

DIGITAL HR STRATEGY

Transformative Approaches in the Digital Age

Editor : GCAINDO

| Ardy Firman Syah
| David Tjahjana
| Efrita Norman
| Makrufah Hidayah Islamiah
| Sukmo Hadi Nugroho
| Ventje J. Kuhuparuw
| Wustari L. Mangundjaya
| Y. Johny Natu Prihanto



GCAINDO
inspiring and empowering

Digital HR Strategy : Transformative Approaches in the Digital Age

Penulis: Ardy Firman Syah, David Tjahjana, Efrita Norman,
Makrufah Hidayah Islamiah, Sukmo Hadi Nugroho,
Ventje J. Kuhuparuw, Wustari L. Mangundjaya,
Y. Johny Natu Prihanto.

Editor: GCAINDO

Tata letak: GCAINDO
Desain sampul: GCAINDO

Diterbitkan melalui:

Bintang Semesta Media

Anggota IKAPI No. 147/DIY/2021

Jl. Karang Sari, Gang Nakula, RT 005, RW 031,

Sendangtirto, Berbah, Sleman, Yogyakarta 57773

Telepon: (0274) 4358369 , Mobile: (0) 858-6534-2317

Email: redaksibintangpustaka@gmail.com

Website: www.bintangpustaka.com, www.pustakabintangmadani.com

Cetakan Pertama: 2022

Yogyakarta, Bintang Semesta Media 2022

xii + 142 halaman, 150 mm x 230 mm

ISBN: 978-623-5472-33-1

Hak cipta © 2022 pada penulis.

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Gambar pada sampul: fauxels (Pexels).

Gambar pada awal setiap bab: Tima Miroshnichenko (Pexels), fauxels (Pexels), Edmond Dantès (Pexels), Pixabay (Pexels).

Disclaimer. GCAINDO sebatas melakukan *proof-reading*, cek kesalahan tulis, format tulisan, dan *layout setting* untuk tujuan kerapian dan artistik buku. Isi tulisan sepenuhnya adalah tanggung jawab Penulis. GCAINDO dan Penerbit tidak bertanggung jawab atas isi tulisan setiap Penulis.

Kata Pengantar

Pendekatan yang bersifat transformatif digital di era Industry 4.0 dan Society 5.0 yang ditandai dengan penggunaan teknologi dan komunikasi digital sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Dengan memfasilitasi terwujudnya perubahan yang berdampak di tengah transformasi digital tujuan kolektif organisasi dapat secara lebih efektif dicapai dengan memanfaatkan kelebihan pengetahuan, inovasi dan keterampilan individu dalam sebuah kerja tim. Oleh karena itu, dibutuhkan pemahaman yang bersifat komprehensif atas strategi sumber daya manusia di era transformasi digital.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas strategi sumber daya manusia digital. Di dalamnya dibahas konsep dasar manajemen dan evolusi teori manajemen sumber daya manusia. Sumber daya manusia berbasis kompetensi di era digital dan prinsip dan aplikasi *talent management* dalam manajemen sumber daya manusia kemudian diuraikan. Selanjutnya dipaparkan mengenai konsep dan strategi *learning agility* dalam pengembangan sumber daya manusia. Penjelasan mengenai manajemen pengembangan karir diberikan sebelum ditutup dengan ulasan mengenai manajemen kompensasi dalam pengembangan sumber daya manusia dan manajemen dan penilaian kepuasan kerja.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam atas strategi sumber daya manusia digital.

GCAINDO

Daftar Isi

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
Daftar Gambar	vii
Daftar Tabel	viii
Profil Penulis	ix
1 Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia.....	1
1.1 Pendahuluan.....	2
1.2 <i>Digital human resource</i>	3
1.3 <i>Digital human resources analytic</i>	6
1.4 <i>Digital recruitment</i>	9
2 Evolusi Teori Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.1 Pendahuluan.....	12
2.2 <i>Milestone</i> perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia	12
2.3 Permasalahan perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia	16
2.4 Definisi ilmu manajemen sumber daya manusia	17
2.5 Peran manajemen sumber daya manusia sebagai praktik ...	19
2.6 Peran manajemen sumber daya manusia sebagai teori	20
2.7 TQM (<i>total quality management</i>)	22
3 Sumber Daya Manusia berbasis Kompetensi di Era Digital	23
3.1 Pendahuluan.....	24
3.2 Industry 4.0	25
3.3 Kompetensi baru yang dibutuhkan	27
3.4 Pendekatan berbasis kompetensi.....	30
3.4.1 <i>Kerangka kerja kompetensi</i>	30
3.4.2 <i>Smart manufacturing dan revolusi Industry 4.0</i>	32
3.4.3 <i>Pendekatan competence-based di dalam konteks organisasi</i>	36
3.4.4 <i>Pendekatan competence-based dalam konteks individual</i>	39
3.5 Sumber daya manusia dalam revolusi Industry 4.0.....	41
3.6 Implementasi Industry 4.0.....	42
3.6.1 <i>Kapabilitas teknologi</i>	43
3.6.2 <i>Fleksibilitas strategis dan Industry 4.0</i>	44
3.7 Kesimpulan	45

4	Prinsip dan Aplikasi Talent Management dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.....	49
4.1	<i>Talent management</i>	50
4.2	Prinsip <i>talent management</i> dalam manajemen sumber daya manusia	52
4.3	Aplikasi talent manajemen dalam manajemen sumber daya manusia	54
4.4	Syarat implementasi model <i>talent management</i>	62
4.5	Dimensi rekrutmen talenta (<i>talent recruitment</i>)	64
4.6	Dimensi pengembangan talenta (<i>talent development</i>).....	69
4.7	Dimensi retensi talenta (<i>talent retention</i>).....	74
5	Konsep dan Strategi Learning agility dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	75
5.1	Pendahuluan.....	76
5.2	Pengertian kelincahan pembelajaran (<i>learning agility</i>).....	76
5.3	Pentingnya dan kegunaan kelincahan pembelajaran.....	77
5.4	Penggunaan kelincahan pembelajaran	78
5.5	Karakteristik kunci dari kelincahan pembelajaran	79
5.6	Dimensi pembelajaran	80
5.7	Dimensi kelincahan pembelajaran (<i>learning agility</i>)	80
5.8	Tipe moda pembelajaran	81
5.9	Manfaat kelincahan pembelajaran (<i>learning agility</i>)	82
5.10	Kriteria kelincahan pembelajaran	82
5.11	Asesmen kelincahan pembelajaran.....	85
5.12	Kiat-kiat untuk meningkatkan kelincahan pembelajaran	86
5.13	Hasil dari kelincahan pembelajaran.....	88
5.14	Hasil penelitian	89
5.15	Kesimpulan	90
6	Manajemen Pengembangan Karir	93
6.1	Pendahuluan.....	94
6.2	Pengertian pengembangan karir	96
6.3	Manfaat manajemen karir.....	97
6.4	Perencanaan karir	99
6.5	Penilaian karir diri sendiri oleh karyawan	103
6.6	Penilaian terhadap lingkungan	103
6.7	Bentuk-bentuk pengembangan karir	104
7	Manajemen Kompensasi dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	105
7.1	Pendahuluan.....	106
7.2	Konsep manajemen kompensasi	106
7.3	Proses dan aktivitas manajemen kompensasi	107
7.4	Perencanaan dan pengembangan manajemen kompensasi	110

8	Manajemen dan Penilaian Kepuasan Kerja	113
8.1	Definisi manajemen	114
8.2	Definisi kinerja.....	115
8.3	Model manajemen kinerja.....	116
8.4	Indikator penilaian kinerja	117
8.5	Syarat-syarat berkualitasnya penilaian kinerja	119
8.6	Unsur-unsur dalam penilaian kinerja	122
8.7	Faktor pengukuran dan penilaian kinerja	124
8.8	Klasifikasi pengukuran outputs, outcomes dan inputs	124
8.9	Faktor yang mempengaruhi kinerja	125
	Daftar Pustaka	127
	Glosarium.....	139
	Indeks	141

Daftar Gambar

Gambar 1.1	Tipologi dari <i>digital human resources</i>	4
Gambar 1.2	LAMP <i>framework for HR analytics</i>	5
Gambar 1.3	<i>Stages of the evolution or maturity of HR analytics</i>	8
Gambar 3.1	Industry 4.0 <i>evolution</i>	25
Gambar 3.2	Industry 4.0 <i>framework and contributing digital technologies</i>	26
Gambar 3.3	<i>Multilevel mediation model including HRPs, employee competencies and firm performance</i>	28
Gambar 3.4	<i>A framework for competencies</i>	31
Gambar 3.5	<i>Conceptual framework of Industry 4.0 smart manufacturing systems</i>	34
Gambar 3.6	<i>Theory of action and job performance: best fit (maximum performance, stimulation, and commitment = area of maximum overlap or integration</i>	37
Gambar 4.1	Perubahan paradigma pada pengelolaan sumber daya manusia	51
Gambar 4.2	Dimensi <i>talent management</i> menurut Ritu Karn	56
Gambar 4.3	<i>Talent wheel</i> menurut Kock dan Burke	60
Gambar 4.4	Contoh <i>proses succession planning</i> di pemerintahan.....	63
Gambar 4.5	Model <i>talent management</i> dalam pengembangan karier sumber daya manusia	64
Gambar 4.6	Tahapan pada dimensi rekrutmen talenta	65
Gambar 4.7	Tahapan perencanaan pegawai	68
Gambar 4.8	Tiga level jabatan pimpinan tinggi	68
Gambar 4.9	Tahapan pada dimensi <i>talent development</i>	70
Gambar 4.10	<i>On boarding and performance management</i>	72
Gambar 5.1	Keterampilan yang dicari pada waktu melakukan rekrutmen pegawai baru	78
Gambar 7.1	Metode <i>problem statement</i> dalam <i>design thinking</i>	109
Gambar 7.2	Kegiatan pengembangan kompensasi	112

Daftar Tabel

Tabel 4.1	Lima dimensi <i>talent management</i> dari Kock dan Burke.....	61
Tabel 4.2	Kriteria talenta jabatan pimpinan yang dibutuhkan	66
Tabel 4.3	Hasil proses identifikasi pegawai sumber daya manusia....	67
Tabel 4.4	Klasifikasi sumber daya manusia yang memiliki talenta untuk posisi jabatan pimpinan.....	67
Tabel 5.1	Karakteristik kunci dari kelincahan pembelajaran yang tinggi	79
Tabel 5.2	Asesmen kelincahan pembelajaran	86
Tabel 5.3	Kegiatan dan manfaat kelincahan pembelajaran	87
Tabel 6.1	Instrumen penilaian diri sendiri	103

KONSEP DAN STRATEGI LEARNING AGILITY DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Wustari L. Mangundjaya, M.Org,Psy,
S.E., Psikolog, DSHRMD, DOD

Learn, unlearn dan unlearn merupakan proses pembelajaran yang dapat dilakukan untuk memperluas wawasan seseorang.

— Wustari L. Mangundjaya



5.1 Pendahuluan

Perubahan yang sangat cepat di segala bidang membuat semua aspek di organisasi juga harus dapat berubah dan menyesuaikan diri dengan cepat, termasuk dalam hal program pembelajaran. Pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) tidak lagi dapat dilakukan secara konvensional tetapi harus dapat mencari terobosan baru dalam usaha untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada. Salah satu pendekatan yang digunakan adalah apa yang disebut dengan kelincahan pembelajaran (*learning agility*) yang saat ini sudah menjadi hal yang tidak asing lagi di kalangan praktisi manajemen SDM. Kelincahan pembelajaran memungkinkan karyawan untuk berkembang secara lebih optimal, baik dengan cara belajar secara mandiri, belajar secara formal maupun belajar secara daring (*e-learning*).

Konsep pembelajaran tanpa henti (*continuous learning*) menjadi dasar dalam pengembangan SDM. Dalam hal ini, kelincahan pembelajaran akan bermanfaat tidak hanya bagi karyawan saja tetapi juga bagi organisasi, karena dengan menggunakan konsep kelincahan pembelajaran karyawan dapat melakukan *learn*, *unlearn* dan *relearn* sesuai dengan minat, *passion* dan kompetensinya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan oleh karyawan dan juga organisasinya.

5.2 Pengertian kelincahan pembelajaran (*learning agility*)

Konsep kelincahan pembelajaran (*learning agility*) dikembangkan dari dunia bisnis yang didefinisikan oleh Lombardo dan Eichinger (2000) sebagai kemampuan dan keinginan seseorang untuk belajar dari pengalaman, dan menerapkan apa yang dipelajarinya untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik termasuk pada tugas yang pertama kali dilakukan.

Berdasarkan pendekatan ini, individu dengan kelincahan pembelajaran yang dimilikinya akan memelajari ilmu yang baik dan benar dari pengalaman yang dimilikinya dan menerapkannya pada situasi baru yang dihadapinya. Seseorang dengan kelincahan pembelajaran yang tinggi akan selalu berusaha untuk mencari tantangan-tantangan baru, dan secara aktif untuk mencari umpan-balik dari orang lain untuk tumbuh dan berkembang, dan memiliki kecenderungan untuk bertindak, refleksi diri serta mengevaluasi pengalaman mereka dan mengambil konklusi praktis.

Kelincahan pembelajaran adalah kemampuan untuk secara terus menerus dan secara cepat belajar dan melakukan pengulangan belajar untuk kemudian mengaplikasikannya pada konteks yang baru untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kelincahan pembelajaran adalah suatu terminologi mengenai kemampuan individu dan intensinya untuk belajar melalui berbagai cara untuk memperoleh keterampilan baru secara cepat, serta memperoleh wawasan yang cukup dalam.

5.3 Pentingnya dan kegunaan kelincahan pembelajaran

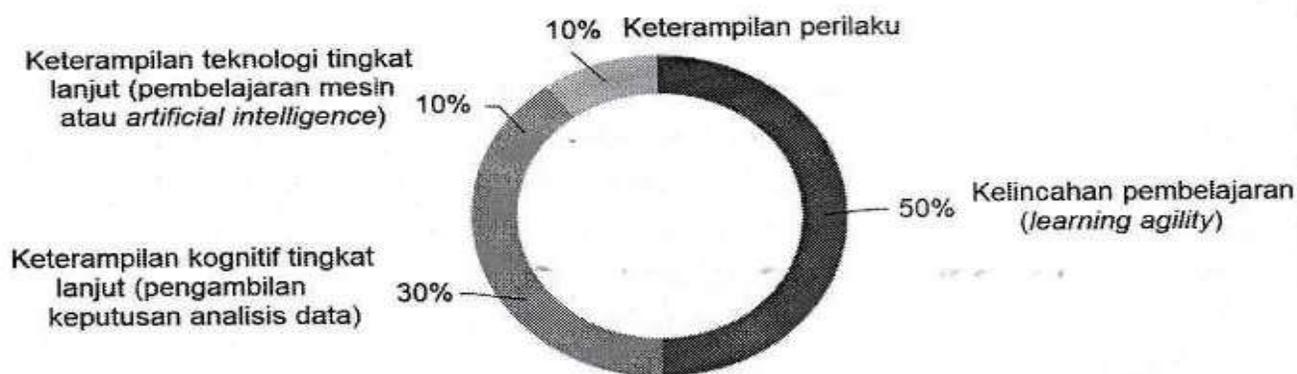
Sebagai suatu keterampilan, kelincahan pembelajaran merupakan keterampilan yang berada pada urutan ketiga dari daftar keterampilan pada saat ini yang harus dikuasai di tempat kerja. Hal ini membuat kelincahan pembelajaran adalah keterampilan yang kritis serta sangat diperlukan sehingga membuat setiap organisasi memerlukan dan menjadikannya suatu keterampilan kunci pada pekerja untuk dapat bertahan dan berkembang di masa mendatang. Pada organisasi yang telah mapan membuat kelincahan pembelajaran terdapat pada uraian jabatan sehingga dapat membedakan antara pekerja dengan kinerja yang tinggi dengan pekerja yang biasa-biasa saja, dan dapat dijadikan kriteria dalam mencari calon pemimpin di tempat kerja.

Kelincahan pembelajaran dapat digunakan untuk mengukur apakah seseorang memiliki potensi untuk mempelajari hal-hal baru secara cepat. Mempelajari hal-hal tersebut bisa saja saat ini kurang relevan, tetapi dapat menjadi sangat relevan di masa mendatang. Seseorang dengan kelincahan pembelajaran yang tinggi akan mampu secara cepat mengambil dan memahami situasi-situasi baru. Organisasi menyadari bahwa dunia adalah berubah secara cepat, akibatnya peran dan posisi juga akan berubah dengan cepat. Sebagai konsekuensinya, akan terdapat karyawan yang saat ini berada pada posisi tertentu, dan kemudian posisi tersebut tidak ada lagi, maka dapat diketahui seberapa cepat ia dapat menyesuaikan

Kelincahan pembelajaran memberikan suatu cara untuk mengukur kemampuan tersebut, dan juga merupakan prediktor yang baik mengenai potensi dan talenta seorang karyawan. Memperoleh talenta kepemimpinan saat ini semakin kompleks dan sukar, sehingga mengetahui secara awal siapa yang akan dapat menjadi pemimpin organisasi di masa mendatang

akan merupakan suatu keuntungan kompetitif tersendiri bagi organisasi (HFM Talent Index, 2018).

Selain itu, kelincahan pembelajaran telah menjadi salah satu karakteristik yang dicari oleh organisasi, dan menjadi persyaratan pada waktu penerimaan pegawai baru. Hal ini dapat terlihat dari data yang ditunjukkan oleh Mettl dan Mercer (2020) yang menunjukkan bahwa kelincahan pembelajaran merupakan karakteristik utama yang dicari pada waktu melakukan rekrutmen. Gambar 5.1 menunjukkan hal tersebut.



Gambar 5.1 Keterampilan yang dicari pada waktu melakukan rekrutmen pegawai baru (Mettl & Mercer 2020)

Berdasarkan pembahasan mengenai pentingnya kelincahan pembelajaran, di bawah ini dibahas mengenai penggunaan kelincahan pembelajaran.

5.4 Penggunaan kelincahan pembelajaran

Kelincahan pembelajaran berguna untuk berbagai kegiatan, yaitu:

- menganalisis kebutuhan dan tuntutan kelincahan pembelajaran yang menjadi tuntutan pada setiap tugas dan posisi di tempat kerja;
- pada saat melakukan rekrutmen, mengidentifikasi talenta yang sesuai dengan tuntutan kelincahan pembelajaran pada masing-masing posisi atau jabatan;
- proses pembelajaran dan pengembangan, melakukan asesmen untuk karyawan yang ada untuk dapat mengidentifikasi kebutuhan pengembangan dan pembelajaran; dan

- proses perencanaan suksesi, dengan cara melakukan identifikasi karyawan yang memiliki potensi yang tinggi untuk menciptakan tangga suksesi karir bagi mereka.

5.5 Karakteristik kunci dari kelincahan pembelajaran

Terdapat beberapa karakteristik yang perlu dimiliki oleh seseorang yang dapat dikategorikan sebagai memiliki kelincahan pembelajaran yang tinggi seperti tercermin pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1 Karakteristik kunci dari kelincahan pembelajaran yang tinggi (Eichinger *et al.*, 2010)

AREA KELINCAHAN PEMBELAJARAN	KARAKTERISTIK
Kelincahan mental (<i>mental agility</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki keingintahuan - Mencari akar permasalahan - Nyaman menghadapi ketidakjelasan dan kompleksitas - Memeroleh persamaan dan perbedaan dengan mudah - Kritis terhadap kebijakan konvensional - Memeroleh solusi untuk berbagai masalah yang sukar - Banyak membaca dan memiliki minat yang luas
Kelincahan berinteraksi (<i>people agility</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Bersikap terbuka dan toleran - Memiliki kesadaran diri - Nyaman dengan keragaman dan perbedaan pendapat - Dapat memainkan berbagai peran sekaligus - Dapat memahami orang lain - Senang bila dapat membantu orang lain sukses - Kelincahan dalam berpolitik - Mengatasi konflik secara konstruktif - Sangat terampil dalam berkomunikasi
Kelincahan perubahan (<i>change agility</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Menyukai eksperimen dan mencoba hal-hal baru - Mudah menerima tantangan - Mau menerima tanggung jawab dan akuntabilitas - Memperkenalkan wacana baru pada ide-ide lama
Kelincahan hasil (<i>results agility</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Membangun tim dengan kinerja tinggi - Dapat menerima target dengan berbagai tantangan yang ada - Memiliki semangat yang tinggi untuk menyelesaikan tugas - Sangat fleksibel dan mampu beradaptasi. - Memiliki rasa percaya diri

5.6 Dimensi pembelajaran

Dimensi pembelajaran adalah atribut yang menentukan jenis pembelajaran yang mampu dilakukan oleh seorang individu. Beberapa individu dapat belajar dengan cepat, sementara yang lain dapat memelajari berbagai hal atau mengembangkan keahlian dalam topik tertentu. Memiliki pengetahuan tentang dimensi pembelajaran individu dapat membantu organisasi dalam menentukan jalur dan lintas karir bagi karyawan.

Hasil penilaian kelincahan pembelajaran akan dapat mengidentifikasi cara belajar yang disukai oleh seseorang. Hal ini membuat penilaian mengenai hal tersebut dapat digunakan untuk memungkinkan karyawan mengikuti pelatihan sesuai dengan cara belajar yang mereka sukai. Dengan bertindak ini, organisasi dapat secara substansial meningkatkan partisipasi, keterlibatan, kehadiran karyawan dalam program pembelajaran dan pengembangan. Di bawah ini terdapat beberapa dimensi kelincahan pembelajaran yang merupakan karakteristik seseorang dalam menjalani pembelajaran.

5.7 Dimensi kelincahan pembelajaran (*learning agility*)

Terdapat tiga dimensi kelincahan pembelajaran, yaitu:

a) Kecepatan belajar

Seseorang yang memiliki nilai tinggi pada dimensi ini dapat belajar dengan cepat. Dia memiliki pendekatan yang terorganisir, mengambil arah yang benar, menindaklanjuti, dan membuat koreksi yang diperlukan untuk tetap berada di jalur untuk mencapai tujuan pembelajaran. Karakteristik orang seperti ini, [ada umumnya akan dapat mencapai tujuan pembelajaran secara tepat waktu, meskipun terdapat hambatan atau kesulitan. Dia dapat bekerja secara efektif dalam peran yang menuntut solusi tepat waktu dan hasil nyata dalam rentang waktu singkat.

b) Keragaman pembelajaran

Seseorang yang mendapat nilai tinggi pada dimensi ini berorientasi pada berbagai pembelajara mengenai topik yang bervariasi dan tidak terbatas pada satu perspektif saja. Orang seperti ini cenderung mencari umpan balik, terutama ketika dia belajar dari teman sebaya,

bawahan atau yang lebih senior. Dia dapat bekerja secara efektif dalam peran yang menuntut variasi dan beroperasi tanpa batas.

c) **Kedalaman pembelajaran**

Seseorang yang mendapat nilai tinggi pada dimensi ini berorientasi pada pembelajaran yang mendalam untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang konsep dan penerapannya. Orang seperti ini lebih tertarik untuk menjadi master atau ahli dalam satu subjek atau topik tertentu. Dia dapat bekerja secara efektif dalam peran yang menuntut keahlian dan spesialisasi.

5.8 Tipe moda pembelajaran

Secara umum terdapat beberapa moda pembelajaran, antara lain:

a) **Pembelajaran mandiri (*self-learning*)**

Lebih suka belajar mandiri dengan sumber daya yang dimilikinya, termasuk membaca buku, mengikuti kelas baik secara luring (tatap muka) maupun daring.

b) **Pembelajaran dalam kelas formal (*classroom learning*)**

Lebih suka belajar dari instruktur dalam pengaturan kelas formal.

c) **Pembelajaran melalui mentor (*mentor-based learning*).**

Lebih suka belajar dari orang lain yang berpengalaman, misalnya mentor atau pelatih.

Dalam hal ini sebagai seorang dewasa, biasanya mereka lebih menyukai moda pembelajaran mandiri atau melalui mentor, karena salah satu prinsip orang dewasa adalah mereka lebih menyukai suasana belajar di mana mereka dapat mengatur sendiri kecepatan dan ritme proses pembelajaran (Mangundjaya, 2017).

5.9 Manfaat kelincahan pembelajaran (*learning agility*)

Sebuah organisasi dengan kelincahan pembelajaran akan memiliki karakteristik sebagai berikut:

- Karyawan dengan produktivitas yang lebih tinggi
Dengan adanya karyawan yang memiliki kelincahan pembelajaran yang tinggi, maka karyawan diharapkan akan mampu menghasilkan produktivitas yang lebih banyak.
- Karyawan yang siap untuk menghadapi masa depan
Kelincahan pembelajaran memungkinkan seorang karyawan menjadi pembelajar yang selalu berusaha untuk mengembangkan dirinya. Dengan kepemilikan berbagai pengetahuan dan wacana yang luas akan memungkinkan karyawan siap dalam menghadapi berbagai situasi dan kondisi di masa mendatang.
- Terdapat karyawan yang memiliki potensi tinggi untuk dikembangkan
Dengan dimilikinya kelincahan pembelajaran maka karyawan akan memiliki wacana yang lebih luas, serta keterampilan dan kemampuan yang lebih baik. Hal ini berdampak positif pada meningkatnya jumlah karyawan yang memiliki potensi tinggi untuk dikembangkan ke jenjang karir yang lebih tinggi.
- Meningkatnya produktivitas dan profitabilitas dari organisasi
Adanya karyawan dengan produktivitas yang tinggi, karyawan yang memiliki potensi dan kompetensi untuk menghadapi masa depan, serta karyawan yang memiliki potensi untuk dikembangkan secara lebih optimal yang pada akhirnya akan membuat organisasi meningkat produktivitas dan profitabilitasnya.

5.10 Kriteria kelincahan pembelajaran

Penelitian terdahulu (tim peneliti dari Teachers College, Columbia University) mengembangkan asesmen mengenai kelincahan pembelajaran (*learning agility assessment inventory*, LAAI) untuk mengukur lima dimensi utama dari perilaku kelincahan pembelajaran. Dari kelima dimensi tersebut terdiri atas empat dimensi yang memungkinkan

kelincahan pembelajaran seseorang (berinovasi, bertindak, melakukan refleksi, dan mengambil risiko). Selain itu, terdapat satu dimensi yang dapat menggagalkan atau menghambat seseorang, yaitu disebut dengan bertahan (defensif). Penjelasan singkat dari dimensi-dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

- Berinovasi

Komponen pertama dari kelincahan pembelajaran melibatkan pertanyaan yang mempertanyakan aspek *status quo* dan menantang asumsi lama dengan tujuan untuk menemukan cara baru dan unik dalam bertindak. Hal ini menuntut seseorang untuk memiliki pengalaman baru, yang memberikan perspektif dan kesempatan untuk menumbuhkan basis pengetahuan pemahamannya tentang berbagai hal. Individu yang gesit dan lincah serta memiliki kelincahan pembelajaran yang tinggi akan menghasilkan ide-ide baru melalui kemampuannya untuk melihat masalah dari berbagai sudut.

- Bertindak

Adalah suatu proses dan kemampuan belajar berdasarkan dari pengalaman yang terjadi pada saat seseorang berusaha mengatasi tantangan yang jarang dijumpai. Dalam hal ini, untuk dapat belajar dari tantangan seperti itu, individu harus dapat tetap melaksanakan tugas dan menangani stres yang disebabkan oleh adanya ambiguitas tugas, yang akhirnya dapat beradaptasi dengan cepat agar dapat bekerja. Hal ini membutuhkan ketajaman pemikiran dan keterampilan untuk mengamati, mendengarkan, maupun kemampuan mengolah data dengan cepat. Dengan bertindak memungkinkan orang yang gesit dan lincah dalam belajar dapat memiliki keterampilan baru secara lebih cepat dan menghasilkan kinerja lebih baik daripada rekan mereka yang kurang gesit dan lincah.

- Melakukan refleksi

Memiliki pengalaman baru tidak menjamin bahwa seseorang belajar dari pengalaman tersebut, dan individu yang gesit belajar tampaknya mengetahui hal ini. Mereka pada umumnya haus akan umpan-balik dan energinya lebih terfokus untuk dapat lebih memahami asumsi dan perilaku mereka sendiri. Sebagai hasilnya,

mereka menghasilkan wawasan yang lebih dalam tentang diri sendiri, orang lain, dan masalah yang dihadapinya.

- Mengambil risiko

Komponen lain dari kelincahan pembelajaran melibatkan kegiatan menjelajah ke wilayah yang tidak diketahui dan menempatkan diri di luar masalah untuk dapat mencoba hal-hal baru. Individu yang gesit dan lincah dalam belajar adalah pionir yang menjadi petualang serta nyaman dengan risiko progresif yang akan ditemukan. Mereka akan sukarela mengerjakan pekerjaan tersebut meskipun kesuksesan tidak selalu dapat dicapai. Bagi mereka kegagalan adalah suatu kondisi yang memungkinkan untuk belajar secara terus-menerus dan mengumpulkan kepercayaan dirinya kembali dengan keluar dari zona nyaman untuk mencapai kesuksesan yang telah direncanakan. Hal ini biasa juga disebut sebagai pola pikir berkembang atau growth mindsets. (Mangundjaya, 2022),

Selain dari empat dimensi tersebut di atas, terdapat satu dimensi lain, yaitu bertahan atau defensif yang sebenarnya mencerminkan penghambat dari kelincahan pembelajaran.

- Bertahan (defensif)

Keterbukaan terhadap pengalaman adalah dasar mental untuk belajar. Untuk itu, tidak mengherankan jika individu yang tertutup dari umpan balik atau defensif ketika ditantang maupun diberikan umpan-balik kritis, akan cenderung lebih rendah skornya dalam hal kelincahan pembelajaran. Sementara itu, individu yang memiliki kelincahan pembelajaran yang tinggi cenderung akan mencari umpan-balik, memroses, dan menyesuaikan diri berdasarkan kemampuannya. Dalam hal ini, mereka memiliki pemahaman baru tentang situasi dan masalah mereka sendiri. Bila mereka tertutup dan defensif, maka mereka akan berisiko untuk menutup umpan-balik dari luar. Untuk itu, sebagai usaha menjaga dari perilaku destruktif, maka sikap defensif perlu diukur dan dipahami bersama yang terkait dengan kelincahan pembelajaran. Untuk lebih dapat beradaptasi, mereka disarankan untuk terbuka terhadap proses pembelajaran dan menolak untuk bersikap defensif.

Masing-masing aspek tersebut memberikan wawasan tentang jenis perilaku dan tindakan yang diterapkan oleh individu yang memiliki kelincahan pembelajaran yang tinggi. Individu yang memiliki kelincahan pembelajaran akan mencari peluang untuk tumbuh dan mampu memroses peluang untuk belajar. Mereka terbuka untuk pengalaman baru, mencari tantangan, dan bersedia untuk memperkenalkan ide-ide baru dan norma-norma pertanyaan. Selain itu, mereka juga dapat tetap hadir di situasi yang menantang, tampil dan beradaptasi dengan cepat. Penting untuk diketahui bahwa meskipun masing-masing aspek tersebut penting, tetapi jarang sekali seseorang dapat menunjukkan semua dimensi tersebut secara bersamaan.

5.11 Asesmen kelincahan pembelajaran

Seperti apa yang terdapat pada pembahasan sebelumnya yang menyebutkan bahwa kelincahan pembelajaran semakin penting dan dibutuhkan di dunia yang cepat berubah seperti saat ini. Untuk itu, perlu mengetahui mengenai asesmen kelincahan pembelajaran yang dimiliki oleh seseorang.

Untuk mengetahui mengenai kelincahan pembelajaran seseorang, di bawah ini terdapat 10 pertanyaan di mana seseorang diminta untuk memilih jawaban A atau B.

Bila seseorang menjawab dengan pilihan jawaban B adalah lebih banyak dari A, maka orang tersebut masih harus meningkatkan kelincahan pembelajarannya, dan sebaiknya ia melakukan pengembangan diri dengan berbagai cara, yaitu antara lain seperti yang terdapat pada Tabel 5.2. Sedangkan bila orang tersebut menjawab dengan lebih banyak jawaban A, berarti ia lebih memiliki kelincahan pembelajaran.

Tabel 5.2 Asesmen kelincahan pembelajaran

No	Pernyataan	Pilihan	Pernyataan	Pilihan
Dimensi berinovasi: Apakah saya...				
1	... menantang <i>status quo</i> dalam upaya bertindak untuk perbaikan?	A	... mencoba untuk mencapai yang terbaik dengan apa yang saya miliki?	B
2	... bereksperimen dengan ide-ide baru dan berusaha untuk menemukan solusi terbaik untuk setiap masalah individu?	A	... mampu memilih solusi yang paling tersedia dan melanjutkan ke tantangan berikutnya?	B
Dimensi bertindak: Apakah saya...				
3	... mampu mengambil inisiatif untuk membangun pemahaman yang lebih baik tentang suatu masalah?	A	... percaya intuisi saya untuk membimbing saya ke solusi?	B
4	... tetap tenang saat menghadapi tantangan atau situasi stres?	A	... menggunakan stres sebagai energi untuk menyelesaikan sesuatu dengan lebih cepat?	B
Dimensi refleksi: Apakah saya...				
5	... meluangkan waktu untuk secara kritis merenungkan pengalaman saya?	A	... mampu berpindah dengan cepat dari satu tugas ke tugas lain untuk menyelesaikan pekerjaan lebih banyak?	B
6	... memeriksa kegagalan masa lalu untuk dijadikan pembelajaran?	A	... mampu menempatkan aspek kegagalan dengan cepat sebagai pembelajaran untuk kemudian fokus pada tantangan berikutnya?	B
Dimensi mengambil risiko: Apakah saya...				
7	... mau menjadi sukarelawan untuk peran yang ambigu, baru, atau menantang	A	... mau mengambil tantangan dan tahu saya bisa sukses	B
8	... memiliki kesenangan setelah berjuang dengan masalah yang menantang?	A	... menikmati kesenangan dari mengelola mesin yang diminyaki dengan baik?	B
Dimensi bertahan: Apakah saya...				
9	... mempertimbangkan peran pribadi saya dalam keberhasilan dan kegagalan?	A	... menerima pujian untuk kesuksesan yang telah dibuat dan juga membuat alasan untuk kegagalan?	B
10	... mencari umpan-balik karena saya membutuhkannya?	A	... mendengarkan umpan-balik dari orang lain?	B

5.12 Kiat-kiat untuk meningkatkan kelincahan pembelajaran

Mengingat pentingnya kelincahan pembelajaran bagi seseorang dan bagi organisasi serta berdasarkan aspek yang terdapat pada kelincahan pembelajaran, Tabel 5.3 membahas mengenai kiat-kiat untuk meningkatkan kelincahan pembelajaran.

Tabel 5.3 Kegiatan dan manfaat kelincihan pembelajaran

NO.	KEGIATAN PENGEMBANGAN DAN TANTANGAN PRIBADI	MANFAAT DARI KEGIATAN
Dimensi berinovasi		
1	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk setiap masalah yang dihadapi, tantang diri sendiri untuk menemukan solusi baru, meskipun ada solusi yang tampaknya telah dicoba dan dipercaya. • Jadikan kegiatan <i>brainstorming</i> ide-ide baru sebagai suatu kebiasaan, semakin ide bersifat baru dan kurang konvensional maka akan, semakin baik. • Saat menghadapi tantangan, tanyakan pada diri sendiri dua pertanyaan: <ol style="list-style-type: none"> 1. Apa yang menahan saya untuk mencoba sesuatu yang baru dan berbeda? 2. Jika kendala ini tidak ada, bagaimana saya akan mendekati situasi ini secara berbeda? 	<p>Pada umumnya orang sering memilih solusi pertama yang muncul dalam pikiran daripada meluangkan waktu untuk mempertimbangkan apakah itu benar-benar jalan yang optimal untuk jangka panjang. Hal ini terutama berlaku di pada kondisi stres tinggi.</p> <p>Dengan mencoba pendekatan baru, kita dapat menemukan cara bertindak hal-hal yang dapat menghemat waktu dan energi dari waktu ke waktu serta memunculkan pembelajaran baru yang mungkin belum pernah dipertimbangkan.</p>
Dimensi bertindak		
2	<ul style="list-style-type: none"> • Saat menghadapi sesuatu yang baru, carilah kesamaan antara situasi dan hal-hal yang telah dilakukan di masa lalu. Gambarkan kesamaan ini untuk membongkai tantangan baru. • Ajukan pertanyaan untuk dipahami orang lain, bukan untuk dipahami sendiri. Dengarkan dengan sungguh-sungguh apa yang orang lain katakan dan percayalah bahwa akan mendapat tanggapan ketika mereka selesai berbicara. • Saat seseorang merasa stres, berhentilah sejenak. Jangan hanya mengatakan atau bertindak hal pertama yang muncul di kepala. Luangkan waktu sejenak untuk mempertimbangkan apa yang benar-benar dibutuhkan. 	<p>Saat seseorang berada di bawah tekanan, maka biasanya akan merasakan adanya dorongan untuk menyelesaikan sesuatu dengan cepat.</p> <p>Ironisnya, secara sadar orang akan mencari ide dan solusi yang terdapat dalam pikiran, dan menutup dari pemikiran orang lain. Selain itu, pengalaman diri sendiri akan dapat menginspirasi seseorang yang munculnya sering kali dari alam bawah sadarnya. Untuk itu, bersikap terbuka terhadap masukan dari orang lain, akan dapat memicu ide-ide baru yang mungkin belum pernah dimiliki sebelumnya.</p>
Dimensi refleksi		
3	<ul style="list-style-type: none"> • Temukan seseorang yang dapat dipercaya untuk memberi umpan balik yang terbuka dan jujur serta tantang orang itu untuk memberikan umpan balik tentang diri kita, • Tunjukkan bahwa kita terbuka untuk proses dengan hanya mengajukan pertanyaan klarifikasi. Tahan godaan untuk menjelaskan tindakan atau membuat alasan mengenai tindakan yang kita lakukan. • Lakukan tinjauan setelah bertindak tindakan di mana Anda, dan orang lain yang relevan, merenungkan proyek terbaru dengan mengajukan tiga pertanyaan: <ol style="list-style-type: none"> 1. Apa yang terjadi? 2. Mengapa hal itu terjadi? 3. Apa yang harus kita hentikan, mulai atau terus lakukan untuk memastikan kesuksesan di masa depan? 	<p>Dalam kehidupan kerja yang sibuk di mana selalu ada sesuatu yang harus dilakukan selanjutnya, maka mungkin akan sulit untuk menemukan waktu untuk berhenti dan melihat ke belakang.</p> <p>Pembelajaran terjadi pada saat seseorang meluangkan waktu untuk mengubah pemikiran kita melampaui apa yang telah terjadi.</p> <p>Bertanyalah pada diri sendiri mengapa hal ini terjadi dan mencoba menemukan cara untuk bertindak refleksi, baik secara mandiri maupun bersama orang lain. Hal ini penting dilakukan untuk belajar dari pengalaman.</p>

NO.	KEGIATAN PENGEMBANGAN DAN TANTANGAN PRIBADI	MANFAAT DARI KEGIATAN
Dimensi mengambil risiko		
4	<ul style="list-style-type: none"> Mengambil tantangan baru dapat membuat seseorang takut menemukan sesuatu yang sebenarnya bermakna, tetapi tidak begitu penting. Hal ini membuat kegagalan akan memiliki konsekuensi pribadi yang serius. Hal yang terpenting adalah beri tahu orang lain apa yang sedang dilakukan, minta bantuan dan dukungan mereka. 	<p>Kinerja penting, tetapi jangan sampai terlalu sering hanya terfokus pada kinerja jangka pendek dengan mengorbankan banyak hal termasuk pengembangan pribadi.</p> <p>Bahkan kekuatan terbesar yang dimiliki seseorang dapat menjadi masalah jika digunakan secara berlebihan.</p> <p>Mengambil tantangan baru memungkinkan seseorang untuk melampaui zona nyaman dan mengembangkan keterampilan serta perspektif baru yang mungkin menjadi bagian penting dari kompetensi seseorang di masa depan.</p>
Dimensi bertahan (defensif)		
5	<ul style="list-style-type: none"> Mencoba untuk memandang umpan-balik sebagai hadiah yang diberikan seseorang. Kita mungkin saja tidak menyukainya dan mungkin tidak nyaman tetapi tetap ada nilai di dalamnya. Terlepas dari motivasi pihak lain dalam memberikan umpan-balik, tetapi selalu ada kesempatan untuk mempelajari sesuatu tentang diri sendiri yang sebelumnya tidak diketahui. Tahan godaan untuk menanggapi umpan-balik, terutama pada awalnya. Cobalah untuk tidak menjelaskan mengenai alasan tindakan yang diambil kepada orang lain. Selalu mencoba untuk berterima kasih kepada orang lain. 	<p>Menerima umpan-balik sering kali terasa mengancam, seperti menyerang siapa diri kita. Ketika hal ini terjadi, naluri kita adalah untuk menangkis komentar, mungkin dengan membuat lelucon atau dengan menyerang orang tersebut sebagai balasannya.</p> <p>Pada saat seseorang memasuki tahap menerima dan mempertahankan apa yang ada, maka biasanya menutup diri dari apa yang mungkin dapat terjadi.</p> <p>Dalam hal ini, hanya pada pengalaman yang terakhir, dan bukan pada pengalaman yang pertama, seseorang dapat belajar dan tumbuh.</p>

5.13 Hasil dari kelincahan pembelajaran

Swisher *et al.* (2015) menyatakan bahwa terdapat beberapa hal yang dapat diperoleh sebagai hasil dari kelincahan pembelajaran, antara lain:

1. Pendorong (*drive*)

Dengan dimilikinya kelincahan pembelajaran, maka dapat menjadi pendorong bagi seseorang untuk belajar secara lebih baik, baik dilakukan secara mandiri, menghadiri kelas secara formal, maupun dengan pembelajaran digital (*e-learning*).

2. Sumber informasi (*resourcefulness*)

Seseorang yang memiliki kelincahan pembelajaran yang tinggi akan menjadi orang yang selalu menjadi rujukan, atau menjadi tempat bertanya, karena ia memiliki informasi yang lebih banyak dibandingkan dengan orang lain.

3. Keberadaan (*presence*)

Seseorang dengan kelincahan pembelajaran akan selalu dicari keberadaannya, eksistensi mereka akan selalu ada di semua kesempatan, karena ia memiliki wacana yang luas dan informasi yang banyak.

4. Menginspirasi orang lain (*inspire others*)

Seseorang yang memiliki kelincahan pembelajaran yang tinggi juga diharapkan akan mampu menginspirasi orang lain. Dia akan mampu menjadi sumber inspirasi dan memberikan motivasi serta penyemangat bagi orang lain karena ia menjadi panutan dalam hal kemauannya untuk selalu menjadi pembelajar.

5. Menghasilkan kinerja dalam segala situasi (*delivers against the odds*)

Kondisi kerja dan lingkungan tidak selalu menguntungkan dan mulus, seringkali terdapat berbagai tantangan yang dapat menjadi rintangan bagi seseorang untuk menghasilkan kinerja dengan baik. Dalam hal ini, seorang yang memiliki kelincahan pembelajaran akan tetap mampu menghasilkan kinerja yang baik meskipun berada dalam situasi dan kondisi yang kurang baik dan penuh tantangan.

5.14 Hasil penelitian

Melihat pentingnya kelincahan pembelajaran, terdapat berbagai penelitian mengenai hal ini, dengan hasil sebagai berikut:

- 1) Pada umumnya gender tidak berkorelasi dengan skor yang diperoleh mengenai kelincahan pembelajaran (De Meuse *et al.*, 2008; Lombardo & Eichinger, 2002). Meskipun demikian, manager wanita terlihat memiliki skor yang sedikit lebih tinggi dibandingkan dengan skor manager pria. Hal ini selaras dengan literatur yang ada, yang menunjukkan bahwa wanita lebih mampu menyesuaikan diri dan terbiasa dengan orang lain, belajar dari orang lain, dan lebih memiliki keterampilan dalam berinteraksi sosial (Ibarra & Obodaru, 2009). Meskipun demikian, tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara skor rata-rata dari pria dan wanita dalam hal kelincahan pembelajaran.

- 2) Kelincahan pembelajaran tidak berkorelasi dengan usia (De Meuse *et al.*, 2008). Meskipun terdapat data yang menunjukkan bahwa individu yang lebih muda memiliki skor lebih tinggi dibandingkan dengan yang lebih tua. Secara umum tidak terdapat korelasi yang signifikan antara usia dengan skor kelincahan pembelajaran (Lombardo & Eichinger, 2002).
- 3) Data penelitian juga menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara suku bangsa dengan kelincahan pembelajaran (Church, 2006; De Meuse *et al.*, 2008).
- 4) Kelincahan pembelajaran memiliki konstruk yang cukup stabil, dan reliabilitas yang tinggi dengan koefisien reliabilitas berkisar antara 0,81 sampai dengan 0,90 pada berbagai dimensi kelincahan pembelajaran (Lombardo & Eichinger, 2002).
- 5) Pada umumnya individu memiliki skor yang lebih tinggi pada kelincahan hasil (*results agility* dan kelincahan mental atau *mental agility*) dibandingkan dengan kelincahan individu (*people agility* dan kelincahan perubahan atau *change agility*) (Lombardo & Eichinger, 2002). Hasil ini juga diperoleh pada berbagai negara secara internasional (De Meuse *et al.*, 2008).
- 6) Individu sering kurang peka terhadap kelincahan pembelajaran dan biasanya individu dengan skor kelincahan pembelajaran yang rendah cenderung akan menilai dirinya lebih tinggi dari kenyataan yang ada.

5.15 Kesimpulan

Kelincahan pembelajaran adalah suatu meta konsep yang mencerminkan konstelasi dari individu mengenai kemampuan kognitif dan predisposisi perilaku yang ditampikannya. Hasil dari kelincahan pembelajaran termasuk didalamnya adalah kemampuan untuk membuat transisi yang mulus antara perbedaan peran serta persyaratannya di organisasi untuk memperoleh potensi peningkatan karir dan kinerja lebih baik karena adanya penambahan pengetahuan dan keterampilan yang baru.

Kebutuhan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan potensi karyawan akan meningkat kepentingannya di organisasi. Praktisi menyesuaikan dengan pengembangan generasi selanjutnya di organisasi.

Hal ini membuat asesmen mengenai kelincahan pembelajaran menjadi penting dan berperan sebagai komponen kritis. Seringkali yang terjadi adalah identifikasi dan pengembangan dari karyawan yang memiliki potensi yang tinggi adalah berdasarkan pada observasi dari reaksi generik yang muncul. Dengan menggunakan kekuatan kunci dari kelincahan pembelajaran memungkinkan organisasi suntu dapat mengukur potensi seseorang secara independen dan objektif.

Sementara itu, meskipun hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil asesmen mengenai kelincahan pembelajaran dapat membantu organisasi, tetapi pertanyaan konseptual mengenai kelincahan pembelajaran masih tetap harus di teliti lebih lanjut. Dalam hal ini, organisasi memerlukan pemimpin yang dapat menghadapi tantangan baru dan berpengalaman, sehingga dapat merekomendasikan kebijakan yang memungkinkan terciptanya kelincahan pembelajaran. Hal ini selaras dengan apa yang disampaikan oleh penyanyi Jimmy Dean, yang menyatakan bahwa kita tidak dapat merubah arah dari angin, tetapi yang bisa dilakukan adalah menyesuaikan layar untuk mencapai destinasi. Dengan perkataan lain, organisasi memerlukan seorang pemimpin yang memiliki kelincahan pembelajaran.

DIGITAL STRATEGY HR

Pendekatan yang bersifat transformatif digital di era Industry 4.0 dan Society 5.0 yang ditandai dengan penggunaan teknologi dan komunikasi digital sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Dengan memfasilitasi terwujudnya perubahan yang berdampak di tengah transformasi digital tujuan kolektif organisasi dapat secara lebih efektif dicapai dengan memanfaatkan kelebihan pengetahuan, inovasi dan keterampilan individu dalam sebuah kerja tim. Oleh karena itu, dibutuhkan pemahaman yang bersifat komprehensif atas strategi sumber daya manusia di era transformasi digital.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas strategi sumber daya manusia digital. Di dalamnya dibahas konsep dasar manajemen dan evolusi teori manajemen sumber daya manusia. Sumber daya manusia berbasis kompetensi di era digital dan prinsip dan aplikasi talent management dalam manajemen sumber daya manusia kemudian diuraikan. Selanjutnya dipaparkan mengenai konsep dan strategi learning agility dalam pengembangan sumber daya manusia. Penjelasan mengenai manajemen pengembangan karir diberikan sebelum ditutup dengan ulasan mengenai manajemen kompensasi dalam pengembangan sumber daya manusia.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam atas strategi sumber daya manusia digital.



GCAINDO
Learning and Empowering

Scan this code
for book information



BINTANG
SEMESTA MEDIA

ISBN: 978-623-5472-33-1



9 786235 472331