

## Tantangan dan Peluang Digitalisasi dalam Manajemen SDM : Perspektif Praktisi dan Pengambil Keputusan

*(Challenges and Opportunities of Digitalization in HR Management : Perspectives of Practitioners and Decision-Makers)*

Gerson<sup>1</sup>, Lukman Hakim Sangapan<sup>2</sup>, Adler Haymans Manurung<sup>3</sup>, Idel Eprianto<sup>4</sup>

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya<sup>1234</sup>

[monroegery@gmail.com](mailto:monroegery@gmail.com)<sup>1</sup>, [lukayhakim80@gmail.com](mailto:lukayhakim80@gmail.com)<sup>2</sup>,

[adler.manurung@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:adler.manurung@dsn.ubharajaya.ac.id)<sup>3</sup>, [idel.eprianto@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:idel.eprianto@dsn.ubharajaya.ac.id)<sup>4</sup>



Sejarah Revisi Artikel :

Received on 24 Februari 2025

1<sup>st</sup> Revision on 18 Maret 2025

2<sup>nd</sup> Revision on 21 Maret 2025

Accepted on 5 April 2025

Doi :

<https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i2.93>

Ciptaan disebarluaskan dibawah :



[Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

### Abstract :

**Objective :** This study aims to explore the challenges and opportunities of digitalization in HR management from the perspectives of practitioners and decision-makers.

**Methods :** This research employs a qualitative approach with a case study method, where data is collected through in-depth interviews with HR practitioners and decision-makers, as well as an analysis of documents related to the implementation of HR digitalization in various organizations. Thematic analysis techniques are used to identify patterns and relationships within the collected data.

**Research results :** The findings of the study indicate that the main challenges in HR digitalization include a lack of technological infrastructure readiness, limitations in digital expertise, and resistance to change within organizations. On the other hand, digitalization offers various opportunities, such as increased efficiency in recruitment, training, and performance evaluation processes, as well as enhanced employee engagement through the utilization of digital technologies.

**Keywords :** HR Digitalization, Human Resource Management, Digital Transformation, HR Technology, Qualitative Study.

## 1. Pendahuluan

Dalam beberapa dekade terakhir, perkembangan teknologi digital telah mengubah cara organisasi mengelola sumber daya manusia (SDM). Berbagai inovasi seperti kecerdasan buatan (AI), analitik data, dan otomatisasi proses bisnis menciptakan efisiensi yang lebih tinggi serta meningkatkan produktivitas kerja. Dalam manajemen SDM, digitalisasi berkontribusi pada otomatisasi tugas administratif, perekrutan berbasis AI, sistem manajemen kinerja digital, serta pelatihan karyawan berbasis e-learning. Penggunaan People Analytics memungkinkan perusahaan menganalisis pola kerja karyawan, tingkat kepuasan, dan efektivitas strategi pengembangan SDM, yang pada akhirnya membantu perusahaan mengoptimalkan proses pengambilan keputusan berbasis data.

Meskipun digitalisasi membawa banyak manfaat, proses adopsinya tidak lepas dari berbagai tantangan. Beberapa hambatan utama yang dihadapi organisasi meliputi resistensi karyawan terhadap perubahan, kurangnya keterampilan digital tenaga kerja, serta tantangan dalam memastikan keamanan data karyawan. Selain itu, adopsi teknologi yang tidak terencana dapat menyebabkan ketidakseimbangan dalam manajemen tenaga kerja, seperti meningkatnya kesenjangan digital antara karyawan yang memiliki literasi teknologi tinggi dan mereka yang tidak. Namun, di sisi lain, digitalisasi dalam manajemen SDM juga membuka peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan daya saing mereka. Dengan sistem yang lebih terintegrasi, perusahaan dapat meningkatkan pengalaman karyawan melalui aplikasi self-service HR, di mana karyawan dapat mengakses informasi kepegawaian mereka secara mandiri. Selain itu, kecerdasan buatan juga dapat membantu HR dalam menyaring kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan, sehingga meningkatkan efektivitas proses rekrutmen.

Pandemi COVID-19 menjadi salah satu faktor pendorong utama akselerasi digital dalam dunia kerja. Organisasi dipaksa untuk beradaptasi dengan sistem kerja jarak jauh dalam waktu singkat, mengandalkan teknologi untuk memastikan keberlanjutan operasional. Selain itu, perubahan demografi tenaga kerja, di mana generasi muda yang lebih akrab dengan teknologi mulai mendominasi pasar kerja, turut mendorong perusahaan untuk mengadopsi sistem SDM berbasis digital. Transformasi digital

dalam manajemen SDM tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional, tetapi juga pada kesejahteraan karyawan. Teknologi memungkinkan fleksibilitas kerja yang lebih besar, namun di sisi lain juga meningkatkan ekspektasi perusahaan terhadap produktivitas individu. Akibatnya, batas antara kehidupan profesional dan pribadi menjadi semakin kabur, yang dapat meningkatkan risiko kelelahan kerja (burnout). Oleh karena itu, organisasi perlu menemukan keseimbangan yang tepat dalam mengelola tenaga kerja di era digital.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengeksplorasi dampak digitalisasi terhadap manajemen SDM. Misalnya, penelitian oleh [\(Strohmeier 2020\)](#) menyoroti peran teknologi dalam meningkatkan efisiensi HRM, sementara penelitian oleh [\(Marler and Fisher 2013\)](#) mengkaji bagaimana People Analytics dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan HR. Namun, masih terdapat kesenjangan dalam memahami bagaimana praktisi HR dan pengambil keputusan menavigasi tantangan dan peluang digitalisasi dalam konteks organisasi yang berbeda. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan dalam literatur dengan mengeksplorasi perspektif praktisi dan pengambil keputusan terkait digitalisasi dalam manajemen SDM. Dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini akan menggali pengalaman, tantangan, serta strategi yang diterapkan oleh organisasi dalam mengadopsi teknologi SDM.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk memahami dinamika adopsi digitalisasi dalam manajemen SDM dari perspektif para praktisi dan pengambil keputusan. Secara khusus, penelitian ini akan mengeksplorasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat transformasi digital dalam pengelolaan tenaga kerja serta dampaknya terhadap organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi akademisi dan praktisi mengenai strategi terbaik dalam mengadopsi teknologi dalam manajemen SDM. Dari sisi akademik, penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya kajian terkait transformasi digital dalam HRM. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan oleh perusahaan untuk merancang kebijakan SDM yang lebih adaptif dan responsif terhadap perkembangan teknologi.

## 2. Kajian Teori

### 2.1 Konsep Digitalisasi dalam Manajemen SDM

Digitalisasi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan transformasi proses HR yang sebelumnya manual menjadi berbasis teknologi digital. Definisi digitalisasi SDM merujuk pada penerapan teknologi informasi dalam pengelolaan tenaga kerja, termasuk dalam aspek rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, hingga pengelolaan data karyawan secara otomatis (Parry and Battista 2019). Proses ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, serta efektivitas dalam pengambilan keputusan berbasis data.

Transformasi digital dalam manajemen SDM melibatkan beberapa komponen utama. Salah satu komponen tersebut adalah otomatisasi proses kerja, yang memungkinkan organisasi untuk mengurangi beban administratif dan meningkatkan akurasi data (Strohmeier 2020). Selain itu, penerapan *People Analytics* menjadi komponen krusial dalam analisis data karyawan untuk mendukung keputusan strategis HR. Komponen lain yang tidak kalah penting adalah sistem berbasis cloud yang memungkinkan akses data secara real-time serta mendukung fleksibilitas kerja jarak jauh.

Dalam kajian teoritis, digitalisasi SDM dapat dijelaskan melalui beberapa teori utama. Teori *Technology Acceptance Model* (TAM) dari (Davis 1989) memberikan pemahaman mengenai bagaimana individu dalam organisasi menerima dan menggunakan teknologi dalam pekerjaan mereka. Model ini menekankan bahwa persepsi kemudahan penggunaan (*perceived ease of use*) dan persepsi kegunaan (*perceived usefulness*) berperan penting dalam menentukan tingkat adopsi teknologi SDM.

Selain itu, teori *Resource-Based View* (RBV) dari (Barney 1991) juga relevan dalam membahas digitalisasi SDM. RBV menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif suatu organisasi bergantung pada sumber daya unik yang dimilikinya, termasuk kapabilitas teknologi dan keterampilan tenaga kerja yang adaptif terhadap digitalisasi. Organisasi yang mampu mengelola teknologi SDM secara efektif dapat meningkatkan daya saingnya melalui pemanfaatan data yang lebih optimal.

Pendekatan *Human Capital Theory* (Becker 1964) turut mendukung kajian ini dengan menyoroti pentingnya investasi dalam pengembangan keterampilan digital tenaga kerja. Teori ini menegaskan bahwa organisasi yang berinvestasi dalam peningkatan kompetensi karyawannya akan memperoleh manfaat dalam bentuk produktivitas yang lebih tinggi. Dalam konteks digitalisasi SDM, hal ini mencakup pelatihan berbasis teknologi dan peningkatan literasi digital karyawan.

Dalam perkembangannya, muncul juga konsep *Digital HR Transformation*, yang menekankan bahwa adopsi teknologi bukan sekadar otomasi proses, tetapi juga perubahan fundamental dalam peran SDM dalam organisasi (Barney 1991; Bondarouk and Brewster 2016). Digitalisasi SDM mengubah HR dari sekadar fungsi administratif menjadi mitra strategis dalam pengambilan keputusan bisnis yang berbasis data.

Beberapa studi menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi digitalisasi SDM sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dalam aspek budaya kerja dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan yang mendukung inovasi teknologi akan lebih mudah mendorong adopsi digital dibandingkan organisasi yang masih bergantung pada metode konvensional (Marler and Fisher 2013).

Dalam konteks penelitian ini, landasan teori yang digunakan akan membantu menganalisis bagaimana para praktisi dan pengambil keputusan menavigasi tantangan serta peluang digitalisasi dalam pengelolaan SDM. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini bertujuan untuk memahami faktor-faktor yang mendorong dan menghambat transformasi digital di lingkungan kerja.

Dengan memahami berbagai konsep dan teori yang telah dikemukakan, penelitian ini berkontribusi dalam memberikan wawasan mengenai strategi terbaik dalam penerapan digitalisasi SDM. Wawasan ini diharapkan dapat membantu organisasi dalam merancang kebijakan dan praktik SDM yang lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi serta meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan tenaga kerja.

## 2.2 Teori Yang Mendasari

Dalam penelitian ini, dua teori utama yang menjadi landasan dalam memahami digitalisasi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah Teori Sumber Daya Berbasis Pengetahuan (*Knowledge-Based View* - KBV) dan Teori Manajemen Perubahan (*Change Management*). Kedua teori ini memberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana organisasi dapat memanfaatkan digitalisasi sebagai alat untuk meningkatkan kapabilitas SDM sekaligus menavigasi tantangan yang muncul selama proses perubahan.

Teori Sumber Daya Berbasis Pengetahuan (KBV) menekankan bahwa keunggulan kompetitif suatu organisasi bergantung pada akumulasi dan pengelolaan pengetahuan yang dimilikinya (Craig and Grant 1996). Dalam konteks digitalisasi SDM, KBV menggarisbawahi pentingnya teknologi sebagai alat untuk mengelola dan mentransfer pengetahuan dalam organisasi. Menurut (Zhang-Zhang, Rohlfers, and Varma 2022), digitalisasi memungkinkan organisasi untuk menciptakan sistem pembelajaran yang lebih efektif melalui platform digital, analitik data, dan kecerdasan buatan yang dapat mengoptimalkan pengelolaan SDM. Dengan demikian, organisasi yang mampu mengintegrasikan teknologi dengan strategi pengelolaan pengetahuan akan lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Lebih lanjut, (Ghobakhloo et al. 2023) menyatakan bahwa implementasi digitalisasi SDM melalui sistem berbasis pengetahuan dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan serta mendorong inovasi dalam organisasi. Teknologi seperti *People Analytics* dan pembelajaran mesin (*machine learning*) dapat digunakan untuk mengidentifikasi pola perilaku karyawan, meramalkan kebutuhan tenaga kerja, serta mengembangkan strategi pengelolaan talenta yang lebih efektif. Oleh karena itu, KBV memberikan dasar teoritis yang kuat untuk memahami bagaimana digitalisasi dapat menjadi alat yang mendukung pengembangan SDM dalam organisasi.

Sementara itu, Teori Manajemen Perubahan menawarkan perspektif tentang bagaimana organisasi dapat beradaptasi terhadap transformasi digital dalam pengelolaan SDM. Menurut (Lewin 1951), perubahan organisasi terdiri dari tiga

tahap utama: *unfreezing* (mempersiapkan perubahan), *changing* (implementasi perubahan), dan *refreezing* (mengkonsolidasikan perubahan). Dalam konteks digitalisasi SDM, organisasi harus terlebih dahulu menciptakan kesadaran akan pentingnya teknologi, kemudian menerapkan sistem digital yang sesuai, dan akhirnya menyesuaikan budaya organisasi agar mendukung keberlanjutan perubahan tersebut.

Pendekatan manajemen perubahan juga dikuatkan oleh (Kotter 1996) yang mengembangkan model delapan langkah untuk mengelola perubahan dalam organisasi. Model ini menekankan pentingnya membangun urgensi, membentuk koalisi kepemimpinan, menciptakan visi perubahan, serta menghilangkan hambatan yang menghambat adopsi teknologi baru dalam SDM. Studi oleh Khilji dan (Khilji, Nicolic, and Ikram-ur-Rehman 2024) menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi SDM sangat bergantung pada strategi perubahan yang dirancang dengan baik serta dukungan dari manajemen tingkat atas dalam membangun budaya inovasi di organisasi.

Dalam kaitannya dengan KBV, teori manajemen perubahan memberikan wawasan tentang bagaimana organisasi dapat mengimplementasikan sistem berbasis pengetahuan secara efektif. (Dutta, Vedak, and Sawant 2023) menyoroti bahwa digitalisasi dalam SDM tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, tetapi juga pada kesiapan individu dan organisasi untuk mengadopsinya. Jika karyawan tidak mendapatkan pelatihan yang memadai atau tidak didukung oleh kepemimpinan yang mendorong inovasi, maka penerapan teknologi berbasis pengetahuan dalam manajemen SDM akan menghadapi resistensi yang tinggi.

Oleh karena itu, interaksi antara KBV dan teori manajemen perubahan dalam konteks digitalisasi SDM menjadi sangat relevan. KBV menekankan pentingnya pengetahuan dan teknologi dalam menciptakan keunggulan kompetitif, sedangkan teori manajemen perubahan memberikan kerangka kerja untuk memahami bagaimana organisasi dapat mengelola transisi menuju digitalisasi SDM secara efektif. Studi oleh (Donnelly 2019) menegaskan bahwa keberhasilan adopsi digitalisasi dalam HRM

terletak pada kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan strategi berbasis pengetahuan dengan proses perubahan yang berkelanjutan.

Dalam penelitian kualitatif ini, kedua teori tersebut akan digunakan untuk menganalisis bagaimana praktisi dan pengambil keputusan dalam organisasi mengelola transformasi digital dalam SDM. Fokus penelitian ini adalah pada bagaimana organisasi memanfaatkan teknologi untuk mengembangkan kapabilitas SDM sekaligus mengatasi tantangan yang muncul selama proses perubahan. Melalui pendekatan ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan digitalisasi dalam manajemen SDM.

### 2.3 Studi Terdahulu

Penelitian ini didasarkan pada berbagai studi terdahulu mengenai digitalisasi dalam manajemen SDM. Berikut adalah ringkasan dari sepuluh penelitian yang relevan :

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti & Tahun	Tujuan Penelitian	Metode	Hasil Utama
1	(Marler and Fisher 2013)	Menganalisis dampak teknologi digital terhadap praktik SDM	Tinjauan literatur	Digitalisasi SDM meningkatkan efisiensi administrasi tetapi menghadapi tantangan adopsi organisasi.
2	(Stone and Deadrick 2015)	Meneliti bagaimana teknologi SDM memengaruhi kinerja karyawan	Studi kasus	HR analytics membantu pengambilan keputusan, tetapi pemanfaatan teknologi masih terbatas.
3	(Bondarouk and Brewster 2016)	Mengkaji perkembangan e-HRM dan implikasinya bagi organisasi	Kualitatif (wawancara)	Digitalisasi SDM meningkatkan transparansi tetapi butuh kesiapan budaya organisasi.
4	(Tursunbayeva et al. 2018)	Menjelaskan tren dan tantangan penggunaan AI dalam SDM	Analisis dokumen	AI meningkatkan efisiensi rekrutmen tetapi menimbulkan masalah etika dan bias algoritma.
5	(Ambos et al. 2019)	Menganalisis dampak algoritma dalam pengambilan keputusan SDM	Studi empiris	Penggunaan big data dalam SDM dapat meningkatkan objektivitas tetapi juga berpotensi diskriminatif.

6	(Jarrah et al. 2021)	Mengkaji peran AI dalam proses kerja SDM	Studi eksploratif	AI membantu manajemen SDM, tetapi ada kesenjangan keterampilan digital di kalangan pekerja.
7	(Strohmeier and Piazza 2015)	Mengeksplorasi faktor adopsi teknologi HR dalam organisasi	Survei kuantitatif	Faktor organisasi lebih berpengaruh dibandingkan faktor teknologi dalam adopsi sistem digital SDM.
8	(Parry and Battista 2019)	Meneliti hubungan antara digitalisasi dan kepuasan karyawan	Survei kuantitatif	Digitalisasi SDM meningkatkan fleksibilitas kerja tetapi menurunkan interaksi sosial di tempat kerja.
9	(Alfes et al. 2013)	Menganalisis pengalaman karyawan terhadap sistem digital SDM	Studi kualitatif	Teknologi SDM memudahkan akses informasi, tetapi kurangnya personalisasi dapat mengurangi kepuasan karyawan.
10	(Vrontis et al. 2022)	Mengkaji peran teknologi digital dalam strategi SDM global	Studi kasus multi-negara	Digitalisasi memungkinkan strategi SDM lebih adaptif, tetapi implementasinya bervariasi tergantung konteks budaya dan regulasi.

## 2.4 Analisis Persamaan dan Perbedaan

Persamaan :

1. Sebagian besar penelitian sepakat bahwa digitalisasi SDM meningkatkan efisiensi administrasi dan pengambilan keputusan.
2. Beberapa studi menyoroti dampak AI dan big data dalam proses rekrutmen dan manajemen SDM.
3. Tantangan utama dalam digitalisasi SDM adalah kesiapan organisasi dan dampak sosial bagi karyawan.

Perbedaan :

1. Fokus penelitian berbeda: Beberapa studi meneliti aspek teknis (misalnya, AI dalam rekrutmen), sementara yang lain lebih menyoroti aspek organisasi dan budaya.
2. Metode penelitian beragam: Studi sebelumnya menggunakan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan tinjauan literatur, tetapi masih terbatas dalam eksplorasi mendalam dari perspektif pengambil keputusan SDM.

3. Konteks penelitian: Ada penelitian yang berfokus pada sektor tertentu (misalnya, perusahaan teknologi atau multi-nasional), sementara penelitian ini akan mengambil pendekatan lintas sektor.

## 2.5 Kerangka Berpikir

Digitalisasi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan proses transformasi yang melibatkan integrasi teknologi digital ke dalam berbagai aspek pengelolaan SDM, seperti rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, dan pengambilan keputusan strategis. Transformasi ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta daya saing organisasi di era industri 4.0. Namun, implementasi digitalisasi SDM tidak selalu berjalan mulus. Banyak organisasi menghadapi berbagai tantangan, seperti resistensi karyawan terhadap perubahan, kesenjangan keterampilan digital, serta kurangnya kesiapan organisasi dalam mengadopsi teknologi baru.

Untuk memahami lebih dalam mengenai fenomena ini, penelitian ini menggunakan beberapa teori utama:

1. Model Teknologi-Organisasi-Lingkungan (TOE) (*Tornatzky and Fleischer, 1990*) → Model ini menjelaskan bahwa keberhasilan adopsi digitalisasi SDM dipengaruhi oleh tiga faktor utama :
  - 1) Teknologi → Kesiapan infrastruktur digital, kecanggihan sistem HRIS, dan penggunaan AI dalam SDM.
  - 2) Organisasi → Kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi transformasi digital.
  - 3) Lingkungan → Regulasi, kompetisi industri, serta tren global dalam digitalisasi SDM.
2. Teori Manajemen Perubahan (*Kotter 1996*) → Teori ini membantu memahami bagaimana organisasi menghadapi resistensi karyawan, mengelola perubahan budaya kerja, serta menciptakan strategi untuk memastikan keberhasilan digitalisasi SDM.

3. Indeks Kesiapan Teknologi (Technology Readiness Index - TRI) (*Parasuraman 2000*) → TRI mengukur kesiapan individu dan organisasi dalam menerima teknologi baru. Faktor seperti optimisme, inovasi, ketidaknyamanan, dan ketidakpercayaan terhadap teknologi menjadi indikator dalam menganalisis kesiapan SDM terhadap digitalisasi.
4. Teori Sumber Daya Berbasis Pengetahuan (KBV - *Knowledge-Based View*) (*Craig and Grant 1996*) → KBV menjelaskan bahwa keunggulan organisasi tidak hanya bergantung pada aset fisik, tetapi juga pada bagaimana teknologi digunakan untuk mengelola dan mengoptimalkan pengetahuan dalam SDM.

Keempat teori yang diuraikan di atas saling terkait dalam membentuk keterikatan pegawai di era pasca pandemi:

1. Motivasi kerja (Herzberg, Maslow) mendorong pegawai untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya.
2. Dukungan organisasi (POS) memberikan rasa aman dan penghargaan bagi pegawai, yang memperkuat keterikatan mereka.
3. Gaya kepemimpinan (Transformasional) membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan inspiratif.
4. Semua faktor ini berkontribusi pada keterikatan pegawai (*Employee Engagement*) yang tinggi, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan keberlanjutan organisasi.

## 2.6 Hubungan Logis Antar Konsep

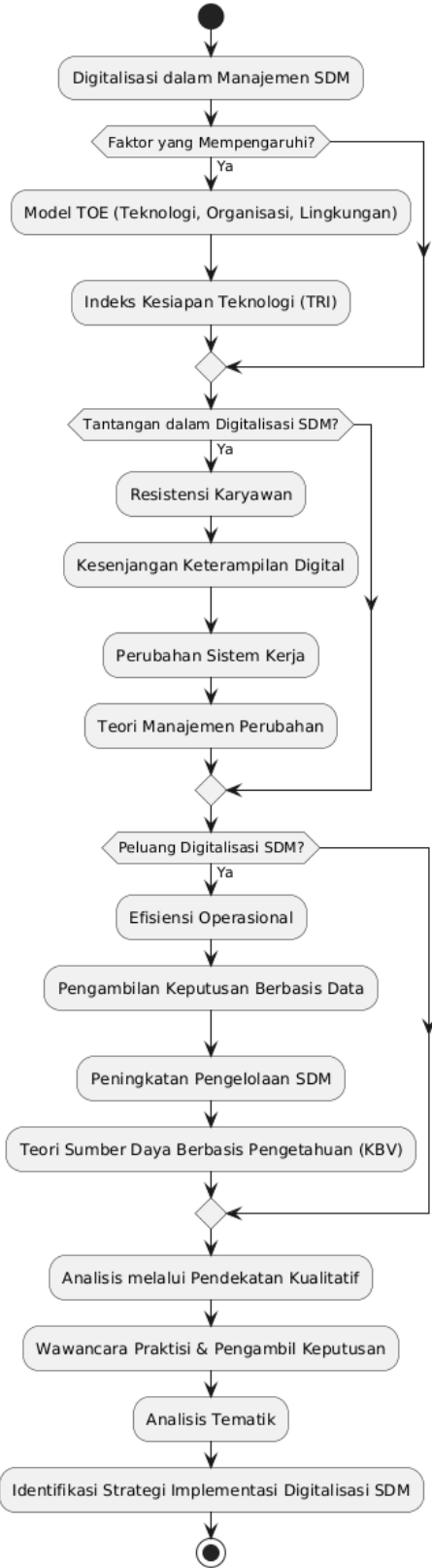
Berdasarkan teori-teori tersebut, hubungan logis antar konsep dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Digitalisasi SDM dipengaruhi oleh faktor teknologi, organisasi, dan lingkungan (Model TOE).
2. Implementasi digitalisasi SDM menghadapi berbagai tantangan, seperti resistensi karyawan dan kesenjangan keterampilan digital, yang dapat dijelaskan melalui Teori Manajemen Perubahan dan Indeks Kesiapan Teknologi (TRI).

3. Digitalisasi juga memberikan peluang bagi organisasi untuk meningkatkan efisiensi, akurasi pengambilan keputusan, serta optimalisasi pengelolaan SDM, sebagaimana dijelaskan dalam Teori Sumber Daya Berbasis Pengetahuan (KBV).
4. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini akan menggali perspektif praktisi dan pengambil keputusan mengenai bagaimana mereka menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang dalam digitalisasi SDM.

### **2.7 Pendekatan Kualitatif Dalam Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara mendalam terhadap para praktisi dan pengambil keputusan di bidang SDM. Melalui analisis tematik, penelitian ini akan mengidentifikasi pola-pola utama dalam implementasi digitalisasi SDM, termasuk strategi yang digunakan untuk mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang. Dengan demikian, penelitian ini akan memberikan wawasan yang lebih dalam tentang dinamika digitalisasi SDM dalam konteks organisasi.



Gambar 1. Bagan Kerangka Berpikir

Bagan ini menunjukkan alur pemikiran dalam penelitian ini:

1. Digitalisasi SDM dipengaruhi oleh faktor teknologi, organisasi, dan lingkungan (Model TOE).
2. Digitalisasi menghadapi tantangan, seperti resistensi karyawan dan kesenjangan keterampilan digital, yang dapat dijelaskan dengan Teori Manajemen Perubahan dan Indeks Kesiapan Teknologi (TRI).
3. Digitalisasi juga memberikan peluang, seperti efisiensi operasional dan pengambilan keputusan berbasis data, sebagaimana dijelaskan dalam Teori Sumber Daya Berbasis Pengetahuan (KBV).
4. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali wawasan dari praktisi dan pengambil keputusan dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang digitalisasi SDM.

Bagan ini menggambarkan alur pemikiran penelitian mulai dari perubahan dunia kerja pasca pandemi, penerapan kebijakan kerja fleksibel, hingga dampaknya terhadap keterikatan pegawai. Jika keterikatan pegawai menurun, maka penelitian ini akan menganalisis faktor penyebabnya, termasuk peran dukungan organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan budaya organisasi. Selanjutnya, penelitian ini akan mengusulkan strategi yang dapat meningkatkan keterikatan pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas dan loyalitas terhadap organisasi.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk menggali secara mendalam fenomena digitalisasi dalam manajemen SDM, khususnya tantangan dan peluang yang dihadapi oleh praktisi dan pengambil keputusan. Studi kasus memungkinkan penelitian untuk mengeksplorasi konteks spesifik organisasi dalam menerapkan digitalisasi SDM, sehingga dapat memahami bagaimana faktor teknologi, organisasi, dan lingkungan berinteraksi dalam proses transformasi digital.

Pendekatan kualitatif juga memungkinkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengalaman, persepsi, serta strategi yang diterapkan oleh praktisi SDM dan pengambil keputusan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi digitalisasi SDM tetapi juga mengungkap dinamika internal organisasi dalam menghadapi perubahan teknologi.

### 3.1. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang kaya dan mendalam, penelitian ini menggunakan dua teknik utama dalam pengumpulan data:

1. Analisis Dokumen dan Laporan
2. Mengumpulkan data dari dokumen kebijakan, laporan implementasi digitalisasi SDM, serta dokumen internal organisasi terkait transformasi digital.
3. Tujuan analisis dokumen adalah untuk memahami sejauh mana organisasi telah mengadopsi digitalisasi, serta untuk melengkapi data dari wawancara mendalam.
4. Data ini akan digunakan sebagai triangulasi untuk meningkatkan validitas hasil penelitian.

### 3.2. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis tematik, yaitu metode untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola-pola (tema) dalam data kualitatif. Teknik ini terdiri dari beberapa tahap utama:

1. Transkripsi dan Organisasi Data
  - 1) Semua wawancara akan ditranskrip dan dikoding untuk mengidentifikasi kategori data yang relevan.
  - 2) Dokumen dan laporan akan diklasifikasikan berdasarkan aspek yang relevan dengan penelitian, seperti tantangan, peluang, serta strategi digitalisasi SDM.
2. Pembuatan Koding dan Kategorisasi
  - 1) Koding dilakukan secara induktif dan deduktif.

- 2) Koding induktif digunakan untuk menemukan pola yang muncul dari data empiris.
- 3) Koding deduktif berdasarkan teori yang telah ditetapkan, seperti Model TOE, Teori Manajemen Perubahan, TRI, dan KBV.

### 3. Identifikasi Tema dan Pola

- 1) Dari hasil koding, tema-tema utama akan diidentifikasi untuk memahami hubungan antar konsep dalam digitalisasi SDM.
- 2) Analisis ini akan memberikan wawasan mengenai bagaimana organisasi menghadapi tantangan digitalisasi dan strategi yang digunakan dalam mengoptimalkan peluang teknologi.

### 4. Interpretasi dan Penyusunan Temuan

- 1) Temuan penelitian akan disusun berdasarkan tema yang muncul dan dianalisis dalam konteks teori yang digunakan.
- 2) Interpretasi data akan menjelaskan bagaimana faktor teknologi, organisasi, dan lingkungan berinteraksi dalam digitalisasi SDM, serta memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi yang ingin mengadopsi transformasi digital.

## 4. Hasil Analisis

Temuan penelitian ini mengungkap berbagai aspek terkait digitalisasi dalam manajemen SDM, termasuk tantangan, peluang, serta implikasinya bagi praktisi dan pengambil keputusan. Melalui analisis tematik terhadap wawancara mendalam dan analisis dokumen, diperoleh wawasan mengenai hambatan yang dihadapi organisasi dalam mengadopsi digitalisasi SDM serta bagaimana mereka memanfaatkan peluang teknologi untuk meningkatkan efektivitas manajemen SDM.

#### 4.1. Tantangan Digitalisasi dalam Manajemen SDM

Dari hasil penelitian, ditemukan bahwa organisasi menghadapi berbagai tantangan dalam implementasi digitalisasi SDM. Tantangan ini dikategorikan ke dalam dua aspek utama:

1. Hambatan Teknis dan Organisasi
  - 1) Keterbatasan Infrastruktur Teknologi → Beberapa organisasi, terutama yang berukuran kecil hingga menengah, menghadapi kendala dalam menyediakan sistem digital yang terintegrasi.
  - 2) Kompleksitas Implementasi HR Tech → Adopsi sistem HRIS (Human Resource Information System) dan AI dalam SDM membutuhkan investasi besar serta waktu adaptasi yang cukup lama.
  - 3) Kurangnya Keahlian Digital SDM → Banyak karyawan yang belum memiliki keterampilan digital yang cukup untuk beradaptasi dengan sistem baru, sehingga memerlukan pelatihan tambahan.

#### 4.2. Tantangan Budaya dan Resistensi terhadap Perubahan

- 1) Ketakutan terhadap Pengurangan Tenaga Kerja → Digitalisasi sering kali dikaitkan dengan otomatisasi yang dapat mengurangi kebutuhan tenaga kerja manusia, sehingga menimbulkan kecemasan di kalangan karyawan.
- 2) Budaya Organisasi yang Konservatif → Beberapa perusahaan masih memiliki budaya kerja tradisional yang tidak mendukung inovasi digital.
- 3) Kurangnya Kesadaran Manajemen terhadap Manfaat Digitalisasi → Beberapa pengambil keputusan masih ragu dalam mengadopsi teknologi digital karena kurangnya pemahaman tentang manfaat jangka panjangnya.

**Tabel 2. Tantangan Digitalisasi SDM**

Kategori	Tantangan	Dampak pada Organisasi
Teknis & Organisasi	Infrastruktur teknologi yang terbatas	Keterlambatan dalam digitalisasi SDM
	Kompleksitas implementasi HR Tech	Proses transisi yang lambat dan biaya tinggi
	Kurangnya keterampilan digital karyawan	Kesulitan dalam mengadaptasi sistem baru

<b>Budaya &amp; Perubahan</b>	Ketakutan terhadap otomatisasi	Penurunan motivasi karyawan
	Budaya organisasi yang konservatif	Resistensi terhadap perubahan teknologi
	Kurangnya kesadaran manajemen	Minimnya inisiatif transformasi digital

Sumber : Data Kualitatif diolah

### 4.3. Peluang Digitalisasi dalam Manajemen SDM

Meskipun menghadapi berbagai tantangan, penelitian ini juga menemukan bahwa digitalisasi menawarkan berbagai peluang yang dapat meningkatkan efektivitas manajemen SDM.

#### 1. Efisiensi dalam Proses Rekrutmen, Pelatihan, dan Evaluasi Kinerja

- 1) Otomatisasi Rekrutmen → Penggunaan AI dan sistem berbasis data membantu menyaring kandidat dengan lebih cepat dan akurat.
- 2) Pelatihan Berbasis Digital → E-learning dan platform pelatihan berbasis AI memungkinkan karyawan untuk mengembangkan keterampilan mereka secara fleksibel.
- 3) Evaluasi Kinerja yang Lebih Objektif → Penggunaan teknologi dalam penilaian kinerja mengurangi subjektivitas dan meningkatkan akurasi dalam menilai kinerja karyawan.

#### 2. Peningkatan Keterlibatan Karyawan melalui Teknologi Digital

- 1) *Employee Engagement Platform* → Aplikasi internal perusahaan membantu meningkatkan komunikasi dan keterlibatan karyawan dalam organisasi.
- 2) Fleksibilitas Kerja → Teknologi mendukung penerapan kerja hybrid atau remote yang lebih efisien.
- 3) Analitik SDM Berbasis Data → Dengan analitik prediktif, manajemen dapat memahami tren kinerja karyawan dan mengambil keputusan yang lebih baik.

Hasil dari pengujian menunjukkan bahwa nilai korelasi (r-hitung) untuk seluruh item pertanyaan pada keempat variabel lebih tinggi dibandingkan nilai r-tabel pada tingkat signifikansi 0,1966. Dengan demikian, semua item dapat dianggap valid. Ini berarti instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat mengukur setiap variabel dengan tepat sesuai dengan konsep yang dituju. Validitas ini menjamin bahwa data yang diperoleh dapat diandalkan untuk menggambarkan variabel-variabel yang diteliti, sehingga hasil analisis akan mencerminkan hubungan antar variabel secara akurat dan mendukung kesimpulan yang diambil.

**Tabel 3. Peluang Digitalisasi SDM**

Kategori	Peluang	Manfaat bagi Organisasi
<b>Efisiensi Operasional</b>	Otomatisasi rekrutmen	Proses perekrutan lebih cepat dan akurat
	Pelatihan berbasis digital	Meningkatkan keterampilan karyawan dengan lebih fleksibel
	Evaluasi kinerja berbasis teknologi	Penilaian lebih objektif dan berbasis data
<b>Peningkatan Keterlibatan</b>	Employee engagement platform	Meningkatkan komunikasi internal
	Fleksibilitas kerja	Memungkinkan kerja hybrid dan meningkatkan produktivitas
	Analitik SDM berbasis data	Membantu pengambilan keputusan strategis

Sumber : Data Kualitatif diolah

#### 4.4. Implikasi Bagi Praktisi dan Pengambil Keputusan

Dari hasil penelitian ini, ditemukan bahwa organisasi yang sukses dalam digitalisasi SDM memiliki strategi yang kuat untuk mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada. Beberapa strategi utama yang dapat diterapkan adalah sebagai berikut :

##### 1. Strategi untuk Mengatasi Tantangan Digitalisasi SDM

- 1) Investasi dalam Infrastruktur Digital → Organisasi perlu mengalokasikan anggaran untuk pengembangan sistem digital yang lebih terintegrasi.

- 2) Peningkatan Kompetensi SDM → Program pelatihan digital bagi karyawan dan manajemen harus diperkuat agar mereka dapat beradaptasi dengan sistem baru.
- 3) Manajemen Perubahan yang Efektif → Menggunakan pendekatan komunikasi yang transparan dan bertahap dalam mengadopsi teknologi untuk mengurangi resistensi karyawan.

2. Pemanfaatan Peluang Digitalisasi untuk Keunggulan Kompetitif

- 1) Penggunaan AI dan Big Data dalam Pengambilan Keputusan SDM → Dengan analisis prediktif, organisasi dapat mengoptimalkan perencanaan tenaga kerja dan pengembangan talenta.
- 2) Membangun Budaya Digital → Organisasi perlu membentuk mindset yang lebih adaptif terhadap perubahan dan inovasi teknologi.
- 3) Memanfaatkan Teknologi untuk Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan → Penggunaan aplikasi HR Tech untuk meningkatkan pengalaman kerja karyawan dapat berdampak positif pada kepuasan dan retensi tenaga kerja.

**Tabel 4. Implikasi Bagi Praktisi dan Pengambil Keputusan**

Strategi	Implementasi	Dampak Jangka Panjang
<b>Mengatasi Tantangan</b>	Investasi infrastruktur digital	Meningkatkan kesiapan organisasi terhadap digitalisasi
	Peningkatan kompetensi SDM	Karyawan lebih siap menghadapi teknologi baru
	Manajemen perubahan efektif	Mengurangi resistensi dan mempercepat adopsi teknologi
<b>Memanfaatkan Peluang</b>	Penggunaan AI dan Big Data	Pengambilan keputusan SDM lebih akurat
	Membangun budaya digital	Meningkatkan inovasi dan produktivitas
	Teknologi untuk kesejahteraan karyawan	Meningkatkan retensi dan loyalitas tenaga kerja

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa digitalisasi dalam manajemen SDM membawa tantangan sekaligus peluang bagi organisasi. Tantangan utama mencakup hambatan teknis, resistensi budaya, serta kurangnya kesiapan SDM dalam menghadapi transformasi digital. Namun, jika dimanfaatkan dengan baik, digitalisasi

dapat meningkatkan efisiensi dalam rekrutmen, pelatihan, serta evaluasi kinerja, sekaligus memperkuat keterlibatan karyawan melalui teknologi digital.

Bagi praktisi dan pengambil keputusan, strategi yang tepat dalam mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang digitalisasi sangat krusial dalam memastikan keberhasilan transformasi digital di bidang SDM. Dengan menerapkan pendekatan yang sistematis dan berbasis data, organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif yang signifikan di era digital.

## 5. Kesimpulan dan Saran

### 5.1. Kesimpulan

Penelitian ini mengkaji tantangan dan peluang digitalisasi dalam manajemen SDM dari perspektif praktisi dan pengambil keputusan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun digitalisasi SDM menawarkan berbagai keuntungan, seperti efisiensi dalam rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja, implementasinya masih menghadapi hambatan teknis, organisasi, dan budaya. Resistensi terhadap perubahan, keterbatasan infrastruktur teknologi, serta kurangnya kesiapan karyawan dan manajemen menjadi kendala utama yang memperlambat transformasi digital di bidang SDM.

Dari perspektif teoretis, penelitian ini mengonfirmasi relevansi Model TOE, Teori Manajemen Perubahan Lewin, dan Technology Readiness Index (TRI) dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi adopsi digitalisasi SDM. Studi ini menambahkan wawasan bahwa aspek budaya organisasi dan dukungan regulasi merupakan faktor yang berperan penting dalam keberhasilan transformasi digital di bidang SDM.

Secara praktis, penelitian ini memberikan wawasan bagi organisasi dalam menyusun strategi digitalisasi SDM yang lebih efektif, terutama dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan kesiapan teknologi. Di sisi lain, penelitian ini memiliki keterbatasan, seperti cakupan studi kasus yang terbatas dan fokus utama pada perspektif praktisi SDM dan pengambil keputusan, sehingga

belum menggali secara mendalam pengalaman karyawan dalam menghadapi digitalisasi.

Sebagai implikasi akademik, penelitian ini membuka peluang eksplorasi lebih lanjut mengenai dampak digitalisasi terhadap kesejahteraan dan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, penelitian lanjutan diperlukan untuk mengeksplorasi berbagai aspek lain dari digitalisasi SDM, baik melalui pendekatan kuantitatif dengan skala lebih luas maupun studi perbandingan lintas industri.

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat diterapkan oleh berbagai pihak yang berkepentingan, baik praktisi, akademisi, maupun pemangku kebijakan.

### 1. Saran bagi Praktisi SDM dan Pengambil Keputusan

- a) Meningkatkan kesiapan organisasi terhadap digitalisasi melalui pelatihan teknologi bagi karyawan dan manajemen, sehingga resistensi terhadap perubahan dapat diminimalkan.
- b) Mengembangkan strategi manajemen perubahan yang lebih efektif, misalnya dengan komunikasi yang lebih transparan mengenai manfaat digitalisasi dan penerapan kebijakan transisi yang lebih adaptif.
- c) Memastikan kesiapan infrastruktur digital sebelum mengadopsi teknologi SDM, agar implementasi sistem digital tidak terhambat oleh keterbatasan teknis.
- d) Meningkatkan kolaborasi dengan pemangku kepentingan eksternal, seperti penyedia teknologi dan pemerintah, untuk mendapatkan dukungan dalam regulasi dan investasi teknologi SDM.

### 2. Saran untuk Akademisi dan Peneliti Selanjutnya

- a) Melakukan studi kuantitatif dengan sampel yang lebih luas untuk mengukur kesiapan digitalisasi SDM di berbagai jenis organisasi dan sektor industri.

- b) Menggali perspektif karyawan secara lebih mendalam terkait dampak digitalisasi terhadap keterlibatan, kesejahteraan, dan produktivitas mereka di lingkungan kerja.
- c) Meneliti efektivitas berbagai strategi implementasi digitalisasi SDM, misalnya perbandingan antara pendekatan bertahap dan pendekatan transformatif penuh.
- d) Mengembangkan studi lintas budaya untuk melihat bagaimana faktor budaya organisasi di berbagai negara mempengaruhi keberhasilan digitalisasi SDM.

## 6. Daftar Pustaka

- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., and Gatenby, M. "The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement". *Human resource management*. 52. (6) : (2013). 839-859.
- Ambos, B., Kunisch, S., Leicht-Deobald, U., and Steinberg, A. S. "Unravelling agency relations inside the MNC: The roles of socialization, goal conflicts and second principals in headquarters-subsiidiary relationships". *Journal of World Business*. 54. (2) : (2019). 67-81.
- Barney, Jay. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17 (1) : (1991). 99-120.
- Becker, Gary S. "Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education". *University of Chicago Press*. (1964).
- Bondarouk, Tanya, and Chris Brewster. "Conceptualising the Future of HRM and Technology Research." *The International Journal of Human Resource Management* 27 (21) : (2016). 2652-2671.
- Craig, J. C., and Grant, R. M. "Strategic Management (The Fast-Track MBA)". Jakarta : *Alex Media Komputindo Kelompok Gramedia*. (1996).
- Davis, Fred D. "Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology." *MIS quarterly* (1989). 319-340.
- Dutta, Debolina, Chaitali Vedak, and Harshal Sawant. "The Old Order Changeth!' Building Sustainable Knowledge Management Post COVID-19 Pandemic." *VINE*

- Journal of Information and Knowledge Management Systems* 53 (2) : (2023). 210–231.
- Ghobakhloo, Morteza, Mohammad Iranmanesh, Behzad Foroughi, Erfan Babaee Tirkolaee, Shahla Asadi, and Azlan Amran. “Industry 5.0 Implications for Inclusive Sustainable Manufacturing: An Evidence-Knowledge-Based Strategic Roadmap.” *Journal of Cleaner Production* 417 : (2023). 138023.
- Jarrahi, M. H., Newlands, G., Lee, M. K., Wolf, C. T., Kinder, E., and Sutherland, W. “Algorithmic management in a work context”. *Big Data & Society*. 8 (2) : (2021). 1-14.
- Khilji, Nasrullah, Konstantin Nolic, and Ikram-ur-Rehman. “The Influence of Knowledge Management on Digital Transformation: An Overview for Managing Change and Innovation”. (2023). 368–88.
- Kotler, Philip. “Manajemen Pemasaran : Maketing Management 9e”. Jakarta : *PT. Prenhallindo*. (1996).
- Lewin, K. “Field theory in social science; selected theoretical papers. D. Cartwright (ed.)”. New York : *Harper & Row*. (1951).
- Marler, Janet H., and Sandra L. Fisher. “An Evidence-Based Review of e-HRM and Strategic Human Resource Management.” *Human Resource Management Review* 23 (1) : (2013). 18–36.
- Parry, Emma, and Battista, Valentina. “The Impact of Emerging Technologies on Work: A Review of the Evidence and Implications for the Human Resource Function.” *Emerald Open Research*. 1. (4): (2019).
- Parasuraman, R. “Designing automation for human use: empirical studies and quantitative models”. *Ergonomics*. 43. (7) : (2000). 931-951.
- Stone, D. L., and Deadrick, D. L. “Challenges and opportunities affecting the future of human resource management”. *Human Resource Management Review*. 25. (2) : (2015). 139-145.
- Strohmeier, Stefan. “Smart HRM – a Delphi Study on the Application and Consequences of the Internet of Things in Human Resource Management.” *The International Journal of Human Resource Management* 31 (18) : (2020). 2289–2318.

- Strohmeier, S., and Piazza, F. "Artificial intelligence techniques in human resource management—a conceptual exploration". *Intelligent techniques in engineering management: Theory and applications*, (2015). 149-172.
- Tornatzky, L. G., M. Fleischer. "The processes of technological innovation". *Lexington Books Lexington MA*. (1990).
- Tursunbayeva, Aizhan, Stefano Di Lauro, and Claudia Pagliari. "People analytics—A scoping review of conceptual boundaries and value propositions." *International journal of information management* 43. (2018). 224-247.
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., and Trichina, E. "Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review". *International Journal of Human Resource Management*. 33. (6) : (2022). 1237–1266
- Zhang-Zhang, YingYing, Sylvia Rohlfer, and Arup Varma. "Strategic People Management in Contemporary Highly Dynamic VUCA Contexts: A Knowledge Worker Perspective." *Journal of Business Research* 144. (2022). 587–98.