



## Digital Hr : Digital Transformation In Increasing Productivity In The Work Environment

Ananda Roro Wulandari<sup>1</sup>, Afninda Ainun Arvi<sup>2</sup>, Mohammad Irfandi Iqbal<sup>3</sup>,  
FatriningTyas<sup>4</sup>, Indra Kurniawan<sup>5</sup>, Mochammad Isa Anshori<sup>6</sup>

<sup>1-6</sup> Universitas Trunojoyo Madura

Email: [anandarorowulandari@gmail.com](mailto:anandarorowulandari@gmail.com) , [nindainun@gmail.com](mailto:nindainun@gmail.com) ,  
[irfandiiqbal23@gmail.com](mailto:irfandiiqbal23@gmail.com) , [fatrining@gmail.com](mailto:fatrining@gmail.com) , [lk5522123@gmail.com](mailto:lk5522123@gmail.com) ,  
[isa.anshori@gmail.com](mailto:isa.anshori@gmail.com)

**Abstract** Digitalization in human resource management (HRM) has become a vital element in the digital era, enabling companies to evolve in a modern way and gain a competitive edge. This research explores the benefits of digitalization, including enhanced operational efficiency, data-driven decision-making, and improved employee experiences. However, the study also identifies data security risks and workplace culture changes associated with digital transformation. HRM plays a crucial role in managing these changes by understanding the dynamics among generations of employees, fostering cross-generational communication, and utilizing technology wisely. Successful HRM strategies involve integrating new policies, preserving organizational values, and managing diversity. Effective HRM leadership entails policy formulation, communicating a vision for change, building strong relationships with employees, and efficient technology integration. Concrete steps include training to optimize technology usage, understanding the unique needs of different employee generations, and creating a work culture that supports digital transformation. By considering these aspects, organizations can navigate change with readiness, strengthen HRM performance, and adapt to the evolving dynamics of the working world.

**Keywords:** Digital Transformation, Leadership, Human Resource Management, Digital HR, HR Strategy, Digitalization Of Work.

**Abstrak** Digitalisasi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi elemen vital dalam era digital, memungkinkan perusahaan untuk berkembang secara modern dan meraih keunggulan kompetitif. Penyelidikan ini mengeksplorasi manfaat digitalisasi, termasuk peningkatan efisiensi operasional, pengambilan keputusan berbasis data, dan peningkatan pengalaman karyawan. Namun, penelitian ini juga mengidentifikasi risiko keamanan data dan perubahan budaya kerja yang terkait dengan transformasi digital. Peran penting SDM adalah mengelola perubahan ini dengan memahami dinamika antar generasi karyawan, membangun komunikasi lintas generasi, dan menggunakan teknologi secara bijak. Strategi SDM yang berhasil melibatkan integrasi kebijakan baru, mempertahankan nilai-nilai dalam organisasi, dan mengelola keberagaman. Kepemimpinan SDM yang efektif melibatkan pemberian kebijakan, komunikasi visi perubahan, membangun hubungan yang kuat dengan karyawan, dan pengintegrasian teknologi yang efisien. Langkah-langkah konkret termasuk pelatihan untuk memaksimalkan teknologi, memahami kebutuhan unik generasi karyawan, dan menciptakan budaya kerja yang mendukung transformasi digital. Dengan mempertimbangkan aspek-aspek ini, organisasi dapat menghadapi perubahan dengan kesiapan, memperkuat kinerja SDM, dan merespons dinamika dunia kerja yang terus berkembang.

**Kata Kunci :** Transformasi Digital, Kepemimpinan, Human Resource Manajemen, digital HR, strategi HR, digitalisasi kerja.

### Introduction.

Dalam era transformasi digital yang cepat, organisasi dituntut untuk memahami dan mengadopsi berbagai aspek manajemen sumber daya manusia (SDM) secara efisien. Ini melibatkan konsep-konsep seperti perencanaan SDM, pengembangan SDM, analisis jabatan, seleksi, manajemen kinerja, manajemen pelatihan, disiplin kerja, produktivitas kerja, hingga manajemen SDM khususnya dalam perusahaan berbasis digital. Transformasi teknologi digital memaksa organisasi untuk selalu beradaptasi dengan perkembangan teknologi agar dapat bersaing dalam pasar yang semakin ketat. Implementasi transformasi digital di dalam

Received Agustus 30, 2023; Revised September 2, 2023; Accepted Oktober 16, 2023

\* Ananda Roro Wulandari, [anandarorowulandari@gmail.com](mailto:anandarorowulandari@gmail.com)

organisasi membawa manfaat besar, termasuk peningkatan efisiensi operasional, pendapatan, dan budaya organisasi yang lebih baik. Namun, meskipun peluangnya besar, proses transformasi digital tidaklah mudah. Proses ini sangat kompleks, sulit, dan membawa risiko kegagalan yang tinggi. Kegagalan dalam transformasi digital dapat berdampak buruk pada organisasi, baik secara finansial maupun dalam hal sumber daya manusia. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami pentingnya mengidentifikasi strategi yang tepat untuk memastikan kesuksesan dalam proses transformasi digital. Strategi yang benar akan membantu organisasi mengatasi risiko dan menghindari kemunduran yang dapat merugikan. Sebagaimana disampaikan oleh Hadiono (2020), transformasi digital merupakan sebuah fenomena yang tidak dapat dihindari. Siap atau tidak, organisasi harus menyongsong transformasi digital dengan baik agar dapat bertahan dan bersaing. Penggabean (2021) menyoroti pentingnya perkembangan teknologi yang mendorong individu dan organisasi untuk melakukan transformasi digital. Oktaviani (2023) menambahkan bahwa transformasi digital memaksa organisasi untuk mengikuti perkembangan teknologi yang cepat agar dapat bertahan dalam persaingan yang ketat. Namun, Ananda (2021) mengingatkan bahwa proses transformasi digital adalah sesuatu yang rumit dan tidak mudah, serta memiliki risiko kegagalan yang sangat tinggi. Oleh karena itu, organisasi perlu mempersiapkan diri secara baik, melibatkan pemimpin transformasi digital yang kompeten, membentuk tim transformasi digital yang beragam, dan meningkatkan kesadaran serta budaya inovasi, kolaborasi, dan adaptasi di seluruh organisasi. Pelatihan dan pengembangan keterampilan digital bagi karyawan juga harus menjadi bagian integral dari strategi transformasi digital untuk memastikan keberhasilannya.

### **Pertanyaan Studi**

1. Apakah digitalisasi SDM telah mendorong para pemimpin SDM untuk berpikir ulang dan berkembang untuk menarik, memilih, dan mengelola sumber daya manusia mereka secara digital?
2. Bagaimana Strategi yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk mengembangkan kompetensi SDM dalam era digital?
3. Adakah faktor-faktor kunci yang sebaiknya dipertimbangkan oleh organisasi ketika mengadopsi pendekatan manajemen terhadap digitalisasi?
4. Peran apa yang dimainkan oleh kepemimpinan dalam memanfaatkan digital HR secara sukses untuk meningkatkan kinerja organisasi dan pengalaman karyawan?
5. Apa saja keterampilan baru yang diperlukan oleh profesional HR dalam era digital ini?
6. Apa tantangan utama yang mungkin dihadapi oleh organisasi ketika bertransisi dari sistem

HR tradisional menuju pendekatan yang sepenuhnya digital? Bagaimana cara mengatasi tantangan-tantangan ini secara efektif untuk memastikan transformasi yang lancar?

7. Apa Implementasi Digital dalam Pengembangan Kompetensi Digital?
8. Perubahan apa yang terjadi akibat transformasi tempat kerja digital?
9. Bagaimana pendekatan manajemen kritis dalam konteks digital HR dapat memberikan wawasan baru terhadap digitalisasi organisasi dan membantu merumuskan strategi yang efektif dalam mengintegrasikan teknologi dengan praktik manajemen sumber daya manusia?

### **Literatur Riview**

Pertumbuhan pesat dalam SDM digital memberikan peluang bagi para peneliti untuk mengeksplorasi sifat SDM digital, bagaimana alat-alat digital diadopsi oleh paramanager SDM, dan menawarkan wawasan baru mengenai dinamika modern dan kekuatan pendorong di balik kendala-kendala yang menstimulasi dan memengaruhi transformasi digital dalam kehidupan manusia. pengelolaan sumber daya. . Selain itu, digitalisasi SDM telah mendorong manajer SDM untuk memikirkan kembali dan mengembangkan cara orisinal untuk melibatkan, memilih, dan mengelola sumber dayamanusia mereka secara digital (Koch et al., 2019; Mazurchenko dan Maršíková, 2019). Selain itu, dalam konteks SDM dan teknologi, banyak penelitian berfokus pada alat digital tertentu seperti analisis SDM (King, 2016; Marler dan Boudreau, 2017; Shet et al., 2021), 1 e-HRM (Marler dan Nelayan , 2013). ; S. Strohmeier, 2007), analisis big data (Garcia-Arroyo dan Osca, 2019; Zhang et al., 2021), kerja algoritmik (Cheng dan Hackett, 2021) dan teknologi informasi (Stone et al., 2015). Oleh karena itu, ruang investigasi masih terbuka untuk mengkaji konsep SDM digital, apa itu SDM digital, bagaimana penerapan SDM digital, serta dinamika organisasi. Apa peran dan hambatan SDM digital? Oleh karena itu, penelitian ini menyediakan keduanya akademisi dan profesional SDM dengan profil fungsi SDM digital yang lebih jelas, memberdayakan mereka dengan pengetahuan tentang bagaimana perusahaan kontemporer mulai mengadopsi SDM digital, elemen organisasi yang mendorong transformasi digital SDM, dan hambatan yang mendorongnya membebani mereka, yang akan memungkinkan mereka mengidentifikasi dan mengatasi potensi tantangan yang mereka hadapi akan dihadapi sebelum dan selama transformasi digital. Dalam menghadapi tantangan era digital, kompetensi sumber daya manusia (SDM) menjadi aspek krusial

yang harus diperhatikan agar organisasi dapat bersaing dan bertahan di pasar yang terus berubah ini. Perkembangan teknologi seperti Internet of Things (IoT), Big Data, dan Artificial Intelligence (AI) telah menciptakan tantangan baru dalam mengelola SDM yang memiliki kompetensi memadai untuk mengoperasikan teknologi ini. Oleh karenanya, organisasi perlu merespons dengan cepat melalui pengembangan dan pelatihan SDM sebagai bentuk optimalisasi kompetensi pegawai. Pemerintah juga memiliki peran penting dalam mengembangkan kebijakan dan program pendidikan yang relevan dengan kebutuhan era digital. Sementara itu, institusi pendidikan perlu memperbarui kurikulum dan metode pengajaran untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan zaman. Tantangan kompetensi SDM dalam era digital meliputi perubahan teknologi yang cepat, kebutuhan akan keterampilan baru dan soft skill, kepemimpinan yang mendukung, serta peran pemerintah dan pendidikan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Manajer SDM di era digital juga harus memiliki keterampilan analitis, pengetahuan bisnis, kemampuan manajemen perubahan, serta pemahaman mendalam tentang teknologi dan dampaknya terhadap manusia dan fungsi manusia dalam organisasi. Keseluruhan, keselarasan antara kebutuhan kompetensi SDM dengan perkembangan teknologi dan strategi organisasi menjadi kunci utama dalam mencapai keberhasilan di era digital ini. Dalam menyikapi dinamika pasar dan persaingan yang semakin kompleks di era digital, organisasi juga perlu memperhatikan kemampuan adaptasi SDM terhadap tren teknologi yang berkembang. Keterampilan analitis, kreativitas, dan inovasi menjadi sangat penting bagi manajer SDM untuk mengambil keputusan strategis yang memperhitungkan faktor-faktor digital. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi SDM tidak hanya sebatas pada aspek teknis, tetapi juga melibatkan aspek kepribadian dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan yang cepat. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, proaktif, dan responsif terhadap transformasi digital, sehingga mampu mengoptimalkan potensi SDM dan meraih keunggulan bersaing di era digital ini.

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi dan misi suatu tujuan, menurut Robbins dan Judge (dalam Indak, 2006:280) sedangkan Mcshendan Von Glinow (dalam Wibowo, 2016:280) menyatakan kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi, memotivasi, dan

memungkinkan orang lain memberikan kontribusi kearah efektivitas dan keberhasilan organisasi dimana mereka menjadi anggotanya. Kepemimpinan dikaitkan pada cara seseorang dalam menghadapi tiap perubahan yang terjadi, seorang pemimpin harus visioner dan bisa mempengaruhi pengikutnya sehingga dapat mencapai tujuan bersamadengan palnning yang matang (Alma'arif, 2018, pp. 18-20). Proses kepemimpinanmelibatkan penggunaan jabatan atau kekuasaan untuk memimpin orang lain dengan antusiasme menuju sasaran yang ditetapkan. Dalam konteks organisasi, kepemimpinanmemiliki peran krusial dalam mencapai tujuan, baik secara internal maupun eksternal. Pemimpin berperan sebagai katalisator, fasilitator, pemecah masalah, penghubungsumber, dan komunikator, memainkan peran penting dalam dinamika internal dan eksternal organisasi. Sementara itu, (Colquitt, LePine, & Wesson 2011) mendefinisikan kepemimpinan sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas pengikut ke arah pencapaian tujuan, dikutip dari (Sugiyanto, S., & Ruknan, R.2020). Dalam hal ini, pemimpin harus mampu menggunakan kekuasaan dan pengaruhnya secara efektif untuk memotivasi dan mengarahkan anggota tim dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan juga memiliki dampak besar terhadap kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, perilaku pemimpin menjadi subjek penelitian yang menarik dalam bidang sumber daya manusia, dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, prestasi kerja, kepuasan kerja, dan budaya kerja. (Isa anshori, 2010) dalam penelitiannya mengatakanSaat ini kepemimpinan tidak hanya fokus pada diri pemimpin itu sendiri, tetapi juga melibatkan pengikut, rekan, atasan, setting kerja, kultur, aspek individual, juga konteks. Gaya kepemimpinan menggambarkan dari falsafah yang konsisten, keterampilan, sifatdan sikap yang mendasari prilaku seseorang. Gaya kepemimpinan akan menunjukkan langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya.

### **Perilaku Kepemimpinan**

Sejak tahun 1950-an, studi-studi tentang perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan tugas telah menjadi fokus penelitian dan kontribusi penting dalam literatur teori kepemimpinan. Sedangkan menurut (Miswan 2012:6), Perilaku kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang fokusnya tidak pada sifat-sifat atau karakteristik pemimpin tetapi pada Tindakan interaksi terhadap orang-orang yang ada disekitar kerjanya dan pada sekelompok orang atau bawahan. Dalam konteks ini, dua bentuk perilaku kepemimpinan, yaitu orientasi hubungan dan orientasi tugas, telah dikenali sebagai bentuk kepemimpinan aktif. Orientasi hubungan menekankan pada pembangunan hubungan interpersonal, sementara orientasi tugas

menitikberatkan padapemenuhan tugas dan pencapaian tujuan. Seiring dengan itu, konsep-konsep ini juga digunakan untuk mengukur efektivitas individu dan organisasional dalam konteks kepemimpinan. Selain itu, terdapat pendekatan kepemimpinan lainnya yang dikenal sebagai kepemimpinan *laissez faire*, di mana pemimpin cenderung mengambil pendekatan non-aktif dengan melepaskan tanggung jawab mereka dan enggan membuat keputusan. Konsep yang dikembangkan oleh (Lusier, 2010).

Variabel kepemimpinan berorientasi tugas diukur melalui tiga indikator, yaitu

(1) *Contingent reward* adalah pengakuan terhadap prestasi karyawan dan penjelasan harapan melalui perilaku, (2) *Management by exception active* adalah tindakan cepat untuk mengatasi masalah dan menunjukkan kesalahan melalui perilaku, (3) *Management by exception passive* adalah menunggu hingga masalah menjadi serius sebelum melakukan koreksi melalui perilaku. Di sisi lain, variabel kepemimpinan berorientasi hubungan diukur melalui lima dimensi, termasuk pembangunan kebanggaan, membangun kepercayaan, mengekspresikan antusiasme dan optimisme, melatih bawahan, serta mengakui prestasi dan harapan bawahan melalui dimensi *Idealized influence attributed*, *Idealized influence behaviors*, *Inspirational motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized considerations*. Perilaku kepemimpinan merupakan aktivitas mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan Bersama, menurut (Terry dalam Hidayat 2012: 23). Menurut (Knootz dan O'Donnel 1981) dalam Hidayat (2012: 23) mengatakan bahwa, perilaku kepemimpinan adalah Upaya mempengaruhi orang-orang untuk berpartisipasi dalam mencapai tujuan Bersama. Karena pemimpin selalu berhubungan dengan bawahannya, maka bawahan sangat memperhatikan bagaimana pemimpin memperhatikan mereka.

### **Human Resource Management**

HRM tidak lagi sekadar menjawab pertanyaan administratif, melainkan menjadimitra strategis bagi para eksekutif manajemen dan pemimpin organisasi dalam merumuskan dan menerapkan tujuan strategis (Ali Imron, 2022; Sofyan et al., 2022). Peran strategis SDM mencakup berbagai aspek penting seperti perencanaan daya kerjayang cermat, identifikasi dan perekrutan talenta potensial, pengembangan karyawan, manajemen kinerja yang efektif, perubahan adaptif manajemen, dan peningkatan produktivitas kerja yang berkelanjutan (Asyifa, 2023; Cahyo Wibowo & Lickha Lavenia, 2023). HRM juga terlibat dalam mengelola keberagaman kerja, mendorong budaya organisasi yang sehat, serta menciptakan lingkungan

yang memotivasi dan mendorong kerja karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Selain itu, pemahaman mendalam tentang dinamika organisasi, Sebagai bagian dari pendekatan yang semakin berfokus pada strategi, HRM memainkan peran sentral dalam membantu organisasi beradaptasi terhadap tantangan dan peluang yang muncul dari perubahan lingkungan bisnis global.

Menurut (Mitrofanova et al.2019) dalam penelitiannya menyebutkan perusahaan menghadapi tantangan utama di saat teknologi digital baru diperkenalkan dalam manajemen SDM. Akan ditemui kepemilikan dan kemajemukan dalam proses manajemen SDM. Selanjutnya akan ditemui juga karyawan yang resisten terhadap perubahan revolusioner, ditambah lagi secara sistematis penggunaan teknologi digital dalam tugas sehari-hari tidak terlalu sering. Ditambahkan oleh (Kusuma 2021), terkait manajemen karyawan berbasis digital suatu organisasi harus membuat perencanaan dan implementasi teknologi digital sebagai bentuk dukungan dalam membangun jaringan profesi SDM. Hal ini mencakup reaksi terhadap perubahan perekonomian global, perubahan kebijakan yang berdampak pada lapangan kerja, serta respons terhadap perubahan perilaku dan preferensi konsumen (Bambang Aviantono, 2022). Selain itu, HRM juga harus mengakomodasi dampak perkembangan teknologi, seperti otomatisasi proses kerja dan analisis data yang semakin canggih, yang telah mengubah cara organisasi merekrut, melatih, dan mengembangkan karyawannya. Dalam lingkungan yang selalu berubah dan kompetitif ini, MSDM berfungsi sebagai katalis perubahan, menggerakkan organisasi untuk mengambil tindakan strategis yang selaras dengan visi dan misi mereka.

### **Transformasi Digital**

Istilah transformasi mengacu pada suatu perubahan dalam organisasi yang berdampak besar pada struktur organisasi itu sendiri. Transformasi digital didefinisikan sebagai penggunaan teknologi digital yang secara radikal dapat meningkatkan dan mencapai kinerja serta tujuan perusahaan yang diharapkan (Royyana, 2018). Transformasi digital juga dapat diartikan sebagai suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan suatu entitas dengan memicu perubahan yang signifikan pada propertinya melalui adopsi teknologi informasi, komputasi, komunikasi, serta konektivitas (Putri, Herdiana, Munawar, et al., 2021). Transformasi digital merujuk pada proses pemanfaatan teknologi digital seperti virtualisasi, komputasi bergerak (mobile computing), komputasi awan (cloud computing), dan integrasi sistem organisasi. Pengertian ini juga melibatkan dampak inovasi digital yang mengubah struktur, nilai, proses, dan ekosistem dalam dan luar organisasi.

Berdasarkan, tinjauan literatur, dampak transformasi digital dapat dikelompokkan

menjadi empat topik utama, antara lain dampak pada pelanggan dan hubungan pelanggan; dampak pada penciptaan nilai dan model bisnis; dampak pada internal perusahaan dan struktur organisasi; dan dampaknya terhadap proses dan efisiensi (Arpe & Kurmann, 2019). Berdasarkan penelitian (Schwertner, 2017) pada UKM (Usaha Kecil dan Menengah) Bulgaria, bahwa transformasi digital pada bisnisnya adalah sangat penting untuk membangun keunggulan kompetitif serta menjaga daya saing pasar, baik lokal maupun internasional. Secara sederhana, transformasi digital adalah proses radikal yang melibatkan pemanfaatan sumber daya dan teknologi digital untuk memberikan pengalaman baru kepada konsumen, seperti kemudahan bertransaksi, berbelanja, dan berkomunikasi.

## **Dissucion**

Pertanyaan 1: Digitalisasi SDM mendorong para pemimpin SDM untuk berpikir ulang dan berkembang

Iya, Digitalisasi SDM telah mendorong para pemimpin SDM untuk berpikir ulang dan berkembang dengan cara orisinal untuk menarik, memilih, dan mengelola SDM mereka secara digital karena transformasi digital di tempat kerja sangat penting untuk beradaptasi dengan lingkungan pasar yang dinamis. Organisasi harus memiliki kapasitas dinamis untuk mendeteksi dan memanfaatkan peluang eksternal. Menurut teori pandangan kapabilitas dinamis (DCV) (Teece et al., 1997), organisasi harus mengubah tempat kerja secara digital untuk meningkatkan kinerja karyawan mereka dalam lingkungan yang dinamis untuk memanfaatkan peluang ini (Teece, 2014). Organisasi harus memiliki kebijakan tempat kerja digital yang dinamis untuk menyediakan infrastruktur digital bagi karyawan yang memungkinkan mereka bekerja secara mandiri (Khisro, Lindroth & Magnusson, 2022). Organisasi juga harus mengartikulasikan kebijakan yang tepat untuk membangun hubungan antar karyawan, yang berarti bahwa karyawan merasa terhubung dengan rekan kerja mereka, tidak hanya untuk meningkatkan hubungan sosial (Lee, Lee, & Hwang, 2015; Bouncken & Reuschl, 2018), tetapi juga untuk meningkatkan kekayaan pengetahuan mereka (Dery et al., 2017).

Pertanyaan 2: Strategi yang dapat dilakukan organisasi untuk mengembangkan kompetensi SDM dalam era digital

Fokus utama dalam menghadapi era digitalisasi adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia serta mengidentifikasi langkah-langkah yang tepat untuk mengatasi tantangan tersebut. Salah satu strategi penting yang dapat diadopsi oleh organisasi adalah memahami

perbedaan generasi karyawan, membangun komunikasi lintas generasi yang efektif, dan menggunakan teknologi secara optimal untuk meningkatkan kinerja. Menurut penelitian oleh (Mitrofanova et al. 2019), perusahaan menghadapi tantangan utama saat memperkenalkan teknologi digital baru dalam manajemen SDM. Resistensi terhadap perubahan revolusioner dan penggunaan teknologi digital yang tidak sering dalam tugas sehari-hari menjadi masalah yang dihadapi. (Kusuma 2021) menambahkan bahwa manajemen karyawan berbasis digital memerlukan perencanaan dan implementasi teknologi digital sebagai dukungan untuk membangun jaringan profesi SDM. Dampak operasional positif dari implementasi manajemen karyawan berbasis digital meliputi peningkatan kualitas dan kecepatan proses SDM, efisiensi biaya, orientasi yang lebih strategis, serta peningkatan status dan kepercayaan dari pemangku kepentingan sumber daya manusia.

Pertanyaan 3: beberapa factor yang harus diperhatikan dalam digital bisnis

Beberapa key success factors yang harus diperhatikan dalam bisnis digital (Wirtz, 2010, 2018), yaitu: (1) fleksibilitas Perusahaan (*strategic and organizational flexibility*), (2) kapabilitas inovasi (*digital innovation capability*), (3) kapabilitas jaringan (*capability of networking and integrating*), (4) kemudahan penggunaan (*easy of use*). Sebuah Perusahaan harus dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi, pasar, dan regulasi, serta memanfaatkan peluang global yang tersedia. Dalam konteks ini, manajemen sumber daya manusia menjadi semakin penting, karena keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas dan kinerja karyawan. Kebijakan manajemen SDM yang efektif dapat membantu perusahaan dalam merekrut, mengembangkan, memotivasi, mempertahankan karyawan yang berkualitas, dan yang dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja organisasi.

Pertanyaan 4: Peran yang dimainkan pemimpin dalam pengoptimalan pemanfaatan digital

Teori Kepemimpinan Situasional oleh (Paul Hersey & Ken Blanchard) menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif tergantung pada situasi yang dihadapi. Teori ini mengasumsikan bahwa karyawan memiliki tingkat kematangan atau kemampuan yang berbeda-beda dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, manajer perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan karyawan. Jika karyawan memiliki tingkat kematangan yang rendah, manajer harus menggunakan gaya direktif untuk memandu mereka. Namun, jika karyawan memiliki tingkat kematangan yang tinggi, manajer dapat menggunakan gaya delegatif untuk memberikan otonomi pada karyawan (Darmawan & Roselini, 2022). Teori Pembelajaran oleh Peter Senge menyatakan bahwa organisasi harus terus belajar dan berkembang untuk tetap eksis dipasar global yang kompetitif. Selain itu, teori yang berkembang

saat ini adalah teori kecerdasan emosional atau emotional intelligence (EI) dalam manajemen sumber daya manusia. Teori ini menyatakan bahwa manajer dan karyawan harus memiliki kemampuan untuk mengenali dan mengelola emosi, baik emosi sendiri maupun emosiorang lain, untuk mencapai tujuan kerja dan membangun hubungan yang baik di tempat kerja. Kemampuan kecerdasan emosional dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Santoso et al., 2021).

Pertanyaan 5: Kompetensi para manajer sumber daya manusia perlu diselaraskan dengan transformasi digital

Seperti diuraikan dalam hasil penelitian Sri Maryati dan Muhammad IS, bahwa seorang pemimpin perlu penguasaan dan pemahaman teknologi dan menggunakan teknologi untuk bertukar informasi, ide dan gagasan dengan anggota tim. Di sinilah dibutuhkan pemimpin yang partisipatif dan inovatif untuk memenuhi kebutuhan pasar global. (Sri & Muhammad, 2022). Selain itu, Pemimpin di Era Digital adalah juga pemimpin yang visioner, motivator perubahan, mampu menggabungkan ide-ide dalam bisnis untuk proyek dan membangun koneksi untuk menciptakan peluang baru. (Evan & dkk, 2022). Pendapat ini sejalan dengan teori Haryatmoko dalam bukunya “Jalan Baru Kepemimpinan dan Pendidikan”, yang mengungkapkan bahwa Pemimpin di Era Digital ini haruslah pemimpin yang memiliki visi yang tajam dalam memberi insight untuk memecahkan masalah. Pemimpin yang memiliki visi adalah pemimpin yang mampu menentukan secara lebih jelas arah yang dituju oleh perusahaan, tetapi juga menjadi luwes dalam hal pilihan cara dalam mencapainya. Kejelasan arah ini sesuatu yang penting karena masa depan selalu mengalami dilema akibat disrupt terus menerus. (Haryatmoko, 2020).

Pertanyaan 6: Tantangan utama dalam menghadapi perubahan

Menurut Mitrofanova et al. (2019) dalam penelitiannya menyebutkan perusahaan menghadapi tantangan utama di saat teknologi digital baru diperkenalkan dalam manajemen SDM. Akan ditemui kepelikan dan kemajemukan dalam proses manajemen SDM. Selanjutnya akan ditemui juga karyawan yang resisten terhadap perubahan revolusioner, ditambah lagi secara sistematis penggunaan teknologi digital dalam tugas sehari-hari tidak terlalu sering. Ditambahkan oleh Kusuma (2021), terkait manajemen karyawan berbasis digital suatu organisasi harus membuat perencanaan dan implementasi teknologi digital sebagai bentuk dukungan dalam membangun jaringan profesi SDM. Tidak hanya fungsi secara operasional SDM akan tetapi fungsi manajerial juga dilakukan dukungan pengembangan secara digital.

Secara positif, dampak operasional dari terbentuknya manajemen karyawan berbasis digital ini diantaranya tingginya kualitas dan cepatnya proses SDM, efisiensi biaya, orientasi yang lebih strategis, serta peningkatan status korporasi dan kepercayaan di antara pemangku kepentingan sumber daya manusia.

#### Pertanyaan 7: Implementasi Digital dalam Pengembangan Kompetensi Digital

Implementasi kebijakan manajemen SDM yang efektif menjadi sangat penting bagi perusahaan di era bisnis global (Arifudin et al., 2021). Namun, implementasi kebijakan manajemen SDM yang efektif tidak selalu mudah dilakukan. Perusahaan perlu mempertimbangkan banyak faktor, seperti perbedaan budaya dan regulasi di negara-negara yang berbeda, persaingan global dalam merekrut karyawan, dan ketersediaan sumber daya yang terbatas. Selain itu, dengan adanya revolusi industri 4.0, perusahaan harus memperhatikan tren-tren baru dalam manajemen SDM seperti penggunaan teknologi informasi, work from home, dan digitalisasi proses bisnis. Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam implementasi kebijakan manajemen SDM yang efektif di era bisnis global antara lain perbedaan budaya dan regulasi di negara-negara yang berbeda, persaingan global dalam merekrut karyawan, ketersediaan sumber daya yang terbatas, dan adanya revolusi industri 4.0. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki strategi yang matang dalam mengembangkan kebijakan SDM yang efektif (Musaad, 2020).

#### Pertanyaan 8: Perubahan yang terjadi akibat transformasi tempat kerja digital

Perubahan yang terjadi akibat transformasi tempat kerja digital adalah Dari segi kepemimpinan harus bisa memimpin dengan berbagai perangkat digital. E-leadership terjadi dalam konteks e-environment di mana pekerjaan dilakukan melalui teknologi informasi terutama melalui internet E-leadership terutama ditemukan dalam e-business, yaitu bisnis yang dilakukan melalui media elektronik terutama melalui internet (Chua & Chua, 2017). Selain itu, Transformasi tempat kerja digital menciptakan perubahan mendalam dalam berbagai aspek pekerjaan, termasuk cara karyawan melaksanakan tugas dan proses kerja, serta dinamika hubungan sosial di dalam organisasi, yang secara keseluruhan mempengaruhi pengalaman kerja.

#### Pertanyaan 9: Perbedaan antara strategi HR dengan nilai budaya dan strategi organisasi

Untuk mencapai kinerja optimal, penting untuk menyelaraskan strategi HR dengan nilai budaya dan strategi organisasi. Konsep budaya organisasi, seperti yang diuraikan oleh (Cabrera dan Bonache 1999), berasal dari pelatihan dan strategi HR, yang harus diimplementasikan secara bersamaan untuk mencapai keselarasan budaya organisasi. Dalam situasi integrasi dan akuisisi perusahaan, strategi HR harus merancang kebijakan

karyawan baru, serta mempertahankan mereka melalui strategi HR yang sesuai. Selain

SDM baru sebagai pedoman bagi organisasi yang terlibat, memahami nilai-nilai itu, strategi HR juga melibatkan manajemen bakat, perbaikan berkelanjutan, pengelolaan pengetahuan, pengembangan sumber daya, pelatihan, sistem penghargaan, dan hubungan karyawan. Kesenjangan antara strategi HR dan strategi organisasi harus diatasi melalui keselarasan yang cermat untuk mencapai tujuan bersama.

### **Kesimpulan**

Dalam menghadapi era digitalisasi, manajemen sumber daya manusia (SDM) memainkan peran kunci dalam memastikan keberhasilan dan kelangsungan organisasi. Digitalisasi SDM mendorong pemimpin SDM untuk berinovasi, memilih, dan mengelola tenaga kerja secara digital, membentuk proses yang lebih efisien dan strategis. Pentingnya kebijakan manajemen SDM yang efektif tergambar dalam peningkatan kualitas, kecepatan, serta orientasi yang lebih strategis dalam mengelola SDM. Pemimpin memegang peran penting dalam mengoptimalkan pemanfaatan Digital HR melalui transformasi digital, komunikasi visi, dan integrasi teknologi dalam proses bisnis, sementara manajemen perubahan yang terstruktur dan inovasi digital menjadi kunci dalam menghadapi tantangan perubahan cepat di era digital. Selaras dengan itu, kompetensi manajer SDM perlu diselaraskan dengan transformasi digital, mengutamakan keterampilan dalam manajemen SDM, inovasi, dan pemahaman mendalam terhadap teknologi. Transformasi tempat kerja digital tidak hanya menciptakan perubahan signifikan dalam tugas dan proses kerja, tetapi juga meningkatkan

keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi karyawan serta meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Keselarasan strategi HR dengan budaya dan strategi organisasi menjadi kunci dalam mencapai kinerja optimal, mengutamakan integritas nilai-nilai organisasi dan merancang kebijakan SDM yang mendukung kompetensi dan kontribusi individu dalam organisasi. Oleh karena itu, mengelola transformasi digital dan kepemimpinan yang efektif di era digital merupakan langkah penting bagi keberhasilan bisnis dan pelayanan publik, memungkinkan organisasi untuk bersaing secara efisien dan beradaptasi dengan dinamika perubahan yang terus berkembang.

### **Daftar Pustaka**

Aji, L. J., Anshori, M. I., Ludin, I., Muhammad, I., Hartini, H., & Ugli, Y. K. B. (2023). Human Resource Management Research in The Last 5 Years from TheScopus Database: A Bibliometric Review. *Journal of Economic Global*, 1(1), 21-29.

- Alwy, Adenuddin M., 2022. Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital Melalui Lensa Manajer Sumber Daya Manusia Generasi Berikutnya. *Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, Vol. 1 No 10(2022): September, <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i10.334>.
- Ananda, I. (2021). LITERATUR REVIEW: IMPLEMENTASI STRATEGI TRANSFORMASI DIGITAL PADA ORGANISASI INTERNASIONAL. *Computer Based Information System Journal*, 9(1), 1-13.
- Anshori, M. I. (2023). KEPEMIMPINAN OTENTIK: JALUR MENUJU KESUKSESAN ORGANISASI YANG. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(3), 125-136.
- Aulia, R., & Aslami, N. (2023). Peran Manajemen Perubahan Dalam Menghadapi Tantangan dan Mengoptimalkan Peluang di Era Digital. *Journal of Nusantara Economic Science*, 1(2), 65-72.
- Cahyarini, F. D. (2021). Implementasi Digital Leadership dalam Pengembangan Kompetensi Digital pada Pelayanan Publik. *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, 25(1), 47-60.
- Chaplaev, Huseyn et al., 2023. Use of Digital Technologies in Human Resources Management. *SHS Web of Conferences 164, 00027 (2023) CILDIAH-2022*, <https://doi.org/10.1051/shsconf/202316400027>.
- Fajriyani, Dini et al., 2023. Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, Vol 4, No 6, Juli 2023, [https://dinastirev.org/public/journals/1/pageHeaderLogoImage\\_en\\_US.png](https://dinastirev.org/public/journals/1/pageHeaderLogoImage_en_US.png).
- Ferdinandus, S., ... & Prihanto, Y. J. N. (2021). *Advanced Organization 5.0: Nurturing Collaborative and Agile Teamwork in Digital Era*. GCAINDO.
- Gamage, M.K.W. Amal., 2021. HR Strategy is Necessary to Underline The Interactive Relationship Between Business Strategy and Human Resource Management. *Academia Letters*, Desember 2021.
- Hadiono, K., & Santi, R. C. N. (2020). Menyongsong Transformasi Digital.
- Hartati, P.P.G Veronica et al., 2022. Perspektif pengembangan digital talent era industry 4.0. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, Vol. 19 No. 1 (2022), <https://doi.org/10.31316/akmenika.v19i1.2637>.
- Idrus, Syech et al., 2023. Implementasi Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Efektif Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi di Era Bisnis Digital. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi dan Akuntansi*, Vol. 7 No 1 (2023), <https://doi.org/10.31955/mea.v7i1.2879>.
- Maryati, Sri et al., 2022. Kepemimpinan Digital dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Peran Teknologi Informasi dan Komunikasi. *Jurnal Program Studi Akuntansi Politeknik Ganesha*, Vol. 6 No. 4 (2022): Artikel Volume 6 Issue 4 Periode Oktober 2022, <https://doi.org/10.33395/owner.v6i4>.
- Nirmala, Yoga Dhanang., 2023. Tinjauan Kritis Tempat Kerja Digital dan Kinerja Organisasi melalui Pengaruh Moderat dari Kompetensi Kepemimpinan Digital. *Journal of Research in Management Business and Social Science*, Vol. 1 No. 2 (2023), <https://doi.org/10.1234/journalmbs.v1i2.12>.
- Nursalim, M. F., Pratiwi, A., Farasi, S. N., & Anshori, M. I. (2023). Kepemimpinan Pendekatan Sifat Dalam Organisasi. *Jurnal of Management and Social*

*Sciences, 1(3), 86-108.*

Oktaviani, E., Asrinur, A., Prakoso, A. W. I., & Madiistriyatno, H. (2023).

TRANSFORMASI DIGITAL DAN STRATEGI MANAJEMEN. *Oikos*

*Nomos: Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis, 16(1), 16-26.*

Panggabean, A. N. (2021). Memahami dan mengelola transformasi digital.

Panggabean, A. N. (2021). MEMAHAMI DAN MENGELOLA TRANSFORMASIDIGITAL

Perdana, K. Ariwan., 2019. Generasi Milenial dan Strategi Pengelolaan SDM Era Digital. *Jurnal Studi Pemuda*, Vol. 8 No. 1 tahun 2019,

[www.jurnal.ugm.ac.id/jurnalpemuda](http://www.jurnal.ugm.ac.id/jurnalpemuda) .

Pradana, Achmad Reinaldy et al., 2023. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Digital: Keterampilan dan Peran di Era Digital. *Jurnal Penelitian dan*

*Pengabdian Masyarakat*, Vol. 2 No. 09 (2023), <https://doi.org/10.59141/comserva.v2i09.583>.

Saepulloh, Asep et al., 2021. Analisis Entrepreneur Leadership Dan Digital Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Dampaknya Pada Kinerja Organisasi Dalam Menghadapi Industri 4.0. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 10 No. 1 (2021), <https://doi.org/10.32503/revitalisasi.v10i1.1658>.

Soraya, Filsa et al., 2023. Perilaku Kepemimpinan. *Jurnal Riset dan Inovasi Manajemen*, Vol. 1 No. 3 (2023), <https://doi.org/10.59581/jrim-widyakarya.v1i3.760>.

Tjiptadi, D. D., Mustofa, D. R., Pentury, G. M., Saputra, N., Lewaherilla, N. C.,

Tulugen, E. W. Evans et al., 2022. Digital Transformation: Role of Digital Leadership.

Urika., 2022. Analisis Strategi Pengembangan Kompetensi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di Era Digital Pada Pekerja Generasi Milenial. *Jurnal Manajemen Retail*, Vol. 2 No. 02 (2022),

<https://doi.org/10.47080/jumerita.v2i02.2257>.