

# Digitalisasi dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Nazmah\*, Aswin Akbar

Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Sukma, Medan, Indonesia

Email: <sup>1</sup>\*nazmah@stimsukmamedan.ac.id, <sup>2</sup>wiwinisky14@gmail.com

(\* : nazmah@stimsukmamedan.ac.id)

## Abstrak

Perkembangan teknologi digital telah mengubah secara fundamental cara organisasi mengelola sumber daya manusianya. Transformasi digital tidak hanya berdampak pada sistem informasi dan proses kerja, tetapi juga pada model kepemimpinan, kompetensi karyawan, serta budaya organisasi. Studi ini bertujuan untuk mengkaji tren dan temuan-temuan utama dari publikasi ilmiah terkini terkait digitalisasi SDM berdasarkan data bibliometrik dari basis data Scopus. Dengan menelaah lima artikel relevan yang diterbitkan antara tahun 2022–2024, ditemukan bahwa aspek utama digitalisasi SDM meliputi peran teknologi dalam efisiensi operasional, peningkatan pengalaman karyawan, dan pergeseran pada kompetensi digital yang dibutuhkan organisasi masa kini. Studi ini memberikan kontribusi konseptual bagi akademisi dan praktisi dalam memahami arah transformasi manajemen SDM di era digital.

**Kata Kunci:** Digitalisasi SDM; Transformasi Digital; Teknologi Informasi; HR 4.0

## 1. PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi suatu keniscayaan dalam organisasi modern. Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah mengubah cara organisasi merancang strategi, mengelola proses bisnis, hingga mengelola sumber daya manusia (SDM) secara keseluruhan. Fenomena ini juga dipercepat oleh tekanan eksternal seperti revolusi industri 4.0 dan tuntutan society 5.0, yang memaksa organisasi untuk melakukan adaptasi struktural dan kultural secara cepat [1]. Dalam konteks SDM, digitalisasi bukan hanya tentang adopsi teknologi, tetapi tentang transformasi paradigma dalam mengelola karyawan sebagai aset strategis yang agile dan berbasis data [2].

Digitalisasi SDM meliputi berbagai dimensi seperti e-recruitment, e-learning, digital performance appraisal, hingga data-driven decision making dalam pengembangan karir. Pemanfaatan teknologi cloud, sistem manajemen kinerja berbasis aplikasi, serta platform komunikasi daring seperti Microsoft Teams atau Zoom telah memungkinkan organisasi mengelola SDM secara lebih efisien dan fleksibel [3]. Namun, perubahan ini juga membawa tantangan berupa resistensi terhadap teknologi, kesenjangan literasi digital antar generasi kerja, serta risiko alienasi sosial di tempat kerja digital [4].

Salah satu pergeseran penting dalam digitalisasi SDM adalah munculnya kepemimpinan digital. Pemimpin dalam era digital dituntut tidak hanya memiliki kecakapan teknis, tetapi juga kecerdasan emosional dan kemampuan adaptif yang tinggi. Penelitian oleh [5]) menegaskan bahwa integrasi antara kepemimpinan digital, kelincuhan organisasi, dan strategi digital secara signifikan berkontribusi terhadap keberhasilan transformasi SDM. Dalam konteks ini, pemimpin bertindak sebagai agen perubahan yang memfasilitasi inovasi serta memastikan adopsi teknologi berjalan inklusif.

Kultur organisasi juga berperan krusial dalam mendukung transformasi digital SDM. Studi oleh [6] menunjukkan bahwa UKM yang memiliki budaya inovatif dan kolaboratif lebih mampu mengadopsi teknologi SDM dibanding organisasi dengan budaya birokratis yang kaku. Dengan kata lain, keberhasilan transformasi digital tidak hanya dipengaruhi oleh kesiapan teknologis, tetapi juga kesiapan kultural dan nilai-nilai organisasi yang mendukung perubahan.

Dalam konteks manajemen SDM strategis, digitalisasi membuka peluang baru untuk meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan. Sistem penilaian kinerja berbasis data memungkinkan organisasi mengidentifikasi kompetensi inti, mengevaluasi performa secara objektif, serta menyusun rencana pengembangan karir yang lebih terarah [7]. Selain itu, teknologi artificial intelligence (AI) mulai dimanfaatkan dalam proses rekrutmen, asesmen, dan pelatihan karyawan secara personalisasi dan skalabel [8].

Meski demikian, tidak semua organisasi berhasil menjalankan digitalisasi SDM secara optimal. Tantangan umum yang muncul antara lain keterbatasan infrastruktur digital, kekurangan SDM yang memiliki keterampilan teknologi, serta kurangnya integrasi antar sistem [9]. Penelitian oleh Koziol-Nadolna (2020) bahkan menyebutkan bahwa kegagalan digitalisasi sering kali bersumber pada kepemimpinan yang tidak mampu mengelola ambiguitas dan kompleksitas perubahan.

Sebagai implikasinya, pendekatan holistik dibutuhkan dalam transformasi SDM berbasis digital. Hal ini mencakup integrasi strategi SDM dengan roadmap transformasi digital organisasi, peningkatan literasi digital seluruh karyawan, serta penguatan nilai-nilai kolaboratif dan learning agility. Dalam jangka panjang, digitalisasi SDM yang berhasil dapat menjadi keunggulan kompetitif yang tidak mudah ditiru oleh kompetitor [10].

Oleh karena itu, penting bagi para peneliti dan praktisi manajemen untuk memahami perkembangan mutakhir terkait digitalisasi dalam pengelolaan SDM. Kajian literatur ini disusun untuk mengidentifikasi tema-

tema utama, pendekatan yang digunakan, serta temuan empiris terkini yang relevan dengan topik digitalisasi SDM. Sumber data berasal dari publikasi yang terindeks Scopus antara tahun 2022 hingga 2024, yang mencakup kontribusi dari berbagai disiplin seperti manajemen, teknologi informasi, dan psikologi organisasi.

Melalui studi ini, diharapkan dapat terbentuk pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana organisasi menyusun strategi digitalisasi SDM, peran kepemimpinan dalam proses tersebut, serta tantangan-tantangan yang perlu diantisipasi ke depan. Artikel ini juga menyajikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan kebijakan SDM di era digital.

## 2. TINJAUAN TEORITIS

### 2.1 Digitalisasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Digitalisasi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) merujuk pada proses integrasi teknologi digital dalam berbagai fungsi SDM seperti rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, hingga pengembangan karir [2]. Transformasi ini merupakan bagian dari respon organisasi terhadap disrupsi teknologi dan ekspektasi tenaga kerja yang semakin dinamis. Penggunaan sistem informasi SDM (Human Resource Information Systems/HRIS), artificial intelligence (AI), dan data analytics memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data yang lebih cepat dan akurat [8].

Sebagaimana dikemukakan oleh [6] digitalisasi SDM tidak hanya bersifat teknis tetapi juga mempengaruhi struktur dan proses organisasi secara menyeluruh. Proses kerja menjadi lebih fleksibel, transparan, dan kolaboratif. Hal ini menyebabkan pergeseran dari pendekatan administratif tradisional ke arah yang lebih strategis, di mana fungsi SDM turut menentukan arah pertumbuhan organisasi.

### 2.2 Kepemimpinan Digital

Salah satu pilar penting dalam mendukung keberhasilan digitalisasi SDM adalah keberadaan pemimpin yang memiliki kompetensi digital. Kepemimpinan digital didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin untuk memimpin tim dan organisasi dalam konteks yang ditentukan oleh teknologi digital, disrupsi, dan perubahan yang cepat [5]. Pemimpin digital dituntut memiliki kecakapan teknologi, pemikiran strategis, kecerdasan emosional, serta kemampuan untuk mengelola ambiguitas dan ketidakpastian.

[11] menyatakan bahwa pemimpin yang efektif dalam era digital adalah mereka yang mampu mendorong inovasi organisasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang terbuka terhadap eksperimen dan pembelajaran berkelanjutan. Mereka tidak hanya menjadi pengguna teknologi, tetapi juga agen perubahan yang mampu menyelaraskan visi teknologi dengan tujuan strategis organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan digital bukan sekadar gaya baru, melainkan kebutuhan fundamental untuk mendorong budaya organisasi yang agile dan adaptif.

### 2.3 Budaya Organisasi Digital

Transformasi digital tidak akan berhasil tanpa dukungan budaya organisasi yang kondusif. Budaya organisasi digital ditandai dengan nilai-nilai seperti keterbukaan, kolaborasi lintas fungsi, kecepatan pengambilan keputusan, dan pembelajaran berkelanjutan [9]. Ketika budaya organisasi selaras dengan inisiatif digital, resistensi terhadap perubahan dapat ditekan, dan adopsi teknologi berlangsung lebih mulus.

[6] dalam studi mereka terhadap usaha kecil dan menengah (UKM) menemukan bahwa struktur organisasi yang mendukung otonomi dan komunikasi terbuka menjadi kunci keberhasilan digitalisasi. Karyawan lebih mudah menerima perubahan ketika mereka dilibatkan dalam prosesnya dan merasakan manfaat langsung dari teknologi yang diterapkan.

Sebaliknya, ketika budaya organisasi masih kaku, hierarkis, dan kurang terbuka terhadap inovasi, inisiatif digital cenderung mengalami kegagalan. Oleh karena itu, transformasi digital tidak hanya memerlukan investasi dalam teknologi, tetapi juga rekayasa budaya organisasi.

### 2.4 Kompetensi Digital Karyawan

Kompetensi digital merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan individu untuk berfungsi secara efektif dalam lingkungan kerja digital. [3] menyoroti bahwa kompetensi ini tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga soft skills seperti kolaborasi virtual, manajemen waktu, dan adaptabilitas.

[2] menyatakan bahwa organisasi yang berhasil dalam transformasi digital biasanya memiliki program pelatihan yang terstruktur untuk meningkatkan kompetensi digital karyawannya. Pelatihan ini tidak hanya fokus pada perangkat lunak atau sistem tertentu, tetapi juga pada mindset dan kemampuan berpikir kritis dalam menghadapi tantangan digital.

Investasi dalam pengembangan kompetensi digital terbukti memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja, komitmen organisasi, dan retensi karyawan. Oleh karena itu, pengelolaan kompetensi digital perlu menjadi bagian integral dari strategi manajemen SDM organisasi.

## 2.5 Tantangan dan Risiko Digitalisasi SDM

Meskipun manfaat digitalisasi SDM sangat besar, implementasinya tidak lepas dari berbagai tantangan. Salah satu tantangan terbesar adalah resistensi terhadap perubahan, terutama dari generasi karyawan yang tidak terbiasa dengan teknologi baru [4]. Selain itu, adopsi teknologi yang tidak dirancang secara inklusif berpotensi meningkatkan kesenjangan digital dalam organisasi.

Risiko lain yang perlu diperhatikan adalah kelelahan digital (*digital fatigue*) akibat penggunaan teknologi yang berlebihan. Hal ini dapat berdampak pada kesejahteraan psikologis karyawan, menurunkan produktivitas, dan bahkan memicu *turnover*. [3] menyebut kondisi ini sebagai sisi gelap dari digitalisasi tempat kerja (*the dark side of digital workplaces*).

Di samping itu, isu keamanan data dan privasi menjadi perhatian utama dalam digitalisasi SDM. Sistem berbasis cloud, aplikasi HR berbasis AI, dan platform pelacakan kinerja harus dirancang dengan prinsip-prinsip keamanan dan etika agar tidak menimbulkan dampak hukum maupun moral.

## 2.6 Implikasi bagi Organisasi

Berdasarkan literatur yang ditinjau, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan digitalisasi SDM sangat tergantung pada sinergi antara teknologi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan pengembangan kompetensi. Organisasi perlu merancang pendekatan yang holistik dan berkelanjutan untuk mengintegrasikan unsur-unsur tersebut dalam strategi transformasi digital mereka.

Sebagaimana dikemukakan oleh (Wicaksana, 2021), pendekatan digital harus memperhatikan sisi manusia dalam organisasi, bukan semata teknologi. Hal ini mengarah pada pemikiran bahwa digitalisasi bukan hanya tentang efisiensi, tetapi juga tentang menciptakan pengalaman kerja yang bermakna dan memberdayakan.

## 3. METODOLOGI PENELITIAN

Kajian ini menggunakan pendekatan studi literatur sistematis berbasis data Scopus untuk menelaah dinamika digitalisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Metode ini dipilih karena mampu menggali pemahaman mendalam dari berbagai sudut pandang ilmiah yang telah terpublikasi, sekaligus menyusun pola dan tema dari beragam studi yang relevan. Dengan demikian, hasil kajian ini diharapkan tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga memberikan kontribusi konseptual yang dapat dimanfaatkan oleh peneliti dan praktisi di bidang manajemen SDM digital.

### 3.1 Sumber Data dan Kriteria Seleksi

Data utama dalam studi ini bersumber dari basis data Scopus, yang merupakan salah satu indeks ilmiah terbesar dan bereputasi tinggi secara internasional. Penulis memperoleh file bibliografi dari hasil pencarian terfokus dengan kata kunci seperti “digital transformation”, “human resource management”, “digital leadership”, dan “organizational agility”. Periode pencarian dibatasi pada tahun 2022–2024, guna menjamin relevansi dan kebaruan isi literatur. Dari hasil pencarian awal, diperoleh puluhan entri artikel ilmiah. Namun, hanya lima artikel yang dipilih untuk dianalisis secara mendalam, dengan mempertimbangkan kriteria sebagai berikut: Artikel ditulis dalam bahasa Inggris dan dipublikasikan di jurnal *peer-reviewed*, Fokus utama artikel berkaitan langsung dengan pengelolaan SDM dalam konteks digitalisasi, Tersedia informasi yang cukup pada bagian abstrak dan isi utama (*full-text*) untuk dianalisis.

Pendekatan seleksi ini dilakukan secara hati-hati dan dengan kesadaran penuh bahwa setiap artikel mewakili konteks penelitian tertentu. Oleh karena itu, penulis menekankan pentingnya membaca tidak hanya isi, tetapi juga konteks dari setiap karya ilmiah yang dikaji.

### 3.2 Prosedur Analisis

Setelah artikel terpilih, proses analisis dilakukan dengan pendekatan tematik kualitatif. Penulis membaca ulang setiap artikel, mencatat istilah-istilah kunci, pernyataan penting, serta kutipan dari penulis yang menjelaskan bagaimana digitalisasi berdampak pada fungsi-fungsi manajemen SDM. Analisis dilakukan secara manual untuk menjaga kedalaman pemahaman terhadap isi teks, bukan hanya berdasarkan kata kunci, tetapi juga makna di balik narasi. Dari proses ini, muncul beberapa tema utama yang menjadi fondasi dalam pembahasan hasil, antara lain:

1. Peran kepemimpinan digital dalam mendorong transformasi SDM.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap adopsi teknologi SDM.
3. Kompetensi digital yang dibutuhkan karyawan masa kini.
4. Risiko dan tantangan dalam implementasi teknologi SDM.
5. Implikasi strategis digitalisasi terhadap kinerja dan retensi.

Selain itu, penulis juga mencermati metode penelitian yang digunakan oleh masing-masing studi, baik itu pendekatan kualitatif, kuantitatif, maupun campuran (*mixed methods*). Dengan demikian, kajian ini tidak hanya

menggali apa temuan mereka, tetapi juga bagaimana cara temuan itu diperoleh sebuah pendekatan yang lebih empatik terhadap proses ilmiah di balik setiap publikasi.

### 3.3 Pendekatan Humanistik

Dalam menyusun metodologi ini, penulis tidak hanya memposisikan artikel sebagai objek analisis, tetapi juga sebagai representasi dari upaya intelektual manusia yang berjuang memahami realitas organisasi di tengah gelombang digitalisasi. Oleh karena itu, dalam setiap langkah analisis, penulis berusaha menjaga etika akademik, menghindari kesimpulan yang serampangan, dan mengapresiasi keunikan setiap karya.

Pendekatan humanistik ini juga tercermin dalam cara penulis menyatukan temuan-temuan tersebut dalam sebuah narasi ilmiah yang relevan dan inklusif. Harapannya, hasil dari kajian ini dapat dirasakan manfaatnya tidak hanya oleh komunitas ilmiah, tetapi juga oleh praktisi yang sedang menjalankan transformasi SDM di institusi masing-masing.

### 3.4 Keterbatasan

Penulis menyadari bahwa keterbatasan utama dari studi ini adalah jumlah artikel yang dianalisis relatif kecil, karena berfokus pada kualitas dan keterkaitan langsung dengan tema utama. Di sisi lain, pendekatan ini memberikan kedalaman dan ketelitian dalam menganalisis setiap literatur. Kajian di masa depan dapat memperluas cakupan dengan teknik meta-analisis atau bibliometrik untuk menjangkau tren yang lebih luas secara kuantitatif.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Tema-tema Utama dalam Digitalisasi SDM

Berdasarkan analisis terhadap lima artikel ilmiah dari database Scopus, teridentifikasi lima tema utama yang mewakili spektrum isu dan pendekatan dalam digitalisasi manajemen sumber daya manusia (SDM). Tema-tema ini menjadi representasi bagaimana organisasi di berbagai sektor dan negara memahami serta mengimplementasikan transformasi digital pada fungsi-fungsi SDM.

1. Kepemimpinan Digital sebagai Penggerak Transformasi; Temuan dari [5] menegaskan bahwa kepemimpinan digital adalah katalis utama dalam keberhasilan transformasi digital SDM. Pemimpin yang memiliki kemampuan teknologi dan pemikiran strategis digital dapat mendorong adopsi sistem berbasis teknologi dengan lebih efektif. Mereka mampu memfasilitasi lingkungan kerja yang inovatif dan memberdayakan karyawan untuk beradaptasi dengan sistem digital secara berkelanjutan.
2. Budaya Organisasi sebagai Katalis atau Penghambat; Budaya organisasi yang kolaboratif, terbuka terhadap perubahan, dan berbasis pembelajaran terbukti mempercepat adopsi digitalisasi SDM [6]. Sebaliknya, organisasi dengan pola budaya birokratis dan hierarkis menunjukkan resistensi tinggi terhadap transformasi digital. Hal ini menunjukkan bahwa kesuksesan digitalisasi tidak hanya dipengaruhi oleh teknologi, tetapi juga kesiapan sosial dan psikologis organisasi.
3. Kompetensi Digital sebagai Kebutuhan Utama; Studi oleh [3] dan [7] memperlihatkan pentingnya investasi dalam pengembangan kompetensi digital karyawan. Tidak cukup hanya menyediakan teknologi; organisasi juga harus memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang sesuai untuk menggunakannya secara optimal. Hal ini mencakup kemampuan analisis data, penggunaan platform kolaboratif, serta literasi digital dasar.
4. Risiko Sosial dan Psikologis dalam Lingkungan Digital; Beberapa artikel menyoroti sisi gelap dari digitalisasi SDM. [3] menyebutkan munculnya gejala digital fatigue, burnout, dan perasaan terisolasi sebagai dampak dari lingkungan kerja yang sepenuhnya virtual. Risiko ini harus dikelola dengan pendekatan manajemen SDM yang lebih empatik, seperti menyediakan ruang dialog, fleksibilitas kerja, dan dukungan psikologis.
5. Pengaruh Digitalisasi terhadap Kinerja dan Inovasi SDM; [2] menunjukkan bahwa ketika organisasi berhasil menerapkan sistem digital dalam SDM, terjadi peningkatan signifikan dalam hal efisiensi operasional, kualitas pengambilan keputusan, serta motivasi dan loyalitas karyawan. Teknologi yang digunakan bukan hanya sebagai alat, tetapi juga sebagai jembatan untuk meningkatkan komunikasi, kejelasan peran, dan produktivitas secara keseluruhan.

### 4.2 Diskusi

Hasil kajian terhadap berbagai literatur menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi sangat dipengaruhi oleh faktor manusia, terutama kepemimpinan. Pemimpin memegang peran sentral dalam mendorong transformasi digital karena mereka bertugas menyatukan arah organisasi, teknologi, dan manusia. Seperti yang dijelaskan oleh [5], pemimpin yang melek digital mampu menyusun visi strategis, menyelaraskan budaya organisasi dengan penggunaan

teknologi baru, serta menginspirasi seluruh anggota tim untuk beradaptasi. Pemimpin digital tidak hanya menjadi manajer sistem, tetapi juga menjadi arsitek budaya kerja baru yang lebih fleksibel, kolaboratif, dan berbasis data.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga menjadi faktor krusial dalam keberhasilan digitalisasi SDM. Studi oleh [6] menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki budaya terbuka terhadap inovasi dan perubahan akan lebih siap dalam mengadopsi sistem digital. Budaya kerja yang menekankan kolaborasi, pembelajaran, dan keterbukaan mendorong partisipasi karyawan dalam setiap proses transformasi. [9] menambahkan bahwa struktur organisasi yang datar (flat) dan tidak terlalu birokratis turut mendukung aliran informasi yang cepat dan pemanfaatan teknologi secara optimal di seluruh unit kerja.

Namun, semua inovasi teknologi akan sia-sia jika tidak dibarengi dengan kompetensi digital yang memadai di tingkat individu. Menurut [7]), digitalisasi SDM menuntut kemampuan baru dari para karyawan, seperti literasi digital dasar, pemahaman atas data, dan kemampuan belajar mandiri. Tanpa kompetensi ini, penerapan e-HRM akan mengalami hambatan, bahkan bisa memperbesar kesenjangan kemampuan antar individu di tempat kerja. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi digital menjadi kebutuhan dasar yang tidak dapat ditawar di era revolusi industri 4.0.

Di sisi lain, digitalisasi juga membawa tantangan psikologis yang tidak boleh diabaikan. [3] menyoroti bahwa tekanan dari tuntutan kerja yang semakin cepat, komunikasi daring yang tak mengenal waktu, serta banjir informasi digital bisa memicu stres dan kelelahan, atau yang disebut sebagai digital fatigue. Apabila tidak ditangani dengan kebijakan organisasi yang berpihak pada kesejahteraan karyawan, kondisi ini dapat mengganggu kesehatan mental dan menurunkan produktivitas secara keseluruhan. Oleh karena itu, keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi (work-life balance) harus menjadi bagian dari strategi digitalisasi SDM yang holistik.

Meski ada tantangan, hasil positif dari digitalisasi SDM cukup kuat. Penelitian oleh [2] menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil dalam transformasi digital SDM mampu meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan, memperkuat keterlibatan karyawan, serta menciptakan budaya kerja yang lebih adaptif dan inovatif. Temuan ini diperkuat oleh [8], yang menemukan bahwa investasi dalam teknologi SDM berkorelasi positif dengan penciptaan inovasi baru di dalam organisasi.

Secara keseluruhan, kajian ini mempertegas bahwa digitalisasi SDM bukan hanya soal perangkat lunak dan sistem otomatisasi, tetapi menyangkut transformasi nilai, kepemimpinan, dan kesiapan manusia untuk beradaptasi. Oleh karena itu, organisasi yang ingin berhasil dalam proses ini perlu mengambil langkah strategis, antara lain dengan menyediakan pelatihan literasi digital secara rutin dan inklusif bagi seluruh level karyawan, membentuk tim transformasi digital lintas fungsi untuk memastikan koordinasi dan sinergi, serta meninjau ulang kebijakan kerja agar mendukung kesehatan mental dan keseimbangan hidup. Di samping itu, penting pula membangun budaya kerja yang terbuka terhadap pembelajaran dan kolaborasi daring.

Dengan menggabungkan teknologi, empati, dan visi strategis, transformasi digital dalam SDM bukan hanya akan menghasilkan efisiensi, tetapi juga menciptakan pengalaman kerja yang lebih bermakna, berkelanjutan, dan inklusif bagi seluruh pihak di dalam organisasi.

## 5. KESIMPULAN

Studi literatur ini menyimpulkan bahwa digitalisasi dalam manajemen sumber daya manusia merupakan perubahan yang kompleks, mendalam, dan menyeluruh. Keberhasilannya sangat ditentukan oleh sinergi antara kepemimpinan digital, budaya organisasi yang mendukung, dan kesiapan kompetensi digital dari karyawan. Transformasi ini tidak hanya membawa peluang seperti efisiensi dan transparansi, tetapi juga tantangan berupa tekanan psikologis, perubahan pola komunikasi, dan perlunya adaptasi nilai-nilai kerja. Kontribusi utama dari studi ini adalah pemetaan tematik dari studi-studi empiris terbaru dalam literatur internasional yang menjelaskan bagaimana digitalisasi SDM dijalankan di berbagai konteks. Dari perspektif praktis, hasil ini dapat menjadi acuan awal bagi para pembuat kebijakan organisasi dalam merancang strategi digitalisasi SDM yang berpusat pada manusia dan berkelanjutan. Adapun keterbatasan studi ini adalah terbatasnya jumlah artikel yang dikaji, yang berdampak pada generalisasi temuan. Untuk itu, penelitian lanjutan dapat mengadopsi pendekatan bibliometrik atau meta-analisis dengan cakupan yang lebih luas serta fokus pada konteks regional, seperti digitalisasi SDM di Indonesia atau ASEAN.

## REFERENCES

- [1] A. A. F. A. H. A. S. Wicaksana, *Transformasi Digital: perspektif Bisnis, Organisasi, talenta dan budaya digital*. Jakarta: Humanika Institute Publisher, 2021.
- [2] G. Qiao, Y. Li, and A. Hong, "The strategic role of digital transformation: Leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational commitment in the digital era," *Systems*, vol. 12, no. 11, p. 457, 2024, doi: 10.3390/systems12110457.
- [3] E. Marsh, E. Perez Vallejos, and A. Spence, "The digital workplace and its dark side: An integrative review," *Comput Human Behav*, vol. 128, p. 107118, 2022, doi: 10.1016/j.chb.2021.107118.
- [4] R. Martínez-Peláez *et al.*, "Role of digital transformation for achieving sustainability: Mediated role of stakeholders, key capabilities, and technology," *Sustainability*, vol. 15, no. 14, p. 11221, 2023, doi: 10.3390/su151411221.

- [5] B. K. AlNuaimi, S. K. Singh, S. Ren, P. Budhwar, and D. Vorobyev, "Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy," *J Bus Res*, vol. 145, pp. 636–648, 2022, doi: 10.1016/j.jbusres.2022.03.016.
- [6] P. Bernardo, B. Campos, and R. Santos, "The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: A mixed-methods approach," *Heliyon*, vol. 9, no. 5, p. e14621, 2023, doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e14621.
- [7] K. Ghosh, S. Srivastava, and N. Singh, "A bibliometric and thematic review of digital human resource management (e-HRM) research," *J Bus Res*, vol. 140, pp. 1–20, 2022, doi: 10.1016/j.jbusres.2021.11.010.
- [8] A. A. Vărzaru and C. G. Bocean, "Digital transformation and innovation: The influence of digital technologies on turnover from innovation activities and types of innovation," *Systems*, vol. 12, no. 9, p. 359, 2024, doi: 10.3390/systems12090359.
- [9] K. Bozkuş, "Organizational culture change and technology: Navigating the digital transformation," in *Organizational Culture - Cultural Change and Technology*, M. Sarfraz and W. U. H. Shah, Eds., IntechOpen, 2023. doi: 10.5772/intechopen.110622.
- [10] K. Lee, M. van der Doef, and S. Papaioannou, "Digital transformation leadership competencies: A contingency approach," *Int J Inf Manage*, vol. 75, p. 102607, 2024, doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2023.102607.
- [11] K. Kozioł-Nadolna, "The role of a leader in stimulating innovation in an organization," *Adm Sci*, vol. 10, no. 3, p. 59, 2020, doi: 10.3390/admsci10030059.
- [12] A. S. Wicaksana, *Transformasi digital: Perspektif bisnis, organisasi, talenta dan budaya digital*. Jakarta: Humanika Institute, 2021.