*ProBisnis : Jurnal Manajemen, 17 (4) (2026) pp. 2539-2544*

Published by: Lembaga Riset, Publikasi, dan Konsultasi Jonhariono

ProBisnis : Jurnal Manajemen

Journal homepage: www.jonhariono.org/index.php/ProBisnis

# Post-Assessment Feedback dan Keadilan Prosedural pada e-HRM BUMN

**Ahmad Mu'azim Abidin[1], Rooswanti Putri Adi Agustini[2], Gatot Kustyadji[3]**
[1,2,3] Magister Manajemen
[1,2,3] Universitas Internasional Semen Indonesia

**ARTICLE INFO**

***Article history:***

Received Aug 16, 2026
Revised Aug 24, 2026
Accepted Aug 28, 2026

***Keywords:***

BUMN Manufaktur,
Employee Well-Being,
In-house e-HRM,
Post-Assessment Feedback,
Procedural Justice.

**ABSTRAK**

Penelitian ini mengkaji mengapa perluasan akses asesmen talenta digital tidak otomatis meningkatkan kesejahteraan pekerja, dengan memusatkan analisis pada mekanisme umpan balik (feedback) pasca-asesmen dan persepsi keadilan prosedural di sebuah BUMN manufaktur Indonesia. Penelitian ini menggunakan studi kasus tunggal kualitatif dengan pendekatan multilevel. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur terhadap sembilan informan yang merepresentasikan manajemen strategis, fungsi Human Capital, pengelola platform in-house e-HRM, manajer lini, karyawan tetap, dan tenaga alih daya, kemudian ditriangulasi dengan observasi non-partisipan dan telaah dokumen, serta dianalisis menggunakan analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa absennya mekanisme umpan balik pasca-asesmen yang terinstitusionalisasi menciptakan tiga pola ketidakpastian: (1) informan menerima informasi hasil yang parsial tanpa penjelasan implikasinya; (2) tidak tersedianya kejelasan mengenai kriteria dan waktu tindak lanjut; dan (3) munculnya fluktuasi ekspektasi psikologis ketika hasil asesmen yang baik tidak diikuti peluang pengembangan yang nyata. Ketidakpastian tersebut dirasakan lebih tajam oleh tenaga alih daya yang menghadapi batas mobilitas struktural. Temuan ini mengindikasikan bahwa kredibilitas sistem asesmen digital tidak ditentukan oleh keterbukaan akses pada tahap identifikasi, melainkan oleh jaminan keadilan prosedural pada tahap pasca-asesmen. Penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi digital manajemen talenta di BUMN manufaktur menuntut pelembagaan mekanisme umpan balik yang transparan, konsisten, dan akuntabel agar tidak mendegradasi employee well-being.

*This is an open access article under the CC BY-NC license.*

***Corresponding Author:***

Ahmad Muazim Abidin
Magister Manajemen
Universitas Internasional Semen Indonesia
Kompleks PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk., Jl. Veteran, Sidokumpul, Jawa Timur 61122. Indonesia.
Email: ahmad.abidin24@student.uisi.ac.id

## 1. PENDAHULUAN

Digitalisasi pengelolaan sumber daya manusia melalui Electronic Human Resource Management (e-HRM) kerap dijanjikan sebagai jalan menuju sistem manajemen talenta yang lebih objektif, transparan, dan inklusif. Platform asesmen digital memungkinkan organisasi menstandarkan identifikasi potensi, memusatkan data talenta, dan menjangkau kelompok pekerja yang sebelumnya berada di luar radar pengembangan formal. Dalam konteks Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dorongan tersebut diperkuat oleh Surat Edaran Kementerian BUMN Nomor SE-1/MBU/01/2024 tentang Employee Well-Being Policy, yang menuntut tata kelola SDM yang berorientasi pada kesejahteraan pekerja. Namun, literatur e-HRM mengingatkan bahwa adopsi teknologi sering

berhenti pada efisiensi administratif dan gagal mencapai tujuan transformasionalnya apabila tidak diiringi kesiapan organisasi dan perhatian terhadap pengalaman penggunanya (Bondarouk & Ruel, 2009; Marler & Fisher, 2013).

Persoalan yang kurang mendapat perhatian adalah apa yang terjadi setelah pekerja mengikuti asesmen. Riset manajemen talenta menunjukkan bahwa persepsi keadilan terhadap sistem lebih ditentukan oleh proses daripada hasil: kejelasan kriteria, konsistensi penerapan, kesempatan menyampaikan suara, dan kualitas komunikasi keputusan (Gelens et al., 2013; De Boeck et al., 2018). Ketika asesmen yang terbuka tidak diikuti umpan balik yang menjelaskan makna hasil, batas peluang, dan langkah pengembangan berikutnya, sistem justru berpotensi menciptakan ekspektasi tanpa jalur, yaitu kondisi yang berisiko mendegradasi kesejahteraan psikologis pekerja. Bowen dan Ostroff (2004) menegaskan melalui konsep HR system strength bahwa kebijakan SDM hanya efektif mengubah perilaku apabila pesan organisasi bersifat khas, konsisten, dan didukung konsensus para pelaksananya; komunikasi pasca-asesmen merupakan bagian integral dari kekuatan sistem tersebut.

Studi empiris mengenai umpan balik pasca-asesmen dalam konteks BUMN manufaktur Indonesia masih sangat terbatas. Kajian Inclusive Talent Management selama ini dominan menyoroti desain program atau hasil akhir seperti retensi dan representasi, sementara proses komunikasi hasil asesmen mengenai bagaimana pekerja memahami hasilnya, apa yang mereka harapkan, dan bagaimana organisasi menindaklanjuti relatif jarang dibedah (Lenton, 2021). Padahal, pada organisasi hierarkis dengan tenaga kerja lintas status kepegawaian (karyawan tetap dan tenaga alih daya), ketidakjelasan tindak lanjut asesmen dapat dialami secara berbeda dan memperdalam persepsi ketidakadilan.

Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan mengajukan pertanyaan: bagaimana mekanisme umpan balik pasca-asesmen pada platform in-house e-HRM dijalankan di sebuah BUMN manufaktur Indonesia, dan bagaimana mekanisme tersebut membentuk persepsi keadilan prosedural serta kesejahteraan kerja pekerja lintas status kepegawaian? Penelitian ini berkontribusi pada tiga hal. Pertama, menggeser fokus kajian digitalisasi manajemen talenta dari tahap identifikasi menuju tahap pasca-asesmen yang selama ini terabaikan. Kedua, mengintegrasikan lensa keadilan prosedural dan employee well-being dalam membaca pengalaman pekerja terhadap sistem asesmen digital. Ketiga, menyediakan bukti empiris kontekstual dari BUMN manufaktur Indonesia yang padat modal dan hierarkis.

## 2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus tunggal (single case study) pada satu unit operasi BUMN manufaktur di Indonesia yang mengimplementasikan asesmen talenta melalui platform in-house e-HRM. Strategi studi kasus dipilih karena fenomena umpan balik pasca-asesmen merupakan fenomena kontemporer yang batasnya dengan konteks organisasi tidak dapat dipisahkan secara tegas (Yin, 2018). Penelitian berlandaskan paradigma interpretivis-konstruktivis, sehingga pengalaman informan dipahami sebagai realitas yang dimaknai secara berbeda antaraktor organisasi. Kasus mencakup implementasi manajemen talenta periode 2023-2025; pengumpulan data dilakukan pada Juni-Juli 2026 melalui wawancara retrospektif, observasi, dan telaah dokumen.

Informan dipilih melalui purposive sampling dengan strategi multilevel untuk menangkap perspektif pembuat kebijakan, pelaksana sistem, pengguna hasil asesmen, dan penerima kebijakan. Komposisi informan disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Komposisi informan penelitian

| Kategori informan | Jumlah | Peran analitis |
|---|---|---|
| Manajemen strategis | 1 | Menjelaskan rasional kebijakan dan arah transformasi manajemen talenta |
| Fungsi Human Capital | 2 | Menjelaskan desain, administrasi, dan alokasi program talenta |
| Pengelola platform e-HRM | 1 | Menjelaskan alur asesmen dan kendala penggunaan sistem |
| Manajer lini | 1 | Menjelaskan penerjemahan hasil asesmen ke keputusan operasional |
| Karyawan tetap | 2 | Menjelaskan pengalaman akses, hasil, dan tindak lanjut asesmen |
| Tenaga alih daya | 2 | Menjelaskan pengalaman akses dan batas peluang pekerja non-tetap |

Sumber: Data primer, diolah (2026)

Data primer dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dalam Bahasa Indonesia, direkam atas persetujuan informan, dan ditranskrip verbatim. Panduan wawancara mencakup pemahaman terhadap talenta, pengalaman mengikuti asesmen, informasi hasil yang diterima, kejelasan tindak lanjut, persepsi keadilan proses, serta dampaknya terhadap motivasi dan rasa aman. Wawancara ditriangulasi dengan observasi non-partisipan pada area kerja terkait penggunaan platform, serta telaah dokumen kebijakan, prosedur asesmen, dan materi komunikasi organisasi.

Analisis data menggunakan analisis tematik enam fase (Braun & Clarke, 2006) dengan pendekatan gabungan deduktif-induktif. Kerangka deduktif dipandu konsep keadilan prosedural, kekuatan sistem SDM, dan employee well-being, sedangkan pendekatan induktif memberi ruang bagi tema yang muncul dari data. Kepercayaan penelitian dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, deskripsi konteks yang kaya, jejak audit keputusan analitis, serta penggunaan kutipan verbatim yang representatif. Seluruh identitas informan dianonimkan menggunakan kode netral (MGMT, HC, SA, LM, PE, OW).

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1 Informasi Hasil yang Parsial: Diterima tanpa Dijelaskan

Temuan pertama menunjukkan bahwa pekerja dapat mengetahui hasil asesmennya, tetapi tidak memperoleh penjelasan mengenai implikasi hasil tersebut. Seorang karyawan tetap menuturkan bahwa ia diberi tahu hasilnya baik, namun tidak ada kejelasan apakah hasil itu akan digunakan untuk pengembangan, mobilitas, perencanaan suksesi, atau sekadar pemetaan organisasi. “hasilnya katanya sih dulu sudah oke tapi karena mungkin tempatnya belum ada karena sudah ada isinya. Jadi kita kayaknya menunggu giliran seperti itu ya.” (PE1)

Pola ini menunjukkan adanya informasi tanpa interpretasi. Dalam kerangka keadilan prosedural, penjelasan (explanation) merupakan elemen yang menentukan apakah keputusan dipersepsikan adil, bahkan ketika hasilnya tidak menguntungkan (Colquitt et al., 2001). Ketika organisasi menyampaikan hasil tanpa menjelaskan makna dan konsekuensinya, pekerja dibiarkan menginterpretasikan sendiri posisinya dalam sistem dan interpretasi tersebut cenderung berfluktuasi antara harapan dan kekecewaan.

### 3.2 Absennya Kejelasan Kriteria dan Waktu Tindak Lanjut

Temuan kedua menunjukkan ketidakpastian mengenai kapan dan berdasarkan apa hasil asesmen ditindaklanjuti. Informan dari fungsi Human Capital menjelaskan bahwa mobilitas talenta mensyaratkan ketersediaan posisi dan dasar penilaian kinerja, namun aturan tersebut tidak dikomunikasikan secara eksplisit kepada peserta asesmen. “Talent mobility itu satu, ketika ada exist vacant position yang pertama. Yang kedua... sudah melalui usulan dari unit kerja. Dan ada dasar penilaian dari kinerjanya.” (HC2)

Kondisi ini mencerminkan kelemahan consistency dan distinctiveness dalam sistem SDM sebagaimana dikonseptualisasikan Bowen dan Ostroff (2004). Pekerja tidak dapat membedakan apakah penundaan tindak lanjut disebabkan oleh hasil mereka, ketersediaan formasi, atau prioritas organisasi. Dalam organisasi hierarkis, ruang ketidakjelasan semacam ini mudah diisi oleh spekulasi mengenai kedekatan relasional dengan atasan, sebagaimana diutarakan seorang karyawan tetap

bahwa pada kondisi skor yang setara, faktor “kecocokan” dengan manajer sulit dipisahkan dari keputusan.

“Jadi misal, di bawahnya dia itu sama-sama nilai bagus, dia akan memilih yang, yang se-ide ataupun se-frekuensi lah, sama dia. Dekat-dekatan itu yang, itu yang menjadi yang nggak bisa lepas. Kalau di sistem sudah bagus itu sebetulnya. [Implementasinya] Itu masih abu-abu.” (PE2)

Temuan ini sejalan dengan Gelens et al. (2013) yang menunjukkan bahwa kejelasan prosedur merupakan penyangga utama terhadap sinisme karyawan yang berada di luar sistem talenta. Tanpa kriteria tindak lanjut yang terkomunikasikan, asesmen yang objektif secara teknis dapat tetap dipersepsikan sebagai proses yang tidak adil.

### 3.3 Fluktuasi Ekspektasi Psikologis dan Dampaknya pada *Well-Being*

Temuan ketiga menunjukkan konsekuensi psikologis dari dua pola sebelumnya: asesmen menciptakan ekspektasi, tetapi organisasi tidak menyediakan jalur untuk mengelolanya. Pekerja yang menerima informasi hasil yang baik mengembangkan harapan terhadap pengembangan atau mobilitas; ketika harapan tersebut tidak kunjung ditindaklanjuti tanpa penjelasan, muncul ketidakpastian yang menggerus rasa aman dan rasa dihargai yang merupakan dimensi inti employee well-being (De Boeck et al., 2018).

Ketidakpastian ini dialami lebih tajam oleh tenaga alih daya. Seorang informan tenaga alih daya menggambarkan bahwa mobilitas masih dimungkinkan pada jenjang rendah hingga menengah, tetapi jenjang yang lebih tinggi dipersepsikan sangat sulit dijangkau. “Mungkin kalau masih di level mid to low okelah masih bisa TAD itu naik level. Tapi kalau mid to high itu sepertinya kan susah ya Mas. Maksudnya dalam artian ada kemungkinan tetap di level yang sama dalam beberapa tahun ke depan.” (OW2)

Narasi tersebut menunjukkan bahwa ketidakjelasan umpan balik berinteraksi dengan batas struktural status kepegawaian. Bagi karyawan tetap, ketidakpastian bersifat temporal yaitu menunggu giliran; bagi tenaga alih daya, ketidakpastian bersifat eksistensial yaitu tidak mengetahui apakah partisipasi mereka dalam asesmen memiliki konsekuensi karier sama sekali. Temuan ini memperkuat argumen De Boeck et al. (2018) bahwa reaksi psikologis terhadap sistem manajemen talenta dibentuk oleh pemaknaan pekerja terhadap proses, bukan semata oleh hasil.

### 3.4 Umpan Balik sebagai Pilar Keadilan Prosedural Pasca-Asesmen

Secara keseluruhan, ketiga temuan di atas membentuk satu pola analitis yang koheren: sistem asesmen digital pada kasus ini kuat pada tahap identifikasi, menjadikan akses terbuka, data terpusat, proses terdokumentasi, tetapi lemah pada tahap pasca-asesmen. Umpan balik tidak terinstitusionalisasi: tidak ada mekanisme baku yang menjamin setiap peserta memperoleh penjelasan hasil, peta kompetensi yang perlu dikembangkan, serta kejelasan peluang dan batas yang berlaku bagi status kepegawaiannya.

Dalam kerangka HR system strength (Bowen & Ostroff, 2004), kondisi ini menunjukkan sistem yang distinctive pada tahap asesmen tetapi tidak konsisten pada tahap tindak lanjut. Implikasinya, investasi organisasi pada teknologi asesmen berisiko kontraproduktif: membuka harapan tanpa mengelolanya dapat menurunkan kepercayaan terhadap sistem lebih besar daripada tidak membuka akses sama sekali. Temuan ini memperluas literatur e-HRM (Bondarouk & Ruel, 2009; Marler & Fisher, 2013) dengan menunjukkan bahwa kegagalan mencapai tujuan transformasional tidak hanya terletak pada desain teknologi atau efisiensi administratif, tetapi juga pada absennya infrastruktur komunikasi pasca-asesmen.

Dari sudut pandang praktis, temuan ini menegaskan bahwa mandat Employee Well-Being Policy tidak cukup diterjemahkan menjadi perluasan akses asesmen. Kesejahteraan pekerja justru ditentukan pada fase yang sering dianggap sepele: bagaimana organisasi berbicara kepada pekerjanya setelah menilai mereka. Pelembagaan umpan balik, misalnya sesi klarifikasi hasil yang terstandar, penyampaian batas peluang secara eksplisit, dan jalur pengembangan alternatif bagi pekerja non-tetap merupakan syarat agar asesmen digital berfungsi sebagai instrumen keadilan, bukan sekadar instrumen pemetaan.

## 4. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kredibilitas sistem asesmen talenta digital pada BUMN manufaktur tidak ditentukan oleh keterbukaan akses pada tahap identifikasi, melainkan oleh jaminan keadilan prosedural pada tahap pasca-asesmen. Absennya mekanisme umpan balik yang terinstitusionalisasi menciptakan informasi hasil yang parsial, ketidakjelasan kriteria dan waktu tindak lanjut, serta fluktuasi ekspektasi psikologis yang berdampak pada kesejahteraan kerja dengan dampak yang lebih tajam bagi tenaga alih daya. Transformasi digital manajemen talenta karenanya menuntut pelembagaan mekanisme umpan balik yang transparan, konsisten, dan akuntabel, termasuk kejelasan batas peluang bagi setiap status kepegawaian. Keterbatasan penelitian ini terletak pada desain studi kasus tunggal dan jumlah informan penerima kebijakan yang terbatas; penelitian mendatang disarankan menguji temuan ini secara lintas unit atau lintas BUMN, serta meneliti desain intervensi umpan balik pasca-asesmen yang paling efektif.

## UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada manajemen dan seluruh informan di unit operasi BUMN manufaktur tempat penelitian dilaksanakan, serta kepada Program Studi Magister Manajemen Universitas Internasional Semen Indonesia atas dukungan akademisnya.

## DAFTAR PUSTAKA

Bondarouk, T. V., & Ruel, H. J. M. (2009). Electronic human resource management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, *20*(3), 505–514.

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, *29*(2), 203–221.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, *19*(4), 304–313.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 425–445.

De Boeck, G., Meyers, M. C., & Dries, N. (2018). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(2), 199–213.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, *23*(4), 290–300.

Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, *23*(4), 341–353.

Gueutal, H. G., & Stone, D. L. (Eds.). (2005). *The brave new world of eHR: Human resources management in the digital age*. Jossey-Bass.

Kementerian Badan Usaha Milik Negara. (2024). *Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-1/MBU/01/2024 tentang Employee Well-Being Policy*. Kementerian BUMN Republik Indonesia.

Lenton, J. (2021). *Inclusive talent management: Theory and practice* [Doctoral thesis]. [Nama universitas — lengkapi sesuai Daftar Pustaka tesis].

Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation.

Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, *23*(1), 18–36.

Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, *49*(2), 192–203.

Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, *21*(3), 335–354.

Swailes, S., Downs, Y., & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: Potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, *17*(5), 529–544.
Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.