

Transformasi Peran Sumber Daya Manusia Di Era Digital: Pengaruh Kompetensi Digital Dan Budaya Organisasi Yang Adaptif Terhadap Kinerja Manajer Sumber Daya Manusia

M. Pahlan¹, Iskandar Malian², Darwin Kesuma³, Heri Fitriadi⁴

Department of Management, Universitas Serelo Lahat, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 12 Juli 2025

Revised: 22 Juli 2025

Accepted: 06 Agustus 2025

Keywords:

HR Transformation

Digital Competence

Adaptive Culture

HR Manager Performance

Digital Era

ABSTRACT

Era digital telah mengubah fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) secara fundamental, menuntut pergeseran dari peran administratif menjadi mitra strategis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi digital dan budaya organisasi yang adaptif terhadap kinerja manajer SDM di Sumatera Selatan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada 95 manajer SDM dari berbagai perusahaan di Sumatera Selatan yang dipilih secara purposive sampling. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan perangkat lunak SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajer SDM. Selain itu, budaya organisasi yang adaptif juga terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja mereka. Temuan ini menyoroti urgensi bagi organisasi untuk berinvestasi dalam mengembangkan keterampilan digital para profesional SDM dan untuk menumbuhkan budaya organisasi yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan untuk mengoptimalkan kinerja SDM dan kontribusinya terhadap bisnis.

The digital era has fundamentally transformed the function of Human Resources (HR), demanding a shift from administrative roles to strategic partners. This study aims to analyze the influence of digital competence and adaptive organizational culture on the performance of HR managers in South Sumatra. This research employs a quantitative method with a survey approach. Data was collected through questionnaires distributed to 95 HR managers from various companies in South Sumatra, selected through purposive sampling. The data were analyzed using multiple linear regression with SPSS software. The results show that digital competence has a significant positive effect on the performance of HR managers. Furthermore, an adaptive organizational culture also proves to have a significant positive influence on their performance. These findings highlight the urgency for organizations to invest in developing the digital skills of HR professionals and to cultivate an organizational culture that is flexible and responsive to change to optimize HR performance and its contribution to the business.

This is an open-access article under the CC BY license.



Corresponding Author:

Heri Fitriadi

Department of Management, Universitas Serelo Lahat,

Jln. Taman Ribang Kemambang Bandar Jaya Lahat

Email: heri.fitriadi@unsela.ac.id

PENDAHULUAN

Gelombang Revolusi Industri 4.0, yang ditandai dengan konvergensi teknologi siber-fisik, kecerdasan buatan (AI), dan Internet of Things (IoT), serta percepatan digitalisasi yang dipicu oleh dinamika global, telah mengubah lanskap bisnis di seluruh dunia secara fundamental dan drastis. Model bisnis tradisional ditantang, siklus hidup produk menjadi lebih pendek, dan ekspektasi pelanggan meningkat secara eksponensial. Dalam pusaran perubahan ini, Departemen Sumber Daya Manusia (SDM), yang secara historis dipandang sebagai pusat dari fungsi-fungsi administratif seperti penggajian dan perekrutan prosedural, kini berada pada titik kritis. Sejalan dengan pandangan Dave Ulrich (2022), organisasi modern tidak lagi membutuhkan SDM sebagai penjaga gerbang operasional, melainkan menuntut evolusi peran menjadi mitra bisnis strategis yang proaktif, yang mampu mendorong inovasi, mengelola talenta dengan tangkas, dan pada akhirnya menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Transformasi monumental ini secara inheren menuntut para profesional SDM, terutama di

tingkat manajerial, untuk tidak hanya beradaptasi, tetapi juga memimpin perubahan. Mereka dituntut untuk meninggalkan pola pikir lama dan secara bersamaan menguasai serangkaian kompetensi baru dan beroperasi secara efektif dalam lingkungan organisasi yang dinamis dan seringkali tidak pasti. Di antara berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan evolusi ini, ada dua faktor kunci yang secara konsisten diidentifikasi oleh para akademisi dan praktisi sebagai pendorong utama. Laporan "Tren Sumber Daya Manusia Global" dari Deloitte (2023), misalnya, secara eksplisit menyoroti pentingnya kompetensi digital individu dan budaya organisasi yang adaptif sebagai fondasi untuk organisasi yang siap menghadapi masa depan.

Kompetensi digital, dalam konteks SDM modern, jauh melampaui penguasaan teknologi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS). Analisis industri terkemuka, Josh Bersin (2024), menekankan bahwa SDM kini harus menjadi "konsultan internal berbasis data". Hal ini mencakup spektrum kemampuan yang lebih luas, termasuk kemampuan strategis dalam analitik data SDM untuk mengubah metrik menjadi wawasan prediktif, pemanfaatan media sosial yang cerdas untuk pencarian bakat dan pencitraan perusahaan, serta kemampuan untuk merancang ekosistem pembelajaran digital yang dipersonalisasi. Manajer SDM yang kompeten secara digital adalah mereka yang mampu memanfaatkan teknologi untuk membuat keputusan strategis berdasarkan data obyektif dan bukan intuisi, yang secara signifikan meningkatkan efisiensi proses SDM dan membebaskan waktu untuk fokus pada inisiatif yang memiliki nilai tambah yang lebih tinggi.

Sementara kompetensi digital adalah mesinnya, budaya organisasi yang adaptif adalah jalan raya - fondasi yang memungkinkan seluruh transformasi terjadi dengan lancar. Sebuah laporan dari McKinsey (2022) menegaskan bahwa program transformasi digital memiliki kemungkinan gagal yang jauh lebih tinggi dalam budaya yang tidak mendukung. Budaya yang kaku, hirarkis, dan menolak perubahan akan menjadi hambatan terbesar, menciptakan resistensi yang dapat menggagalkan adopsi teknologi baru. Sebaliknya, budaya yang secara sadar mempromosikan pembelajaran berkelanjutan dan keamanan psikologis - sebuah konsep yang dipopulerkan oleh Amy Edmondson di mana individu merasa aman untuk mengambil risiko interpersonal seperti mengajukan ide-ide baru - akan berfungsi sebagai katalisator. Budaya seperti itu tidak hanya mempercepat adopsi teknologi tetapi juga memberdayakan manajer SDM untuk berpikir out-of-the-box dan secara proaktif merespons tantangan bisnis yang terus berubah.

Mengingat betapa krusialnya peran strategis SDM dalam menentukan nasib organisasi di era digital, penelitian untuk menguji dan memvalidasi pengaruh kedua faktor fundamental ini menjadi sangat penting. Menempatkan penelitian ini dalam konteks lokal, seperti di wilayah Sumatera Selatan, menambahkan lapisan relevansi yang signifikan. Penelitian ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan antara wacana global tentang SDM 4.0 dan realitas unik dan tantangan yang dihadapi di tingkat regional, sehingga memberikan wawasan empiris dan rekomendasi praktis yang dapat ditindaklanjuti untuk pengembangan praktik manajemen SDM dan peningkatan daya saing organisasi di wilayah tersebut.

Perubahan peran ini secara langsung menuntut para manajer SDM untuk menguasai kompetensi baru, khususnya dalam bidang digital, serta mampu beroperasi dalam lingkungan organisasi yang adaptif dan dinamis. Kompetensi digital mencakup keahlian dalam analisis data SDM, penguasaan sistem HRIS, serta kemampuan mengelola proses pembelajaran berbasis teknologi (Bersin, 2024). Di sisi lain, budaya organisasi yang adaptif menjadi prasyarat penting yang memungkinkan transformasi tersebut berjalan efektif. Budaya seperti ini memberikan ruang bagi pembelajaran berkelanjutan, kolaborasi lintas fungsi, serta keamanan psikologis yang mendorong inovasi (Edmondson, 2019; McKinsey, 2022).

Rumusan masalah yang ingin dijawab dalam penelitian ini adalah: "Sejauh mana kompetensi digital dan budaya organisasi adaptif berpengaruh terhadap kinerja manajer SDM di organisasi skala menengah dan besar di Sumatera Selatan?" Minimnya penelitian empiris di Indonesia, khususnya di wilayah Sumatera Selatan, yang secara simultan menguji keterkaitan antara kompetensi digital dan budaya adaptif terhadap kinerja manajer SDM. Sebagian besar studi sebelumnya berfokus pada masing-masing variabel secara terpisah atau terbatas pada sektor tertentu, tanpa mempertimbangkan dinamika regional dan kombinasi variabel yang saling melengkapi.

Penelitian ini tidak hanya terletak pada konteks geografis yang relatif belum terjamah, tetapi juga pada integrasi dua variabel utama—kompetensi digital dan budaya adaptif—yang dianalisis secara simultan menggunakan pendekatan kuantitatif dan regresi linier berganda. Pendekatan ini memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai sinergi antara kapabilitas individu dan konteks organisasi dalam memengaruhi kinerja. Dari sisi kontribusi teoritis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen SDM digital dengan mengintegrasikan perspektif Resource-Based View (RBV) dan Contingency Theory. Sementara dari sisi kontribusi praktis, hasil temuan ini dapat menjadi dasar bagi organisasi daerah—khususnya di Sumatera Selatan—untuk merancang strategi pengembangan SDM yang lebih adaptif terhadap era digital, dengan fokus pada penguatan kompetensi digital dan pembangunan budaya kerja yang fleksibel dan progresif.

KAJIAN TEORI

Integrasi Teori Resource-Based View (RBV) dan Contingency Theory dalam Menganalisis Kinerja Manajer SDM

Perspektif Resource-Based View (RBV)

Teori Resource-Based View (RBV) yang dikemukakan oleh Barney (1991) menekankan bahwa keunggulan kompetitif jangka panjang hanya dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya internal yang memiliki karakteristik VRIN: valuable (bernilai), rare (langka), inimitable (sulit ditiru), dan non-substitutable (tidak tergantikan). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kompetensi digital yang dimiliki oleh manajer SDM memenuhi semua kriteria ini. Kemampuan untuk mengoperasikan dan mengintegrasikan sistem teknologi seperti HRIS, analitik SDM, platform LMS, dan alat digital lainnya bukan hanya keterampilan teknis, melainkan juga menjadi sumber daya strategis yang dapat menciptakan efisiensi proses, ketepatan pengambilan keputusan, dan daya saing organisasi.

Temuan empiris dalam penelitian ini menguatkan argumen RBV. Dengan nilai koefisien beta sebesar $\beta = 0,510$ dan tingkat signifikansi $p < 0,001$, terlihat bahwa kompetensi digital memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja manajer SDM. Ini menegaskan bahwa organisasi yang mampu merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan talenta dengan kapabilitas digital yang tinggi berpotensi lebih besar untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, kompetensi digital tidak hanya meningkatkan efektivitas operasional, tetapi juga mendukung inovasi kebijakan, efisiensi biaya, dan pengalaman karyawan yang lebih baik—semuanya merupakan elemen strategis dalam era transformasi digital. Namun demikian, RBV memiliki kelemahan jika diterapkan secara isolatif. Fokus yang terlalu besar pada sumber daya internal dapat mengabaikan pentingnya faktor konteks eksternal dan dinamika organisasi yang berubah-ubah. Oleh karena itu, integrasi dengan pendekatan Contingency Theory menjadi sangat penting untuk memberikan pemahaman yang lebih holistik dan adaptif.

Perspektif Contingency Theory

Contingency Theory berpandangan bahwa efektivitas manajerial tidak bersifat universal, melainkan bergantung pada kesesuaian antara karakteristik internal individu atau sistem dengan kondisi lingkungan organisasi (Lawrence & Lorsch, 1967). Dalam penelitian ini, budaya organisasi adaptif merupakan bentuk dari contingent context yang memungkinkan kompetensi digital yang dimiliki manajer SDM dapat dimanfaatkan secara maksimal. Budaya yang adaptif ditandai oleh fleksibilitas struktur, toleransi terhadap kegagalan, pembelajaran berkelanjutan, dan keberanian untuk bereksperimen—karakteristik yang mendukung praktik-praktik manajerial berbasis teknologi dan inovasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya adaptif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja manajer SDM ($\beta = 0,425$; $p < 0,001$), yang mengindikasikan bahwa meskipun manajer memiliki kapabilitas digital yang tinggi, dampaknya terhadap kinerja hanya akan optimal jika didukung oleh lingkungan kerja yang responsif dan terbuka terhadap perubahan. Hal ini selaras dengan pandangan Edmondson (2019) tentang pentingnya psychological safety dan learning culture sebagai prasyarat bagi

keterlibatan aktif dan inovasi di tempat kerja. Selain itu, laporan McKinsey (2022) menegaskan bahwa organisasi yang gagal mengembangkan budaya yang mendukung transformasi digital cenderung mengalami stagnasi meskipun telah berinvestasi besar dalam teknologi.

Sinergi Dua Teori: Kinerja sebagai Produk Interaktif Kapabilitas dan Konteks

Integrasi antara RBV dan Contingency Theory memberikan kerangka teoritis yang kuat untuk memahami hasil penelitian ini secara komprehensif. RBV menjelaskan apa yang dimiliki organisasi dalam bentuk sumber daya (dalam hal ini: kompetensi digital manajer), sementara Contingency Theory menjelaskan bagaimana dan kapan sumber daya tersebut dapat digunakan secara efektif dalam lingkungan yang tepat (dalam hal ini: budaya adaptif). Dengan demikian, kinerja manajer SDM adalah produk dari interaksi antara kapabilitas internal dan kesesuaian konteks organisasi. Tanpa budaya yang adaptif, kompetensi digital dapat tereduksi menjadi potensi laten yang tidak digunakan secara optimal karena terhambat oleh struktur birokratis atau resistensi terhadap perubahan. Sebaliknya, budaya yang sangat terbuka tetapi tidak disertai kompetensi digital akan kehilangan arah inovasi dan pelaksanaan transformasi yang konkret. Oleh karena itu, keunggulan tidak bisa hanya berasal dari sumber daya internal yang hebat, tetapi juga dari kecocokan yang tepat antara sumber daya tersebut dan konteks penerapannya.

Implikasi teoritis dari integrasi ini penting untuk pengembangan kebijakan HR strategis. Organisasi tidak cukup hanya berinvestasi pada pelatihan teknis atau rekrutmen digital-savvy talent, tetapi juga harus melakukan intervensi budaya, mengembangkan leadership climate yang mendorong kolaborasi, dan menghapus hambatan struktural yang menghalangi kelincuhan organisasi. Dengan sinergi dua perspektif ini, organisasi dapat membangun fungsi SDM yang tidak hanya mampu merespons perubahan, tetapi juga mampu memimpin perubahan.

Berdasarkan penjabaran teori dan sintesis empiris, berikut adalah hipotesis penelitian yang dapat dikembangkan:

1. Kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer SDM (H1)

Argumentasi: Kompetensi digital mencakup keterampilan strategis seperti analisis data SDM, penguasaan HRIS, dan pengelolaan sistem digital. Kompetensi ini meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dan efisiensi operasional (Afrianty & Paskarini, 2022; Bersin, 2024).

2. Budaya organisasi yang adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer SDM (H2)

Argumentasi: Budaya yang adaptif memfasilitasi penerapan teknologi baru, mendorong pembelajaran berkelanjutan, dan menciptakan keamanan psikologis. Ini menciptakan ekosistem yang kondusif untuk kinerja unggul (Edmondson, 2019; McKinsey, 2022; Pradhan & Jena, 2020).

3. Kompetensi digital dan budaya organisasi adaptif secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja manajer SDM (H3)

Argumentasi: Pengaruh simultan menunjukkan sinergi antara sumber daya individu dan kondisi organisasi. Kompetensi yang tinggi tanpa budaya pendukung tidak akan optimal, begitu pula sebaliknya (Hartanto & Subagja, 2023; Ulrich, 2022).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan dalam kurun waktu Januari hingga April 2025, dimulai dari proses penyusunan instrumen, validasi awal kuesioner, pengumpulan data, hingga analisis dan interpretasi hasil. Rentang waktu ini dipilih untuk memastikan ketersediaan responden yang relevan serta

memungkinkan pelaksanaan proses evaluasi kualitas data secara bertahap. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, dengan tujuan untuk menguji pengaruh antara variabel-variabel yang telah ditetapkan secara statistik. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer Sumber Daya Manusia (SDM) di perusahaan skala menengah dan besar yang beroperasi di wilayah Provinsi Sumatera Selatan. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, dengan kriteria selektif sebagai berikut: (1) manajer telah menjabat minimal selama dua tahun, dan (2) organisasi tempat mereka bekerja telah mengadopsi minimal satu sistem digital untuk mendukung fungsi SDM, seperti HRIS, ATS, atau LMS. Pemilihan purposive sampling tidak semata-mata karena pertimbangan administratif, melainkan berbasis pada pertimbangan metodologis: yaitu untuk memastikan bahwa responden benar-benar memiliki pengalaman dan eksposur yang cukup terhadap konteks digitalisasi dan dinamika budaya organisasi, sehingga mampu memberikan jawaban yang reflektif dan relevan terhadap pertanyaan penelitian. Dengan kata lain, purposive sampling digunakan untuk meningkatkan validitas eksternal dan ketepatan inferensi hasil terhadap populasi sasaran yang spesifik.

Dari proses pengumpulan data, berhasil diperoleh 95 responden yang memenuhi kriteria tersebut. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner online dengan skala Likert 1 hingga 5, yang mencerminkan tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam masing-masing indikator variabel. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Kompetensi Digital (X1) dan Budaya Organisasi Adaptif (X2), sementara variabel dependennya adalah Kinerja Manajer SDM (Y). Sebelum dilakukan analisis utama, data diuji terlebih dahulu melalui uji validitas menggunakan korelasi Product Moment Pearson dan uji reliabilitas dengan Cronbach's Alpha. Untuk menjamin kelayakan penggunaan regresi linier berganda, dilakukan pula pengujian asumsi klasik, meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Hasil pengujian menunjukkan bahwa model regresi memenuhi semua asumsi dasar yang diperlukan, sehingga analisis selanjutnya dapat dilanjutkan secara valid dan reliabel. Teknik analisis data utama yang digunakan adalah regresi linier berganda, yang memungkinkan pengujian simultan terhadap pengaruh dua variabel independen terhadap satu variabel dependen secara kuantitatif dan terukur.

HASIL PENELITIAN

Bagian ini menyajikan analisis data yang komprehensif dan diskusi mendalam tentang temuan penelitian yang telah diolah. Tujuan utama dari tahap ini adalah untuk menginterpretasikan hasil statistik yang diperoleh ke dalam konteks teoritis dan praktis, serta memberikan jawaban yang kuat terhadap hipotesis penelitian mengenai pengaruh kompetensi digital (X1) dan budaya adaptif (X2) terhadap kinerja manajer SDM (Y). Sebelum melangkah ke pengujian hipotesis, serangkaian uji prasyarat mendasar dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas data serta kelayakan model regresi. Uji instrumen yang meliputi uji validitas (menggunakan korelasi Pearson) dan uji reliabilitas (menggunakan Cronbach's Alpha) menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dalam kuesioner yang disebarkan adalah valid dan reliabel. Validitas menegaskan bahwa setiap item pertanyaan secara akurat mengukur konstruk laten yang seharusnya diukur - baik itu kompetensi digital, budaya adaptif, atau kinerja manajer SDM. Sementara itu, reliabilitas memastikan bahwa instrumen penelitian tersebut konsisten dan dapat diandalkan, artinya akan memberikan hasil yang cenderung sama jika dilakukan pengujian berulang kali dalam kondisi yang sama.

Sebelum melanjutkan ke tahap pengujian hipotesis, dilakukan serangkaian uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa model regresi linier berganda layak digunakan dan menghasilkan estimasi yang sah. Pertama, uji normalitas residual dilakukan menggunakan pendekatan Kolmogorov-Smirnov, histogram, dan normal probability plot. Hasil uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,200 ($p > 0,05$), sementara grafik histogram dan plot normal menunjukkan sebaran yang mendekati garis diagonal. Ini menandakan bahwa residual model berdistribusi normal dan memenuhi syarat penggunaan analisis parametrik. Kedua, uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi tinggi antar variabel independen.

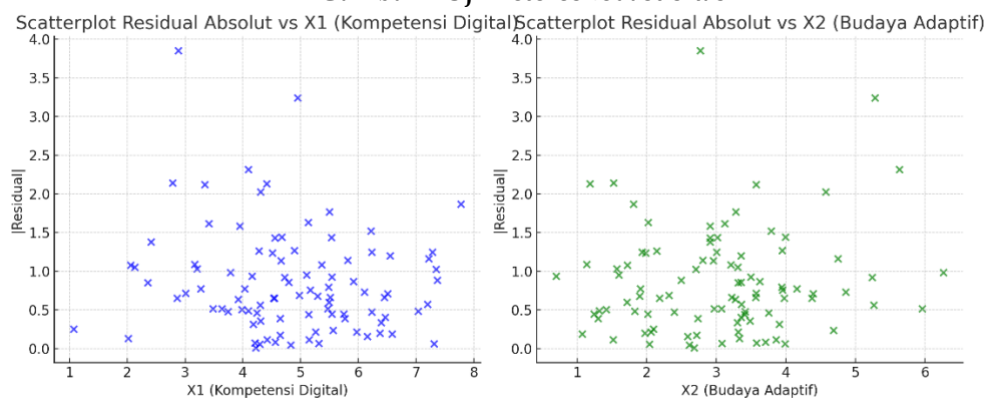
Tabel 1 Uji Multikolinearitas

Variabel Independen	Tolerance	VIF	Keterangan
Kompetensi Digital (X ₁)	0,723	1,383	Tidak terjadi multikolinearitas
Budaya Organisasi Adaptif (X ₂)	0,723	1,383	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Hasil olah data SPSS

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai tolerance untuk masing-masing variabel adalah 0,723, dan nilai Variance Inflation Factor (VIF) sebesar 1,383. Karena nilai tolerance > 0,10 dan VIF < 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas dalam model, sehingga masing-masing variabel independen memberikan kontribusi unik terhadap variabel dependen.

Ketiga, uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji Glejser dan didukung dengan pemeriksaan scatterplot antara nilai residual dan nilai prediksi.

Gambar 1 Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk seluruh variabel residual > 0,05 (nilai sig. Glejser = 0,324), dan scatterplot menunjukkan pola sebaran titik yang acak dan tidak membentuk pola tertentu. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa residual bersifat homogen (homoskedastis), dan tidak terdapat masalah heteroskedastisitas dalam model.

Analisis Regresi Linier Berganda dan Interpretasi Model

Analisis inti dalam penelitian ini menggunakan teknik regresi linier berganda untuk memodelkan dan mengukur hubungan sebab akibat antara variabel independen dan variabel dependen. Hasil analisis dirangkum dalam Tabel 1.

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien (B)	Std. Error Beta (β)	t Hitung	Sig. (p-value)
(Konstanta)	2,150	0,310	—	6,935
Kompetensi Digital (X ₁)	0,510	0,065	0,495	7,846
Budaya Adaptif (X ₂)	0,425	0,070	0,383	6,071

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, persamaan regresi yang terbentuk secara matematis adalah sebagai berikut: $Y = 2.150 + 0.510(X_1) + 0.425(X_2)$.

Interpretasi mendalam dari setiap komponen persamaan ini adalah: Konstanta ($\alpha = 2,150$): Nilai konstanta sebesar 2,150 menunjukkan tingkat dasar kinerja manajer SDM. Secara teoritis, jika variabel kompetensi digital (X₁) dan budaya adaptif (X₂) diasumsikan bernilai nol atau tidak ada, maka tingkat kinerja manajer SDM diprediksi akan berada pada nilai 2.150. Nilai ini dapat diartikan sebagai cerminan dari kemampuan inheren manajer yang tidak diukur dalam model ini, seperti pengalaman kerja

mendasar, latar belakang pendidikan, kecerdasan umum, atau etos kerja pribadi.

Koefisien Regresi Kompetensi Digital ($\beta_1 = 0.510$): Koefisien ini memiliki arti praktis yang sangat signifikan. Angka ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu unit dalam skor kompetensi digital (X_1) seorang manajer SDM diprediksi akan meningkatkan skor kinerjanya (Y) sebesar 0,510 satuan, dengan asumsi bahwa variabel budaya adaptif (X_2) dalam kondisi konstan (*ceteris paribus*). Arah hubungan yang positif ini secara logika sejalan dengan tuntutan era digital, dimana penguasaan teknologi menjadi daya ungkit utama dalam efektivitas kerja. Koefisien Regresi Budaya Adaptif ($\beta_2 = 0,425$): Serupa dengan koefisien sebelumnya, koefisien ini menunjukkan bahwa untuk setiap kenaikan satu unit dalam tingkat adaptasi budaya organisasi (X_2), kinerja manajer SDM (Y) diprediksi akan meningkat sebesar 0,425 unit, dengan asumsi kompetensi digital (X_1) tidak berubah. Hal ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dan fleksibel merupakan faktor pendukung yang sangat penting bagi para manajer untuk berkinerja optimal.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kompetensi Digital terhadap Kinerja Manajer SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital (X_1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer SDM (Y), sebagaimana dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($<0,05$) dan nilai *t*-hitung sebesar 7,846. Koefisien beta terstandarisasi yang tinggi (+0,495) mempertegas bahwa kompetensi digital merupakan prediktor paling dominan dalam model ini. Temuan ini selaras dengan studi Albrecht & Manuela (2011) yang menyatakan bahwa *empowering leadership* dan penggunaan teknologi digital dalam praktik HR secara langsung meningkatkan *affective commitment* dan performa kerja manajer. Dalam konteks evolusi peran HR dari administratif menjadi strategis, kompetensi digital kini menjadi kekuatan utama yang memungkinkan transformasi fungsi SDM ke arah berbasis data dan efisiensi tinggi.

Manajer SDM yang kompeten secara digital tidak hanya mampu mengoperasikan perangkat lunak, tetapi juga dapat mengintegrasikan sistem seperti ATS (*Applicant Tracking System*), HRIS, dan LMS ke dalam strategi HR yang lebih luas. Studi Dale Carnegie (2012) menyebutkan bahwa keterampilan digital memungkinkan keterlibatan yang lebih baik antara HR dan karyawan melalui komunikasi *real-time* dan sistem *feedback* yang berkelanjutan. Dalam praktiknya, misalnya pada proses rekrutmen, penggunaan *big data* dan AI untuk menganalisis kecocokan kandidat dapat mempercepat proses hiring sekaligus meningkatkan kualitas talenta yang direkrut.

Lebih jauh, dalam pelatihan dan pengembangan, kemampuan untuk merancang *e-learning*, webinar interaktif, hingga modul berbasis VR/AR menciptakan pengalaman belajar yang lebih adaptif dan efektif. Ini mendukung temuan Bhatnagar (2007) yang menegaskan bahwa *talent management* berbasis teknologi memberikan dampak positif terhadap retensi dan produktivitas karyawan. Singkatnya, kompetensi digital bukan lagi sekadar keahlian tambahan, tetapi merupakan pilar strategis yang menentukan keberhasilan manajer SDM dalam menjalankan fungsi bisnis modern secara efisien, terukur, dan berdampak nyata.

Pengaruh Budaya Organisasi Adaptif terhadap Kinerja Manajer SDM

Hipotesis kedua dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa budaya organisasi adaptif (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer SDM juga terbukti diterima. Dengan nilai signifikansi 0.000 dan *t*-hitung sebesar 6.071, serta koefisien beta +0.383, variabel ini menunjukkan kontribusi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan performa. Penemuan ini sejalan dengan penelitian oleh Kerstin et al. (2010) yang menyebutkan bahwa ketercocokan nilai individu dan organisasi (*value fit*) serta fleksibilitas budaya perusahaan memperkuat komitmen dan *engagement* manajer, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan output kerja.

Budaya adaptif berperan sebagai ekosistem yang memungkinkan kompetensi individu, termasuk kompetensi digital, untuk diimplementasikan secara optimal. Studi Wahyu (2013) menunjukkan bahwa dalam organisasi dengan budaya yang terbuka dan suportif, tingkat *counterproductive work behaviour* cenderung menurun seiring meningkatnya *engagement* karyawan dan inovasi di level individu.

Contohnya, ketika manajer SDM ingin mengimplementasikan sistem HRIS atau melakukan redesign kebijakan kerja, keberhasilan perubahan sangat bergantung pada tingkat penerimaan budaya organisasi terhadap gagasan baru.

Lebih dari itu, budaya yang adaptif memfasilitasi akselerasi transformasi digital. Dalam lingkungan yang tidak resisten terhadap perubahan, manajer HR dapat dengan cepat menyesuaikan strategi rekrutmen, pelatihan, dan reward system terhadap tuntutan pasar. Hal ini mendukung temuan Osman (2013) yang menyatakan bahwa rendahnya persepsi politik organisasi dan tingginya rasa aman psikologis akan memperkuat engagement dan efektivitas kerja karyawan, termasuk manajer HR. Oleh karena itu, budaya organisasi yang fleksibel, kolaboratif, dan inovatif sangat penting dalam mendukung kapabilitas digital dan memperkuat posisi HR sebagai agen strategis perubahan.

Kekuatan Model dan Implikasi Teoritis

Model regresi yang digunakan menunjukkan Adjusted R Square sebesar 0,712. Artinya, sebanyak 71,2% variasi kinerja manajer SDM dapat dijelaskan oleh kombinasi kompetensi digital dan budaya adaptif. Nilai ini tergolong tinggi dalam penelitian sosial dan memperlihatkan bahwa kedua variabel merupakan determinan utama. Temuan ini menguatkan kerangka Resource-Based View (RBV) yang memandang kompetensi digital sebagai aset tak berwujud (intangible resource) yang unik, langka, dan sulit ditiru sehingga mampu memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Di sisi lain, budaya adaptif memperkuat argumen Contingency Theory yang menyatakan bahwa efektivitas organisasi tergantung pada kesesuaian antara praktik manajerial dengan lingkungan organisasi.

Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen SDM, khususnya dalam konteks Indonesia, dengan bukti empiris yang menekankan pentingnya penyelarasan antara kompetensi personal dan konteks organisasi. Kedua teori ini saling melengkapi dalam menjelaskan bagaimana manajer SDM dapat menjadi mitra strategis yang relevan di era VUCA.

Rekomendasi Praktis dan Strategis

Pertama, organisasi perlu mempersiapkan peta jalan pengembangan kompetensi digital SDM secara sistematis, mencakup pelatihan HR analytics, penguasaan sistem HRIS, dan literasi digital lanjutan. Kedua, kepemimpinan organisasi harus secara aktif membentuk budaya yang adaptif melalui promosi komunikasi lintas fungsi, desentralisasi keputusan, dan sistem kerja yang toleran terhadap eksperimen. Ketiga, fungsi HR harus dilibatkan dalam proses perencanaan strategis agar dapat memberikan kontribusi maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi melalui intervensi yang berbasis data dan inovatif. Keempat, perusahaan perlu mengevaluasi struktur organisasi dan sistem kerja secara berkala agar selaras dengan prinsip agilitasi dan inovasi.

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kompetensi digital dan budaya organisasi yang adaptif merupakan dua faktor utama yang secara signifikan memengaruhi kinerja manajer Sumber Daya Manusia (SDM) dalam lanskap bisnis modern. Kedua faktor tersebut terbukti berkontribusi secara positif, baik secara individu maupun simultan, dengan total pengaruh sebesar 71,2% terhadap peningkatan kinerja. Temuan ini menegaskan pentingnya membangun sinergi antara kapabilitas individu dan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan, di mana kompetensi digital memungkinkan manajer SDM untuk menavigasi sistem dan proses berbasis teknologi, sementara budaya adaptif memberikan ruang bagi inovasi dan kelincahan organisasi dalam merespons dinamika eksternal. Namun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, ruang lingkup geografis yang terbatas pada wilayah Sumatera Selatan membatasi generalisasi temuan. Kedua, pendekatan kuantitatif yang digunakan belum mampu menangkap secara mendalam aspek kontekstual dan persepsi personal yang memengaruhi kinerja. Ketiga, variabel lain yang mungkin juga relevan seperti kepemimpinan, engagement karyawan, serta sistem insentif belum menjadi bagian dari model penelitian.

Implikasi dari temuan ini cukup signifikan, terutama bagi organisasi yang tengah

bertransformasi di era digital. Secara praktis, organisasi perlu berinvestasi secara berkelanjutan dalam pengembangan kompetensi digital SDM melalui pelatihan berbasis data, penguasaan sistem digital seperti HRIS dan LMS, serta transformasi proses kerja berbasis teknologi. Di sisi lain, pembangunan budaya organisasi yang adaptif harus dilakukan secara sadar dan terstruktur, melalui kepemimpinan yang terbuka, sistem kerja yang kolaboratif, serta lingkungan yang mendorong eksperimen dan pengambilan keputusan cepat. Rekomendasi strategis dari penelitian ini menggarisbawahi perlunya keterlibatan fungsi SDM dalam perencanaan strategis perusahaan dan pentingnya organisasi untuk secara aktif melakukan asesmen budaya internal. Ke depan, penelitian lanjutan disarankan untuk mengintegrasikan pendekatan kualitatif dan memperluas variabel untuk membentuk model yang lebih komprehensif dan aplikatif. Dengan demikian, fokus pada kompetensi digital dan budaya adaptif tidak hanya menjadi keunggulan kompetitif, tetapi juga prasyarat mutlak untuk membangun fungsi SDM yang tangguh, proaktif, dan mampu menjadi mitra strategis organisasi di tengah era disrupsi yang kian kompleks.

REFERENSI

- Afrianty, T. W., & Paskarini, I. (2022). Peran Kompetensi Digital dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterlibatan Kerja sebagai Variabel Intervening. *European Journal of Business and Management Research*, 7(4), 116-122. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.4.1481>
- Akram, T., & Karia, N. (2023). Peran kompetensi digital dalam meningkatkan kinerja tugas profesional SDM: Sebuah kerangka kerja konseptual. *Jurnal Internasional Ilmu Pengetahuan Lanjutan dan Terapan*, 10(1), 163-172. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2023.01.020>
- Anwar, G., & Abdullah, N. H. (2021). Dampak praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terhadap kinerja karyawan dengan peran moderasi budaya adaptif. *Jurnal Internasional Penelitian Bisnis dan Ilmu Sosial*, 10(3), 421-432. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i3.1147>
- Bersin, J. (2024). Prediksi SDM untuk tahun 2024: Pencarian Global untuk Produktivitas. The Josh Bersin Company.
- Cahyono, Y., & Wulansari, N. A. (2022). Peran Kompetensi Digital SDM dan Kelincahan Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Konsumen*, 7(1), 38-51. <https://doi.org/10.29244/jcs.7.1.38-51>
- Deloitte. (2023). *Tren Sumber Daya Manusia Global 2023: Dasar-dasar baru untuk dunia tanpa batas*. Deloitte Insights.
- Edmondson, A. C. (2019). *Organisasi Tanpa Rasa Takut: Menciptakan Keamanan Psikologis di Tempat Kerja untuk Pembelajaran, Inovasi, dan Pertumbuhan*. John Wiley & Sons.
- Fahmi, I., & Suwarsi, S. (2023). Peran Budaya Organisasi Adaptif dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Kesiapan untuk Berubah. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 459-472.
- Fauzi, A. A., & Riza, M. F. (2021). Membangun budaya adaptif untuk meningkatkan kinerja karyawan: Sebuah tinjauan literatur. *Jurnal Bisnis, Ekonomi dan Hukum*, 24(5), 154-162.
- Fitriani, D., & Hidayat, R. (2024). Analisis Kompetensi Digital SDM dalam Mendukung Transformasi Organisasi pada Industri Manufaktur. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 15(1), 88-101.
- Ghozali, I., & Santoso, A. B. (2022). Pengaruh Transformasi SDM Digital dan Budaya Agile terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Riset Teknik & Manajemen Industri*, 3(4), 198-210.
- Hartanto, S., & Subagja, I. K. (2023). Pengaruh budaya adaptif dan transformasi digital terhadap kinerja karyawan dengan kapabilitas inovasi sebagai pemediasi. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 16(1), 47-62. <http://dx.doi.org/10.25105/jmpj.v16i1.15549>
- Hidayat, R., & Firmansyah, A. (2021). Pengaruh Transformasi Digital dan Budaya Organisasi Adaptif terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Terapan (JAM)*, 19(4), 743-753. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.04.05>

- Indrawan, M. I., & Wulandari, R. (2023). Pengaruh Kompetensi Analitik SDM dan Adopsi Teknologi Terhadap Kinerja Departemen SDM. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(3), 301- 315.
- Kurniawan, H., & Heryanto. (2022). Pengaruh Kompetensi Digital dan Knowledge Sharing Terhadap Kinerja SDM yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 23(2), 193-206. <https://doi.org/10.38043/jimb.v23i2.3853>
- Lestari, D. P., & Prasetya, A. (2021). Pengaruh budaya adaptif terhadap perilaku kerja inovatif dan kinerja karyawan di era disrupsi. *Jurnal Analisis Manajemen*, 10(2), 220-232. <https://doi.org/10.15294/maj.v10i2.46465>
- Maulana, H., & Prasetyo, A. (2024). Upskilling dan Reskilling Kompetensi Digital sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Manajer SDM. *Jurnal Manajemen Strategis*, 8(1), 12-25.
- McKinsey & Company. (2022, Mei). Tiga mandat baru untuk menangkap nilai penuh transformasi digital. McKinsey Digital.
- Nurdiansyah, R., & Haryanti, S. (2023). Kompetensi Digital untuk Profesional SDM: Tinjauan Literatur Sistematis dan Agenda Penelitian di Masa Depan. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2217647. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2217647>
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2020). Apakah budaya organisasi yang adaptif berpengaruh terhadap kreativitas karyawan? Peran modal psikologis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(7), 1431-1450. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2018-0389>
- Prakoso, B., & Setiawan, M. (2021). Membangun Budaya Adaptif Melalui Kepemimpinan Transformasional untuk Kinerja Karyawan di Era Digital. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 23(1), 59-68.
- Putra, I. W. G. A. E., & Wibawa, I. M. A. (2022). Peran Budaya Adaptif Dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 22-27. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1332>
- Rahayu, S., & Nugroho, A. (2022). Kesiapan Digital dan Budaya Organisasi Adaptif: Prediktor Kinerja Karyawan pada Sektor Perbankan. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 26(3), 603- 617.
- Saputra, D., & Wijoyo, H. (2023). Peran Kompetensi Digital SDM dalam Meningkatkan Kualitas Layanan dan Daya Saing Organisasi. *Jurnal Ilmiah Profesional Business Review*, 8(5), e01853.
- Stofkova, Z., & Sukalova, V. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan dalam Konteks Masyarakat yang Bertransformasi Digital dan Cerdas. *Sustainability*, 12(6), 2132. <https://doi.org/10.3390/su12062132>
- Tjahjono, H. K., Fachrunnisa, O., & Palupi, M. (2020). Konfigurasi kepemimpinan digital, budaya adaptif digital, dan kinerja organisasi. *Jurnal Studi Bisnis Asia*, 14(4), 513-535. <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2019-0133>
- Ulrich, D. (2022). Mengapa SDM perlu menciptakan nilai dan apa artinya. The RBL Group. Utami, C. W. (2022). Hubungan antara Budaya Adaptif, Berbagi Pengetahuan, dan Kinerja Individu di Sektor Publik. *Jurnal Borneo Administrator*, 18(2), 177-194.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Transformasi digital: Sebuah refleksi multidisiplin dan agenda penelitian. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Widjajanti, K., & Setyawati, A. (2023). Membangun Kinerja SDM di Era Digital: Peran Kompetensi Digital, Kepemimpinan Digital, dan Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(1), 183-195. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.01.14>
- Widyastuti, S., & Yuniawan, A. (2021). Pengaruh Kompetensi Digital SDM terhadap Kinerja melalui Kemampuan Inovasi. *Diponegoro Journal of Management*, 10(5), 1-12.
- Yusuf, M., & Purnomo, R. (2022). Pengaruh kompetensi digital SDM dan kepemimpinan perubahan terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 22(1), 1-13. <https://doi.org/10.25124/jmi.v22i1.4878>