



Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Digital: Keterampilan dan Peran di Era Digital

Digital-Based Human Resource Management: Skills and Roles in the Digital Age

Reinaldy Achmad Pradana, Diah Pitaloka, Ilmal Laduni Rukmana, Ahmad Gunawan

Universitas Pelita Bangsa Cikarang, Indonesia

*Email: pradana232@gmail.com, diahpit.7@gmail.com, ilmalladunir@gmail.com,
ahmadgunawan@pelitabangsa.ac.id

*Correspondence: *Ilmal Laduni Rukmana*

DOI:

10.36418/comserva.v2i09.583

ABSTRAK

Histori Artikel

Diajukan : 27-12-2022

Diterima : 08-01-2023

Diterbitkan : 25-01-2023

Digitalisasi dalam manajemen sumber daya manusia membantu perusahaan untuk memodernisasi fungsi SDM dan memberi mereka keunggulan kompetitif. Pada saat yang sama, itu membutuhkan perubahan dalam gaya kerja dan memerlukan perubahan dalam permintaan untuk kompetensi SDM. Penelitian ini bertujuan untuk memperkenalkan fenomena digitalisasi dalam literatur, mengeksplorasi manfaat dan risiko utamanya saat ini, dan menganalisis pengaruhnya terhadap kompetensi dan peran profesional SDM. Penelitian kualitatif mencakup analisis data sekunder yang menggambarkan tingkat keterampilan digital yang ada berdasarkan reaksi lebih dari 7.000 responden dari enam negara anggota UE (Jerman, Finlandia, Inggris, Portugal, Swedia, dan Slovakia). Analisis data primer mengenai kompetensi media sosial SDM yang dikumpulkan di lima negara Eropa yang berpartisipasi dalam proyek SHARPEN juga disajikan di sini. Tren kompetensi profesional SDM saat ini juga dijelaskan dalam makalah ini. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa profesional SDM cenderung sedikit enggan untuk mengadopsi teknologi tersebut. Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya digitalisasi dalam beberapa tahun terakhir bagi sumber daya manusia dan meningkatnya permintaan akan keterampilan digital.

Kata Kunci: Teknologi Digital; Otomasi SDM; Kompetensi TIK; Revolusi Industri Keempat; Spesialis Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

Digitalization in human resource management helps enterprises to modernize HR functions and provide them with a competitive advantage. At the same time, it requires a change in working style and entails a change in the demand for HR competencies. This paper aims to introduce the e phenomenon of digitalization in the literature, explore its current key benefits and risks, and analyze its influence on HR professionals' competencies and roles. The qualitative research includes an analysis of the secondary data describing the existing level of digital skills based on the reactions of more than 7,000 respondents from six EU member states (Germany, Finland, United Kingdom, Portugal, Sweden, and Slovakia). The primary data analysis concerning HR social media competencies collected in five European countries which participated in the SHARPEN project is also presented here. The current trends in HR professional competencies are also described in this paper. The results obtained show that HR professionals tend to be slightly reluctant to adopt the technology. The results also confirmed the importance of digitalization for human resources and the increasing demand for digital skills in recent years.

Keywords: *Digital Technology; HR Automation; ICT Competencies; Fourth Industrial Revolution; Human Resource Specialist*

Pendahuluan

Fenomena global digitalisasi dan robotisasi berdampak signifikan terhadap dunia kerja dan pasar kerja. Perusahaan saat ini dipaksa untuk menghadapi arus konstan teknologi dan informasi baru, bentuk pekerjaan baru, digitalisasi tempat kerja yang cepat, dan perubahan permintaan akan keterampilan karyawan yang mendorong mereka untuk memikirkan kembali cara mereka mengelola tenaga kerja. Dalam hal ini, fungsi SDM berperan penting dalam memimpin perubahan dan menambah nilai strategis perusahaan di era digital (Bokelberg et al., 2017). SDM dapat memberikan bantuan bagi karyawan dengan membantu pengembangan karir mereka dan juga untuk perusahaan dengan menarik perhatian pada manfaat yang ditawarkan teknologi digital baru (Mitrofanova et al., 2018). Secara keseluruhan, keterampilan digital dasar dipandang setidaknya agak penting untuk hampir semua pekerjaan (Curtarelli et al., 2016).

Kemajuan pesat teknologi digital, seperti kecerdasan buatan, komputasi awan, Big Data, otomatisasi proses robot, media sosial, komunikasi real-time, dan peningkatan penggunaan realitas virtual, membawa fungsionalitas baru ke departemen SDM. Akibatnya, transformasi digital memengaruhi cara fungsi SDM dipenuhi melalui penggunaan alat dan aplikasi digital untuk berinovasi proses, membuat keputusan, dan memecahkan masalah (Manuti & De Palma, 2018). Digitalisasi membutuhkan desain ulang peran profesional SDM dan pengembangan kompetensi baru yang akan membantu memastikan kesejahteraan karyawan dan keberlanjutan organisasi di era digital (Sima et al., 2020).

Penting untuk ditekankan bahwa kompetensi dan peran SDM saat ini tidak lagi memadai dan tidak sesuai dengan tanggung jawab mereka yang berubah. Rastgoo (2016) dalam studinya mengidentifikasi *kompetensi sumber daya manusia* sebagai karakteristik pribadi dan kemampuan terukur dari profesional SDM yang memungkinkan mereka untuk melakukan dengan baik dalam peran mereka dan mencapai kinerja tinggi. Juga telah dikemukakan bahwa pengetahuan, sikap, keterampilan dan karakteristik adalah salah satu parameter utama kompetensi sumber daya manusia. (Boesen et al., 2014) dalam studinya tentang kompetensi dan keterampilan di era digital menarik perhatian pada fakta bahwa *kompetensi* tidak dapat diamati secara langsung tetapi hanya dapat diukur dengan tindakan yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu. Studi lain (Lo et al., 2015) menekankan perbedaan antara *kompetensi SDM strategis*, yang mencakup pengetahuan bisnis dan keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan strategis, dan *kompetensi SDM fungsional* terkait dengan penyampaian operasi SDM, kredibilitas pribadi dan penggunaan aktif teknologi SDM.

Perkembangan teknologi SDM yang berkelanjutan menciptakan tugas dan peran baru bagi para profesional SDM dan memotivasi mereka untuk mengembangkan kompetensi teknologi SDM yang kuat. Tabel 1. menunjukkan evolusi kompetensi sumber daya manusia, yang di bawah pengaruh digitalisasi bergeser dari kompetensi dan keterampilan teknis SDM tradisional ke digital.

Tabel 1
Kompetensi SDM Tradisional Versus Kompetensi SDM Digital

Kompetensi SDM Tradisional	Kompetensi SDM Digital Utama
Manajemen hubungan (konsultasi)	Literasi digital
Praktik etis	Komunikasi digital (media sosial)
Ketajaman bisnis	Analisis data dan teknologi cloud
Pengetahuan ahli SDM	Berurusan dengan kompleksitas (multitasking)
Perencanaan tenaga kerja dan manajemen perubahan	Bekerja dengan cara yang gesit, kreativitas
Manajemen keanekaragaman, kesadaran budaya	Pembelajaran seumur hidup (pengembangan keterampilan)
Berpikir kritis	Pemecahan masalah (solusi digital)

Sumber: Hasil Literatur Penulis, 2022

Hasil tujuh studi penelitian, yang dilakukan sejak 1987 dan melibatkan wawancara sekitar 100.000 responden, disediakan oleh (Ulrich & Dulebohn, 2015) dan menegaskan bahwa kompetensi SDM utama terkait dengan persyaratan lingkungan dan berubah seiring waktu. Studi terbaru (2016) dengan lebih dari 31.000 peserta SDM dari seluruh dunia mengidentifikasi sembilan kompetensi inti baru yang sangat penting untuk pengembangan spesialis SDM di era digital. Domain kompetensi ini meliputi Paradox Navigator, Human Capital Curator, Total Rewards Steward, Aktivist yang Dapat Dipercaya, Juara Budaya dan Perubahan, Positioner Strategis, Manajer Kepatuhan, Desainer dan Interpreter Analytics, Integrator Teknologi dan Media. Salah satu temuan kunci (Ulrich et al., 2015) adalah bahwa profesional SDM dipandang memiliki kompetensi yang kurang dalam Integrator Teknologi dan Media.

Berbeda dengan model Ulrich, Crummenerl et al. (2018) mengidentifikasi lima peran potensial SDM yang dirancang untuk memenuhi tantangan otomatisasi dan transformasi digital dalam organisasi. Mereka diwakili oleh Network Connector, Agile Enabler, Innovation Architect, Data Analyst, dan Digital Consultant. Setiap kelima pakar SDM yang diwawancarai menganggap peran Analisis Data dan Konsultan Digital penting untuk masa depan SDM. Hal ini karena kemungkinan otomatisasi tugas administrasi, pengambilan keputusan yang lebih cepat berdasarkan data yang transparan dan peningkatan ketersediaan alat swalayan karyawan. Studi ini juga menunjukkan bahwa peran yang dijelaskan harus dikembangkan dengan mempertimbangkan tidak hanya orientasi strategis dan konteks spesifik organisasi tetapi juga karakteristik individu karyawannya.

Survei (Febrianty et al., 2020) tentang transformasi SDM berfokus pada tiga peran SDM yang muncul yang akan sangat penting di masa depan dan akan menuntut perubahan radikal kompetensi pemimpin SDM. Profesional SDM dalam peran Integrator Sosial harus mampu bertindak sebagai pemersatu dan pendengar sosial, memberikan pendekatan empatik yang dipersonalisasi, program mentor, dan memahami prioritas hidup karyawan mereka. Tugas utama dari Talent Intelligence Advocate adalah menguasai kemampuan analitik untuk mencari kandidat secara proaktif, membangun hubungan yang berharga dengan talenta digital dan melacak pergerakan mereka di berbagai geografi, industri, dan jenis tenaga kerja berdasarkan profil online mereka. Peran Mitra Bisnis SDM Strategis akan dikaitkan dengan perlunya menunjukkan perspektif bisnis yang luas dan pola pikir strategis.

Dari analisis literatur, dimungkinkan untuk mengidentifikasi perubahan peran profesional SDM yang disebabkan oleh disrupsi digital. Tampaknya profesional SDM perlu siap digital untuk memperkuat posisi mereka dalam bisnis dan merevolusi pengalaman karyawan dengan menggabungkan orang, teknologi SDM, dan proses dalam ekosistem digital baru. Ini berarti bersiap untuk merangkul teknologi digital dan memiliki kesadaran, keterampilan, dan sumber daya yang diperlukan untuk menggunakannya guna memenuhi harapan karyawan saat ini, meningkatkan fleksibilitas bisnis, dan meningkatkan efisiensinya (Patmore et al., 2017).

Makalah ini bertujuan untuk memperkenalkan aspek digitalisasi dan robotisasi dalam pekerjaan praktisi SDM, mengidentifikasi aspek positif dan negatif dari fenomena ini, dan tantangan bagi SDM yang diciptakan oleh teknologi digital baru. Penulis memperkenalkan beberapa temuan terpilih mengenai pengaruh digitalisasi pada kompetensi SDM dan peran SDM di masa depan. Tinjauan literatur teoritis serta analisis data sekunder memetakan topik keterampilan dan peran spesialis SDM di era digital.

Makalah ini disusun sebagai berikut. Tinjauan literatur menjelaskan tantangan dan peluang utama untuk SDM yang diciptakan oleh digitalisasi dan robotisasi. Bab berikutnya merangkum kelebihan dan kekurangan teknologi dalam SDM. Kemudian ada bab yang dikhususkan untuk kompetensi dan peran SDM tradisional dan digital. Analisis data sekunder dalam bab ini menunjukkan pengaruh digitalisasi terhadap kompetensi dan keterampilan profesional SDM utama. Tren saat ini dalam digitalisasi di posisi spesialis SDM didasarkan pada data dari European Digital Skills Survey dan data yang dikumpulkan pada tahun 2018 di lima wilayah Eropa dalam bidang UKM. Bagian ini dilanjutkan dengan pembahasan temuan dari penelitian sebelumnya tentang transformasi digital dalam SDM, dan keterbatasan penelitian ini yang menentukan arah untuk penelitian lebih lanjut.

Perlu disebutkan di sini bahwa artikel ini merupakan perpanjangan dari pertimbangan dan diskusi yang dilakukan dalam makalah yang dipresentasikan oleh penulis di Forum Ekonomi Liberec Konferensi Internasional ke-14 (LEF 2019) di Universitas Teknik Liberec (Maršíková & Mazurchenko, 2019).

Metode Penelitian

Fokus utama makalah ini adalah untuk mengidentifikasi tren terkini dalam manajemen sumber daya manusia yang disebabkan oleh digitalisasi dan dampaknya terhadap keterampilan spesialis SDM yang dibutuhkan. Pertanyaan penelitian berfokus pada: “Bagaimana alat dan teknologi digital memengaruhi cara fungsi SDM diimplementasikan?”, “Apa manfaat dan risiko penggunaan teknologi dalam SDM?” dan “Apa peran dan kompetensi profesional SDM yang paling penting di era digital?”.

Makalah ini memenuhi kebutuhan ini dengan memberikan hasil penelitian kualitatif dan kuantitatif berdasarkan data sekunder yang diperoleh dengan metode berikut: tinjauan sistematis dan analisis isi literatur ilmiah, analisis data sekunder berdasarkan penilaian ahli dan peramalan, dan penggunaan pendekatan sistematis.

Data sekunder dari tinjauan literatur dan database Komisi Eropa digunakan untuk analisis data dalam makalah ini. Selain data primer yang dikumpulkan dalam survei SHARPEN terkait dengan masalah manajemen sumber daya manusia di UKM juga digunakan dalam makalah ini. Pada tahap pertama, kata kunci seperti teknologi digital, kompetensi TIK, Revolusi Industri Keempat digunakan untuk mengumpulkan bahan untuk analisis lebih lanjut dalam database akademik Scopus, Web of Science, SpringerLink dan Science Direct. Pemilihan sumber data dilatarbelakangi oleh reliabilitas dan kualitas penelitian yang tinggi.

Pada tahap kedua penulis menganalisis data sekunder dari sumber berikut:

1. Database Komisi Eropa
2. Survei jaringan layanan profesional multinasional (PwC, Deloitte, EY, dll.)
3. Studi dan laporan perusahaan konsultan manajemen (Capgemini, McKinsey, dll.).

Penggunaan media sosial dalam rekrutmen sebagai fenomena penting digitalisasi aktivitas SDM diperkenalkan pada hasil primer parsial di negara-negara tertentu di Eropa. Temuan ini berasal dari survei yang dilakukan dalam proyek SHARPEN pada tahun 2018, di mana salah satu penulis makalah berpartisipasi. Survei ini menganalisis lebih dari 400 responden (UKM) dari 5 wilayah Eropa terpilih di Republik Ceko, Finlandia, Inggris, Lithuania, dan Jerman. Semua hasil yang disajikan dalam makalah ini mendukung pemahaman yang lebih baik tentang pengalaman dan kemajuan di bidang digitalisasi praktik manajemen sumber daya manusia di perusahaan di seluruh dunia.

Hasil Dan Pembahasan

Tentu saja, digitalisasi menyebabkan perubahan dalam struktur pekerjaan, cara kerja dan ekspektasi perusahaan terhadap keahlian karyawan, yang menciptakan kebutuhan akan revolusi keterampilan. Seperti yang ditunjukkan oleh studi PwC, sekitar 5% pekerjaan Inggris akan berada di bidang kecerdasan buatan, robotika, atau teknologi baru pada tahun 2030-an. Pada saat yang sama, penelitian (Manyika & Sneider, 2018) menggarisbawahi bahwa di bawah pengaruh otomatisasi, kecerdasan buatan, dan digitalisasi, 14% tenaga kerja global mungkin akan dipaksa untuk mengembangkan keterampilan baru dan mengubah kategori pekerjaan mereka pada tahun 2030. Oleh karena itu, peran SDM menjadi penting untuk mendorong perilaku baru pekerja, mengidentifikasi kesenjangan keterampilan dan melatih kembali bakat dalam lanskap teknologi yang berubah dengan cepat. Sejalan dengan itu, SDM harus kreatif.

1. Pengaruh digitalisasi pada kompetensi dan keterampilan profesional SDM utama: analisis data sekunder

Paychex Pulse of HR Survey (2018) mengungkapkan bahwa penggunaan teknologi digital oleh manajer SDM sangat membantu tidak hanya untuk meningkatkan perekrutan dan kepatuhan terhadap peraturan, tetapi juga memungkinkan mereka untuk memainkan peran strategis dalam proses pengambilan keputusan dan kesuksesan perusahaan secara umum. Dalam survei yang dilakukan oleh Oracle dan Research Now SSI di sembilan negara di Eropa, Australia, Amerika Utara, dan Amerika Latin pada tahun 2018, para profesional SDM diminta untuk merinci alasan utama mengapa transformasi digital membantu SDM menjadi lebih strategis dan bernilai bagi bisnis. Menurut pendapat responden, alasannya termasuk memberikan lebih banyak dukungan kepada manajer eksekutif (37%), kelincahan dan perubahan dalam kepemimpinan manajemen (32%), dan membuka bakat yang ada (29%).

Dalam studi oleh Patmore et al. (2017), 268 profesional SDM Inggris ditanyai tentang kesiapan teknologi, pola pikir digital, dan tingkat keterampilan digital mereka. Hasilnya menunjukkan bahwa hanya satu dari tujuh responden yang mengidentifikasi tim SDM mereka sebagai tim ahli di berbagai keterampilan digital di bidang media sosial, seluler, analitik, data, pembelajaran digital, dan pengalaman pengguna. Ini menekankan bahwa mayoritas (61% miskin hingga rata-rata) memiliki kesenjangan keterampilan digital, menggunakan analitik digital adalah yang terbesar).

Studi yang diberikan oleh Infocorp atas permintaan ManpowerGroup pada tahun 2017 meneliti pengaruh otomatisasi terhadap tenaga kerja dengan mensurvei sekitar 20.000 pemberi

kerja di 42 negara. Studi ini menemukan bahwa pengusaha di seluruh dunia menghadapi tantangan dalam mencari orang dengan keterampilan lunak, teknis, dan digital campuran, yang memungkinkan pengurangan risiko penggantian dengan otomatisasi. Hal lain yang relevan adalah bahwa lebih dari separuh perusahaan mengindikasikan komunikasi, pemecahan masalah, dan organisasi sebagai soft skill spesialis SDM yang paling sulit ditemukan di era digital (Mazurchenko & Maršíková, 2019). Selain itu, DiRomualdo dkk. (2018) menunjukkan bahwa pengusaha mengalami kesulitan dalam mempekerjakan profesional SDM dengan keahlian SDM, pemikiran strategis, dan keterampilan manajemen bisnis. Untuk alasan ini,

Global Leadership Forecast yang dirilis oleh DDI, Conference Board, dan Ernst & Young pada tahun 2018 berfokus pada keadaan dan konteks masa depan kepemimpinan. Survei ini didasarkan pada data yang terintegrasi dari 25.812 pemimpin dan 2.547 profesional SDM dari 54 negara. Menurut laporan ini, model bisnis baru, struktur organisasi, analitik, dan disrupsi digital memengaruhi peran dan tindakan profesional SDM untuk membangun kompetensi dan kredibilitas mereka. Bukti menunjukkan bahwa sekitar 70% spesialis SDM melihat kebutuhan untuk meningkatkan penerapan teknologi SDM dan keterampilan analitik. Selain itu, hanya 16% pemimpin SDM yang merasa siap untuk beroperasi di lingkungan yang sangat digital (Wellins & Sadjady, 2018).

2. Tren Digitalisasi SDM: Survei Keterampilan Digital Eropa

Berdasarkan Survei Keterampilan Digital Eropa yang dilakukan di antara sampel representatif dari 7.800 tempat kerja di enam negara anggota UE (Jerman, Finlandia, Inggris, Portugal, Swedia, dan Slovakia), dapat diidentifikasi beberapa tren digitalisasi di posisi spesialis SDM. Terlepas dari kenyataan bahwa manajer SDM tidak menempati posisi utama sebagai responden dalam survei ini, beberapa pertanyaan menunjukkan beberapa temuan tentang pengaruh digitalisasi terhadap kompetensi TIK SDM. Ada temuan diidentifikasi ditampilkan di Tab. 4. Manajer sumber daya manusia termasuk dalam pekerjaan yang dipilih sebagai yang paling penting untuk operasi sehari-hari berdasarkan sektor, berdasarkan jenis dan tingkat keterampilan digital karyawan dalam pekerjaan yang dipilih. Namun, hanya keterampilan digital dasar manajer SDM yang diidentifikasi sebagai penting, dibandingkan dengan semua posisi lain yang tercantum di bawah ini di mana beberapa tingkat keterampilan digital lanjutan atau khusus juga diperlukan.

Tabel 2
Pekerjaan yang Dipilih Sebagai yang Paling Penting untuk Operasi Sehari-hari

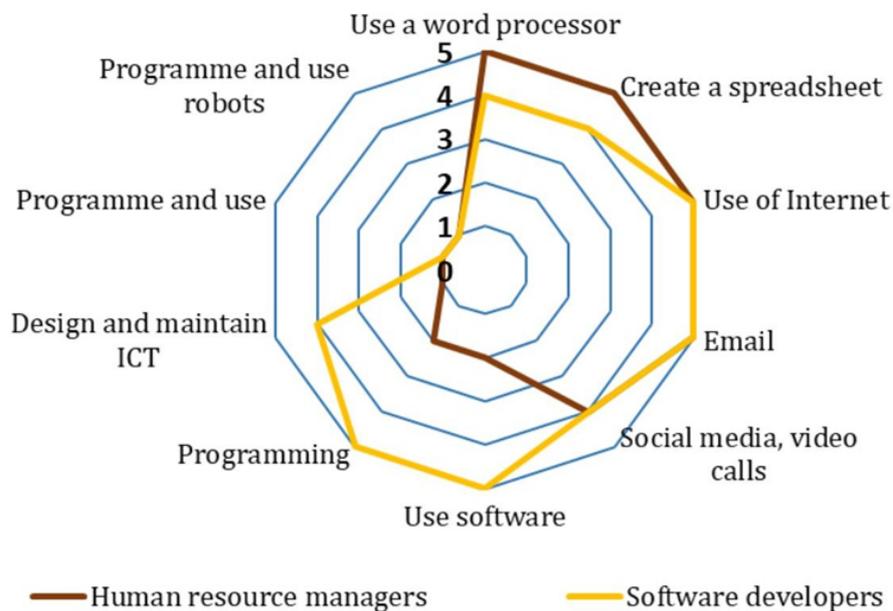
Sektor	Pangkat	Judul pekerjaan	Skill Dasar Digital	Skill Mahir Digital	Skill Spesialis Digital
Informasi dan komunikasi; Profesional, ilmiah dan teknis kegiatan;	1	Managing director dan chief executive	4	2	2
	2	Pekerja pendukung klerikal tidak diklasifikasikan di tempat lain	4	1	2
	3	Manajer penjualan dan pemasaran	4	2	2
	4	Akuntan	4	2	2
	5	Manajer layanan teknologi informasi dan komunikasi	4	4	2

Administratif jasa	6	pegawai kantor umum	4	1	2
	7	Manajer keuangan	5	2	2
	8	Profesional engineer tidak diklasifikasikan di tempat lain	4	3	2
	9	Pengembang perangkat lunak	4	4	2
	10	Manajer sumber daya manusia	5	1	1

Sumber: Studi Literatur Penulis, 2022

Catatan: 1 berarti tidak penting sama sekali, 5 berarti penting.

Seperti yang dikonfirmasi oleh temuan dari survei ini, tempat kerja ini lebih cenderung mengharapkan perubahan lebih lanjut yang dibawa oleh teknologi digital di semua pekerjaan yang dipilih. Dari 6.264 tanggapan valid pada pertanyaan berikutnya, telah diidentifikasi keterampilan digital yang paling penting bagi manajer SDM. Gambar 1 memperkenalkan keterampilan digital utama untuk manajer SDM dan pengembang perangkat lunak (di mana 5 berarti penting dan 1 tidak penting sama sekali). Seperti yang ditunjukkan Gambar 1, menggunakan pengolah kata, membuat spreadsheet, menggunakan internet, dan email adalah beberapa kompetensi digital penting manajer SDM. Selain itu, media sosial dan panggilan video juga dianggap sangat penting. Perlu dicatat bahwa beberapa tingkat pemrograman mulai memiliki arti penting bagi manajer SDM. Sebagai perbandingan, penulis memilih pengembang perangkat lunak dari sektor Informasi dan komunikasi yang sama, profesional, kegiatan ilmiah dan teknis. Untuk pengembang perangkat lunak, menggunakan perangkat lunak dan pemrograman juga penting.



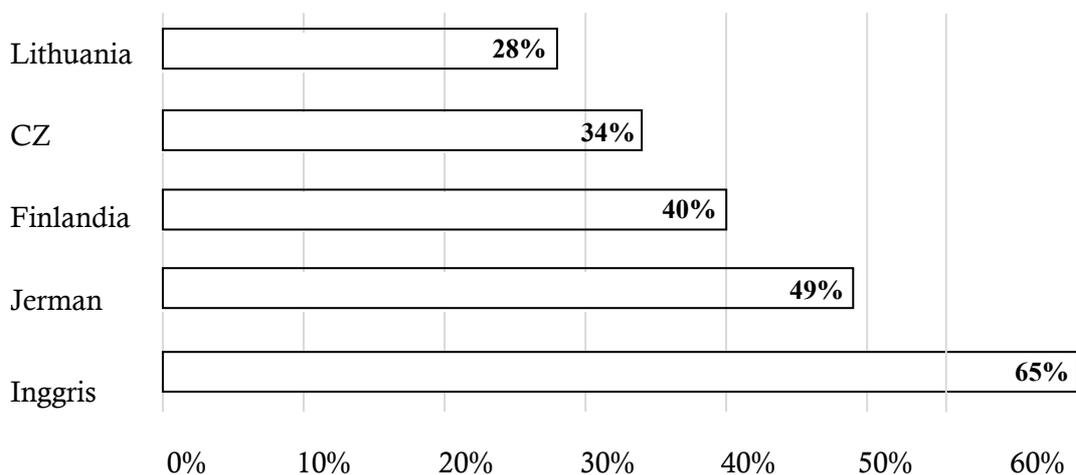
Gambar 1

Perbandingan Pentingnya Keterampilan Digital dalam Pekerjaan yang Dipilih

Sumber: Studi Literatur Penulis (Curtarelli et al., 2016)

Kompetensi media sosial diidentifikasi sebagai hal yang penting bagi manajer SDM. Mereka sering digunakan dalam perekrutan (seperti yang disebutkan di atas). Sangat menarik untuk melihat

bagaimana media sosial sekarang juga menjadi penting bagi perusahaan (yaitu UKM). Data yang dikumpulkan pada 2018 di lima wilayah Eropa di UKM menunjukkan bahwa menggunakan media sosial untuk rekrutmen tidak dianggap penting oleh UKM. Gambar berikut menunjukkan berapa % responden dalam survei ini yang dikonfirmasi menggunakan media sosial untuk rekrutmen (lihat Gambar 2).



Gambar 2

Penggunaan Media/Jaringan Sosial oleh UKM. Sumber: (Mazurchenko & Maršiková, 2019)

Perspektif masa depan penggunaan keterampilan digital di posisi SDM juga dievaluasi oleh survei ini. Manajer SDM adalah mereka yang diidentifikasi sebagai salah satu kelompok kunci yang dipengaruhi oleh digitalisasi di masa lalu dan dalam waktu dekat. Namun, jawaban responden menunjukkan bahwa manajer SDM, yang termasuk dalam 10 pekerjaan terpilih di sektor Informasi dan komunikasi, kegiatan profesional, ilmiah dan teknis, menunjukkan tidak ada perubahan dalam penggunaan TIK selama lima tahun terakhir.

Tabel 3

Penggunaan TIK dalam Lima Tahun Terakhir dan Berikutnya, Menurut Sektor dan Pekerjaan

Judul pekerjaan	5 tahun terakhir		5 tahun kedepan	
	Tidak ada perubahan sama sekali	Perubahan dilaporkan	Tidak ada perubahan sama sekali	Perubahan dilaporkan
Manajer keuangan	8.1	91.9	2.9	97.1
Manajer sumber daya manusia	16.7	83.3	20.0	80.0

Sumber: Penulis berdasarkan (Curtarelli et al., 2016)

Juga, cukup mengejutkan bahwa mereka mengharapkan tidak ada perubahan sama sekali dalam 20% kasus penggunaan TIK di posisi manajer SDM. Untuk perbandingan dengan

profesional SDM, penulis memilih manajer keuangan, di mana lebih banyak perubahan dilaporkan dalam 5 tahun terakhir dan juga dalam 5 tahun ke depan.

Temuan dari survei ini menunjukkan bahwa kekuatan transformasi digital baru mulai muncul, dan SDM cenderung sedikit terlambat ke pihak adopsi teknologi. Survei The Heretic untuk Bain & Company (Heric, 2018) menegaskan bahwa setidaknya satu dari empat perusahaan masih menggunakan proses manual atau berbasis kertas sebagai cara utama memberikan layanan SDM. Selain itu, 75% responden menganggap bahwa alat dan teknologi digital mereka belum mencapai realisasi setinggi mungkin. Kajian Katolik Kovacevic dan Cobovic (2017) menekankan bahwa saat ini hanya keenam bisnis yang menggunakan teknologi digital dalam aktivitas sehari-hari untuk pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia. Pada saat yang sama, sebagian besar perusahaan yang diuji (95%) setuju bahwa teknologi digital membawa perubahan signifikan dan sepenuhnya atau sebagian mendukung pengembangan sumber daya manusia. Dalam hal ini, perlu dicatat bahwa adopsi teknologi baru juga membutuhkan proses, sistem, dan data yang lebih disederhanakan dan distandarisasi. Penelitian yang diberikan oleh Mitrofanova et al. (2019) menunjukkan tantangan utama yang dihadapi perusahaan saat memperkenalkan teknologi digital baru dalam manajemen SDM. Antara lain, kompleksitas dan heterogenitas proses manajemen SDM, resistensi karyawan terhadap perubahan revolusioner dan kurangnya penggunaan teknologi digital secara sistematis dalam tugas-tugas SDM sehari-hari diakui. Apalagi, baru 35% pengusaha yang sudah menerapkan sistem otomatisasi pengelolaan SDM yang terintegrasi.

Meskipun dunia baru SDM digital berkembang pesat, penelitian Stephan et al. (2016) tentang pentingnya SDM digital menunjukkan bahwa setiap perusahaan ketiga mendefinisikannya sebagai prioritas yang sangat penting dan hanya 9% perusahaan yang percaya bahwa mereka sepenuhnya siap untuk dia. Beberapa kendala utama dalam proses keberhasilan transformasi digital yang disebutkan dalam studi Oracle & Research Now SSI (2018) adalah sistem TI legacy (53%), perolehan talenta baru (49%) dan resistensi terhadap perubahan dalam budaya perusahaan (42%).

Studi lain tentang nilai manusia di era digital yang dilakukan oleh (Velthuisen et al., 2017) menekankan peningkatan permintaan untuk keterampilan pendidikan tinggi, seperti kecerdasan sosial dan kreatif. Menurut Molotkova dkk. (2019) dalam kondisi digitalisasi, peran soft skill seperti berpikir kritis, fleksibilitas kognitif, pemecahan masalah yang kompleks, kemampuan belajar, keterampilan interaksi dan kemauan untuk berbagi pengetahuan menjadi semakin penting. Perlu juga dicatat bahwa menurut Hackett Group HR Key Issues Study (2018) kurang dari setengah organisasi (46%) memiliki sumber daya dan keterampilan yang diperlukan untuk keberhasilan penerapan strategi transformasi digital dan mengubah model penyampaian layanan SDM.

Menurut penelitian Patmore et al. (2017) pembelajaran dan pengembangan (51%), manajemen kinerja (45%) dan orientasi (44%) adalah area yang ingin didukung secara digital oleh organisasi pada periode berikutnya. Pada saat yang sama, analitik SDM adalah kelemahan terbesar dari organisasi yang disurvei. Studi yang dilakukan oleh Nankervis et al. (2019) menyatakan bahwa big data (15%), teknologi cloud (10%) dan teknologi mobile (8%) tidak begitu populer dan kemungkinan tidak akan digunakan secara aktif oleh praktisi HR dalam pekerjaan sehari-hari mereka di masa depan. Secara khusus, ini mengarah pada kebutuhan untuk mengembangkan kesadaran yang lebih besar dari profesional SDM tentang potensi teknologi saat ini dan meningkatkan motivasi mereka untuk mengembangkan kompetensi baru. Perlu dicatat bahwa merekrut bakat yang tepat, menggunakan teknologi untuk meningkatkan kolaborasi dan produktivitas, memberdayakan manajer untuk membuat keputusan dan menggunakan teknologi

untuk meningkatkan proses SDM belum mapan dan memiliki potensi peningkatan terbesar (Oracle & Research Now SSI, 2018). Untuk secara efektif memecahkan masalah bisnis saat ini dan mendukung perubahan produktif, kolaborasi, dan kepemimpinan di masa depan, spesialis SDM harus dapat menggunakan analitik dan teknologi terintegrasi untuk meningkatkan pengambilan keputusan dan memaksimalkan kontribusi mereka terhadap kesuksesan organisasi.

Beberapa set data digunakan dalam makalah ini tetapi hanya sebagian hasil yang disajikan di sini, dan sampel terbatas dalam skala dan keterwakilannya. Selain itu, tinjauan pustaka masih memiliki beberapa kesenjangan seperti pengambilan data sekunder yang tidak lengkap dan tinjauan pustaka. Data dari European Digital Skills Survey (2016) dikumpulkan di enam negara anggota UE dan juga data dari proyek SHARPEN dikumpulkan di lima wilayah Eropa dalam UKM (2018). Akibatnya, temuan penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan di luar negara dan wilayah tersebut. Hal ini juga dibatasi oleh ukuran sampel yang didefinisikan sebagai 7.800 pemberi kerja. Selain itu, proses penelitian telah mengidentifikasi perbedaan pendapat para ahli, para pemimpin bisnis dan profesional SDM mengenai jenis keterampilan dan kompetensi digital SDM yang akan sangat penting untuk transformasi digital yang sukses dari manajemen sumber daya manusia. Isu-isu topikal ini membuka ruang bagi penulis untuk melakukan penelitian lebih lanjut di bidang ini.

Simpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa digitalisasi merupakan tantangan besar bagi pengusaha, pekerja dan otoritas publik, dan tantangan tersebut perlu dipahami sepenuhnya sehingga opsi kebijakan yang paling tepat dapat diidentifikasi untuk mengubahnya menjadi peluang bagi semua (Curtarelli, M. et al., 2016). Pengaruh teknologi digital berdampak pada kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan yang berbeda dan mengubah tingkat penggunaannya saat ini di tempat kerja. Makalah ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana digitalisasi mempengaruhi juga kompetensi dalam SDM dan bagaimana keterampilan digital dibutuhkan dan digunakan oleh manajer SDM. Temuan dalam makalah berdasarkan tinjauan literatur dan presentasi temuan terpilih dari Survei Keterampilan Digital Eropa (2016) menunjukkan peningkatan permintaan keterampilan digital di banyak pekerjaan dalam beberapa tahun terakhir. Tren ini diperkirakan akan terus berlanjut berkembang karena semakin banyaknya pekerjaan yang menuntut karyawan untuk menggunakan TIK dan memiliki keterampilan digital.

Daftar Pustaka

- Boesen, J., Helenius, O., Bergqvist, E., Bergqvist, T., Lithner, J., Palm, T., & Palmberg, B. (2014). Developing mathematical competence: From the intended to the enacted curriculum. *The Journal of Mathematical Behavior*, 33, 72–87.
- Bokelberg, E., Dorai, C., Feinzig, S., Guenole, M., Lesser, E., Mertens, J., Raisbeck, L., Reyes, W., & Steele, S. (2017). *Memperluas keahlian: Bagaimana komputasi kognitif mengubah SDM dan pengalaman karyawan*. Diakses pada 20 November 2021 dari <https://www.researchgate.net/publication/320888888>.
- Crummenerl, C., Jacob, F., & Funk, L. (2018). *Now or never—HR’s need to shape its own future—Results & Insights from Capgemini’s Exploration “The Future Role of HR.”*
- Curtarelli, M., Gualtieri, V., Shater Janatti, M., & Donlevy, V. (2016). *ICT for work: Digital skills in the workplace (Final Report)*. Luxembourg: Ecorys & Danish Technological Institute for the European Commission.
- Febrianty, F., Revida, E., Simarmata, J., Suleman, A. R., Hasibuan, A., Purba, S., Butarbutar, M., & Saputra, S. (2020). *Manajemen Perubahan Perusahaan Di Era Transformasi Digital*. Yayasan Kita Menulis.
- Heric, M. (2018). HR new digital mandate. *Digital Technologies Have Become Essential for HR to Engage Top Talent and Add Value to the Business*. Retrieved August, 20, 2019.
- Kovačević, A. K. (2017). Impact of Digital Technology in The Development of Human Resources. *Under the Auspices of the President of the Republic of Croatia*, 312.
- Lo, K., Macky, K., & Pio, E. (2015). The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2308–2328.
- Manuti, A., & De Palma, P. D. (2018). *Digital HR*. London: Palgrave Macmillan, Doi, 10, 973–978.
- Manyika, J., & Sneider, K. (2018). *AI, automation, and the future of work: Ten things to solve for*.
- Mazurchenko, A., & Maršíková, K. (2019). Digitally-powered human resource management: Skills and roles in the digital era. *Acta Informatica Pragensia*, 8(2), 72–87.
- Mitrofanova, E. A., Konovalova, V. G., & Mitrofanova, A. E. (2018). Opportunities, problems and limitations of digital transformation of HR management. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS*, 1717–1727.
- Patmore, B., Somers, J., D’souza, D., Welch, D., & Lawrence, J. (2017). Research report: The State of Digital HR in 2017. Retrieved April, 13, 2019.
- Paychex. (2018). *Survei Paychex Pulse of HR: Adopsi Teknologi Terus Membangun Keterampilan Strategis SDM*. <https://www.paychex.com/secure/whitepapers/hr-pulse-2018>
- Rastgoo, P. (2016). The role of human resources competency in improving the manager performance.

Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 64(1), 341–350.

- Sima, V., Gheorghe, I. G., Subić, J., & Nancu, D. (2020). Influences of the industry 4.0 revolution on the human capital development and consumer behavior: A systematic review. *Sustainability*, 12(10), 4035.
- Stephan, M., Uzawa, S., Volini, E., Walsh, B., & Yoshida, R. (2016). Digital HR: Revolution, not evolution. *Global Human Capital Trends*, 97–101.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Ulrich, M., Kryscynski, D., & Slade, J. (2015). Human Resource Competency Conference 2016. *Michigan: Michigan Ross Executive Education*.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204.
- Velthuijsen, J. W., Van Tol, W., & Hagen, A. (2017). Human value in the digital age. *PwC. Recuperado a Partir de <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-human-value-in-the-digital-age.pdf>*.
- Wellins, R. S., & Sadjady, S. (2018). HR under pressure: felling behind in the race to transform. *E. Sinar, RL Ray, S. Wellins, Neal, S., AL Canwell, AL Abel, A. Popiela, J. Dettmann, L. Rolland, L. Collins & T. Cotton (Ed.), The Global Leadership Forecast*, 50–51.



© 2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).