

## Expertise, Performance, and Value: Transformation Valuation Paradigm in the Digital Age

Aisyah Nur Aulya<sup>1\*</sup>, Soraya Dwi Valentina<sup>2</sup>, Rayhan Athafadellio Muhammad<sup>3</sup>,  
Mochammad Isa Anshori<sup>4</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trunojoyo Madura

**Corresponding Author:** Aisyah Nur Aulya [aisyahnuraulya@gmail.com](mailto:aisyahnuraulya@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Keywords:* Digital Transformation, Performance Assessment, Digital Competencies, Human Resources, HR Management

*Received :* 10 August

*Revised :* 15 September

*Accepted:* 30 October

©2025 Aulya, Valentina, Muhammad, Anshori: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRACT

This study aims to investigate the evolution of human resource (HR) assessment systems in the digital era through a systematic literature review (SLR) that addresses the latest trends, models, and challenges in performance management. Digitalization has brought about a fundamental shift from conventional, administrative assessment systems to a paradigm of data-driven assessment strategies and digital competencies. This study identifies three main pillars of HR assessment transformation: digital expertise, data-driven performance, and the integration of organizational values and ethics. The analysis shows that modern assessment systems must be able to accommodate the needs of innovation, adaptability, and holistic contributions to achieving organizational goals. In addition to increasing efficiency, digitalization requires organizations to develop technological competencies across all HR while maintaining the human dimension and work ethics. This study recommends the implementation of a technology-based sustainable performance management system, enhanced upskilling and reskilling programs, and updated measurement tools to measure innovative work competencies and behaviors in addition to quantitative targets. Further research is recommended to explore the empirical application of digital assessment frameworks in various sectors and highlight the ethical aspects of technology use in HR evaluation

---

## Keahlian, Kinerja, dan Nilai: Transformasi Paradigma Penilaian di Era Digital

Aisyah Nur Aulya<sup>1\*</sup>, Soraya Dwi Valentina<sup>2</sup>, Rayhan Athafadellio Muhammad<sup>3</sup>, Mochammad Isa Anshori<sup>4</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trunojoyo Madura

**Corresponding Author:** Aisyah Nur Aulya [aisyahnuraulya@gmail.com](mailto:aisyahnuraulya@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Kata Kunci:* Transformasi Digital, Penilaian Kinerja, Kompetensi Digital, Sumber Daya Manusia, Manajemen SDM

*Received :* 10 August

*Revised :* 15 September

*Accepted:* 30 October

©2025 Aulya, Valentina, Muhammad, Anshori: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi evolusi sistem penilaian sumber daya manusia (SDM) di era digital melalui pendekatan studi literatur sistematis (Systematic Literature Review/SLR) yang menyoroti tren, model, dan tantangan terbaru dalam kinerja manajemen. Digitalisasi telah membawa perubahan mendasar dari sistem penilaian konvensional yang bersifat administratif menuju paradigma strategi penilaian berbasis data dan kompetensi digital. Studi ini mengidentifikasi tiga pilar utama transformasi penilaian SDM: keahlian digital, kinerja berbasis data, dan integrasi nilai serta etika organisasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa sistem penilaian modern harus mampu mengakomodasi kebutuhan inovasi, adaptabilitas, dan kontribusi holistik bagi pencapaian tujuan organisasi. Selain meningkatkan efisiensi, digitalisasi menuntut organisasi untuk mengembangkan kompetensi teknologi pada seluruh SDM sekaligus menjaga dimensi kemanusiaan dan etika kerja. Studi ini merekomendasikan penerapan sistem manajemen kinerja berkelanjutan berbasis teknologi, peningkatan program upskilling dan reskilling, serta pemutakhiran pengukuran untuk mengukur kompetensi dan perilaku kerja inovatif di samping target kuantitatif. Penelitian lebih lanjut disarankan untuk mengeksplorasi penerapan kerangka penilaian digital secara empiris pada berbagai sektor serta menyoroti aspek etika penggunaan teknologi dalam evaluasi SDM

---

## PENDAHULUAN

Transformasi digital yang terjadi secara luas di era Industri 4.0 telah menimbulkan disrupsi tidak hanya pada cara bisnis beroperasi, tetapi juga secara mendasar mengubah paradigma manajemen sumber daya manusia (SDM) di berbagai sektor organisasi. Revolusi teknologi, termasuk kecerdasan buatan (AI), Internet of Things (IoT), komputasi awan, dan analitik data besar, secara progresif mempengaruhi struktur organisasi, pola kerja, hingga sistem penilaian kinerja yang dulunya cenderung konvensional, administratif, dan statistik menjadi sistem penilaian berbasis digital yang lebih adaptif, berkelanjutan, serta terintegrasi dengan data dan analitik canggih. Di tengah pesatnya adopsi teknologi ini, SDM tetap dipandang sebagai aset strategis utama bagi organisasi, meski terdapat risiko bahwa fokus berlebihan terhadap kecanggihan teknologi berpotensi mengalihkan perhatian dari nilai-nilai kemanusiaan yang seharusnya menjadi inti manajemen SDM modern. Digitalisasi menyebabkan terjadinya perubahan mendasar atas fungsi, peran, dan kompetensi tenaga kerja. Penelitian oleh Audrin (2024) menemukan bahwa keterampilan digital, literasi teknologi, kolaborasi berani, dan pemikiran kritis kini menjadi syarat wajib untuk memasuki dunia kerja yang terdigitalisasi. Laporan World Economic Forum (2023) bahkan memperkirakan bahwa 44% keterampilan pekerja dunia akan berdampak signifikan dalam lima tahun ke depan. Peningkatan kebutuhan organisasi terhadap kemampuan berpikir kreatif, literasi teknologi, serta pola pembelajaran berkelanjutan menjadikan kemampuan adaptif dan penguasaan teknologi sebagai landasan utama pembangunan daya saing organisasi. Organisasi tidak hanya dituntut mengikuti tren teknologi, melainkan juga membangun ekosistem sumber daya manusia agar mampu bertransformasi secara proaktif, inovatif, dan berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan zaman.

Perubahan ini berimplikasi langsung terhadap evolusi sistem penilaian kinerja SDM yang sebelumnya hanya mengukur output kuantitatif kini didorong ke arah penilaian berorientasi kompetensi, sebuah sistem penilaian yang menilai inovasi, kreativitas, keterampilan digital, perilaku adaptif, serta kemampuan pengembangan diri karyawan sebagai penentu nilai kinerja. Penelitian oleh Curzi (2019) menemukan bahwa pendekatan berbasis kompetensi digital mampu memperkuat perilaku kerja inovatif dan adaptasi daya organisasi dalam menghadapi tekanan transformasi teknologi. Penilaian berbasis digital tidak hanya menerapkan sistem analitik dan HRIS, tetapi juga mengintegrasikan budaya kerja, etika, serta nilai-nilai kemanusiaan yang tetap menjadi landasan Human Resource Management 4.0. Namun, kesenjangan literatur tetap ada terkait pemahaman sistematis bagaimana digitalisasi benar-benar mengubah kinerja sistem penilaian secara holistik. Zhang (2024) melihat minimnya penelitian langsung yang membahas hubungan antara praktik SDM digital terhadap produktivitas dan inovasi kerja, khususnya pada sektor UKM. Ruiz (2024) menjelaskan bahwa banyak perusahaan masih kesulitan menyatukan strategi HR digital dengan strategi sumber daya manusia secara komprehensif. Hal ini menunjukkan urgensi pemetaan ulang sistem penilaian SDM dan pendekatan digital yang tidak hanya efisien, tetapi juga berkarakter kemanusiaan serta inklusif. Masarroh & Anshori (2024) membuktikan bahwa

metode penilaian seperti 360 degree feedback dan Management by Objectives (MBO) memang dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas SDM, namun belum optimal dalam mengadopsi teknologi dan pendekatan analitik di ranah manajemen SDM nasional. Agustina & Anshori (2024) menegaskan perlunya perubahan sistem penilaian yang komprehensif dan mampu mengukur keterampilan digital serta nilai kerja secara menyeluruh.

Dalam teori perkembangan, kompetensi dalam SDM dinilai sebagai gabungan antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu, yang di era digital juga meliputi literasi digital, pemikiran analitis, dan ketangkasan dalam menghadapi perubahan teknologi. Wang (2024) menemukan bahwa kompetensi digital kini menjadi landasan evaluasi Kinerja Digital Karyawan, sebuah kerangka penilaian baru yang menerapkan pemanfaatan teknologi secara produktif dan inovatif. Soelistya (2025) menambahkan bahwa soft skill seperti kolaborasi, komunikasi, dan kepemimpinan tetap penting karena mendukung sinergi antara penggunaan teknologi dan budaya kerja adaptif. Secara praktis, penguasaan HRIS (Human Resource Information System) serta kemampuan mengelola data analitik menjadi tolok ukur baru dalam manajemen SDM digital. Dari sisi nilai dan budaya organisasi, digitalisasi telah mengubah makna nilai kerja menjadi strategi kontribusi dalam membangun ketangkasan, inovasi, dan keinginan organisasi. Isa & Anshori (2025) dan Pramudya (2023) menekankan pentingnya integrasi nilai-nilai humanis seperti integritas, transparansi, dan tanggung jawab sosial agar penggunaan teknologi dapat memperkuat kepercayaan, kolaborasi, dan keadilan organisasi di tengah revolusi digital. Perbedaan mendasar antara organisasi yang hanya mengadopsi teknologi dengan yang membangun budaya digital terletak pada penguatan nilai dan etika kerja melalui sistem penilaian SDM yang holistik dan adaptif. Kemajuan teknologi juga memberikan peluang untuk memperbaiki prosedur evaluasi SDM secara objektif dan akurat. Niu (2024) melalui model IoT dan neural network mengafirmasi bahwa teknologi dapat meningkatkan akurasi evaluasi kebutuhan SDM hingga 90%, menyediakan data yang mendalam bagi HR dalam pengambilan keputusan strategi berbasis real time. Wang (2024) menemukan tentang konsep Employee Digital Performance yang menggabungkan kinerja berbasis tugas digital dan inovasi sebagai kerangka penilaian SDM yang relevan untuk generasi digital enterprise. Pergeseran paradigma dari penilaian tahunan ke manajemen kinerja berkelanjutan menjadi langkah penting. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia, AI, dan aplikasi seluler membuat penilaian SDM berlangsung lebih efisien, transparan, dan secara personal mampu memberikan umpan balik secara real time kepada karyawan. Perspektif teori sosioteknik efektivitas sistem digital tergantung pada integrasi antara teknologi dan dinamika interaksi sosial. Di era digital, karyawan yang adaptif memberikan kontribusi besar dalam inovasi dan perubahan proses kerja, sehingga sistem penilaian SDM perlu dirancang untuk mengukur dimensi kreatif, perilaku inovatif, hingga pencapaian strategi yang melampaui target tradisional. Ketidakmampuan metrik tradisional menangkap aspek ini berisiko menimbulkan pengurasan bakat yang berdampak pada bertahannya keunggulan organisasi.

Penelitian ini memanfaatkan tinjauan literatur sistematis (SLR) untuk mengidentifikasi peta evolusi sistem penilaian SDM, keterkaitan keahlian digital, dan nilai kontribusi individu yang membentuk Human Resource Performance Evaluation 5.0. Dengan demikian, kajian ini memperkuat kontribusi pada ranah teoritis dan praktis pengembangan sistem evaluasi SDM yang humanis, adaptif, dan berkelanjutan, sekaligus mendukung daya saing organisasi digital. Penguatan kompetensi digital menjadi kebutuhan mutlak seiring dengan perluasan tugas SDM dan tuntutan inovasi. Tinjauan literatur menekankan tiga pilar utama sistem penilaian SDM di era digital yaitu kompetensi digital, kinerja berbasis data, serta nilai dan etika organisasi. Pertama, kompetensi digital menjadi prasyarat terhadap penggunaan teknologi baru, kebutuhan kolaborasi virtual, dan kecepatan inovasi bisnis. Kedua, kinerja yang diukur tidak hanya berdasarkan target kuantitatif, tetapi juga pada efektivitas pemanfaatan teknologi, kemampuan adaptif, perilaku inovatif, serta kontribusi karyawan dalam berinovasi. Ketiga, nilai organisasi (SDM berbasis nilai) menekankan pentingnya dimensi integrasi kemanusiaan dan etika dalam mencegah dehumanisasi akibat digitalisasi ekstrem.

Perubahan paradigma penilaian kinerja membawa efek domino pada pola pengembangan SDM. Penilaian berbasis data mendorong organisasi untuk melaksanakan upskilling dan reskilling tenaga kerja guna menghadapi disrupsi teknologi yang semakin tidak terprediksi. Program pelatihan yang efektif tidak hanya berfokus pada kemampuan teknis, tetapi juga pada kompetensi digital, soft skill, literasi data, dan kepemimpinan inovatif. Pengembangan SDM digital memerlukan model evaluasi baru yang dinamis dan mampu menyesuaikan dengan konteks perubahan teknologi maupun dinamika industri. Dari sisi kebijakan, organisasi modern didorong untuk melakukan desain ulang sistem kinerja manajemen agar memungkinkan umpan balik real time, pengumpulan data analitik, dan pengembangan perangkat HR berbasis digital. Metrik penilaian dirombak agar dapat mengukur perilaku kerja inovatif, kemampuan adaptif, literasi digital, serta kontribusi strategi karyawan terhadap kapabilitas organisasi. Pendekatan ini diyakini mampu mendorong keterlibatan talenta, meningkatkan retensi, serta memperkuat daya saing organisasi dalam ekosistem digital global. Kajian etika dan sosial juga penting dalam penelitian ini, karena adopsi teknologi yang tidak diimbangi dengan peneguhan nilai kerja dapat menimbulkan ketidakadilan dalam evaluasi kinerja, eksklusivitas akses teknologi, hingga bias dalam pengambilan keputusan berbasis data. Oleh karena itu, penelitian SDM digital harus mengedepankan prinsip integritas, transparansi, dan kejelasan dalam seluruh sistem penilaian.

Berdasarkan uraian di atas, urgensi penelitian ini terletak pada pemetaan evolusi komprehensif sistem penilaian SDM, dengan meninjau hubungan antara keahlian digital, kinerja individu, dan nilai organisasi, dan merumuskan arah sistem penilaian SDM yang humanis, inklusif, serta berkelanjutan. Kajian literatur ini bertujuan mengidentifikasi perubahan paradigma penilaian kinerja dari sistem tradisional menuju sistem digital berbasis kompetensi, serta merumuskan arah pengembangan sistem evaluasi SDM yang relevan terhadap tuntutan akses teknologi, kontinuitas inovasi, dan penguatan nilai-nilai kemanusiaan dalam organisasi digital. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia 5.0, sekaligus menjadi acuan praktis bagi organisasi dalam strategi manajemen SDM yang mendukung daya adaptasi, inovasi, kesejahteraan, dan daya saing di era digital.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Konsep Keahlian (Competence) di Era Digital**

Keahlian atau kompetensi dalam manajemen sumber daya manusia mengacu pada kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memungkinkan individu menjalankan pekerjaannya secara efektif. Di era digital, makna keahlian mengalami transformasi mendalam tidak lagi sekadar kemampuan teknis, namun juga literasi digital, pemikiran analitis, dan kemampuan beradaptasi yang sangat diperlukan agar SDM mampu bersaing dan berinovasi di lingkungan bisnis yang bergerak dinamis dengan teknologi. Penelitian oleh Wang (2024) menemukan bahwa kompetensi digital menjadi faktor utama yang berpengaruh secara langsung pada peningkatan kinerja digital karyawan, dimana pemanfaatan teknologi memungkinkan karyawan untuk mencapai produktivitas, efisiensi, dan inovasi yang lebih tinggi. Hal ini tidak hanya terkait dengan kemampuan mengoperasikan sistem digital, tetapi juga mencakup kemampuan pemecahan masalah berbasis data, interpretasi informasi yang kompleks, serta sikap adaptif terhadap perubahan teknologi yang terus-menerus. Kompetensi digital menjadi landasan penilaian kinerja karena mengintegrasikan aspek penting kolaborasi berani, pemikiran kritis, dan kemampuan bekerja dengan perangkat digital modern (Audrin et al., 2024). Soelistya (2025) menemukan bahwa keahlian soft skills sebagai elemen tak kalah penting dalam menunjang kinerja SDM digital, seperti komunikasi, kolaborasi, kepemimpinan, kemampuan presentasi, hingga empati dalam interaksi virtual. Pengembangan soft skill harus menjadi bagian integral dari program pelatihan SDM, karena soft skill berperan dalam efektivitas penggunaan teknologi dan membangun budaya kerja yang adaptif dan inovatif.

Lingkungan kerja hybrid serta komunikasi digital menuntut kemampuan berinteraksi lintas generasi, lintas budaya, dan lintas fungsi yang membutuhkan soft skill yang kuat agar kolaborasi waktu berjalan efektif. Transformasi digital juga memicu perubahan paradigma keahlian dari manual dan rutinitas administrasi menjadi berbasis data dan otomatisasi (Fadilah & Anshori, 2025). Karyawan kini diharapkan mampu mengoperasikan sistem HRIS (Human Resource Information System), memahami data analitik, serta memanfaatkan alat otomatisasi untuk mendukung proses kerja, pengambilan keputusan

strategi, dan evaluasi kinerja berbasis data. Implikasi ini menjadikan organisasi wajib melakukan upskilling dan reskilling, serta menyesuaikan kurikulum internal dengan teknologi terbaru agar SDM tidak hanya tanggap secara operasional, melainkan juga adaptif secara kompetensi menghadapi transformasi teknologi yang disruptif. Evolusi kompetensi SDM di era digital merupakan kombinasi multidimensi antara digital skill dan soft skill yang mendasari kreativitas, inovasi, ketangkasan, serta daya saing organisasi. Organisasi yang sukses di era ini adalah yang mampu merancang sistem penilaian SDM berbasis kompetensi digital, menyediakan pelatihan aktif, dan mengembangkan budaya kerja kolaboratif melalui integrasi teknologi dan nilai kemanusiaan. Terakhir, digitalisasi menjadikan keahlian digital dan soft skill sebagai pilar strategi yang harus diukur dan dikembangkan secara berkelanjutan agar SDM siap mendukung visi dan inovasi organisasi ke depan.

## **2. Kinerja (Performance) dalam Transformasi Digital**

Kinerja sumber daya manusia (SDM) adalah hasil kerja individu atau kelompok yang dilaksanakan sesuai tanggung jawabnya dalam organisasi. Di era digital, konsep dan pengukuran kinerja tidak lagi semata-mata fokus pada hasil fisik atau output yang dihasilkan, melainkan pada efektivitas penggunaan teknologi, kolaborasi virtual, serta kecepatan adaptasi terhadap inovasi dan perubahan. Transformasi ini ditandai dengan adanya pergeseran cara evaluasi kinerja dari model tahunan yang kaku ke sistem real time performance analysis berbasis data dan teknologi digital yang terintegrasi. Perubahan mendasar dalam kinerja manajemen SDM di era digital mencakup beberapa aspek utama. Pertama, penggunaan teknologi informasi seperti HRIS (Human Resource Information System), aplikasi berbasis cloud, dan platform analitik kinerja, telah memungkinkan proses evaluasi dilakukan secara lebih objektif dan komprehensif. Informasi terkait kinerja, pelatihan, dan pengembangan karyawan kini dapat diakses serta diperbarui secara real time. Data analitik juga memungkinkan manajer SDM untuk memadukan kinerja, mengidentifikasi kesenjangan keterampilan, dan memberikan umpan balik secara langsung. Hal ini tidak hanya mengurangi bias subjektif manusia, tetapi juga mempercepat proses evaluasi di semua level organisasi. Aspek kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam membangun kinerja SDM digital. Menurut Ariani (2025) dan Haikal Bagas (2023), gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki visi, motivasi intrinsik, serta pemberdayaan karyawan, terbukti meningkatkan perilaku inovatif dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Pemimpin transformasional mampu mendorong adaptasi teknologi, perubahan budaya kerja, serta menjembatani komunikasi antara manajemen dan staf dalam lingkungan digital yang semakin kompleks.

Digitalisasi juga dapat mempengaruhi budaya dan pola kerja organisasi. Komunikasi yang sebelumnya satu arah menjadi lebih inklusif dan interaktif berkat penggunaan platform digital dan kolaborasi yang berani. Karyawan kini terlibat aktif dalam diskusi ide, berbagi pengetahuan, dan memberikan masukan yang membangun secara virtual. Hal ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan (engagement) dan kepuasan kerja, namun juga mempercepat pengambilan

keputusan dan respon terhadap perubahan eksternal. Teknologi memungkinkan organisasi untuk mengefektifkan proses administrasi, mengintegrasikan data, serta meningkatkan efisiensi operasional. Sistem digital memudahkan organisasi untuk merekam, menyimpan, dan mengolah kinerja data, rekam jejak pelatihan, hingga absensi tanpa perlu penanganan manual yang rentan kesalahan atau kehilangan data. Dengan model digital, perusahaan juga mampu menekan biaya operasional dan beban administratif, sehingga dapat lebih fokus pada strategi pengembangan SDM jangka panjang.

Pengembangan kompetensi digital serta soft skill karyawan menjadi agenda utama dalam mencapai kinerja unggul di era transformasi digital. Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, penguasaan teknologi kerja, analisis data, kreativitas, serta kolaborasi lintas tim menjadi indikator penting dalam evaluasi kinerja modern. Karyawan juga diharapkan mampu belajar secara mandiri dan proaktif dalam pengembangan diri agar tetap relevan dengan kebutuhan bisnis yang terus berkembang. Tantangan signifikan muncul dari resistensi perubahan dan kesenjangan kompetensi antara lintas generasi karyawan dan latar belakang. Organisasi perlu menyediakan program pelatihan berkelanjutan, pembinaan, serta membangun budaya umpan balik yang konstruktif agar seluruh SDM mampu beradaptasi dan berkontribusi optimal dalam lingkungan kerja digital. Secara keseluruhan, transformasi digital telah membawa paradigma baru dalam kinerja manajemen SDM. Penilaian kini kinerja menitikberatkan pada objektivitas data, efektivitas teknologi, kemampuan adaptasi, dan kolaborasi. Sistem evaluasi digital bukan sekadar alat administratif, namun telah menjadi instrumen strategis untuk membangun SDM yang inovatif, mempercepat karier pengembangan, dan meningkatkan daya saing organisasi secara berkelanjutan.

### **3. Nilai (Value) dan Etika dalam Sistem Penilaian SDM**

Di era digital, nilai-nilai organisasi berkembang menjadi landasan utama dalam membangun sistem penilaian sumber daya manusia (SDM) yang tidak hanya efektif tetapi juga adil, berkelanjutan, dan humanis. Nilai organisasi seperti integritas, transparansi, serta tanggung jawab sosial bukan sekadar jargon, melainkan prinsip inti yang memandu seluruh proses dan keputusan manajemen SDM dalam waktu yang serba terdigitalisasi. Transformasi digital, menurut Isa Anshori (2025), memerlukan keseimbangan antara efisiensi berbasis teknologi dengan penghormatan pada nilai-nilai kemanusiaan. Jika organisasi hanya mengutamakan automasi, efisiensi, dan data tanpa memperhatikan aspek etika, muncul risiko dehumanisasi dan menurunkan keadilan dalam evaluasi kinerja. Padahal, sistem penilaian SDM yang transparan, akurat, serta menghargai martabat karyawan akan memperkuat kepercayaan, loyalitas, dan kolaborasi dalam perusahaan. Penelitian Pramudya (2023) memperkuat temuan ini, bahwa budaya kerja berbasis nilai memberi efek langsung pada peningkatan kinerja dan loyalitas pekerja. Loyalitas tidak lagi hanya terbatas pada ketidakseimbangan finansial, tetapi lahir dari lingkungan kerja yang mengutamakan kejelasan nilai, inklusivitas, serta kolaborasi lintas fungsi melalui pemanfaatan teknologi misalnya melalui feedback digital, pelatihan keberanian,

dan pelibatan suara karyawan dalam pengambilan keputusan. Pendekatan Value Based Management (Koller et al., 2020) menjadi relevan, karena menempatkan nilai-nilai organisasi sebagai dasar dalam setiap keputusan dan sistem penilaian SDM. Artinya, indikator kinerja digital tidak boleh hanya fokus pada pencapaian angka, namun juga bagaimana proses, kolaborasi, dan pengembangan diri berlangsung secara etis dan berkelanjutan.

Selain itu, integrasi nilai kemanusiaan dan teknologi perlu didorong secara aktif melalui sistem desain SDM. Soelistya (2025) menyatakan bahwa sistem penilaian yang menyeimbangkan teknologi dengan nilai-nilai humanis membantu membangun tim kepercayaan, memperkuat solidaritas, serta meningkatkan kesejahteraan kerja. Digitalisasi yang tidak memperhatikan dimensi etika cenderung menghasilkan ketimpangan, diskriminasi algoritmik, hingga menghambat tumbuhnya kultur positif. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa transformasi digital diikuti dengan tata kelola data etika, penyusunan indikator berbasis keadilan, serta mekanisme pengaduan transparan jika terjadi praktik evaluasi yang tidak adil.

Praktik terbaik dalam mengelola sistem penilaian SDM berbasis digital antara lain:

- 1) Menyusun standar etika penggunaan teknologi dan algoritma dalam penilaian SDM, agar proses berjalan objektif serta melindungi privasi dan hak karyawan.
- 2) Membuka ruang partisipasi karyawan secara inklusif melalui platform feedback digital dan pelibatan aktif dalam penyusunan indikator penilaian.
- 3) Melakukan audit evaluasi penilaian secara berkala agar bias, ketidakadilan, dan potensi diskriminasi dapat diminimalisir.
- 4) Mengintegrasikan keberagaman serta nilai tanggung jawab sosial sebagai bagian dari tujuan strategis organisasi dan indikator utama penilaian digital.

Dengan tantangan digitalisasi yang semakin kompleks, organisasi harus berinvestasi dalam menyelaraskan teknologi, budaya, nilai, dan tata kelola etika SDM. Hanya dengan demikian, sistem penilaian SDM berbasis data dapat menjadi alat penggerak perubahan, bukan sumber kecemasan, penghalusan, atau ketimpangan dalam organisasi masa depan.

#### **4. Evolusi Sistem Penilaian Sumber Daya Manusia di Era Digital**

Transformasi digital telah membawa perubahan revolusioner terhadap model penilaian kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) di tingkat organisasi. Awalnya, sistem penilaian SDM didasarkan pada metode manual yang bersifat periodik dan kerap mengandalkan observasi subjektif. Model ini tidak cukup akurat untuk menggambarkan perkembangan dan kontribusi individu secara real time. Namun, dengan kemajuan teknologi seperti Internet of Things (IoT), kecerdasan buatan (AI), dan jaringan saraf, organisasi mulai beralih ke sistem penilaian berbasis data yang lebih objektif, transparan, dan dinamis. Niu (2024) membuktikan bahwa model prediksi SDM berbasis IoT dan neural network mampu meningkatkan akurasi evaluasi kebutuhan tenaga kerja hingga 90% dan

memberi kemampuan analitik mendalam bagi pengambilan keputusan manajerial. Proses ini memungkinkan pemantauan kinerja secara kontinu, analisis pola perilaku kerja, serta mengidentifikasi kesenjangan keterampilan yang tidak terdeteksi oleh metode tradisional. Manfaat utama integrasi ini adalah efisiensi operasional, penghematan waktu, dan peningkatan efektivitas administrasi SDM. Penilaian karyawan tidak lagi hanya dilihat dari keluaran fisik, tetapi juga berdasarkan kontribusi terhadap inovasi, adaptasi pada teknologi baru, dan kolaborasi lintas tim. Penelitian oleh Wang (2024) memperkenalkan konsep Employee Digital Performance (EDP), dengan dua dimensi utama yaitu kinerja tugas berbasis digital dan kinerja inovatif yang didukung digital. Dimensi pertama fokus pada pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan capaian tugas, sedangkan dimensi inovatif menilai kontribusi terhadap solusi kreatif, adaptasi terhadap perubahan, serta kemampuan transformasi di lingkungan kerja digital.

Fadilah dan Anshori (2025) menyoroti pentingnya HR analitik, yaitu penggunaan big data dan sistem pengolahan data digital dalam proses evaluasi SDM global. Analisis SDM memungkinkan organisasi melakukan analisis prediktif, memetakan tren pengembangan karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan kompetensi, serta melakukan penyesuaian sistem reward dan manajemen karir secara lebih tepat sasaran. Sistem digital juga memberikan umpan balik serta pelaporan yang cepat dan mudah dipahami oleh manajemen maupun karyawan. Selain efisiensi dan akurasi, sistem penilaian era digital juga memberi dampak signifikan dalam menjaga etika, transparansi, dan keadilan organisasi. Analisis berbasis data mampu meminimalkan bias pribadi yang sering muncul pada metode manual, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap hasil penilaian. Organisasi yang mengadopsi model penilaian berbasis digital juga lebih mampu merespon kebutuhan bisnis global yang serba cepat, inklusif, dan terintegrasi lintas fungsi. Perubahan ini menjadikan penilaian SDM sebagai alat strategi untuk peningkatan perbaikan berkelanjutan organisasi. Manajemen kinerja kini tidak lagi terjebak pada penilaian tahunan, melainkan diterapkan secara berkelanjutan dan interaktif, di mana karyawan menerima umpan balik secara real time, aktif terlibat dalam evaluasi diri dan pengembangan karir, serta dapat mengakses rekam jejak kinerja secara transparan. Otomatisasi dalam penilaian juga mengurangi beban administratif dan memungkinkan SDM fokus pada pengembangan bakat yang tepat guna. Dengan demikian, evolusi penilaian SDM di era digital bukan hanya tentang adopsi perangkat digital, tetapi juga perubahan pola pikir, struktur organisasi, dan strategi integrasi berbasis data, inovasi, serta etika kerja yang berkelanjutan dan kolaboratif. Organisasi yang berhasil memanfaatkan peluang ini akan memiliki sumber daya manusia yang unggul, tangkas, inovatif, dan tahan banting dalam menghadapi tantangan dunia kerja masa depan.

## 5. Sintesis Teoritis

Berdasarkan teori dan hasil penelitian di atas, dapat disintesis bahwa evolusi sistem penilaian SDM di era digital berfokus pada tiga pilar utama, yaitu:

### 1) *Keahlian Digital (Kompetensi Digital)*

Kompetensi digital merepresentasikan kemampuan adaptif individu maupun tim dalam memanfaatkan, mengembangkan, dan berinovasi dengan teknologi digital sehingga menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Evolusi proses MSDM mendorong penerapan teknologi otomatis, cloud, big data, dan HRIS dalam seluruh proses kerja dari rekrutmen, pengelolaan, pelatihan, hingga evaluasi kinerja. Kompetensi SDM kini diukur tidak hanya berdasarkan hard skill teknis, tetapi juga literasi digital, pemikiran analitis, keberanian kolaborasi, dan ketahanan belajar (agility). Menurut Sedyowidodo (2024) dan Riska Suciarti (2024), era digital menuntut tenaga kerja yang tangkas, kreatif, serta tangguh yang ditunjukkan melalui peningkatan keterampilan, keahlian mengoperasikan teknologi cloud, pemahaman data, hingga adaptasi terhadap otomatisasi kerja. Perusahaan yang sukses mendorong pengembangan kompetensi digital melalui pembelajaran berani (e-learning), sistem feedback digital, serta pemantauan kinerja secara real-time. Pencapaian kinerja digital karyawan menjadi tolok ukur produktivitas, inovasi, keterlibatan, dan daya saing organisasi masa kini.

### 2) *Data Kinerja Berbasis (Kinerja Berbasis Data)*

Sistem evaluasi kinerja berubah secara fundamental dari manual kaku, lamban, dan subjektif menuju data driven yang objektif, kontinyu, serta transparan. Teknologi digital menyediakan data SDM yang tersimpan dalam sistem cloud atau HRIS, memungkinkan manajer SDM melakukan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan secara real-time tanpa penundaan dan risiko kehilangan data. Penggunaan data analitik dan kecerdasan buatan merevolusi pengambilan keputusan berbasis bukti (data-driven Decision Making). Analytics membantu organisasi mengidentifikasi tren perilaku kerja, kebutuhan pelatihan, potensi pengembangan bakat, dan mendukung sistem reward atau promosi yang lebih adil serta akurat. Penilaian kinerja tidak lagi bersifat tahunan, melainkan berlangsung dinamis dengan umpan balik yang langsung dan terukur, sehingga menjamin perbaikan keberlanjutan dan keterlibatan karyawan menjadi lebih optimal. Sistem berbasis data juga menuntut akuntabilitas dan kebisingan, karena seluruh proses dapat ditelusuri dan diaudit dengan transparan sehingga dapat mencegah bias dan ketidakadilan dalam proses evaluasi, serta meningkatkan motivasi dan kepuasan SDM.

### 3) *Nilai dan Etika Organisasi (SDM Berbasis Nilai)*

Di era digital, nilai dan etika organisasi tidak hanya menjadi pelengkap, namun menjadi diferensiator sekaligus landasan menuju transmisi SDM dan bisnis. Digitalisasi memudahkan akses dan kolaborasi, namun juga menimbulkan tantangan dehumanisasi, privasi, dan potensi bias algoritma jika tidak diimbangi dengan prinsip etika yang kuat. Pendekatan HR berbasis nilai, integrasi antara percepatan teknologi dan komitmen pada nilai kemanusiaan: integritas, keadilan, transparansi, serta tanggung jawab sosial. Pengelolaan

penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada efisiensi, tetapi juga kesejahteraan dan pertumbuhan karyawan termasuk perlindungan data, partisipasi ruang, serta kolaborasi budaya dan kepercayaan. Sistem penilaian yang etis mendorong praktik manajemen SDM yang inklusif, terbuka, dan responsif atas keberagaman kebutuhan serta aspirasi karyawan. Audit digital, aturan perlindungan data, feedback terbuka, dan keberpihakan terhadap pengembangan SDM menjadi landasan pelaksanaan sistem penilaian digital yang berkelanjutan dan berkeadilan.

Secara keseluruhan, pilar ketiga tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk satu kerangka evolusi sistem penilaian SDM yang strategis di era digital. Kompetensi digital yang kuat memperkuat kualitas kinerja berbasis data, sementara integrasi nilai dan etika menyeimbangkan kecepatan inovasi dengan keinginan serta kesejahteraan SDM. Organisasi yang ingin bertahan dan unggul di era baru harus menyeimbangkan, mengintegrasikan, dan mengembangkan pilar ketiga ini, karena mereka merupakan pencipta utama bagi terciptanya SDM yang tangkas, inovatif, dan berdaya saing dalam lanskap bisnis global yang semakin kompleks dan berubah cepat.

## **METODOLOGI**

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur sistematis (Systematic Literature Review atau SLR). Pendekatan ini digunakan karena kemampuannya untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis seluruh bukti penelitian yang relevan dengan pertanyaan penelitian secara terstruktur, transparan, dan dapat direplikasi, sehingga sangat cocok untuk memetakan evolusi sebuah konsep secara komprehensif (Triandini et al., 2019). Dengan menggunakan SLR, penelitian ini dapat menganalisis secara mendalam perkembangan konsep keahlian, kinerja, dan nilai dalam sistem penilaian sumber daya manusia di era digital berdasarkan literatur-literatur yang ada. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan literatur akademis, termasuk artikel jurnal, prosiding konferensi, dan buku, yang relevan dengan topik penelitian. Sampel literatur dipilih melalui teknik purposive sampling dengan menetapkan kriteria inklusi dan eksklusi yang jelas. Kriteria inklusi yang digunakan yaitu: 1) publikasi yang diterbitkan dalam lima tahun terakhir untuk memastikan relevansi dan keterbaruan; 2) artikel yang terindeks pada basis data bereputasi seperti Google Scholar, Scopus, atau SINTA; dan 3) memiliki keterkaitan substansial dengan kata kunci penelitian. Sementara itu, kriteria eksklusi meliputi publikasi non-akademis dan studi yang tidak menyajikan teks lengkap (full text) (Masarroh & Anshori, 2024). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur secara digital pada berbagai basis data elektronik. Instrumen utama yang digunakan dalam proses ini adalah search string atau rangkaian kata kunci yang telah dirancang secara sistematis, seperti: "penilaian kinerja" AND "era digital", "manajemen SDM digital", "kompetensi digital", dan "nilai karyawan". Untuk menjaga transparansi metodologi, keseluruhan proses seleksi artikel, mulai dari tahap identifikasi, penyaringan, hingga penentuan kelayakan studi, didokumentasikan dan divisualisasikan menggunakan diagram alur PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Yakin et al., 2023). Data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan alat analisis

kualitatif, yaitu analisis tematik (thematic analysis). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi, menganalisis, serta melaporkan pola atau tema-tema utama yang muncul secara konsisten dari keseluruhan data literatur (Wahyudi et al., 2023). Proses analisis dilakukan secara bertahap, mulai dari pembacaan dan pemahaman mendalam terhadap seluruh artikel terpilih, dilanjutkan dengan pengkodean data untuk menandai konsep-konsep penting, pengelompokan kode-kode yang serupa untuk membentuk tema, hingga sintesis akhir dari tema-tema tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian. Model penelitian yang digunakan dalam studi ini bersifat konseptual dan deskriptif, yang mengadaptasi alur kerja standar dari sebuah studi literatur sistematis. Model ini terdiri dari tiga fase utama. Fase pertama adalah identifikasi, yang mencakup perumusan masalah penelitian dan penentuan kata kunci. Fase kedua adalah penyaringan dan evaluasi, di mana semua literatur yang ditemukan akan diseleksi secara ketat berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Fase ketiga, sebagai tahap akhir, adalah ekstraksi dan sintesis, di mana data dari setiap artikel yang terpilih diekstraksi, dianalisis secara tematik, dan disintesis untuk membangun sebuah kerangka konseptual yang utuh mengenai evolusi sistem penilaian SDM di era digital (Fadilah & Anshori, 2025).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan analisis sistematis terhadap literatur terpilih, penelitian ini mengidentifikasi empat tema sentral yang merepresentasikan evolusi sistem penilaian sumber daya manusia (SDM) di era digital. Tema-tema ini secara kolektif menegaskan terjadinya pergeseran paradigma dari sistem tradisional menuju kerangka kerja yang lebih dinamis, terintegrasi, dan strategis. Temuan tersebut meliputi: 1) Transformasi Sistem Penilaian dari Tahunan ke Berkelanjutan, 2) Evolusi Konsep Keahlian dengan Penekanan Kompetensi Digital, 3) Perluasan Makna Kinerja Melampaui Batasan Tugas, dan 4) Rekonseptualisasi Nilai Karyawan dalam Organisasi Digital.

### **1. Transformasi Sistem Penilaian dari Tahunan ke Berkelanjutan**

Literatur secara konsisten menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja tradisional yang bersifat periodik, kaku, dan berorientasi retrospektif tidak lagi memadai dalam lingkungan bisnis yang bergerak cepat. Era digital mendorong penerapan manajemen kinerja berkelanjutan (continuous performance management) melalui umpan balik real-time, dialog berkelanjutan antara manajer dan karyawan, serta pemanfaatan data dan analitik untuk pengambilan keputusan yang objektif dan adaptif. Praktik ini didorong oleh pemanfaatan teknologi seperti HRIS, AI, dan aplikasi seluler yang menjadikan proses penilaian semakin efisien, transparan, dan personal. Pergeseran ini menegaskan relevansi Teori Siosioteknik yaitu efektivitas sistem bukan hanya soal kecanggihan teknologi, tetapi juga integrasi antara teknologi dan interaksi sosial dalam organisasi untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Sistem pembaharuan berbasis data dan dialog memungkinkan manajer untuk memonitor perkembangan SDM dan langsung menyusun intervensi pengembangan secara tepat waktu. Hal ini mempercepat respons terhadap perubahan lingkungan bisnis dan meningkatkan akurasi pengambilan

keputusan strategi. Umpan balik yang bersifat real-time juga mendukung pelatihan karier dan meningkatkan motivasi karyawan, menjadikan penilaian kinerja sebagai instrumen strategi organisasi.

## **2. Evolusi Konsep Keahlian dengan Penekanan Kompetensi Digital**

Konsep keahlian SDM mengalami evolusi mendasar di era digital. Jika sebelumnya kompetensi terbagi antara hard skill dan soft skill, literatur mutakhir menegaskan munculnya kompetensi digital sebagai pilar ketiga yang krusial. Kompetensi digital mencakup literasi data, kolaborasi secara digital, pembuatan dan manajemen konten digital, keamanan siber, serta pemecahan masalah berbasis teknologi. Namun, kehadiran teknologi tidak mengurangi pentingnya soft skill. Sebaliknya, kemampuan komunikasi, kepemimpinan, tim kerja, dan kondisi menjadi semakin penting di era hybrid dan terdigitalisasi. Penelitian oleh Audrin (2024) dan Soelistya (2025) menunjukkan perpaduan unik antara kompetensi digital dan soft skill memberi keunggulan HR yang bernilai, sukar ditiru, dan menjadi sumber keunggulan kompetitif jangka panjang bagi organisasi sesuai kerangka Resource Based View (RBV). Organisasi yang berhasil adalah mereka yang mampu merancang strategi pengembangan SDM berbasis digital, menyediakan pelatihan upskilling dan reskilling berbasis teknologi, serta mendorong kolaborasi lintas tim melalui platform digital yang inklusif dan adaptif.

## **3. Perluasan Makna Kinerja Melampaui Batasan Tugas**

Makna kinerja dalam SDM digital tidak lagi terbatas pada penyelesaian tugas terdefinisi secara sempit (task performance). Organisasi kini menuntut karyawan menunjukkan kinerja adaptif kemampuan cepat beradaptasi dengan perubahan teknologi, proses kerja baru, serta perilaku kerja inovatif, yaitu perilaku kerja kreatif dan proaktif dalam memecahkan masalah kompleks. Modernisasi sistem penilaian berarti menilai karyawan secara lebih luas, yaitu seberapa besar mereka berkontribusi terhadap inovasi, inisiatif, dan menyesuaikan diri dengan dinamika kerja yang cepat berubah. Penilaian yang hanya fokus pada metrik konvensional berpotensi gagal mengumpulkan kontribusi talenta terbaik dan menimbulkan talent drain. Literasi digital, ketangkasan belajar, dan kolaborasi menjadi dimensi wajib dalam penilaian kinerja modern. Curzi (2019) menegaskan urgensi penilaian berorientasi kompetensi yang mampu mendorong perilaku inovatif dan pengembangan diri secara berkelanjutan. Organisasi juga perlu memperbaharui indikator kinerja agar relevan dengan kompetensi digital, respons adaptif, serta pengembangan kapabilitas dinamis.

## **4. Rekonseptualisasi Nilai Karyawan dalam Organisasi Digital**

Evolusi konsep keahlian dan kinerja bermuara pada rekonseptualisasi nilai karyawan. Di era digital, nilai seorang karyawan tidak lagi diartikan sebagai sekadar output atau efisiensi, melainkan kontribusinya terhadap kapabilitas dinamis organisasi yaitu kelincahan, kapasitas inovasi, dan kesuksesan transformasi digital secara organisasi. Sistem penilaian yang efektif mampu memberikan pengakuan kepada karyawan yang tidak hanya mencapai target

individu, tetapi juga aktif membangun landasan pertumbuhan dan menggerakkan organisasi ke depan. Dalam kerangka teori Modal Manusia, investasi pengembangan kompetensi digital dan adaptif meningkatkan nilai total modal manusia bagi perusahaan secara komprehensif. Pengukuran nilai pada era digital harus memadukan indikator individu prestasi, inisiatif, inovasi dengan pencapaian tim/organisasi seperti agility, partisipasi dalam program digitalisasi, dan kontribusi pada strategi perubahan program. Organisasi yang mampu memberi penghargaan pada kontribusi holistik ini akan menjadi motor utama dalam pembangunan SDM digital yang siap menghadapi tantangan global dan tuntutan era industri 4.0.

### **Strategi Integrasi dan Dampak**

Hasil analisis penelitian ini menjelaskan bahwa digitalisasi tidak sekedar mengubah alat penilaian, tetapi juga substansi tentang apa yang diukur, bagaimana cara menilai, dan mengapa penilaian tersebut penting bagi organisasi. Sistem penilaian modern bergerak dari fungsi administratif ke instrumen strategi dalam mengelola perubahan, membangun daya saing, dan meningkatkan keterlibatan SDM. Praktik terbaik (best practice) yang muncul meliputi pengembangan platform HR digital, penyesuaian indikator penilaian, data audit, dan pembentukan budaya kerja kolaboratif yang adaptif terhadap teknologi. Organisasi disarankan untuk secara aktif merancang kebijakan umpan balik berkelanjutan, pelatihan digital, serta mempromosikan keterbukaan informasi dan transparansi penilaian. Secara keseluruhan, evolusi sistem penilaian SDM di era digital mensyaratkan integrasi teknologi dengan nilai-nilai humanis serta pengembangan kompetensi digital dan adaptif secara berkelanjutan. Perubahan ini penting agar organisasi tetap relevan dan kompetitif dalam menghadapi tantangan global dan mendorong pertumbuhan yang inklusif dan berkelanjutan.

## **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

### **Kesimpulan**

Transformasi digital telah membawa perubahan mendalam dalam cara organisasi menilai dan mengelola sumber daya manusia (SDM), memaksa perubahan paradigma dari sistem penilaian konvensional menuju kerangka kerja yang lebih adaptif, berbasis data, dan fokus pada kompetensi digital. Studi ini setidaknya menyatakan empat perubahan utama yang menjadi landasan evolusi sistem penilaian di era digital. Pertama, proses penilaian kinerja beralih dari siklus tahunan yang kaku dan berorientasi masa lalu ke kinerja manajemen berkelanjutan yang menggunakan umpan balik real-time serta dialog berkesinambungan antara manajer dan karyawan. Adopsi teknologi seperti HRIS, AI, aplikasi seluler, dan analitik data berperan penting dalam mendukung proses ini agar berjalan lebih efisien, transparan, dan personal meningkatkan relevansi sistem penilaian bagi kebutuhan strategi organisasi modern. Evolusi konsep keahlian SDM menandai munculnya kompetensi digital sebagai pilar sentral yang melengkapi hard skill dan soft skill. Kompetensi digital mencakup literasi data, kolaborasi berani, komunikasi digital, pemecahan masalah berbasis teknologi, keamanan siber, serta kemampuan adaptif terhadap perubahan

teknologi yang pesat. Kolaborasi multidisiplin, ketangkasan belajar, dan kreativitas semakin penting dalam membangun tim yang inovatif dan mampu beradaptasi secara optimal di lingkungan kerja hybrid. Soft skill seperti kepemimpinan, komunikasi, dan tim kerja tetap relevan karena menjadi fondasi budaya organisasi yang tangguh, mendukung sinergi penggunaan teknologi, serta membangun keterlibatan karyawan.

Makna kinerja karyawan juga mengalami perluasan. Penilaian tidak lagi semata-mata menitikberatkan pada output ataupun pencapaian target kuantitatif, melainkan fokus pada aspek kinerja adaptif dan perilaku kerja inovatif. Kinerja kini diukur berdasarkan kontribusi nyata terhadap inovasi, kemampuan menghadapi perubahan, serta inisiatif dan kreativitas dalam menyelesaikan masalah kompleks. Organisasi digital yang adaptif menuntut karyawan untuk mampu memberikan nilai tambah dengan cara-cara baru yang melampaui metrik tradisional. Sistem penilaian yang gagal mengakomodasi dimensi ini berisiko kehilangan talenta yang paling inovatif dan adaptif. Nilai seorang karyawan di era digital didefinisikan secara lebih holistik dan strategis. Nilai karyawan tidak lagi sekadar efisiensi atau produktivitas individu, tetapi diukur dari kontribusinya terhadap kapabilitas dinamis organisasi – seperti ketangkasan, kapasitas inovasi, dan keberhasilan transformasi digital. Ketika organisasi mampu mengidentifikasi dan menghargai kontribusi holistik ini, SDM akan menjadi katalis utama pertumbuhan dan keinginan bisnis jangka panjang. Dalam kerangka Teori Modal Manusia, investasi sistematis pada pengembangan kompetensi digital dan adaptif berdampak langsung pada peningkatan nilai total modal SDM perusahaan.

Secara menyeluruh, evolusi sistem penilaian SDM di era digital tidak sekadar mengubah alat ukur atau parameter administratif. Lebih jauh lagi, perubahan ini menekankan pentingnya integrasi teknologi, rekontekstualisasi kompetensi, pembaruan indikator kinerja, dan penguatan nilai-nilai humanis dan etika dalam organisasi. Nilai inti organisasi seperti integritas, transparansi, dan tanggung jawab sosial menjadi landasan tata kelola sistem penilaian SDM digital yang mampu menghindari risiko dehumanisasi, bias algoritmik, dan ketidakadilan dalam evaluasi. Organisasi yang sukses menghadapi era digital adalah yang mampu menyeimbangkan efisiensi teknologi dengan penegakan prinsip humanis, inklusivitas, serta responsif terhadap kebutuhan SDM global yang berbeda. Penelitian menegaskan bahwa keahlian digital, kinerja berbasis data, dan nilai organisasi berbasis etika adalah tiga pilar utama yang saling bersinergi membangun sistem penilaian SDM yang efektif dan berdaya saing tinggi. Sistem penilaian harus bertransformasi menjadi instrumen strategi yang mengelola siklus dinamis pengembangan kompetensi, pemantauan kinerja, dan pengakuan atas nilai strategi SDM bagi pertumbuhan organisasi. Praktik penilaian ke depan harus dirancang untuk memungkinkan umpan balik berkelanjutan, pelaporan transparan, akses data yang akurat, serta sinergi antara inovasi dan kesejahteraan karyawan.

## Rekomendasi

Berdasarkan temuan tersebut, saran praktis bagi organisasi dan manajer SDM adalah untuk melakukan redesain sistem penilaian kinerja secara menyeluruh. Perusahaan disarankan untuk beralih dari siklus penilaian tahunan ke platform manajemen kinerja berkelanjutan yang memungkinkan umpan balik real-time dan dialog yang konstruktif. Selain itu, metrik penilaian harus diperbarui untuk secara eksplisit mengukur kompetensi digital serta perilaku kerja yang adaptif dan inovatif, tidak hanya berfokus pada pencapaian target kuantitatif. Investasi dalam program pelatihan dan pengembangan yang berfokus pada peningkatan keterampilan digital (upskilling dan reskilling) juga menjadi krusial untuk memastikan karyawan siap menghadapi tuntutan kinerja di era baru ini (Wahyudi et al., 2023). Sementara itu, saran untuk penelitian selanjutnya adalah melakukan studi empiris untuk menguji dan memvalidasi kerangka konseptual yang dihasilkan dari studi literatur ini. Penelitian kuantitatif dapat dilakukan untuk mengukur dampak dari sistem penilaian berbasis digital terhadap kinerja inovatif dan kepuasan kerja karyawan secara statistik. Di sisi lain, studi kasus kualitatif pada perusahaan yang telah berhasil mengimplementasikan sistem penilaian modern dapat memberikan wawasan mendalam mengenai faktor-faktor keberhasilan, tantangan, dan praktik terbaik. Penelitian di masa depan juga dapat mengeksplorasi aspek etika dari penggunaan teknologi seperti kecerdasan buatan (AI) dalam proses penilaian untuk memastikan objektivitas dan keadilan (Masarroh & Anshori, 2024).

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, F. (2024). Peran Kompetensi Individu terhadap Kinerja Karyawan pada PT Berkah Industri Mesin Angkat ( BIMA ) Surabaya. 2(2).
- Al-kharabsheh, S., Attiany, M. S., Alshawabkeh, R., & Hamadneh, S. (2023). The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation. January. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.10.006>
- Ammirato, S. (2023). Journal of Innovation management in the midst of the fourth industrial revolution. 8.
- Anshori, M. I. (2025). Implementasi Budaya Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Implementasi Budaya Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. April. <https://doi.org/10.47861/sammajiva.v1i4.505>
- Anshori, M. I. (2025). Perilaku Organisasi dalam Manajemen Perubahan di Era Digital ( Com ) (Issue February).
- Anshori, M. I., Andriani, N., & Madura, U. T. (2024). TRANSFORMASI KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN STRATEGIS DI ERA DIGITAL : TINJAUAN LITERATUR REVIEW. 9(204), 290–297.

- Ariani, M., Tamara, D., Yuliani, T., Saraswati, W., Arrywibowo, I., & Darma, D. C. (2025). EMPLOYEE PERFORMANCE AND SEVERAL PREDICTING FACTORS : A CAUSALITY AND STRATEGY IMPLICATION. 6(1), 293–303. <https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1siart6>
- Audrin, B., Audrin, C., & Salamin, X. (2024). Technological Forecasting & Social Change Digital skills at work - Conceptual development and empirical validation of a measurement scale. *Technological Forecasting & Social Change*, 202(September 2023), 123279. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123279>
- Curzi, Y., Fabbri, T., Scapolan, A. C., Boscolo, S., & Torre, T. (2019). Performance Appraisal and Innovative Behavior in the Digital Era. 10(July), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01659>
- Espegren, Y. (2023). HR analytics-as-practice : a systematic literature review. December. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2022-0345>
- Fadilah, N., & Anshori, M. I. (2025). Studi Transformasi Digital terhadap Manajemen SDM Global : Systematic Literature Review. 5, 3270–3282.
- Fenech, R. (2021). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A DIGITAL ERA THROUGH THE LENS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A DIGITAL ERA THROUGH THE LENS OF NEXT GENERATION. December.
- Jamilati, N., Manajemen, M., Madura, U. T., Manajemen, D., & Madura, U. T. (2023). Penggunaan Teknologi Digital Untuk Meningkatkan Kinerja Pengelola Pariwisata Berkelanjutan Studi Kasus di Kabupaten Bangkalan. 3, 154–169.
- Kumbali, H. C. (2024). THE EFFECT OF DIGITALIZATION ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES : A BIBLIOMETRIC ANALYSIS THE EFFECT OF DIGITALIZATION ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES : A BIBLIOMETRIC ANALYSIS UYGULAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ : BİBLİYOMETRİK BİR. December. <https://doi.org/10.14780/muiibd.1513054>
- Masarroh, I., & Anshori, M. I. (2024). Metode Penilaian Kinerja yang Efektif di ASEAN : Systematic Literature Review. 2022.
- Mekonnin, R., & Ayenew, Z. (2025). Heliyon Digital technology and human resource practices : A systematic literature review. 11(December 2024).

- Niu, X. (2024). Heliyon Exploration on human resource management and prediction model of data-driven information security in Internet of Things. *Heliyon*, 10(9), e29582. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29582>
- Pemasaran, S., & Digital, E. (2025). Mempengaruhi Keputusan Pembelian. April.
- Profile, S. E. E. (2025). EXAMINING THE IMPACT OF DIGITAL HR AND KEY FACTORS ON EXAMINING THE IMPACT OF DIGITAL HR AND KEY FACTORS ON ORGANIZATIONAL GOALS AND PERFORMANCE ". April.
- Ramachandran, R., & Babu, V. (2024). Human resource analytics revisited : a systematic literature review of its adoption , global acceptance and implementation. July 2023. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2022-0272>
- Resource, H. (2021). The role of digital competence in improving service quality and employee performance. 1-9.
- Ruiz, L., Benitez, J., Castillo, A., & Braojos, J. (2024). Information & Management Digital human resource strategy: Conceptualization , theoretical development , and an empirical examination of its impact on firm performance. *Information & Management*, 61(4), 103966. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966>
- Salvador-carulla, L., Woods, C., Miquel, C. De, Lukersmith, S., Sanitari, P., & Joan, S. (2024). Heliyon Adaptation of the technology readiness levels for impact assessment in implementation sciences: The TRL-IS checklist. *Heliyon*, 10(9), e29930. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29930>
- Soelistya, D. (2025). The Role of Soft Skills in Improving Human Resource Performance and Productivity. 3(1), 82-89.
- Stone, D. L. (2022). Human Resources Analytics : A systematic Review from a Sustainable Journal of Work and Organizational Psychology Human Resources Analytics : A systematic Review from a Sustainable. December. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a18>
- Sudarmika, P., Wirianti, K., Sudatha, I. G. W., & Premananda, I. M. S. (2025). The Human Performance Technology Activities through Learning Management System-based Training. 9(1), 134-145.
- Yakin, A., Aprilia, A., Anshori, M. I., & Madura, U. T. (2023). MANAJEMEN KINERJA : TRANSFORMASI PERILAKU MENDORONG PRODUKTIVITAS ORGANISASI. 1(8), 966-976.

Wahyudi, A., Bhismi, M., Assyamiri, T., Aluf, W. Al, Fadhillah, M. R., Yolanda, S., & Anshori, M. I. (2023). Dampak Transformasi Era Digital Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia. 1(4).

Wang, G., Niu, Y., Dato, Z., Choy, Y., & Yan, Z. (2024). Heliyon Unlocking digital potential: Exploring the drivers of employee dynamic capability on employee digital performance in Chinese SMEs-moderation effect of competitive climate. *Heliyon*, 10(4), e25583. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25583>

Zhang, Y., Iqbal, S., Tian, H., & Akhtar, S. (2024). Heliyon Digitizing success : Leveraging digital human resource practices for transformative productivity in Chinese SMEs. *Heliyon*, 10(17), e36853. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36853>