



Transformasi Kompetensi SDM dan Komunikasi Layanan di Era Digital: Tinjauan Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia

Rusmanhadi Takbir¹, Vira Prithy Fani², Nurawaddah³, Muchriady Muchran⁴

¹⁻⁴ Universitas Muhammadiyah Makassar, Indonesia

Email: rusmanhaditakbir@gmail.com¹, viraprithy04@gmail.com², mawaddahwaddah09@gmail.com³, muchriady@unismuh.ac.id⁴

*Penulis Korespondensi: rusmanhaditakbir@gmail.com

Abstract. The rapid development of information technology in the Industrial Revolution 4.0 era demands a fundamental transformation in Human Resource Management (HRM) practices. The main challenge organizations face today is the skill gap between industrial digitalization demands and workforce readiness, especially in maintaining customer service interaction quality. This study aims to analyze comprehensive strategies to increase HR productivity through strengthening digital competence, adaptive business communication, and adopting HRM technology. This research uses the Systematic Literature Review (SLR) method by reviewing 20 reputable journal articles (International and National) published between 2021 and 2025. The results show that improving service performance cannot rely solely on technology adoption but requires the integration of "hybrid" competencies. These competencies include technical digital skills (hard skills) and digital empathy (soft skills) as key drivers. Furthermore, this transformation must be supported by a digital HRM ecosystem, including algorithm-based recruitment systems, flexible compensation schemes, and digital leadership styles. This study concludes the need for a sustainable HRM approach that balances technological efficiency with employee well-being and literacy to achieve long-term competitive advantage.

Keywords: Digital Competence; Digital Empathy; HRM Transformation; Service Communication; Service Productivity.

Abstrak. Perkembangan teknologi informasi yang pesat di era Revolusi Industri 4.0 menuntut transformasi mendasar dalam praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Tantangan utama yang dihadapi organisasi saat ini adalah kesenjangan keterampilan (*skill gap*) antara tuntutan digitalisasi industri dan kesiapan tenaga kerja, terutama dalam menjaga kualitas interaksi layanan pelanggan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi komprehensif dalam meningkatkan produktivitas SDM melalui penguatan kompetensi digital, komunikasi bisnis yang adaptif, dan adopsi teknologi MSDM. Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review (SLR)* dengan menelaah 20 artikel jurnal bereputasi (Internasional dan Nasional) yang diterbitkan dalam rentang tahun 2021 hingga 2025. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja layanan tidak dapat hanya mengandalkan adopsi teknologi semata, melainkan membutuhkan integrasi kompetensi "hibrida". Kompetensi ini mencakup kecakapan teknis digital (*hard skills*) dan empati digital (*soft skills*) sebagai kunci utama. Selain itu, transformasi ini harus didukung oleh ekosistem MSDM digital yang meliputi sistem rekrutmen berbasis algoritma, skema kompensasi yang fleksibel, serta gaya kepemimpinan digital. Studi ini menyimpulkan perlunya pendekatan MSDM berkelanjutan (*sustainable HRM*) yang menyeimbangkan efisiensi teknologi dengan kesejahteraan dan literasi pegawai untuk mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang.

Kata kunci: Empati Digital; Kompetensi Digital; Komunikasi Layanan; Produktivitas Layanan; Transformasi MSDM.

1. LATAR BELAKANG

Era Revolusi Industri 4.0 telah memaksa organisasi untuk melakukan transformasi digital secara masif. Perubahan ini tidak hanya berdampak pada penggunaan alat teknologi, tetapi juga mengubah lanskap Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara fundamental. Tantangan terbesar yang dihadapi organisasi saat ini adalah kesenjangan keterampilan (*skill gap*) antara kebutuhan industri dengan kesiapan tenaga kerja. Sebagaimana ditemukan dalam studi di Malaysia, terdapat permintaan yang tinggi terhadap keterampilan digital, namun

ketersediaan lulusan yang siap pakai masih menjadi isu yang mendesak (Tee et al., 2024). Hal ini diperparah dengan fakta bahwa adopsi teknologi digital sangat bergantung pada tingkat literasi tempat kerja (*workplace literacy*) pegawai itu sendiri (Nikou et al., 2022).

Dalam konteks layanan, transformasi ini mengubah cara pegawai berinteraksi. Kualitas layanan kini sangat ditentukan oleh kompetensi digital pegawai dalam memberikan solusi yang cepat dan tepat (Ingsih et al., 2024). Namun, teknologi saja tidak cukup. Di sektor pelayanan sosial maupun komersial, optimalisasi manajemen tetap membutuhkan sentuhan manusia yang didukung oleh teknologi informasi (Fadila Rahma Batubara et al., 2025). Masalah muncul ketika organisasi hanya fokus pada pembelian alat teknologi tetapi gagal membangun budaya komunikasi dan profesionalisme pegawai yang sesuai dengan etika era digital.

Penelitian ini penting dilakukan untuk memetakan bagaimana transformasi praktik MSDM, mulai dari rekrutmen, pengembangan kompetensi, hingga kompensasi, dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas layanan. Kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada sintesis model kompetensi "hibrida" yang menggabungkan kecakapan teknis dengan empati digital, yang belum banyak dibahas secara komprehensif dalam literatur tunggal. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kerangka strategis bagi organisasi dalam mengelola SDM di tengah kompleksitas proses digital (Keller et al., 2021).

2. KAJIAN TEORITIS

Manajemen Sumber Daya Manusia Digital (*Digital HRM*) Transformasi digital dalam MSDM mengacu pada penggunaan teknologi seluler, analitik, dan komputasi awan untuk membuat proses HR lebih efisien. Keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada penerimaan individu terhadap teknologi itu sendiri. Muchran et al (2024) membuktikan melalui *Theory of Planned Behavior (TPB)* bahwa sikap positif (*attitude*) dan persepsi kontrol perilaku (*perceived behavioral control*) adalah determinan utama dalam adopsi sistem digital baru. Dalam konteks MSDM, ini berarti pegawai akan menggunakan alat layanan digital secara optimal jika mereka memiliki persepsi kemudahan dan sikap yang mendukung. *Digital HRM* tidak hanya memindahkan proses manual ke digital, tetapi menciptakan nilai baru melalui efisiensi rekrutmen (Rokhani, 2024) dan transparansi penilaian kinerja yang berdampak pada kinerja organisasi (Varadaraj & Al Wadi, 2021).

Kompetensi Komunikasi Layanan Dalam industri jasa, kompetensi komunikasi adalah prediktor utama kepuasan pelanggan. Di era digital, definisi kompetensi ini bergeser. Irawan et al. (2025) mendefinisikan profesionalisme komunikasi digital sebagai kemampuan menyampaikan pesan bisnis yang efektif melalui media perantara tanpa kehilangan unsur etika.

Hal ini mencakup kecepatan respons (*responsiveness*) dan kemampuan berempati melalui teks (*digital empathy*).

Produktivitas Layanan Produktivitas layanan adalah rasio antara *output* layanan (kualitas dan kuantitas penyelesaian masalah) dengan *input* yang digunakan (waktu dan tenaga kerja). Keller et al. (2021) menekankan bahwa dalam lingkungan kerja yang kompleks, kompetensi pegawai menjadi variabel moderasi yang menentukan apakah bantuan digital akan meningkatkan atau justru menghambat produktivitas.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kualitatif dengan metode *Systematic Literature Review (SLR)*. Populasi data dalam penelitian ini adalah seluruh artikel ilmiah yang membahas topik MSDM dan *Digital Marketing* yang terindeks di database Google Scholar, SINTA, dan Scopus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui pencarian kata kunci "*Digital Competence*", "*HR Transformation*", dan "*Service Communication*".

Instrumen seleksi data menggunakan kriteria inklusi: (1) Artikel diterbitkan dalam rentang waktu 2021-2025, (2) Memiliki pembahasan eksplisit mengenai peran SDM dalam layanan digital, dan (3) Tersedia dalam teks penuh (*full text*). Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh sampel sebanyak 20 artikel jurnal berskala internasional dan berskala nasional. Analisis data dilakukan dengan metode analisis konten (*content analysis*) untuk mengelompokkan temuan ke dalam tema-tema strategis transformasi MSDM.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelusuran literatur menunjukkan bahwa transformasi digital menuntut perubahan paradigma dalam pengelolaan SDM. Pembahasan dikelompokkan menjadi tiga dimensi utama sebagai berikut.

Kompetensi Digital sebagai Pendorong Kinerja Kunci utama keberhasilan transformasi digital terletak pada kompetensi individu. Kompetensi digital bukan sekadar kemampuan mengoperasikan komputer, tetapi kemampuan beradaptasi dengan sistem kerja baru. Ingsih et al. (2024) menemukan bahwa kompetensi digital berpengaruh langsung terhadap kualitas layanan. Hal ini sejalan dengan temuan Hidayat et al. (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan digital dan kompetensi digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Namun, pemberdayaan pegawai melalui teknologi harus dilakukan dengan hati-hati. Yildiz et al. (2025) menekankan bahwa transformasi digital yang disertai pemberdayaan

(*empowerment*) akan meningkatkan kinerja pekerjaan secara signifikan. Sebaliknya, tanpa kompetensi yang memadai, kompleksitas teknologi justru akan menurunkan produktivitas (Keller et al., 2021). Studi pada Dinas Sumber Daya Air di Sumatera Utara juga mengkonfirmasi bahwa pembaruan keterampilan (*update skills*) adalah faktor kritis kinerja (Bancin et al., 2023).

Transformasi Praktik MSDM: Rekrutmen hingga Kompensasi Organisasi perlu merombak praktik MSDM tradisional menjadi *Digital HRM*. Varadaraj & Al Wadi (2021) membuktikan bahwa kontribusi *Digital HRM* nyata dalam meningkatkan performa organisasi. Pada aspek rekrutmen, algoritma media sosial kini merevolusi cara perusahaan melakukan *employee branding* untuk menarik minat pelamar milenial dan Gen Z (University, Bhopal et al., 2025).

Selain itu, sistem kompensasi juga mengalami penyesuaian. Iwanussoleh et al. (2023) menyarankan pendekatan kompensasi fleksibel dan bonus berbasis kinerja digital sebagai strategi retensi pegawai talenta digital. Studi di sektor energi Nigeria juga mengonfirmasi bahwa dampak transformasi digital terhadap praktik HR sangat masif dan menuntut strategi adaptasi yang cepat (Olakunle James et al., 2023). Penggunaan media sosial dalam desain model transformasi MSDM juga menjadi krusial untuk menciptakan keterlibatan karyawan yang lebih baik (Babaie et al., 2022).

Komunikasi Layanan: Sinergi Empati dan Teknologi Salah satu temuan krusial adalah pentingnya "Empati Digital". Fragouli (2025) menyoroti bahwa meskipun mesin dan AI dapat mendukung pekerjaan, sentuhan manusia tetap dibutuhkan untuk kesejahteraan (*wellbeing*) di tempat kerja. Dalam konteks layanan pelanggan, Marlina et al. (2025) menemukan bahwa kepuasan pelanggan telekomunikasi sangat ditentukan oleh *responsive empathy*. Pegawai harus mampu menerjemahkan emosi pelanggan melalui teks dan merespons dengan bahasa yang tepat, tidak kaku seperti robot.

Tantangan dalam implementasi teknologi ini adalah memastikan keberlanjutan. Inaya Amalia Putri & Munawaroh Munawaroh (2025) mencatat bahwa pemanfaatan teknologi harus diimbangi dengan solusi atas tantangan biaya dan resistensi SDM. Bagi UMKM, praktik MSDM harus berkelanjutan (*sustainable*), memastikan keseimbangan antara adopsi teknologi dan kemampuan sumber daya manusia yang ada (Farida, 2023).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan tinjauan sistematis terhadap 20 literatur, dapat disimpulkan bahwa transformasi MSDM di era digital adalah sebuah keharusan untuk mempertahankan produktivitas layanan. Peningkatan produktivitas tidak cukup hanya dengan mengadopsi teknologi, tetapi harus disertai dengan pengembangan kompetensi SDM yang bersifat hibrida, yaitu gabungan antara kecakapan teknis digital (*hard skills*) dan kemampuan komunikasi empatik (*soft skills*). Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang mampu mengintegrasikan sistem HR digital mulai dari rekrutmen hingga kompensasi, namun tetap memanusiakan interaksi layanan.

Saran bagi praktisi MSDM adalah segera melakukan analisis kesenjangan keterampilan (*skill gap analysis*) dan menyusun kurikulum pelatihan yang mencakup etika komunikasi digital. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menguji secara empiris model kompetensi hibrida ini pada sektor industri spesifik dengan menggunakan data primer untuk memvalidasi temuan studi literatur ini. Keterbatasan penelitian ini terletak pada penggunaan data sekunder, sehingga generalisasi hasil perlu disesuaikan dengan konteks budaya organisasi masing-masing.

DAFTAR REFERENSI

- Babaie, M., Danaie, A., & Faezi Razi, F. (2022). Social media and human resource management approach: The transformation model design. *International Journal of Digital Content Management*, 3(5).
- Bancin, B. B., Sabrina, R., Khair, H., Tirtayasa, S., & Tanjung, H. (2023). Influence competence, digital transformation, and update skills on employee performance at Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ekonomi*, 12(1).
- Batubara, F. R., Lubis, A. S., Zahara, N., Siregar, M. E. I., Novna, N. N. B., & Siregar, H. (2025). Peran teknologi informasi dalam optimalisasi manajemen pelayanan sosial: Pendekatan studi pustaka. *Jurnal Ilmiah Teknik Informatika dan Komunikasi*, 5(2). <https://doi.org/10.55606/juitik.v5i2.1081>
- Farida. (2023). Sustainable human resource management practices in micro, small and medium enterprises. *Jurnal Ekonomi*, 12(4).
- Fragouli, E. (2025). Digital empathy and AI: Can machines support employee wellbeing in the workplace? *Journal of Media & Management*, 1–7. [https://doi.org/10.47363/jmm/2025\(7\)197](https://doi.org/10.47363/jmm/2025(7)197)
- Hidayat, F., Rumengan, A. E., Khaddafi, M., Sumantri, & Wibisono, C. (2023). Pengaruh kepemimpinan digital, teknologi informasi, dan kompetensi digital terhadap kinerja karyawan di era digital: Peran mediasi kepuasan kerja. *International Journal of Advances in Social Sciences and Humanities*, 2(2).

- Inaya Amalia Putri, & Munawaroh. (2025). Pemanfaatan teknologi dalam membangun sumber daya manusia di era bisnis digital: Tantangan dan solusi. *Profit: Jurnal Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4(1). <https://doi.org/10.58192/profit.v4i1.2967>
- Ingsih, K., Astuti, S. D., & Riyanto, F. (2024). The role of digital competence in improving service quality and employee performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 22. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2689>
- Irawan, D., Aji, G. B. P., & Raden Intan. (2025). Transformasi profesionalisme pegawai melalui praktik komunikasi bisnis di era digital. *Jurnal Signaling*. <https://doi.org/10.56327/signaling.v14i2.1853>
- Iwanussoleh, Ananda Gesta, R. D., Marliana, R., Qodri, B. M., & Anshori, M. I. (2023). Kompensasi dan imbalan digital: Membangun sistem kinerja, bonus, dan pendekatan fleksibel untuk penghargaan karyawan di era digital. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif*, 1(4). <https://doi.org/10.59024/jumek.v1i4.224>
- Keller, T., Behling, M., Stockinger, C., Metternich, J., & Schützer, K. (2021). Analysis of the influence of process complexity and employee competence on the effect of digital assistance in industrial assembly. *Production Engineering*, 15(1), 1–8. <https://doi.org/10.1007/s11740-020-01005-3>
- Marlina, R., Agustin, R., & Hayati, N. (2025). Serving with heart: How responsive empathy and interpersonal communication change customer satisfaction in customer service of telecommunication services. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 8(3).
- Muchran, M., & Badollahi, I. (2024). A test of the planned behavior theory: The impact on behavior in the implementation of central bank digital currency in Indonesia. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 13, 452.
- Nikou, S., de Reuver, M., & Mahboob Kanafi, M. (2022). Workplace literacy skills: How information and digital literacy affect adoption of digital technology. *Journal of Documentation*, 78(7). <https://doi.org/10.1108/JD-12-2021-0241>
- Olakunle James, O., Udeh, C. A., Daraojimba, C., Ogedengbe, D. E., Elufioye, O. A., & Samod, B. O. (2023). A review of the impact of digital transformation on HR practices and strategies in the Nigerian renewable energy sector. *Journal of Third World Economics*, 1(1), 36–46. <https://doi.org/10.26480/jtwe.01.2023.36.46>
- Rokhani, S. (2024). Development of an effective and efficient employee recruitment and selection system. *Indonesian Journal of Innovation Multidisciplinary Research*, 2(4). <https://doi.org/10.69693/ijim.v2i4.214>
- Sinha, S., Pandey, E., & Mishra, A. (2025). Social media algorithms: Revolutionizing human resource management and employee branding. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 7(4). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i04.52010>
- Tee, P. K., Wong, L. C., Dada, M., Song, B. L., & Ng, C. P. (2024). Demand for digital skills, skill gaps and graduate employability: Evidence from employers in Malaysia. *F1000Research*, 13. <https://doi.org/10.12688/f1000research.148514.1>
- Varadaraj, A., & Al Wadi, B. M. (2021). A study on contribution of digital human resource management towards organizational performance. *The International Journal of Management Science and Business Administration*, 7(5). <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.75.1004>

Yildiz, K., Akoğlu, H. E., Emir, E., Angosto, S., & García-Fernández, J. (2025). The perceived effect of digital transformation and resultant empowerment on job performance of employees in the fitness family business. *Journal of Family Business Management*, 15(1), 102–121. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2024-0038>