

MAKALAH
DRIVERS OF HR TRANSFORMATION INDUSTRY 4.0 & SOCIETY 5.0

Studi Kasus : Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada PT GoTo
Gojek Tokopedia di Era Industry 4.0 dan Society 5.0



Tugas Mata Kuliah:
Manajemen Sumber Daya Manusia dan Transformasi

Kelompok 1

Anggota:

Destyana Zarvia - 2565190013

Gibran Hakim - 2565190014

UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
MAGISTER MANAJEMEN

2026

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	1
BAB I PENDAHULUAN.....	2
1.1. Latar Belakang.....	2
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penulisan.....	4
BAB II LANDASAN TEORI.....	6
2.1. Definisi Industry 4.0 dan Society 5.0.....	6
2.2. Karakteristik Industry 4.0 dan Society 5.0.....	6
2.3. Dampak Industry 4.0 dan Society 5.0 Terhadap Dunia Kerja.....	10
2.4. Perencanaan SDM di Era Industry 4.0 dan Society 5.0.....	13
2.5. Pengembangan SDM di Era Industry 4.0 dan Society 5.0.....	14
2.6. Peran HR dalam Transformasi Digital Era Industry 4.0 dan Society 5.0.....	15
2.7. Tantangan Bagi Karyawan Menghadapi Era Industry 4.0 dan Society 5.0.....	19
2.8. Strategi Perusahaan Menghadapi Era Industry 4.0 dan Society 5.0.....	21
BAB III STUDI KASUS.....	23
3.1. Profil Perusahaan.....	23
3.2. GoTo Gojek Tokopedia di Era Industry4.0 dan Society 5.0.....	24
3.3. Praktik Perencanaan SDM pada GoTo.....	26
3.4. Praktik Pengembangan SDM pada GoTo.....	28
3.5. Analisis Kekuatan dan Kelemahan.....	29
3.6. Pemecahan Masalah Dikaitkan dengan Teori.....	31
BAB IV PENUTUP.....	35
4.1. Kesimpulan.....	35
4.2. Saran.....	37
DAFTAR PUSTAKA.....	39

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan teknologi membawa perubahan yang semakin besar dalam dunia kerja dan bagaimana cara perusahaan menjalankan kegiatan bisnisnya. Perubahan tersebut tidak hanya terlihat dari penggunaan teknologi dalam proses produksi dan pelayanan, tetapi juga mempengaruhi cara perusahaan mengelola sumber daya manusia. Kehadiran teknologi seperti kecerdasan buatan (Artificial Intelligence), otomatisasi, Internet of Things (IoT), big data, komputasi awan, dan berbagai sistem digital membuat pekerjaan menjadi semakin terhubung dengan teknologi. Kondisi tersebut mendorong perusahaan untuk menyesuaikan strategi pengelolaan sumber daya manusia agar tetap mampu mengikuti perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung secara cepat.

Perubahan tersebut semakin terlihat dalam era Industry 4.0 yang ditandai dengan meningkatnya integrasi antara manusia, mesin, data, dan sistem digital. Teknologi dapat membantu perusahaan meningkatkan kecepatan, ketepatan, dan efisiensi proses kerja. Namun, penerapan teknologi juga membawa konsekuensi terhadap sumber daya manusia. Beberapa jenis pekerjaan mengalami perubahan, sebagian proses kerja menjadi otomatis, sementara pekerjaan lainnya membutuhkan kemampuan yang sebelumnya tidak menjadi tuntutan utama. Dengan demikian, perkembangan teknologi tidak hanya menjadi persoalan investasi perusahaan terhadap perangkat dan sistem, tetapi juga menjadi persoalan mengenai kesiapan manusia yang menjalankan dan berinteraksi dengan teknologi tersebut.

Dalam kondisi tersebut, Human Resource Management (HRM) memiliki peran yang semakin strategis. HR tidak lagi hanya berfokus pada kegiatan administratif seperti pengelolaan data karyawan, absensi, penggajian, dan administrasi kepegawaian, tetapi juga perlu memahami bagaimana perubahan teknologi mempengaruhi pekerjaan, kompetensi, perilaku, serta kebutuhan karyawan. HR dituntut untuk mampu memperkirakan kompetensi yang akan dibutuhkan perusahaan, mengidentifikasi kesenjangan kompetensi, serta menyiapkan program pengembangan

yang sesuai dengan perubahan pekerjaan. Hal tersebut menjadikan transformasi HR sebagai suatu kebutuhan agar fungsi sumber daya manusia dapat berjalan searah dengan perubahan strategi dan kebutuhan organisasi.

Perkembangan tersebut kemudian berkembang ke dalam konsep Society 5.0 yang menempatkan manusia sebagai pusat pemanfaatan teknologi. Berbeda dengan pandangan yang hanya menekankan bagaimana teknologi dapat meningkatkan otomatisasi dan efisiensi, Society 5.0 melihat teknologi sebagai sarana untuk membantu manusia menyelesaikan berbagai persoalan dan meningkatkan kualitas kehidupan. Dalam lingkungan kerja, konsep ini menunjukkan bahwa kemajuan teknologi tidak seharusnya dipandang hanya sebagai upaya menggantikan pekerjaan manusia, tetapi juga sebagai peluang untuk menciptakan pola kerja yang lebih efektif sekaligus mengembangkan kemampuan manusia agar dapat bekerja berdampingan dengan teknologi.

Perubahan menuju Society 5.0 menyebabkan kebutuhan terhadap kompetensi karyawan juga mengalami perubahan. Karyawan tidak hanya membutuhkan kemampuan teknis sesuai dengan bidang pekerjaannya, tetapi juga membutuhkan kemampuan digital, kemampuan beradaptasi, berpikir kritis, memecahkan masalah, berkomunikasi, bekerja sama, berinovasi, serta kemampuan untuk terus belajar. Kompetensi tersebut menjadi penting karena teknologi dapat berubah lebih cepat dibandingkan dengan kemampuan manusia dalam menyesuaikan diri. Apabila perusahaan tidak mempersiapkan karyawannya, perkembangan teknologi justru dapat menimbulkan kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh pekerjaan.

Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia menjadi bagian penting dalam menghadapi era Society 5.0. Perusahaan perlu memperkirakan kebutuhan tenaga kerja bukan hanya berdasarkan jumlah karyawan, tetapi juga berdasarkan kompetensi yang diperlukan untuk mendukung perkembangan organisasi. Perencanaan tersebut dapat mencakup identifikasi kebutuhan kompetensi, pemetaan talenta, perencanaan karier, penyesuaian pekerjaan, hingga penyiapan tenaga kerja untuk menghadapi perubahan teknologi. Dengan perencanaan yang tepat, perusahaan dapat

mengurangi kesenjangan kompetensi dan memastikan bahwa sumber daya manusia yang tersedia mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Selain perencanaan, pengembangan sumber daya manusia menjadi langkah yang tidak kalah penting. Perusahaan perlu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan melalui pelatihan, pendidikan, coaching, mentoring, rotasi pekerjaan, pengembangan karier, serta program upskilling dan reskilling. Pengembangan tersebut tidak hanya bertujuan agar karyawan mampu menggunakan teknologi baru, tetapi juga agar mereka memiliki kemampuan untuk memahami perubahan, beradaptasi dengan lingkungan kerja baru, dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi.

Dalam praktiknya, transformasi HR tidak selalu berjalan tanpa hambatan. Perubahan teknologi dapat menimbulkan kekhawatiran terhadap perubahan pekerjaan, tuntutan kompetensi baru, pola kerja yang berbeda, maupun kebutuhan untuk terus belajar. Oleh sebab itu, perusahaan perlu memperhatikan aspek manusia dalam setiap proses transformasi. Karyawan perlu diberikan pemahaman mengenai alasan perubahan, kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, serta dukungan yang memadai selama proses adaptasi. Dengan demikian, transformasi tidak hanya dipandang sebagai perubahan sistem atau teknologi, tetapi sebagai proses perubahan organisasi yang melibatkan manusia secara keseluruhan.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apa yang dimaksud dengan Industry 4.0 dan Society 5.0 serta bagaimana pengaruhnya terhadap pengelolaan sumber daya manusia?
2. Apa saja faktor yang menjadi pendorong transformasi Human Resource Management (HRM) di era Industry 4.0 dan Society 5.0?
3. Bagaimana perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan kerja mempengaruhi kebutuhan kompetensi karyawan?
4. Bagaimana perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia yang dapat diterapkan perusahaan dalam menghadapi era Society 5.0?
5. Apa saja tantangan yang dihadapi perusahaan dan karyawan dalam proses transformasi sumber daya manusia di era Society 5.0?

1.3 Tujuan Penulisan

1. Untuk mengetahui dan memahami pengertian Industry 4.0 dan Society 5.0 serta pengaruhnya terhadap pengelolaan sumber daya manusia.
2. Untuk mengetahui dan memahami faktor-faktor yang menjadi pendorong transformasi Human Resource Management di era Industry 4.0 dan Society 5.0.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan kerja terhadap kebutuhan kompetensi karyawan.
4. Untuk mengetahui dan memahami bentuk perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia yang dapat diterapkan perusahaan dalam menghadapi era Society 5.0.
5. Untuk mengetahui dan memahami berbagai tantangan yang dihadapi perusahaan dan karyawan dalam proses transformasi sumber daya manusia di era Society 5.0.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Definisi Industry 4.0 dan Society 5.0

Industry 4.0 adalah era perkembangan industri yang ditandai dengan integrasi teknologi digital, otomatisasi, dan sistem cerdas ke dalam proses produksi maupun operasional bisnis. Industry 4.0 memanfaatkan teknologi seperti Internet of Things (IoT), Artificial Intelligence (AI), big data, cloud computing, robotika, dan cyber-physical systems untuk menciptakan proses yang lebih terhubung, otomatis, fleksibel, dan berbasis data. Secara sederhana, Industry 4.0 dapat didefinisikan sebagai transformasi industri yang menghubungkan manusia, mesin, data, dan sistem secara digital untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, kualitas, serta kemampuan pengambilan keputusan.

Society 5.0 merupakan konsep masyarakat yang menempatkan manusia sebagai pusat dalam pemanfaatan teknologi, dengan mengintegrasikan teknologi digital dan kehidupan nyata untuk meningkatkan kualitas hidup, menyelesaikan permasalahan sosial, serta menciptakan nilai ekonomi secara berkelanjutan. Dalam konteks sumber daya manusia, Society 5.0 menuntut adanya keseimbangan antara pemanfaatan teknologi dan pengembangan kemampuan manusia agar karyawan mampu beradaptasi dan bekerja secara efektif bersama teknologi. Hal ini sesuai dengan apa yang didefinisikan oleh Sugiono (2020) yaitu Society 5.0 merupakan konsep yang menempatkan teknologi untuk hidup berdampingan dengan manusia guna meningkatkan kualitas hidup secara berkelanjutan.

2.2. Karakteristik Industry 4.0 dan Society 5.0

Adapun karakteristik yang dimiliki oleh Industry 4.0 dan Society 5.0 yaitu :

A. Berpusat pada Manusia (*Human-Centered*)

Karakteristik utama Industry 4.0 dan Society 5.0 adalah menempatkan manusia sebagai pusat pemanfaatan teknologi. Teknologi

tidak hanya digunakan untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga untuk membantu manusia menyelesaikan masalah dan meningkatkan kualitas hidup.

B. Integrasi Ruang Fisik dan Ruang Digital

Industry 4.0 dan Society 5.0 mengintegrasikan ruang fisik (*physical space*) dengan ruang siber (*cyberspace*). Adapun contohnya di dalam perusahaan adalah :

1. Karyawan bekerja menggunakan sistem digital
2. Data pekerjaan dapat diakses secara real-time
3. Sistem HR terintegrasi
4. Komunikasi dapat dilakukan secara digital
5. Aktivitas produksi dapat dipantau melalui sistem.

Dalam konteks perusahaan, teknologi dapat membantu karyawan bekerja secara lebih efektif, bukan hanya dipandang sebagai alat untuk menggantikan tenaga manusia.

C. Pemanfaatan Teknologi Cerdas

Industry 4.0 dan Society 5.0 memanfaatkan berbagai teknologi, seperti :

1. Artificial Intelligence (AI)
2. Internet of Things (IoT)
3. Big Data
4. Robotics
5. Cloud Computing
6. Machine Learning
7. Automation

Teknologi tersebut digunakan untuk mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis informasi sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan dengan lebih cepat dan berdasarkan data.

D. Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Data menjadi salah satu sumber penting. Dalam bidang HR, perusahaan dapat menggunakan data untuk :

1. Mengetahui kebutuhan tenaga kerja
2. Menganalisis kompetensi karyawan
3. Melihat kebutuhan pelatihan
4. Mengevaluasi kinerja
5. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan
6. Merencanakan karir dan talent management.

Sehingga keputusan HR tidak hanya berdasarkan intuisi, tetapi semakin didukung oleh data dan analisis. Sehingga menghasilkan penilaian yang objektif.

E. Kolaborasi antara Manusia dan Teknologi

Industry 4.0 dan Society 5.0 tidak hanya berbicara mengenai otomatisasi, tetapi mengenai kolaborasi manusia dengan teknologi. Sebagai contoh, AI melakukan analisis data dalam jumlah besar, sedangkan HR menggunakan hasil analisis tersebut untuk mengambil keputusan dan menentukan tindakan yang sesuai terhadap karyawan. Artinya, teknologi membantu manusia melakukan pekerjaan tertentu, sementara kemampuan manusia tetap diperlukan untuk aspek yang membutuhkan pertimbangan, kreativitas, komunikasi, empati, dan pengambilan keputusan.

F. Membutuhkan Kompetensi yang Terus Berkembang

Perubahan teknologi menyebabkan kompetensi yang dibutuhkan sebuah perusahaan juga ikut mengalami perubahan. Adapun kompetensi yang perlu dikembangkan oleh karyawan di era ini yaitu :

- a. Kompetensi digital
 - Digital literacy
 - Penggunaan teknologi
 - Data literacy
 - Kemampuan menggunakan sistem digital.
- b. Kompetensi manusia
 - Komunikasi
 - Kreativitas

- Critical thinking
- Problem solving
- Teamwork
- Adaptability
- Emotional Intelligence

Oleh karena itu, upskilling dan reskilling menjadi bagian yang sangat penting dalam pengembangan sumber daya manusia.

G. Adaptif terhadap Perubahan

Perubahan teknologi berlangsung dengan cepat, sehingga perusahaan dan karyawan harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi mengikuti perkembangan yang ada. Adapun hal-hal yang akan dihadapi karyawan yaitu :

1. Perubahan sistem kerja
2. Perubahan job description
3. Penggunaan teknologi baru
4. Perubahan struktur organisasi
5. Tuntutan kompetensi baru

Dalam menghadapi perubahan tersebut, perlu dukungan dari perusahaan untuk membantu karyawan agar dapat dengan cepat menyesuaikan diri dalam meningkatkan kemampuan dan perubahan lingkungan.

H. Meningkatkan Kualitas Hidup dan Kesejahteraan Manusia

Tujuan dari Industry 4.0 dan Society 5.0 bukan hanya meningkatkan efisiensi ekonomi, tetapi juga menciptakan kehidupan yang lebih baik bagi masyarakat. Dalam lingkungan kerja, hal ini dapat dikaitkan dengan :

1. Pekerjaan yang lebih aman
2. Pengurangan pekerjaan yang berisiko
3. Kemudahan akses informasi
4. Fleksibilitas kerja
5. Peningkatan pengalaman karyawan
6. Dukungan terhadap keseimbangan kehidupan dan pekerjaan

I. Berorientasi pada Keberlanjutan

Industry 4.0 dan Society 5.0 juga diarahkan pada pembangunan masyarakat yang berkelanjutan. Dalam lingkup perusahaan, penerapan berorientasi ada keberlanjutan dapat terlihat melalui :

1. Efisiensi penggunaan sumber daya
2. Digitalisasi untuk mengurangi penggunaan kertas
3. Penggunaan teknologi untuk mengurangi pemborosan
4. Efisiensi energi
5. Pengelolaan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

2.3. Dampak Industry 4.0 dan Society 5.0 Terhadap Dunia Kerja

Industry 4.0 dan Society 5.0 membawa perubahan terhadap dunia kerja seiring dengan semakin terintegrasinya teknologi dalam berbagai aktivitas manusia. Teknologi tidak lagi hanya digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan efisiensi pekerjaan, tetapi juga dimanfaatkan untuk membantu manusia dalam menyelesaikan pekerjaan, mengolah informasi, mengambil keputusan, dan menghadapi berbagai permasalahan di lingkungan kerja. Perubahan ini membuat perusahaan bukan hanya perlu mempertimbangkan teknologi apa yang akan digunakan, tetapi juga bagaimana pekerjaan akan berubah setelah teknologi tersebut diterapkan. Dengan demikian, dampaknya dapat dilihat dari perubahan cara kerja, tuntutan kompetensi, pola hubungan antara manusia dan teknologi, serta cara perusahaan mengembangkan karyawannya.

Dalam kondisi tersebut, karyawan menjadi salah satu pihak yang secara langsung merasakan dampak dari transformasi teknologi. Penerapan teknologi dapat mempermudah pekerjaan tertentu, tetapi pada saat yang sama dapat mengubah tugas, tanggung jawab, bahkan kompetensi yang sebelumnya dibutuhkan. Seorang karyawan yang sebelumnya cukup menguasai pekerjaan secara manual, misalnya, dapat dituntut untuk mampu menggunakan sistem digital, memahami informasi berbasis data, atau bekerja bersama teknologi otomatisasi. Oleh karena itu, perubahan teknologi tidak selalu berarti

berkurangnya kebutuhan terhadap manusia, tetapi dapat mengubah jenis kemampuan yang dibutuhkan dari manusia dalam menjalankan pekerjaannya.

Adapun dampak dari adanya perubahan era ini yakni :

1. Perubahan Cara Kerja

Dampak yang paling mudah terlihat dari era Industry 4.0 dan Society 5.0 adalah perubahan cara karyawan menyelesaikan pekerjaan. Pekerjaan yang sebelumnya dilakukan secara manual mulai didukung oleh sistem digital, otomatisasi, kecerdasan buatan, dan pengolahan data. Akibatnya, karyawan tidak hanya bekerja dengan peralatan fisik, tetapi juga berinteraksi dengan sistem teknologi. Namun, perubahan cara kerja juga membuat karyawan harus mampu beradaptasi. Karyawan yang sebelumnya terbiasa dengan prosedur manual perlu memahami sistem digital yang digunakan perusahaan. Dengan demikian, perubahan teknologi secara tidak langsung meningkatkan kebutuhan terhadap kemampuan belajar dan beradaptasi.

2. Perubahan Kebutuhan Kompetensi Karyawan

Industry 4.0 dan Society 5.0 menyebabkan perusahaan tidak cukup hanya mencari karyawan yang memiliki kemampuan teknis sesuai pekerjaan. Karyawan juga membutuhkan kemampuan untuk menggunakan teknologi sekaligus kemampuan manusiawi yang mendukung proses kerja. Adapun kompetensi yang penting dimiliki orang karyawan adalah :

- a. Literasi digital
- b. Kemampuan menggunakan teknologi
- c. kemampuan memahami dan menggunakan data
- d. Berpikir kritis
- e. Pemecahan masalah
- f. Kreativitas
- g. Komunikasi
- h. Kerja sama

- i. Kemampuan beradaptasi
- j. Kecerdasan emosional

3. Munculnya Kebutuhan Upskilling dan Reskilling

Perubahan teknologi dapat menyebabkan kemampuan yang sebelumnya cukup untuk melakukan suatu pekerjaan menjadi tidak lagi memadai. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terus meningkatkan kemampuan agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan pekerjaan dan kebutuhan organisasi.

Upskilling berarti meningkatkan kemampuan yang sudah dimiliki karyawan agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang berkembang. Sementara reskilling berarti memberikan kemampuan baru agar karyawan mampu menjalankan pekerjaan atau peran yang berbeda. Keduanya dapat dilakukan melalui pelatihan, workshop, pembelajaran digital, coaching, mentoring, maupun pengalaman langsung dalam pekerjaan.

Dalam era Industry 4.0 dan Society 5.0, upskilling dan reskilling penting karena karyawan tidak hanya dituntut memiliki kemampuan teknis dan digital, tetapi juga kemampuan beradaptasi, berpikir kritis, memecahkan masalah, berkomunikasi, dan bekerja sama. Dengan pengembangan yang berkelanjutan, perusahaan dapat mengurangi kesenjangan kompetensi (*skill gap*) sekaligus membantu karyawan tetap mampu mengikuti perubahan teknologi dan perkembangan dunia kerja.

4. Perubahan Fungsi HR

Industry 4.0 dan Society 5.0 mendorong perubahan fungsi HR dari yang sebelumnya berfokus pada administrasi menjadi lebih strategis. HR perlu memahami perkembangan teknologi dan menerjemahkannya ke dalam kebutuhan kompetensi karyawan. Hal ini dilakukan melalui workforce planning, competency mapping, training, career development, succession planning, dan talent management. Dengan

demikian, HR tidak hanya mengelola jumlah karyawan, tetapi juga memastikan kesiapan dan kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan teknologi dan kebutuhan organisasi.

5. Kolaborasi Manusia dan Teknologi

Dalam era Industry 4.0 dan Society 5.0, teknologi tidak hanya berfungsi untuk menggantikan pekerjaan manusia, tetapi juga sebagai alat yang mendukung manusia dalam bekerja dan mengambil keputusan. AI dan sistem digital dapat membantu mengolah data serta menemukan informasi, sementara manusia tetap berperan dalam memberikan pertimbangan, memahami kondisi, berkomunikasi, dan menunjukkan empati. Dengan demikian, keberhasilan penerapan teknologi tetap membutuhkan keseimbangan antara kemampuan teknologi dan peran manusia.

6. Cara Kerja Lebih Fleksibel

Teknologi digital memungkinkan pekerjaan dilakukan dengan lebih fleksibel, seperti komunikasi, rapat, koordinasi, dan pelaporan secara digital. Namun, fleksibilitas tersebut harus diimbangi dengan kemampuan mengatur waktu, memenuhi target, berkomunikasi, serta memiliki disiplin dan tanggung jawab dalam bekerja.

2.4. Perencanaan SDM di Era Industry 4.0 dan Society 5.0

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses yang dilakukan perusahaan untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja, baik dari segi jumlah maupun kompetensi, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam era Industry 4.0 dan Society 5.0, perencanaan SDM tidak hanya berfokus pada jumlah karyawan yang dibutuhkan, tetapi juga pada kemampuan dan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan teknologi dan perkembangan pekerjaan.

Hidayat, Hubeis, Sukmawati, dan Eriyatno (2020) menjelaskan pentingnya pengelolaan SDM berbasis kompetensi dalam menghadapi era Industry 4.0. Perkembangan teknologi mendorong organisasi untuk menyesuaikan

pengelolaan SDM dengan kompetensi yang dibutuhkan. Sementara itu, Kusumaningrum, Fadilla, dan Zagladi (2023) menjelaskan bahwa konsep pekerjaan pada era Industry 4.0 dan Society 5.0 ini mengalami perubahan karena adanya integrasi teknologi seperti kecerdasan buatan, Internet of Things, dan robot dengan pengetahuan serta kemampuan manusia.

Berdasarkan pandangan tersebut, perencanaan SDM di era Industry 4.0 dan Society 5.0 dapat dipahami sebagai proses merencanakan kebutuhan tenaga kerja dengan mempertimbangkan jumlah, kompetensi, teknologi, serta perubahan pekerjaan di masa yang akan datang. Perusahaan perlu mengetahui kompetensi apa yang dimiliki karyawan saat ini, kompetensi apa yang dibutuhkan di masa depan, dan bagaimana kesenjangan tersebut dapat dipenuhi.

Konsep perencanaan SDM di era Industry 4.0 dan Society 5.0 dapat dilakukan melalui beberapa langkah, yaitu:

1. Mengidentifikasi kebutuhan organisasi, dengan melihat arah bisnis, perkembangan teknologi, dan perubahan pekerjaan.
2. Memetakan kompetensi karyawan, untuk mengetahui kemampuan yang sudah dimiliki dan kompetensi yang masih perlu dikembangkan.
3. Mengidentifikasi kesenjangan kompetensi (skill gap) antara kemampuan karyawan saat ini dengan kebutuhan pekerjaan di masa depan.
4. Menentukan kebutuhan pengembangan SDM, seperti pelatihan, upskilling, reskilling, coaching, mentoring, dan pengembangan karier.
5. Menyesuaikan kebutuhan tenaga kerja dengan teknologi, sehingga teknologi dapat mendukung pekerjaan manusia dan meningkatkan efektivitas organisasi.

2.5. Pengembangan SDM di Era Industry 4.0 dan Society 5.0

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kompetensi karyawan agar mampu menjalankan pekerjaan serta menghadapi perubahan kebutuhan organisasi. Dalam era Industry 4.0 dan Society 5.0, pengembangan SDM menjadi semakin penting karena

perkembangan teknologi menyebabkan perubahan pada cara kerja dan kompetensi yang dibutuhkan karyawan. Hidayat et al. (2020) menunjukkan bahwa perkembangan Industry 4.0 mendorong organisasi untuk menerapkan pengelolaan SDM berbasis kompetensi agar karyawan mampu menghadapi perubahan lingkungan kerja.

Dalam konteks Society 5.0, pengembangan SDM tidak hanya diarahkan pada kemampuan menggunakan teknologi, tetapi juga pada kemampuan manusia yang mendukung interaksi dengan teknologi. Penelitian Thohir, Hairunnisa, dan Ismail menunjukkan bahwa pengembangan SDM di era Society 5.0 perlu memperhatikan keterampilan teknologi sekaligus keterampilan interpersonal. Dengan demikian, karyawan perlu memiliki kemampuan digital, berpikir kritis, pemecahan masalah, komunikasi, kreativitas, kerja sama, dan kemampuan beradaptasi.

Berdasarkan konsep tersebut, pengembangan SDM di era Industry 4.0 dan Society 5.0 dapat dipahami sebagai proses berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan agar mampu mengikuti perkembangan teknologi, beradaptasi terhadap perubahan pekerjaan, serta bekerja secara efektif bersama teknologi dengan tetap mempertahankan kemampuan manusia. Pengembangan tersebut dapat dilakukan melalui pelatihan, *upskilling*, *reskilling*, coaching, mentoring, job rotation, pengembangan karier, dan *talent management*.

Konsep pengembangan SDM di era Industry 4.0 dan Society 5.0 dapat diarahkan pada beberapa hal, yaitu:

1. Pengembangan kompetensi digital, agar karyawan mampu menggunakan dan memahami teknologi yang berkaitan dengan pekerjaannya.
2. Pengembangan kemampuan manusia, seperti komunikasi, kreativitas, berpikir kritis, pemecahan masalah, dan kemampuan beradaptasi.
3. Upskilling dan reskilling, untuk menyesuaikan kemampuan karyawan dengan perubahan pekerjaan dan kebutuhan organisasi.
4. Pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*), karena perubahan teknologi membuat kebutuhan kompetensi terus berkembang.

5. Pengembangan karier dan talent management, agar kemampuan karyawan dapat diarahkan sesuai kebutuhan organisasi di masa depan.

Purnantara, Darma, dan Maradona (2026) juga menunjukkan bahwa *talent management* dalam Society 5.0 perlu menghubungkan strategi digital dengan kemampuan manusia. Kompetensi yang dibutuhkan mencakup literasi digital, kepemimpinan, komunikasi, kreativitas dan inovasi, serta kecerdasan emosional.

Dengan demikian, pengembangan SDM di era Industry 4.0 dan Society 5.0 tidak hanya bertujuan meningkatkan kemampuan karyawan untuk menggunakan teknologi, tetapi juga memastikan bahwa karyawan mampu beradaptasi, berkembang, dan bekerja bersama teknologi secara efektif. Perusahaan perlu menjadikan pengembangan SDM sebagai proses yang berkelanjutan agar transformasi teknologi dapat berjalan sejalan dengan kesiapan dan kebutuhan manusia.

2.6. Peran HR dalam Transformasi Digital Era Industry 4.0 dan Society 5.0

Era Industry 4.0 dan Society 5.0 membawa perubahan terhadap cara organisasi menjalankan kegiatan bisnis dan mengelola sumber daya manusia. Society 5.0 menempatkan manusia sebagai pusat pemanfaatan teknologi, sehingga perkembangan teknologi tidak hanya diarahkan pada peningkatan efisiensi, tetapi juga pada peningkatan kualitas kehidupan dan kemampuan manusia. Dalam konteks sumber daya manusia, teknologi seperti Artificial Intelligence (AI), big data, Internet of Things (IoT), cloud computing, dan otomatisasi semakin terintegrasi dengan aktivitas organisasi. Oleh karena itu, fungsi Human Resources (HR) perlu mengalami transformasi agar mampu mengelola perubahan teknologi sekaligus mempersiapkan karyawan menghadapi perubahan tersebut. Kajian mengenai HR dalam Society 5.0 menunjukkan bahwa transformasi HR berkaitan dengan integrasi teknologi dengan proses rekrutmen, pengembangan karier, dan evaluasi kinerja dalam kerangka yang tetap berorientasi pada manusia.

Menurut Ulrich (1997), HR memiliki empat peran utama, yaitu strategic partner, administrative expert, employee champion, dan change agent. Keempat peran tersebut menjadi relevan dalam menghadapi transformasi di era Society 5.0 karena HR tidak lagi hanya menjalankan pekerjaan administratif, tetapi juga harus berkontribusi terhadap strategi organisasi, mendukung kebutuhan karyawan, meningkatkan efisiensi proses HR, dan membantu organisasi menghadapi perubahan, yaitu :

1. HR sebagai Strategic Partner

Dalam era Society 5.0, HR berperan sebagai strategic partner dengan menyelaraskan strategi sumber daya manusia dengan strategi organisasi. Perubahan teknologi dapat memengaruhi struktur pekerjaan, kebutuhan tenaga kerja, kompetensi yang dibutuhkan, serta cara organisasi menghasilkan nilai. Oleh sebab itu, HR perlu memahami arah bisnis organisasi dan menerjemahkannya ke dalam kebijakan SDM, seperti perencanaan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, manajemen talenta, serta perencanaan karier.

HR juga perlu memprediksi kompetensi yang akan dibutuhkan organisasi pada masa mendatang. World Economic Forum (2025) menunjukkan bahwa perkembangan teknologi merupakan salah satu faktor utama yang mendorong perubahan kebutuhan keterampilan tenaga kerja. AI dan big data, jaringan dan keamanan siber, serta literasi teknologi termasuk kelompok keterampilan yang diperkirakan semakin penting, sementara kemampuan seperti creative thinking, resilience, flexibility, agility, dan lifelong learning juga semakin dibutuhkan.

Dengan demikian, HR perlu memastikan bahwa perencanaan SDM tidak hanya didasarkan pada kebutuhan tenaga kerja saat ini, tetapi juga mempertimbangkan perubahan pekerjaan dan kompetensi yang mungkin dibutuhkan organisasi di masa depan

2. HR sebagai Change Agent

Transformasi menuju Society 5.0 tidak hanya merupakan perubahan teknologi, tetapi juga perubahan cara kerja, budaya organisasi, pola

komunikasi, dan perilaku karyawan. Dalam kondisi tersebut, HR berperan sebagai change agent, yaitu membantu organisasi dan karyawan melewati proses perubahan.

Peran ini dapat dilakukan melalui komunikasi perubahan yang jelas, sosialisasi kebijakan baru, pendampingan karyawan, identifikasi resistensi terhadap perubahan, serta membangun budaya organisasi yang terbuka terhadap pembelajaran dan inovasi. Menurut Ulrich (1997), peran change agent merupakan salah satu bagian penting dari kontribusi HR dalam membantu organisasi menghadapi perubahan dan membangun kemampuan organisasi.

3. HR sebagai Pengembang Kompetensi Karyawan

Salah satu tantangan utama Society 5.0 adalah perubahan kompetensi yang dibutuhkan oleh karyawan. Teknologi dapat mengubah sebagian tugas pekerjaan sehingga karyawan membutuhkan kemampuan baru untuk dapat bekerja bersama teknologi tersebut. HR memiliki peran dalam menyusun program upskilling, reskilling, training, coaching, mentoring, dan pengembangan karier. Pengembangan tidak hanya diarahkan pada kemampuan menggunakan teknologi, tetapi juga kemampuan manusia yang sulit digantikan oleh teknologi, seperti berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, kepemimpinan, kolaborasi, kemampuan beradaptasi, dan pemecahan masalah.

4. HR sebagai Administrative Expert melalui Digitalisasi

Ulrich (1997) menjelaskan bahwa HR juga memiliki peran sebagai administrative expert, yaitu memastikan proses dan administrasi HR berjalan secara efektif dan efisien. Dalam Society 5.0, peran tersebut dapat diperkuat melalui digitalisasi proses HR.

Adapun digitalisasi yang dapat dilakukan dalam aktivitas HR yaitu :

- a. Sistem informasi SDM atau HRIS
- b. Absensi digital
- c. Penggajian
- d. Rekrutmen secara digital

- e. Penyimpanan data karyawan
- f. E-learning
- g. Evaluasi kinerja
- h. Pengelolaan kompetensi
- i. Pengajuan cuti dan administrasi kepegawaian lainnya

Pemanfaatan teknologi dapat mengurangi pekerjaan administratif yang bersifat berulang sehingga HR memiliki lebih banyak waktu untuk menjalankan fungsi yang bersifat strategis. Namun, digitalisasi perlu tetap memperhatikan keamanan data, privasi karyawan, akurasi informasi, dan kemudahan penggunaan sistem.

5. HR Menjaga Human-centered Approach

Meskipun teknologi semakin banyak digunakan dalam organisasi, Society 5.0 tetap menempatkan manusia sebagai pusat. Hal tersebut berarti transformasi HR tidak seharusnya hanya berorientasi pada otomatisasi dan efisiensi, tetapi juga memperhatikan pengalaman, kesejahteraan, kebutuhan, dan perkembangan karyawan.

Kajian mengenai Society 5.0 dan human-centered technology menunjukkan bahwa transformasi pengelolaan talenta perlu mempertimbangkan aspek seperti work life, talent acquisition, talent development, talent retention, digital transformation, dan human-centered design.

Oleh karena itu, HR perlu menjaga keseimbangan antara kepentingan teknologi dan kepentingan manusia. Teknologi dapat digunakan untuk membantu pekerjaan karyawan, sedangkan kemampuan manusia seperti empati, kreativitas, komunikasi, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan tetap menjadi bagian penting dalam organisasi.

6. HR Membangun Budaya Belajar dan Adaptasi

Perubahan teknologi yang berlangsung secara cepat menyebabkan organisasi membutuhkan karyawan yang mampu belajar dan beradaptasi secara berkelanjutan. HR memiliki peran dalam membangun learning culture, yaitu budaya yang mendorong karyawan untuk terus belajar,

mengembangkan kompetensi, berbagi pengetahuan, dan terbuka terhadap perubahan.

Dengan budaya belajar yang kuat, organisasi tidak hanya mengandalkan pelatihan formal, tetapi juga dapat mengembangkan pembelajaran melalui pengalaman kerja, mentoring, coaching, knowledge sharing, dan pembelajaran digital.

7. HR Menjaga Etika dalam Penggunaan Teknologi

Penggunaan AI dan data dalam HR juga menimbulkan kebutuhan untuk memperhatikan aspek etika, privasi, keamanan data, transparansi, dan keadilan. Misalnya, ketika organisasi menggunakan sistem berbasis AI dalam proses rekrutmen atau evaluasi kinerja, HR perlu memahami bagaimana sistem tersebut bekerja dan memastikan penggunaannya tidak menghasilkan keputusan yang tidak adil atau sulit dijelaskan.

Oleh karena itu, HR di era Society 5.0 tidak hanya dituntut memahami teknologi, tetapi juga memiliki kemampuan untuk mengelola dampak teknologi terhadap manusia. Pendekatan human-centered menjadi penting agar transformasi digital tetap sejalan dengan kepentingan organisasi dan karyawan.

2.7. Tantangan Bagi Karyawan Menghadapi Era Industry 4.0 dan Society 5.0

Era Society 5.0 ditandai dengan semakin terintegrasinya teknologi digital dengan kehidupan manusia dan dunia kerja. Penggunaan Artificial Intelligence (AI), Internet of Things (IoT), big data, otomatisasi, dan berbagai teknologi digital menyebabkan perubahan pada pekerjaan, proses bisnis, serta kompetensi yang dibutuhkan oleh karyawan. Dalam kondisi tersebut, karyawan tidak hanya dituntut mampu menggunakan teknologi, tetapi juga harus mampu beradaptasi dengan perubahan, mempertahankan kemampuan interpersonal, serta tetap mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan. Thohir, Hairunnisa, dan Ismail (2024) menjelaskan bahwa tantangan utama dalam pengembangan SDM pada era Industry 4.0 dan Society 5.0 meliputi kesenjangan keterampilan, adaptasi terhadap teknologi baru, dan perubahan budaya kerja, yaitu sebagai berikut :

1. Kesenjangan Kompetensi Digital

Perkembangan teknologi pada era Industry 4.0 dan Society 5.0 menyebabkan adanya kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi. Karyawan dituntut mampu menggunakan teknologi digital, memahami data, dan beradaptasi dengan perubahan sistem kerja. Thohir, Hairunnisa, dan Ismail (2024) menjelaskan bahwa Society 5.0 membutuhkan pengembangan keterampilan teknologi dan interpersonal. Oleh karena itu, karyawan perlu melakukan upskilling dan reskilling secara berkelanjutan. Kolade dan Owoseni (2022) juga menekankan pentingnya pengembangan keterampilan untuk menghadapi perubahan pekerjaan akibat transformasi digital.

2. Kesulitan Beradaptasi dengan Teknologi Baru

Perkembangan teknologi dapat mengubah prosedur, sistem komunikasi, dan cara karyawan menyelesaikan pekerjaan. Perbedaan kemampuan adaptasi membuat sebagian karyawan membutuhkan pelatihan dan pendampingan agar dapat mengikuti perubahan. Rajib, Khuzaini, dan Shaddiq (2024) menekankan pentingnya digital skills, kolaborasi lintas bidang, dan continuous learning agar karyawan mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi.

3. Ancaman Perubahan atau Pergeseran Pekerjaan

Otomatisasi dan AI dapat mengubah jenis pekerjaan, terutama pekerjaan yang bersifat rutin dan berulang. Kondisi ini dapat menimbulkan kekhawatiran mengenai perubahan tugas maupun kebutuhan tenaga kerja. Kolade dan Owoseni (2022) menjelaskan bahwa transformasi digital dapat memengaruhi struktur pekerjaan dan meningkatkan kebutuhan terhadap reskilling serta upskilling. Oleh karena itu, karyawan perlu mengembangkan kemampuan kreativitas, komunikasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan agar dapat bekerja berdampingan dengan teknologi.

4. Tuntutan untuk Terus Belajar

Perubahan teknologi menuntut karyawan untuk terus memperbarui pengetahuan dan keterampilannya. Continuous learning dapat dilakukan

melalui pelatihan, e-learning, coaching, mentoring, maupun pengalaman kerja. Penelitian mengenai reskilling dan upskilling dalam Industry 4.0 menunjukkan pentingnya teamwork, communities of practice, budaya organisasi, dan komitmen dalam mendukung pengembangan profesional karyawan. Dengan demikian, karyawan perlu memiliki inisiatif untuk terus mengembangkan kompetensinya.

5. Kebutuhan Menguasai Hard Skills dan Soft Skills

Era Society 5.0 tidak hanya membutuhkan kemampuan teknis, tetapi juga kemampuan interpersonal. Purnantara, Darma, dan Maradona (2026) mengidentifikasi beberapa kompetensi penting, seperti digital literacy, leadership, komunikasi, kreativitas, inovasi, dan emotional intelligence. Oleh karena itu, karyawan perlu memiliki keseimbangan antara hard skills dan soft skills agar mampu bekerja secara efektif bersama teknologi maupun dengan sesama karyawan.

Berdasarkan berbagai penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa tantangan karyawan dalam menghadapi era Industry 4.0 dan Society 5.0 tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menggunakan teknologi. Tantangan tersebut mencakup kesenjangan kompetensi, kemampuan beradaptasi, kebutuhan untuk melakukan upskilling dan reskilling, perubahan pekerjaan, perubahan budaya kerja, tuntutan produktivitas, kemampuan berpikir kritis, keamanan data, serta kemampuan mempertahankan nilai-nilai kemanusiaan.

Dengan demikian, karyawan pada era Industry 4.0 dan Society 5.0 dituntut untuk menjadi individu yang adaptif, mau belajar secara berkelanjutan, memiliki literasi digital, mampu bekerja sama, kreatif, kritis, dan memiliki kecerdasan emosional. Teknologi tidak hanya menuntut karyawan untuk mampu menggunakan alat digital, tetapi juga menuntut mereka untuk meningkatkan kemampuan yang menjadi keunggulan manusia dalam bekerja bersama teknologi.

2.8. Strategi Perusahaan Menghadapi Era Industry 4.0 dan Society 5.0

Era Industry 4.0 dan Society 5.0 menuntut perusahaan untuk tidak hanya mengadopsi teknologi, tetapi juga menyesuaikan strategi organisasi dengan kebutuhan manusia. Perusahaan perlu mengintegrasikan teknologi digital dengan pengembangan sumber daya manusia agar transformasi dapat meningkatkan produktivitas sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, berkelanjutan, dan berorientasi pada manusia. Menurut van Erp et al. (2024), Society 5.0 mengintegrasikan tiga aspek utama dalam penciptaan nilai industri, yaitu, yaitu human-centricity, sustainability, dan resilience, sebagai berikut :

1. Human-Centricity (Berorientasi pada Manusia)

Perusahaan menempatkan manusia sebagai pusat transformasi teknologi. Teknologi digunakan untuk membantu pekerjaan, meningkatkan kemampuan, dan mendukung kesejahteraan karyawan, bukan hanya untuk menggantikan tenaga manusia. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan pelatihan dan kesempatan pengembangan kompetensi agar karyawan mampu beradaptasi dengan teknologi.

2. Sustainability (Keberlanjutan)

Perusahaan menerapkan teknologi dengan mempertimbangkan keberlanjutan ekonomi, lingkungan, dan sosial. Teknologi tidak hanya digunakan untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga mengurangi pemborosan dan penggunaan sumber daya serta menjaga kesejahteraan dan pengembangan karyawan dalam jangka panjang.

3. Resilience (Ketahanan)

Perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk menghadapi perubahan, gangguan, dan ketidakpastian serta tetap menjalankan kegiatan operasional. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun sistem kerja yang fleksibel dan karyawan yang adaptif melalui continuous learning, kerja sama, dan pengembangan kompetensi.

BAB III

STUDI KASUS

3.1. Profil Perusahaan



PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk (selanjutnya disebut GoTo) adalah perusahaan induk yang terbentuk dari penggabungan Gojek dan Tokopedia yang diumumkan pada 17 Mei 2021 (GoTo, 2024). Nama GoTo merupakan singkatan dari Gojek dan Tokopedia sekaligus merujuk pada semangat gotong royong. Gojek didirikan di Indonesia pada tahun 2010 dan berkembang dari layanan transportasi daring menjadi ekosistem layanan *on-demand* yang mencakup transportasi, pesan-antar makanan, logistik, dan layanan lainnya. Saham perusahaan tercatat di Bursa Efek Indonesia dengan kode GOTO.

Cakupan unit bisnis GoTo saat ini meliputi Gojek, Tokopedia, GoTo Financial, dan GoTo Logistics (GoTo, 2024). Struktur tersebut berubah ketika TikTok menyelesaikan investasinya pada 31 Januari 2024 sehingga memiliki 75,01 persen saham Tokopedia, sedangkan kepemilikan GoTo menjadi 24,99 persen dan laporan keuangan Tokopedia tidak lagi dikonsolidasikan sejak 1 Februari 2024 (GoTo, 2024). GoTo juga menutup operasional di Vietnam pada September 2024 (GoTo, 2025). Dengan demikian, kegiatan usaha GoTo saat ini bertumpu pada layanan *on-demand* Gojek dan layanan keuangan GoTo Financial, termasuk GoPay.

Dari sisi kinerja, GoTo mencatat laba bersih untuk pertama kalinya sebesar Rp171 miliar pada kuartal I 2026 dengan EBITDA yang disesuaikan sebesar Rp907 miliar (GoTo, 2026). Pada kuartal II 2026 perseroan kembali membukukan laba bersih sebesar Rp252 miliar dengan pendapatan bersih Rp5,7 triliun, sementara EBITDA yang disesuaikan melampaui Rp1 triliun untuk pertama kalinya dan pedoman EBITDA Grup yang disesuaikan untuk tahun 2026 dipertahankan pada kisaran Rp3,2–3,4 triliun (GoTo, 2026c). Perbaikan kinerja

tersebut penting bagi pembahasan SDM karena kemampuan perusahaan berinvestasi pada pengembangan karyawan dan mitra sangat dipengaruhi oleh kondisi keuangannya.

Pada aspek ketenagakerjaan, GoTo mengumumkan penyesuaian sekitar 1.300 karyawan (sekitar 12 persen dari karyawan tetap Grup) pada November 2022 dan sekitar 600 posisi pada Maret 2023 (GoTo, 2023). Pada tahun 2025, sebanyak 3.554 pegawai mengikuti program pelatihan perusahaan dengan tingkat partisipasi 93,43 persen (GoTo, 2026), yang berarti jumlah pegawai yang dicakup laporan tersebut berkisar 3.800 orang (perhitungan penulis). Perubahan jumlah pegawai perlu dibaca dengan hati-hati karena dipengaruhi oleh perubahan struktur grup, termasuk pelepasan kendali atas Tokopedia. Di luar karyawan, ekosistem GoTo melibatkan mitra pengemudi dan mitra usaha yang berstatus kemitraan sehingga pengelolaannya berbeda dengan karyawan tetap.

Tabel 3.1 Profil Singkat PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk

Aspek	Keterangan
Nama perusahaan	PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk (kode saham: GOTO)
Pembentukan	Penggabungan Gojek dan Tokopedia diumumkan pada 17 Mei 2021
Unit usaha utama	Gojek (layanan on-demand) dan GoTo Financial (termasuk GoPay). Tokopedia dimiliki 24,99% dan tidak dikonsolidasikan sejak Januari 2024
Pimpinan	Hans Patuwo (Direktur Utama dan Group CEO), Catherine Hindra Sutjahyo (Wakil Direktur Utama), Monica Lynn Mulyanto (Direktur dan Chief People Officer)
Kinerja terbaru	Laba bersih Rp171 miliar (K1 2026) dan Rp252 miliar (K2 2026)

Pelatihan pegawai (2025)	7,9 jam per pegawai per tahun; 3.554 pegawai (93,43 persen) mengikuti pelatihan
Komitmen keberlanjutan	Three Zeros 2030: Zero Emissions, Zero Waste, Zero Barriers

Sumber: diolah dari GoTo (2024, 2025, 2026).

3.2. GoTo Gojek Tokopedia di Era Industry4.0 dan Society 5.0

Industry 4.0 ditandai dengan menyatunya sistem fisik, digital, dan biologis melalui teknologi seperti kecerdasan buatan, *Internet of Things*, dan *big data* (Schwab, 2016). GoTo merupakan contoh nyata karakteristik tersebut karena seluruh kegiatan usahanya berlangsung melalui platform digital yang secara langsung mempertemukan konsumen, mitra pengemudi, dan mitra usaha. Pekerjaan mitra pengemudi, misalnya, sangat bergantung pada aplikasi untuk menerima pesanan dan pembayaran.

Society 5.0 menempatkan manusia sebagai pusat pemanfaatan teknologi. Pada GoTo, pendekatan ini terlihat pada komitmen *Zero Barriers* dalam Three Zeros Commitments 2030 (GoTo, 2026) serta pada pengembangan teknologi AI berbahasa Indonesia. GoTo bersama Indosat meluncurkan Sahabat-AI, yaitu model bahasa besar (*large language model*) sumber terbuka untuk Bahasa Indonesia dan bahasa daerah, pada 14 November 2024 dengan model berkapasitas 8 dan 9 miliar parameter (GoTo, 2024). Pada 2 Juni 2025 model tersebut ditingkatkan menjadi 70 miliar parameter dan layanan percakapannya disediakan di aplikasi GoPay (GoTo, 2025). GoTo menyatakan bahwa Sahabat-AI telah memberikan dampak bagi pelanggan ekosistemnya melalui penurunan biaya, peningkatan kualitas layanan, dan pendalaman interaksi (GoTo, 2025). Hal ini menunjukkan pola kolaborasi antara manusia dengan teknologi (Fadilah, 2023).

Tabel 3.2 Karakteristik Society 5.0 dan Praktik pada GoTo

Karakteristik	Praktik pada GoTo
Berpusat pada manusia	Komitmen <i>Zero Barriers</i> dalam Komitmen Tiga Nol 2030 (GoTo, 2026); Kelompok Sumber Daya Karyawan (<i>Employee Resource Group</i>) yang direvitalisasi pada 2025 (GoTo, 2025)
Integrasi ruang fisik dan digital	Aplikasi yang mempertemukan konsumen, mitra pengemudi, dan mitra usaha secara langsung
Pemanfaatan teknologi cerdas	Sahabat-AI, Dikte Suara (Dira), dan layanan percakapan Sahabat-AI di aplikasi GoPay (GoTo, 2024; GoTo, 2025)
Keputusan berbasis data	Evaluasi kinerja karyawan dua kali setahun berbasis Tujuan dan Hasil Utama (<i>Objectives and Key Results</i>) serta survei keterlibatan karyawan tahunan (GoTo, 2024)
Kolaborasi manusia dan teknologi	Sahabat-AI dimanfaatkan untuk menurunkan biaya dan meningkatkan kualitas layanan pelanggan, sedangkan talenta manusia dilibatkan melalui penempatan mahasiswa terbaik Universitas Gadjah Mada pada tim proyek Sahabat-AI dan program magang mahasiswa (GoTo, 2024; GoTo, 2025)
Pembelajaran berkelanjutan	Pelatihan wajib tahunan perlindungan data dan keamanan informasi dengan modul sesuai fungsi (GoTo, 2025); program <i>Partner for a Day</i> bagi karyawan (GoTo, 2024); daftar program pelatihan karyawan pada Lampiran D Laporan Keberlanjutan 2025 (GoTo, 2026)
Berorientasi keberlanjutan	Target Three Zeros 2030 (GoTo, 2026)

3.3. Praktik Perencanaan SDM pada GoTo

Praktik perencanaan SDM pada GoTo ditinjau berdasarkan langkah-langkah yang telah dijelaskan sebelumnya antara lain :

A. Identifikasi Kebutuhan Organisasi

Kebutuhan tenaga kerja GoTo dalam beberapa tahun terakhir banyak dibentuk oleh perubahan arah bisnis menuju efisiensi dan profitabilitas. Pada 18 November 2022 GoTo mengumumkan penyesuaian sekitar 1.300 karyawan, atau sekitar 12 persen dari karyawan tetap Grup, di Indonesia, Vietnam, Singapura, dan India (GoTo, 2022). Pada 10 Maret 2023 perusahaan kembali menyampaikan penyesuaian yang mempengaruhi sekitar 600 posisi dengan alasan penguatan operasional, antara lain konsolidasi bisnis dan tim serta desain ulang bisnis *offline merchant* di GoTo Financial (GoTo, 2023). Perubahan portofolio berikutnya terjadi melalui pelepasan kendali atas Tokopedia pada 2024 dan penutupan operasional di Vietnam (GoTo, 2024). Pada penyesuaian tahun 2022, GoTo menyatakan akan memberikan kompensasi sesuai ketentuan yang berlaku, tambahan gaji satu bulan, hak membawa laptop, akses program pelatihan, jejaring alumni, serta layanan konseling karir, keuangan, dan psikologis hingga akhir Mei 2023 (GoTo, 2022).

Penulis menilai bahwa perencanaan SDM pada periode tersebut bersifat reaktif terhadap kondisi bisnis. Jumlah dan susunan tenaga kerja disesuaikan dengan kebutuhan efisiensi, sementara informasi publik mengenai proyeksi kebutuhan kompetensi jangka panjang masih terbatas. Penilaian ini merupakan analisis penulis berdasarkan data publik dan bukan pernyataan resmi perusahaan.

B. Pemetaan Kompetensi dan Kesenjangan Kompetensi

Laporan keberlanjutan GoTo menjelaskan bahwa kinerja karyawan dievaluasi dua kali setahun berdasarkan Tujuan dan Hasil Utama yang ditetapkan pada awal semester, dan bahwa survei keterlibatan karyawan dilakukan setiap tahun (GoTo, 2024). Selain itu, karyawan wajib mengikuti pelatihan tahunan mengenai perlindungan data dan keamanan informasi dengan modul yang disesuaikan dengan fungsi (GoTo, 2025). Skema ini menunjukkan

bahwa kebutuhan pelatihan sebagian ditentukan oleh siklus kinerja dan kewajiban kepatuhan. Belum terlihat adanya peta kompetensi menyeluruh atau analisis kesenjangan kompetensi yang dikaitkan dengan teknologi AI.

C. Perencanaan Talenta, Keberagaman, dan Inklusi

Dari sisi akuisisi dan pengembangan talenta teknologi, GoTo membangun jalur kolaborasi dengan perguruan tinggi. Pada tahap awal proyek Sahabat-AI, Universitas Gadjah Mada mulai mengirimkan mahasiswa terbaiknya untuk bergabung dalam tim proyek (GoTo, 2024), dan bersama Indosat, GoTo menyusun program magang terstruktur yang melibatkan mahasiswa dalam pengembangan model AI (GoTo, 2025). Dari sisi keberagaman dan inklusi, GoTo menetapkan komitmen *Zero Barriers* (GoTo, 2026) dan merevitalisasi Kelompok Sumber Daya Karyawan pada 2025 (GoTo, 2025).

D. Penyesuaian Tenaga Kerja dengan Teknologi

Pemanfaatan AI pada layanan pelanggan menunjukkan bahwa teknologi mulai mengambil sebagian pekerjaan yang bersifat rutin. GoTo menyatakan bahwa Sahabat-AI telah membantu menurunkan biaya, meningkatkan kualitas layanan, dan memperdalam interaksi dengan pelanggan (GoTo, 2025). Kondisi ini menuntut perusahaan memastikan bahwa karyawan yang pekerjaannya berubah memperoleh peluang *upskilling* dan *reskilling*, sebagaimana ditekankan oleh Kolade dan Owoseni (2022).

3.4. Praktik Pengembangan SDM pada GoTo

A. Pengembangan Karyawan

Berdasarkan Laporan Tahunan dan Keberlanjutan, rata-rata jam pelatihan GoTo adalah 7,9 jam per pegawai per tahun dengan 3.554 pegawai atau 93,43 persen mengikuti program pelatihan perusahaan (GoTo, 2026). Angka partisipasi yang tinggi menunjukkan jangkauan program pelatihan yang luas. Namun, durasi rata-rata per pegawai setara dengan kurang dari satu hari kerja (delapan jam), sehingga belum menggambarkan kedalaman pengembangan kompetensi. Karena rincian isi program tidak dipublikasikan dan belum tersedia pembandingan sektor yang sebanding, penilaian ini bersifat indikatif.

Selain pelatihan formal, GoTo mengembangkan pembelajaran berbasis pengalaman. Program *Partner for a Day* memberi kesempatan kepada karyawan untuk memahami lebih dalam peran dan tanggung jawab mitra pengemudi dan pedagang dalam ekosistem GoTo (GoTo, 2024).

B. Pengembangan dan Perlindungan Mitra Pengemudi

Mitra pengemudi bukan karyawan, tetapi merupakan sumber daya manusia yang menentukan kualitas layanan Gojek. Pada 2026 GoTo menyebutkan perluasan Program Apresiasi Mitra bagi mitra pengemudi Gojek berupa kepesertaan BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan, beasiswa, hingga umrah gratis (GoTo, 2026). Menurut laporan keberlanjutannya, kehadiran GoTo juga turut meningkatkan jumlah pekerja yang melek digital di kota-kota Indonesia sebesar 2,2–3,1 persen pada periode 2018–2023 (GoTo, 2024).

Faktor regulasi turut membentuk hubungan GoTo dengan mitra pengemudi. Presiden mengumumkan penandatanganan Peraturan Presiden Nomor 27 Tahun 2026 tentang Perlindungan Pekerja Transportasi Online pada 1 Mei 2026 (Republik Indonesia, 2026). Batas komisi aplikasi layanan ojek daring roda dua sebesar 8 persen, turun dari batas sebelumnya sebesar 20 persen (Kementerian Perhubungan Republik Indonesia, 2022), mulai berlaku pada 1 Juli 2026 sesuai Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 532 Tahun 2026 (GoTo, 2026), sehingga pengemudi menerima sekitar 92 persen dari tarif layanan. Manajemen GoTo menyatakan tetap mempertahankan pedoman EBITDA Grup 2026 sebesar Rp3,2–3,4 triliun, dengan dampak komisi baru yang akan terlihat pada laporan kuartal ketiga; bisnis transportasi roda dua menyumbang sekitar 7 persen dari pendapatan bersih Grup (GoTo, 2026). Pedoman EBITDA segmen *On-demand Services* disesuaikan menjadi Rp1,4–1,5 triliun, sedangkan pedoman segmen fintech dinaikkan menjadi Rp1,7–1,8 triliun (GoTo, 2026). Bagi pembahasan SDM, perubahan ini meningkatkan pendapatan bersih mitra, tetapi juga mempersempit ruang finansial platform untuk membiayai program pengembangan.

C. Pengembangan Berbasis Teknologi dan AI

Teknologi AI berfungsi ganda pada GoTo, yaitu sebagai alat bisnis dan sebagai bagian dari kompetensi yang perlu dikuasai pekerja. Sahabat-AI dikembangkan sebagai ekosistem sumber terbuka yang menghubungkan lembaga penelitian, perguruan tinggi, media, pemerintah, dan mitra lainnya (GoTo, 2024). Kolaborasi ini membuka peluang pembelajaran bagi tenaga teknologi, antara lain melalui penempatan mahasiswa terbaik dan program magang, meskipun dokumen yang ditelaah belum merinci program pengembangan kompetensi AI bagi seluruh karyawan (Fadilah, 2023).

3.5. Analisis Kekuatan dan Kelemahan

Berdasarkan praktik yang telah diuraikan, kekuatan dan kelemahan pengelolaan SDM GoTo dapat dirumuskan sebagai berikut.

A. Kekuatan

1. Kapabilitas Teknologi dan AI Lokal

GoTo memiliki Sahabat-AI yang dikembangkan bersama mitra nasional dan internasional serta telah digunakan pada layanan GoPay dan layanan pelanggan (GoTo, 2025). Kapabilitas ini mendukung penerapan pekerjaan yang dibantu teknologi sesuai konsep Society 5.0.

2. Jangkauan Pelatihan yang Luas.

Sebanyak 93,43 persen pegawai mengikuti program pelatihan perusahaan pada 2025 (GoTo, 2026), dan karyawan memperoleh pembelajaran berbasis pengalaman melalui program *Partner for a Day* (GoTo, 2024).

3. Komitmen Inklusi dan Pendekatan Berpusat pada Manusia

Komitmen *Zero Barriers*, Kelompok Sumber Daya Karyawan, serta perluasan jaminan sosial bagi mitra pengemudi sejalan dengan karakteristik Society 5.0 (GoTo, 2026).

4. Kondisi Keuangan yang Membaik

Laba bersih pada kuartal I dan II 2026 memberi ruang yang lebih besar untuk investasi SDM dibandingkan periode sebelumnya (GoTo, 2026).

5. Sistem Manajemen Kinerja dan Keterlibatan yang Terstruktur

Evaluasi kinerja dua kali setahun berbasis Tujuan dan Hasil Utama serta survei keterlibatan karyawan tahunan (GoTo, 2024) menyediakan dasar data bagi keputusan SDM.

B. Kelemahan

1. Intensitas Pelatihan Karyawan yang Relatif Singkat

Rata-rata 7,9 jam per pegawai per tahun (GoTo, 2026), atau kurang dari satu hari kerja, kemungkinan belum memadai untuk kebutuhan *upskilling* dan *reskilling* di bidang AI dan data sebagaimana ditekankan oleh Hidayat et al. (2020) serta World Economic Forum (2025). Penilaian ini bersifat indikatif karena tidak tersedia data mengenai isi dan efektivitas pelatihan.

2. Ketidakpastian Kerja Akibat Restrukturisasi Berulang

Penyesuaian sekitar 1.300 karyawan pada 2022 dan 600 posisi pada 2023 (GoTo, 2023), ditambah perubahan struktur grup, berpotensi menurunkan rasa aman kerja dan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan. Dampak ini merupakan analisis penulis dan tidak diukur secara langsung dalam sumber yang digunakan.

3. Ketergantungan pada Mitra Pengemudi di Luar Sistem HRM Formal

Mitra pengemudi tidak tercakup dalam perencanaan karier dan pengembangan karyawan, sedangkan kepuasan kerja pengemudi transportasi daring merupakan isu yang telah dikaji secara ilmiah (Setiawan & Esthi, 2021). Komisi 8 persen juga berpotensi menekan margin platform; GoTo menyesuaikan pedoman EBITDA segmen *On-demand Services* menjadi Rp1,4–1,5 triliun (GoTo, 2026).

4. Transparansi Perencanaan dan Evaluasi SDM yang Terbatas

Dokumen yang ditelaah penulis belum memuat peta kompetensi, analisis kesenjangan kompetensi, maupun hasil evaluasi pelatihan, sehingga efektivitas program sulit dinilai.

5. Risiko Etika dan Keamanan Data pada Penggunaan AI

Pemanfaatan AI pada layanan pelanggan dan pengelolaan data pengguna memerlukan tata kelola yang baik. Ini merupakan risiko yang perlu diantisipasi dan bukan kelemahan yang terdokumentasi pada sumber yang digunakan.

3.6. Pemecahan Masalah Dikaitkan dengan Teori

Terdapat lima permasalahan utama yang dapat ditangani melalui pendekatan perencanaan dan pengembangan SDM. Tabel 3.3 merangkum permasalahan, solusi, dan landasan teorinya, kemudian dijelaskan lebih lanjut pada uraian berikutnya.

Tabel 3.3 Ringkasan Pemecahan Masalah

Permasalahan	Solusi yang Diusulkan	Landasan Teori
1. Kesenjangan kompetensi dan intensitas pelatihan rendah	Pemetaan kompetensi, analisis kesenjangan, jalur belajar berjenjang untuk literasi digital, data, dan AI, serta evaluasi pelatihan	Hidayat et al. (2020); Noe (2020); Kirkpatrick (2006); WEF (2025)
2. Ketidakpastian kerja akibat restrukturisasi	Perencanaan tenaga kerja berbasis skenario, mobilitas internal dan reskilling, serta komunikasi perubahan yang transparan	Ulrich (1997); Kotter (1996); Kolade & Owoseni (2022)
3. Pengembangan dan kesejahteraan mitra pengemudi	Jalur pembelajaran bagi mitra, perlindungan sosial, dan mekanisme umpan balik	Fukuyama (2018); Breque (2021); Setiawan & Esthi (2021)
4. Risiko etika dan keamanan data AI	Tata kelola AI pada fungsi SDM, audit bias, dan keterlibatan manusia dalam keputusan	Armstrong & Taylor (2020)
5. Kestinambungan kepemimpinan dan talenta	Perencanaan suksesi dan manajemen talenta	Rothwell (2010); Purnantara et al. (2026)

A. Kesenjangan Kompetensi dan Intensitas Pelatihan

Hidayat et al. (2020) menunjukkan bahwa pengelolaan SDM berbasis kompetensi diperlukan untuk menghadapi era Industry 4.0. GoTo disarankan menyusun peta kompetensi untuk setiap kelompok pekerjaan, mengukur kesenjangan terhadap kompetensi yang dibutuhkan, lalu merancang jalur belajar berjenjang. Kompetensi prioritas mengacu pada hasil World Economic Forum (2025), yaitu AI dan *big data*, jaringan dan keamanan siber, serta literasi teknologi, yang dilengkapi kemampuan berpikir kreatif, ketangguhan, fleksibilitas, dan pembelajaran sepanjang hayat.

Noe (2020) menekankan bahwa pelatihan perlu dirancang berdasarkan analisis kebutuhan agar sesuai dengan tujuan organisasi. Untuk menaikkan intensitas belajar tanpa mengganggu operasional, GoTo dapat memanfaatkan pembelajaran digital berdurasi singkat (*microlearning*), *coaching*, dan *mentoring* yang dikaitkan dengan pekerjaan sehari-hari. Efektivitas program kemudian dievaluasi menggunakan empat tingkat model Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006), yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Hasil evaluasi tersebut perlu dihubungkan dengan indikator kinerja yang telah dikelola GoTo melalui evaluasi kinerja dua kali setahun berbasis Tujuan dan Hasil Utama (GoTo, 2024).

B. Ketidakpastian Kerja Akibat Restrukturisasi

Dessler (2020) memandang perencanaan SDM sebagai proses memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja agar perusahaan memiliki orang yang tepat pada waktu yang tepat. Untuk mengurangi penyesuaian jumlah karyawan yang bersifat mendadak, GoTo dapat menyusun perencanaan tenaga kerja berbasis skenario yang mengantisipasi perubahan bisnis, kemudian mengutamakan mobilitas internal dan *reskilling* sebelum menempuh pengurangan tenaga kerja. Kolade dan Owoseni (2022) menekankan pentingnya pengembangan keterampilan ketika transformasi digital mengubah struktur pekerjaan.

Peran HR sebagai *change agent* menurut Ulrich (1997) mencakup komunikasi perubahan yang jelas dan pendampingan karyawan. Lewin (1947) menggambarkan perubahan sebagai tahap mencairkan kebiasaan lama,

melakukan perubahan, lalu membekukan kembali kebiasaan baru. Kotter (1996) menekankan perlunya menyampaikan visi perubahan secara berulang. Dengan demikian, GoTo perlu menjelaskan alasan perubahan, kriteria keputusan, dan dukungan yang tersedia, antara lain dengan menjadikan layanan konseling karier, keuangan, dan psikologis yang pernah disediakan pada 2022–2023 (GoTo, 2022) sebagai program tetap bagi karyawan yang terdampak perubahan.

C. Pengembangan dan Kesejahteraan Mitra Pengemudi

Konsep Society 5.0 menempatkan manusia sebagai pusat teknologi (Fukuyama, 2018), dan Industry 5.0 menurut Breque et al. (2021) mengintegrasikan *human-centricity*, *sustainability*, dan *resilience*. Dalam konteks GoTo, pendekatan ini berarti bahwa pengembangan SDM tidak berhenti pada karyawan, tetapi juga menjangkau mitra pengemudi sebagai bagian ekosistem.

GoTo dapat menyediakan dan memperluas jalur pembelajaran bagi mitra pengemudi, misalnya literasi keuangan, perawatan kendaraan, penggunaan kendaraan listrik, keselamatan berkendara, dan keterampilan digital agar mitra memiliki alternatif sumber penghasilan. Setiawan dan Esthi (2021) menemukan bahwa penilaian kinerja, motivasi kerja, dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pengemudi transportasi daring di Indonesia, sehingga kepuasan dan kesejahteraan mitra layak dikelola secara sistematis, misalnya melalui survei berkala dan saluran umpan balik. Perlindungan sosial yang telah diperluas melalui BPJS dan beasiswa (GoTo, 2026) perlu dipertahankan di tengah penyesuaian komisi 8 persen.

D. Risiko Etika dan Keamanan Data AI

HR perlu memastikan penggunaan AI dan data berlangsung secara etis, transparan, adil, dan menjaga privasi. Armstrong dan Taylor (2020) menekankan pentingnya pengambilan keputusan SDM berbasis bukti melalui analitik. Oleh karena itu, apabila GoTo menggunakan AI atau analitik SDM pada rekrutmen, penilaian kinerja, maupun layanan pelanggan, perusahaan perlu menetapkan kebijakan tata kelola data, melakukan audit bias secara berkala, dan memastikan manusia tetap terlibat dalam keputusan yang berdampak pada karyawan dan mitra.

E. Kestinambungan Kepemimpinan dan Talenta

Kepemimpinan Grup berada di bawah Hans Patuwo sebagai Direktur Utama dan Group CEO sejak RUPSLB 17 Desember 2025, sedangkan fungsi SDM dipimpin oleh Monica Lynn Mulyanto sebagai Direktur dan *Chief People Officer* sejak 18 Juni 2025 (GoTo, 2025). Rothwell (2010) menjelaskan bahwa perencanaan suksesi bertujuan memastikan tersedianya calon pengganti yang siap untuk posisi kunci. Purnantara et al. (2026) menunjukkan bahwa manajemen talenta pada Society 5.0 perlu menghubungkan strategi digital dengan kemampuan manusia, dengan dimensi kompetensi seperti kepemimpinan, literasi digital, keterampilan berkomunikasi, inovasi dan kreativitas, serta kecerdasan emosional. Bagi GoTo, hal ini berarti mengidentifikasi talenta potensial pada fungsi teknologi, keuangan, dan operasional, lalu menyiapkan jalur kariernya.

Secara keseluruhan, solusi yang diusulkan bertumpu pada satu gagasan yang sama, yaitu bahwa perkembangan teknologi harus diikuti dengan kesiapan manusia. Perusahaan yang telah memiliki kemampuan teknologi seperti GoTo memerlukan perencanaan kompetensi yang lebih terukur, perubahan organisasi yang dikelola secara transparan, dan perhatian yang lebih besar terhadap seluruh pihak dalam ekosistemnya.

BAB IV

PENUTUP

4.1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dijabarkan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Pengertian dan Pengaruh terhadap Pengelolaan SDM

Industry 4.0 menekankan menyatunya sistem fisik, digital, dan biologis (Schwab, 2016), sedangkan Society 5.0 adalah masyarakat berpusat pada manusia yang memadukan pembangunan ekonomi dan penyelesaian masalah sosial melalui integrasi ruang siber dan ruang fisik (Cabinet Office, Government of Japan, t.t.). Keduanya menggeser fungsi HR dari administratif menjadi strategis, menjadikan keputusan SDM semakin berbasis data, dan menuntut manusia tetap menjadi pusat pemanfaatan teknologi.

2. Faktor Pendorong Transformasi HRM

Transformasi didorong oleh perkembangan teknologi (AI, *big data*, IoT, komputasi awan, dan otomatisasi), perubahan kebutuhan keterampilan (WEF, 2025), tuntutan peran HR sebagai *strategic partner*, *administrative expert*, *employee champion*, dan *change agent* (Ulrich, 1997), serta tuntutan agar transformasi berorientasi pada manusia, berkelanjutan, dan tangguh (Breque et al., 2021).

3. Pengaruh terhadap Kompetensi Karyawan

Perkembangan teknologi menuntut kompetensi digital (literasi digital dan data) sekaligus kompetensi manusia (berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, adaptabilitas, dan kecerdasan emosional) (Thohir et al., 2024; Purnantara et al., 2026). Perubahan ini memunculkan kebutuhan *upskilling* dan *reskilling* secara berkelanjutan.

4. Perencanaan dan Pengembangan SDM

Perencanaan SDM di era Society 5.0 mencakup identifikasi kebutuhan organisasi, pemetaan kompetensi, identifikasi kesenjangan kompetensi, penentuan kebutuhan pengembangan, dan penyesuaian tenaga kerja dengan

teknologi. Pengembangan SDM diarahkan pada kompetensi digital, kemampuan manusia, *upskilling* dan *reskilling*, pembelajaran berkelanjutan, serta pengembangan karier dan manajemen talenta.

5. Tantangan Transformasi SDM

Tantangan yang dihadapi meliputi kesenjangan kompetensi digital, kesulitan beradaptasi dengan teknologi baru, pergeseran pekerjaan, tuntutan belajar terus-menerus, keseimbangan *hard skills* dan *soft skills*, serta kebutuhan menjaga etika dan keamanan data dalam penggunaan AI.

6. Praktik pada GoTo

Perencanaan SDM pada GoTo selama 2022–2024 cenderung reaktif terhadap kondisi bisnis, yang tampak dari penyesuaian sekitar 1.300 karyawan pada 2022, sekitar 600 posisi pada 2023, serta pelepasan kendali atas Tokopedia pada 2024. Dari sisi pengembangan, sebanyak 93,43 persen pegawai mengikuti pelatihan pada 2025, tetapi rata-rata durasinya 7,9 jam per pegawai per tahun. GoTo juga mengembangkan talenta teknologi melalui kolaborasi perguruan tinggi pada proyek Sahabat-AI.

7. Kekuatan, Kelemahan, dan Pemecahan masalah.

Kekuatan GoTo mencakup kapabilitas AI lokal, jangkauan pelatihan yang luas, komitmen inklusi, sistem manajemen kinerja yang terstruktur, dan perbaikan kinerja keuangan (laba bersih Rp171 miliar pada kuartal I dan Rp252 miliar pada kuartal II 2026). Kelemahannya meliputi intensitas pelatihan yang singkat, ketidakpastian kerja akibat restrukturisasi, ketergantungan pada mitra pengemudi di tengah komisi 8 persen, transparansi perencanaan SDM yang terbatas, dan risiko etika serta keamanan data AI. Pemecahannya berupa pemetaan kompetensi dan evaluasi pelatihan (Hidayat et al., 2020; Noe, 2020; Kirkpatrick, 2006), perencanaan tenaga kerja berbasis skenario dan komunikasi perubahan (Dessler, 2020; Lewin, 1947; Kotter, 1996), pengembangan dan perlindungan mitra (Setiawan & Esthi, 2021), tata kelola AI pada fungsi SDM (Armstrong & Taylor, 2020), serta perencanaan suksesi dan manajemen talenta (Rothwell, 2010; Purnantara et al., 2026).

Dengan demikian, perkembangan teknologi harus diikuti dengan kesiapan manusia. GoTo sebagai perusahaan yang telah memiliki kemampuan teknologi memerlukan perencanaan kompetensi yang lebih terukur, perubahan organisasi yang dikelola secara transparan, dan perhatian yang lebih besar terhadap seluruh pihak dalam ekosistemnya.

4.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, saran yang dapat diberikan sebagai berikut.

A. Bagi GoTo

1. Menyusun peta kompetensi untuk setiap kelompok pekerjaan, mengukur kesenjangan kompetensi terkait AI, data, dan keamanan siber, lalu merancang jalur belajar berjenjang. Intensitas pembelajaran dapat ditingkatkan melalui pembelajaran digital berdurasi singkat (*microlearning*), *coaching*, dan *mentoring* yang terhubung dengan pekerjaan, dan efektivitasnya dievaluasi pada empat tingkat model Kirkpatrick (reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil).
2. Menerapkan perencanaan tenaga kerja berbasis skenario serta mengutamakan mobilitas internal dan *reskilling* sebelum menempuh penyesuaian jumlah karyawan, disertai komunikasi perubahan yang transparan mengenai alasan, kriteria keputusan, dan dukungan yang tersedia.
3. Menetapkan tata kelola AI pada fungsi SDM, meliputi kebijakan data, audit bias berkala, perlindungan privasi, dan keterlibatan manusia pada keputusan yang berdampak pada karyawan dan mitra.
4. Memperluas pembelajaran bagi mitra pengemudi (misalnya literasi keuangan dan keterampilan digital), mengelola kepuasan mitra secara sistematis melalui survei dan saluran umpan balik, serta menjaga keberlanjutan program kesejahteraan mitra setelah penerapan komisi 8 persen.

5. Meningkatkan keterbukaan pelaporan SDM pada laporan keberlanjutan, misalnya jam pelatihan menurut fungsi, hasil evaluasi pelatihan, dan perputaran karyawan, serta menyiapkan perencanaan suksesi dan manajemen talenta pada fungsi teknologi, keuangan, dan operasional.

B. Bagi Praktisi dan Akademisi

1. Perusahaan lain yang menghadapi transformasi serupa disarankan memetakan kompetensi terlebih dahulu sebelum berinvestasi pada teknologi, serta menempatkan pendekatan yang berpusat pada manusia sebagai dasar perencanaan dan pengembangan SDM.
2. Penelitian selanjutnya disarankan melengkapi data publik dengan wawancara pihak HR, survei karyawan dan mitra, serta perbandingan dengan perusahaan platform lain. Data juga perlu diperbarui setelah laporan kuartal III 2026 yang menurut GoTo akan memperlihatkan dampak komisi 8 persen (GoTo, 2026).

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. 2020. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Atay, S., Müftüoğlu, C. T., Gülmez, N., & Şahin, M. 2025. Society 5.0 and human-centered technology: Redefining talent management in the digital age. *Sustainable Futures*, 9, 100733. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100733>
- Breque, M., De Nul, L., & Petridis, A. 2021. *Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human-Centric and Resilient European Industry*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Cabinet Office, Government of Japan. t.t. Society 5.0. https://www8.cao.go.jp/cstp/english/society5_0/index.html (diakses 3 Oktober 2026).
- Dessler, G. 2020. *Human Resource Management* (16th ed.). Harlow: Pearson.
- Fukuyama, M. 2018. Society 5.0: Aiming for a new human-centered society. *Japan SPOTLIGHT*, 27, 47–50.
- GoTo. (2024). *Laporan Tahunan 2023: Transformasi untuk Kemajuan*. PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. Laporan Tahunan GoTo 2023.
- GoTo. (2024). *Laporan Keberlanjutan 2023: Reshaping the Future*. PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. Laporan Keberlanjutan GoTo 2023.
- GoTo. (2025). *Laporan Keberlanjutan 2024: Committed to Sustainable Growth*. PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. Laporan Keberlanjutan GoTo 2024.
- GoTo. (2026). *Laporan Tahunan dan Keberlanjutan 2025*. PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. Laporan Tahunan dan Keberlanjutan GoTo 2025.
- GoTo. (2026). *Siaran Pers GoTo*. PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. Laman Siaran Pers Resmi GoTo.
- Fadilah, S. F. (2023). *PT GoTo Gojek Tokopedia : Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era Society 5.0 Studi Kasus Pengembangan SDM*.
- Hidayat, N., Hubeis, M., Sukmawati, A., & Eriyatno. 2020. Model pengelolaan sumberdaya manusia berbasis kompetensi era industri 4.0. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 6(3), 501–513. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.3.501>

- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. 2006. *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3rd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kolade, O., & Owoseni, A. 2022. Employment 5.0: The work of the future and the future of work. *Technology in Society*, 71, 102086.
- Kotter, J. P. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kusumaningrum, D. A. D., Fadilla, D., & Zagladi, A. N. 2023. The human resources work concept in Indonesia: A bibliographic study of its challenges in the society era 5.0. *Business and Investment Review*, 1(5).
- Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. 2022. Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KP 1001 Tahun 2022 tentang Pedoman Perhitungan Biaya Jasa Penggunaan Sepeda Motor yang Digunakan untuk Kepentingan Masyarakat yang Dilakukan dengan Aplikasi. Jakarta: Kementerian Perhubungan.
- Lewin, K. 1947. Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Noe, R. A. 2020. *Employee Training and Development* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Purnantara, I. M. H., Darma, G., & Maradona, A. 2026. Talent management as a critical component of human resource development in the era of Society 5.0. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 19(1), 197–207. <https://doi.org/10.23969/jrbm.v19i1.27598>
- Rajib, M. H., Khuzaini, K., & Shaddiq, S. 2024. Optimizing human resources behavior in facing the era of Society 5.0. *At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen*.
- Republik Indonesia. 2026. Peraturan Presiden Nomor 27 Tahun 2026 tentang Perlindungan Pekerja Transportasi Online.
- Rothwell, W. J. 2010. *Effective Succession Planning* (4th ed.). New York: AMACOM.
- Schwab, K. 2016. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum.
- Setiawan, I., & Esthi, R. B. 2021. Kepuasan kerja pengemudi transportasi online di Indonesia. *Forum Ekonomi*, 23(4), 781–790. <https://doi.org/10.30872/jfor.v23i4.10227>
- Sugiono, S. 2020. Industri konten digital dalam perspektif Society 5.0. *Jurnal IPTEK-KOM (Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Informasi)*.

- Thohir, N. I., Hairunnisa, S., & Ismail, I. 2024. Tantangan dan solusi perusahaan dalam pengembangan sumber daya manusia di era Society 5.0. Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar.
- Ulrich, D. 1997. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston: Harvard Business School Press.
- van Erp, T., Carvalho, N. G. P., Gerolamo, M. C., Gonçalves, R., Rytter, N. G. M., & Gladysz, B. 2024. Industry 5.0: A new strategy framework for sustainability management and beyond. Journal of Cleaner Production.
- World Economic Forum. 2025. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum.
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>