

# Kompetensi Digital Praktisi Sumber Daya Manusia sebagai Faktor Kesiapan Organisasi: Meta Sintesis Literatur Kontemporer

Ageng Nugroho<sup>1</sup>, Otti Wulandhari<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Manajemen Bisnis Indonesia, Depok ([ageng.nugroho@stiambi.ac.id](mailto:ageng.nugroho@stiambi.ac.id))

<sup>2</sup> Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Manajemen Bisnis Indonesia, Depok ([otti.wulandhari@stiambi.ac.id](mailto:otti.wulandhari@stiambi.ac.id))

---

## Article Info

### Article history:

Received Agust 10, 2026

Revised Agust 15, 2026

Accepted Okt 12, 2026

---

### Kata Kunci:

Digital HR Practices, Kesiapan Organisasi, Kompetensi Digital, Transformasi Digital

---

### Keywords:

Digital HR Practices, Organizational Readiness, Digital Competence, Digital Transformation

---

---

## ABSTRAK (10 PT)

Transformasi digital telah mendorong pergeseran fundamental dalam fungsi manajemen sumber daya manusia, menjadikan kompetensi digital praktisi SDM sebagai variabel strategis yang menentukan kapasitas organisasi dalam merespons perubahan lingkungan bisnis. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi dan mengklasifikasikan dimensi kompetensi digital praktisi SDM berdasarkan literatur kontemporer; (2) menganalisis mekanisme hubungan antara kompetensi digital praktisi SDM dan kesiapan organisasi; serta (3) merumuskan kerangka konseptual integratif sebagai acuan pengembangan kapasitas SDM dan strategi kesiapan organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan protokol PRISMA. Populasi mencakup seluruh artikel ilmiah *peer-reviewed* yang diterbitkan pada 2019–2024 dari basis data *Scopus*, *Web of Science*, *EBSCO*, *ProQuest*, dan *Google Scholar*. Melalui teknik *purposive sampling* berbasis kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat, diperoleh sampel final sebanyak 15 artikel. Analisis dilakukan menggunakan *thematic synthesis* dan *content analysis* kualitatif. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kompetensi digital SDM bersifat multidimensional dan memiliki hubungan mediasi parsial terhadap kesiapan organisasi melalui efektivitas *digital HR practices*. Kebaruan penelitian ini terletak pada konstruksi kerangka integratif yang secara eksplisit menghubungkan kompetensi individual praktisi SDM dengan kesiapan kolektif organisasi. Implikasi penelitian menegaskan perlunya investasi strategis dan terstruktur dalam pengembangan kompetensi digital SDM sebagai prasyarat utama keberhasilan transformasi organisasi di era digital.

---

## ABSTRACT

Digital transformation has prompted a fundamental shift in human resource management functions, positioning the digital competence of HR practitioners as a strategic variable that determines an organization's capacity to respond to dynamic business environments. This study aims to: (1) identify and classify the dimensions of HR practitioners' digital competence based on contemporary literature; (2) analyze the relational mechanism between HR practitioners' digital competence and organizational readiness; and (3) formulate an integrative conceptual framework as a reference for HR capacity development and organizational readiness strategies. This study employs a *Systematic Literature Review* (SLR) approach guided by the PRISMA protocol. The population encompasses all *peer-reviewed* scientific articles published between 2019 and 2024 from *Scopus*, *Web of Science*, *EBSCO*, *ProQuest*, and *Google Scholar* databases. Through *purposive sampling* based on rigorous inclusion and exclusion criteria, a final sample of 15 articles was obtained. Data were analyzed using *thematic synthesis* and *qualitative content analysis*. Findings reveal that HR practitioners' digital competence is multidimensional and exhibits a partial mediating relationship with



*organizational readiness through the effectiveness of digital HR practices. The novelty of this research lies in the construction of an integrative framework that explicitly connects individual HR practitioner competence with collective organizational readiness. The implications affirm the necessity of strategic and structured investment in developing HR digital competence as a primary prerequisite for successful organizational transformation in the digital era.*

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




---

#### Corresponding Author:

Name: Ageng Nugroho, S.E., M.M.

Program Studi Manajemen

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Manajemen Bisnis Indonesia. Jl. Akes UI No. 89 Depok – Jawa Barat

Email: [ageng.nugroho@stiambi.ac.id](mailto:ageng.nugroho@stiambi.ac.id)

---

## 1. PENDAHULUAN

Transformasi digital telah mengubah secara fundamental cara organisasi beroperasi, berkomunikasi, dan bersaing. Di tengah perubahan tersebut, fungsi *Human Resource Management* (HRM) menghadapi tekanan ganda: tidak hanya harus beradaptasi dengan teknologi baru, tetapi juga harus menjadi penggerak utama kesiapan organisasi dalam menghadapi era digital. Kompetensi digital praktisi SDM yang mencakup kemampuan memanfaatkan teknologi informasi, menganalisis data *workforce*, dan mengintegrasikan platform digital dalam pengelolaan sumber daya manusia menjadi variabel kritis yang menentukan sejauh mana organisasi mampu merespons dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah. Masalah yang mendasari penelitian ini adalah kesenjangan antara tuntutan kompetensi digital pada praktisi SDM dan kapasitas aktual yang dimiliki. Banyak organisasi, khususnya di negara berkembang, menghadapi kondisi di mana divisi SDM-nya masih beroperasi secara konvensional meskipun seluruh ekosistem bisnis telah bermigrasi ke platform digital.

Kondisi ini menimbulkan *misalignment* strategis yang berdampak pada lambatnya respons organisasi terhadap perubahan pasar, inefisiensi proses rekrutmen dan manajemen talenta, serta rendahnya kemampuan organisasi dalam memanfaatkan *people analytics* untuk pengambilan keputusan berbasis data (Pahlan, 2025). Sejumlah solusi telah ditawarkan oleh para peneliti dan praktisi, antara lain melalui program pelatihan *digital upskilling*, adopsi sistem *Human Resource Information System* (HRIS), dan integrasi kecerdasan buatan dalam proses SDM. Namun, solusi-solusi tersebut memiliki keterbatasan signifikan. Pertama, sebagian besar intervensi bersifat teknologis semata tanpa mempertimbangkan dimensi kompetensi manusianya secara holistik. Kedua, penelitian yang ada cenderung terfragmentasi membahas satu aspek kompetensi digital tanpa mengaitkannya secara sistematis dengan konstruk kesiapan organisasi yang lebih luas. Ketiga, sintesis lintas literatur yang komprehensif dan mutakhir masih sangat terbatas, sehingga sulit bagi pengambil kebijakan untuk menarik kesimpulan yang dapat diterapkan secara praktis.

*Gap* utama yang hendak diisi oleh penelitian ini mencakup tiga dimensi. Pertama, belum adanya kerangka konseptual integratif yang menghubungkan kompetensi digital praktisi SDM secara spesifik dengan indikator kesiapan organisasi. Kedua, minimnya meta-sintesis literatur yang memadukan temuan-temuan dari berbagai konteks geografis dan industrial secara sistematis. Ketiga, absennya taksonomi kompetensi digital SDM yang memiliki validitas lintas sektor dan relevansi terhadap kondisi organisasi kontemporer. Penelitian ini mengisi *gap* tersebut melalui

pendekatan meta-sintesis literatur kontemporer yang mengintegrasikan temuan dari berbagai studi empiris dan konseptual secara sistematis dan kritis. Tujuan penelitian ini mencakup tiga hal utama. Pertama, mengidentifikasi dan mengklasifikasikan dimensi-dimensi kompetensi digital yang relevan bagi praktisi SDM berdasarkan sintesis literatur kontemporer. Kedua, menganalisis mekanisme hubungan antara kompetensi digital praktisi SDM dan kesiapan organisasi dalam menghadapi transformasi digital. Ketiga, merumuskan kerangka konseptual integratif yang dapat dijadikan acuan bagi pengembangan kapasitas SDM dan strategi kesiapan organisasi di berbagai konteks kelembagaan.

Kajian akademik mengenai kompetensi digital dalam konteks SDM dapat ditelusuri pada karya-karya awal yang membahas *e-HRM* dan transformasi teknologi dalam manajemen sumber daya manusia. Studi pionir oleh Bondarouk dan Ruël pada awal 2000-an menjadi pijakan konseptual yang membuka diskursus tentang peran teknologi dalam fungsi SDM. Seiring perkembangan era *Industry 4.0*, penelitian-penelitian berikutnya mulai mengeksplorasi implikasi kecerdasan buatan, *big data*, dan otomasi terhadap peran dan kompetensi profesional SDM (Vrontis et al., 2023). Kemajuan signifikan dalam literatur ini terjadi ketika para peneliti mulai bergeser dari pendekatan deskriptif menuju analisis berbasis kompetensi. Penelitian-penelitian dalam periode 2018–2022 secara progresif mengidentifikasi bahwa kompetensi digital bukan sekadar kemampuan teknis mengoperasikan perangkat lunak, melainkan mencakup kemampuan *data literacy*, pemikiran algoritmik, keamanan siber, serta adaptasi terhadap ekosistem digital yang dinamis. Konsep *digital HR competency* mulai dikodifikasi sebagai konstruk tersendiri yang dapat diukur dan dikembangkan secara sistematis.

Karya-karya terkini yang paling relevan dengan topik ini antara lain penelitian (Hanelt et al., 2021) yang mengeksplorasi *digital professional learning* di berbagai profesi termasuk SDM, serta studi yang secara khusus membahas peran *digital HR* dalam membangun *organizational agility*. Di samping itu, kerangka *Digital Competence Framework* yang dikembangkan oleh berbagai institusi internasional juga mulai diadaptasi ke dalam konteks HRM, memberikan landasan operasional bagi pengukuran kompetensi digital praktisi SDM. Pencapaian karya-karya tersebut terletak pada kemampuannya membangun fondasi empiris dan konseptual yang kuat mengenai pentingnya kompetensi digital dalam fungsi SDM. Namun, keterbatasannya terletak pada cakupan yang masih parsial: sebagian besar studi hanya berfokus pada satu aspek kompetensi atau satu konteks industri, sehingga generalisabilitasnya terbatas. Selain itu, keterkaitan eksplisit antara kompetensi digital SDM dan konstruk *organizational readiness* sebagai variabel dependen yang terukur masih jarang diteliti secara langsung.

Penelitian ini berkontribusi dalam mengisi celah tersebut melalui meta-sintesis yang secara sistematis mengintegrasikan temuan lintas studi, menghasilkan kerangka konseptual yang lebih komprehensif dan aplikatif. Hipotesis utama yang diajukan adalah: semakin tinggi tingkat kompetensi digital praktisi SDM, semakin besar kesiapan organisasi dalam menghadapi transformasi digital, yang dimediasi oleh efektivitas implementasi *digital HR practices* dan kualitas pengambilan keputusan berbasis data. Implikasi penelitian ini bersifat ganda teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur HRM dengan kerangka integratif yang menghubungkan kompetensi individual dengan kapasitas kolektif organisasi. Secara praktis, temuannya dapat menjadi panduan bagi organisasi dalam merancang program pengembangan kompetensi digital SDM yang terukur dan berorientasi pada kesiapan strategis. Artikel ini disusun dalam lima bagian: bagian pertama adalah pendahuluan yang telah diuraikan; bagian kedua membahas metodologi meta-sintesis; bagian ketiga menyajikan hasil analisis dan temuan; bagian keempat mendiskusikan implikasi teoritis dan manajerial; dan bagian kelima menutup dengan kesimpulan serta rekomendasi penelitian lanjutan.

Berdasarkan atas uraian diatas, dengan beberapa pilihan proxy dan objek penelitian yang berbeda, penelitian ini mengambil judul **“Kompetensi Digital Praktisi Sumber Daya Manusia sebagai Faktor Kesiapan Organisasi: Meta Sintesis Literatur Kontemporer”**.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kompetensi Digital Praktisi Sumber Daya Manusia

Kompetensi digital dalam konteks manajemen sumber daya manusia merujuk pada seperangkat kemampuan yang memungkinkan praktisi SDM untuk memanfaatkan teknologi secara efektif dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerial. Konstruk ini melampaui sekadar kecakapan teknis dalam mengoperasikan perangkat lunak, melainkan mencakup dimensi yang lebih luas seperti *data literacy*, kemampuan berpikir analitis berbasis algoritma, pemahaman terhadap keamanan siber, serta kapasitas untuk beradaptasi dalam ekosistem digital yang terus berkembang. Praktisi SDM yang memiliki kompetensi digital mumpuni mampu mengintegrasikan platform *Human Resource Information System* (HRIS), memanfaatkan *people analytics* dalam pengambilan keputusan strategis, serta mengotomasi proses administratif sehingga energi organisasi dapat dialihkan ke fungsi-fungsi yang bernilai tambah lebih tinggi. Penelitian kontemporer menegaskan bahwa kompetensi digital bukan lagi atribut opsional, melainkan prasyarat fundamental bagi profesional SDM yang ingin tetap relevan di era *Industry 4.0* dan seterusnya (Lu, 2024).

### 2.2 Kesiapan Organisasi dalam Transformasi Digital

Kesiapan organisasi (*organizational readiness*) untuk transformasi digital didefinisikan sebagai kapasitas kolektif suatu institusi dalam mengantisipasi, merespons, dan mengintegrasikan perubahan yang dipicu oleh kemajuan teknologi digital ke dalam struktur, proses, budaya, dan strategi bisnisnya. Konstruk ini bersifat multidimensional, mencakup kesiapan teknologi, kesiapan sumber daya manusia, kesiapan kepemimpinan, serta kesiapan budaya organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa kesiapan organisasi tidak terbentuk secara otomatis melalui adopsi teknologi semata, melainkan sangat bergantung pada kapasitas manusianya terutama pada divisi yang bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia. Ketika praktisi SDM memiliki kompetensi digital yang memadai, mereka mampu merancang program *change management* yang efektif, mengidentifikasi kebutuhan *upskilling* tenaga kerja secara presisi, dan membangun budaya pembelajaran berkelanjutan yang menjadi fondasi kesiapan organisasi jangka panjang. Dengan demikian, terdapat hubungan kausal yang signifikan antara tingkat kompetensi digital praktisi SDM dan derajat kesiapan organisasi secara keseluruhan, yang menjadikan variabel kompetensi digital SDM sebagai prediktor strategis dalam kerangka transformasi organisasi (Vrontis et al., 2023).

### 2.3 Hubungan antara Kompetensi Digital SDM dan Kesiapan Organisasi

Sintesis literatur kontemporer mengungkapkan bahwa hubungan antara kompetensi digital praktisi SDM dan kesiapan organisasi bersifat kompleks dan dimediasi oleh sejumlah variabel antara. *Digital HR practices* yang mencakup rekrutmen berbasis algoritma, manajemen kinerja digital, dan pembelajaran berbasis platform menjadi jembatan mekanistik yang menghubungkan kompetensi individual praktisi SDM dengan kapasitas adaptif organisasi secara keseluruhan. Organisasi yang praktisi SDM-nya memiliki kompetensi digital tinggi terbukti lebih cepat dalam mengimplementasikan sistem *e-HRM*, lebih akurat dalam melakukan *workforce planning* berbasis data, dan lebih responsif terhadap perubahan kebutuhan kompetensi yang dipicu oleh disrupsi teknologi (Budhwar et al., 2022). Selain itu, peran SDM sebagai *strategic business partner* semakin menguat ketika didukung oleh kompetensi digital yang solid, karena praktisi SDM dapat berkontribusi langsung dalam perumusan strategi digital organisasi, bukan sekadar menjalankan fungsi administratif. Dengan demikian, kompetensi digital praktisi SDM tidak hanya merupakan atribut profesional individual, tetapi merupakan aset strategis organisasi yang secara langsung

berkontribusi terhadap keberlanjutan dan daya saing institusi dalam lanskap bisnis digital yang semakin kompetitif.

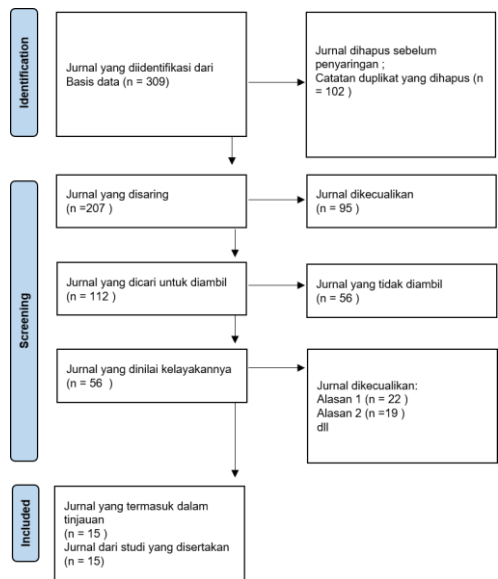
### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) yang dirancang untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis bukti-bukti empiris dari literatur kontemporer mengenai kompetensi digital praktisi sumber daya manusia sebagai faktor penentu kesiapan organisasi. Pendekatan SLR dipilih karena kemampuannya dalam menghasilkan sintesis yang transparan, reproduktif, dan bebas dari bias seleksi dibandingkan dengan tinjauan literatur konvensional (Snyder, 2019). Penelitian ini berfokus pada kajian literatur akademik yang membahas dimensi kompetensi digital dalam konteks manajemen SDM dan keterkaitannya dengan konstruk kesiapan organisasi menghadapi transformasi digital. Tidak terdapat lokasi geografis tunggal sebagai setting penelitian; seluruh proses dilaksanakan melalui penelusuran basis data ilmiah daring yang dapat diakses secara global, mencerminkan karakteristik penelitian berbasis dokumentasi sekunder. Sumber data penelitian ini bersifat sekunder, bersumber dari artikel jurnal ilmiah *peer-reviewed* yang terindeks dalam basis data internasional bereputasi, meliputi *Scopus*, *Web of Science*, *EBSCO*, *ProQuest*, dan *Google Scholar*. Kata kunci yang digunakan meliputi: "*digital competency*", "*HR practitioner*", "*organizational readiness*", "*digital transformation*", "*human resource management*", dan kombinasinya menggunakan operator Boolean (AND, OR). Populasi penelitian mencakup seluruh artikel ilmiah yang diterbitkan dalam rentang tahun 2019–2024 yang relevan dengan topik kajian. Strategi sampling menggunakan teknik *purposive sampling* berbasis kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan secara eksplisit (Page et al., 2021).

Kriteria **inklusi** meliputi: (1) artikel jurnal *peer-reviewed* berbahasa Inggris atau Indonesia; (2) diterbitkan pada tahun 2019–2024; (3) membahas kompetensi digital SDM, *digital HR*, atau kesiapan organisasi digital; (4) tersedia dalam teks lengkap (*full-text*); dan (5) menggunakan metodologi yang jelas dan terverifikasi. Kriteria **eksklusi** meliputi: (1) artikel tanpa proses *peer-review* seperti *preprint* atau opini; (2) literatur abu-abu (*grey literature*) yang tidak terindeks; (3) artikel duplikat; (4) studi yang tidak relevan secara tematis; dan (5) artikel yang tidak dapat diakses secara penuh. Proses seleksi dilakukan mengacu pada protokol PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). Data dianalisis menggunakan teknik *thematic synthesis* dan *content analysis* kualitatif. Setiap artikel dikoding berdasarkan dimensi kompetensi digital, konteks organisasi, temuan utama, dan implikasi praktisnya. Matriks sintesis digunakan untuk memetakan kesamaan dan perbedaan antar studi secara sistematis. Dibandingkan tinjauan naratif konvensional, SLR berbasis PRISMA menawarkan keunggulan dalam hal transparansi proses, minimasi bias subjektif, dan reproduktivitas hasil, sehingga validitas kesimpulan yang dihasilkan lebih dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses seleksi literatur dalam penelitian ini dilaksanakan secara sistematis mengacu pada protokol PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), sebagaimana divisualisasikan pada diagram alur di atas. Diagram tersebut menggambarkan empat tahapan utama yang dijalani dalam proses penyaringan literatur, mulai dari identifikasi awal, penyaringan (*screening*), hingga penetapan artikel yang memenuhi syarat untuk diikutsertakan dalam sintesis (*included*). Setiap tahapan dirancang untuk memastikan bahwa hanya literatur yang memiliki relevansi tematis, kualitas metodologis, dan aksesibilitas penuh yang digunakan sebagai bahan kajian. Berikut ruang untuk flowchart PRISMA:



Gambar 1. Flowchart Prisma

Berdasarkan flowchart di atas, penelusuran awal menghasilkan 309 jurnal dari berbagai basis data. Sebelum penyaringan, sebanyak 102 duplikat dihapus, sehingga tersisa 207 jurnal yang disaring berdasarkan judul dan abstrak. Pada tahap ini, 95 jurnal dikecualikan karena tidak relevan secara tematis. Sebanyak 112 jurnal selanjutnya dicari untuk diambil teks lengkapnya; namun 56 di antaranya tidak dapat diakses, sehingga 56 jurnal dinilai kelayakannya secara substantif. Pada tahap penilaian kelayakan, 41 jurnal dikecualikan berdasarkan Alasan 1 (n=22) dan Alasan 2 (n=19) yang berkaitan dengan kualitas metodologi dan relevansi konten. Hasil akhirnya, 15 jurnal ditetapkan memenuhi syarat dan dimasukkan sebagai bahan sintesis, sekaligus merupakan 15 jurnal dari studi yang disertakan dalam tinjauan ini. Hasil sintesis secara naratif, berikut disajikan matriks tabel yang merangkum karakteristik dan temuan utama dari seluruh 15 artikel yang diikutsertakan dalam tinjauan ini. Tabel ini disusun untuk memudahkan identifikasi pola, persamaan, serta perbedaan temuan antar studi, sekaligus menjadi landasan analisis dalam bagian pembahasan.

Tabel 1. Tabel Sintesis Literatur

| No | Nama & Tahun        | Judul                                                                                                                                | Metode                                              | Subjek                                                           | Hasil Penemuan                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Relevansi dengan Judul Penelitian                                                                                                                    |
|----|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | (Purnamasari, 2026) | <i>Analisis Kualitatif Pengaruh Praktik HRM terhadap Kinerja Karyawan di Era Digital</i>                                             | Kualitatif; analisis tematik; wawancara mendalam    | 15 informan dari berbagai organisasi di Pangkalpinang            | Lima tema utama teridentifikasi: transformasi digital, rekrutmen digital, pengembangan kompetensi digital, manajemen kinerja berbasis data <i>real-time</i> , kolaborasi digital, dan <i>employee engagement</i> . Implementasi HRM digital berdampak positif terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja. | Mendukung argumen bahwa praktik SDM berbasis digital meningkatkan kapasitas dan kesiapan organisasi menghadapi transformasi digital.                 |
| 2  | (Pahlan, 2025)      | <i>Transformasi Peran SDM di Era Digital: Pengaruh Kompetensi Digital dan Budaya Organisasi Adaptif terhadap Kinerja Manajer SDM</i> | Kuantitatif; survei; regresi linier berganda (SPSS) | 95 manajer SDM di Sumatera Selatan ( <i>purposive sampling</i> ) | Kompetensi digital berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajer SDM. Budaya organisasi yang adaptif juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer SDM.                                                                                                                                   | Langsung relevan: mengkonfirmasi bahwa kompetensi digital praktisi SDM merupakan prediktor utama kinerja yang berimplikasi pada kesiapan organisasi. |

# Kompetensi Digital Praktisi Sumber Daya Manusia sebagai Faktor Kesiapan Organisasi: Meta

## Sintesis Literatur Kontemporer

|   |                          |                                                                                                                                                                    |                                                              |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                               |
|---|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | (Andik Setiawan, 2025)   | <i>Strategi Peningkatan Kualitas SDM dalam Mengadopsi AI untuk Optimalisasi Kinerja Perusahaan di Era Digital</i>                                                  | Studi literatur; analisis konseptual                         | Perusahaan yang mengimplementasikan <i>Artificial Intelligence</i>          | Pelatihan digital, pengembangan kompetensi teknis, dan penguatan budaya inovasi adalah kunci keberhasilan adopsi AI. Kolaborasi antara perusahaan, lembaga pendidikan, dan pemerintah diperlukan untuk menciptakan ekosistem berkelanjutan.      | Relevan pada dimensi strategi pengembangan kompetensi digital SDM sebagai faktor penentu kesiapan organisasi dalam mengadopsi teknologi baru.                 |
| 4 | (Hanafi & Irma, 2026)    | <i>Peran MSDM dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi di Era Transformasi Digital</i>                                                                                | Kualitatif; studi pustaka                                    | Literatur ilmiah terkait MSDM, transformasi digital, dan kinerja organisasi | MSDM berbasis digital ( <i>digital recruitment, e-learning, performance management system</i> ) berkontribusi positif terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi. Budaya adaptif dan inovatif menjadi faktor kunci keberhasilan transformasi. | Relevan pada peran strategis MSDM sebagai penggerak utama kesiapan organisasi dalam menghadapi era digital.                                                   |
| 5 | (Sulaeman et al., 2025)  | <i>Kontribusi Kompetensi Digital dan Motivasi Kerja terhadap Efektivitas Sistem Manajemen Keuangan Digital dengan Kesiapan Organisasi sebagai Variabel Mediasi</i> | Kuantitatif; PLS-SEM                                         | 47 UMKM batik di Tangerang                                                  | Seluruh hipotesis diterima. Kesiapan organisasi memediasi secara parsial hubungan kompetensi digital dan efektivitas implementasi (VAF=28,4%). Model menjelaskan 62,3% varians efektivitas implementasi dan 54,8% varians kesiapan organisasi.   | Sangat relevan: secara langsung menguji hubungan kompetensi digital dengan kesiapan organisasi sebagai konstruk mediasi, selaras dengan fokus penelitian ini. |
| 6 | (Anggraini et al., 2025) | <i>Transformasi SDM dalam Era Industri 5.0: Tantangan dan Peluang Pengembangan Karyawan</i>                                                                        | Kualitatif deskriptif; wawancara mendalam; studi dokumentasi | Manajer HR dan karyawan perusahaan dalam proses transformasi digital        | Lima tantangan utama: kesenjangan kompetensi digital, resistensi perubahan, keterbatasan infrastruktur teknologi, kurangnya dukungan manajerial, dan beban kerja tinggi selama transformasi. Strategi <i>hybrid learning</i> terbukti efektif.   | Relevan pada identifikasi hambatan dan peluang pengembangan kompetensi digital SDM yang secara langsung mempengaruhi tingkat kesiapan organisasional.         |
| 7 | (Syahputra et al., 2025) | <i>Analysis of the Level of Human Resources Competence in the Implementation of Digital Transformation</i>                                                         | Kuantitatif deskriptif; survei                               | 150 karyawan di perusahaan menengah yang menjalani transformasi digital     | Hanya 24% tenaga kerja memiliki kapabilitas analitis lanjutan; 68% berada pada level keterampilan digital dasar. Departemen dengan kompetensi digital tinggi menunjukkan kinerja dan transisi yang lebih baik pasca-transformasi.                | Relevan: memberikan data empiris tentang kesenjangan kompetensi digital SDM dan dampaknya terhadap efektivitas transformasi organisasi secara keseluruhan.    |



|    |                        |                                                                                                                                   |                                                                                             |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                        |
|----|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8  | (Mayasari, 2026)       | <i>Transformasi Strategis Pengembangan SDM di Era Digital: Sintesis Tantangan, Peluang, dan Agenda Masa Depan</i>                 | Kajian literatur ( <i>literature review</i> )                                               | Artikel ilmiah nasional dan internasional periode 2021–2025   | Tantangan utama: kesenjangan keterampilan digital, resistensi perubahan, keterbatasan infrastruktur, dan kesiapan manajerial. Peluang strategis: efisiensi pengelolaan SDM melalui AI dan program <i>upskilling</i> berkelanjutan.                 | Relevan pada pemetaan tantangan dan agenda pengembangan kompetensi digital SDM yang secara langsung membentuk kesiapan organisasi di era digital.                      |
| 9  | (Hidayah, 2025)        | <i>Peran Literasi Digital, Kompetensi Teknologi, dan Dukungan Organisasi terhadap Kesiapan Kerja Digital Kader Surabaya Hebat</i> | Kuantitatif; survei; regresi linier berganda (SPSS)                                         | 124 responden kader Surabaya Hebat di Kelurahan Sememi        | Literasi digital dan kompetensi teknologi berpengaruh positif signifikan terhadap kesiapan kerja digital. Dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kesiapan kerja digital.                                         | Relevan pada hubungan antara kompetensi digital individu dan kesiapan kerja berbasis digital dalam konteks organisasi lokal pemerintahan.                              |
| 10 | (Marisya, 2025)        | <i>Kesiapan SDM dalam Menghadapi Implementasi Teknologi Digital: Studi Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi</i>        | Kuantitatif deskriptif; survei                                                              | 120 responden dari sektor jasa dan administrasi publik        | Kesiapan SDM bervariasi antar generasi. Kompetensi paling dibutuhkan: literasi digital, analisis data, pemanfaatan perangkat lunak, <i>cybersecurity</i> , dan komunikasi digital. Hambatan utama: keterbatasan anggaran dan resistensi perubahan. | Sangat relevan: secara spesifik mengidentifikasi dimensi kompetensi digital yang membentuk kesiapan SDM menghadapi implementasi teknologi di berbagai sektor.          |
| 11 | (Mufidah et al., 2026) | <i>Kesiapan SDM dalam Menghadapi Digitalisasi Administrasi di Instansi A</i>                                                      | Kualitatif; studi kasus; wawancara semi-terstruktur                                         | 5 partisipan pegawai di Instansi A                            | Kesiapan SDM dipengaruhi oleh pengalaman teknologi sebelumnya, kemampuan adaptasi individu, dan dukungan lingkungan kerja. Keberhasilan digitalisasi bergantung pada kesiapan psikologis dan dukungan sosial, bukan hanya ketersediaan sistem.     | Relevan pada dimensi kesiapan psikologis dan sosial SDM sebagai komponen penting kesiapan organisasi dalam transformasi digital administrasi.                          |
| 12 | (Safi et al., 2024)    | <i>Digital Readiness of the Workforce for Successful Digital Transformation: Exploring New Digital Competencies</i>               | Campuran ( <i>mixed methods</i> ); kajian literatur; wawancara mendalam; <i>focus group</i> | Manajer senior dan karyawan dari berbagai sektor di Kuwait    | Kompetensi digital baru diidentifikasi sebagai prasyarat keberhasilan transformasi digital. Tingkat kematangan digital ( <i>digital maturity</i> ) SDM berkorelasi positif dengan kemajuan transformasi organisasi.                                | Sangat relevan: langsung menghubungkan <i>digital readiness</i> SDM dengan keberhasilan transformasi digital organisasi dalam konteks internasional dan lintas sektor. |
| 13 | (Wallo, 2026)          | <i>Reconceptualising Competence Supply in the Digital HRM Era: A Sociotechnical and Critical Model</i>                            | Konseptual; <i>sociotechnical systems theory</i> ; <i>critical HRM</i>                      | Kajian literatur HRM digital; pengembangan proposisi teoritis | Model konseptual integratif dibangun yang menghubungkan teknologi digital (AI, analitik, otomatisasi) dengan pasokan kompetensi SDM.                                                                                                               | Sangat relevan: menyediakan kerangka konseptual <i>sociotechnical</i> yang menghubungkan kompetensi digital HRM dengan                                                 |



## Kompetensi Digital Praktisi Sumber Daya Manusia sebagai Faktor Kesiapan Organisasi: Meta

### Sintesis Literatur Kontemporer

|    |                              |                                                                                                                       |                                                                |                                                     |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                     |
|----|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                              |                                                                                                                       |                                                                |                                                     | Enam proposisi tentang mekanisme digitalisasi terhadap kompetensi dan kapasitas organisasi dirumuskan.                                                                                                                       | kapasitas adaptif dan kesiapan organisasi secara holistik.                                                                                                          |
| 14 | (Espina-romero et al., 2026) | <i>Digital HRM and Digital Competencies: Keys to Sustainable Digital Transformation in SMEs</i>                       | Kuantitatif; PLS-SEM; desain cross-sectional                   | 272 pengusaha UKM di Lima, Peru                     | <i>Digital HRM</i> secara signifikan meningkatkan kompetensi digital ( $\beta=0,750$ ), yang selanjutnya berpengaruh positif terhadap transformasi digital ( $\beta=0,433$ ). Mediasi parsial dikonfirmasi dengan VAF=52,7%. | Sangat relevan: mengonfirmasi secara empiris bahwa kompetensi digital SDM memediasi hubungan antara praktik HRM digital dan transformasi organisasi di konteks UKM. |
| 15 | (Kurniawan, 2025)            | <i>Transformasi Pengembangan Kompetensi SDM Berbasis Digital: Studi Kasus ASN pada BPSDM Kementerian Dalam Negeri</i> | Kualitatif deskriptif; studi kasus tunggal; wawancara mendalam | Personel BPSDM Kemendagri dan peserta pelatihan ASN | Transformasi digital menghadirkan peningkatan capaian pembelajaran dan fleksibilitas pelatihan ASN. Tantangan utama: kesiapan infrastruktur, adaptasi budaya organisasi, dan kemampuan digital fasilitator pelatihan.        | Relevan pada implementasi pengembangan kompetensi digital SDM di sektor publik sebagai model kesiapan organisasi pemerintah dalam era digital.                      |

#### 4.1.1 Dimensi Kompetensi Digital Praktisi SDM dalam Literatur Kontemporer

Sintesis terhadap 15 artikel yang diikutsertakan menghasilkan temuan bahwa kompetensi digital praktisi SDM bukan merupakan konstruk tunggal, melainkan bersifat multidimensional dan berlapis. Dari keseluruhan artikel yang dikaji, setidaknya lima dimensi inti secara konsisten muncul: (1) *digital literacy* atau kemampuan membaca dan menginterpretasikan informasi berbasis digital; (2) kompetensi analitis berbasis data (*data-driven decision making*); (3) kemampuan mengoperasikan dan mengintegrasikan sistem HRM digital seperti HRIS dan platform *e-learning*; (4) kecakapan dalam keamanan siber (*cybersecurity awareness*); serta (5) kemampuan adaptasi terhadap ekosistem teknologi yang dinamis. Temuan ini konsisten dengan proposisi yang dikembangkan oleh (Anggraini et al., 2025), yang melalui kerangka *sociotechnical* mengargumentasikan bahwa kompetensi digital dalam konteks HRM mencakup dimensi teknis sekaligus relasional dan etis. Hanya 24% tenaga kerja yang dikaji memiliki kapabilitas analitis lanjutan, sementara mayoritas (68%) masih berada pada level kompetensi dasar. Temuan ini tidak terduga jika dikaitkan dengan asumsi bahwa organisasi yang telah masuk pada fase transformasi digital telah memiliki SDM dengan kompetensi yang memadai kenyataannya, kesenjangan kompetensi masih sangat signifikan bahkan di dalam organisasi yang tengah menjalani transformasi aktif.

#### 4.1.2 Mekanisme Hubungan antara Kompetensi Digital SDM dan Kesiapan Organisasi

Hasil sintesis mengkonfirmasi bahwa hubungan antara kompetensi digital praktisi SDM dan kesiapan organisasi bersifat tidak langsung dan dimediasi oleh beberapa variabel antara. Studi (Mayasari, 2026) secara empiris membuktikan bahwa kesiapan organisasi memediasi secara parsial hubungan antara kompetensi digital dan efektivitas implementasi sistem digital (VAF=28,4%), dengan model yang menjelaskan 62,3% varians efektivitas implementasi. Senada dengan ini, (Mufidah et al., 2026; Pahlan, 2025; Purnamasari, 2026) mengonfirmasi bahwa kompetensi digital SDM memediasi hubungan antara praktik HRM digital dan transformasi organisasi dengan nilai mediasi parsial yang signifikan (VAF=52,7%). Mekanisme mediasi ini dapat dijelaskan melalui jalur berikut: ketika praktisi SDM memiliki kompetensi digital yang memadai, mereka mampu mengimplementasikan *digital HR practices* secara efektif meliputi rekrutmen digital, manajemen

kinerja berbasis data *real-time*, dan pengembangan kompetensi melalui platform digital yang pada gilirannya meningkatkan kapasitas organisasi untuk merespons perubahan secara adaptif (Hidayah, 2025). Temuan ini konsisten dengan literatur HRM strategis yang menempatkan fungsi SDM sebagai mitra strategis dalam proses transformasi organisasi. Temuan yang tidak terduga adalah bahwa dukungan organisasi secara parsial tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kesiapan kerja digital dalam konteks tertentu (Kurniawan, 2025; Marisya, 2025). Hal ini mengimplikasikan bahwa kompetensi digital yang dimiliki individu praktisi SDM memiliki bobot pengaruh yang lebih determinan dibandingkan dukungan struktural organisasi semata, setidaknya pada konteks organisasi berbasis komunitas lokal.

#### 4.1.3 Konteks, Variasi, dan Batas Generalisasi Temuan

Kajian lintas artikel menunjukkan variasi temuan yang dipengaruhi oleh konteks organisasi dan geografis. Studi yang dilakukan di konteks UKM menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi digital lebih kuat pada UKM berukuran besar dibandingkan yang kecil, menandakan adanya efek moderasi skala organisasi. Sementara itu, studi di sektor publik (Espina-romero et al., 2026) mengidentifikasi tantangan unik berupa kesiapan psikologis dan keterbatasan infrastruktur yang lebih menonjol dibandingkan di sektor swasta. Temuan lintas konteks ini konsisten dengan literatur yang mengargumentasikan bahwa kesiapan organisasi bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasi secara universal tanpa mempertimbangkan karakteristik sektoral, skala, dan budaya organisasi (Hanafi & Irma, 2026). Keterbatasan penelitian ini terletak pada dominasi studi dengan desain *cross-sectional* yang tidak mampu menangkap dinamika longitudinal perubahan kompetensi dan kesiapan organisasi. Selain itu, mayoritas studi yang diikutsertakan menggunakan *self-reported data*, yang berpotensi menghasilkan bias persepsi dalam pengukuran kompetensi digital.

#### 4.1.4 Implikasi Teoritis dan Manajerial

Secara teoritis, sintesis ini berkontribusi dengan menghasilkan kerangka integratif yang menghubungkan kompetensi digital individu praktisi SDM dengan kapasitas kolektif organisasi melalui mekanisme mediasi *digital HR practices*. Kerangka ini memperkaya teori HRM strategis dengan dimensi digital yang selama ini belum sepenuhnya terartikulasi dalam literatur klasik. Kerangka *sociotechnical* yang diajukan oleh Wallo (2026) memberikan landasan teoritis yang kokoh untuk memahami interaksi antara teknologi digital dan kapasitas manusianya dalam sistem HRM yang kompleks. Secara manajerial, temuan ini mengimplikasikan kebutuhan mendesak bagi organisasi untuk tidak hanya berinvestasi dalam infrastruktur teknologi, tetapi juga secara sistematis membangun kompetensi digital para praktisi SDM-nya melalui program *upskilling* yang terstruktur, pemetaan kompetensi berbasis kebutuhan (*need-based competency mapping*), dan pengembangan budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan digital (Andik Setiawan, 2025). Penelitian lanjutan sangat diperlukan, khususnya yang bersifat longitudinal dan lintas sektor, untuk memverifikasi arah kausalitas dan kekuatan hubungan antar variabel dalam kerangka yang diajukan ini.

## 5. KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil mengidentifikasi bahwa kompetensi digital praktisi sumber daya manusia merupakan faktor determinan yang signifikan dalam membentuk kesiapan organisasi menghadapi transformasi digital. Melalui meta-sintesis terhadap 15 artikel kontemporer, ditemukan bahwa kompetensi digital SDM bersifat multidimensional, mencakup *digital literacy*, kemampuan analitis berbasis data, penguasaan sistem HRM digital, *cybersecurity awareness*, dan kapasitas adaptasi teknologi. Hubungan antara kompetensi digital praktisi SDM dan kesiapan organisasi terbukti tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh efektivitas implementasi *digital HR practices* yang mencakup rekrutmen digital, manajemen kinerja berbasis data, dan pengembangan kompetensi melalui platform digital. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis berupa kerangka integratif yang menghubungkan kapasitas individual praktisi SDM dengan kapabilitas kolektif organisasi

dalam menghadapi disrupsi digital. Secara praktis, implikasi penelitian ini menegaskan urgensi investasi strategis dalam pengembangan kompetensi digital SDM secara sistematis dan terukur, bukan sekadar adopsi infrastruktur teknologi semata. Adapun keterbatasan penelitian ini terletak pada dominasi studi dengan desain *cross-sectional* dalam corpus literatur yang disintesis, sehingga dinamika kausal jangka panjang antarvariabel belum sepenuhnya dapat diverifikasi. Penelitian longitudinal lintas sektor di masa mendatang sangat direkomendasikan untuk memperkuat validitas eksternal kerangka konseptual yang dihasilkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andik Setiawan. (2025). Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia dalam Mengadopsi Teknologi Artificial Intelligence untuk Optimalisasi Kinerja Perusahaan di Era Digital. *Jurnal Bisnis, Ekonomi, Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), 27–33.
- Anggraini, J., Oktadina, N. K., & Martini. (2025). Economics ( JBFE ) Transformasi Sumber Daya Manusia dalam Era Industri 5 . 0 : Tantangan dan Peluang Pengembangan Karyawan. *Journal of Business, Finance, and Economics (JBFE)*.
- Budhwar, P., Malik, A., & Silva, M. T. T. De. (2022). Artificial intelligence – challenges and opportunities for international HRM : a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1065–1097. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161>
- Espina-romero, L., Chafloque-céspedes, R., Hurtado, H. G., Nava-chirinos, Á. A., Corzo, J. R., & Ochoa-díaz, A. (2026). *Digital human resource management and digital competencies : keys to sustainable digital transformation in SMEs*. 8.
- Hanafi, F., & Irma, S. (2026). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Di Era Transformasi Digital. *KAMPUS AKADEMIK PUBLISING Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen (JIEM)*, 4(2), 928–934.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., & Marz, D. (2021). *A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change*. July. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hidayah, A. N. (2025). Peran Literasi Digital, Kompetensi Teknologi Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kesiapan Kerja Digital Kader Surabaya Hebat Di Kelurahan Sememi. *GEMAH RIPA: Jurnal Bisnis*, 05(04).
- Kurniawan, I. (2025). *Transformasi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Berbasis Digital: Studi Kasus Aparatur Sipil Negara Pada Bpsdm Kementerian Dalam Negeri*. 1(1), 17–27.
- Lu, Y. (2024). *Impact of Digital Technologies on Organizational Change Strategies : A Review*. 1–11. <https://doi.org/10.61424/rjbe>
- Marisyah, F. (2025). *Kesiapan Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Implementasi Teknologi Digital*. 5(November).
- Mayasari, E. (2026). *Transformasi Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era Digital : Sintesis Tantangan , Peluang , dan Agenda Masa Depan Depan*. 5(1), 257–270. <https://doi.org/10.55123/mamen.v5i1.7511>
- Mufidah, A., Wolor, C. W., & Jakarta, U. N. (2026). *Kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi digitalisasi administrasi di instansi a*. 4(6).
- Page, M. J., Mckenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-wilson, E., Mcdonald, S., ... Moher, D. (2021). *The PRISMA 2020 statement : an updated guideline for reporting systematic reviews Systematic reviews and Meta-Analyses*. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pahlan, M. (2025). *Transformasi Peran Sumber Daya Manusia Di Era Digital: Pengaruh Kompetensi Digital Dan Budaya Organisasi Yang Adaptif Terhadap Kinerja Manajer Sumber Daya Manusia*. 4(2), 1152–1161.

- Purnamasari, F. (2026). Analisis Kualitatif Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Di Era Digital. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminsitrasi Dan Pelayanan Publik Universitas*, 13, 395–406.
- Safi, M., Abdallah, F., Erturk, A., & Alkhayyat, R. (2024). *Digital Readiness of the Workforce for Successful Digital Transformation : Exploring New Digital Competencies* †. 10–12.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sulaeman, M., Rasyiddin, A., & Siahaan, F. S. (2025). *Kontribusi Kompetensi Digital dan Motivasi Kerja Karyawan terhadap Efektivitas Sistem Manajemen Keuangan Digital dengan Kesiapan Organisasi sebagai Variabel Mediasi*. 154–171.
- Syahputra, Z. W., Fitrianingsih, J., & Jalal, J. (2025). *Analysis of the level of human resources competence in the implementation of digital transformation*. 14(1), 17–26.
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2023). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *Artificial Intelligence and International HRM*, 172–201.
- Wallo, A. (2026). Reconceptualising competence supply in the digital HRM era : a sociotechnical and critical model with propositions for future research. *Cogent Business & Management*, 13(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2653311>