolie, J. (2022). Marketing AI recruitment: The next phase of intelligent hiring. *Journal of Business Research*, 127, 191–203.
- Van Vulpen, E. (2023). *People Analytics: Develop Data-Driven HR Strategies*. AIHR Press.
- Vrontis, D., Christofi, M., & Kaufmann, H. R. (2022). *Artificial Intelligence and digital transformation in business*. *Technological Forecasting and Social Change*, 178, 121–137.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.
- Werder, K. P., & Holtzhausen, D. R. (2022). The role of strategic communication in *Change Management*. *Journal of Communication Management*, 26(2), 117–134.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2020). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- World Bank. (2023). *Digital Jobs for Youth: Young Women in the Digital Economy*. World Bank Publications.
- World Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum.
- Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2020). A road well-traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology*, 7, 219–239.
- Yeow, A., Johnson, S., & Faraj, S. (2021). Activating information technology for strategic HRM: A capability perspective. *Information & Management*, 58(4), 103–114.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2022). *The New Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders*. McGraw-Hill.

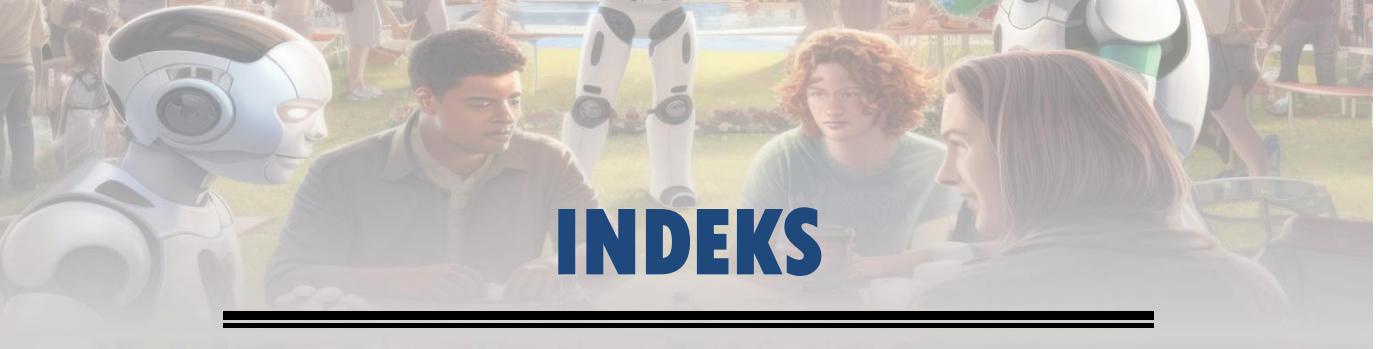
- Zhang, Y., & Parker, S. K. (2022). Reimagining job design in the digital age: The role of autonomy, control, and collaboration. *Journal of Applied Psychology*, 107(4), 640–657.
- Zou, S., & Ingram, A. (2023). Strategic HR capabilities and competitive advantage: The mediating role of organizational agility. *International Journal of Human Resource Management*, 34(1), 112–132.
- Zuboff, S. (2020). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. PublicAffairs.



GLOSARIUM

Alur	Urutan atau tahapan proses kerja yang sistematis dan terintegrasi dalam sistem digital SDM.
Arah	Petunjuk atau haluan yang menjadi dasar pengambilan keputusan dalam strategi SDM agar tetap relevan dengan perkembangan teknologi.
Data	Fakta dan informasi digital yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis dalam pengelolaan SDM.
Goal	Sasaran akhir yang ingin dicapai dalam strategi SDM, baik dari segi produktivitas, kompetensi, maupun transformasi budaya kerja.
Misi	Pernyataan tujuan utama organisasi yang berfungsi sebagai penuntun dalam merancang kebijakan dan strategi SDM.
Nilai	Prinsip dasar atau keyakinan organisasi yang dijadikan landasan dalam pengambilan kebijakan SDM.
Rancangan	Rencana atau rancangan sistematis untuk mencapai tujuan pengelolaan SDM yang adaptif terhadap perubahan digital.
Rute	Jalur atau strategi yang dirancang untuk mengarahkan transformasi SDM secara digital agar mencapai tujuan yang ditetapkan.
Skil	Kemampuan atau keahlian yang harus dimiliki dan terus dikembangkan oleh karyawan untuk beradaptasi dengan dunia kerja digital.

Tim	Sekelompok orang yang bekerja sama secara sinergis untuk mencapai tujuan strategis organisasi, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia di era digital.
Tren	Perubahan arah atau kecenderungan baru dalam dunia kerja dan teknologi yang perlu direspons oleh manajemen SDM.
Visi	Gambaran ideal jangka panjang tentang masa depan organisasi yang menjadi pedoman dalam pengembangan SDM secara digital.



INDEKS

A

aksesibilitas, 45, 146, 176
audit, 134, 172, 177, 186, 187
auditor, 132

B

big data, 15, 22, 23, 25, 46, 70,
97, 162, 165, 193, 225
blockchain, 132, 133, 140, 141,
161, 218

C

cloud, 15, 23, 24, 34, 39, 45,
46, 70, 71, 122, 123, 128,
137, 141, 143, 145, 155, 156,
161, 163, 165, 167, 174, 177,
185, 187, 195, 201, 211, 213,
218, 219

D

digitalisasi, 15, 35, 39, 57, 73,
96, 121, 125, 128, 136, 144,
145, 146, 147, 150, 170, 174,
177, 191, 205, 207, 212, 222

E

E-Business, vii
e-commerce, 137
ekonomi, 140

F

finansial, 104, 136, 138, 139,
140, 141, 178, 186
fintech, 136, 138, 139, 140, 141
firewall, 220
fleksibilitas, 68, 92, 100, 110,
115, 116, 118, 119, 120, 121,
122, 123, 124, 141, 146, 160,
176, 195, 196, 203, 204, 211,
215, 216

G

geografis, 45, 90, 93, 121, 167,
196
globalisasi, 167

I

implikasi, 212
informasional, 160, 222
infrastruktur, 45, 77, 146, 153
inklusif, 40, 49, 68, 70, 88, 118,
119, 124, 146, 160, 195, 196,
197, 204, 211, 215, 216
inovatif, 22, 27, 30, 67, 68, 70,
90, 91, 98, 123, 124, 161,
179, 202, 221
integrasi, 13, 35, 86, 107, 114,
128, 140, 147, 150, 193
integritas, 172, 174, 175, 188,
205
interaktif, 90, 91, 92, 98, 155

internet of things, 161
investasi, 27, 102, 214

K

kolaborasi, 18, 71, 76, 84, 107,
113, 115, 118, 119, 120, 121,
122, 123, 146, 160, 165, 167,
168, 172, 195, 202, 204, 210,
211, 213, 216, 219
komprehensif, 30, 44, 80, 86,
100, 114, 187, 189
konkret, 47, 80, 133, 194
konsistensi, 45, 128
kripto, 132

L

Leadership, 226, 227

M

manajerial, 155, 222
manipulasi, 133, 141, 185, 186
manufaktur, 97

O

otoritas, 177

R

real-time, 15, 71, 73, 78, 81,
84, 85, 87, 88, 92, 97, 99,
102, 120, 121, 128, 132, 133,
136, 140, 145, 155, 156, 163,
165, 166, 193, 195, 197, 199,
200, 215, 219, 220
regulasi, 114, 127, 128, 129,
170, 171, 172, 174, 175, 176,
177, 178, 188, 189, 204, 212,
217, 220

revolusi, 43

S

siber, 26, 174, 184, 185, 187,
188, 189, 205, 220
sustainability, 227

T

transformasi, 12, 24, 25, 26, 30,
34, 35, 45, 46, 71, 89, 91, 96,
100, 119, 120, 122, 123, 143,
145, 146, 150, 154, 155, 156,
157, 161, 167, 168, 176, 192,
196, 199, 200, 201, 210, 212,
214, 218, 219, 222, 223, 234
transparansi, 76, 110, 125, 128,
132, 133, 136, 138, 140, 141,
146, 175, 176, 177, 179, 189,
192, 196, 198, 205, 212

BIOGRAFI PENULIS



Mei Rani Amalia, S.E., M.M.

Lahir di Tegal, 4 Mei 1982. Lulus S2 di Program Studi Magister Management Universitas Pancasakti Tegal tahun 2016. Saat ini sebagai Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal.



Setyowati Subroto, S.E., M.Si

Lahir di Semarang, 9 Mei 1978. Lulus S2 di Program Studi Manajemen Universitas Katolik Soegijapranata tahun 2006. Saat ini sebagai Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal.



Dr. Mahben Jalil, S.E., M.M

Lahir di Lamakera, 11 Maret 1972. Lulus S3 di Program Studi Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya tahun 2019. Saat ini sebagai Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal.

Buku Ajar

MSDM STRATEGIS DI ERA DIGITAL

Transformasi dan Adaptasi

Buku ajar "Manajemen SDM Strategis di Era Digital: Transformasi dan Adaptasi" membahas secara mendalam bagaimana organisasi dapat menyusun dan menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang relevan dan efektif di tengah disrupsi teknologi dan perubahan lingkungan kerja yang cepat. Dengan membahas transformasi digital yang terjadi dalam dunia kerja, buku ajar ini membahas tantangan-tantangan baru yang dihadapi oleh praktisi HR, seperti otomasi, kecerdasan buatan, kerja jarak jauh, serta tuntutan terhadap kompetensi digital. Buku ajar ini juga membahas pendekatan strategis dan adaptif untuk membangun budaya organisasi yang agile, mengelola talenta berbasis data, serta merancang sistem pengembangan karyawan yang berkelanjutan.