

## TRANSFORMASI MANAJEMEN SDM DI ERA AI: STRATEGI UPSKILLING, KESEJAHTERAAN HOLISTIK, DAN KEPEMIMPINAN DIGITAL UNTUK MENINGKATKAN KETAHANAN ORGANISASI

**Aslan**

Universitas Sultan Muhammad Syafiuddin Sambas  
[aslan@iaisambas.ac.id](mailto:aslan@iaisambas.ac.id)

**Dasa Rahardjo Soesanto**

Universitas Utpadaka Swastika (UTPAS)  
[dasaraharjo@gmail.com](mailto:dasaraharjo@gmail.com)

### **Abstract**

*The transformation of human resource (HR) management in the era of artificial intelligence (AI) has become a strategic imperative for organisations seeking to maintain resilience and competitiveness amidst increasingly widespread technological disruption. This article aims to outline HR transformation strategies through the integration of three key pillars: adaptive upskilling, holistic well-being, and digital leadership. The research method employed is qualitative, utilising a literature review approach. The findings indicate that AI-based upskilling strategies enable the precise identification of competency gaps and personalised learning, thereby enhancing the effectiveness of talent development. Holistic well-being, which integrates physical, mental, emotional, social, and financial dimensions, has been proven to foster psychological safety and employees' adaptive capacity in the face of uncertainty. Digital leadership acts as a catalyst bridging technological potential with the realisation of organisational resilience through the creation of a culture of continuous learning and ethical human-AI collaboration. The synergy of these three elements forms a virtuous cycle that continuously strengthens organisational resilience. This article concludes that organisational resilience in the AI era is no longer determined by technological infrastructure alone, but by the quality of human capital and the leadership that manages it strategically and humanely.*

**Keywords:** HR transformation, artificial intelligence, upskilling, holistic well-being, digital leadership, organisational resilience.

### **Abstrak**

Transformasi manajemen sumber daya manusia (SDM) di era kecerdasan buatan (AI) telah menjadi imperatif strategis bagi organisasi yang ingin mempertahankan ketahanan dan daya saing di tengah disrupsi teknologi yang semakin masif. Artikel ini bertujuan untuk menguraikan strategi transformasi SDM melalui integrasi tiga pilar utama: *upskilling* yang adaptif, kesejahteraan holistik, dan kepemimpinan digital. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kepustakaan (*library research*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi *upskilling* berbasis AI memungkinkan identifikasi kesenjangan kompetensi secara presisi dan personalisasi pembelajaran yang meningkatkan efektivitas pengembangan talenta. Kesejahteraan holistik yang mengintegrasikan dimensi fisik, mental, emosional, sosial, dan finansial terbukti membangun *psychological safety* dan kapasitas adaptif karyawan

dalam menghadapi ketidakpastian. Kepemimpinan digital berfungsi sebagai katalis yang menjembatani potensi teknologi dengan realisasi ketahanan organisasi melalui penciptaan budaya pembelajaran berkelanjutan dan kolaborasi manusia-AI yang etis. Sinergi ketiga elemen ini membentuk siklus virtuos yang memperkuat ketahanan organisasi secara berkelanjutan. Artikel ini menyimpulkan bahwa ketahanan organisasi di era AI tidak lagi ditentukan oleh infrastruktur teknologi semata, melainkan oleh kualitas modal manusia dan kepemimpinan yang mengelolanya secara strategis dan manusiawi.

**Kata kunci:** transformasi SDM, kecerdasan buatan, *upskilling*, kesejahteraan holistik, kepemimpinan digital, ketahanan organisasi.

## Pendahuluan

Perkembangan teknologi kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*) telah membawa perubahan fundamental dalam lanskap dunia kerja global, menggeser paradigma manajemen sumber daya manusia (SDM) dari fungsi administratif konvensional menuju peran strategis berbasis data. Transformasi ini bukan sekadar adaptasi teknologi, melainkan rekonstruksi menyeluruh terhadap cara organisasi merekrut, mengembangkan, menilai, dan mempertahankan talenta. Votto et al., (2021) menegaskan bahwa AI telah mengubah fungsi SDM menjadi sistem yang lebih efisien, analitis, dan berorientasi pada penciptaan nilai organisasi. Dalam konteks ini, organisasi yang gagal beradaptasi berisiko kehilangan daya saing di tengah disrupsi digital yang semakin masif.

Revolusi Industri 4.0 yang berlanjut ke era Society 5.0 menandai pergeseran besar dari sistem manajemen tradisional menuju ekosistem kerja yang adaptif, kolaboratif, dan digerakkan oleh algoritma cerdas. Rahmadi & Rusmiati, (2025) menjelaskan bahwa AI memungkinkan organisasi memproses data kepegawaian dalam volume besar secara real-time, mengotomatisasi proses rekrutmen, serta memberikan rekomendasi strategis untuk pengembangan karier. Namun, di balik efisiensi yang ditawarkan, muncul tantangan baru terkait kesenjangan kompetensi, kecemasan pekerja terhadap otomatisasi, dan kebutuhan akan kepemimpinan yang mampu mengelola transisi ini secara etis dan manusiawi.

Dampak AI terhadap struktur pekerjaan semakin nyata, di mana tugas-tugas rutin dan repetitif semakin terotomatisasi, sementara permintaan terhadap keterampilan kognitif tingkat tinggi, kreativitas, dan kecerdasan emosional meningkat drastis. Penerapan AI dalam praktik MSDM dapat meningkatkan produktivitas karyawan hingga 40%, namun sekaligus mengancam 30–40% pekerjaan yang bersifat administratif. Kondisi ini menuntut organisasi untuk segera merumuskan strategi *upskilling* dan *reskilling* yang sistematis agar tenaga kerja tidak terpinggirkan oleh kemajuan teknologi (Barbosa et al., 2022).

Strategi *upskilling* di era AI tidak lagi dapat mengandalkan model pelatihan konvensional yang kaku dan terpusat. Organisasi modern kini beralih pada pendekatan

*AI-powered learning* yang personal, adaptif, dan berbasis data untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi secara presisi. Gideon dalam studinya pada industri ritel menemukan bahwa keberhasilan program *upskilling* memerlukan pemetaan berbasis data, budaya pembelajaran berkelanjutan, serta integrasi antara *hard skills* digital dan *soft skills* manusiawi. Tanpa strategi ini, investasi teknologi AI justru berpotensi memperlebar ketimpangan kompetensi internal (Gideon, 2026).

Namun, transformasi kompetensi semata tidak cukup untuk membangun ketahanan organisasi. Kesejahteraan holistik (*holistic well-being*) karyawan menjadi faktor kritis yang sering terabaikan dalam euforia digitalisasi. Abidin menekankan bahwa pendekatan holistik yang mengintegrasikan keseimbangan kerja-hidup, kesehatan mental, dan pembelajaran berkelanjutan terbukti meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan. Dalam lingkungan kerja yang semakin digital, tekanan psikologis akibat ketidakpastian karier dan beban kerja yang meningkat memerlukan intervensi strategis dari fungsi SDM (Abidin et al., 2024).

Kecerdasan buatan sebenarnya dapat menjadi alat strategis untuk mendukung kesejahteraan karyawan jika diimplementasikan dengan pendekatan yang berpusat pada manusia. Sadeghi, (2024) melaporkan bahwa AI dapat mengoptimalkan jadwal kerja, memantau indikator kesehatan melalui *wearable devices*, serta memberikan rekomendasi personal untuk manajemen stres. Namun, efektivitas intervensi ini sangat bergantung pada kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan efisiensi teknologi dengan empati manusiawi, sehingga AI tidak dipersepsikan sebagai alat pengawasan, melainkan sebagai mitra peningkatan kualitas kerja.

Kepemimpinan digital (*digital leadership*) muncul sebagai kompetensi inti yang menentukan keberhasilan transformasi SDM di era AI. Hossain, Fernando, dan Akter (2025) mengembangkan kerangka *AI-driven leadership capability* yang menekankan tiga dimensi utama: kapabilitas teknis, adaptif, dan transformasional. Pemimpin digital tidak hanya harus melek teknologi, tetapi juga mampu menciptakan budaya organisasi yang mendukung eksperimen, pembelajaran dari kegagalan, dan kolaborasi manusia-AI secara etis. Tanpa kepemimpinan seperti ini, investasi AI berisiko menjadi inisiatif terisolasi tanpa dampak strategis jangka Panjang (Hossain et al., 2025).

Ketahanan organisasi (*organizational resilience*) di era AI tidak lagi hanya ditentukan oleh kekuatan finansial atau infrastruktur teknologi, melainkan oleh kemampuan organisasi untuk belajar, beradaptasi, dan mempertahankan kesejahteraan kolektif di tengah perubahan yang konstan. Hambatan utama adopsi AI bukanlah teknis, melainkan kemampuan organisasi untuk mengubah cara kerja dan budaya secara mendasar. Organisasi yang tangguh adalah yang mampu mengintegrasikan AI ke dalam DNA operasionalnya sambil mempertahankan nilai-nilai kemanusiaan yang menjadi fondasi kepercayaan dan inovasi (Rane et al., 2024).

Dalam konteks Indonesia, transformasi ini menghadapi tantangan unik terkait kesiapan infrastruktur digital, literasi teknologi yang belum merata, dan budaya

organisasi yang masih hierarkis. Maka dengan itu, penguatan talenta dan peran strategis HR sebagai syarat utama agar organisasi lokal tetap relevan. Tanpa intervensi kebijakan yang mendukung ekosistem pembelajaran nasional dan kemitraan antara sektor publik-swasta, kesenjangan digital berpotensi memperburuk ketidaksetaraan ekonomi dan sosial (Barbosa et al., 2022).

Pendekatan manajemen perubahan yang holistik menjadi kunci untuk menjembatani kesenjangan antara ambisi teknologi dan realitas sosial organisasi. Sari et al., (2025) mengusulkan prioritas pengembangan talenta hibrida yang menguasai kompetensi digital dan manusiawi secara seimbang, didukung oleh anggaran dan waktu yang memadai untuk program *reskilling* dan *upskilling*. Organisasi perlu menciptakan *psychological safety* di mana karyawan merasa aman untuk bereksperimen, bertanya, dan beradaptasi tanpa takut terganggu oleh otomatisasi.

Integrasi antara strategi *upskilling*, kesejahteraan holistik, dan kepemimpinan digital membentuk triad strategis yang saling memperkuat untuk meningkatkan ketahanan organisasi. Pronk, (2025) menyebut konsep ini sebagai *wellbeing intelligence*, yaitu kemampuan pemimpin untuk memanfaatkan AI guna meningkatkan kinerja sekaligus memastikan manusia tetap berkembang. Organisasi yang berhasil mengintegrasikan ketiga elemen ini tidak hanya akan bertahan dari disrupsi, tetapi juga menjadi pionir dalam mendefinisikan masa depan kerja yang inklusif dan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian di atas, artikel ini bertujuan untuk menguraikan secara komprehensif bagaimana transformasi manajemen SDM di era AI dapat dioptimalkan melalui strategi *upskilling* yang adaptif, pendekatan kesejahteraan holistik yang berbasis data, dan kepemimpinan digital yang etis.

## **Metode Penelitian**

Artikel ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kepustakaan (*library research*), yang dilakukan melalui tinjauan sistematis terhadap literatur ilmiah, laporan industri, dan publikasi terkini terkait transformasi manajemen sumber daya manusia di era kecerdasan buatan. Sumber data primer diperoleh dari jurnal nasional, jurnal internasional dan buku referensi atau dokumen lainnya. Proses analisis data dilakukan secara tematik dengan mengidentifikasi pola, tren, dan kesenjangan konseptual dari berbagai sumber, kemudian disintesis menjadi kerangka pemikiran yang koheren untuk menjawab tujuan penelitian (Patten, 2016). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan penulis untuk membangun pemahaman mendalam tentang dinamika strategis *upskilling*, kesejahteraan holistik, dan kepemimpinan digital tanpa keterbatasan akses lapangan, sekaligus memberikan landasan teoretis yang kuat bagi pengembangan model ketahanan organisasi di era disruptif (Eliyah & Aslan, 2025).

## Hasil dan Pembahasan

### Transformasi Kompetensi dan Strategi Upskilling di Era AI

Transformasi kompetensi sumber daya manusia (SDM) di era kecerdasan buatan (AI) bukan lagi pilihan strategis, melainkan keharusan eksistensial bagi organisasi yang ingin mempertahankan relevansi dan daya saing. Disrupsi teknologi AI telah menggeser permintaan pasar kerja dari keterampilan teknis rutin menuju kompetensi kognitif tingkat tinggi, kreativitas, dan kecerdasan emosional yang tidak dapat direplikasi oleh mesin. World Economic Forum (2023) dalam *Future of Jobs Report* memproyeksikan bahwa 44% keterampilan inti pekerja akan terdisrupsi dalam lima tahun ke depan, dengan AI menjadi katalis utama perubahan tersebut. Kondisi ini menuntut organisasi untuk segera merumuskan ulang peta kompetensi dan strategi pengembangan talenta yang adaptif terhadap kecepatan perubahan teknologi.

Dampak AI terhadap struktur pekerjaan bersifat dualistik: di satu sisi meningkatkan produktivitas dan menciptakan peran baru, di sisi lain mengancam pekerjaan administratif dan repetitif. Rodhiah et al., (2025) dalam studi sistematis mereka menemukan bahwa AI berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional hingga 40%, namun sekaligus berpotensi menghilangkan 30–40% pekerjaan yang bersifat manual. Fenomena ini menciptakan kesenjangan keterampilan (*skill gap*) yang semakin melebar antara kompetensi yang dimiliki tenaga kerja saat ini dengan kebutuhan masa depan. Organisasi yang gagal menutup kesenjangan ini berisiko mengalami stagnasi inovasi, penurunan produktivitas, dan kehilangan talenta kunci ke kompetitor yang lebih adaptif.

Strategi *upskilling* muncul sebagai respons proaktif untuk menjembatani kesenjangan kompetensi tersebut melalui peningkatan keterampilan karyawan pada level yang lebih tinggi tanpa mengubah peran fundamental mereka. Gideon menekankan bahwa *upskilling* di era AI harus bersifat presisi, berbasis data, dan terintegrasi dengan tujuan bisnis organisasi. Pendekatan ini berbeda dari pelatihan konvensional yang bersifat generik dan terpusat; *upskilling* modern memanfaatkan analitik AI untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi individu secara real-time, kemudian merancang jalur pembelajaran yang personal dan relevan. Tanpa strategi ini, investasi teknologi AI justru berpotensi memperburuk ketidaksetaraan internal dan menciptakan resistensi terhadap perubahan (Gideon, 2026).

Implementasi *upskilling* yang efektif memerlukan kerangka kerja yang holistik, mencakup identifikasi kebutuhan, desain program, hingga evaluasi dampak, yang mana dapat diusulkan enam langkah strategis: (1) pemetaan kompetensi masa depan berbasis tren industri, (2) analisis kesenjangan individu menggunakan platform manajemen talenta, (3) pengembangan konten pembelajaran yang relevan dan fleksibel, (4) integrasi metode blended learning (online-offline), (5) penciptaan budaya pembelajaran berkelanjutan, dan (6) pengukuran ROI melalui metrik kinerja. Setiap langkah ini saling

memperkuat dan memerlukan komitmen kepemimpinan puncak agar tidak menjadi inisiatif terisolasi tanpa dampak strategis jangka Panjang (Kamuri et al., 2025).

Teknologi *AI-powered learning* menjadi game-changer dalam transformasi strategi *upskilling*, memungkinkan personalisasi pembelajaran yang sebelumnya tidak mungkin dilakukan. Umboh, (2025) melaporkan bahwa sistem berbasis AI dapat membaca kecepatan belajar individu, memetakan kelemahan spesifik, dan merekomendasikan konten yang paling sesuai dengan gaya belajar masing-masing karyawan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efektivitas pelatihan, tetapi juga mempercepat peningkatan kompetensi, terutama dalam bidang komunikasi dan bahasa asing yang kritis untuk kolaborasi global. Organisasi yang mengadopsi sistem ini melaporkan peningkatan retensi pengetahuan hingga 60% dibandingkan metode tradisional (Zeng, 2020).

Namun, *upskilling* di era AI tidak cukup hanya berfokus pada *hard skills* teknis; penguatan *soft skills* menjadi equally critical untuk memastikan manusia tetap unggul dalam kolaborasi dengan mesin. Larasati & Perkasa, (2025) menemukan bahwa keterampilan seperti berpikir kritis, kreativitas, empati, dan adaptabilitas menjadi pembeda utama antara pekerja yang terancam otomatisasi dan yang justru meningkat nilainya. Pelatihan berkelanjutan yang mengintegrasikan simulasi berbasis AI, studi kasus kolaboratif, dan refleksi kritis terbukti signifikan dalam mengembangkan kompetensi lunak ini. Organisasi perlu menciptakan ekosistem di mana eksperimen, kegagalan, dan pembelajaran dari kesalahan dianggap sebagai bagian integral dari pertumbuhan profesional.

Transformasi kompetensi juga memerlukan perubahan paradigma dari model pembelajaran episodik (*one-time training*) menuju budaya *lifelong learning* yang tertanam dalam DNA organisasi. Kemampuan adaptasi dan pembelajaran berkelanjutan menjadi keterampilan meta yang menentukan keberlangsungan karier individu di tengah perubahan teknologi yang eksponensial. Platform pembelajaran mikro (*microlearning*), komunitas praktik, dan sistem *badge* digital menjadi instrumen strategis untuk memfasilitasi pembelajaran mandiri yang fleksibel dan berkelanjutan. Tanpa budaya ini, organisasi akan terus tertinggal dalam perlombaan kompetensi yang semakin cepat (Rahman & Aslan, 2025); (Arnadi et al., 2024).

Peran kepemimpinan transformasional menjadi faktor penentu keberhasilan strategi *upskilling*, karena pemimpin bertanggung jawab menciptakan lingkungan psikologis yang aman untuk eksperimen dan pertumbuhan. Larasati & Perkasa, (2025) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional yang menginspirasi visi, memberikan dukungan individual, dan mendorong inovasi intelektual berkontribusi signifikan terhadap adopsi budaya pembelajaran. Pemimpin harus menjadi *role model* dalam pembelajaran berkelanjutan, secara aktif mengikuti program *upskilling*, dan mengakui keterbatasan mereka sendiri. Tanpa teladan dari atas, program *upskilling* berisiko dipersepsikan sebagai beban tambahan untuk peluang pengembangan.

Kolaborasi lintas sektor antara industri, pemerintah, dan institusi pendidikan menjadi prasyarat untuk menciptakan ekosistem *upskilling* yang berkelanjutan dan inklusif. Rodhiah et al., (2025) menekankan bahwa kesenjangan keterampilan tidak dapat diselesaikan oleh organisasi secara mandiri; diperlukan standar kompetensi nasional yang responsif, kurikulum pendidikan yang selaras dengan kebutuhan industri, dan insentif kebijakan untuk investasi pelatihan. Program magang terpadu, sertifikasi mikro yang diakui industri, dan kemitraan riset terapan menjadi model kolaborasi yang terbukti efektif. Di Indonesia, kolaborasi ini semakin mendesak mengingat kesenjangan literasi digital yang masih lebar antarwilayah dan sektor.

Tantangan implementasi *upskilling* di era AI tidak dapat diabaikan, mencakup keterbatasan anggaran, resistensi budaya, dan kesulitan mengukur dampak jangka panjang. Organisasi terjebak dalam jebakan "pelatihan untuk pelatihan" tanpa keterkaitan jelas dengan metrik kinerja bisnis. Untuk mengatasi ini, organisasi perlu mengadopsi kerangka evaluasi yang rigor, seperti model Kirkpatrick yang dimodifikasi untuk konteks AI, yang mengukur tidak hanya reaksi dan pembelajaran, tetapi juga transfer ke pekerjaan dan dampak bisnis (Cahaya et al., 2025). Transparansi dalam komunikasi tujuan dan manfaat *upskilling* juga kritis untuk mengurangi kecemasan karyawan terhadap otomatisasi.

Kajian terdahulu dari organisasi yang berhasil mengimplementasikan strategi *upskilling* memberikan pelajaran berharga tentang faktor-faktor kritis keberhasilan. Misalnya, perusahaan teknologi global yang mengintegrasikan AI dalam sistem pembelajaran internal mereka melaporkan peningkatan 35% dalam produktivitas tim dan penurunan 20% dalam turnover karyawan kunci (Umboh, 2025). Kunci keberhasilan mereka terletak pada integrasi erat antara strategi bisnis, peta kompetensi masa depan, dan platform pembelajaran adaptif yang didukung oleh kepemimpinan yang berkomitmen. Pelajaran ini dapat diadaptasi oleh organisasi Indonesia dengan mempertimbangkan konteks lokal dan keterbatasan sumber daya.

Secara keseluruhan, transformasi kompetensi melalui strategi *upskilling* di era AI merupakan investasi strategis yang menentukan ketahanan dan daya saing organisasi jangka panjang. World Economic Forum (2023) memproyeksikan bahwa organisasi yang berhasil menutup kesenjangan keterampilan melalui *upskilling* akan meningkatkan produktivitas hingga 25% dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Namun, keberhasilan ini memerlukan sinergi antara teknologi AI, kepemimpinan transformasional, budaya pembelajaran, dan kolaborasi ekosistem. Tanpa pendekatan holistik ini, transformasi kompetensi berisiko menjadi inisiatif fragmentaris yang gagal membangun ketahanan organisasi di tengah disrupsi yang terus berlanjut.

### **Kesejahteraan Holistik dan Kepemimpinan Digital untuk Ketahanan Organisasi**

Kesejahteraan holistik (*holistic well-being*) karyawan telah emergen sebagai pilar strategis dalam membangun ketahanan organisasi (*organizational resilience*) di era

kecerdasan buatan, melampaui paradigma tradisional yang hanya berfokus pada kesehatan fisik dan keamanan kerja. Konsep ini mengintegrasikan dimensi fisik, mental, emosional, sosial, dan finansial karyawan menjadi satu kesatuan yang saling memperkuat, menciptakan fondasi psikologis yang kokoh untuk menghadapi ketidakpastian dan disrupsi. Pada industri kesehatan menemukan bahwa organisasi dengan program kesejahteraan holistik yang komprehensif mengalami peningkatan 35% dalam keterlibatan karyawan, penurunan 28% dalam turnover, dan peningkatan signifikan dalam kapasitas adaptasi selama krisis (Mendrofa, 2026). Dalam konteks AI yang mempercepat perubahan dan meningkatkan beban kognitif, pendekatan holistik ini bukan lagi manfaat tambahan, melainkan prasyarat eksistensial untuk ketahanan jangka panjang.

Dimensi mental dan emosional dari kesejahteraan holistik menjadi semakin kritis di tengah kecemasan pekerja terhadap otomatisasi dan ketidakpastian karier yang dipicu oleh AI. Pengaruh AI dapat mengalami peningkatan stres terkait adaptasi teknologi baru, dengan dampak signifikan terhadap produktivitas, kreativitas, dan kualitas keputusan. Organisasi yang proaktif mengintegrasikan dukungan kesehatan mental—melalui konseling berbasis AI, program *mindfulness* digital, dan kebijakan kerja fleksibel—terbukti lebih tangguh dalam menghadapi disrupsi (Sadeghi, 2024). Intervensi ini tidak hanya mengurangi absensi dan *presenteeism*, tetapi juga membangun *psychological safety* yang memungkinkan karyawan bereksperimen, berinovasi, dan berkolaborasi tanpa ketakutan akan kegagalan atau penggantian oleh mesin.

Teknologi AI sendiri dapat menjadi alat strategis untuk meningkatkan kesejahteraan holistik jika diimplementasikan dengan pendekatan yang berpusat pada manusia (*human-centered*), dengan menyoroti empat aplikasi utama: (1) optimasi jadwal kerja berbasis preferensi individu untuk meningkatkan keseimbangan kerja-hidup, (2) pemantauan indikator kesehatan melalui *wearable devices* untuk deteksi dini *burnout*, (3) rekomendasi personal untuk manajemen stres dan pengembangan diri, dan (4) analisis sentimen real-time untuk mengidentifikasi isu kesejahteraan sebelum eskalasi. Namun, efektivitas intervensi ini sangat bergantung pada transparansi, etika penggunaan data, dan kepercayaan karyawan bahwa AI adalah mitra peningkatan kualitas kerja, bukan alat pengawasan represif. Tanpa fondasi kepercayaan ini, teknologi justru berpotensi memperburuk kecemasan dan resistensi (Sadeghi, 2024).

Kepemimpinan digital (*digital leadership*) muncul sebagai faktor penentu yang menjembatani potensi teknologi AI dengan realisasi kesejahteraan holistik dan ketahanan organisasi. Hossain, Fernando, dan Akter (2025) mendefinisikan kepemimpinan digital sebagai kapabilitas dinamis yang mengintegrasikan literasi teknologi, adaptabilitas strategis, dan kecerdasan emosional untuk memandu organisasi melalui transformasi digital. Pemimpin digital tidak hanya menguasai alat analitik dan platform kolaborasi, tetapi juga mampu menciptakan budaya organisasi

yang mendukung eksperimen, pembelajaran dari kegagalan, dan kolaborasi manusia-AI secara etis. Tanpa kepemimpinan seperti ini, investasi AI dan program kesejahteraan berisiko menjadi inisiatif terisolasi tanpa dampak sistemik pada ketahanan organisasi (Hossain et al., 2025).

Dimensi transformasional dari kepemimpinan digital menjadi katalis untuk membangun ketahanan organisasi melalui pemberdayaan karyawan dan penciptaan makna kerja di era otomatisasi. Syarqowi et al., (2025) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional yang dikombinasikan dengan literasi digital menghasilkan kapabilitas organisasi yang adaptif, dengan peningkatan 40% dalam kecepatan respons terhadap perubahan pasar. Pemimpin transformasional di era AI menginspirasi visi yang jelas tentang masa depan kerja, memberikan dukungan individual untuk pengembangan kompetensi, dan mendorong inovasi intelektual melalui pertanyaan kritis dan eksperimen terukur. Gaya kepemimpinan ini membangun komitmen emosional yang kuat, sehingga karyawan tetap termotivasi dan resilien meskipun menghadapi ketidakpastian struktural.

Kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*) melengkapi dimensi transformasional dengan kemampuan untuk menavigasi kompleksitas, ambiguitas, dan perubahan yang tidak linear di era AI. Dengan itu, kepemimpinan adaptif yang mempercepat digitalisasi layanan publik berhasil mempertahankan ketahanan operasional dan kepercayaan masyarakat. Pemimpin adaptif di era AI mampu membaca sinyal lemah dari lingkungan, melakukan eksperimen cepat (*rapid prototyping*), dan menyesuaikan strategi secara iteratif berdasarkan umpan balik data. Fleksibilitas kognitif dan kerendahan hati untuk belajar dari kesalahan menjadi ciri khas pemimpin yang berhasil membangun organisasi tangguh di tengah disrupsi teknologi (Nufuz et al., 2025).

Integrasi antara kesejahteraan holistik dan kepemimpinan digital menciptakan siklus virtuos yang memperkuat ketahanan organisasi secara berkelanjutan. Pronk, (2025) menyebut konsep ini sebagai *wellbeing intelligence*, yaitu kemampuan pemimpin untuk memanfaatkan data dan AI guna meningkatkan kinerja sekaligus memastikan manusia tetap berkembang secara utuh. Organisasi dengan *wellbeing intelligence* tinggi melaporkan peningkatan 50% dalam inovasi produk, 30% dalam kepuasan pelanggan, dan 45% dalam retensi talenta kunci. Siklus ini bekerja melalui mekanisme: kepemimpinan digital menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan → kesejahteraan meningkatkan energi kognitif dan emosional karyawan → karyawan yang sejahtera lebih adaptif dan inovatif → inovasi memperkuat ketahanan organisasi → ketahanan yang kuat memungkinkan investasi lebih besar dalam kesejahteraan dan pengembangan kepemimpinan.

Ketahanan organisasi di era AI tidak lagi hanya ditentukan oleh kekuatan finansial atau infrastruktur teknologi, melainkan oleh kualitas modal manusia dan kepemimpinan yang mengelolanya. Hambatan utama adopsi AI bukanlah teknis, melainkan

kemampuan organisasi untuk mengubah cara kerja, budaya, dan mindset secara mendasar. Organisasi yang tangguh adalah yang mampu mengintegrasikan AI ke dalam DNA operasionalnya sambil mempertahankan nilai-nilai kemanusiaan yang menjadi fondasi kepercayaan, kolaborasi, dan inovasi (Rane et al., 2024). Kesejahteraan holistik dan kepemimpinan digital menjadi dua sisi mata uang yang tidak terpisahkan dalam persamaan ketahanan ini.

Dalam konteks Indonesia, tantangan membangun ketahanan organisasi melalui kesejahteraan holistik dan kepemimpinan digital menghadapi hambatan struktural dan kultural yang unik. Kesenjangan literasi digital, budaya hierarkis yang kaku, dan keterbatasan anggaran untuk program kesejahteraan menjadi penghambat utama. Namun, organisasi yang berhasil mengadaptasi model global ke konteks lokal—melalui pendekatan bertahap, kemitraan lintas sektor, dan kepemimpinan yang komitmen—telah membuktikan hasil signifikan (Priyantono Rudito dan Mardi F. N. Sinaga, 2017), misalnya, berhasil meningkatkan efisiensi operasional 40% dan mempercepat pengambilan keputusan melalui transformasi digital yang dipandu oleh kepemimpinan transformasional dan investasi berkelanjutan dalam kompetensi digital SDM.

Secara keseluruhan, sinergi antara kesejahteraan holistik dan kepemimpinan digital membentuk fondasi strategis untuk ketahanan organisasi di era AI yang tidak pasti dan terus berubah. Organisasi yang memprioritaskan kedua elemen ini memiliki probabilitas 3,5 kali lebih tinggi untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga tumbuh signifikan selama disrupsi teknologi. Investasi dalam kesejahteraan holistik dan pengembangan kepemimpinan digital bukan biaya, melainkan strategi defensif dan ofensif yang menghasilkan dividen berupa inovasi, loyalitas karyawan, dan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Organisasi yang mengabaikan dimensi manusiawi dari transformasi AI berisiko membangun menara gading teknologi yang rapuh terhadap guncangan eksternal dan internal.

## **Kesimpulan**

Transformasi manajemen sumber daya manusia di era kecerdasan buatan menuntut pendekatan strategis yang mengintegrasikan tiga pilar utama: *upskilling* yang adaptif dan berbasis data, kesejahteraan holistik yang berpusat pada manusia, dan kepemimpinan digital yang transformasional. Strategi *upskilling* yang presisi memungkinkan organisasi menutup kesenjangan kompetensi akibat disrupsi teknologi, sementara pendekatan kesejahteraan holistik membangun fondasi psikologis dan emosional yang kokoh bagi karyawan untuk menghadapi ketidakpastian. Kepemimpinan digital berfungsi sebagai katalis yang menjembatani potensi teknologi AI dengan realisasi ketahanan organisasi, menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan, *psychological safety*, dan kolaborasi manusia-mesin yang etis. Sinergi ketiga elemen ini membentuk siklus virtuos di mana kompetensi yang meningkat memperkuat kesejahteraan, kesejahteraan yang optimal mendorong inovasi, dan

kepemimpinan yang adaptif memastikan organisasi tetap tangguh di tengah perubahan yang konstan.

Secara keseluruhan, ketahanan organisasi di era AI tidak lagi ditentukan oleh kekuatan finansial atau infrastruktur teknologi semata, melainkan oleh kualitas modal manusia dan kemampuan kepemimpinan untuk mengelolanya secara manusiawi dan strategis. Organisasi yang berhasil mengintegrasikan *upskilling*, kesejahteraan holistik, dan kepemimpinan digital ke dalam DNA operasionalnya tidak hanya akan bertahan dari disrupsi, tetapi juga menjadi pionir dalam mendefinisikan masa depan kerja yang inklusif, berkelanjutan, dan berpusat pada nilai kemanusiaan. Investasi dalam ketiga dimensi ini bukan biaya operasional, melainkan strategi defensif dan ofensif yang menghasilkan dividen berupa inovasi, loyalitas talenta, dan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Bagi akademisi, praktisi SDM, dan pembuat kebijakan, urgensi transformasi ini menuntut aksi kolektif untuk membangun ekosistem pembelajaran nasional, standar kompetensi yang responsif, dan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara efisiensi teknologi dan martabat manusia di tempat kerja.

## References

- Abidin, D., Rizal, I., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2024). Pendekatan Holistik Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja. *Jurnal Cakrawala Akademika*, 1(3), 924–939.
- Arnadi, A., Aslan, A., & Vandika, A. Y. (2024). PENGGUNAAN KECERDASAN BUATAN UNTUK PERSONALISASI PENGALAMAN BELAJAR. *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Kearifan Lokal*, 4(5), Article 5.
- Barbosa, C. E., de Lima, Y. O., Costa, L. F. C., dos Santos, H. S., Lyra, A., Argôlo, M., da Silva, J. A., & de Souza, J. M. (2022). Future of work in 2050: Thinking beyond the COVID-19 pandemic. *European Journal of Futures Research*, 10(1), 25. <https://doi.org/10.1186/s40309-022-00210-w>
- Cahaya, R., Khuzaini, & Shaddiq, S. (2025). Strategi HR Masa Depan: Menavigasi Transformasi SDM Menuju Organisasi Adaptif di Era Society 5.0. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 2(6), 93–104. <https://doi.org/10.71282/jurmie.v2i6.397>
- Eliyah, E., & Aslan, A. (2025). STAKE'S EVALUATION MODEL: METODE PENELITIAN. *Prosiding Seminar Nasional Indonesia*, 3(2), Article 2.
- Gideon, A. (2026). Memahami Dinamika Upskilling dan Reskilling Karyawan Menghadapi Disrupsi Teknologi: Pendekatan Studi Kasus Multipel pada Industri Retail. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 5(1), 703–711. <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i1.6225>
- Hossain, S., Fernando, M., & Akter, S. (2025). Digital Leadership: Towards a Dynamic Managerial Capability Perspective of Artificial Intelligence-Driven Leader Capabilities. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 32(2), 189–208. <https://doi.org/10.1177/15480518251319624>
- Kamuri, K. J., Manongga, I. R. A., Anabuni, A. U. T., Benu, Y. S. I. P., & Siahaan, M. Y. (2025). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM) ERA DIGITAL*. Penerbit Buku Indonesia (PBI).

- Larasati, F., & Perkasa, D. H. (2025). Strategi Pengembangan Kompetensi Sdm Dalam Menghadapi Tantangan Digitalisasi Di Era Industri. *Action Research Literate*, 9(2), 441–448.
- Mendrofa, A. (2026). Kerangka Strategis Mendukung Kesejahteraan dan Kesehatan Mental Karyawan untuk Berkembang Bersama. *Jurnal Ekonomi (LIKUID)*, 2(01), 103–106. <https://doi.org/10.70404/likuid.v2i01.584>
- Nufuz, D. A., Mahendra, M. H., Faqih, A., & Setianingrum, N. (2025). Strategi Efektif Dalam Manajemen Perubahan: Membangun Ketahanan Organisasi Di Era Digital. Menulis: *Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(6), 540–547. <https://doi.org/10.59435/menulis.v1i6.388>
- Patten, M. L. (2016). *Understanding Research Methods: An Overview of the Essentials* (9th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315266312>
- Priyantono Rudito dan Mardi F. N. Sinaga. (2017). *Digital Mastery, Membangun Kepemimpinan Digital Untuk Memenangkan Era Disrupsi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Pronk, N. P. (2025). Workforce health and well-being. In *APA handbook of health psychology, Volume 3: Health psychology and public health, Vol. 3* (pp. 105–125). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000396-007>
- Rahmadi, M. H., & Rusmiati, E. T. (2025). Transformasi Digital Manajemen SDM di Instansi Pemerintah: Adaptasi, Tantangan, dan Peluang. *Petanda: Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Humaniora*, 7(2), 113–121. <https://doi.org/10.32509/petanda.v7i2.5174>
- Rahman, A., & Aslan, A. (2025). ISLAMIC EDUCATION MANAGEMENT FACING INDUSTRY 4.0 AND SOCIETY 5.0: INNOVATIVE LEADERSHIP TRANSFORMATION STRATEGIES BASED ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) TECHNOLOGY, WEB PLATFORMS, AND VIRTUAL REALITY TO OPTIMISE INSTITUTIONAL PERFORMANCE BASED ON A REVIEW OF THE LATEST LITERATURE. *Indonesian Journal of Education (INJOE)*, 5(1), 303–313.
- Rane, N., Choudhary, S., & Rane, J. (2024). Artificial intelligence for enhancing resilience. *Journal of Applied Artificial Intelligence*, 5(2), 1–33. <https://doi.org/10.48185/jaai.v5i2.1053>
- Rodhiah, S. D. F., Parinduri, M. F. A., Nabila, S., Aprilia, A. I., & Endang, L. Y. (2025). Dampak Penggunaan Artificial Intelligence terhadap Transformasi Lapangan Pekerjaan di Masa Depan: Sebuah Tinjauan Sistematis Literatur. *Journal of Information System, Informatics and Computing*, 9(2), 380–387. <https://doi.org/10.52362/jisicom.v9i2.2187>
- Sadeghi, S. (2024). *Employee Well-being in the Age of AI: Perceptions, Concerns, Behaviors, and Outcomes* (arXiv:2412.04796). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.04796>
- Sari, R. K., Salam, B. G. A., Samosir, M. A., Daulay, A., & Sumitro, S. (2025). Strategi Manajemen Perubahan Holistik dalam Membentuk Adaptabilitas Karyawan Berbasis Learning Agility di Era Transformasi Digital. *Fatih: Journal of Contemporary Research*, 2(2), 942–950. <https://doi.org/10.61253/4m7n1b04>
- Syarqowi, M., Zuhaery, M., & Hidayati, D. (2025). Peran Kepemimpinan Digital Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan: Literature Review. *Jurnal*

- Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*, 7(2), 12–21. <https://doi.org/10.21831/jump.v7i1.83379>
- Umboh, W. E. O. (2025). Transformasi Digital dalam Manajemen SDM: Studi tentang Strategi Adaptasi di Era AI pada Industri Perbankan Indonesia. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 4(9), 1999–2013. <https://doi.org/10.55681/sentri.v4i9.4578>
- Votto, A. M., Valecha, R., Najafirad, P., & Rao, H. R. (2021). Artificial Intelligence in Tactical Human Resource Management: A Systematic Literature Review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(2), 100047. <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2021.100047>
- Zeng, J. (2020). Artificial intelligence and China's authoritarian governance. *International Affairs*, 96(6), 1441–1459. <https://doi.org/10.1093/ia/iiaa172>
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*.