



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dalam era sekarang ini, persaingan bisnis sangatlah ketat. Hal ini bisa diketahui dengan munculnya beberapa model bisnis baru yang menggunakan teknologi sebagai kekuatan utamanya. Disrupsi digital yang terjadi menandakan bahwa teknologi digital sangat berperan dalam meningkatkan efisiensi dan efektifitas proses bisnis di perusahaan sehingga banyak perusahaan yang masih menjalankan proses bisnis konvensional mulai mengubah proses bisnisnya kearah digital.

Selain itu, salah satu faktor penting agar perusahaan dapat bersaing di era digital adalah faktor tenaga kerja. Jumlah tenaga kerja di dunia berdasarkan *International Labour Organization* (ILO) (2019) menunjukkan bahwa ada 3,3 milyar orang yang memiliki pekerjaan, 140 juta orang yang merupakan tenaga kerja potensial, 172 juta orang belum memiliki pekerjaan (pengangguran), dan terdapat 2 milyar orang yang diluar tenaga kerja seperti orang yang ikut dalam edukasi, pekerja sosial yang tidak dibayar, dan para pensiunan.

Indonesia memiliki 264 juta penduduk dimana 129 juta diantaranya merupakan tenaga kerja berusia 15 tahun keatas. Jumlah tenaga kerja di Indonesia meningkat dari tahun ke tahun berdasarkan data dari BPS (2019).

Grafik 1. 1 Grafik Pertumbuhan Tenaga Kerja di Indonesia



Tabel 1. 1 Pertumbuhan Tenaga Kerja di Indonesia

Tahun	Jumlah Penduduk	Persentase Kenaikan
2015	114.819.199	-
2016	118.411.973	3,13%
2017	121.022.423	2,20%
2018	124.004.950	2,46%
2019	129.336.192	4,30%

Sumber: BPS (2019)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pertumbuhan tenaga kerja di Indonesia dari tahun ke tahun mengalami peningkatan.

1.2. Karakteristik Industri

Terdapat 129 juta tenaga kerja di Indonesia yang terbagi ke dalam beberapa lapangan pekerjaan, antara lain:

Tabel 1. 2 Data Lapangan Pekerjaan Utama di Indonesia

No.	Lapangan Pekerjaan Utama	2015	2016	2017	2018	2019
1	Pertanian, Kehutanan dan Perikanan	37.750.317	37.773.525	35.924.541	35.703.074	38.109.196
2	Pertambangan dan Penggalian	1.317.328	1.469.846	1.386.900	1.454.256	1.375.035
3	Industri Pengolahan	15.537.848	15.874.689	17.558.632	18.251.456	18.228.162
4	Pengadaan Listrik, Gas, Uap/Air Panas dan Udara Dingin	201.245	259.638	302.385	338.447	312.261
5	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah dan Daur Ulang, Pembuangan dan Pembersihan Limbah dan Sampah	267.449	241.758	414.627	471.067	415.278
6	Konstruksi	8.208.086	7.978.567	8.136.636	8.300.297	7.624.749
7	Perdagangan Besar Dan Eceran; Reparasi dan Perawatan Mobil dan Sepeda Motor	21.346.857	21.554.455	22.477.345	23.073.515	24.468.769
8	Transportasi dan Pergudangan	4.621.212	4.970.325	5.064.247	5.398.582	5.202.667
9	Penyediaan Akomodasi dan Penyediaan Makan Minum	5.238.142	6.251.527	6.904.745	7.662.236	8.796.831
10	Informasi dan Komunikasi	541.360	683.504	819.210	894.673	942.258
11	Jasa Keuangan dan Asuransi	1.670.111	1.730.759	1.724.544	1.796.913	1.784.361
12	Real Estat	289.926	355.746	305.066	389.925	337.609
13	Jasa Perusahaan	1.365.643	1.437.413	1.663.893	1.664.791	1.690.871
14	Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	4.030.001	4.986.503	4.581.690	4.681.280	5.148.575
15	Jasa Pendidikan	5.605.822	6.085.285	5.978.228	6.066.878	6.599.165
16	Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	1.459.731	1.753.332	1.781.975	1.848.460	1.983.783
17	Jasa Lainnya	5.368.121	5.005.101	5.997.759	6.009.100	6.346.622
Total		114.819.199	118.411.973	121.022.423	124.004.950	129.366.192

Dari tabel 1.2 dapat dilihat bahwa sektor pertanian, kehutanan, dan perikanan masih menjadi lapangan pekerjaan terbanyak di Indonesia

dikarenakan Indonesia merupakan negara agraris yang berarti sangat bergantung pada sektor pertanian, kehutanan, dan perikanan. Berkembangnya perekonomian Indonesia beberapa tahun ini dengan munculnya beberapa start-up meningkatkan jumlah tenaga kerja formal di Indonesia. Menurut data dari BPS (2015), berikut persebaran tenaga kerja formal di seluruh provinsi di Indonesia.

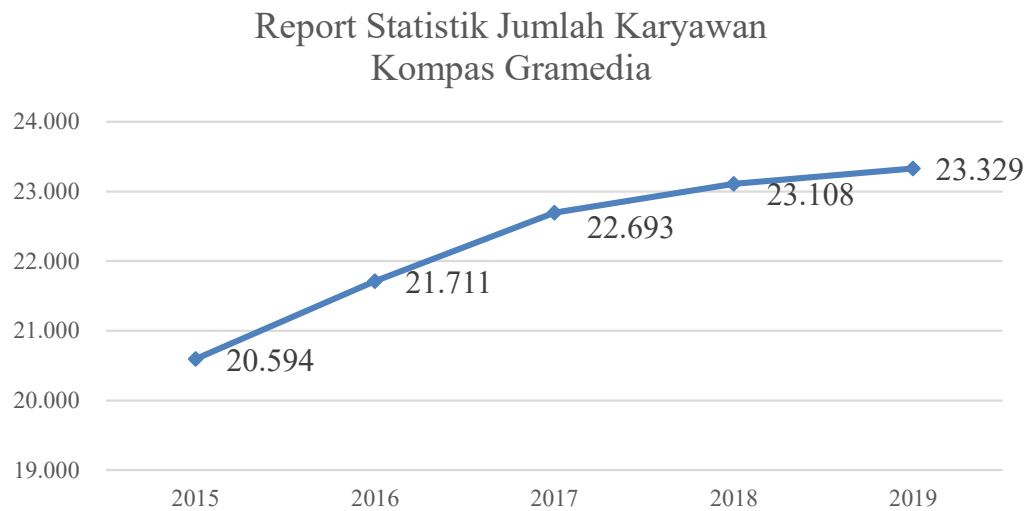
Tabel 1. 3 Data Persentase Tenaga Kerja Formal menurut Provinsi (Persen)

Provinsi	Persentase Tenaga Kerja Formal Menurut Provinsi (Persen)
Aceh	40.77
Sumatera Utara	43.28
Sumatera Barat	35.48
Riau	45.30
Jambi	44.13
Sumatera Selatan	38.76
Bengkulu	31.83
Lampung	29.20
Kep. Bangka Belitung	50.12
Kep. Riau	67.14
DKI Jakarta	69.82
Jawa Barat	51.78
Jawa Tengah	39.06
DI Yogyakarta	45.59
Jawa Timur	38.08
Banten	56.92
Bali	50.37

Nusa Tenggara Barat	28.22
Nusa Tenggara Timur	23.96
Kalimantan Barat	40.52
Kalimantan Tengah	48.61
Kalimantan Selatan	40.71
Kalimantan Timur	59.91
Kalimantan Utara	57.83
Sulawesi Utara	44.67
Sulawesi Tengah	33.36
Sulawesi Selatan	36.99
Sulawesi Tenggara	37.01
Gorontalo	38.74
Sulawesi Barat	25.53
Maluku	35.87
Maluku Utara	33.24
Papua Barat	46.16
Papua	22.37
Indonesia	43.16

Dari tabel 1.3 dapat diketahui bahwa pekerjaan formal terbanyak terdapat di Jakarta dengan 69.82%. Hal ini dikarenakan Jakarta merupakan ibukota dan menjadi pusat perekonomian di Indonesia.

Kompas Gramedia merupakan salah satu perusahaan yang berada di Jakarta yang memiliki jumlah tenaga kerja sebanyak 23.329 pada 2019. Dapat dilihat pada gambar 1.1 dari tahun ke tahun, jumlah tenaga kerja di Kompas Gramedia selalu mengalami peningkatan.



Gambar 1. 1 Report Statistik Jumlah Karyawan Kompas Gramedia

Sekarang ini Kompas Gramedia fokus bertransformasi ke arah digital dengan munculnya unit bisnis yang berfokus kepada digital seperti Gramedia Digital Nusantara (Gramedia.com), Group of Hotels & Resorts (MySantika), Oval (MyValue), Larisin, dan Rekata. Namun, sekarang ini belum ada platform internal yang menyatukan produk-produk digital tersebut sehingga karyawan masih harus mengakses aplikasi atau platform yang berbeda-beda. Menurut Tennant (Gomez, 2017), ada 2 jenis pelanggan yaitu internal dan eksternal. Pelanggan eksternal merupakan seseorang yang memiliki hubungan dengan perusahaan atau organisasi, mereka merupakan *end user* dari produk atau layanan yang ditawarkan perusahaan. Sedangkan pelanggan internal merupakan karyawan yang berinteraksi dan mengerjakan beberapa aktifitas di dalam perusahaan.

Dengan jumlah karyawan yang meningkat setiap tahunnya, maka karyawan Kompas Gramedia merupakan pelanggan yang potensial bagi perusahaan untuk memasarkan atau menawarkan produk-produk digitalnya. Dari sisi karyawan juga dipermudahkannya dalam mencari produk-produk yang dimiliki oleh Kompas Gramedia. Pada umumnya menurut Cook (Gomez, 2017), kepuasan pelanggan internal dihasilkan oleh kinerja karyawan sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan pelanggan internal mengarah pada kinerja karyawan. Selain itu, Kennedy (Gomez, 2017) berpendapat bahwa kinerja karyawan harus memungkinkan untuk meningkatkan orientasi organisasi terhadap pelanggan eksternal.

Employee experience adalah jumlah dari semua interaksi yang terjadi antara karyawan dan organisasi (Morgan, 2017). Interaksi ini dipengaruhi oleh tiga hal, seperti ruang fisik, budaya organisasi, dan alat atau teknologi yang disediakan oleh perusahaan. Peran teknologi tidak hanya dalam mengotomatiskan pekerjaan tetapi juga dalam meningkatkan *employee experience* (Itam & Ghosh, 2020). Baik praktisi maupun akademisi telah berkontribusi pada gagasan *employee engagement* dan menegaskan bahwa karyawan yang terlibat lebih produktif, berkomitmen pada organisasi, dan tetap bahagia dan sehat. *Employee experience* menciptakan *employee engagement* (Itam & Ghosh, 2020).

Kepuasan pelanggan internal dapat dibagi menjadi 5 faktor atau komponen yaitu, pengembangan karir, hubungan antara karyawan dan manajer, skema tunjangan dan kompensasi, lingkungan kerja yang aman,

dan *engagement* (Pavan & Reddy, 2016; Christiana & Rajan, 2014). Pengembangan karir merupakan salah satu hal vital yang dikelola oleh departemen HR, pengetahuan karyawan yang diperbaharui mengarah pada kepuasan kerja (*job satisfaction*) (Stumpf, 2010). Singh (2010) meneliti dinamika antara manajer, *work-life balance*, dan *software professionals*. Singh menyarankan agar para manajer harus membuat kebijakan komunikasi yang tegas, positif, dan memotivasi diantara mereka dan staf mereka melalui saluran komunikasi seperti email, buletin, dan paket informasi.

Faktor tunjangan dan kompensasi, karyawan mendapatkan tunjangan dan kompensasi sesuai dengan pekerjaan mereka. Karyawan menganggap kinerja mereka dan gaji sebagai hubungan yang positif dan signifikan (Zulfqar, et.al., 2012; Lazar, Osoian, dan Ratiu, 2010).

Mengenai faktor lingkungan kerja yang aman, Wright dan Davis (Gomez, 2017) meneliti dampak dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*). Berdasarkan pada kekhususan pekerjaan, rutinitas, umpan balik, dan pengembangan sumber daya manusia, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memang mengarah pada tingkat kepuasan kerja.

Kepuasan karyawan sangat penting untuk menjamin keberhasilan suatu organisasi (Pavan dan Reddy, 2016). Kepuasan karyawan sangat berhubungan dengan *employee engagement*. Oleh karena itu, manajer di dalam suatu organisasi harus memastikan kepuasan karyawan, menghindari

employee engagement yang rendah, ketidakhadiran dan produktivitas yang rendah (Lazar et. al., 2010).

Salah satu cara untuk meningkatkan *employee engagement* di dalam sebuah perusahaan adalah melalui proses *onboarding*. Depura dan Garg (2012) menyimpulkan bahwa *onboarding* dapat meningkatkan *employee engagement* dan efektivitas pembelajaran, serta dapat menurunkan biaya dan meningkatkan produktivitas.

Proses *Human Resources* di perusahaan dapat digambarkan ke dalam sebuah *life cycle* yang disebut dengan *Employee Life Cycle* yang merupakan siklus karyawan dari awal mencari pekerjaan, melamar pekerjaan, bekerja, dan sampai berhenti bekerja. Menurut Lupfer (2017), *employee life cycle* dibagi menjadi berapa tahap yaitu *attraction, recruitment, onboarding, development, retention, dan separation*.

Salah satu proses *employee life cycle* adalah *onboarding*. *Onboarding* merupakan sebuah proses transisi dimana karyawan yang baru masuk bekerja diberikan informasi mengenai pekerjaan yang akan dilakukannya sehingga karyawan baru cepat beradaptasi dengan pekerjaan dan lingkungan sekitarnya seperti atasan dan teman kerja.

Partner for Public Service (2008) mendefinisikan *onboarding* sebagai proses mengintegrasikan dan mengakulturasi karyawan baru ke dalam organisasi serta mempersiapkan alat kerja, sumber daya, dan pengetahuan untuk menjadi sukses dan produktif. Selain itu, *onboarding* berbeda dengan orientasi.

Tabel 1. 4 Perbandingan Orientasi dan *Onboarding*

Orientasi	<i>Onboarding</i>
Fokus dan sasaran transaksional.	Fokus dan sasaran strategis
Kurang dari satu minggu	Termasuk tahun pertama
Dimiliki dan dieksekusi oleh kantor pusat sumber daya manusia.	Mengintegrasikan banyak kantor atau organisasi, fungsi dan individu
Mengatasi beberapa kebutuhan karyawan baru	Mengatasi semua kebutuhan karyawan baru. Mulai dari informasi, peralatan, dan akun untuk pelatihan dan jaringan
Karyawan menghadiri	Karyawan adalah peserta aktif dengan minat untuk sukses
Menghasilkan karyawan baru dengan dokumen lengkap dan beberapa informasi umum	Menghasilkan kesuksesan tahun pertama bagi karyawan baru - memaksimalkan keterlibatan dan retensi karyawan

Sumber: Hamilton (2008)

Pada tabel 1.4 dapat dilihat perbedaan antara orientasi dan *onboarding*. Perbedaan utama adalah orientasi berfokus dan bertujuan pada kegiatan transaksional, sedangkan *onboarding* lebih berfokus pada strategis.

Brandon Hall Group (2015) dalam surveynya menyatakan bahwa salah satu kesalahan yang dapat menyebabkan gagalnya mempekerjakan karyawan adalah karena proses *onboarding* yang lemah atau tidak maksimal. Perusahaan yang memiliki proses *onboarding* yang lemah memiliki kemungkinan akan kehilangan karyawannya dalam tahun pertamanya bekerja. Becker dan Bish (2019) juga menyatakan bahwa *onboarding* merupakan proses untuk membantu karyawan baru agar dapat

beradaptasi dengan lingkungan sosial dan performa terhadap pekerjaan baru secara cepat dan tepat.

Bradt dan Vonnegut (2009) dalam bukunya menyatakan bahwa *onboarding* adalah sebuah proses untuk mendapatkan, mengakomodasi, mengasimilasi, dan mempercepat anggota tim baru baik mereka berasal dari luar atau di dalam organisasi. Di dalam prosesnya, agar *onboarding* berhasil maka memerlukan prasyarat yaitu membuat organisasi selaras dengan kebutuhan dan peran.

- Menyelaraskan: Memastikan organisasi menyetujui kebutuhan anggota tim baru dan penggambaran peran.
- Memperoleh: Mengidentifikasi, merekrut, memilih, dan membuat orang bergabung dengan tim.
- Mengakomodir: Memberikan anggota tim baru alat yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan.
- Asimilasi: Membantu karyawan baru beradaptasi dengan orang lain sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan bersama.
- Akselerasi: Membantu karyawan baru dan tim mereka memberikan hasil yang lebih baik lebih cepat.

Bradt dan Vonnegut (2009) menambahkan bahwa *onboarding* yang efektif pada karyawan baru merupakan salah satu kontribusi penting yang dapat dibuat oleh manajer perekrutan ataupun *human resources* agar mencapai keberhasilan jangka panjang di organisasinya. *Onboarding* yang

efektif mendorong produktifitas karyawan baru, mempercepat hasil kinerja karyawan, dan secara signifikan meningkatkan retensi talenta.

Selain itu cara untuk meningkatkan *employee digital experience* di dalam sebuah perusahaan adalah dengan menggunakan QR Code ketika ingin bertukar kontak dengan karyawan lainnya. Serta QR Code juga dapat berfungsi sebagai presensi pada saat karyawan ingin mengikuti sebuah acara seperti pelatihan karyawan. Stuit (2011) berpendapat bahwa QR Code merupakan pilihan terbaik untuk meningkatkan *experience* di dalam sebuah perusahaan. Stuit (2011) menambahkan bahwa dengan QR code mempermudah pengguna dalam mengakses sebuah konten karena dapat langsung terbuka dan tentunya sangat murah untuk diubah.

1.3. Konteks Transformasi Digital secara Umum

Di era digital sekarang ini banyak perusahaan yang bertransformasi ke arah digital dengan menggunakan teknologi sebagai kekuatan utamanya. Transformasi digital merupakan salah satu strategi agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Menurut Bharadwaj et.al. (Morakanyane, 2017), transformasi digital merupakan strategi organisasi yang dirumuskan dan dijalankan dengan memanfaatkan sumber daya digital untuk menciptakan nilai diferensial. Selain itu, Lucas et.al. (Morakanyane, 2017) mengungkapkan bahwa transformasi digital pada dasarnya mengubah cara tradisional dalam berbisnis dengan mendefinisikan kembali kemampuan bisnis, proses, dan hubungan. Westerman et.al. (Morakanyane, 2017) menambahkan bahwa penggunaan

teknologi secara radikal dapat meningkatkan kinerja atau jangkauan perusahaan. Kemudian, Piccinini et.al. (Morakanyane, 2017) menyatakan bahwa dengan menggunakan teknologi digital yang baru dapat meningkatkan bisnis secara signifikan.

Transformasi digital terjadi di berbagai fungsi yang ada di dalam perusahaan seperti *finance, sales, marketing*, dan juga *human resources*. *Human Resources* sekarang ini mengalami perubahan ke arah digital. Transformasi digital pada *human resources* berdampak pada struktur organisasi, proses HR, dan peran dari HR itu sendiri.

Menurut DiRomualdo (2018), mitra bisnis HR sangat dibatasi hanya untuk menangani permasalahan operasional dan mengelola karyawan sehari-hari. Namun dengan adanya transformasi digital maka mitra bisnis HR akan didukung dengan asisten digital dan juga kecerdasan buatan (AI) sehingga dapat menghasilkan wawasan mengenai permasalahan sumber daya manusia yang paling penting dan mendesak agar dapat memberikan solusi kepada pimpinan. Selain itu, *self-service* akan berkembang menjadi *full-service* yang berarti fungsi *self-service* akan berubah menjadi platform digital yang berisikan informasi, layanan, alat, dan wawasan yang lebih personal untuk karyawan dan atasan. Hal tersebut sangat bermanfaat bagi karyawan agar dapat mengembangkan kemampuannya dengan lebih fokus.

Pada proses HR, transformasi digital berdampak dalam proses rekrutmen dan pengelolaan karyawan. Contohnya adalah penggunaan media sosial untuk berkomunikasi dengan calon karyawan. Selain itu, data

tentang kandidat semakin banyak dan mudah didapatkan sehingga perusahaan dapat lebih mengetahui dan mengenal kandidat. Dalam proses pelatihan perusahaan, penggunaan teknologi digital dapat membantu proses pelatihan mulai dari pembuatan, penyebaran, akses, dan penggunaan.

Proses manajemen kinerja jarang memberikan suatu hasil yang berarti karena hanya berupa penilaian kinerja dan jarang terdapat suatu analisis agar dapat meningkatkan kinerja. Teknologi digital dan analisis data dapat memenuhi itu semua sehingga dapat memonitor kinerja agar dapat mendorong produktivitas individu menjadi optimal atau maksimal. Selain itu, teknologi digital dapat meningkatkan kualitas komunikasi karyawan di semua tingkatan organisasi dan mempermudah proses kolaborasi.

Proses administrasi remunerasi semakin cepat, mudah, dan transparan karena karyawan dan para atasan dapat melihat remunerasi yang didupakannya melalui sistem. Karyawan dapat melihat langsung slip gaji melalui sistem, mengajukan penggantian rawat jalan atau inap dapat dilakukan dengan cepat dan mudah melalui sistem.

Salah satu pekerjaan yang akan berkurang dengan adanya transformasi digital adalah pekerjaan HR yang melayani tugas-tugas administrasi dan transaksional. Peran dari *learning and development* akan bergeser menjadi ke peran yang berpusat pada pemberdayaan pembelajaran dan pengembangan budaya daripada program pelatihan *top-down*.

Tujuannya adalah agar pembelajaran dan pengembangan yang didapatkan karyawan lebih relevan dan berguna bagi karyawan dalam pekerjaan sehari-harinya.

Struktur organisasi menjadi lebih inovatif dan lebih *agile* agar dapat dengan cepat menanggapi perubahan pasar. Data dan analitik sangat diperlukan agar dapat mendukung manajer layanan atau produk untuk perbaikan jangka pendek dan inisiatif strategis.

Selain itu, transformasi digital juga terjadi di seluruh tahap pada *employee life cycle*, mulai dari *attraction*, *recruitment*, *onboarding*, *development*, *retention*, dan *separation*.

Pada tahap *attraction*, dengan adanya transformasi digital maka perusahaan dalam meningkatkan *company branding* menggunakan media-media sosial.

Pada tahap *recruitment*, perusahaan menggunakan platform online seperti JobStreet, jobsDB, Kalibr, dan media sosial dalam menyebarkan informasi lowongan pekerjaan.

Pada tahap *onboarding*, dulunya perusahaan menggunakan cara konvensional dengan mengadakan *in-class training* ataupun dengan pertemuan langsung dengan HR. Sekarang ini, *onboarding* menggunakan portal internal perusahaan agar karyawan dapat langsung merasakan pengalaman kerja digital di perusahaan.

Perusahaan mengadakan *in-class training* dalam tahap *development*. Namun sekarang ini, metode *learning* yang digunakan oleh perusahaan

sudah bertambah dan terfokus dalam pengembangan *self-training*. Karyawan dapat belajar secara mandiri melalui *learning platform* yang berarti dapat belajar apapun, dimanapun, dan kapanpun

Pada tahap *retention*, biasanya para atasan akan langsung melakukan *feedback* terhadap bawahannya dengan cara tatap muka yang dilakukan secara berkala misalnya seminggu atau sebulan sekali. Dengan adanya transformasi digital, atasan dapat langsung secara *real time* memberikan *feedback* terhadap bawahannya melalui aplikasi.

Pada tahap *separation*, perusahaan melakukan *exit interview* agar dapat mengetahui alasan mengapa karyawannya keluar dari perusahaan. Sekarang ini, perusahaan dapat menggunakan suatu aplikasi untuk mengumpulkan atau membuat sebuah grup alumni perusahaan yang dimaksudkan untuk memperkerjakan kembali karyawan yang sudah keluar tersebut.

1.4. Peluang dan Manfaat Transformasi Digital

Transformasi digital tentunya memberikan banyak sekali manfaat pada suatu perusahaan, antara lain adalah meningkatkan kualitas layanan, meningkatkan kontrol terhadap *cost* perusahaan, meningkatkan pengalaman yang didapatkan oleh pelanggan, menciptakan peluang-peluang bisnis baru, meningkatkan pendapatan, dan memastikan strategi marketing perusahaan.

Transformasi digital pada HR dapat mempermudah para perekrut tenaga kerja dalam mencari orang yang potensial untuk perusahaan. Selain

itu, para pencari pekerja juga dipermudah dalam mencari pekerjaan karena banyak platform lowongan pekerjaan.

Bagi karyawan yang sudah bekerja di suatu perusahaan juga dipermudah oleh transformasi digital ketika melakukan kegiatan transaksional seperti mengajukan cuti, mengajukan ijin, mengajukan presensi susulan, mengecek slip gaji, mengajukan penggantian rawat jalan atau rawat inap, dan lain-lain. Karyawan juga dapat mengetahui data-data tentang dirinya sendiri melalui portal internal perusahaan. Selain itu, karyawan juga dapat mengetahui produk-produk perusahaan

Manfaat dari transformasi digital pada proses *onboarding* adalah sebagai alat bagi Kompas Gramedia untuk mengenalkan *growth management* khususnya kepada karyawan baru. Partner for Public Service (2008) menambahkan bahwa dengan proses *onboarding* yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan keterikatan karyawan, serta retensi karyawan. Alat ukur yang dapat digunakan menurut Partner for Public Service (2008) adalah dalam bentuk operasional seperti persentase karyawan yang sudah memiliki peralatan kerja di hari pertama dan persentase kepuasan karyawan dalam mengikuti *onboarding*. Kemudian dapat diukur juga dari segi strategis seperti kinerja karyawan berdasarkan KPI yang sudah diberikan, serta kepuasan karyawan baru terhadap perusahaan.

Manfaat bagi pemerintah dengan adanya transformasi digital akan mengurangi tingkat pengangguran di Indonesia karena tersedianya

informasi lowongan pekerjaan yang terdapat pada platform lowongan pekerjaan. Selain itu, pemerintah juga dapat mencari orang-orang berpotensi untuk menduduki jabatan-jabatan dalam pemerintahan melalui platform digital.

1.5. Ancaman dan Tantangan Transformasi Digital

Ancaman dari transformasi digital adalah semakin ketatnya persaingan bisnis karena informasi akan semakin cepat sehingga menyebabkan kondisi pasar berubah setiap saat. Kemudian, perusahaan berlomba-lomba untuk memenangkan persaingan bisnis sehingga terkadang perusahaan menggunakan segala macam cara seperti membajak orang potensial dari perusahaan lain untuk bekerja di perusahaannya.

Bradt dan Vonnegut (2009) mengungkapkan bahwa beberapa organisasi mengelola *onboarding* secara berbeda sehingga kebanyakan karyawan baru maupun karyawan dengan peran baru tidak mendapatkan pesan yang jelas tentang apa yang diinginkan dan diharapkan oleh tim dan organisasi tersebut. Bahkan sedikit organisasi yang menggunakan pendekatan strategis, komprehensif, terintegrasi, dan konsisten. Hal tersebut dikarenakan *onboarding* bukan sebuah proses yang dilakukan setiap hari sehingga sulit untuk membuat *onboarding* yang baik.

Ancaman lainnya adalah meningkatnya perpindahan kerja di kalangan milenial sehingga tantangan bagi perusahaan adalah bagaimana membuat seorang karyawan potensial tidak pindah ke perusahaan lainnya.

Tantangan transformasi digital yang lain adalah mengubah kultur perusahaan agar semakin gesit dan cepat mengikuti perubahan. Karakteristik era digital adalah dimana informasi semakin cepat sehingga dibutuhkan adaptasi yang cepat untuk mengikutinya. Kompas Gramedia sendiri sedang mengalami transformasi kultur menjadi *growth culture* atau *growth management* dimana menganggap bahwa setiap karyawan memiliki keunikan atau keistimewaan di dalam dirinya yang dapat dikembangkan sehingga dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan. Kultur yang lalu mengharuskan adanya standarisasi bagi karyawan seperti kompetensi, model, dan *framework*. Selain itu, karyawan juga dikontrol secara ketat. Namun di era sekarang ini yang semakin lincah, tidak pasti, kompleks, dan ambigu (VUCA) berdampak pada perubahan kultur untuk lebih menghargai keunikan atau keistimewaan dari setiap individu. Cara untuk menghargainya adalah dengan melakukan percakapan mendalam dan hal tersebut dalam direalisasikan dengan bantuan teknologi.