*Inovasi dan Kreativitas dalam Ekonomi*

Vol 8, No 6, Juni, Hal 374-386

# PENGELOLAAN SDM GLOBAL DI ERA DIGITALISASI: TANTANGAN, SRATEGI, DAN PELUANG

**Siti Choirunnisa[1], Rauly Sijabat[2]**
Universitas PGRI Semarang
Email: 26aprl23@gmail.com[1], raulysijabat@upgris.ac.id[2]

**Abstrak** − Pada Era digitalisasi sekarang ini telah membawa transformasi signifikan dalam praktik pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) global, menciptakan peluang sekaligus tantangan kompleks bagi organisasi lintas negara. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak digitalisasi terhadap manajemen SDM global, mengidentifikasi tantangan utama, serta mengeksplorasi strategi efektif untuk mengoptimalkan pengelolaan SDM dalam konteks digital. Metode penelitian yang digunakan adalah literature review sistematis dengan pendekatan PRISMA, mencakup analisis terhadap jurnal terindeks Scopus/SSCI, buku, dan laporan industri tahun 2015–2024. Hasil penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi mempercepat efisiensi proses SDM (e.g., rekrutmen berbasis AI, pelatihan virtual), namun dihadapkan pada tantangan seperti kesenjangan digital, isu privasi data, dan resistensi budaya. Strategi sukses meliputi integrasi teknologi berbasis cloud (HRIS), penguatan kebijakan kerja fleksibel (remote work), dan peningkatan literasi digital bagi karyawan dan pemimpin. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas model AMO (Ability-Motivation-Opportunity) dalam konteks digital, serta implikasi praktis berupa rekomendasi bagi perusahaan untuk mengadopsi pendekatan adaptif dan inklusif dalam transformasi SDM global. Temuan ini menjadi dasar bagi penelitian futuristik terkait dampak kecerdasan artifisial (AI) dan metaverse pada SDM global.
**Kata Kunci:** SDM Global, Digitalisasi, Manajemen SDM, Tantangan HR, Strategi Digital.

## PENDAHULUAN

**Digitalisasi telah mengubah lanskap bisnis global, termasuk praktik pengelolaan SDM.**

Digitalisasi telah mengubah secara fundamental lanskap bisnis global, termasuk praktik pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Perkembangan teknologi digital seperti kecerdasan buatan (AI), big data, otomatisasi, dan komputasi awan (Cloud Computing) telah menciptakan paradigma baru dalam cara perusahaan merekrut, mengelola, dan mempertahankan talenta di berbagai belahan dunia. Berikut penjelasan rincinya:

- Dampak Digitalisasi pada Praktik SDM Global
  a. Rekrutmen & Seleksi Digital

Dalam penerimaan karyawan pada suatu Perusahaan sekarang ini sudah banyak yang menggunakan platform seperti LinkedIn, Indeed, dan AI-driven tools (contoh: HireVue, Pymetrics) mempercepat proses seleksi dengan analisis big data dan pencocokan kandidat berbasis algoritma. Pada kegiatan ini ada risiko bias algoritma dan kurangnya human touch dalam penilaian kandidat.

  b. Pelatihan & Pengembangan Berbasis Teknologi (E-Learning & Virtual Reality (VR)

Perusahaan multinasional menggunakan platform seperti Coursera, Udemy, atau pelatihan VR untuk pelatihan karyawan lintas negara secara real-time. Contoh: Perusahaan ritel global menggunakan VR untuk melatih karyawan di cabang berbeda dengan simulasi situasi nyata.

  c. Manajemen Kinerja & Analitik SDM (Real-Time Performance Tracking)

Tools seperti SAP SuccessFactors atau Workday memungkinkan penilaian kinerja berbasis data, termasuk analisis produktivitas dan employee engagement. Contoh: Google menggunakan people analytics untuk mengoptimalkan alokasi proyek berdasarkan kekuatan tim.

  d. Fleksibilitas Kerja (Remote Work & Digital Nomads, Work From Anywhere /WFA)

Digitalisasi memungkinkan karyawan bekerja dari lokasi mana pun, meningkatkan kebutuhan akan kebijakan remote work dan manajemen tim virtual. Tantangan pada kegiatan seperti ini adalah koordinasi lintas zona waktu dan perbedaan regulasi ketenagakerjaan.

- Perubahan Lanskap Bisnis Global
  a. Hilangnya Batas Geografis

Perusahaan kini membangun tim global tanpa kantor fisik (borderless organization), mengandalkan kolaborasi digital seperti Slack, Zoom, atau Microsoft Teams.

  b. Persaingan Talenta Global

Digitalisasi memungkinkan perusahaan merekrut talenta terbaik dari seluruh dunia, tetapi juga meningkatkan persaingan untuk menarik dan mempertahankan SDM berkualitas.

  c. Regulasi & Tantangan Lintas Negara

Isu seperti perlindungan data (GDPR di Eropa), perbedaan pajak, dan hukum ketenagakerjaan mengharuskan HR menguasai digital compliance.

- Tantangan Utama Pengelolaan SDM di Era Digital

Kesenjangan digital menghambat akses dan keterampilan yang merata. Keamanan data dan privasi sangat penting untuk mencegah kebocoran data sensitif dalam sistem HR berbasis cloud. Selain itu, resistensi budaya terhadap teknologi, seperti penolakan AI di beberapa budaya Asia, serta komunikasi virtual yang kurang efektif dapat mengganggu keterlibatan dan budaya perusahaan dalam tim yang tersebar secara geografis.

- Peluang yang Diciptakan Digitalisasi

Digitalisasi telah mengubah pengelolaan SDM menjadi lebih efisien, terukur, dan dinamis melalui otomatisasi administrasi, analitik data, dan inovasi peran baru seperti Chief Remote Officer. Namun, tantangan seperti kesenjangan digital, keamanan data, dan adaptasi budaya harus diatasi. Strategi sukses meliputi investasi infrastruktur dan literasi digital,

kebijakan SDM yang fleksibel dan inklusif, serta kolaborasi antara HR, TI, dan kepemimpinan. Dengan demikian, perusahaan dapat membangun SDM global yang adaptif, kompetitif, dan berkelanjutan.

**Perusahaan multinasional menghadapi tantangan seperti manajemen tenaga kerja lintas budaya, adopsi teknologi, dan fleksibilitas kerja.**

Pentingnya memahami bagaimana digitalisasi memengaruhi rekrutmen, pelatihan, kinerja, dan retensi Sumber Daya Manusia (SDM) global sangatlah krusial di era modern ini. Transformasi digital tidak hanya mengubah cara perusahaan beroperasi, tetapi juga fundamentalnya mengubah lanskap manajemen SDM.

1) Dampak Digitalisasi pada Rekrutmen SDM Global

Digitalisasi telah merevolusi proses rekrutmen, membuatnya lebih efisien, terjangkau, dan luas jangkauannya.

a. Jangkauan Global; Platform rekrutmen online dan media sosial profesional (seperti LinkedIn), dan situs web karier memungkinkan perusahaan merekrut talenta dari berbagai belahan dunia dengan mudah. Ini membuka peluang untuk menarik talenta terbaik tanpa batasan geografis.
b. Seleksi Cerdas; Teknologi seperti AI membantu menyaring resume, menganalisis data kandidat, dan memprediksi keberhasilan secara efisien dan minim bias.
c. Pengalaman Kandidat Lebih Baik; Proses aplikasi yang digital dan mudah diakses, serta komunikasi yang cepat melalui email atau chatbot, meningkatkan pengalaman kandidat. Perusahaan dapat membangun citra merek yang kuat sebagai pemberi kerja yang inovatif dan efisien.
d. Rekrutmen Lebih Tepat Sasaran; Data dan algoritma, perusahaan dapat menargetkan kandidat dengan keterampilan dan pengalaman yang sangat spesifik, memastikan bahwa upaya rekrutmen tidak terbuang sia-sia pada pelamar yang tidak relevan.

2) Dampak Digitalisasi pada Pelatihan dan Pengembangan SDM Global.

Digitalisasi telah mengubah cara pelatihan disampaikan dan diakses, menjadikannya lebih personal dan fleksibel.

a. Pembelajaran Online dan E-learning: Platform pembelajaran daring (LMS - Learning Management System), kursus online terbuka besar-besaran (MOOCs - Massive Open Online Courses), dan konten video memungkinkan karyawan belajar kapan saja dan di mana saja. Ini sangat penting untuk tenaga kerja global yang tersebar.
b. Dengan analisis data, perusahaan dapat menyesuaikan program pelatihan berdasarkan kebutuhan individu karyawan, kesenjangan keterampilan, dan jalur karier mereka. Ini memastikan pelatihan lebih relevan dan efektif.
c. Teknologi ini digunakan untuk simulasi pelatihan yang imersif, seperti pelatihan keselamatan kerja atau prosedur operasional yang kompleks, mengurangi risiko dan biaya pelatihan di lingkungan nyata.
d. Mengintegrasikan elemen permainan ke dalam pelatihan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan motivasi mereka untuk belajar, membuat proses pembelajaran lebih menyenangkan dan interaktif.

3) Dampak Digitalisasi pada Kinerja SDM Global

Digitalisasi juga berperan besar dalam mengukur, mengelola, dan meningkatkan kinerja karyawan di seluruh dunia.

a. Perangkat lunak manajemen kinerja memungkinkan penetapan tujuan yang transparan, pelacakan kemajuan secara real-time, dan pemberian umpan balik berkelanjutan. Ini memfasilitasi komunikasi yang efektif antara manajer dan karyawan, terutama di tim global.
b. Dengan mengumpulkan dan menganalisis data kinerja, perusahaan dapat

mengidentifikasi tren, area yang perlu ditingkatkan, dan bahkan memprediksi risiko kinerja. Ini membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih tepat mengenai promosi, bonus, atau intervensi pelatihan.

c. Alat kolaborasi digital (seperti Microsoft Teams, Slack, Zoom) memungkinkan tim global untuk bekerja sama secara efisien, berbagi informasi, dan berkomunikasi tanpa hambatan geografis. Ini sangat penting untuk memastikan kinerja yang kohesif.
d. Platform digital dapat digunakan untuk mengakui pencapaian karyawan secara publik, mendorong motivasi, dan membangun budaya apresiasi di seluruh organisasi global.

4) Dampak Digitalisasi pada Retensi SDM Global

Meskipun digitalisasi membantu menarik dan mengembangkan talenta, ia juga memainkan peran penting dalam mempertahankan karyawan.

a. Teknologi dapat digunakan untuk menciptakan pengalaman karyawan yang positif, mulai dari proses orientasi yang mulus hingga akses mudah ke informasi dan sumber daya HR. Karyawan yang merasa didukung dan terhubung cenderung bertahan.
b. Digitalisasi memungkinkan model kerja yang lebih fleksibel, seperti kerja jarak jauh atau hybrid, yang sangat diminati oleh banyak karyawan. Fleksibilitas ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi angka turnover.
c. Dengan akses mudah ke pelatihan dan pengembangan keterampilan melalui platform digital, karyawan merasa bahwa perusahaan berinvestasi pada pertumbuhan mereka. Ini mendorong loyalitas dan mengurangi keinginan untuk mencari peluang di tempat lain.
d. Survei engagement digital, feedback anonim, dan analisis sentimen dapat memberikan wawasan berharga tentang kepuasan dan kebutuhan karyawan. Informasi ini memungkinkan HR untuk mengambil tindakan proaktif untuk meningkatkan retensi.
e. Sistem HR digital dapat membantu menganalisis preferensi karyawan terkait manfaat dan kompensasi, memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan paket yang lebih menarik dan relevan, meningkatkan nilai proposisi karyawan.

Digitalisasi menuntut strategi SDM yang adaptif, inovatif, dan berfokus pada manusia. Perusahaan yang mampu memanfaatkannya akan unggul dalam menarik dan mempertahankan talenta di pasar global.

**Pentingnya memahami bagaimana digitalisasi memengaruhi rekrutmen, pelatihan, kinerja, dan retensi SDM global.**

Memahami dampak digitalisasi terhadap rekrutmen, pelatihan, kinerja, dan retensi SDM global sangat penting, karena transformasi digital mengubah secara mendasar cara manajemen SDM dijalankan di era modern.

1) Memahami dampak digitalisasi pada SDM global adalah esensial karena beberapa alasan utama:
   a. Perusahaan yang mengadopsi dan memanfaatkan teknologi digital dalam strategi SDM mereka akan lebih unggul dalam menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik dibandingkan pesaingnya. Ini berarti memiliki tenaga kerja yang lebih produktif dan inovatif.
   b. Digitalisasi mengotomatisasi banyak proses SDM yang memakan waktu, seperti penyaringan resume, penjadwalan wawancara, atau administrasi pelatihan. Ini membebaskan tim SDM untuk fokus pada inisiatif strategis yang lebih bernilai.
   c. Dengan alat digital, HR dapat mengumpulkan dan menganalisis data SDM dalam jumlah besar. Ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cerdas dan berbasis bukti mengenai rekrutmen, pengembangan karier, kompensasi, dan strategi retensi.
   d. Menanggapi Perubahan Demografi dan Harapan Karyawan: Generasi pekerja saat ini,

terutama milenial dan Gen Z, adalah digital native. Mereka mengharapkan pengalaman kerja yang digital, fleksibel, dan transparan. Memahami digitalisasi membantu perusahaan memenuhi harapan ini dan menarik talenta muda.

e. Bagi perusahaan multinasional, digitalisasi memungkinkan standar dan praktik SDM yang konsisten di seluruh lokasi geografis. Ini mempermudah pengelolaan tenaga kerja global yang beragam.
f. Digitalisasi dapat menciptakan pengalaman karyawan yang lebih baik, mulai dari proses onboarding yang mulus, akses mudah ke informasi, hingga peluang pengembangan diri yang personal. Pengalaman karyawan yang positif berkorelasi langsung dengan kepuasan dan retensi.
g. Dunia kerja terus berubah. Pandemi COVID-19 menunjukkan betapa cepatnya perusahaan harus beradaptasi dengan model kerja jarak jauh dan kebutuhan digital lainnya. Memahami digitalisasi adalah kunci untuk membangun ketahanan organisasi.

2) Uraian Dampak Digitalisasi pada Pilar SDM Global

Berikut adalah uraian mendalam mengenai bagaimana digitalisasi memengaruhi setiap pilar utama SDM global:

1) Rekrutmen SDM Global

Digitalisasi telah merevolusi proses rekrutmen, membuatnya lebih efisien, terjangkau, dan luas jangkauannya.

- Jangkauan global dan keanekaragaman, perekrutan pasif, peningkatan keanekaragaman:
- Efisiensi dan Otomatisasi, sistem pelacakan pelamar (ATS), kecerdasan buatan (AI) dalam perekrutan, penjadwalan otomatis.
- Pengalaman Kandidat, Proses Aplikasi yang Ramah Digital, Komunikasi Cepat
- Analisis Data Perekrutan, Metrik Kinerja Rekrutmen

2) Pelatihan dan Pengembangan SDM Global

Digitalisasi telah mengubah cara pelatihan disampaikan dan diakses, menjadikannya lebih personal dan fleksibel, terutama bagi tenaga kerja global.

- Akses Fleksibel dan Skalabilitas: Pembelajaran Online & E-learning, MOOCs & Webinar.
- Personalisasi Pembelajaran: Jalur Pembelajaran Adaptif, Konten Mikro (Microlearning)
- Teknologi Imersif: Realitas Virtual (VR) & Realitas Tertambah (AR) Gamifikasi,
- Analisis Data Pelatihan: Pelacakan Kemajuan & Efektivitas

3) Kinerja SDM Global

Digitalisasi berperan besar dalam mengukur, mengelola, dan meningkatkan kinerja karyawan di seluruh dunia.

- Manajemen Kinerja Berkelanjutan: Sistem Manajemen Kinerja Digital, Umpan Balik 360 Derajat Digital
- Kolaborasi dan Komunikasi: Alat Kolaborasi (Microsoft Teams, Slack, Zoom, Manajemen Proyek Digital
- Analisis Kinerja dan Prediksi: People Analytics, Papan Indikator (Dashboards) Kinerja
- Pengenalan dan Penghargaan: Platform Pengakuan Digital

4) Retensi SDM Global

Meskipun digitalisasi membantu menarik dan mengembangkan talenta, ia juga memainkan peran penting dalam mempertahankan karyawan.

- Peningkatan Pengalaman Karyawan (EX): Portal Karyawan (Employee Self-Service, Proses Onboarding Digital
- Fleksibilitas dan Keseimbangan Kerja-Hidup: Dukungan Kerja Jarak Jauh/Hybrid, Alat

Manajemen Kesejahteraan

- Pengembangan Karier dan Pertumbuhan: Jalur Karier Digital, Mentoring dan Coaching Virtual.
- Menganalisis Engagement dan Kepuasan Karyawan: Survei Engagement Digital, Personalisasi Manfaat

Implementasi solusi digital secara strategis meningkatkan efisiensi dan daya saing perusahaan dalam menarik dan mempertahankan talenta global. Sebaliknya, kegagalan beradaptasi akan membuat perusahaan tertinggal.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Desain Penelitian

1. Literatur review sistematis dengan pendekatan PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews).

PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) adalah kerangka kerja standar untuk melakukan literature review sistematis secara transparan dan metodologis. Pendekatan ini membantu peneliti dalam mengidentifikasi, menyeleksi, mengevaluasi, dan mensintesis studi-studi yang relevan dengan pertanyaan penelitian. Berikut adalah langkah-langkah desain penelitian Systematic Literature Review (SLR) menggunakan PRISMA:

a. Perencanaan (Protocol Development)

Sebelum memulai, peneliti harus membuat protokol PRISMA yang mencakup: Pertanyaan penelitian (PICO/PICOS/PCC framework: Population, Intervention, Comparison, Outcome, Study Design). Kriteria inklusi & eksklusi (jenis studi, tahun publikasi, bahasa, metodologi). Strategi pencarian (database yang digunakan, kata kunci, filter). Metode sintesis data (narrative, thematic, meta-analisis). (PRISMA menyarankan pendaftaran protokol di PROSPERO atau repositori lain untuk menghindari bias).

b. Pencarian Literatur (Searching). Database yang digunakan: PubMed, Scopus, Web of Science, IEEE Xplore, ScienceDirect, dll. Grey literature (tesis, laporan, preprint seperti ResearchGate). Kata kunci dibangun menggunakan Boolean operators (AND, OR, NOT).

c. Seleksi Studi (Screening) – Diagram PRISMA

Proses seleksi menggunakan PRISMA Flow Diagram, terdiri dari 4 tahap:

1) Identifikasi

Hasil pencarian dari database + sumber lain (manual search, snowballing). Duplikat dihapus menggunakan tools (EndNote, Zotero, Rayyan).

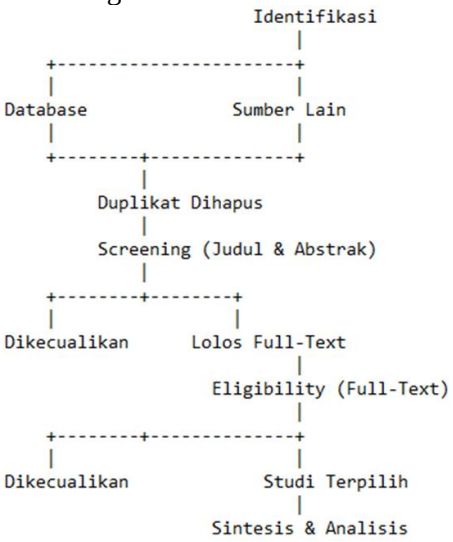
2) Screening Awal (Judul & Abstrak). Penyaringan berdasarkan kriteria inklusi/eksklusi. Dilakukan oleh minimal 2 peneliti untuk mengurangi bias.
3) Eligibility (Full-Text Assessment). Studi yang lolos screening abstrak diperiksa full-text-nya. Alasan eksklusi dicatat (misal: metode tidak valid, data tidak lengkap).
4) Included Studies Studi yang memenuhi syarat masuk ke tahap data extraction & synthesis. (Diagram PRISMA menampilkan jumlah studi yang lolos/tidak di setiap tahap).

d. Ekstraksi Data (Data Extraction) Data yang diekstraksi meliputi: Informasi umum: Judul, penulis, tahun, negara, metode penelitian. Temuan utama: Hasil, kesimpulan, rekomendasi. Kualitas studi (dinilai menggunakan tools seperti JBI Checklist, Newcastle-Ottawa Scale).

e. Analisis & Sintesis (Data Synthesis). Tergantung pada jenis studi, sintesis dapat dilakukan dengan: Narrative Synthesis: Ringkasan temuan secara deskriptif. Thematic Analysis: Pengelompokan tema/topik yang muncul. Meta-Analisis (jika data kuantitatif memungkinkan).

f. Pelaporan (Reporting) – PRISMA Checklist. Laporan akhir harus mengikuti 27 item checklist PRISMA, termasuk: Judul & Abstrak yang jelas. Metodologi (strategi pencarian, kriteria seleksi). Hasil (diagram alur PRISMA, karakteristik studi). Diskusi (interpretasi, keterbatasan, implikasi).

Diagram PRISMA Flowchart




PRISMA adalah standar emas untuk literature review sistematis karena menyediakan kerangka kerja yang terstruktur, transparan, dan dapat direplikasi. Dengan mengikuti langkah-langkah PRISMA, peneliti dapat menghasilkan review yang komprehensif dan kredibel, baik untuk penelitian akademis maupun pengambilan keputusan berbasis bukti.

2. Sumber Data

Basis data: Google Scholar, Scopus, JSTOR, ScienceDirect. Berikut adalah penjelasan tentang empat basis data akademik utama (Google Scholar, Scopus, JSTOR, dan ScienceDirect), termasuk karakteristik, keunggulan, dan perbedaannya: Google Scholar, Scopus, JSTOR

Perbandingan Singkat

| Basis Data | Cakupan Utama | Akses | Keunikan | Kekurangan |
|---|---|---|---|---|
| **Google Scholar** | Multidisiplin | Gratis | Grey literature, "Cited By" | Kualitas tidak terkontrol |
| **Scopus** | Sains & Sosial | Berbayar | Analisis metrik, Author Profiles | Mahal, kurang humaniora |
| **JSTOR** | Humaniora & Sosial | Berbayar | Arsip jangka panjang, teks lengkap | Tidak mencakup sains terkini |
| **ScienceDirect** | STEM & Kesehatan | Berbayar | Koleksi Elsevier, rekomendasi AI | Banyak paywall |

## Analisis Data

1. Analisis tematik (thematic analysis) untuk mengelompokkan temuan.

Analisis Tematik (Thematic Analysis) untuk Mengelompokkan Temuan. Analisis tematik adalah metode kualitatif yang digunakan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola (tema) dalam data. Metode ini cocok untuk penelitian literatur review,

wawancara, survei terbuka, atau dokumen kebijakan. Berikut langkah-langkah sistematis untuk melakukan analisis tematik dalam mengelompokkan temuan penelitian:

a. Persiapan Data. Kumpulkan data (transkrip wawancara, artikel jurnal, dokumen kebijakan, dll.). Baca berulang kali untuk memahami konteks dan pola awal (familiarization). Catat ide awal tentang tema potensial.
b. Pembuatan Kode Awal (Initial Coding). Buat kode (label) untuk menandai konsep menarik dalam data.. Gunakan pendekatan: Induktif (tema muncul dari data, tanpa kerangka teori). Deduktif (berdasarkan teori yang sudah ada). Contoh kode: "Kendala adopsi teknologi HR" → "HR tech barriers" "Peningkatan produktivitas remote work" → "Remote productivity"
c. Pencarian Tema (Theme Development). Kelompokkan kode serupa menjadi tema yang lebih luas. Contoh pengelompokan. Kode Awal Tema "HR tech barriers"Digitalisasi HR "AI adoption challenges". Digitalisasi HR "Remote productivity" Dampak Remote Work "Hybrid work flexibility" Dampak Remote Work. Tinjau ulang tema untuk memastikan relevansi dan konsistensi.
d. Review & Perbaikan Tema. Periksa apakah tema benar-benar mencerminkan data. Gabungkan tema yang tumpang tindih atau pisahkan yang terlalu luas. Contoh revisi: Awal: "Digitalisasi HR" dan "Transformasi Digital" → Digabung menjadi "Digital Transformation in HR".
e. Definisi & Penamaan Tema. Buat deskripsi jelas untuk setiap tema. Beri nama yang mencerminkan esensi temuan. Contoh: Tema: "Cross-Cultural Challenges in Global Teams" Deskripsi: "Kendala komunikasi, perbedaan ekspektasi kerja, dan manajemen konflik dalam tim multikultural."
f. Penyajian Hasil. Visualisasikan dalam diagram atau tabel. Diskusikan temuan dengan contoh kutipan/data pendukung.
g. Contoh struktur laporan: ### **Tema 1: Digitalisasi HR** - **Sub-tema:** . Hambatan adopsi teknologi, Peran AI dalam rekrutmen, - **Contoh temuan:** , > "Perusahaan menghadapi resistensi karyawan terhadap sistem HR digital baru (Responden A, 2023)."

2. Sintesis naratif untuk menjawab rumusan masalah.

Sintesis naratif adalah metode analisis kualitatif yang menggabungkan dan menyusun temuan dari berbagai sumber (seperti literatur, wawancara, atau data sekunder) ke dalam sebuah narasi yang koheren untuk menjawab rumusan masalah. Pendekatan ini tidak hanya merangkum hasil penelitian, tetapi juga menghubungkannya secara logis, mengidentifikasi pola, kontradiksi, atau kesenjangan, serta memberikan interpretasi yang mendalam. Langkah-langkah Sintesis Naratif

a. Identifikasi Tema/Konsep Kunci. Kumpulkan temuan dari berbagai sumber terkait rumusan masalah. Kelompokkan data berdasarkan tema, pola, atau perspektif yang muncul.
b. Analisis Perbandingan dan Integrasi. Bandingkan temuan dari berbagai sumber untuk menemukan kesamaan atau perbedaan. Integrasikan argumen atau bukti yang saling melengkapi atau bertentangan.
c. Konstruksi Narasi yang Koheren. Susun sintesis dalam bentuk cerita yang logis, mulai dari konteks, temuan utama, hingga interpretasi. Gunakan contoh, kutipan, atau data pendukung untuk memperkuat argumen.
d. Penarikan Kesimpulan dan Implikasi. Jawab rumusan masalah berdasarkan sintesis yang telah dibangun. Saran implikasi teoretis atau praktis dari temuan.

Contoh Penerapan Rumusan Masalah: "Bagaimana efektivitas pembelajaran daring di Indonesia selama pandemi?" Sintesis Naratif: "Berdasarkan kajian literatur dan wawancara

dengan guru serta siswa, pembelajaran daring di Indonesia menghadapi tantangan seperti kesenjangan akses internet dan kurangnya interaksi langsung. Namun, beberapa studi menunjukkan peningkatan kemandirian belajar siswa. Sintesis ini mengungkap bahwa efektivitasnya bergantung pada infrastruktur, kesiapan guru, dan dukungan orang tua. Oleh karena itu, solusi holistik diperlukan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran daring di masa depan."

Kelebihan Sintesis Naratif. Memberikan pemahaman mendalam dengan konteks yang kaya. Fleksibel untuk menggabungkan berbagai jenis data. Memudahkan penyajian hasil penelitian secara menarik dan mudah dipahami. Dengan sintesis naratif, peneliti tidak hanya menjawab rumusan masalah, tetapi juga membangun argumen yang kuat berdasarkan bukti-bukti yang terintegrasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Temuan Utama

Digitalisasi mempercepat efisiensi SDM, tetapi berisiko terhadap keamanan data. Digitalisasi dalam SDM: Meningkatkan Efisiensi tapi Memicu Risiko Keamanan Data. Digitalisasi telah mengubah cara organisasi mengelola Sumber Daya Manusia (SDM), mendorong efisiensi yang signifikan sekaligus membawa tantangan baru—khususnya dalam keamanan data. Berikut penjelasan mendalam tentang dua sisi ini:

a. Bagaimana Digitalisasi Mempercepat Efisiensi SDM? Digitalisasi mengotomatisasi proses manual, mengurangi beban administratif, dan memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data. Contoh nyata meliputi:
   1) Otomatisasi Proses Administratif. Rekrutmen: Sistem Applicant Tracking System (ATS) mempercepat penyaringan CV dan jadwal wawancara. Penggajian & Absensi: Software seperti Payroll dan HRIS menghitung gaji, pajak, dan cuti secara real-time. Evaluasi Kinerja: Tools seperti OKR (Objectives and Key Results) atau *360-degree feedback* memberikan analisis kinerja otomatis.
   2) Analitik Data untuk Keputusan Strategis. Prediksi Turnover: AI menganalisis pola resignasi untuk antisipasi retensi karyawan. Pelatihan Berbasis Kebutuhan: Data kinerja membantu merancang program pelatihan yang tepat.
   3) Fleksibilitas & Kolaborasi. Platform seperti Zoom, Slack, atau Microsoft Teams memungkinkan kerja remote dan kolaborasi lintas tim.
b. Risiko Keamanan Data dalam Digitalisasi SDM Meski efisien, digitalisasi membuka celah ancaman siber dan pelanggaran privasi:
   1) Kebocoran Data Sensitif. Informasi gaji, KTP, rekam medis, atau kontrak karyawan bisa dicuri melalui phishing, ransomware, atau kelalaian internal. Contoh: Pada 2023, kebocoran data 3 juta karyawan di Indonesia terjadi akibat serangan siber pada sistem HR cloud.
   2) Tantangan Kepatuhan Hukum. Regulasi seperti UU PDP (Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi) mewajibkan perusahaan menjaga data karyawan. Pelanggaran bisa berujung denda atau reputasi buruk.
   3) Ketergantungan pada Teknologi. Gangguan sistem (misalnya server down atau serangan malware) dapat menghentikan operasional HR sepenuhnya.
c. Solusi untuk Menyeimbangkan Efisiensi dan Keamanan. Agar digitalisasi SDM berkelanjutan, organisasi perlu:
   1) Memperkuat Cybersecurity: Gunakan enkripsi data, multi-factor authentication (MFA), dan audit rutin. Pelatihan karyawan tentang keamanan siber (misalnya, mengenali email phishing).

2) Memilih Platform yang Mematuhi Regulasi. Pastikan software HRIS/LMS memiliki sertifikasi keamanan seperti ISO 27001 atau sesuai UU PDP.
3) Pendekatan Hybrid. Kombinasikan otomatisasi dengan pengawasan manusia untuk hal-hal sensitif (misalnya, verifikasi manual akses data gaji).

d. Tantangan utama: Integrasi teknologi dengan nilai budaya lokal.

Digitalisasi dan adaptasi teknologi seringkali berbenturan dengan nilai-nilai budaya lokal, menciptakan tantangan unik dalam implementasinya. Berikut adalah analisis mendalam tentang tantangan ini, beserta contoh dan solusi yang mungkin:

1) Ketegangan Antara Teknologi dan Budaya Lokal

Resistensi terhadap perubahan muncul dari budaya kerja tradisional yang sulit menerima sistem digital, seperti pada perusahaan keluarga yang masih bergantung pada keputusan pemilik. Desain teknologi global sering tidak sesuai dengan nilai lokal. Kesenjangan digital juga terlihat antara wilayah urban dan rural, serta antar generasi, di mana karyawan senior lebih sulit beradaptasi dibanding generasi milenial/Z.

2) Dampak Jika Integrasi Gagal

Penurunan Produktivitas: Karyawan tidak nyaman menggunakan sistem, sehingga efisiensi justru menurun. Penolakan Massal: Inisiatif digital bisa diabaikan atau di-sabotase secara halus. Kehilangan Identitas Budaya: Organisasi terkesan "terlalu Barat" dan kehilangan keunikan lokalnya.

e. Solusi untuk Integrasi yang Berhasil

1) Pendekatan Glokal (Global + Lokal). Modifikasi teknologi agar sesuai dengan budaya, misalnya: Menambahkan fitur bahasa daerah dalam aplikasi. Menggunakan metafora budaya (contoh: gamifikasi dengan elemen tradisional).
2) Pelibatan Pemangku Kepentingan Lokal. Libatkan tokoh masyarakat, pemimpin adat, atau karyawan senior dalam perancangan sistem. Contoh: Pelatihan digital dengan mentor dari kalangan internal yang dihormati.
3) Edukasi Bertahap & Pendampingan. Tidak sekadar training, tapi pendekatan change management berbasis budaya. Contoh: Perusahaan Jepang sering menggunakan sistem "senpai-kohai" (senior-junior) untuk adopsi teknologi.
4) Hybrid System (Gabungan Manual-Digital). Tidak menghilangkan proses tradisional sepenuhnya, tapi memadukannya dengan digital. Contoh: Bank syariah yang tetap gunakan prinsip Islam dalam layanan digitalnya.

f. Strategi sukses: Kolaborasi antara tim HR dan departemen TI.

Strategi Sukses: Kolaborasi antara Tim HR dan Departemen TI. Transformasi digital dalam SDM tidak bisa berjalan optimal tanpa sinergi antara Human Resources (HR) dan Teknologi Informasi (TI). Berikut adalah strategi kolaborasi efektif beserta contoh implementasinya:

1) Kenapa Kolaborasi HR & TI Penting? HR memahami kebutuhan pengguna (karyawan & manajemen). TI memiliki keahlian teknis untuk mewujudkan solusi digital. Tanpa kolaborasi, risiko kegagalan tinggi, seperti: Sistem HRIS (Human Resource Information System) yang tidak user-friendly. Fitur tidak sesuai kebutuhan operasional HR. Kebocoran data karena keamanan kurang diperhatikan.
2) Strategi Kolaborasi yang Efektif. Pembentukan Tim Cross-Functional HR Digital Task Force: Gabungkan perwakilan HR dan TI dalam satu tim proyek. Tugas: HR menyampaikan kebutuhan bisnis (misal: otomatisasi payroll). TI mengevaluasi solusi teknis (cloud vs. on-premise, keamanan data).
3) Pemetaan Kebutuhan & Prioritas Bersama. HR & TI harus menyelaraskan tujuan, misalnya: HR butuh: Sistem absensi real-time. TI sarankan: Aplikasi mobile dengan geofencing & integrasi biometric.

4) Pemilihan Solusi Teknologi yang Tepat. HR = End-user, TI = Implementor → Keduanya harus sepakat dalam memilih tools. Pertimbangan: User Experience (apakah mudah digunakan oleh karyawan non-teknis?). Keamanan & Kepatuhan (sesuai UU PDP, ISO 27001). Integrasi (apakah bisa terhubung dengan sistem lain seperti ERP?).
5) Pelatihan & Change Management. TI bertanggung jawab untuk pelatihan teknis. HR bertugas menyosialisasikan manfaat sistem ke karyawan.
6) Evaluasi Berkala & Feedback Loop. Setelah implementasi, lakukan: Survey kepuasan pengguna (HR mengumpulkan feedback). Analisis performa sistem (TI memantau bug/error).

g. Manfaat Kolaborasi HR & TI. Proses HR Lebih Cepat & Akurat (misal: payroll otomatis mengurangi human error). Pengalaman Karyawan Lebih Baik (aplikasi mobile untuk cuti/feedback). Keamanan Data Terjaga (enkripsi, access control). ROI Lebih Tinggi (investasi teknologi tepat guna).

**Implikasi Teoretis dan Praktis**

1. Teori: Memperluas model AMO (Ability-Motivation-Opportunity) dalam konteks digital.

Memperluas Model AMO (Ability-Motivation-Opportunity) dalam Konteks Digital. Model AMO (Ability-Motivation-Opportunity) adalah kerangka teori dalam manajemen SDM yang menyatakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh tiga faktor: Ability (Kemampuan) → Keterampilan dan pengetahuan. Motivation (Motivasi) → Dorongan untuk berkontribusi. Opportunity (Kesempatan) → Lingkungan yang mendukung.

Dalam era digital, model ini perlu diadaptasi karena teknologi mengubah cara kerja, kompetensi, dan dinamika organisasi. Berikut penjelasannya:

a. Digital Ability: Keterampilan Baru di Era Digital. Perubahan pada Komponen "Ability". Kemampuan Teknis (Hard Skills): Penguasaan tools digital (HRIS, LMS, People Analytics). Literasi data (membaca dashboard, memahami AI dalam rekrutmen). Dasar-dasar keamanan siber (cybersecurity awareness). Kemampuan Non-Teknis (Soft Skills): Adaptabilitas terhadap perubahan teknologi. Kemampuan belajar mandiri (self-paced learning via e-learning).
b. Digital Motivation: Memotivasi Karyawan di Lingkungan Digital. Perubahan pada Komponen "Motivation". Motivasi Ekstrinsik: Insentif berbasis data (contoh: bonus berdasarkan real-time KPI). Gamifikasi (badge, leaderboard) dalam pelatihan digital. Motivasi Intrinsik: Otonomi lebih besar berkat fleksibilitas kerja digital. Pengakuan melalui platform internal (misalnya pujian di Slack/Microsoft Teams).
c. Digital Opportunity: Struktur dan Budaya yang Mendukung Digitalisas. Perubahan pada Komponen "Opportunity". Infrastruktur Digital: Akses ke cloud computing, AI, dan alat kolaborasi (Zoom, Trello). Kebijakan Organisasi: Work-from-anything (WFA) dan jam kerja fleksibel. Kebijakan BYOD (Bring Your Own Device) dengan keamanan terjamin. Budaya Digital: Open innovation (karyawan bisa mengusulkan tools baru). Psychological safety untuk bereksperimen dengan teknologi.
d. Tantangan & Solusi
   - Tantangan: Kesenjangan Digital: Tidak semua karyawan melek teknologi.; Keamanan Data: Motivasi bisa turun jika privasi terganggu.
   - Overload Teknologi: Karyawan stres karena terlalu banyak tools.
   - Solusi: Upskilling berjenjang (mulai dari level dasar). Transparansi dalam penggunaan data karyawan. Simplifikasi tools (hanya gunakan yang benar-benar diperlukan).

Dengan pendekatan ini, organisasi bisa mencapai employee performance 2.0 lebih adaptif, terukur, dan berkelanjutan.

4.2.2 Praktis: Rekomendasi pelatihan upskilling untuk HR profesional.

Praktis: Rekomendasi Pelatihan Upskilling untuk HR Profesional di Era Digital.

Transformasi digital menuntut HR profesional untuk menguasai keterampilan baru. Berikut rekomendasi pelatihan upskilling yang relevan, terstruktur berdasarkan kebutuhan kompetensi di era modern:

a. Kategori Pelatihan & Rekomendasinya
   1) Digital HR Tools & Analytics. Kebutuhan: Menguasai sistem HR digital dan analisis data untuk pengambilan keputusan. Rekomendasi Pelatihan: HR Information System (HRIS): SAP SuccessFactors, Workday, atau Oracle HCM.
   2) People Analytics: oogle Data Studio, Tableau, atau Power BI untuk visualisasi data SDM. Contoh: Kursus "People Analytics with Python" (Coursera).
   3) AI dalam Rekrutmen; Penggunaan tools seperti HireVue (AI interview) atau Pymetrics (asesmen berbasis neurosains).

b. Keamanan Data & Kepatuhan

Kebutuhan: Memahami perlindungan data karyawan sesuai regulasi (UU PDP, GDPR). Rekomendasi Pelatihan: Cybersecurity Basics for HR Contoh: "Certified Data Privacy Officer (CDPO)". Kebijakan Pengelolaan Data Perusahaan: Contoh: Pelatihan internal bersama tim IT & legal.

c. Soft Skills di Era Digital

d. Kebutuhan: Kolaborasi virtual, kepemimpinan jarak jauh, dan manajemen perubahan. Rekomendasi Pelatihan: Virtual Leadership: Design Thinking untuk HR: Komunikasi Efektif via Platform Digital:

e. Agile HR & Future of Work Kebutuhan: Adaptasi dengan tren kerja hybrid, gig economy, dan agile organization. Rekomendasi Pelatihan: Agile HR Certification (misalnya dari HR Agile Institute). Scrum Fundamentals for HR (Pelatihan oleh Scrum.org).

Format Pelatihan yang Efektif

| Jenis | Keunggulan | Contoh Platform |
|---|---|---|
| **Online Course** | Fleksibel, terjangkau | Coursera, Udemy, LinkedIn Learning |
| **Webinar/Workshop** | Interaktif, kasus nyata | Event oleh HRDC, Talenta, Qontak |
| **Sertifikasi** | Diakui industri | SHRM-CP, HRMI, CIPD |
| **In-House Training** | Custom sesuai kebutuhan perusahaan | Dibuat oleh konsultan HR/IT |

f. Langkah Implementasi untuk HRD
   1) Gap Analysis: Identifikasi kebutuhan kompetensi tim HR (misal: survei skill gap).
   2) Prioritas Pelatihan: Fokus pada yang paling mendesak (contoh: keamanan data > people analytics).
   3) Blended Learning: Gabungkan online course + mentoring praktis.
   4) Ukur ROI Evaluasi peningkatan produktivitas (misal: waktu rekrutmen berkurang 30%). Contoh Program Upskilling di Perusahaan X: Bulan 1: Pelatihan HRIS (Workday). Bulan 2: Workshop People Analytics. Bulan 3: Sertifikasi UU PDP.

Sumber Daya Gratis untuk Mulai. Google’s Grow with Google: Kursus digital skills dasar.. SHRM eLearning: Modul gratis untuk manajemen SDM.. Coursera (Financial Aid): Pelatihan People Analytics dari University of Pennsylvania.

## KESIMPULAN

Digitalisasi menawarkan peluang efisiensi, tetapi memerlukan pendekatan yang adaptif terhadap budaya dan regulasi. Digitalisasi membawa peluang besar untuk efisiensi dalam pengelolaan SDM, seperti otomatisasi proses, pengambilan keputusan berbasis data, dan kolaborasi lintas lokasi. Namun, kesuksesannya bergantung pada dua faktor kritis:

a. Adaptasi Budaya. Teknologi harus selaras dengan nilai-nilai lokal, seperti hierarki, kepercayaan, dan kebiasaan kerja. Contoh: Sistem feedback digital perlu disesuaikan agar tidak bertentangan dengan norma kesopanan di budaya tertentu.
b. Kepatuhan Regulasi. Keamanan data, privasi karyawan, dan transparansi algoritma harus mematuhi hukum (seperti UU PDP di Indonesia atau GDPR di Eropa). Contoh: Penggunaan AI dalam rekrutmen harus menghindari bias dan memastikan fairness.

Kunci keberhasilan Digitalisasi SDM adalah keseimbangan antara teknologi, manusia, dan aturan. Organisasi disarankan menerapkan pendekatan glokal, berinvestasi dalam pelatihan literasi digital, serta berkolaborasi dengan ahli TI dan hukum untuk mengelola risiko. Strategi adaptif akan mendorong produktivitas dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

Brewster, C. (2017). The Globalization of HR. Routledge.

Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). "Challenges and Opportunities in HRM in the Digital Age". HRMR, 25(2).

World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report.