

DIGITAL EMPLOYEE EXPERIENCE SEBAGAI STRATEGI BARU MSDM DALAM MENINGKATKAN RETENSI TALENTA DIGITAL

Burhan Stafrezar

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika, Surabaya Indonesia
email: burhan.stafrezar@stiemahardhika.ac.id

Article Info

Article history:

Received : 28 - 06, 2026

Revised : 07 - 07, 2026

Accepted : 28 - 07, 2026

Keywords:

Digital Employee Experience, MSDM digital, retensi karyawan, talenta digital, employee experience, digital workplace.

ABSTRACT

Transformasi digital telah mengubah cara organisasi merancang pekerjaan, mengelola sumber daya manusia, dan mempertahankan talenta dengan kompetensi digital. Dalam konteks tersebut, Digital Employee Experience (DEX) muncul sebagai pendekatan strategis yang menempatkan pengalaman karyawan ketika berinteraksi dengan teknologi, proses, lingkungan kerja, dan layanan organisasi sebagai bagian penting dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Artikel ini bertujuan menganalisis peran DEX sebagai strategi baru MSDM untuk meningkatkan retensi talenta digital. Penelitian menggunakan metode studi literatur kualitatif dengan menelaah literatur mengenai employee experience, digital workplace, digital HRM, engagement, dan turnover intention. Hasil analisis menunjukkan bahwa DEX dapat mendukung retensi melalui lima mekanisme utama, yaitu pengurangan friksi digital dalam bekerja, peningkatan produktivitas dan otonomi, penguatan keterhubungan dan kolaborasi, personalisasi layanan SDM, serta peningkatan persepsi dukungan organisasi. Implementasi DEX yang efektif tidak cukup hanya dengan menyediakan perangkat dan aplikasi modern, tetapi memerlukan integrasi antara teknologi, desain proses kerja, kepemimpinan responsif, kapabilitas digital, keamanan data, dan mekanisme umpan balik berkelanjutan. Artikel ini menyimpulkan bahwa DEX berpotensi menjadi sumber keunggulan kompetitif dalam perebutan talenta digital apabila ditempatkan sebagai strategi lintas fungsi antara MSDM, teknologi informasi, dan pimpinan bisnis. Organisasi disarankan mengembangkan metrik DEX, memetakan perjalanan karyawan secara digital, mengurangi kompleksitas sistem, dan menghubungkan investasi teknologi dengan kebutuhan nyata karyawan.

This is an open access article under the [CC BY](#) license.



*Corresponding Author:

Burhan Stafrezar*

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika, Surabaya Indonesia

Email: Burhan.stafrezar@stiemahardhika.ac.id

1. PENDAHULUAN

Percepatan transformasi digital telah menciptakan kebutuhan yang semakin besar terhadap tenaga kerja yang memiliki kompetensi teknologi, analitik, inovasi, dan kemampuan beradaptasi. Talenta digital tidak hanya dibutuhkan oleh perusahaan berbasis teknologi, tetapi juga oleh industri perbankan, manufaktur, kesehatan, pendidikan, ritel, pemerintahan, dan berbagai sektor lain yang sedang mendigitalisasi proses bisnis. Kondisi tersebut meningkatkan persaingan antarorganisasi untuk memperoleh dan mempertahankan karyawan yang memiliki keterampilan digital. Dalam situasi pasar tenaga kerja yang kompetitif, strategi retensi tidak lagi cukup bergantung pada kompensasi, jenjang karier, atau benefit konvensional. Pengalaman kerja sehari-hari

yang dibentuk oleh sistem digital menjadi bagian penting dari alasan karyawan bertahan atau meninggalkan organisasi.

Perubahan pola kerja hibrida dan terdistribusi juga memperkuat pentingnya kualitas pengalaman digital. Bagi banyak karyawan, interaksi dengan organisasi kini berlangsung melalui perangkat kerja, aplikasi kolaborasi, portal SDM, sistem pembelajaran, platform komunikasi, layanan help desk, dan berbagai aplikasi bisnis. Apabila teknologi tersebut lambat, tidak terintegrasi, sulit digunakan, atau menambah beban administratif, maka pengalaman kerja dapat memburuk meskipun organisasi telah berinvestasi besar pada transformasi digital. Sebaliknya, lingkungan digital yang mudah digunakan, terhubung, aman, dan responsif dapat membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat serta meningkatkan persepsi bahwa organisasi mendukung produktivitas mereka.

Dery dan Sebastian (2017) menekankan bahwa *employee experience* pada era digital berkaitan dengan tingkat kompleksitas pekerjaan dan norma perilaku seperti kolaborasi, kreativitas, serta pemberdayaan. Penelitian MIT CISR selanjutnya menunjukkan bahwa organisasi yang berinvestasi pada *employee experience* memiliki posisi yang lebih baik dalam menarik dan memberdayakan talenta digital (Dery, van der Meulen, & Sebastian, 2018). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa pengalaman karyawan bukan hanya isu kenyamanan, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan organisasi membangun kapabilitas digital dan menciptakan nilai bisnis.

Dalam perspektif MSDM, digitalisasi telah menggeser peran fungsi SDM dari sekadar pengguna teknologi administratif menjadi perancang ekosistem kerja digital. Bondarouk dan Brewster (2016) menjelaskan bahwa perkembangan teknologi memperluas konteks, pemangku kepentingan, serta konsekuensi jangka panjang praktik HRM. Strohmeier (2020) juga menegaskan bahwa digital HRM merupakan perkembangan evolusioner dari HRM berbasis teknologi menuju integrasi strategis teknologi digital dengan praktik dan strategi SDM. Oleh karena itu, DEX dapat dipahami sebagai titik pertemuan antara strategi SDM, teknologi, desain pekerjaan, dan pengalaman karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini membahas pertanyaan utama: bagaimana Digital Employee Experience dapat digunakan sebagai strategi baru MSDM untuk meningkatkan retensi talenta digital? Tujuan artikel adalah: (1) menjelaskan konsep DEX dalam kerangka MSDM digital; (2) mengidentifikasi dimensi DEX yang relevan bagi talenta digital; (3) menganalisis mekanisme hubungan antara DEX dan retensi; serta (4) merumuskan implikasi manajerial bagi organisasi yang ingin membangun strategi retensi berbasis pengalaman digital.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Digital Employee Experience

Digital Employee Experience merupakan perluasan konsep *employee experience* yang menyoroti pengalaman karyawan ketika menggunakan teknologi dan layanan digital untuk menjalankan pekerjaan. DEX mencakup kualitas interaksi antara manusia dengan perangkat, aplikasi, data, proses digital, dukungan teknis, serta kebijakan kerja yang mengatur penggunaan teknologi. Dengan demikian, DEX tidak dapat direduksi menjadi kualitas perangkat keras atau antarmuka aplikasi. DEX merupakan pengalaman sosio-teknis yang terbentuk dari hubungan antara teknologi, proses, manusia, dan konteks organisasi.

Konsep *employee experience* dari Dery dan Sebastian (2017) menekankan pentingnya pengurangan kompleksitas kerja dan pembangunan norma kolaborasi, kreativitas, serta pemberdayaan. Dalam konteks digital, pengurangan kompleksitas dapat diwujudkan melalui sistem yang terintegrasi, akses informasi yang cepat, otomatisasi aktivitas berulang, dukungan teknis yang responsif, dan desain proses yang berorientasi pada kebutuhan pengguna. Sementara itu, norma kolaborasi dan pemberdayaan dapat diperkuat melalui platform yang mempermudah berbagi pengetahuan, pengambilan keputusan, serta kerja lintas fungsi.

DEX juga berkaitan dengan konsep digital workplace. Dery, Sebastian, dan van der Meulen (2017) menunjukkan bahwa digital workplace yang efektif membutuhkan kombinasi keterhubungan karyawan dan kepemimpinan yang responsif. Artinya, teknologi baru hanya akan menghasilkan pengalaman positif apabila didukung oleh kepemimpinan yang memahami kebutuhan pengguna, mengurangi hambatan kerja, dan memfasilitasi perubahan perilaku.

2.2 Digital HRM dan Transformasi Fungsi MSDM

Digital HRM mengacu pada integrasi strategis teknologi digital ke dalam fungsi, proses, dan kebijakan MSDM. Strohmeier (2020) membedakan digital HRM dari sekadar digitization, yaitu perubahan informasi analog menjadi digital, serta digitalization, yaitu pemanfaatan teknologi untuk memperbaiki proses. Digital HRM mengandung dimensi strategis karena teknologi digunakan untuk mengubah cara fungsi SDM menciptakan nilai bagi organisasi dan karyawan.

Dalam kerangka e-HRM, Bondarouk dan Brewster (2016) menjelaskan bahwa teknologi dapat meningkatkan kualitas data, memperluas akses pemangku kepentingan terhadap praktik SDM, dan mengubah distribusi tanggung jawab HR. Perubahan ini menuntut fungsi SDM untuk memikirkan bukan hanya efisiensi

transaksi, tetapi juga konsekuensi teknologi terhadap pengalaman pengguna. Bissola dan Imperatori (2018) bahkan menekankan pentingnya design thinking dalam transformasi departemen HR agar desain praktik SDM berangkat dari kebutuhan manusia, bukan dari logika sistem semata.

Dengan demikian, DEX dapat ditempatkan sebagai orientasi human-centered dalam digital HRM. Jika digital HRM menjawab pertanyaan bagaimana teknologi diintegrasikan ke strategi SDM, maka DEX menilai bagaimana integrasi tersebut benar-benar dirasakan oleh karyawan sepanjang perjalanan kerja mereka.

2.3 Retensi dan Karakteristik Talenta Digital

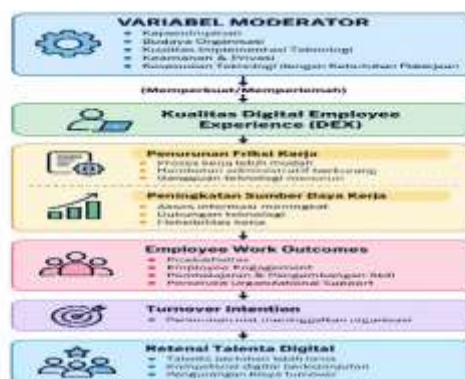
Retensi karyawan adalah kemampuan organisasi mempertahankan karyawan yang bernilai dan mengurangi turnover yang tidak diinginkan. Dalam konteks talenta digital, isu retensi menjadi lebih kritis karena keterampilan tertentu memiliki permintaan tinggi, mudah berpindah antarindustri, dan sering memiliki alternatif kerja yang luas. Talenta digital juga cenderung bekerja dalam lingkungan yang membutuhkan pembelajaran berkelanjutan, akses teknologi mutakhir, otonomi, kolaborasi, dan kecepatan pengambilan keputusan.

Employee experience dapat memengaruhi niat keluar melalui persepsi terhadap kualitas pekerjaan, dukungan organisasi, kesejahteraan, keterlibatan, dan peluang berkembang. Studi mengenai employee experience dan turnover intention menunjukkan hubungan negatif antara pengalaman karyawan dan niat keluar, dengan kesejahteraan sebagai salah satu mekanisme mediasi yang relevan (Nair, Hawaldar, & Kumar, 2025). Walaupun konteks organisasi dapat berbeda, temuan tersebut memperkuat argumen bahwa pengalaman sehari-hari memiliki implikasi bagi retensi.

Bagi talenta digital, pengalaman kerja juga dipengaruhi oleh kualitas toolchain, akses data, fleksibilitas, budaya eksperimen, proses approval, kualitas dokumentasi, dan dukungan pembelajaran. Hambatan digital yang berulang dapat menjadi sumber frustrasi dan menurunkan persepsi bahwa organisasi mampu menyediakan lingkungan kerja yang mendukung kompetensi profesional.

2.4 Kerangka Konseptual Hubungan DEX dan Retensi

Hubungan DEX dan retensi dapat dijelaskan melalui logika bahwa pengalaman digital membentuk persepsi karyawan terhadap kemampuan organisasi mendukung pekerjaan mereka. Ketika sistem digital mengurangi hambatan dan memperbesar kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan, karyawan memperoleh sumber daya kerja seperti kontrol, akses informasi, dukungan, dan efisiensi. Sumber daya tersebut dapat meningkatkan engagement dan menurunkan kelelahan yang berasal dari friksi administratif maupun teknologi.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual
Data dialah peneliti

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur. Pendekatan dipilih karena tujuan penelitian adalah membangun pemahaman konseptual mengenai DEX sebagai strategi MSDM dan mengidentifikasi mekanisme yang dapat menjelaskan kontribusinya terhadap retensi talenta digital. Sumber literatur mencakup artikel jurnal ilmiah, buku atau bab akademik, serta laporan riset institusi yang relevan dengan tema employee experience, digital workplace, e-HRM/digital HRM, dan retensi.

Proses analisis dilakukan melalui empat tahap. Pertama, identifikasi konsep kunci: employee experience, DEX, digital HRM, digital workplace, digital talent, engagement, dan turnover intention. Kedua, seleksi literatur yang memiliki relevansi konseptual langsung dengan pengalaman kerja digital dan transformasi MSDM. Ketiga, pengodean tematik untuk mengelompokkan faktor-faktor yang menjelaskan

kualitas DEX, seperti usability, integrasi sistem, aksesibilitas, kolaborasi, dukungan, personalisasi, pembelajaran, dan kepemimpinan. Keempat, sintesis tematik untuk merumuskan hubungan antara dimensi DEX, respons karyawan, dan implikasinya terhadap retensi.

Analisis dalam penelitian ini bersifat konseptual dan tidak dimaksudkan untuk menguji hubungan kausal secara statistik. Oleh karena itu, hasil penelitian harus dibaca sebagai sintesis argumentatif berbasis literatur yang dapat digunakan sebagai dasar pengembangan model empiris pada penelitian berikutnya.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 DEX sebagai Pergeseran dari HR Technology ke Employee-Centered Digital Strategy

Hasil analisis literatur menunjukkan adanya pergeseran penting dalam cara organisasi memahami teknologi SDM. Pada pendekatan tradisional, investasi HR technology sering berfokus pada efisiensi administrasi, standarisasi proses, dan pengurangan biaya transaksi. Dalam perspektif DEX, ukuran keberhasilan diperluas: apakah teknologi benar-benar mempermudah karyawan, mengurangi friksi, mempercepat akses terhadap informasi, dan mendukung pencapaian hasil kerja. Pergeseran ini konsisten dengan gagasan digital HRM sebagai integrasi strategis teknologi, bukan sekadar otomasi (Strohmeier, 2020).

Implikasinya, fungsi MSDM perlu berperan sebagai arsitek pengalaman. Setiap teknologi—mulai dari onboarding digital, HRIS, learning management system, performance management, hingga platform kolaborasi—harus dilihat sebagai titik sentuh dalam employee journey. Jika tiap aplikasi dirancang secara terpisah, karyawan dapat menghadapi login berulang, data yang tidak sinkron, alur persetujuan panjang, atau informasi yang tersebar. DEX mengharuskan organisasi mengukur pengalaman lintas sistem secara end-to-end.

4.2 Lima Mekanisme DEX dalam Meningkatkan Retensi Talenta Digital

Pertama, DEX menurunkan friksi digital. Sistem yang stabil, cepat, terintegrasi, dan mudah dipahami mengurangi waktu yang terbuang pada aktivitas non-nilai tambah. Pengurangan friksi penting bagi talenta digital karena pekerjaan mereka sering bergantung pada akses tool, data, lingkungan pengembangan, komunikasi tim, dan pengambilan keputusan yang cepat. Semakin besar hambatan teknologi, semakin tinggi energi yang harus dikeluarkan untuk menyelesaikan tugas sederhana.

Kedua, DEX meningkatkan otonomi dan produktivitas. Teknologi self-service, otomatisasi, knowledge base, akses mobile, dan workflow yang jelas memungkinkan karyawan menyelesaikan kebutuhan kerja tanpa ketergantungan berlebihan pada proses manual. Rasa memiliki kontrol terhadap cara menyelesaikan pekerjaan dapat memperkuat engagement, terutama pada pekerjaan berbasis pengetahuan.

Ketiga, DEX memperkuat keterhubungan dan kolaborasi. Digital workplace yang mendukung pencarian pengetahuan, kerja lintas fungsi, komunikasi asinkron, dan dokumentasi mengurangi silo. Dery, Sebastian, dan van der Meulen (2017) menempatkan employee connectedness sebagai salah satu elemen penting digital workplace. Bagi talenta digital, keterhubungan tersebut juga memengaruhi kecepatan belajar dari rekan, kualitas problem solving, dan rasa menjadi bagian dari komunitas profesional.

Keempat, DEX memungkinkan personalisasi layanan SDM dan pengembangan karier. Analitik kompetensi, rekomendasi pembelajaran, career marketplace internal, serta akses transparan terhadap kesempatan proyek dapat membantu karyawan melihat jalur pertumbuhan di dalam organisasi. Retensi talenta digital tidak hanya bergantung pada pekerjaan saat ini, tetapi juga pada keyakinan bahwa organisasi memberi ruang untuk memperbarui keterampilan dan memperoleh tantangan baru.

Kelima, DEX dapat meningkatkan perceived organizational support. Respons help desk yang cepat, desain sistem yang menghargai waktu karyawan, komunikasi perubahan yang jelas, serta keterlibatan karyawan dalam desain teknologi memberikan sinyal bahwa organisasi peduli terhadap kualitas pengalaman kerja. Dery dan Sebastian (2017) menekankan pentingnya kanal untuk menemukan friction points secara berkelanjutan. Ketika umpan balik direspons secara nyata, kepercayaan terhadap organisasi dapat meningkat.

4.3 Dimensi Strategis DEX untuk MSDM

Berdasarkan sintesis literatur, terdapat enam dimensi strategis DEX yang dapat dikelola oleh MSDM bersama fungsi TI. Pertama adalah usability dan reliability, yaitu kemudahan penggunaan serta kestabilan perangkat dan aplikasi. Kedua adalah integration dan accessibility, yaitu kemampuan sistem saling terhubung dan dapat diakses sesuai kebutuhan kerja. Ketiga adalah digital support, yaitu kualitas bantuan teknis, knowledge base, dan dukungan saat terjadi masalah. Keempat adalah collaboration dan connectedness, yaitu kemampuan teknologi membantu karyawan berkomunikasi dan berbagi pengetahuan. Kelima adalah personalization dan development, yaitu kemampuan platform memberikan pengalaman yang relevan dengan peran, keterampilan, dan aspirasi karier. Keenam adalah trust, privacy, dan digital well-being, yaitu keyakinan bahwa teknologi digunakan secara aman, transparan, proporsional, dan tidak menciptakan tekanan digital yang berlebihan.

Dimensi terakhir penting karena digitalisasi juga memiliki sisi gelap. Teknologi dapat meningkatkan pengawasan, memperpanjang jam keterhubungan, menimbulkan notifikasi berlebihan, dan mengaburkan batas antara pekerjaan dan kehidupan personal. Dengan demikian, strategi DEX yang hanya mengejar produktivitas berisiko menghasilkan pengalaman negatif. MSDM perlu menyeimbangkan efektivitas dengan privasi, fairness, dan digital well-being.

4.4 Peran Kepemimpinan dan Kolaborasi HR-IT

DEX tidak dapat dikelola oleh departemen HR secara mandiri. Banyak titik sentuh digital berada di bawah tanggung jawab TI, keamanan informasi, operasi, fasilitas, atau unit bisnis. Karena itu, tata kelola DEX memerlukan kolaborasi lintas fungsi. HR membawa pemahaman tentang employee journey dan kebutuhan talenta; TI membawa kompetensi arsitektur, integrasi, keamanan, dan layanan teknologi; sementara pimpinan bisnis memastikan desain pengalaman mendukung tujuan operasional.

Kepemimpinan responsif juga menjadi faktor penguangkit. MIT CISR menemukan bahwa organisasi dengan employee experience tinggi tidak hanya menyediakan kapabilitas digital yang lebih baik, tetapi juga lebih aktif mengidentifikasi friction points dan membangun akuntabilitas terhadap pengalaman karyawan (Dery & Sebastian, 2017). Dengan kata lain, kualitas DEX dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin mendengar pengalaman nyata pengguna dan menindaklanjutinya.

4.5 Model Implementasi DEX untuk Retensi Talenta Digital

Secara praktis, strategi DEX dapat diterapkan melalui siklus lima langkah. Langkah pertama adalah memetakan employee digital journey, mulai dari rekrutmen, onboarding, pelaksanaan kerja, kolaborasi, pembelajaran, penilaian kinerja, mobilitas internal, hingga offboarding. Langkah kedua adalah mengidentifikasi friction points menggunakan survei singkat, data help desk, wawancara, analitik penggunaan, dan forum pengguna. Langkah ketiga adalah memprioritaskan masalah berdasarkan dampaknya terhadap produktivitas dan pengalaman karyawan. Langkah keempat adalah melakukan redesign teknologi dan proses dengan prinsip human-centered design. Langkah kelima adalah mengukur dampak perubahan melalui metrik pengalaman dan hasil SDM.

Metrik DEX sebaiknya tidak berhenti pada uptime sistem atau jumlah tiket TI. Organisasi dapat menggabungkan indikator seperti employee effort score, kepuasan terhadap tool, waktu penyelesaian proses, jumlah perpindahan antarsistem, adoption rate, waktu pemulihan gangguan, digital learning participation, engagement, internal mobility, dan turnover intention. Hubungan antara metrik pengalaman dan outcome retensi perlu dianalisis secara longitudinal agar organisasi memahami titik sentuh mana yang paling memengaruhi keputusan talenta untuk bertahan.

4.6 Risiko Implementasi dan Batasan Strategi DEX

Walaupun potensial, DEX bukan solusi tunggal terhadap turnover. Keputusan karyawan untuk bertahan juga dipengaruhi kompensasi, kualitas atasan, beban kerja, budaya, kesempatan karier, makna pekerjaan, dan kondisi pasar tenaga kerja. DEX harus ditempatkan sebagai salah satu komponen employee value proposition, bukan pengganti praktik MSDM fundamental.

Risiko lain adalah technology overload. Penambahan aplikasi tanpa rasionalisasi justru dapat meningkatkan kompleksitas. Organisasi juga perlu berhati-hati terhadap penggunaan employee analytics dan monitoring. Transparansi mengenai data yang dikumpulkan, tujuan penggunaan, akses, serta mekanisme perlindungan privasi penting untuk menjaga kepercayaan. Strategi DEX yang baik bukan strategi yang paling banyak menggunakan teknologi, tetapi yang paling tepat menggunakan teknologi untuk menghilangkan hambatan dan memperkuat kemampuan manusia.

Tabel 1. Ringkasan Dimensi DEX dan Implikasinya terhadap Retensi

Dimensi DEX	Contoh Praktik	Dampak pada Karyawan	Implikasi Retensi
Usability & reliability	Aplikasi stabil, sederhana, responsif	Frustrasi dan effort menurun	Mengurangi alasan keluar akibat hambatan kerja
Integration & accessibility	Single sign-on, data terintegrasi, akses fleksibel	Produktivitas dan otonomi meningkat	Meningkatkan kenyamanan serta efektivitas kerja
Digital support	Help desk responsif, knowledge base	Rasa didukung organisasi meningkat	Memperkuat perceived organizational support
Collaboration & connectedness	Platform kolaborasi dan knowledge sharing	Keterhubungan dan pembelajaran sosial meningkat	Memperkuat engagement dan sense of belonging

Personalization & development	Rekomendasi belajar, internal talent marketplace	Peluang tumbuh lebih terlihat	Mengurangi keinginan mencari perkembangan di luar
Trust & digital well-being	Privasi, transparansi data, batas notifikasi	Kepercayaan dan kesejahteraan digital terjaga	Mengurangi burnout dan withdrawal intention

Sumber: Sintesis penulis berdasarkan Dery & Sebastian (2017), Dery et al. (2017, 2018), Bondarouk & Brewster (2016), dan Strohmeier (2020).

5. KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Digital Employee Experience merupakan perkembangan strategis dalam MSDM yang menempatkan pengalaman karyawan terhadap teknologi sebagai bagian integral dari desain pekerjaan dan employee value proposition. Berdasarkan analisis literatur, DEX berpotensi memperkuat retensi talenta digital melalui pengurangan friksi kerja, peningkatan produktivitas dan otonomi, penguatan kolaborasi, personalisasi pengembangan, serta peningkatan persepsi dukungan organisasi.

Efektivitas DEX bergantung pada integrasi antara teknologi, proses, budaya, dan kepemimpinan. Implementasi teknologi yang terfragmentasi atau terlalu berorientasi pada efisiensi administratif dapat menghasilkan pengalaman negatif. Karena itu, DEX perlu dikelola sebagai strategi lintas fungsi HR–IT–bisnis dengan prinsip human-centered design dan mekanisme umpan balik berkelanjutan.

Dalam persaingan memperoleh talenta digital, organisasi yang mampu menyediakan pengalaman kerja digital yang mulus, fleksibel, aman, dan mendukung perkembangan profesional memiliki dasar yang lebih kuat untuk membangun keterikatan jangka panjang. Namun, DEX bukan satu-satunya penentu retensi dan harus dilengkapi praktik MSDM lain seperti kompensasi yang adil, kepemimpinan berkualitas, beban kerja yang sehat, serta peluang karier yang jelas.

5.2 Saran

Pertama, organisasi disarankan melakukan audit DEX secara periodik dengan memetakan perjalanan digital karyawan dan mengidentifikasi titik friksi berulang. Audit harus menggabungkan data pengalaman (survei, wawancara, employee effort) dan data operasional (waktu proses, tiket, adopsi, gangguan).

Kedua, fungsi MSDM dan TI perlu membentuk tata kelola bersama untuk DEX. Keputusan investasi teknologi karyawan sebaiknya menggunakan kriteria dampak terhadap produktivitas, kemudahan kerja, pengalaman pengguna, keamanan, dan pengembangan talenta, bukan hanya biaya dan fitur.

Ketiga, organisasi perlu mengembangkan metrik yang menghubungkan DEX dengan outcome SDM seperti engagement, internal mobility, absenteeism, turnover intention, dan voluntary turnover. Dengan demikian, nilai bisnis dari perbaikan pengalaman digital dapat dievaluasi secara lebih objektif.

Keempat, penelitian berikutnya disarankan menguji model hubungan DEX dan retensi secara empiris, misalnya dengan memasukkan engagement, perceived organizational support, digital well-being, atau job satisfaction sebagai variabel mediasi, serta karakteristik generasi, jenis pekerjaan, dan pola kerja hibrida sebagai variabel moderasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bissola, R., & Imperatori, B. (2018). HRM 4.0: The digital transformation of the HR department. In F. Cantoni & G. Mangia (Eds.), *Human resource management and digitalization: The effects of Industry 4.0 on human resource* (pp. 51–69). Routledge.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- Dery, K., & Sebastian, I. M. (2017). Building business value with employee experience. MIT Sloan Center for Information Systems Research, Research Briefing XVII-6.
- Dery, K., Sebastian, I. M., & van der Meulen, N. (2017). The digital workplace is key to digital innovation. *MIS Quarterly Executive*, 16(2), 135–152.
- Dery, K., van der Meulen, N., & Sebastian, I. M. (2018). Employee experience: Enabling your future workforce strategy. MIT Sloan Center for Information Systems Research, Research Briefing XVIII-9.

- Nair, S., Hawaldar, A., & Kumar, A. A. (2025). Employee experience, well-being and turnover intentions in the workplace. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(8), 2287–2306. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2024-4567>
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19–37. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002>
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
- Thite, M. (2022). Digital human resource development: Where are we? Where should we go and how do we go there? *Human Resource Development International*, 25(1), 87–103. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1842982>
- van der Meulen, N., & Dery, K. (2020). The employee experience of digital business transformation. MIT Sloan Center for Information Systems Research, Research Briefing XX-1.