

## KESIAPAN KARYAWAN DALAM MENGHADAPI TRANSFORMASI DIGITAL: A SYSTEMATIC. (LITERATURE REVIEW STRATEGI DAN TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA)

**Salsabila Zulfa Rahmah<sup>1</sup>, Mohammad Khusnu Milad<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Emails : [08010322028@student.uinsa.ac.id](mailto:08010322028@student.uinsa.ac.id)  
<sup>2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Emails : [m.milad@uinsa.ac.id](mailto:m.milad@uinsa.ac.id)

\*Corresponding Author : Alfinatun Nur Rizkyah

\* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Emails : [08010322028@student.uinsa.ac.id](mailto:08010322028@student.uinsa.ac.id)

### ARTICLE INFO

#### Article History :

Receive :

August 26, 2025

Accepted :

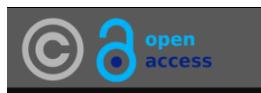
November 15, 2025

Available Online :

November 17, 2025

### ABSTRACT

The advancement of digital technology has significantly transformed how organizations manage human resources (HR). This study aims to examine employee readiness in digital transformation by focusing on psychological, technical, and organizational aspects. A systematic literature review of 25 national and international journals 2020 until 2025 was conducted using content analysis. The results show that readiness depends not only on digital skills but also on psychological factors such as confidence and openness to change, supported by leadership, training, and flexible structures. Challenges include resistance to change, low digital literacy, and rigid bureaucracy in public institutions. The study emphasizes the importance of digital leadership and adaptive learning systems to strengthen transformation. Theoretically, this research expands HR readiness discourse by combining technical and cultural perspectives. Practically, it guides organizations in creating strategies that integrate technology adoption with human-centered approaches to ensure sustainable transformation.



Copyright © 2025 by Author. Published by Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

### 1. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital pada saat ini telah membawa perubahan besar dalam berbagai aspek kehidupan, terutama di dunia kerja. Era disruptif digital tidak hanya mengubah bagaimana cara bisnis dijalankan, tetapi juga mengubah bagaimana cara organisasi mengelola sumber daya manusia (SDM) (Erick Saragih et al., 2023:142).

Menghadapi era Industri 4.0 dan bahkan 5.0, penting bagi setiap organisasi untuk membangun sistem pengembangan SDM yang tangkas (*agile*) dan didukung teknologi (Satriyo Ronggo, 2022:229). Kesiapan ini tidak hanya penting untuk sektor swasta, tetapi juga berlaku di dunia pendidikan, perbankan, manufaktur, dan telekomunikasi yang sama-sama terdampak digitalisasi (Jusuf et al., 2025:155).

Transformasi digital menjadi tantangan sekaligus peluang. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hendarman et al., (2021:174), kesiapan ini meliputi tiga dimensi: (1) psikologis, (2) kompetensi, serta (3) organisasional. Sementara itu, penelitian oleh Faidz, (2024:2) dan Ramadhan & Mudji Kuswinarno (2024:251) menekankan pentingnya sikap positif terhadap perubahan, keberanian mencoba hal baru, serta rasa percaya diri dalam menghadapi digitalisasi. Dari dua perspektif ini, terlihat bahwa meskipun titik tekan berbeda Hendarman et al., (2021:174) lebih sistematis pada kerangka dimensi, sementara Faidz, (2024:2) dan Ramadhan & Mudji Kuswinarno, (2024:251) menyoroti aspek pengalaman subjektif. Keduanya sepakat bahwa kesiapan individu dan organisasi harus berjalan beriringan agar transformasi digital dapat terwujud.

Selain itu, strategi organisasi hybrid terbukti meningkatkan keterlibatan karyawan (Jusuf et al., 2025:156) sedangkan kepemimpinan digital mampu menjembatani kesenjangan generasi dan membangun budaya kolaboratif (Netti Syafitri, 2025:170). Kedua pendekatan ini saling melengkapi: desain struktur fleksibel membutuhkan figur pemimpin yang mampu menggerakkan perubahan.

Meskipun banyak organisasi telah merancang strategi digital, Namun, kendala di lapangan masih besar, mulai dari resistensi terhadap perubahan, rendahnya literasi digital, hingga lemahnya dukungan pimpinan. (Anggraini & Kintan Oktadinna,

2025:261). Hambatan ini bahkan lebih kompleks di sektor publik dan kesehatan, di mana birokrasi kaku dan keterbatasan SDM menghambat pemanfaatan teknologi (Ahmad Junaedi & Prabowo, 2024:213; Ihwanudin et al., 2025; Jusuf et al., 2025:157).

Walaupun banyak penelitian yang telah membahas kesiapan SDM, masih terdapat gap. Mayoritas penelitian berfokus pada sektor swasta, serta cenderung bersifat *cross sectional* sehingga belum menjelaskan dinamika kesiapan jangka panjang. Padahal, kesiapan digital berimplikasi langsung terhadap produktivitas, efisiensi biaya, dan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini disusun untuk:

1. Mengidentifikasi aspek utama kesiapan karyawan dalam menghadapi transformasi digital;
2. Mengelompokkan tantangan dan strategi adaptasi lintas sektor;
3. Menyusun kerangka konseptual berbasis kajian literatur yang mampu memberikan kontribusi teoretis sekaligus praktis dalam pengembangan strategi manajemen SDM di era digital.

## 2. KAJIAN TEORITIS

### Kesiapan Organisasi

Kesiapan organisasi merupakan konsep penting yang menggambarkan sejauh mana individu dan institusi mampu merespons serta menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal. Weiner (2009) dalam Hendarman et al. (2021:175) mendefinisikan organizational readiness for change sebagai suatu kondisi psikologis

kolektif, di mana anggota organisasi memiliki keyakinan bahwa perubahan tidak hanya diperlukan, tetapi juga dapat dilaksanakan dengan efektif. Definisi ini menegaskan bahwa kesiapan organisasi bukan semata persoalan struktural, melainkan juga mencakup aspek kognitif dan afektif dari individu yang terlibat di dalamnya.

Dalam konteks transformasi digital, konsep kesiapan organisasi mencakup tiga dimensi utama, yaitu: (1) dimensi psikologis yang berkaitan dengan motivasi, persepsi, dan komitmen anggota organisasi terhadap perubahan; (2) dimensi kompetensi yang menyoroti kemampuan individu dalam menguasai teknologi baru, mengadaptasi sistem digital, serta mengembangkan keterampilan digital (digital skills); dan (3) dimensi organisasional yang mencakup dukungan struktural, budaya kerja, serta kepemimpinan yang mendorong inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Ketiga dimensi ini saling berinteraksi dan menentukan keberhasilan proses transformasi dalam organisasi.

Penelitian Ahmad Junaedi dan Prabowo (2024:220) di sektor kesehatan memperluas pemahaman ini dengan menunjukkan bahwa hambatan terhadap kesiapan organisasi tidak hanya bersumber dari individu, tetapi juga dari sistem birokrasi yang kaku dan kurang adaptif terhadap perubahan digital. Birokrasi yang rigid dapat menghambat inovasi dan memperlambat pengambilan keputusan yang diperlukan untuk mendukung adopsi teknologi baru. Di sisi lain, Hendarman et al. (2021:175)

menekankan bahwa kesiapan organisasi perlu dimulai dari aspek mikro, yakni kesiapan psikologis dan kompetensi individu dalam organisasi.

Perbedaan fokus antara kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa kesiapan organisasi bersifat multidimensional—melibatkan interaksi antara faktor individu dan struktural. Meski demikian, keduanya memiliki kesamaan pandangan bahwa kesiapan organisasi terhadap perubahan, terutama transformasi digital, merupakan hasil sinergi antara keyakinan individu akan perlunya perubahan dan kapasitas struktural organisasi untuk mewujudkannya. Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada teknologi yang diadopsi, tetapi juga pada kesiapan mental, kemampuan sumber daya manusia, dan fleksibilitas sistem organisasi dalam menghadapi dinamika perubahan.

### Manajemen Perubahan

Model perubahan organisasi yang dikemukakan oleh Lewin (1947) dan Kotter (1996) memberikan kerangka konseptual yang komprehensif untuk memahami dinamika transisi dalam organisasi. Lewin's Change Model terdiri atas tiga tahap utama, yaitu unfreeze, change, dan refreeze. Tahap unfreeze mencerminkan perlunya organisasi menggoyahkan status quo untuk menciptakan kesiapan terhadap perubahan. Tahap change berfokus pada implementasi transformasi yang diinginkan, sedangkan refreeze menekankan pentingnya stabilisasi dan penguatan perilaku baru agar

perubahan dapat bertahan dalam jangka panjang.

Sementara itu, Kotter (1996) mengembangkan konsep tersebut menjadi delapan langkah perubahan (8 Steps for Leading Change), yang mencakup penciptaan urgensi, pembentukan koalisi yang kuat, pengembangan visi dan strategi perubahan, komunikasi visi, pemberdayaan tindakan luas, pencapaian kemenangan jangka pendek, konsolidasi hasil, hingga institusionalisasi perubahan dalam budaya organisasi. Pendekatan Kotter bersifat lebih operasional dan menekankan pentingnya kepemimpinan visioner serta keterlibatan seluruh anggota organisasi untuk mencapai keberhasilan perubahan yang berkelanjutan.

Dalam konteks transformasi digital, model perubahan tersebut menjadi sangat relevan karena proses digitalisasi sering kali menimbulkan resistensi di berbagai level organisasi. Anggraini (2025:264) mengemukakan bahwa resistensi paling sering muncul pada tahap unfreeze, ketika karyawan menghadapi ketidakpastian terhadap sistem dan teknologi baru. Hal ini menandakan bahwa keberhasilan tahap awal sangat bergantung pada kemampuan manajemen untuk mengomunikasikan urgensi perubahan dan membangun persepsi positif terhadap inovasi digital.

Sebaliknya, penelitian Ihwanudin et al. (2025:8) di sektor telekomunikasi menemukan bahwa kegagalan sering terjadi pada tahap refreeze, terutama ketika konsistensi kepemimpinan tidak terjaga. Ketika pemimpin gagal

mempertahankan komitmen terhadap arah perubahan, budaya organisasi kembali ke pola lama, sehingga hasil transformasi tidak dapat dipertahankan.

Perbandingan kedua temuan tersebut menunjukkan bahwa titik krisis perubahan berbeda antara sektor publik dan swasta. Pada organisasi publik, hambatan sering muncul pada tahap awal karena birokrasi yang kaku dan resistensi terhadap inovasi; sementara pada sektor swasta, tantangan utama muncul pada tahap akhir akibat lemahnya kepemimpinan dalam menginstitusionalisasi perubahan. Meskipun demikian, keduanya sepakat bahwa proses perubahan harus dipandang sebagai siklus berkelanjutan, bukan sekadar proyek sementara. Pendekatan ini menegaskan bahwa kesiapan dan adaptabilitas karyawan harus terus dipelihara agar organisasi mampu menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang semakin cepat dalam era digital..

### **Human Capital dan Digital Talent Management**

Teori human capital yang diperkenalkan oleh Becker (1964) menempatkan sumber daya manusia (SDM) sebagai aset produktif yang dapat memberikan nilai tambah melalui peningkatan kompetensi, pendidikan, dan pelatihan. Dalam konteks ekonomi modern, SDM tidak lagi dipandang sekadar sebagai faktor produksi, melainkan sebagai investasi strategis yang menentukan daya saing organisasi. Seiring perkembangan teknologi dan transformasi digital yang masif, teori ini mengalami perluasan

makna menuju konsep digital talent management, yaitu pendekatan manajerial yang berfokus pada pengembangan, pengelolaan, serta optimalisasi potensi SDM berbasis teknologi digital. Konsep ini menekankan pentingnya proses reskilling (pembelajaran ulang keterampilan) dan upskilling (peningkatan keterampilan) agar individu mampu beradaptasi dengan perubahan struktur pekerjaan dan dinamika teknologi yang cepat berubah.

Fadilah (2025:3279) menegaskan bahwa investasi organisasi dalam pengembangan digital talent memiliki kontribusi langsung terhadap peningkatan organizational agility, yakni kemampuan perusahaan untuk merespons perubahan pasar dan teknologi secara adaptif dan efisien. Dalam konteks global, organisasi yang berhasil membangun kapasitas talenta digital cenderung memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, karena mereka mampu mengintegrasikan teknologi dalam proses bisnis sekaligus mendorong inovasi internal. Namun, Faidz (2024:14) mengemukakan perspektif berbeda dengan menyoroti adanya kesenjangan mendasar dalam implementasi strategi pengembangan talenta digital, khususnya di tingkat operasional bawah. Ia menemukan bahwa tanpa adanya literasi digital dasar, strategi tersebut seringkali tidak efektif, karena sebagian karyawan tidak memiliki kapasitas awal untuk mengikuti transformasi digital yang diharapkan manajemen.

Perbedaan temuan kedua studi tersebut terletak pada fokus dan level

analisis yang digunakan: Fadilah menitikberatkan pada manfaat strategis di tingkat global, sedangkan Faidz menggarisbawahi hambatan struktural pada level individu. Meskipun demikian, keduanya memiliki kesamaan pandangan bahwa pembangunan human capital di era digital tidak hanya menuntut peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga kesiapan mental, sikap adaptif, serta budaya belajar berkelanjutan. Dengan demikian, penguatan human capital yang berbasis digital menjadi kunci utama bagi organisasi untuk mencapai produktivitas, inovasi, dan keberlanjutan dalam lingkungan bisnis yang terus bertransformasi.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode literature review dengan pendekatan deskriptif kualitatif sebagai upaya untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai fenomena transformasi digital dan kesiapan sumber daya manusia (SDM) di berbagai sektor industri. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengkaji, menelaah, serta mensintesis berbagai hasil penelitian terdahulu secara sistematis, sehingga dapat membangun suatu kerangka konseptual yang komprehensif.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas 25 artikel jurnal nasional dan internasional yang diterbitkan dalam rentang waktu 2020–2025. Artikel-artikel tersebut dipilih secara purposive sampling, dengan mempertimbangkan relevansi terhadap topik utama penelitian, yaitu kesiapan

karyawan dalam menghadapi digitalisasi, transformasi manajemen SDM, serta pengembangan talenta digital. Proses pencarian literatur dilakukan melalui berbagai basis data akademik terkemuka, antara lain Garuda, Google Scholar, ScienceDirect, serta portal jurnal universitas, menggunakan kata kunci seperti “kesiapan karyawan digital,” “transformasi SDM,” dan “digital talent.”

Tahapan analisis dilakukan melalui metode content analysis, yang berfokus pada proses pengkodean dan kategorisasi temuan penelitian terdahulu untuk mengidentifikasi pola-pola tematik yang konsisten. Analisis ini diarahkan untuk mengungkap dimensi kesiapan SDM dalam konteks transformasi digital, yang mencakup aspek psikologis (motivasi, penerimaan terhadap perubahan, dan sikap terhadap teknologi), kompetensi (kemampuan digital, literasi teknologi, dan keterampilan adaptif), serta organisasional (dukungan manajerial, budaya inovatif, dan kebijakan pengembangan talenta).

Selanjutnya, hasil sintesis dari berbagai studi tersebut menghasilkan kerangka konseptual kesiapan SDM yang menggambarkan hubungan antara faktor individu, organisasi, dan lingkungan dalam menghadapi proses digitalisasi lintas sektor. Kerangka ini tidak hanya memberikan pemetaan empiris terhadap tantangan dan peluang dalam pengembangan talenta digital, tetapi juga menyajikan rekomendasi strategis bagi organisasi untuk memperkuat kapasitas adaptasi SDM

terhadap perubahan teknologi yang dinamis. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi secara teoritis dalam pengembangan konsep digital readiness SDM serta memberikan implikasi praktis bagi pengambil kebijakan dan praktisi manajemen dalam merancang strategi transformasi digital yang berkelanjutan.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Transformasi digital dalam manajemen sumber daya manusia

Transformasi digital dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan respons terhadap pesatnya perkembangan teknologi di era industri 4.0 dan 5.0. Perubahan ini tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi dalam kegiatan sehari-hari, tetapi juga mengubah secara menyeluruh cara kerja fungsi-fungsi MSDM. Kini, proses seperti rekrutmen telah memanfaatkan *artificial intelligence (AI)* dan algoritma penyaringan otomatis, pelatihan karyawan dilakukan melalui platform *Learning Management System (LMS)*, dan evaluasi kinerja dapat dilakukan secara *real time* melalui dashboard digital. Selain itu, kehadiran *HR analytics* membantu pengambilan keputusan yang lebih tepat dan berbasis data, menjadikan pengelolaan SDM lebih strategis dan terukur (Hendarman et al., 2021:184).

Perubahan ini membawa implikasi pada peran divisi SDM yang kini dituntut untuk tidak hanya berfokus pada tugas administratif, tetapi juga berperan sebagai mitra strategis dalam proses transformasi organisasi. Divisi SDM perlu

mendorong adopsi teknologi, meningkatkan literasi digital di antara karyawan, serta membangun lingkungan kerja yang adaptif dan siap menghadapi perubahan. Dalam proses ini, muncul pula kebutuhan akan kepemimpinan baru, yaitu *digital leadership*. Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh kemampuan dalam menguasai teknologi sekaligus mendorong kolaborasi dan menjadi inspirasi bagi karyawan lintas generasi (Sri Hastuti Lase, Delipiter Lase, 2024:183).

Meskipun demikian, penerapan transformasi digital dalam MSDM tidak berjalan mulus dan penuh tantangan. Salah satu hambatan utamanya adalah kesiapan karyawan. Tidak semua individu, terutama dari generasi yang lebih tua, memiliki kemampuan atau keinginan untuk mengikuti perkembangan teknologi. Hal ini menyebabkan kesenjangan digital antar generasi dalam organisasi. Selain itu, isu keamanan data dan infrastruktur digital yang belum merata juga menjadi perhatian, khususnya dalam pengelolaan data karyawan secara online yang rawan terhadap kebocoran (Muhammad et al., 2025:888).

Untuk mengatasi tantangan tersebut, organisasi perlu menyusun strategi yang komprehensif dan inklusif. Beberapa langkah yang dapat diambil antara lain adalah dengan menyelenggarakan pelatihan literasi digital secara rutin, memperkuat sistem keamanan data, dan menerapkan pola kerja yang *agile* agar semua karyawan memiliki kesempatan untuk beradaptasi secara bertahap. Pendekatan ini

memungkinkan seluruh lapisan organisasi untuk berkembang bersama dalam proses digitalisasi (Ahmad Naffis Ayyasy, 2024:58).

Namun, penting untuk diingat bahwa setiap organisasi memiliki karakteristik dan tingkat kesiapan yang berbeda dalam menghadapi transformasi digital. Organisasi di sektor teknologi umumnya lebih cepat beradaptasi karena didukung oleh sumber daya dan budaya kerja yang lebih terbuka terhadap inovasi. Sebaliknya, organisasi di sektor publik atau pendidikan sering kali menghadapi hambatan seperti birokrasi yang kaku dan keterbatasan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada pemahaman terhadap kondisi dan kebutuhan spesifik masing-masing organisasi (Putri, 2024:60).

Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital dalam MSDM tidak hanya ditentukan oleh seberapa canggih teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh sejauh mana organisasi mampu menyesuaikan diri, membangun kesiapan internal, dan menerapkan strategi yang sesuai dengan konteksnya. Pendekatan yang tepat akan membawa perubahan tidak hanya dalam sistem kerja, tetapi juga dalam budaya organisasi secara keseluruhan.

### Kesiapan Individu dalam Menghadapi Transformasi Digital

Hasil kajian menunjukkan bahwa kesiapan individu merupakan aspek krusial dalam proses transformasi digital. Beberapa penelitian menggarisbawahi

pentingnya *digital readiness*, yaitu kondisi psikologis dan kompetensi teknis karyawan dalam menerima dan menggunakan teknologi baru secara efektif (Hanun Rahmadi & Teti Rusmiati, 2025:117; Hendarman et al., 2021:185; Netti Syafitri, 2025:174; Rahman et al., 2024:536). Karyawan yang memiliki *self efficacy* tinggi, orientasi belajar yang kuat, serta keingintahuan terhadap teknologi cenderung lebih siap dalam menghadapi perubahan digital (Hawa & Valiant Salomo, 2020).

Namun, *readiness* ini tidak merata di seluruh lapisan organisasi. Terdapat kesenjangan antar generasi dan level posisi kerja dalam hal penguasaan teknologi dan adaptasi terhadap sistem digital, sebagaimana ditunjukkan oleh studi pada sektor perbankan dan manufaktur (Arung Nazarudin et al., 2024:9). Generasi senior cenderung lebih lambat dalam adaptasi, sedangkan generasi milenial dan Gen Z lebih terbuka pada pembelajaran berbasis digital dan fleksibilitas kerja yang ditawarkan oleh transformasi ini.

### **Peran Organisasi dalam Mendorong Adaptasi SDM**

Sebagian besar literatur akademik menegaskan bahwa organisasi memegang peranan sentral dalam menciptakan ekosistem yang kondusif bagi keberhasilan transformasi digital di bidang sumber daya manusia (SDM). Peran tersebut tidak hanya terbatas pada penyediaan sarana teknologi, tetapi juga mencakup pembentukan budaya dan sistem kerja yang mendukung perubahan digital

secara menyeluruh. Menurut Fadilah dan Isa Anshori (2025:106), salah satu langkah fundamental adalah penyediaan pelatihan digital yang dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan, sehingga kompetensi digital pegawai dapat terus berkembang seiring dengan dinamika teknologi yang cepat berubah. Selain itu, integrasi sistem digital dalam proses manajemen sumber daya manusia (MSDM)—seperti rekrutmen, penilaian kinerja, hingga pengelolaan karier—menjadi elemen krusial untuk menciptakan efisiensi dan transparansi organisasi (Aulia Sari Damanik, Nurdahyanti, & Zuchairunnisa, 2024:34).

Lebih jauh, Jusuf et al. (2025:149) menekankan pentingnya penguatan budaya kerja yang agile dan kolaboratif sebagai fondasi keberhasilan transformasi digital. Budaya ini memungkinkan organisasi untuk lebih adaptif terhadap perubahan, mendorong inovasi, serta memperkuat kolaborasi lintas unit dalam pemanfaatan teknologi digital. Transformasi digital bukan hanya perubahan teknis, melainkan transformasi paradigma kerja yang menuntut fleksibilitas, pembelajaran berkelanjutan, dan keterbukaan terhadap inovasi.

Dalam konteks organisasi publik, tantangan yang dihadapi cenderung lebih kompleks. Hambatan struktural dan birokrasi yang kaku seringkali menjadi penghalang utama dalam mempercepat proses transformasi (Hanun Rahmadi & Teti Rusmiati, 2025:118). Meskipun berbagai infrastruktur digital telah disediakan,

kesiapan institusional tetap rendah akibat kurangnya pelatihan berkelanjutan, resistensi terhadap perubahan, serta lemahnya dukungan strategis dari pimpinan organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital di sektor publik tidak hanya bergantung pada aspek teknologis, tetapi juga pada komitmen kepemimpinan dan perubahan budaya organisasi.

Fenomena serupa juga ditemukan dalam sektor pendidikan dan kesehatan, di mana penelitian oleh Ahmad Junaedi dan Prabowo (2024:220) mengungkapkan rendahnya tingkat adopsi teknologi meskipun terdapat kebutuhan yang mendesak untuk meningkatkan efektivitas layanan. Hal ini menegaskan bahwa transformasi digital memerlukan pendekatan holistik yang mencakup pengembangan kompetensi manusia, restrukturisasi proses kerja, serta komitmen kelembagaan yang kuat. Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital SDM pada akhirnya sangat bergantung pada sejauh mana organisasi mampu menciptakan sinergi antara teknologi, sumber daya manusia, dan budaya kerja yang mendukung inovasi berkelanjutan.

### **Peran Kepemimpinan dalam Mendukung Transformasi**

Beberapa penelitian mutakhir menekankan bahwa digital leadership merupakan elemen kunci dalam keberhasilan proses transformasi digital organisasi. Kepemimpinan digital tidak hanya diartikan sebagai kemampuan teknis dalam menguasai teknologi, tetapi juga mencakup kapasitas

strategis untuk mengarahkan, menginspirasi, dan memfasilitasi perubahan di berbagai lini organisasi. Menurut Netti Syafitri (2025:170), pemimpin yang memiliki kompetensi digital yang kuat serta mampu berinovasi dan memotivasi karyawan untuk beradaptasi terhadap perubahan dinilai lebih efektif dalam menavigasi masa transisi menuju digitalisasi. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak semata-mata ditentukan oleh investasi teknologi, melainkan oleh kemampuan pemimpin dalam mengorchestrasi sumber daya manusia dan teknologi secara harmonis.

Selanjutnya, penelitian oleh Sri Hastuti Lase dan Delipiter Lase (2024:180) menggarisbawahi bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif, terbuka terhadap ide-ide baru, dan komunikatif menjadi faktor akseleratif dalam mempercepat adaptasi sumber daya manusia terhadap sistem dan pola kerja baru berbasis digital. Gaya kepemimpinan semacam ini menumbuhkan rasa memiliki di antara karyawan serta menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran dan inovasi berkelanjutan. Dengan demikian, peran pemimpin bukan hanya sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator perubahan dan inspirator budaya digital di lingkungan kerja.

Lebih jauh, Wahyudi et al. (2023:108) menegaskan bahwa digital leaders memiliki tanggung jawab yang lebih luas daripada sekadar mengatur arah penggunaan teknologi. Mereka berperan sebagai agen perubahan budaya organisasi yang mendorong

kolaborasi lintas generasi, memperkuat komunikasi horizontal maupun vertikal, serta memupuk semangat pembelajaran lintas fungsi. Selain itu, pemimpin digital juga berkontribusi dalam membangun lingkungan kerja yang adaptif dan mendukung pengembangan kompetensi digital karyawan secara berkelanjutan. Dengan demikian, kehadiran digital leadership menjadi faktor penentu dalam menciptakan organisasi yang tangguh, inovatif, dan berdaya saing di era transformasi digital yang dinamis.

### **Strategi Pengembangan Kompetensi Digital**

Sebagian besar hasil penelitian kontemporer menegaskan pentingnya perumusan strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang tidak hanya bersifat reaktif terhadap perubahan, tetapi juga terencana dan berorientasi jangka panjang. Organisasi modern dituntut untuk membangun sistem pengelolaan SDM yang adaptif terhadap dinamika digitalisasi dan perkembangan teknologi yang begitu cepat. Strategi tersebut idealnya mencakup implementasi program pelatihan yang terintegrasi melalui Learning Management System (LMS) sebagai sarana pembelajaran berkelanjutan yang fleksibel dan efisien.

Melalui platform digital ini, organisasi dapat memperluas akses pelatihan, memantau perkembangan kompetensi individu, serta menyesuaikan materi pembelajaran dengan kebutuhan dan posisi strategis karyawan. Selain itu, peningkatan literasi digital dasar menjadi prasyarat

penting agar tenaga kerja mampu beradaptasi dengan teknologi baru yang mendukung efektivitas operasional dan inovasi organisasi.

Penyesuaian kompetensi SDM terhadap perkembangan teknologi terkini juga menjadi elemen fundamental dalam membangun keunggulan kompetitif organisasi (Dewi, 2024:7; Sulastri & Methasari, 2025:4045).

Lebih lanjut, penerapan hybrid organizational model yang memadukan sistem kerja digital dengan tatap muka secara langsung menjadi pendekatan strategis yang semakin relevan dalam konteks transformasi organisasi. Model ini memungkinkan fleksibilitas waktu dan tempat kerja yang lebih luas, sekaligus mempertahankan interaksi sosial dan kolaborasi yang esensial bagi kohesi tim.

Penelitian Vakkuri et al. (2021:5) menunjukkan bahwa model hibrida tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat rasa memiliki dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Dalam konteks ini, strategi employee engagement menjadi kunci dalam menciptakan loyalitas dan motivasi kerja di tengah ketidakpastian global yang dipicu oleh disruptif teknologi. Sejalan dengan pandangan Sun dan Bunchapattanasakda (2020:6), keterlibatan karyawan yang tinggi merupakan fondasi bagi keberlanjutan organisasi, karena mampu menumbuhkan komitmen, inovasi, serta ketahanan adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Transformasi digital telah mengubah pengelolaan SDM secara menyeluruh. Berdasarkan kajian 25 jurnal, kesiapan karyawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknologi, tetapi juga kesiapan mental, dukungan organisasi, dan gaya kepemimpinan yang mendorong perubahan. Organisasi yang berhasil adalah yang mampu memadukan teknologi dengan pendekatan manusiawi melalui pelatihan, budaya belajar, dan lingkungan kerja adaptif.

Secara teoretis, model lama yang menekankan keterampilan teknis terbukti tidak memadai. Kesiapan digital kini mencakup aspek psikologis, emosional, dan budaya kerja, dengan digital leadership sebagai faktor kunci. Pemimpin tidak hanya dituntut paham teknologi, tetapi juga mampu mengarahkan, memberi dukungan, dan menjadi teladan perubahan.

Secara praktis, penelitian ini menekankan pentingnya pelatihan, penguatan kepercayaan diri, keamanan data, serta komunikasi terbuka agar karyawan merasa dilibatkan. Hal ini menegaskan bahwa transformasi digital bukan sekadar adopsi teknologi, melainkan kesiapan manusia yang menggunakanannya.

### Saran Penelitian

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas ruang lingkup kajian dengan berfokus pada sektor publik dan organisasi non-profit yang memiliki karakteristik manajerial serta dinamika sumber daya manusia yang berbeda dibandingkan sektor privat. Pendekatan

penelitian longitudinal juga perlu dipertimbangkan guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai perubahan perilaku, kompetensi, serta kinerja karyawan dalam jangka panjang, khususnya dalam konteks transformasi digital yang terus berkembang. Selain itu, pendekatan kualitatif yang menggali pengalaman subjektif karyawan akan memberikan perspektif yang lebih kaya terhadap proses adaptasi, tantangan, dan strategi pengembangan SDM di era digitalisasi.

Lebih jauh, evaluasi terhadap efektivitas program pelatihan berbasis digital serta pemanfaatan Human Resource Analytics (HR Analytics) menjadi agenda penting untuk menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik manajemen SDM modern. Kajian semacam ini tidak hanya akan memperkaya khazanah akademik, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan pengembangan kompetensi yang lebih responsif terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan organisasi di masa depan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Junaedi, F., & Prabowo, T. (2024). *Analisis Kesiapan Organisasi dalam Menghadapi Transformasi Digital Kesehatan di Klinik Bakti Tunas Husada*.
- Ahmad Naffis Ayyasy, S. M. (n.d.). Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital: Sebuah Literatur Review. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*.

- Angga Wahyudi, Muhammad Bhismi Thoifurqoni Assyamiri, Wilda Al Aluf, Mohammad Ryan Fadhillah, Shinta Yolanda, & M. Isa Anshori. (2023). Dampak Transformasi Era Digital Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Bintang Manajemen*, 1(4), 99–111.  
<https://doi.org/10.55606/jubima.v1i4.2222>
- Anggraini, J., & Kintan Oktadinna, N. (2025). Transformasi Sumber Daya Manusia dalam Era Industri 5.0: Tantangan dan Peluang Pengembangan Karyawan. *Journal of Business, Finance, and Economics (JBFE)*.  
<https://doi.org/10.32585/jbfe.v6i1.6719>
- Arung Nazarudin, M., Kuswinarno, M., Raya Telang, J., Kamal, K., Bangkalan, K., Timur, J., & Penulis, K. (2024). Transformasi Digital Dalam Pengelolaan Sdm: Tantangan Dan Peluang di Era Industri 5.0. *Jurnal Media Akademik*, 2(11), 3031–5220.  
<https://doi.org/10.62281>
- Aulia Sari Damanik, Nurdahyanti, Zuchairunnisa, A. F. N. (n.d.). Transformasi Digital Dalam Pengembangan Diklat Untuk Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia. In *Jurnal IMAMAH* (Vol. 2, Issue 1).  
<https://ejournal.edutechjaya.com/index.php/imamah>
- Dewi, S. P. (2024). *Peranan Human capital Terhadap Strategic Agility dan Organizational Agility Dalam Menjawab Tantangan Transformasi Digital* (Vol. 56).
- Erick Saragih, Vip Paramarta, Grace Imelda Thungari, Beauty Kalangi, & Kezia Marcelina Putri. (2023). Era Disrupsi Digital pada Perkembangan Teknologi di Indonesia. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, 2(4), 141–149.  
<https://doi.org/10.56444/transformasi.v2i4.1152>
- Fadilah, N., & Isa Anshori, M. (2025). Studi Transformasi Digital terhadap Manajemen SDM Global: Systematic Literature Review. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 5, 3270–3282.
- Faidz, N. (2024). Pengembangan Sdm Di Era Digital : Transformasi dan Adaptasi Kompetensi. *Jurnal Media Akademik*, 2(11), 2–9.
- Hanan Rahmadi, M., & Teti Rusmiati, E. (n.d.). *Transformasi Digital Manajemen SDM di Instansi Pemerintah: Adaptasi, Tantangan, dan Peluang*.
- Hawa, P., & Valiant Salomo, R. (2020). Kesiapan Digitalisasi Layanan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Pada Badan Pengkajian Dan Penerapan Teknologi (Bppt) Readiness. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara Dan Ilmu Komunikasi*.  
<https://doi.org/10.33084/restorica.v5i2>
- Hendarman, A. F., Primatasya, A. A., Sufiadi, A. N., & Sonia, V. (2021). Kesiapan Modal Insani Era Industri 4.0 pada Industri Manufaktur, Perbankan dan Telekomunikasi. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 20(2),

- 173–187.  
<https://doi.org/10.12695/jmt.2021.20.2.6>
- Ihwanudin, C., Tri Utami Pangestu, D., Agustien Sumaryono, N., & Fajar Oktara, M. (2025). *Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Digital Di Pt Telkom Indonesia Dalam Menghadapi Transformasi Teknologi.* <https://journalversa.com/s/index.php/ime>
- Jusuf, H. K., Alhidayatullah, A., Aziz, M. A., Purwana, D., Mukhtar, S., & Suparno, S. (2025). Strategi Struktur Organisasi Hybrid dan Dampaknya terhadap Keterlibatan Karyawan, serta Kemampuan Beradaptasi dalam Transformasi Digital: Systematic Literature Review. *Jurnal Ilmu Manajemen Retail Universitas Muhammadiyah Sukabumi*, 6(2), 144–159.  
<https://doi.org/10.37150/jimat.v6i2.3692>
- Muharram, M., Yohanis, Y., & Galib, M. (2025). Tantangan Dan Strategi Pengembangan SDM Dalam Menghadapi Transformasi AI Di Lingkungan Kerja: Studi Kualitatif Pada Sektor Perbankan. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(1), 884–889.  
<https://doi.org/10.31004/riggs.v4i1.1007>
- Netti Syafitri, Mulyadi, Dewi Permata Sari, Sumardin, S. (2025). Kepemimpinan Digital sebagai Kunci Adaptasi Karyawan di Tengah Transformasi Teknologi. *Media Eletronik*, 4(2), 168–181.
- <https://doi.org/10.54259/manabis.v4i2.4842>
- Putri, L. C. (2024). Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan. In *Laila Cahaya Putri. MEHy* (Vol. 16, Issue 1).
- Rahman, G. A., Cahyani, E., Ratu, N., Teratai, S. P., Nururrohmah, T., Situmorang, S. L., & Haludin, G. (2024). Manajemen Perubahan Dalam Merespons Tantangan dan Memaksimalkan Peluang di Era Transformasi Digital. *Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management*, 4(3).  
<https://doi.org/10.53363/buss.v4i3.253>
- Ramadhan Ridho Fadlulloh Iswandi, & Mudji Kuswinarno. (2024). Transformasi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era Digital. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 4(1), 250–262.  
<https://doi.org/10.30640/inisiatif.v4i1.3525>
- Satriyo Ronggo, L. A. T. H. (2022). Kesiapan Perbankan Menuju Transformasi Digital Pasca Pandemi Covid-19 Melalui Financial Technology (Fintech). *Jurnal Poros Hukum Padjajaran*.
- Sri Hastuti Lase, Delipiter Lase, Y. Z. (2024). Peran Kepemimpinan Dalam Transformasi Digital Di Kantor Kelurahan Ilir Kota Gunungsitoli. *Jurnal Mirai Management*.
- Sulastri, S., & Methasari, M. (2025). Transformasi Digital dalam Manajemen SDM serta Dampaknya terhadap

Produktivitas dan Kepuasan Pegawai. *EKOMA : Jurnal Ekonomi*, 4(2).

Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2020). Employee Engagement: A Literature Review. In *International Journal of Human Resource Studies* (Vol. 9, Issue 1). <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167>

Vakkuri, J., Johanson, J. E., Feng, N. C., & Giordano, F. (2021). Governance and accountability in hybrid organizations – past, present and future. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 33(3), 245–260. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2021-0033>