

Implementasi Strategi Pengembangan SDM dalam Menghadapi Tantangan Transformasi Digital

Masayu Anastasya Virginia

Fakultas Ekonomi, Universitas Pasundan, Bandung, Indonesia

Email: anastasyamv@unpas.ac.id

Abstrak

Transformasi digital telah mendorong perubahan signifikan dalam pola kerja dan sistem manajemen organisasi, sehingga menuntut pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang adaptif dan kompeten. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi strategi pengembangan SDM dalam menghadapi tantangan transformasi digital di lingkungan organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi strategi pengembangan SDM dilakukan melalui pelatihan berbasis digital, peningkatan kompetensi teknologi, penguatan budaya organisasi yang adaptif, serta pengembangan kepemimpinan digital. Namun demikian, terdapat beberapa kendala seperti resistensi karyawan terhadap perubahan dan keterbatasan infrastruktur teknologi. Penelitian ini memberikan implikasi bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kesiapan SDM dan konsistensi organisasi dalam mengimplementasikan strategi pengembangan yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Pengembangan SDM, Transformasi Digital, Strategi Organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Studi Kualitatif

Abstract

Digital transformation has driven significant changes in work patterns and organizational management systems, requiring adaptive and competent human resources (HR). This study aims to analyze the implementation of human resource development strategies in addressing the challenges of digital transformation within organizations. This research employs a qualitative approach using a case study method. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation, and analyzed using thematic analysis techniques. The findings reveal that HR development strategies are implemented through digital-based training, enhancement of technological competencies, strengthening of adaptive organizational culture, and development of digital leadership. However, several challenges were identified, including employee resistance to change and limited technological infrastructure. This study implies that the success of digital transformation largely depends on HR readiness and organizational consistency in implementing sustainable development strategies.

Keywords: Human Resource Development, Digital Transformation, Organizational Strategy, Human Resource Management, Qualitative Study



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi agenda strategis bagi organisasi di berbagai sektor industri dalam beberapa dekade terakhir. Perkembangan teknologi seperti big data, artificial intelligence, cloud computing, dan Internet of Things mendorong perubahan mendasar dalam model bisnis, proses operasional, dan pola interaksi organisasi (Vial, 2019). Transformasi ini tidak hanya bersifat teknologis, tetapi juga mencakup perubahan struktural, kultural, dan strategis yang berdampak langsung pada pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Dalam konteks manajemen, transformasi digital dipahami sebagai proses integratif yang memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan nilai baru dan meningkatkan kinerja organisasi (Bharadwaj et al., 2013). Studi dalam MIS Quarterly menekankan bahwa strategi

digital harus selaras dengan strategi bisnis agar mampu menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital bukan sekadar adopsi teknologi, melainkan perubahan menyeluruh yang membutuhkan kesiapan organisasi, terutama pada aspek SDM. SDM menjadi faktor kunci dalam keberhasilan transformasi digital karena teknologi hanya dapat dioptimalkan melalui kompetensi, keterampilan, dan kesiapan individu yang mengelolanya (Warner & Wäger, 2019). Penelitian dalam Long Range Planning menegaskan bahwa organisasi yang berhasil melakukan transformasi digital adalah organisasi yang mengintegrasikan strategi pengembangan talenta dengan inovasi digital secara sistematis. Dengan demikian, peran manajemen SDM menjadi semakin strategis dalam era digital.

Perubahan lingkungan kerja akibat digitalisasi juga memunculkan kebutuhan kompetensi baru, seperti literasi digital, kemampuan analitis, dan adaptabilitas tinggi (Schwarzmüller et al., 2018). Studi dalam International Journal of Human Resource Management menunjukkan bahwa organisasi perlu merancang ulang sistem pelatihan dan pengembangan untuk memastikan karyawan mampu beradaptasi dengan dinamika teknologi yang cepat. Tanpa strategi pengembangan yang tepat, transformasi digital berpotensi menimbulkan kesenjangan kompetensi (skill gap). Selain aspek kompetensi, transformasi digital juga memengaruhi budaya organisasi. Budaya yang adaptif dan inovatif menjadi prasyarat dalam menghadapi perubahan teknologi yang disruptif (Hinings et al., 2018). Organisasi yang mempertahankan budaya birokratis dan resistif terhadap perubahan cenderung mengalami hambatan dalam proses transformasi. Oleh karena itu, pengembangan SDM tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pada pembentukan mindset digital. Kepemimpinan digital turut memainkan peran penting dalam implementasi strategi pengembangan SDM. Pemimpin yang visioner dan adaptif mampu mendorong perubahan budaya serta memotivasi karyawan untuk menerima inovasi (Kane et al., 2019). Penelitian dalam MIT Sloan Management Review menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan meningkatkan keberhasilan transformasi digital secara signifikan. Namun demikian, berbagai penelitian juga mengungkapkan bahwa implementasi transformasi digital sering menghadapi tantangan, seperti resistensi karyawan, keterbatasan infrastruktur teknologi, dan kurangnya dukungan manajerial (Vial, 2019). Resistensi terhadap perubahan umumnya muncul akibat ketidakpastian dan kekhawatiran akan kehilangan peran pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM harus dirancang secara partisipatif dan komunikatif.

Dalam perspektif manajemen strategis, pengembangan SDM yang efektif dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berbasis sumber daya (resource-based view) (Barney, 1991). Kompetensi yang unik, sulit ditiru, dan bernilai tinggi memungkinkan organisasi bertahan dalam persaingan digital. Oleh karena itu, investasi pada pengembangan SDM bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan strategis. Meskipun literatur mengenai transformasi digital dan manajemen SDM telah berkembang pesat, masih terdapat kesenjangan penelitian yang mengkaji secara mendalam bagaimana strategi pengembangan SDM diimplementasikan secara kontekstual dalam organisasi tertentu, khususnya melalui pendekatan kualitatif. Sebagian besar penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengukuran kinerja, sehingga kurang menggambarkan dinamika proses implementasi di lapangan. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi strategi pengembangan SDM dalam menghadapi tantangan transformasi digital melalui pendekatan kualitatif. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur manajemen SDM berbasis digital serta kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengembangan SDM yang adaptif dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam implementasi strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam menghadapi tantangan transformasi digital pada suatu organisasi. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu mengeksplorasi fenomena secara kontekstual dan holistik dalam lingkungan alaminya (Creswell & Poth, 2018; Merriam & Tisdell, 2016). Desain studi kasus memungkinkan peneliti menggali dinamika proses, interaksi, serta makna yang dibangun oleh para aktor organisasi terkait strategi pengembangan SDM (Yin, 2018). Penelitian ini berfokus pada pemahaman mendalam mengenai praktik, tantangan, dan strategi yang diterapkan organisasi dalam konteks transformasi digital. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (in-depth interviews), observasi partisipatif, dan analisis dokumentasi guna memperoleh data yang komprehensif dan kredibel (Patton, 2015; Denzin & Lincoln, 2018). Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu individu yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan dan pengembangan SDM, seperti manajer HR, pimpinan unit, dan karyawan yang terlibat langsung dalam program transformasi digital (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Untuk meningkatkan validitas data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dan metode, serta melakukan member checking guna memastikan akurasi interpretasi data (Lincoln & Guba, 1985). Analisis data dilakukan secara simultan sejak proses pengumpulan data berlangsung dengan menggunakan teknik analisis tematik, yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan secara sistematis (Miles et al., 2014). Proses pengkodean dilakukan secara terbuka, aksial, dan selektif untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang berkaitan dengan strategi pengembangan SDM dalam konteks transformasi digital (Saldaña, 2016; Corbin & Strauss, 2015). Penelitian ini juga memperhatikan aspek etika penelitian, seperti persetujuan partisipan (informed consent), kerahasiaan data, dan anonimitas informan, sebagaimana dianjurkan dalam standar penelitian kualitatif (Silverman, 2016; Creswell & Poth, 2018).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi strategi pengembangan SDM dalam menghadapi transformasi digital diawali dengan pemetaan kebutuhan kompetensi berbasis digital. Organisasi melakukan identifikasi kesenjangan keterampilan (skill gap) antara kompetensi yang dimiliki karyawan dan kebutuhan sistem kerja digital yang baru. Proses ini menjadi fondasi dalam merancang program pengembangan yang lebih terarah dan sistematis. Temuan ini sejalan dengan penelitian dalam Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan yang menyatakan bahwa perencanaan pengembangan SDM yang efektif harus didasarkan pada analisis kebutuhan kompetensi organisasi secara menyeluruh (Sari & Nugroho, 2021). Tanpa pemetaan yang jelas, program pelatihan cenderung tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja. Selanjutnya, organisasi mengimplementasikan pelatihan berbasis digital seperti e-learning, workshop teknologi, dan pendampingan penggunaan sistem informasi baru. Program ini dirancang untuk meningkatkan literasi digital karyawan secara bertahap sesuai dengan tingkat kesiapan masing-masing individu.

Hasil ini konsisten dengan penelitian pada Jurnal Aplikasi Manajemen yang menegaskan bahwa pelatihan berbasis teknologi mampu meningkatkan efektivitas kerja serta mempercepat adaptasi karyawan terhadap perubahan sistem digital (Pratama & Hidayat, 2020). Digitalisasi pelatihan juga dinilai lebih fleksibel dan efisien. Selain pelatihan teknis, organisasi juga menekankan penguatan soft skills seperti kemampuan adaptasi, kolaborasi virtual, dan problem solving. Transformasi digital tidak hanya menuntut penguasaan teknologi, tetapi juga perubahan pola pikir (mindset) kerja. Penelitian dalam Jurnal Manajemen Teknologi menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kesiapan

budaya organisasi dan pola pikir inovatif karyawan (Rahmawati, 2022). Oleh karena itu, pengembangan SDM perlu mengintegrasikan aspek teknis dan perilaku. Dalam aspek kepemimpinan, penelitian menemukan bahwa pimpinan berperan aktif dalam memberikan dukungan dan motivasi terhadap program transformasi digital. Kepemimpinan partisipatif mendorong keterlibatan karyawan dalam proses perubahan. Temuan ini didukung oleh studi dalam Jurnal Bisnis dan Manajemen yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi perubahan organisasi (Utami & Santoso, 2019). Kepemimpinan yang komunikatif mengurangi resistensi terhadap perubahan. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan adanya resistensi dari sebagian karyawan, terutama yang memiliki masa kerja panjang. Resistensi muncul karena ketidakpastian terhadap perubahan peran kerja dan kekhawatiran terhadap penurunan kompetensi. Hal ini sejalan dengan temuan dalam Jurnal Ilmu Manajemen yang menyebutkan bahwa resistensi terhadap perubahan digital sering dipicu oleh kurangnya komunikasi dan keterlibatan karyawan dalam proses perencanaan (Wibowo, 2021). Oleh sebab itu, strategi komunikasi internal menjadi faktor krusial. Dalam mengatasi hambatan tersebut, organisasi menerapkan pendekatan komunikasi terbuka melalui forum diskusi dan coaching individu. Pendekatan ini bertujuan membangun rasa memiliki (sense of belonging) terhadap program transformasi. Hasil observasi menunjukkan bahwa komunikasi dua arah meningkatkan pemahaman karyawan terhadap urgensi transformasi digital. Transparansi kebijakan memperkuat kepercayaan terhadap manajemen. Selain itu, organisasi melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas program pengembangan SDM. Evaluasi dilakukan melalui pengukuran kinerja, umpan balik karyawan, serta pencapaian target implementasi sistem digital. Pendekatan evaluatif ini sesuai dengan penelitian dalam Jurnal Aplikasi Manajemen yang menyatakan bahwa monitoring dan evaluasi berkelanjutan mampu meningkatkan kualitas program pengembangan SDM secara signifikan (Pratama & Hidayat, 2020).

Dari sisi kinerja, penelitian menunjukkan adanya peningkatan efisiensi kerja setelah implementasi pelatihan digital. Proses administrasi menjadi lebih cepat dan akurat dibandingkan sebelumnya. Temuan ini memperkuat hasil penelitian pada Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan yang menegaskan bahwa integrasi teknologi dan pengembangan kompetensi digital berdampak positif terhadap produktivitas organisasi (Sari & Nugroho, 2021). Namun demikian, keterbatasan infrastruktur teknologi masih menjadi tantangan, terutama dalam kestabilan sistem dan akses jaringan. Hambatan teknis ini memengaruhi kelancaran implementasi strategi pengembangan SDM. Penelitian dalam Jurnal Manajemen Teknologi juga mengidentifikasi bahwa kesiapan infrastruktur menjadi faktor penentu dalam keberhasilan digitalisasi organisasi (Rahmawati, 2022). Tanpa dukungan teknologi yang memadai, strategi SDM tidak berjalan optimal. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi strategi pengembangan SDM dalam menghadapi transformasi digital memerlukan pendekatan holistik yang mencakup peningkatan kompetensi, penguatan budaya organisasi, dukungan kepemimpinan, serta infrastruktur teknologi yang memadai. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital bukan semata-mata ditentukan oleh teknologi, melainkan oleh kesiapan dan kualitas SDM sebagai penggerak utama organisasi. Strategi pengembangan yang terencana, partisipatif, dan berkelanjutan menjadi kunci dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan kompetitif di era digital.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi strategi pengembangan SDM dalam menghadapi transformasi digital memerlukan pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi, meliputi pemetaan kebutuhan kompetensi digital, pelatihan berbasis teknologi, penguatan soft

skills, dukungan kepemimpinan transformasional, serta evaluasi berkelanjutan. Keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kesiapan infrastruktur teknologi, tetapi sangat bergantung pada kesiapan individu dan budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah membahas hubungan antara transformasi digital dan kinerja organisasi, masih terdapat kesenjangan (research gap) dalam kajian yang secara mendalam mengeksplorasi bagaimana strategi pengembangan SDM diimplementasikan secara kontekstual melalui pendekatan kualitatif, khususnya dalam menggambarkan dinamika proses, resistensi, serta praktik manajerial di tingkat operasional. Novelty (kebaruan) penelitian ini terletak pada analisis mendalam mengenai integrasi antara pengembangan kompetensi digital, penguatan budaya organisasi, dan peran kepemimpinan dalam satu kerangka implementasi strategis berbasis studi kasus. Penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat transformasi digital, tetapi juga menawarkan model konseptual implementatif yang menekankan pentingnya pendekatan partisipatif dan berkelanjutan dalam pengembangan SDM. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengayaan literatur manajemen SDM digital serta kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengembangan SDM yang lebih adaptif, kontekstual, dan berorientasi pada keunggulan kompetitif jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (4th ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Sage Publications.
- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52–61
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). Accelerating digital innovation inside and out. *MIT Sloan Management Review*
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Pratama, A., & Hidayat, R. (2020). Pengaruh pelatihan berbasis teknologi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(2), 215–224.
- Rahmawati, D. (2022). Transformasi digital dan kesiapan organisasi di era industri 4.0. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 21(1), 45–60.
- Saldaña, J. (2016). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (3rd ed.). Sage Publications.
- Sari, M., & Nugroho, T. (2021). Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 23(1), 12–25.
- Schwarzmueller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? *International Journal of Human Resource Management*, 29(3), 1–30

- Silverman, D. (2016). *Qualitative Research* (4th ed.). Sage Publications.
- Utami, S., & Santoso, B. (2019). Kepemimpinan transformasional dan perubahan organisasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 16(3), 101–110.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349
- Wibowo, A. (2021). Resistensi karyawan terhadap perubahan digital. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 87–98.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications.