



Transformasi Digital dan Manajemen SDM di Masa Depan Kerja: Tinjauan Sistematis terhadap Inklusivitas dan Keberlanjutan

Anisa Sal Sabilla Putri¹, Salwa Putri Qomariyah², Rafika Meilia Sari³

¹⁻³Program Studi Manajemen Keuangan Syariah, Universitas Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Indonesia

Email: annisasalsa897@gmail.com¹, salwaqomariyah59@gmail.com², rafikameilia@gmail.com³

*Penulis Korespondensi: annisasalsa897@gmail.com

Abstract. *Digital transformation in Human Resource Management (HRM) has shifted the organizational paradigm from an administrative function to a strategic function focused on adaptive and sustainable human resource development. This study aims to systematically review the integration of digital technology in HRM practices with particular emphasis on inclusivity and organizational sustainability. The method employed is a literature review analyzing various studies related to the implementation of Artificial Intelligence (AI), big data analytics, and digital systems in recruitment, competency development, and employee performance evaluation. The findings indicate that digital transformation enhances operational efficiency, decision-making quality, and workplace flexibility. However, the adoption of digital technology also creates ethical challenges, including algorithmic bias, unequal access to technology, and concerns regarding employee data privacy. Therefore, the implementation of Equity, Diversity, and Inclusion (EDI) principles is essential in developing fair and inclusive HRM systems. Furthermore, continuous learning cultures and flexible work models have proven effective in supporting employee well-being while strengthening organizational resilience in facing global changes. This study emphasizes the importance of synergy between technological innovation, ethical leadership, and sustainability in building HRM systems that are responsive to the future of work.*

Keywords: *Digital Transformation; Future Of Work; Human Resource Management; Inclusivity; Sustainability.*

Abstrak. Transformasi digital dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) telah mengubah peran organisasi dari fungsi administratif menjadi fungsi strategis yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia yang adaptif dan berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk meninjau secara sistematis integrasi teknologi digital dalam praktik manajemen SDM dengan fokus pada aspek inklusivitas dan keberlanjutan organisasi. Metode yang digunakan adalah tinjauan literatur dengan menganalisis berbagai penelitian terkait penerapan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*), *big data analytics*, serta sistem digital dalam proses rekrutmen, pengembangan kompetensi, dan evaluasi kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital mampu meningkatkan efisiensi operasional, kualitas pengambilan keputusan, serta fleksibilitas kerja. Namun, penggunaan teknologi digital juga menimbulkan tantangan etis berupa bias algoritmik, kesenjangan akses teknologi, dan perlindungan data pribadi karyawan. Oleh karena itu, penerapan prinsip *Equity, Diversity, and Inclusion (EDI)* menjadi faktor penting dalam menciptakan sistem SDM yang adil dan inklusif. Selain itu, budaya belajar berkelanjutan dan model kerja fleksibel terbukti mendukung kesejahteraan karyawan sekaligus meningkatkan ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan global. Penelitian ini menegaskan pentingnya sinergi antara inovasi teknologi, kepemimpinan etis, dan keberlanjutan dalam membangun manajemen SDM yang responsif terhadap masa depan kerja.

Kata kunci: Inklusivitas; Keberlanjutan; Manajemen SDM; Masa Depan Kerja; Transformasi Digital.

1. LATAR BELAKANG

Gelombang transformasi digital yang melanda dunia kerja dalam beberapa tahun terakhir telah mengubah secara fundamental cara organisasi mengelola sumber daya manusianya. Kemajuan teknologi seperti kecerdasan buatan (*artificial intelligence/AI*), otomasi proses robotik, komputasi awan, dan analitik data besar (*big data analytics*) tidak hanya mengefisienkan operasional bisnis, tetapi juga mendefinisikan ulang peran, kompetensi, dan pengalaman kerja jutaan karyawan di seluruh dunia. Dalam konteks ini, manajemen sumber daya manusia (SDM) menghadapi tantangan ganda: di satu sisi harus merespons

tuntutan digitalisasi secara cepat, dan di sisi lain harus memastikan bahwa transformasi tersebut berlangsung secara adil, inklusif, dan berkelanjutan bagi seluruh lapisan tenaga kerja (Zhang & Chen, 2024).

Laporan World Economic Forum (2023) menegaskan bahwa pada tahun 2027, sekitar 44% keterampilan inti pekerja akan mengalami disrupsi akibat otomatisasi dan AI. Proyeksi ini menempatkan fungsi manajemen SDM pada posisi strategis yang krusial dalam mempersiapkan organisasi menghadapi masa depan kerja. Berbagai kajian empiris dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa adopsi teknologi digital dalam SDM mulai dari rekrutmen berbasis algoritma, sistem manajemen kinerja digital, platform pembelajaran elektronik, hingga HR *analytics* terus mengalami akselerasi yang signifikan. Namun, di balik arus adopsi teknologi yang cepat ini, pertanyaan tentang siapa yang sesungguhnya diuntungkan dan siapa yang berisiko tertinggal dari transformasi digital masih memerlukan jawaban yang lebih komprehensif dalam literatur akademik (Kelan, 2024).

Kajian atas literatur terkini mengidentifikasi dua kesenjangan utama yang menjadi dasar urgensi penelitian ini. Pertama, sebagian besar penelitian tentang digitalisasi SDM masih terfokus pada dimensi efisiensi dan efektivitas teknologi, dengan perhatian yang relatif terbatas pada implikasi sosial dan keadilannya khususnya bagi kelompok pekerja yang paling rentan terhadap perubahan digital seperti pekerja usia lanjut, penyandang disabilitas, dan pekerja dengan akses teknologi terbatas. Kedua, integrasi perspektif keberlanjutan (*sustainability*) ke dalam strategi digitalisasi SDM masih jarang menjadi fokus kajian tersendiri, meskipun dampak jangka panjang dari keputusan teknologi SDM terhadap kesejahteraan karyawan dan kapasitas adaptasi organisasi sangat signifikan (Hornungová & Petrová, 2025). Celah literatur ini menjadi titik berangkat yang penting untuk direspons melalui sebuah *studi literatur* yang sistematis dan terintegrasi. Kajian literatur terkini menunjukkan bahwa meskipun terdapat banyak studi tentang transformasi digital secara umum, penelitian yang secara khusus mengintegrasikan perspektif inklusivitas dan keberlanjutan dalam konteks manajemen SDM di masa depan kerja masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian berfokus pada aspek teknologi semata tanpa mempertimbangkan dimensi sosial dan keberlanjutan jangka panjang. Gap penelitian ini menjadi urgensi tersendiri mengingat keputusan strategis dalam manajemen SDM yang diambil saat ini akan berdampak jangka panjang bagi organisasi dan masyarakat.

Urgensi penelitian ini semakin diperkuat oleh konteks *pasca-pandemi* COVID-19 yang mempercepat adopsi model kerja *hybrid* dan jarak jauh secara masif, sekaligus mengekspos ketimpangan digital yang selama ini tersembunyi dalam rutinitas kerja konvensional. Dalam konteks Indonesia menunjukkan bahwa transformasi digital SDM di perusahaan-perusahaan

nasional masih menghadapi hambatan struktural yang serius, termasuk kesenjangan kompetensi digital antargenerasi dan keterbatasan infrastruktur teknologi di luar pusat-pusat ekonomi utama (Alfi Rohmatika et al., 2024). Kondisi ini menegaskan bahwa kajian tentang inklusivitas dan keberlanjutan transformasi digital SDM tidak hanya relevan dalam konteks global, tetapi juga memiliki urgensi khusus dalam konteks Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan tinjauan sistematis terhadap literatur yang ada mengenai transformasi digital dalam manajemen SDM dengan fokus khusus pada dua dimensi kritis: inklusivitas dan keberlanjutan. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan: (1) mengidentifikasi tren utama transformasi digital dalam praktik manajemen SDM; (2) menganalisis bagaimana inklusivitas diintegrasikan dalam strategi SDM digital; (3) mengeksplorasi dimensi keberlanjutan dalam transformasi digital SDM; dan (4) merumuskan kerangka konseptual yang mengintegrasikan transformasi digital, inklusivitas, dan keberlanjutan untuk manajemen SDM di masa depan kerja.

2. KAJIAN TEORITIS

Transformasi Digital dalam Manajemen SDM

Transformasi digital dalam manajemen SDM merujuk pada integrasi menyeluruh teknologi digital ke dalam seluruh fungsi dan proses SDM, yang mengubah cara organisasi menarik, mengembangkan, mengelola, dan mempertahankan tenaga kerjanya. Landasan teoritis yang relevan mencakup *Resource-Based View* (RBV) yang menegaskan bahwa kapabilitas digital SDM merupakan sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru. Dalam kerangka ini, kemampuan organisasi untuk memanfaatkan data SDM, mengimplementasikan sistem AI, dan membangun ekosistem teknologi yang terintegrasi menjadi determinan strategis dari kinerja dan daya saing organisasi jangka panjang (Böhmer & Schinnenburg, 2023).

Dalam konteks Indonesia, adopsi teknologi digital dalam SDM di perusahaan-perusahaan nasional masih berada dalam tahap yang tidak merata, dengan kesenjangan yang signifikan antara perusahaan besar dan UMKM, serta antara organisasi di perkotaan dan di daerah (Rohmatika et al., 2024). Implementasi sistem HR digital di Indonesia seringkali menghadapi resistensi dari karyawan yang disebabkan oleh kurangnya sosialisasi, ketidaksiapan infrastruktur, dan minimnya program pendampingan yang memadai. Kondisi ini menegaskan perlunya pendekatan yang lebih kontekstual dan inklusif dalam merancang strategi transformasi digital SDM, khususnya di negara berkembang (Zebua et al., 2025).

Inklusivitas dalam Era Digital

Inklusivitas dalam konteks SDM digital mengacu pada upaya sistematis untuk memastikan bahwa seluruh karyawan, tanpa memandang usia, gender, kemampuan fisik, tingkat literasi digital, maupun kondisi sosial-ekonomi, memiliki akses dan kesempatan yang setara untuk berpartisipasi dan berkembang dalam lingkungan kerja yang semakin digital. Kerangka teori keadilan organisasi yang dikembangkan dalam berbagai penelitian kontemporer memberikan fondasi normatif untuk mengevaluasi praktik SDM digital dari perspektif inklusivitas, mencakup dimensi keadilan distributif, prosedural, interaksional, dan yang semakin relevan dalam era AI keadilan algoritmik (Lima, 2024).

Konsep digital divide atau kesenjangan digital menggambarkan ketimpangan akses dan kemampuan penggunaan teknologi di antara berbagai kelompok masyarakat (Hadiyat, 2014). Dalam konteks organisasi, kesenjangan ini dapat bermanifestasi dalam bentuk perbedaan akses terhadap alat digital, pelatihan teknologi, dan peluang pengembangan karir berbasis digital. Kesenjangan digital tidak hanya terkait dengan akses fisik, tetapi juga mencakup keterampilan, motivasi, dan penggunaan yang bermakna dimensi yang seringkali diabaikan dalam kebijakan SDM (Putri, 2023).

Keberlanjutan dalam Manajemen SDM Digital

Keberlanjutan dalam manajemen SDM, atau yang dikenal sebagai *Sustainable HRM*, mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan ke dalam praktik SDM. *Sustainable HRM* adalah pola-pola strategi, kebijakan, dan praktik SDM yang memungkinkan pencapaian tujuan keuangan, sosial, dan ekologi dalam jangka panjang. Dalam konteks transformasi digital, keberlanjutan memperoleh dimensi tambahan yang berkaitan dengan dampak lingkungan dari infrastruktur digital dan keberlanjutan kesejahteraan karyawan di tengah perubahan teknologi yang cepat (Waruwu et al., 2025).

Dimensi kesejahteraan karyawan dalam era digital mendapat perhatian yang semakin besar dalam literatur terkini. Dari data yang dikumpulkan 530 pekerja jarak jauh di Italia selama pandemi COVID-19 menemukan bahwa *technostress* tekanan psikologis akibat kebutuhan adaptasi teknologi yang terus-menerus berkorelasi positif dengan kelelahan kerja (*burnout*) dan berkorelasi negatif dengan keterlibatan kerja (*work engagement*). Lebih lanjut, mediasi analisis dalam studi tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) dapat memoderasi dampak *negatif technostress* secara signifikan, menegaskan peran kritis kebijakan SDM dalam menjaga kesejahteraan karyawan di lingkungan kerja digital (Dhanpat et al., 2022).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain studi literatur (*literature study*) atau kajian pustaka *naratif-integratif* sebagai metode utamanya. Studi literatur merupakan pendekatan penelitian yang mengumpulkan, membaca, mencatat, dan mengolah berbagai bahan pustaka yang relevan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah ditetapkan tanpa melakukan pengumpulan data empiris di lapangan (Zed, 2019). Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yang bersifat sintesis konseptual, yakni membangun pemahaman yang komprehensif tentang transformasi digital SDM dari perspektif inklusivitas dan keberlanjutan berdasarkan akumulasi pengetahuan dalam literatur ilmiah terkini. Desain ini memungkinkan peneliti untuk mengintegrasikan berbagai perspektif teoritis dan temuan empiris dari beragam konteks ke dalam satu kerangka yang koheren. Data penelitian bersumber dari literatur ilmiah yang diterbitkan dalam rentang tahun 2022 hingga 2026, untuk memastikan kemutakhiran dan relevansi kajian terhadap perkembangan transformasi digital SDM yang berlangsung sangat cepat. Sumber literatur mencakup artikel jurnal ilmiah bereputasi yang terindeks di Scopus, *Web of Science*, SINTA (*Science and Technology Index*), dan Google Scholar; laporan lembaga internasional seperti *World Economic Forum* dan OECD; serta buku referensi akademik yang relevan. Pencarian literatur dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci dalam bahasa Indonesia dan Inggris, antara lain: "*transformasi digital manajemen SDM*", "*digital HRM*", "*e-HRM*", "*AI in human resource management*", "*inklusivitas tenaga kerja digital*", "*Sustainable HRM*", "*technostress*" dan "*future of work*" (Febrianto et al., 2024).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tren Transformasi Digital dalam Manajemen SDM

Wacana mengenai perkembangan bisnis kontemporer saat ini sangat didominasi oleh isu transformasi digital. Fenomena ini menggaris bawahi urgensi integrasi teknologi digital ke dalam setiap lini operasional maupun strategi perusahaan. Di tengah pesatnya inovasi teknologi, digitalisasi menjadi instrumen krusial yang memungkinkan organisasi untuk mempertahankan eksistensi sekaligus memenangkan persaingan pasar melalui keunggulan kompetitif. Sejalan dengan tren ini, fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah mengalami reorientasi, berpindah dari sekadar urusan administratif-transaksional menjadi fungsi yang lebih transformatif dan strategis bagi organisasi (Vrontis et al., 2022).

Transisi pada sektor SDM ini memerlukan sinergi antara visi organisasi, manajemen perubahan yang efektif, serta budaya kerja yang suportif. Bagi para praktisi SDM, digitalisasi dianggap sebagai proses adaptasi kontinu yang mereformasi mekanisme kerja internal. Secara

praktis, teknologi memfasilitasi otomatisasi tugas-tugas fundamental seperti rekrutmen, proses orientasi, hingga pengembangan kompetensi karyawan. Tahapan ini diawali dengan konversi data analog menjadi format digital yang kemudian dioptimalkan untuk mencapai sasaran strategis perusahaan.

Selain itu, transformasi digital telah merevolusi pola kerja melalui peningkatan mobilitas dan sistem kerja jarak jauh. Keberhasilan model ini mendorong banyak institusi untuk mengimplementasikan skema kerja hibrid yang berbasis pada platform digital guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan efisien.

Secara fungsional, adopsi teknologi bertujuan untuk mengoptimalkan prosedur SDM agar lebih cepat dan sistematis. Implementasi digitalisasi pada MSDM memberikan berbagai dampak positif, di antaranya adalah efisiensi dokumentasi, kelancaran komunikasi lintas geografis, pengurangan penggunaan kertas, serta peningkatan aksesibilitas data. Lebih jauh lagi, digitalisasi proses kerja berkontribusi pada keberlanjutan organisasi dari aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan, terutama melalui kebijakan kerja jarak jauh. Dengan meminimalisir intervensi manual, transformasi digital pada akhirnya mampu mereduksi risiko kesalahan manusia (*human error*) yang berpotensi menghambat kinerja organisasi (Fadilah & Anshori, 2025)

Mengacu pada kerangka *Resource-Based View* (RBV), organisasi yang ingin mempertahankan posisi kompetitifnya harus menempatkan pengetahuan sebagai aset strategis yang paling fundamental. Perspektif ini menekankan bahwa kekuatan sebuah perusahaan tidak lagi sekadar bersumber dari kekayaan fisik, melainkan dari efektivitas dalam mengelola modal intelektual melalui skema Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM) yang berorientasi pada pengetahuan. Penerapan HRM berbasis pengetahuan ini diwujudkan melalui sistem rekrutmen yang selektif, program pengembangan berkelanjutan, serta struktur insentif yang secara khusus didesain untuk mendorong penyerapan dan penyebaran informasi di seluruh lapisan institusi. Melalui kebijakan tersebut, organisasi mampu memperkokoh kapasitas sumber daya manusianya, yang pada gilirannya akan memperkuat modal struktural maupun jaringan relasional perusahaan. Secara lebih luas, modal intelektual yang dikelola secara optimal lewat strategi HRM ini berfungsi sebagai jembatan atau mediator krusial dalam memacu kemampuan inovasi organisasi. Dengan menyinergikan manajemen talenta dan optimalisasi aset pengetahuan internal, perusahaan dapat membangun nilai keunggulan yang autentik dan memiliki hambatan tinggi untuk direplikasi oleh kompetitor di tengah kondisi pasar yang fluktuatif (Putra et al., 2023).

Inklusivitas dalam Transformasi Digital SDM

Pendidikan inklusif adalah pendekatan yang fokus pada pentingnya memberikan kesempatan yang sama bagi semua individu untuk mengakses pendidikan tanpa adanya diskriminasi, baik berdasarkan latar belakang sosial, ekonomi, kemampuan fisik, maupun kebutuhan khusus. Konsep ini berakar pada prinsip kesetaraan, di mana setiap peserta didik, tanpa terkecuali, memiliki hak untuk menerima pendidikan berkualitas sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan mereka. Dalam hal ini, inklusivitas tidak hanya berarti menerima keberagaman di kelas, tetapi juga menciptakan sistem pendidikan yang mampu mengatasi berbagai tantangan dan hambatan yang dihadapi peserta didik, agar mereka dapat belajar dalam lingkungan yang mendukung dan menghargai perbedaan.

Strategi kewirausahaan inklusif dalam ekonomi digital bertujuan untuk memastikan bahwa setiap individu, termasuk pemuda, perempuan, dan masyarakat terpinggirkan, memiliki peluang yang setara dalam mengakses aktivitas bisnis. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, transformasi ini mengandalkan adopsi teknologi digital seperti *platform e-commerce* dan sistem pembayaran seluler untuk mendemokratisasi akses pasar serta meningkatkan daya saing UMKM. Penguatan kapasitas SDM menjadi fokus utama karena banyak pelaku usaha, terutama wirausahawan senior, masih kekurangan keterampilan teknis untuk mengoperasikan perangkat digital secara efektif. Oleh karena itu, investasi dalam program pelatihan literasi digital sangat diperlukan untuk membekali tenaga kerja agar mampu bernavigasi dalam ekonomi yang terus berkembang.

Di sisi lain, teknologi berperan sebagai instrumen vital dalam memangkas ketimpangan gender dengan menyediakan pelatihan daring dan layanan keuangan digital bagi pengusaha perempuan. Namun, upaya penciptaan inklusivitas ini masih terhambat oleh kesenjangan digital sistemik, di mana masyarakat pedesaan sering kali mengalami keterbatasan infrastruktur internet dibandingkan masyarakat perkotaan. Inklusivitas yang berkelanjutan hanya dapat dicapai melalui kolaborasi ekosistem yang melibatkan sinergi antara pemerintah, sektor swasta, dan lembaga akademis untuk menciptakan lingkungan bisnis yang mendukung bagi semua lapisan Masyarakat. (Farida et al., 2025)

Parasurama & Ipeiritis (2023) menemukan bahwa kebijakan keberagaman dalam sistem rekrutmen algoritmik seringkali tidak efektif meningkatkan diversitas tenaga kerja, terutama ketika terdapat korelasi tinggi antara penilaian algoritma dan penilaian manajer perekrut. Temuan ini menegaskan bahwa inklusivitas tidak dapat dicapai hanya dengan menambahkan fairness constraint pada algoritma.

Keberlanjutan dalam Transformasi Digital SDM

Keberlanjutan sebuah organisasi di era transformasi digital saat ini sangat bergantung pada kemampuannya dalam menyelaraskan inovasi teknologi dengan kesiapan sumber daya manusia (SDM). Di tengah persaingan global yang dinamis, perusahaan tidak lagi bisa sekadar bertumpu pada strategi konvensional; mereka harus berinvestasi secara serius pada pengembangan SDM yang berkelanjutan agar tetap produktif dan adaptif terhadap tuntutan pasar yang terus berubah. Upaya ini diwujudkan melalui penguasaan kompetensi masa depan, di mana kemahiran karyawan terhadap teknologi mutakhir seperti kecerdasan buatan (AI), *big data*, dan *Internet of Things* (IoT) menjadi fondasi utama agar organisasi tidak tertinggal.

Selain penguasaan teknis, perusahaan perlu membangun budaya belajar berkelanjutan melalui ekosistem digital seperti platform *e-learning* yang memastikan keterampilan tenaga kerja tetap relevan. Hal ini didukung pula oleh penerapan model kerja fleksibel dan sistem hibrida yang fokus pada kesejahteraan karyawan guna menjaga loyalitas serta efisiensi organisasi jangka panjang. Terakhir, integrasi teknologi dalam manajemen seperti penggunaan HRIS dan analitik data memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih akurat, transparan, dan terstruktur. Melalui implementasi strategi inovatif yang komprehensif ini, SDM diposisikan sebagai aset keunggulan kompetitif utama yang mampu mendorong pertumbuhan ekonomi sekaligus menjamin keberlanjutan bisnis di tengah kompleksitas industri modern (Kuswinarno et al., 2024).

Vassilopoulou et al. (2024) mengusulkan kerangka *algorithmic hygiene* untuk mengatasi bias yang mengakar dalam algoritma SDM. Mereka berargumen bahwa ilusi objektivitas ilmiah (*scientism as illusio*) seringkali membuat bias tidak terdeteksi. Organisasi perlu menerapkan bias proofing secara sistematis melalui konsultasi dengan praktisi HR dalam desain algoritma.

Studi empiris Revillod (2025) menunjukkan bahwa kepercayaan (*trust*) dan keadilan yang dirasakan (*perceived fairness*) merupakan determinan utama penerimaan karyawan terhadap alat AI dalam manajemen SDM. Karyawan di sektor publik menunjukkan resistensi lebih tinggi dibandingkan sektor swasta.

Bag et al. (2022) membuktikan secara empiris bahwa praktik e-HRM yang meningkatkan kemampuan (*ability enhancing*) dan motivasi (*motivation enhancing*) karyawan berkontribusi signifikan terhadap pengembangan sistem SDM digital yang berkelanjutan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan dari sisi efisiensi biaya dan kepuasan pelanggan.

Kerangka Konseptual Integratif: SDM Digital Inklusif dan Berkelanjutan

Transformasi digital dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah mengubah pola kerja administratif menjadi peran strategis yang berfokus pada keseimbangan inovasi dan nilai kemanusiaan. Kerangka integrasi ini menekankan bahwa kemajuan teknologi modern, seperti kecerdasan buatan (AI) dan analisis data besar (*big data*), harus berjalan beriringan dengan standar moral yang kuat agar tetap akuntabel. Poin-poin utama dalam kerangka integrasi ini meliputi: Sinergi Inovasi dan Etika: Penggunaan algoritma dalam proses rekrutmen dan seleksi memerlukan pengawasan ketat untuk mencegah bias otomatis dan diskriminasi yang dapat merugikan privasi karyawan. Prioritas Inklusivitas (EDI): Keberlanjutan organisasi di era digital sangat bergantung pada penerapan prinsip *Equity, Diversity, and Inclusion* (EDI). Integrasi ini memastikan bahwa lingkungan kerja tidak hanya beragam secara latar belakang (ras, gender, budaya), tetapi juga menjamin partisipasi aktif dan kontribusi bermakna dari seluruh anggota organisasi. Kepemimpinan Transformasional dan Tanggung Jawab Sosial: Praktik MSDM yang berkelanjutan diperkuat melalui kepemimpinan yang berfokus pada etika dan tanggung jawab sosial perusahaan (SRHRM).

Hal ini terbukti mampu meningkatkan loyalitas, perilaku moral, serta kinerja pegawai secara menyeluruh. Keadilan Organisasi sebagai Fondasi: Perasaan adil yang diterima karyawan dalam aspek kompensasi, promosi, dan prosedur kerja menjadi penentu utama dalam membangun keterlibatan (*engagement*) dan kepuasan kerja jangka panjang di tengah ekosistem digital. Secara keseluruhan, penggabungan antara efisiensi teknologi digital dengan nilai-nilai inklusi dan kepemimpinan etis merupakan kunci utama untuk membangun sistem manajemen manusia yang adaptif, berkeadilan, dan berkelanjutan di masa depan (S, 2025).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi digital pada manajemen sumber daya manusia bukan sekadar pembaruan perangkat teknis, melainkan reposisi strategis yang menggabungkan efisiensi teknologi dengan nilai kemanusiaan. Digitalisasi terbukti mampu mengoptimalkan prosedur operasional, memitigasi risiko kesalahan manusia, serta mendukung fleksibilitas kerja melalui sistem hibrida. Meski demikian, keberhasilan jangka panjang sangat ditentukan oleh integrasi prinsip inklusivitas untuk menghapus kesenjangan akses teknologi, serta orientasi keberlanjutan yang menjaga kesejahteraan mental dan fisik tenaga kerja. Sinergi antara inovasi digital, standar etika yang ketat, dan kepemimpinan yang inklusif menjadi kunci utama bagi organisasi untuk membangun ketahanan dan daya saing yang sulit direplikasi di era masa depan kerja. Guna memperkuat dampak positif digitalisasi, organisasi perlu

memprioritaskan program literasi digital yang inklusif, terutama bagi kelompok pekerja senior dan masyarakat marginal, agar manfaat ekonomi digital dapat dirasakan secara merata. Disarankan pula bagi para praktisi SDM untuk menerapkan sistem pengawasan algoritma yang transparan guna mencegah diskriminasi otomatis dalam rekrutmen. Mengingat kajian ini masih berbasis tinjauan literatur sistematis, disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan studi lapangan secara empiris guna memvalidasi efektivitas kerangka integrasi digital ini pada skala industri yang lebih spesifik.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengungkapkan apresiasi setinggi-tingginya kepada Program Studi Manajemen Keuangan Syariah di Universitas Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung atas dukungan fasilitas dan iklim riset yang mendukung terselesaikannya artikel ini. Terima kasih juga disampaikan kepada seluruh rekan sejawat yang telah memberikan saran kritis serta kontribusi pemikiran selama proses penyusunan naskah. Penulis berharap hasil kajian ini dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan diskursus manajemen sumber daya manusia di Indonesia.

DAFTAR REFERENSI

- Bag, S., Dhamija, P., Pretorius, J. H. C., Chowdhury, A. H., & Giannakis, M. (2022). Sustainable electronic human resource management systems and firm performance: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 43(1), 32–51. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2021-0099>
- Böhmer, N., & Schinnenburg, H. (2023). Critical exploration of AI-driven HRM to build up organizational capabilities. *Employee Relations*, 45(5), 1057–1082. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2022-0202>
- Dhanpat, N., Agherdien, N., Rudolph, E. C., Harunavamwe, M., & Ward, C. (2022). La influencia del tecnoestrés, el conflicto trabajo-familia y el apoyo organizativo percibido en el bienestar laboral en medio de COVID-19, 1–17.
- Fadilah, N., & Anshori, M. I. (2025). Studi transformasi digital terhadap manajemen SDM global: Systematic literature review. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 5, 3270–3282.
- Farida, E. A., Fathoni, M., Fitria, T. D., & Firdaus, M. A. (2025). Strategi inklusif untuk penguatan UMKM dan optimalisasi peran teknologi dalam meningkatkan daya saing di era digital. *BENEFIT: Journal of Business, Economics, and Finance*, 3, 695–709. <https://doi.org/10.70437/benefit.v3i1.1159>
- Febrianto, A., Siroj, R. A., & Hartatiana. (2024). Studi literatur: Landasan dalam memilih metode penelitian yang tepat. *Journal Educational Research and Development*, 1(2), 259–263. <https://doi.org/10.62379/jerd.v1i2.142>

- Hadiyat, Y. D. (2014). Kesenjangan digital di Indonesia (Studi kasus di Kabupaten Wakatobi). *Pekommas*, 17(2), 81–90. <http://download.garuda.kemdikbud.go.id>
- Hornungová, J., & Petrová, K. (2025). The role of digital transformation on sustainable human resource management. *Studies in Business and Economics*, 20(1), 58–76. <https://doi.org/10.2478/sbe-2025-0004>
- Kelan, E. K. (2024). Algorithmic inclusion: Shaping the predictive algorithms of artificial intelligence in hiring. *Human Resource Management Journal*, 34(3), 694–707. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12511>
- Kuswinarno, M., Madura, U. T., & Inda, P. T. (2024). Strategi inovatif dalam pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan daya saing perusahaan di era digital. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(11).
- Lima, S. A. (2024). Algorithmic fairness in HRM balancing AI-driven decision making with inclusive workforce practices. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 9(4s), 2760–2769. <https://doi.org/10.52783/jisem.v9i4s.13251>
- Parasurama, P., & Ipeiritis, P. G. (2023). Inscribing diversity policies in algorithmic hiring systems: Theory and empirics. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4431080>
- Putra, A. H. P. K., Rahmi, R., & Laisila, M. (2023). Unlocking the symphony of innovation: Weaving knowledge management into organizational performance. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 3(2), 76–103. <https://doi.org/10.52970/grmilf.v3i2.323>
- Putri, N. Z. (2023). Konsep kesenjangan digital dan faktor yang mempengaruhi kesenjangan digital. *FTSP Series*, 398–402.
- Revillod, G. (2025). Trust influence on AI HR tools perceived usefulness in Swiss HRM: The mediating roles of perceived fairness and privacy concerns. *AI & Society*, 1–34. <https://doi.org/10.1007/s00146-025-02200-1>
- Rohmatika, N. A., Fayruziah, N. S., Syahrani, Z., & Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. (2024). Transformasi digital manajemen sumber daya manusia: Konsep, fungsi, tantangan dan solusi. *Jurnal Inovasi Keuangan dan Manajemen*, 5(4), 169–190. <https://ijurnal.com/1/index.php/jikm>
- S, Y. (2025). Systematic literature review dengan metode PRISMA: Integrasi manajemen sumber daya manusia berbasis etika, keberagaman dan keadilan inklusif, serta keadilan di tempat kerja. *Journal of Science Education and Management Business*, 4(3), 795–803. <https://doi.org/10.62357/joseamb.v4i3.832>
- Vassilopoulou, J., Kyriakidou, O., Ozbilgin, M. F., & Groutsis, D. (2024). Scientism as illusion in HR algorithms: Towards a framework for algorithmic hygiene for bias proofing. *Human Resource Management Journal*, 34(2), 311–325. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12430>
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237–1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>

- Waruwu, Y., Halawa, F., & Waruwu, E. (2025). Sustainable HRM sebagai dasar pengembangan praktik HR yang berkelanjutan. *LIKUID: Jurnal Ekonomi dan Ilmu Berkaitan*, 1(3), 135–141.
- Zebua, M. H., Halawa, F., & Waruwu, E. (2025). Digital HR practices, HR analytics & teknologi HR. *LIKUID: Jurnal Ekonomi dan Ilmu Berkaitan*, 1(3), 114–121.
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482–1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>