



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2026) pp: 13777-13786

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Dialektika Transformasi Digital dalam Manajemen Sumber Daya Manusia: Analisis Peluang Strategis dan Ancaman Kritis di Perguruan Tinggi Indonesia (Studi Sistematis)

Johanis Oenunu, Abram Danial Lubertus Laleb, Teddy Baskhara Foenale, Yunita Chrisna Riane Antonia Bere,  
Maria Karmelita Delistiani Sambang

Prodi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Nusa Cendana

[johanis.oenunu@staf.undana.ac.id](mailto:johanis.oenunu@staf.undana.ac.id), [abram.laleb@staf.undana.ac.id](mailto:abram.laleb@staf.undana.ac.id), [teddy.foenale@staf.undana.ac.id](mailto:teddy.foenale@staf.undana.ac.id),

[yunita.bere@staf.undana.ac.id](mailto:yunita.bere@staf.undana.ac.id), [maria.sambang@staf.undana.ac.id](mailto:maria.sambang@staf.undana.ac.id)

### **Abstrak**

*Transformasi digital secara mendasar mengubah MSDM di Perguruan Tinggi Indonesia, meningkatkan efisiensi dan keputusan berbasis data dengan teknologi seperti AI dan HRIS, namun menghadapi hambatan utama berupa kesenjangan digital, penolakan, dan risiko privasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi serta menganalisis dialektika antara peluang strategis dan ancaman kritis yang muncul dari implementasi transformasi digital MSDM di lingkungan perguruan tinggi. Dengan menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR), studi ini mensintesis 50 artikel akademik terpilih dari periode 2020–2025 yang diperoleh melalui basis data Google Scholar, Semantic Scholar serta Publish or Perish. Hasil analisis tematik menunjukkan bahwa digitalisasi menawarkan peluang signifikan dalam peningkatan efisiensi operasional melalui integrasi Artificial Intelligence (AI) dan Human Resource Information System (HRIS), pengambilan keputusan berbasis data (big data analytics), serta personalisasi pengalaman kerja pegawai. Akan tetapi, proses transformasi ini secara inheren menghadapi tantangan sistemik berupa kesenjangan kompetensi digital, risiko privasi data, bias algoritmik, serta resistensi budaya organisasi yang kuat. Hasil temuan penelitian yang ada, menemukan adanya ketegangan dialektis antara otomasi dan humanisme yang memerlukan pendekatan kepemimpinan dua dimensi untuk menyeimbangkan inovasi dengan nilai-nilai kemanusiaan. Kesimpulannya, keberhasilan transformasi digital MSDM tidak hanya bertumpu pada adopsi teknologi semata, melainkan pada integrasi holistik dimensi People–Process–Technology. Studi ini merekomendasikan penyusunan peta jalan tata kelola digital yang beretika serta program upskilling berkelanjutan guna meningkatkan akreditasi dan daya saing institusi di era Society 5.0. Kerangka kerja yang dihasilkan memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengelola perguruan tinggi dalam merancang ekosistem digital yang adaptif dan kontekstual.*

*Kata kunci: Transformasi Digital, MSDM, Perguruan Tinggi, AI, Dialektika Strategis*

### **1. Latar Belakang**

Transformasi digital telah menjadi katalis utama dalam redefinisi struktur dan proses organisasi di berbagai sektor, termasuk pendidikan tinggi. Digitalisasi dalam manajemen sumber daya manusia tidak hanya mengubah fungsi administratif menjadi lebih efisien, tetapi juga mendorong pergeseran paradigma menuju pengambilan keputusan berbasis data, personalisasi pengalaman kerja, dan penguatan kapabilitas strategis institusi. Perguruan tinggi Indonesia, sebagai entitas pendidikan dan penghasil talenta nasional, menghadapi tantangan kompleks dalam mengadopsi teknologi digital secara menyeluruh, terutama dalam pengelolaan SDM yang adaptif dan berkelanjutan.

Integrasi teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI), *Human Resource Information System* (HRIS), dan platform pembelajaran daring telah mempercepat proses rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja. (Wilkinson et al., 2010) menekankan bahwa digitalisasi MSDM bukan sekadar automasi, melainkan transformasi strategis yang menuntut perubahan budaya kerja dan kompetensi digital. Namun, di balik peluang tersebut, terdapat ancaman kritis seperti kesenjangan keterampilan digital, resistensi terhadap perubahan, risiko privasi data, dan bias algoritmik yang dapat menghambat keberhasilan implementasi teknologi (Selbst et al., 2019).

Kajian literatur menunjukkan bahwa sebagian besar studi terdahulu masih bersifat deskriptif dan belum menggali secara mendalam dialektika antara peluang dan ancaman digitalisasi MSDM. Kajian-kajian sebelumnya telah menekankan pentingnya integrasi antara strategi organisasi dan pengelolaan SDM berbasis teknologi. Namun, masih belum tersedia kerangka kerja yang kontekstual dan aplikatif bagi institusi pendidikan tinggi di negara berkembang. Untuk mengisi kekosongan tersebut, penelitian ini mengadopsi pendekatan sistematis dan reflektif melalui sintesis tematik terhadap literatur akademik terkini.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis secara komprehensif dialektika antara peluang strategis dan ancaman kritis yang muncul dari implementasi transformasi digital dalam MSDM di PT Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan fokus pada literatur tahun 2020–2025, yang mencakup topik seperti digital recruitment, e-learning, kepemimpinan digital, serta etika dan keamanan data. Dengan pendekatan ini, studi diharapkan dapat menghasilkan kerangka kerja yang integratif dan multidimensi, mencakup aspek *People–Process–Technology* secara holistik.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis yang signifikan. Secara teoritis, studi ini memperluas khazanah literatur melalui pendekatan sintesis kritis yang mengungkap ambivalensi proses digitalisasi dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks lokal Indonesia. Secara praktis, temuan penelitian ini menawarkan kerangka strategis bagi pemangku kebijakan dan praktisi MSDM di perguruan tinggi untuk merancang peta jalan transformasi digital yang responsif, beretika, serta selaras dengan tuntutan akreditasi dan peningkatan daya saing institusi. Luaran yang diharapkan mencakup identifikasi peluang utama seperti peningkatan efisiensi operasional, pengambilan keputusan berbasis data, dan perbaikan pengalaman kerja bagi dosen dan tenaga kependidikan, serta pemetaan terhadap tantangan kritis seperti kesenjangan kompetensi digital, risiko etis, dan resistensi budaya organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya menjawab kebutuhan akademik akan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai transformasi digital MSDM, tetapi juga berkontribusi secara nyata terhadap pengembangan tata kelola digital yang kontekstual dan berkelanjutan di lingkungan perguruan tinggi Indonesia.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengkaji secara mendalam dialektika antara peluang strategis dan ancaman kritis dalam transformasi digital manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi Indonesia. Metode ini dipilih karena kemampuannya dalam menghasilkan sintesis tematik yang komprehensif dan berbasis bukti dari literatur akademik yang relevan. Desain penelitian ini mengacu pada tahapan *Systematic Literature Review* (SLR) sebagaimana dijelaskan oleh (Kouchaksaraei & Karl, 2019), yang diawali dengan proses identifikasi isu utama serta perumusan pertanyaan penelitian yang menyoroti ambivalensi dalam proses digitalisasi manajemen sumber daya manusia di lingkungan perguruan tinggi. Selanjutnya, ditetapkan kriteria inklusi dan eksklusi untuk memastikan kualitas dan relevansi sumber yang digunakan. Proses pencarian literatur dilakukan secara sistematis menggunakan mesin pencari akademik seperti *Google Scholar* dan *Semantic Scholar*, serta perangkat lunak *Publish or Perish* versi 8.0 untuk analisis sitasi dan relevansi. Kata kunci utama yang digunakan meliputi “Transformasi Digital”, “Manajemen SDM”, “Digital HR”, “HRIS”, “Etika Data”, “Kesenjangan Kompetensi”, dan “Perguruan Tinggi”, dengan rentang publikasi antara tahun 2020 hingga 2025. Dari hasil pencarian, diperoleh 50 artikel yang memenuhi kriteria inklusi, terdiri dari artikel nasional dan internasional, baik dalam bahasa Indonesia maupun Inggris, yang secara khusus membahas digitalisasi MSDM di sektor pendidikan tinggi.

Analisis data dilakukan melalui pendekatan sintesis tematik dan dialektika. Proses ini mencakup koding manual untuk mengelompokkan kutipan dan temuan ke dalam tema utama, validasi silang antar tema untuk menjaga konsistensi dan objektivitas, serta pengelompokan dialektis yang membedakan antara kutub peluang dan ancaman. Peluang diidentifikasi dalam aspek efisiensi, personalisasi, dan pengambilan keputusan berbasis data, sementara ancaman mencakup isu etika data, kesenjangan kompetensi, dan resistensi budaya organisasi. Dalam penyajian data kuantitatif, digunakan satuan SI seperti jumlah artikel ( $N = 50$ ), tahun publikasi ( $t$  dalam satuan tahun), dan frekuensi sitasi (jumlah per artikel), dengan bantuan Microsoft Excel untuk tabulasi dan visualisasi distribusi artikel.

Validitas internal dijaga melalui protokol pencarian yang transparan dan sistematis, sementara keandalan diperkuat dengan dokumentasi proses seleksi dan analisis yang dapat direplikasi. Triangulasi sumber dilakukan dengan

membandingkan hasil dari berbagai basis data dan jurnal, sehingga menghasilkan sintesis yang kredibel dan representatif terhadap dinamika transformasi digital MSDM di perguruan tinggi Indonesia.

### 3. Hasil dan Diskusi

Literatur yang dianalisis berasal dari jurnal nasional dan beberapa jurnal internasional, dengan rentang publikasi tahun 2020–2025. Distribusi tematik menunjukkan fokus utama pada implementasi teknologi, peluang strategis, tantangan kritis, kepemimpinan digital, dan integrasi teknologi baru.

Tabel 1. Distribusi Tematik

Kategori Fokus Utama	Jumlah Artikel	Subjek Utama
Implementasi Teknologi dalam MSDM PT	14	E-HRM, digital recruitment, LMS, HRIS
Peluang Transformasi Digital	10	Efisiensi kerja, kapabilitas SDM, inovasi
Ancaman dan Tantangan	8	Kesenjangan digital, privasi data, resistensi
Kepemimpinan Digital dan Adaptif	7	E-leadership, ambidextrous leadership
Transformasi Digital di Sektor Pendidikan	6	SMART University, hybrid learning
Integrasi AI dan Teknologi Baru dalam SDM	5	Chatbot GPT, big data, cloud computing

Distribusi ini menunjukkan bahwa mayoritas literatur menekankan aspek implementatif dan strategis, dengan tantangan etis dan kesiapan SDM sebagai isu sentral.

Transformasi digital dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di lingkungan perguruan tinggi menawarkan peluang strategis yang komprehensif, dimulai dari otomasi proses administrasi. Digitalisasi rekrutmen dan seleksi melalui pemanfaatan *Artificial Intelligence* (AI), *Applicant Tracking System* (ATS), serta chatbot terbukti mampu mempercepat proses seleksi, meningkatkan objektivitas, dan menekan biaya operasional secara signifikan. Selain itu, sistem presensi otomatis berbasis AI dan GPS meningkatkan akurasi pencatatan kehadiran yang lebih efisien dibandingkan metode konvensional. Integrasi sistem informasi melalui *Human Resource Information System* (HRIS) dan E-HRM memungkinkan pengelolaan data pegawai dilakukan secara real-time, sehingga proses mutasi, promosi, hingga evaluasi dapat berjalan lebih cepat dan transparan. Peluang lainnya terletak pada pengambilan keputusan berbasis data dan peningkatan kualitas layanan. Pemanfaatan big data dan analitik SDM memungkinkan institusi melakukan analisis prediktif untuk mengidentifikasi potensi talenta, risiko retensi, serta kebutuhan pelatihan secara akurat. Penggunaan metrik kinerja digital yang bersifat real-time serta audit internal berbasis *Robotic Process Automation* (RPA) turut memperkuat pengendalian internal dan deteksi fraud. Dari sisi layanan, platform digital menyediakan personalisasi pengalaman kerja bagi dosen dan staf, yang didukung oleh pengembangan talenta melalui metode *e-learning*, *microlearning*, hingga gamifikasi. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kompetensi, tetapi juga mendukung kesejahteraan digital demi menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Transformasi ini tentu sangat mendorong penguatan kompetensi digital dan perubahan budaya organisasi yang fundamental. Melalui program upskilling dan reskilling yang berkelanjutan, SDM perguruan tinggi dipersiapkan untuk menghadapi disrupsi digital dengan literasi AI, cloud computing, dan IoT sebagai fondasi adaptasi di era *Society 5.0*. Hal ini memerlukan dukungan kepemimpinan digital (*e-leadership*) yang mampu menumbuhkan budaya inovasi dan kolaborasi lintas fungsi dalam struktur organisasi yang lebih cepat, fleksibel dan adaptif. Melalui kerangka kerja *SMART University*, perguruan tinggi tidak hanya mengejar kemajuan teknis, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai etika digital dan karakter Pancasila untuk memastikan transformasi yang beretika, inklusif, dan berkelanjutan dalam ekosistem pendidikan tinggi.

Di balik potensi transformatifnya, digitalisasi MSDM di perguruan tinggi menghadapi ancaman kritis terkait keamanan dan etika. Implementasi sistem presensi berbasis AI dan GPS, serta integrasi dalam *Human Resource Information System* (HRIS), membawa risiko nyata terhadap pelanggaran privasi data dan potensi pengawasan berlebihan yang melampaui batas profesionalisme. Selain itu, penggunaan AI dalam proses rekrutmen dan evaluasi kinerja rentan terhadap bias algoritmik yang bersumber dari data historis, sehingga berpotensi menghasilkan keputusan yang diskriminatif. Tanpa adanya pedoman etika digital dan perlindungan data yang kuat, integritas

akademik dan kepercayaan institusional berada dalam posisi yang terancam. Tantangan lainnya berkaitan erat dengan kapasitas sumber daya manusia dan dinamika organisasi. Fenomena kesenjangan digital (*digital divide*) antar-generasi dosen dan staf menjadi hambatan utama dalam pemerataan adopsi teknologi. Ketidaksiapan ini didukung oleh kurangnya program pelatihan dan *reskilling* yang sistematis untuk menguasai teknologi baru seperti analitik data atau *cloud computing*. Secara psikologis, digitalisasi sering kali memicu tekanan beban kerja baru yang berdampak pada penurunan kesejahteraan. Di sisi lain, resistensi budaya dan ketergantungan pada sistem lama yang tidak kompatibel sering kali menghambat kelancaran integrasi digital, terutama ketika tidak didukung oleh kebijakan kelembagaan yang konkret. Hal ini membuat adanya risiko secara signifikan mengenai disrupsi peran konvensional dan keberlanjutan sistem. Otomatisasi yang berlebihan dikhawatirkan dapat mengikis fungsi humanistik dalam pengelolaan SDM, yang pada akhirnya mengurangi aspek empati dan interaksi manusiawi di lingkungan kampus. Selain itu, perubahan teknologi yang cepat sering kali tidak diikuti dengan redefinisi peran yang jelas, sehingga memicu konflik internal. Dari sisi teknis dan finansial, kompleksitas integrasi lintas fungsi antara sistem akademik, keuangan, dan SDM menuntut kemampuan berbagai sistem informasi dan aplikasi untuk bekerja sama, saling terhubung, dan bertukar data secara akurat tanpa hambatan teknis.

Transformasi digital dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di perguruan tinggi merupakan sebuah arena dialektis yang kompleks, bukan sekadar proses linier, sebab selalu mempertentangkan efisiensi dan humanisme, serta inovasi dan resistensi. Dialektika ini terwujud melalui serangkaian kontradiksi strategis yang menuntut keseimbangan kritis bagi perguruan tinggi: antara otomasi dan humanisme untuk menjaga empati di tengah efisiensi, penggunaan data-driven yang harus dibersihkan dari bias algoritmik demi keadilan transparan, serta integrasi e-learning yang wajib mengatasi *digital divide* melalui inklusivitas. Seluruh dinamika ini bermuara pada perlunya kepemimpinan ambidextrous yang mampu menavigasi resistensi budaya guna menjembatani eksplorasi inovasi digital dengan nilai-nilai kerja konvensional. Pada akhirnya tantangan utama perguruan tinggi adalah mengelola kontradiksi ini untuk mencapai keseimbangan antara kecepatan teknologi dan nilai-nilai kemanusiaan dalam MSDM.

Transformasi digital dalam dunia Perguruan Tinggi merupakan sebuah keniscayaan, namun perjalanannya tidaklah mulus. Seringkali, fokus berlebihan pada perangkat keras dan lunak membuat institusi mengabaikan dua pilar krusial lainnya: manusia (*people*) dan proses kerja (*process*). Akibatnya, alih-alih mencapai efisiensi dan inovasi, upaya digitalisasi justru terperangkap dalam serangkaian permasalahan fundamental yang menghambat dampak positifnya. Kesenjangan ini menggarisbawahi perlunya kerangka kerja yang lebih holistik dan terstruktur. Tantangan transformasi digital di Perguruan Tinggi dapat dikelompokkan menjadi tiga dimensi utama. Dari sisi *People*, masalah berpusat pada kurangnya kompetensi digital SDM, resistensi terhadap perubahan yang dipicu ketidakpastian dan budaya kerja lama, serta minimnya kepemimpinan digital yang strategis. Selain itu, proses onboarding dosen baru belum berbasis digital, dan evaluasi kinerja tidak adaptif karena belum mencerminkan kontribusi inovasi dan kolaborasi. Dimensi *Process* menunjukkan bahwa fragmentasi proses kerja (akademik dan administratif terpisah), ketiadaan standarisasi digital (SOP yang konsisten), dan monitoring/evaluasi yang belum berbasis data *real-time* menjadi penghalang. Belum lagi kita melihat kebijakan internal belum mendukung transformasi digital secara menyeluruh, dan strategi manajemen perubahan cenderung tidak sistematis. Hal terakhir yakni dimensi *Technology*, terlihat dari infrastruktur digital yang belum memadai (keterbatasan jaringan, hardware, dan dukungan teknis), sistem informasi terpisah (tidak terintegrasi), dan kurangnya interoperabilitas antar-sistem. Permasalahan ini diperparah dengan belum optimalnya keamanan dan privasi data, serta minimnya eksplorasi teknologi baru seperti AI dan big data untuk mendukung pembelajaran dan manajemen. Meskipun studi tentang transformasi digital di Perguruan Tinggi telah banyak dilakukan, terdapat beberapa kelemahan signifikan yang menghambat pemahaman dan implementasi efektif di Indonesia. Salah satu kelemahan yakni kelemahan literatur. Kelemahan ini mencakup fragmentasi fokus yang mengabaikan integrasi dimensi *people* dan *process* secara holistik, serta minimnya konteks lokal dalam mempertimbangkan karakteristik unik birokrasi dan budaya kerja perguruan tinggi di Indonesia. Kondisi ini diperburuk oleh kurangnya model implementatif akibat studi yang cenderung bersifat deskriptif, serta evaluasi dampak yang lemah karena penilaian transformasi digital belum sepenuhnya berbasis pada indikator kinerja institusional yang relevan seperti akreditasi, reputasi, maupun daya saing. Kelemahan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara teori, konteks lokal, dan praktik implementasi yang terukur. Berdasarkan sistematisasi permasalahan sebelumnya, terdapat sejumlah peluang strategis yang dapat dimanfaatkan oleh perguruan tinggi untuk mengatasi berbagai tantangan transformasi digital. Perguruan Tinggi perlu berfokus pada tiga peluang strategis utama yang selaras dengan kerangka *People-Process-Technology*. Dari dimensi *people*, penguatan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui pelatihan berbasis *microcredential* dan sertifikasi (nasional/internasional) untuk meningkatkan kompetensi digital dosen dan staf secara terukur. Pada

dimensi *process*, fokus diarahkan pada integrasi menyeluruh antara proses akademik dan administratif dengan membangun platform digital terpadu yang dioperasikan berbasis data. Sementara untuk dimensi *technology*, peluang strategis terletak pada pemanfaatan optimal AI, big data, dan *learning analytics* untuk menciptakan pembelajaran adaptif bagi mahasiswa dan mendukung sistem manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis kinerja yang lebih objektif dan prediktif. Dalam memaksimalkan peluang strategis transformasi digital, perguruan tinggi di Indonesia perlu mengadopsi serangkaian strategi konkret yang terbagi dalam tiga pilar. Pertama, penguatan SDM digital (*People*) dilakukan melalui program digital leadership untuk melatih pimpinan dalam manajemen perubahan, mendesain digital onboarding berbasis *Learning Management System* (LMS) dan analitik data untuk mempercepat adaptasi dosen baru, serta menyusun kurikulum pelatihan internal tentang kompetensi AI dan data governance. Kedua, integrasi proses akademik dan administratif (*process*) dicapai dengan menyusun dan menerapkan SOP digital terstandarisasi untuk semua proses kunci, mengembangkan Dashboard Kinerja Institusi berbasis data real-time untuk evaluasi capaian strategis, dan menjalankan manajemen perubahan Partisipatif yang melibatkan seluruh stakeholder. Ketiga, optimalisasi teknologi strategis (*technology*) berfokus pada penggunaan *Learning Analytics* untuk mendukung bukti akreditasi dan peningkatan mutu, mengadopsi AI untuk manajemen SDM (penilaian kinerja, prediksi pelatihan, dan deteksi *burnout*), serta menjamin Interoperabilitas Sistem dengan mengintegrasikan sistem akademik, keuangan, dan SDM ke dalam satu ekosistem digital yang aman dan efisien. Pada akhirnya, implementasi strategi transformasi digital yang konkret tersebut memberikan kontribusi langsung terhadap tujuan strategis perguruan tinggi secara institusional. Kontribusi ini terwujud dalam pencapaian Akreditasi Unggul melalui penyediaan bukti digital yang kuat dan terukur mengenai mutu pembelajaran, tata kelola, dan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Selain itu, strategi ini mendukung peningkatan reputasi perguruan tinggi dengan memastikan publikasi data kinerja dan inovasi digital yang transparan dan dapat diverifikasi. Secara keseluruhan, adopsi teknologi mutakhir dan pengembangan SDM yang relevan dengan kebutuhan industri dan masyarakat akan secara signifikan meningkatkan daya saing global perguruan tinggi di kancan internasional. Transformasi digital dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di perguruan tinggi harus dilengkapi dengan mitigasi ancaman kritis melalui pembangunan tata kelola digital yang kuat. Berdasarkan temuan, terdapat tiga ancaman utama yang perlu diidentifikasi dan ditangani: pertama, keamanan data, yang mencakup risiko kebocoran, manipulasi, atau penyalahgunaan data sensitif dosen dan tenaga kependidikan; kedua, etika digital, yang menyoroti minimnya pedoman etis yang jelas dalam pemanfaatan teknologi baru seperti AI, data analitik, dan sistem evaluasi digital; dan ketiga, kesiapan kompetensi SDM, yakni ketidaksiapan fundamental dosen dan staf untuk mengadopsi dan memanfaatkan teknologi baru secara efektif dan bertanggung jawab. Ketiga ancaman ini berpotensi merusak kepercayaan dan menghambat keberhasilan jangka panjang dari seluruh inisiatif digital. Dalam mengatasi ancaman kritis transformasi digital, perguruan tinggi perlu membangun tata kelola digital MSDM yang kuat berbasis tiga pilar mitigasi utama. Pilar pertama, keamanan data, diwujudkan dengan menetapkan kebijakan perlindungan data pribadi sesuai UU PDP dan standar internasional (GDPR), mengimplementasikan sistem enkripsi, autentikasi ganda, dan audit log pada platform MSDM, serta rutin melakukan pelatihan keamanan siber bagi seluruh pengguna. Pilar kedua, etika digital, diatasi dengan menyusun kode etik digital MSDM yang mencakup penggunaan AI, analitik data, dan privasi, membentuk komite etik digital lintas unit untuk pengawasan, dan melibatkan dosen serta staf dalam penyusunan kebijakan guna mencerminkan nilai-nilai institusi. Pilar ketiga yakni kesiapan kompetensi, dimitigasi dengan melakukan pemetaan kompetensi digital secara berkala, menyediakan pelatihan berbasis kebutuhan (*adaptive learning*) dan sertifikasi, serta mengintegrasikan kompetensi digital sebagai komponen penting dari penilaian kinerja dan pengembangan karier. Dalam memastikan keberlanjutan dan efektivitas mitigasi ancaman, perguruan tinggi perlu mengadopsi arsitektur tata kelola digital MSDM yang terstruktur. Arsitektur ini mencakup empat elemen utama: pertama, Struktur Organisasi, yaitu pembentukan unit khusus digital HR *Governance* yang ditempatkan di bawah koordinasi Wakil Rektor Bidang SDM dan Teknologi; kedua, Kebijakan dan Regulasi, yang mengharuskan integrasi kebijakan digital secara resmi ke dalam peraturan rektor serta Standar Operasional Prosedur (SOP) MSDM; ketiga, Sistem dan Teknologi, di mana institusi wajib menggunakan platform MSDM berbasis cloud yang dilengkapi fitur keamanan data, interoperabilitas, dan kapabilitas analitik; dan keempat, Monitoring dan Evaluasi, yaitu penerapan dasbor kinerja MSDM digital yang berfungsi memantau secara real-time tingkat kepatuhan terhadap kebijakan, perkembangan kompetensi SDM, serta dampak dari seluruh kebijakan digital yang diterapkan. Pembangunan tata kelola digital MSDM yang kuat dan langkah mitigasi yang terstruktur tersebut memberikan kontribusi langsung terhadap tujuan strategis perguruan tinggi. Kontribusi ini memperkuat pencapaian Akreditasi Unggul melalui penyediaan bukti tata kelola Sumber Daya Manusia (SDM) yang aman, etis, dan berbasis pada pengembangan kompetensi digital yang terukur. Selain itu, dengan menunjukkan komitmen institusi terhadap etika dan keamanan data dalam era digital, langkah ini secara signifikan meningkatkan Reputasi Institusi. Pada akhirnya, upaya ini memastikan daya Saing SDM perguruan tinggi dengan mengembangkan talenta digital yang memiliki kesiapan

dan relevansi untuk bersaing baik di tingkat nasional maupun global. Sintesis ini memberikan kontribusi signifikan terhadap literatur mengenai transformasi digital dan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di sektor pendidikan tinggi, khususnya di Indonesia. Kontribusi utamanya adalah pendekatannya yang Integratif dan Multidimensi, menggabungkan dimensi *People-Process-Technology* secara sistematis, berbeda dari studi sebelumnya yang cenderung terfragmentasi. Selain itu, sintesis ini berbasis konteks lokal karena secara spesifik menyoroti karakteristik unik perguruan tinggi Indonesia, termasuk birokrasi dan regulasi nasional yang sering diabaikan dalam literatur internasional. Jurnal ini juga berorientasi strategis dengan tidak hanya mendeskripsikan fenomena, tetapi juga menawarkan strategi konkret dan kerangka tata kelola digital MSDM yang dapat langsung diimplementasikan oleh institusi. Terakhir, kontribusi penting lainnya adalah penekanan pada etika dan keamanan digital dalam penggunaan teknologi, sebuah aspek krusial yang masih minim dibahas dalam literatur pendidikan tinggi saat ini. Sintesis ini menunjukkan beberapa keunikan yang membedakannya dari studi terdahulu. Keunikan utama terletak pada pendekatan sintesis kritis yang digunakan, yaitu memanfaatkan metode *structured literature review* dan *gap mapping* untuk mengidentifikasi area yang belum terjelajahi secara sistematis. Lebih lanjut, sintesis ini menghasilkan sebuah *Framework* tata kelola digital MSDM yang inovatif, menawarkan kerangka kerja yang secara eksplisit mengintegrasikan kebijakan, teknologi, dan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) ke dalam satu sistem tata kelola yang adaptif dan berkelanjutan. Terakhir, sintesis ini memiliki fokus yang kuat pada akreditasi dan daya saing institusi, secara langsung mengaitkan upaya transformasi digital MSDM dengan tujuan strategis perguruan tinggi, seperti pencapaian akreditasi unggul, peningkatan reputasi, dan daya saing global. Berdasarkan analisis kritis terhadap literatur yang ada, terdapat beberapa kesenjangan penting (Gap Literatur) yang harus diisi oleh penelitian mendatang. Pada area tata kelola digital MSDM, studi yang menawarkan model tata kelola digital yang komprehensif dan kontekstual untuk perguruan tinggi di negara berkembang masih minim. Kesenjangan juga terlihat pada etika dan keamanan Data, di mana eksplorasi terhadap implikasi etis dan kebijakan perlindungan data khususnya dalam penggunaan AI dan *learning analytics* di MSDM masih sangat kurang. Selain itu, dalam evaluasi dampak strategis, belum banyak studi yang secara kuantitatif mengukur dampak digitalisasi MSDM terhadap akreditasi, reputasi institusi, dan daya saing.

Hal berikut yang didapat adalah minimnya pemetaan kompetensi digital dosen secara nasional beserta strategi pengembangan yang berbasis kebutuhan lokal, serta kurangnya kajian mendalam mengenai interoperabilitas sistem MSDM dengan sistem akademik dan keuangan dalam satu ekosistem digital. Untuk secara efektif mengisi kesenjangan literatur yang telah teridentifikasi, arah penelitian mendatang harus berfokus pada empat area utama. Pertama, diperlukan Pengembangan dan uji coba model tata kelola MSDM digital yang secara spesifik berbasis pada konteks Indonesia. Kedua, penting untuk dilakukan Studi longitudinal guna mengukur dampak jangka panjang transformasi digital MSDM terhadap kinerja institusi dan capaian akreditasi secara empiris. Ketiga, perlu adanya Kajian etnografis yang mendalam mengenai persepsi dosen terhadap etika penggunaan teknologi, khususnya dalam konteks manajemen kinerja. Terakhir, penelitian selanjutnya harus diarahkan pada Penelitian desain sistem interoperabilitas MSDM untuk menciptakan kerangka kerja yang mendukung integrasi sistem dan pengambilan keputusan yang didorong oleh data.

Implementasi transformasi digital Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di perguruan tinggi Indonesia menunjukkan perbedaan signifikan dibandingkan institusi di negara maju, terutama dipengaruhi oleh tiga faktor utama. Pertama, adanya regulasi yang sentralistik, di mana kebijakan dari Kemendikbudristek seperti MBKM yang sangat mendorong digitalisasi tetapi juga menuntut kepatuhan ketat terhadap standar nasional yang belum tentu sinkron dengan kesiapan individual institusi. Kedua, perguruan tinggi Indonesia menghadapi ketimpangan infrastruktur digital yang akut, menciptakan disparitas akses teknologi antara wilayah urban dan rural, serta antara perguruan tinggi besar dan kecil, yang secara langsung memengaruhi kualitas implementasi MSDM digital. Ketiga, budaya organisasi yang hierarkis masih kental, dengan struktur birokratis yang cenderung memperlambat pengambilan keputusan dan adopsi teknologi baru, berbanding terbalik dengan pendekatan agile berbasis tim lintas fungsi yang umum di institusi global. Regulasi nasional dari kementerian terkait memiliki dampak ambivalen terhadap digitalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di perguruan tinggi. Di satu sisi, regulasi tersebut mendorong digitalisasi, namun di sisi lain menciptakan tantangan implementasi. Sebagai contoh, Standar Akreditasi BAN-PT mendorong digitalisasi data kinerja dosen dan institusi, tetapi belum sepenuhnya mendukung interoperabilitas sistem yang dibutuhkan. Demikian pula, kebijakan MBKM membuka peluang besar untuk integrasi platform pembelajaran dan manajemen SDM, namun implementasinya belum diikuti dengan kebijakan teknis MSDM digital yang memadai. Sementara itu, Sistem Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PDDIKTI) berfungsi sebagai sumber data utama, tetapi seringkali belum terintegrasi secara optimal dengan sistem MSDM internal perguruan tinggi. Terakhir, peraturan tentang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) menuntut perguruan

tinggi untuk memperkuat keamanan data, meskipun kenyataannya banyak institusi belum memiliki kapasitas teknis dan kebijakan internal yang memadai untuk memenuhi standar tersebut.

Variasi jenis dan skala perguruan tinggi secara signifikan memengaruhi dinamika dialektika digitalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Perguruan tinggi negeri besar, dengan sumber daya dan infrastruktur yang lebih kuat namun dibebani oleh birokrasi yang kompleks, memiliki potensi tinggi untuk digitalisasi, tetapi sangat membutuhkan reformasi tata kelola dan manajemen perubahan yang masif. Sebaliknya, perguruan tinggi swasta besar cenderung lebih fleksibel dalam pengambilan keputusan dan adopsi teknologi, sehingga dapat cepat berinovasi, meskipun terkadang inisiatifnya kurang sinkron dengan regulasi nasional. Sementara itu, perguruan tinggi negeri/swasta kecil yang memiliki keterbatasan anggaran dan SDM digital, namun secara struktural lebih adaptif, membutuhkan dukungan eksternal serta model digitalisasi yang modular dan bertahap agar implementasinya berkelanjutan. Sintesis yang disajikan dalam jurnal ini memiliki relevansi kontekstual yang tinggi bagi Perguruan Tinggi di Indonesia karena beberapa alasan. Sintesis ini secara praktis menyediakan kerangka kerja yang adaptif terhadap kompleksitas regulasi nasional dan kondisi infrastruktur lokal yang beragam. Selain itu, sintesis ini menawarkan strategi mitigasi dan penguatan tata kelola digital MSDM yang fleksibel dan dapat disesuaikan dengan variasi tipe dan skala perguruan tinggi, baik negeri maupun swasta, besar maupun kecil. Hal terpenting adalah kerangka kerja ini secara tegas menekankan pentingnya etika, keamanan data, dan kompetensi digital sebagai fondasi krusial untuk menjamin keberlanjutan dan keberhasilan jangka panjang dari seluruh upaya transformasi.

#### 4. Kesimpulan

Transformasi digital dalam manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi Indonesia merupakan proses dialektis yang menghadirkan peluang strategis sekaligus ancaman kritis. Berdasarkan sintesis literatur yang dilakukan secara sistematis, penelitian ini menyimpulkan bahwa digitalisasi MSDM mampu meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat pengambilan keputusan berbasis data, serta memperkaya pengalaman kerja dosen dan tenaga kependidikan melalui personalisasi dan teknologi adaptif. Di sisi lain, ancaman seperti kesenjangan kompetensi digital, risiko etika dan privasi data, serta resistensi budaya organisasi menjadi tantangan nyata yang harus dimitigasi secara terstruktur. Jawaban atas pertanyaan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital MSDM tidak hanya bergantung pada adopsi teknologi, tetapi juga pada kesiapan institusi dalam membangun tata kelola digital yang adaptif, etis, dan kontekstual. Perguruan tinggi perlu mengintegrasikan dimensi *People-Process-Technology* secara holistik agar transformasi yang dilakukan tidak sekadar bersifat teknis, melainkan juga berdampak strategis terhadap akreditasi, reputasi, dan daya saing institusi. Berdasarkan temuan tersebut, terdapat beberapa saran praktis yang dapat diimplementasikan oleh berbagai pemangku kepentingan. Bagi pimpinan perguruan tinggi, disarankan untuk segera menyusun peta jalan transformasi digital MSDM yang mencakup kebijakan perlindungan data pribadi, penguatan kepemimpinan digital, dan integrasi sistem informasi lintas fungsi. Langkah ini penting untuk memastikan bahwa digitalisasi tidak hanya efisien, tetapi juga aman dan berkelanjutan. Bagi unit pengelola SDM, disarankan untuk mengembangkan program pelatihan berbasis microcredential dan sertifikasi digital guna meningkatkan literasi teknologi dan kompetensi AI di kalangan dosen dan staf. Program onboarding digital berbasis *Learning Management System* (LMS) juga perlu diterapkan agar adaptasi terhadap sistem baru dapat berlangsung lebih cepat dan efektif. Bagi peneliti dan akademisi, studi ini membuka ruang untuk eksplorasi lebih lanjut mengenai model tata kelola MSDM digital berbasis konteks Indonesia, evaluasi dampak transformasi terhadap akreditasi dan reputasi, serta kajian etnografis tentang persepsi etika teknologi di lingkungan akademik. Dengan demikian, transformasi digital MSDM tidak hanya menjadi respons terhadap disrupsi teknologi, tetapi juga menjadi strategi institusional untuk membangun ekosistem pendidikan tinggi yang unggul, inklusif, dan berdaya saing global.

#### Referensi

1. Barišić, A. F., Rybacka Barišić, J., & Miloloža, I. (2021). Digital Transformation: Challenges for Human Resources Management. *ENTRENOVA*, 7(1), 365–375. <https://doi.org/10.54820/gtfn9743>
2. Lobschat, L., Mueller, B., Eggers, F., Brandimarte, L., Diefenbach, S., Kroschke, M., & Wirtz, J. (2021). Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research*, 122, 875–888. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.006>
3. Nachit, M., & Okar, C. (2020). Digital transformation of Human Resources Management: A Roadmap. 2020 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions. <https://doi.org/10.1109/ICTMOD49425.2020.9380608>
4. Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–223. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>

5. Strohmeier, S. (2020). *Digital human resource management: A conceptual clarification*. German Journal of Human Resource Management, 34(3), 345–365.
6. Sutherland, J. (2017). *Key Concepts in Human Resource Management*. Bloomsbury Publishing.
7. Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T., & Snell, S. (2010). The SAGE handbook of human resource management. In *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4135/9780857021496>
8. Aji, Guruh Suksumono, & Mala, Iva Khoiril (2024). Meningkatkan Kualitas SDM Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif Perusahaan di Era Digital: Tren, Inovasi, dan Tantangan. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif*, 2(3), 1-17, ISSN 2964-1241, CV. Alim's Publishing, <https://doi.org/10.59024/jumek.v2i3.357>
9. Fadilah, N., & Anshori, M. I. (2025). Studi Transformasi Digital terhadap Manajemen SDM Global: Systematic Literature Review. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 5(1), 3270–3282.
10. Ambalika, Ni Komang Ayu Diah, Azzahra, Hurul A'ini Sekar, Mariyam, Mariyam, & Suhendro, Jauza Maylia (2025). Auto Pintar atau Auto Malas? Studi tentang Literasi AI, Pengambilan Keputusan, dan Performa Akademik Mahasiswa. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 1764-1770, ISSN 2963-914X, Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai, <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2222>
11. Ardista, Rini, Kusuma, Aditya Putra, & Munandar, Asep Nur Imam (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia Di Bank Syariah: Tantangan dan Peluang Dalam Era Digital. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis (JEBS)*, 4(4), 634-639, ISSN 2807-8438, Universitas Dharma Andalas, <https://doi.org/10.47233/jebs.v4i4.1932>
12. Fahmi, Teuku (2024). TRANSFORMASI DIGITAL DAN PENGARUHNYA TERHADAP BUDAYA ORGANISASI: TINJAUAN LITERATUR SISTEMATIS. *Jurnal Manajemen Akuntansi dan Ilmu Ekonomi*, 1(2), 101-109, ISSN 3063-217X, PT. Anan Publisher Cendekia, <https://doi.org/10.70585/jumali.v1i2.46>
13. Hapsari, Nandita Suri, & Suranto, Suranto (2025). Transformasi Pendidikan di Era Digital: Dampak, Tantangan, dan Peluang dalam Dinamika Pembelajaran Mahasiswa di Lingkungan Perguruan Tinggi. *PAKAR Pendidikan*, 23(1), 212-222, ISSN 2303 2219, Universitas Negeri Padang, <https://doi.org/10.24036/pakar.v23i1.672>
14. Harahap, Lokot Muda, Pakpahan, Tiarasi Gloria, Wijaya, Ratri Aulia, & Nasution, Ahmad Zacky (2024). Dampak Transformasi Digital pada Agribisnis: Tantangan dan Peluang bagi Petani di Indonesia. *Botani : Publikasi Ilmu Tanaman dan Agribisnis*, 1(2), 99-108, ISSN 3046-5494, Asosiasi Penelitian dan Pengajar Ilmu Hukum Indonesia, <https://doi.org/10.62951/botani.v1i2.55>
15. Harefa, Fatarolius, & Lase, Daniel Hasanema (2025). Pengaruh Teknologi Informasi Terhadap Transformasi Digital dan Inovasi dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Ekonomi, Pendidikan dan Teknik*, 2(1), 7-12, ISSN 3063-864X, CV. Sinar Howuhowu, <https://doi.org/10.70134/identik.v2i1.156>
16. Hariadi, Untoro, & Perdana, Putri (2025). TRANSFORMASI DIGITAL DAN PENGEMBANGAN SDM PERTANIAN: STRATEGI MENGHADAPI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0. *Jurnal Pertanian Agros*, 27(2), 257-266, ISSN 1411 0172, Universitas Janabradra, <https://doi.org/10.37159/jpa.v27i2.88>
17. Hasanah, Uswatun (2024). PRIVASI DATA DAN TRANSPARANSI: TANTANGAN ETIS DALAM PENERAPAN ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) DI BIDANG AKUNTANSI. *Smart GOALS Jurnal Bisnis Digital Dan Manajemen*, 1(1), 19-31, ISSN 3063-9646, Universitas Tjut Nyak Dhien, <https://doi.org/10.36490/sg.v1i1.1330>
18. Hanifah. (2024). Implementasi teknologi dalam manajemen sumber daya manusia: Tantangan dan peluang di era digital. *Journal of Economics, Business, Management, Accounting and Social Sciences (JEBMASS)*, 2(2), 104–107
19. Ikhsan, Idham, Enas, Enas, & Kusniawati, Aini (2023). Kompetensi Sumber Daya Manusia Di Era Transformasi Industri 4.0 Dan Digital 5.0 Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan. *Maeswara : Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan kewirausahaan*, 1(5), 60-72, ISSN 2988-5000, Asosiasi Riset Ilmu Manajemen dan Bisnis Indonesia, <https://doi.org/10.61132/maeswara.v1i5.167>
20. Iriani, Nisma, Putera, Wahyudi, Hidayah, Rahmat, & Agusniati, Andi (2024). Pengaruh Digitasi, Digitalisasi, Transformasi Digital dan Era Digital Terhadap Peningkatan Mutu SDM Pada PT Suraco Jaya Abadi Motor. *Movere Journal*, 6(1), 47-60, ISSN 2656-2790, STIE Tri Dharma Nusantara, <https://doi.org/10.53654/mv.v6i1.423>
21. Kambau, Ridwan Andi (2024). Proses Transformasi Digital pada Perguruan Tinggi di Indonesia. *Jurnal Rekayasa Sistem Informasi dan Teknologi*, 1(3), 126-136, ISSN 3025-888X, <https://doi.org/10.59407/jrsit.v1i3.481>
22. Kirana, Angelika Yanuar, Saifudin, Mohamad, Mukhlisin, Muhammad Miftachul, Fatmawati, Nina, & Ansori, Mochammad Isa (2023). Transformasi Digital terhadap Sumber Daya Manusia sebagai Upaya Meningkatkan Kapabilitas Perusahaan. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 2(4), 19-36, ISSN 2962 0821, Universitas 45 Surabaya, <https://doi.org/10.30640/digital.v2i4.1707>
23. Nabila, Dhea Putri, & Masruroh, Sri Ine (2025). Transformasi Digital Dan Tantangan Manajemen Dalam Era Pendidikan 5.0 di BLK Muncar Banyuwangi. *Al-Amin: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Sosial Humaniora*, 3(1), 177-187, ISSN 3024-8965, Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Al-Kifayah Riau, <https://doi.org/10.53398/alaman.v3i1.441>
24. Nashoha, Anis, Rusmiati, & Karima, Sabel (2025). TRANSFORMASI DIGITAL DALAM MANAJEMEN KOPERASI: PELUANG DAN TANTANGAN. *Journal Central Publisher*, 2(7), 2326-2332, ISSN 2987-2642, CV. Central Publisher, <https://doi.org/10.60145/jcp.v2i7.485>
25. Nematollahi, H. R., Mohammadi, H., Gholipoor, A., & Esmaeili, N. M. (2024). Strengthening human resource management system with digital practices, transformation, and task interdependence. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 9(4), 579–600. <https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2024.04.03>
26. Novitasari, Dhany, Nasution, Dian Tamaela, Pratikno, Ghufron Eko, & Fauzi, Achmad (2025). Transformasi Manajemen SDM ASN di Era Digital: Kajian Literature atas Kompetensi Digital, Sistem Merit, dan Gaya Kepemimpinan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(6), 4205-4214, ISSN 2686-5238, Yayasan Dharma Indonesia Tercinta (Dinasti), <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i6.5615>
27. Pradana, Reinaldy Achmad, Pitaloka, Diah, Rukmana, Imlal Laduni, & Gunawan, Ahmad (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Digital: Keterampilan dan Peran di Era Digital. *COMSERVA : Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 2, 1806 1817, ISSN 2798-5210, Publikasi Indonesia, <https://doi.org/10.59141/comserva.v2i09.583>
28. Pratama, Intan Elfina, & Putri, Tiffany Melia (2025). Peran Teknologi dalam Transformasi Digital: Tantangan dan Peluang untuk Organisasi dan Bisnis. *Jurnal Ilmu Sosial, Humaniora dan Seni*, 3(6), 1064-1072, ISSN 2963-5802, CV Information Technology and Training Center Indonesia, <https://doi.org/10.62379/jishs.v3i6.3168>
29. Publish or Perish. (2025). Software for citation analysis and academic research. <https://harzing.com/resources/publish-or-perish>

30. Purwani, Ririn, Fathoni, Achmad, Sarilan, Sarilan, & Siswanto, Hery (2024). Transformasi Administrasi Pendidikan untuk Mengoptimalkan Efisiensi dan Kualitas Layanan Pendidikan pada Era Digital. *Jurnal Keilmuan dan Keislaman*, 53-58, ISSN 2964-4941, Universitas Muhammadiyah Surakarta, <https://doi.org/10.23917/jkk.v4i1.261>
31. Rahmadi, Muhamad Hanan, & Rusmiati, Elis Teti (2025). Transformasi Digital Manajemen SDM di Instansi Pemerintah: Adaptasi, Tantangan, dan Peluang. *Petanda: Jurnal Ilmu Komunikasi dan Humaniora*, 7(2), 113-121, ISSN 2614-5537, Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, <https://doi.org/10.32509/petanda.v7i2.5174>
32. Resdayani, Resdayani (2025). Transformasi Supervisi Kepala Sekolah di Era Digital: Tinjauan Sistematis terhadap Model dan Pendekatan Terbaru. *Journal of Innovation in Teaching and Instructional Media*, 6(1), 152-164, ISSN 2746-3583, Yayasan Sembilan Pemuda Indonesia, <https://doi.org/10.52690/jitim.v6i1.1132>
33. Saifudin, Moh, & Rindaningsih, Ida (2024). TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN EDUCATION IN THE DIGITAL ERA. *International Journal Multidisciplinary (IJMI)*, 1(1), 47-53, ISSN 3031-9870, Antis Publisher, <https://doi.org/10.61796/ijmi.v1i1.42>
34. Sali, Jahidih, Mustapa, Masnih, & Arishin, Siti Saidatulakmal (2024). Chatbot AI GPT: Transformasi Pengajaran Falsafah dan Isu Semasa Era Digital. *e-Jurnal Penyelidikan dan Inovasi*, 11(2), 100-115, ISSN 2289-7909, Penerbit Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor, <https://doi.org/10.53840/ejpi.v11i2.185>
35. Saptaria, Lina, & Sopiha (2022). Transformasi Kepemimpinan dan Kompetensi Teknologi dalam Manajemen Industri Hijau: Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 1(2), 119-132, ISSN 2827-8259, PT Formosa Cendekia Global, <https://doi.org/10.55927/ministal.v1i2.348>
36. Suwandi, Eko Darmawan, & Syarifudin, Akhmad (2025). Dampak Transformasi Digital Terhadap Audit Intern, Manajemen Risiko, Dan Pengendalian: Tinjauan Literatur. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis (JEBS)*, 5(1), 178-187, ISSN 2807-8438, Universitas Dharma Andalas, <https://doi.org/10.47233/jebs.v5i1.2565>
37. Syafitri, Netti, Mulyadi, Mulyadi, Sari, Dewi Permata, Sumardin, Sumardin, & Sabri, Sabri (2025). Kepemimpinan Digital sebagai Kunci Adaptasi Karyawan di Tengah Transformasi Teknologi. *MANABIS: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(2), 168-181, ISSN 2829-2103, Yayasan Pendidikan Penelitian Pengabdian Algero, <https://doi.org/10.54259/manabis.v4i2.4842>
38. Tanasya, Anisa, Aalamsyah, Annisa Adelia Pratiwi, Mulyadi, Mulyadi, Ilaihi, Soendra Kurnia, & Roni, Yusuf (2025). Pengelolaan Manajemen SDM dalam Meningkatkan Kesejahteraan & Kinerja Karyawan di Era Transformasi Digital. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(2), 89-100, ISSN 2827-8666, Politeknik Pratama Purwokerto, <https://doi.org/10.55606/jumbiku.v5i2.5400>
39. Tribuana, Dhimas, Usman, Usman, & Dayanti (2025). Transformasi SDM Dalam Mendorong Keberlanjutan Bisnis: Peran Strategis HR Dalam Implementasi ESG. *Jurnal Teknologi dan Bisnis Cerdas*, 1(1), 1-16, ISSN 3109-8924, Plexi Digital Indonesia, <https://doi.org/10.64476/jtbc.v1i1.1>
40. Wilarman, Navisha, & Tiarapuspa (2024). Pengaruh Digital Leadership, HI-HRMP, dan Employee Dynamic Capabilities terhadap Employee Digital Performance di Sektor Teknologi Informasi. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan*, 6(1), ISSN 2798-0502, Indonesian Journal Publisher, <https://doi.org/10.53697/emak.v6i1.2072>
41. Kawiana, I. G. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia "MSDM" Perusahaan*. UNHI Press Publishing.
42. Subekhi, A., & Jauhar, M. (2013). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Prestasi Pustaka.
43. Sutrisno, E., Fatoni, A., & Nawawi, H. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Kencana Prenada Media Group.
44. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (14th ed.). Kogan Page Publishers.
45. Agustin, Eki. (2025). *Transformasi Digital Dalam Manajemen Pendidikan Islam*. *Jurnal Multidisiplin West Science*, 4(6), 850-859. <https://doi.org/10.58812/jmws.v4i06.2400>
46. Ambalika, Ni Komang Ayu Diah et al. (2025). *Auto Pintar atau Auto Malas?*. *RIGGS*, 4(3), 1764-1770. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2222>
47. Anandita, Septi Lis, Wolor, Christian Wiradendi, & Marsofiyati, Marsofiyati (2023). Pengaruh Perubahan Digitalisasi, Kesenjangan Digital dan Transformasi Terhadap Efektivitas Perusahaan. *Jurnal Mahasiswa Kreatif*, 2(1), 50-59, ISSN 2986-3066, Fakultas Hukum, Universitas Katolik Widya Karya Malang, <https://doi.org/10.59581/jmk-widyakarya.v2i1.2175>
48. Ardiansyah, Dedy (2023). TRANSFORMASI DIGITAL PERGURUAN TINGGI MENGGUNAKAN PRINSIP SMART EDUCATION. *Jurnal Informatika Komputer, Bisnis dan Manajemen*, 20(1), 42-55, ISSN 2715-2944, Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer El Rahma Yogyakarta, <https://doi.org/10.61805/fahma.v20i1.43>
49. Ardista, Rini, Kusuma, Aditya Putra, & Munandar, Asep Nur Imam (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia Di Bank Syariah: Tantangan dan Peluang Dalam Era Digital. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis (JEBS)*, 4(4), 634-639, ISSN 2807-8438, Universitas Dharma Andalas, <https://doi.org/10.47233/jebs.v4i4.1932>
50. Ayyasy, Ahmad Naffis, & Maelani, Shintya (2024). Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital: Sebuah Literatur Review. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 1(2), 53-59, ISSN 3047-9355, Yayasan Aya Sophia Indonesia, <https://doi.org/10.70508/2egxeq43>
51. Darussalam, M. Fikri, Artiningsih, Dwi Wahyu, & Shaddiq, Syahrial (2025). TRANSFORMASI DIGITAL DAN IMPLIKASINYA TERHADAP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 2(7), 1122-1127, ISSN 3062-9624, PT. Hasba Edukasi Mandiri, <https://doi.org/10.71282/jurmie.v2i7.750>
52. Dewanto, Rizal, & Prasetyo, Anton (2024). Pengaruh Digital Training, Digital Leadership dan Subjective Wellbeing Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Non PNS Dinas Kominfo di Kabupaten Kebumen). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (JIMMBA)*, 6(1), 84-99, ISSN 2721-2777, P4M STIE Putra Bangsa, <https://doi.org/10.32639/qmn47m18>
53. Fahmi, Teuku (2024). TRANSFORMASI DIGITAL DAN PENGARUHNYA TERHADAP BUDAYA ORGANISASI: TINJAUAN LITERATUR SISTEMATIS. *Jurnal Manajemen Akuntansi dan Ilmu Ekonomi*, 1(2), 101-109, ISSN 3063-217X, PT. Anan Publisher Cendekia, <https://doi.org/10.70585/jumali.v1i2.46>
54. Fritiar, Inkha Hediana Dena (2025). TRANSFORMASI ADMINISTRASI PERKANTORAN MELALUI INTEGRASI ARTIFICIAL INTELLIGENCE STRATEGI OPTIMALISASI EFISIENSI DAN PRODUKTIVITAS DI ERA DIGITAL. *Jurnal Administrasi Perkantoran dan Kesekretariatan*, 3(2), ISSN 2963 5098, Politeknik Pajajaran ICB Bandung, <https://doi.org/10.59820/apk.v3i2.338>
55. Herlissha, Novita, Noviyanti, Indah, Wibawa, Dian Prihardini, & Wulandari, Ayu (2025). The Digital HR Revolution: Rethinking Employee Satisfaction In Tech-Driven Work Environments. *Jurnal Mebis (Manajemen dan Bisnis)*, 10(1), 66-74, ISSN 2599 283X, University of Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur, <https://doi.org/10.33005/mebis.v10i1.683>

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5813>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

---

56. Iriani, Nisma, Putera, Wahyudi, Hidayah, Rahmat, & Agusniati, Andi (2024). Pengaruh Digitasi, Digitalisasi, Transformasi Digital dan Era Digital Terhadap Peningkatan Mutu SDM Pada PT Suraco Jaya Abadi Motor. *Movere Journal*, 6(1), 47-60, ISSN 2656-2790, STIE Tri Dharma Nusantara, <https://doi.org/10.53654/mv.v6i1.423>
57. Judijanto, Loso, & Azwar, Edy (2025). Analisis Bibliometrik tentang Transformasi Digital dalam Manajemen Keuangan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science*, 4(1), 88-97, ISSN 2964-2957, PT. Sanskara Karya Internasional, <https://doi.org/10.58812/jbmws.v4i01.2031>
58. Kambau, Ridwan Andi (2024). Proses Transformasi Digital pada Perguruan Tinggi di Indonesia. *Jurnal Rekayasa Sistem Informasi dan Teknologi*, 1(3), 126-136, ISSN 3025-888X, <https://doi.org/10.59407/jrsit.v1i3.481>
59. Kirana, Angelika Yanuar, Saifudin, Mohamad, Mukhlisin, Muhammad Miftachul, Fatmawati, Nina, & Ansori, Mochammad Isa (2023). Transformasi Digital terhadap Sumber Daya Manusia sebagai Upaya Meningkatkan Kapabilitas Perusahaan. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 2(4), 19-36, ISSN 2962 0821, Universitas 45 Surabaya, <https://doi.org/10.30640/digital.v2i4.1707>
60. Purwani, Ririn, Fathoni, Achmad, Sarilan, Sarilan, & Siswanto, Hery (2024). Transformasi Administrasi Pendidikan untuk Mengoptimalkan Efisiensi dan Kualitas Layanan Pendidikan pada Era Digital. *Jurnal Keilmuan dan Keislaman*, 53-58, ISSN 2964-4941, Universitas Muhammadiyah Surakarta, <https://doi.org/10.23917/jkk.v4i1.261>
61. Ramadian, Afzil, Nurlinda, Della Zulfia, & Ramadhina, Novy (2025). Digital transformation in HR Planning: Adaptation strategies and challenges in the industrial revolution 5.0 era. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 22(1), 39-52, ISSN 2527-8320, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, <https://doi.org/10.36406/jam.v22i1.137>
62. Septiani, Aisah Dwi, Novianti, Dwi, & Julianty, Shania Nur (2024). Penggunaan Rekrutmen Dan Seleksi Online Dalam Mengelola Sumber Daya Manusia Di Era Digital 4.0 Memiliki Dampak Yang Signifikan Terhadap Efektivitas Manajemen SDM. *Paraduta : Jurnal Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial*, 2(2), 64-74, ISSN 2964 6421, Universitas Madako Tolitoli, <https://doi.org/10.56630/paraduta.v2i2.685>
63. Suwandi, Eko Darmawan, & Syarifudin, Akhmad (2025). Dampak Transformasi Digital Terhadap Audit Intern, Manajemen Risiko, Dan Pengendalian: Tinjauan Literatur. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis (JEBS)*, 5(1), 178-187, ISSN 2807-8438, Universitas Dharma Andalas, <https://doi.org/10.47233/jebbs.v5i1.2565>
64. Tanasya, Anisa, Aalamsyah, Annisa Adelia Pratiwi, Mulyadi, Mulyadi, Ilaihi, Soendra Kurnia, & Roni, Yusuf (2025). Pengelolaan Manajemen SDM dalam Meningkatkan Kesejahteraan & Kinerja Karyawan di Era Transformasi Digital. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(2), 89-100, ISSN 2827-8666, Politeknik Pratama Purwokerto, <https://doi.org/10.55606/jumbiku.v5i2.5400>
65. Tribuana, Dhimas, Usman, Usman, & Dayanti (2025). Transformasi SDM Dalam Mendorong Keberlanjutan Bisnis: Peran Strategis HR Dalam Implementasi ESG. *Jurnal Teknologi dan Bisnis Cerdas*, 1(1), 1-16, ISSN 3109-8924, Plexi Digital Indonesia, <https://doi.org/10.64476/jtbc.v1i1.1>
66. Wulandari, Desy Cahyati, & Pudjiarti, Emiliana Sri (2024). Kepemimpinan Adaptif Dalam Dunia Digital: Mengatasi Tantangan Dan Peluang Di Era 4.0. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, 3(1), 207-220, ISSN 2964-0911, UNTAG Semarang, <https://doi.org/10.56444/transformasi.v3i1.1682>
67. Wulansari (2025) – *Etika dan Privasi dalam Penerapan HR Tech: Studi pada Sistem Presensi Berbasis AI dan GPS*. RIGGS. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1921>
68. Zhafira & Ahmadi (2024) – *Pengaruh Digital E-Recruitment dan Human Resource Management terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Baru*. Manuhara. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v3i1.1465>
69. Bengtsson, M., & Bloom, M. (2017). Digital HRM and organizational change: A review of The literature. *HRM Research Series*, 12(2), 45–59.
70. Juniarti, A. T., & Setia, B. I. (2021). Lingkungan Organisasi dan Etos Kerja dalam MSDM.CV. Pena Persada.
71. Mosca, M. (2020). Digitalization of HRM: A study of success factors and consequences in the last decade. University of Twente Thesis. [https://essay.utwente.nl/82872/1/Mosca\\_MA\\_BMS.pdf](https://essay.utwente.nl/82872/1/Mosca_MA_BMS.pdf)
72. Firmansyah, Ricky, Hamzah, Saifuddin, & Almunarizi, Almunarizi (2025). Etika Digital dan Pancasila: Sinergi Transformasi Pelajar melalui Proyek Inovasi Teknologi Digital. *Pancasila: Jurnal Keindonesiaan*, 5(1), 89-100, ISSN 2797-3018, Badan Pembinaan Ideologi Pancasila, <https://doi.org/10.52738/pjk.v5i1.673>
73. Nachit, M., & Okar, C. (2020). Digital transformation of Human Resources Management: A Roadmap. 2020 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions. <https://doi.org/10.1109/ICTMOD49425.2020.9380608>