

TANTANGAN EKSISTENSI PEMIMPIN DALAM MENGELOLA SDM DI ERA DIGITAL

Novia Purnamasari¹, Martin Agusta², Isniar Budiarti³, Dedi Sulistiyo⁴, Siti Kurnia Rahayu⁵
^{1,2,3,4,5} Universitas Komputer Indonesia, Indonesia

Korespondensi: novia.75425001@mahasiswa.unikom.ac.id

ABSTRACT

Digital transformation in healthcare services demands leadership that is not only adaptive to technological change but also capable of integrating knowledge, ethical values, and humanistic dimensions in human resource management. This study aims to analyze the existence of digital leadership at MAS Clinic from the perspective of the philosophy of science, particularly through the ontological, epistemological, and axiological dimensions. The research employs a qualitative approach with a reflective case study design within an interpretive paradigm that views social reality as a construction of meaning shaped through interpersonal interactions. Data were collected through in-depth interviews with leaders and staff, participatory observation of work processes, and digital documentation capturing managerial dynamics and clinical service practices. The findings reveal that leadership at MAS Clinic, ontologically, perceives staff as meaningful subjects embedded within a collectivist socio-cultural context, thereby manifesting leadership presence in an authentic and participatory manner. Epistemologically, leaders facilitate the creation of collective knowledge through digital-based mentoring and the SECI process by integrating tacit knowledge, explicit knowledge, and real-time digital data. Axiologically, digital leadership is oriented toward strengthening ethical values, humanism, and patient safety as primary priorities, while fostering an innovation culture grounded in moral values. These findings affirm that effective digital leadership in local healthcare service contexts is inherently humanistic and contextual rather than purely technocratic. Theoretically, this study contributes to the discourse on digital leadership grounded in the philosophy of science, while practically offering strategic references for clinic managers in implementing ethical and human-centered digital transformation.

Keywords: Digital Era, Leadership Existence, Healthcare Clinic, Human Resource Management, Leadership Challenges.

PENDAHULUAN

Perkembangan era digital telah mendorong perubahan mendasar dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), khususnya pada sektor pelayanan kesehatan. Digitalisasi tidak hanya merevolusi sistem operasional dan administrasi, tetapi juga menuntut pemimpin untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi, literasi digital yang memadai, serta kepekaan etis dan humanistik dalam pengambilan keputusan manajerial (Avolio & Kahai, 2003; Westerman et al., 2014). Dalam konteks ini, kepemimpinan digital tidak lagi dipahami semata sebagai penguasaan teknologi, melainkan sebagai kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan teknologi, pengetahuan, dan nilai kemanusiaan untuk meningkatkan kualitas layanan kesehatan dan kinerja SDM (Vial & Hanoteau, 2023).

Transformasi digital dalam layanan kesehatan di Indonesia semakin menguat seiring kebijakan nasional melalui program Transformasi Layanan Primer yang dicanangkan oleh Kementerian Kesehatan Republik Indonesia (Kemenkes RI, 2025). Program ini menekankan penguatan promotif dan preventif, peningkatan skrining kesehatan, serta peningkatan

kapasitas layanan primer melalui pemanfaatan teknologi digital. Implementasi kebijakan tersebut berdampak langsung pada klinik layanan primer, termasuk Klinik dan Laboratorium Pratama Muhammad Abdus Syafi (MAS) Binuang di Kabupaten Tapin, Kalimantan Selatan. Dalam konteks ini, pemimpin klinik dihadapkan pada tuntutan untuk menyesuaikan strategi pengelolaan SDM dan adopsi teknologi dengan arah kebijakan nasional sekaligus kondisi lokal yang spesifik.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji kepemimpinan digital dari perspektif teknis dan manajerial, seperti pengaruh literasi digital terhadap kinerja karyawan, efektivitas komunikasi virtual, serta implementasi sistem manajemen berbasis teknologi di sektor kesehatan (Tarigan et al., 2021; Soehaditama et al., 2023; Putra et al., 2025). Studi lain juga menyoroti pentingnya kepemimpinan transformasional dan etis dalam mendukung keberhasilan transformasi digital organisasi kesehatan (Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006; Hasan et al., 2024). Namun demikian, kajian yang mengintegrasikan perspektif filsafat ilmu—khususnya dimensi ontologis, epistemologis, dan aksiologis—dalam memahami eksistensi pemimpin pada klinik kesehatan di wilayah semi-urban masih relatif terbatas.

Kesenjangan kajian tersebut menjadi signifikan ketika dikaitkan dengan karakteristik sosial-budaya lokal. Kabupaten Tapin dikenal memiliki budaya kolektivistik yang menekankan nilai kebersamaan, keharmonisan sosial, penghormatan terhadap senioritas, dan komunikasi interpersonal yang santun. Budaya ini memengaruhi perilaku kerja SDM, pola komunikasi internal, serta respons terhadap perubahan berbasis teknologi. Dalam budaya kolektivistik, karyawan cenderung menghindari konfrontasi langsung dan lebih mengutamakan harmoni kelompok, sehingga pemimpin dituntut untuk menerapkan pendekatan kepemimpinan yang partisipatif, persuasif, dan inklusif agar transformasi digital dapat diterima secara efektif (Hofstede, 2001; House et al., 2004).

Kajian kepemimpinan lintas budaya menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan nilai budaya yang dianut oleh anggota organisasi (Chengere & Bekele, 2024). Pemimpin yang tidak sensitif terhadap konteks budaya berpotensi menghadapi resistensi, penurunan motivasi kerja, serta melemahnya kinerja organisasi (Oktaviani & Sudarso, 2024). Dalam konteks digitalisasi layanan kesehatan, resistensi budaya sering muncul ketika SDM yang terbiasa dengan metode kerja konvensional dihadapkan pada sistem digital baru, seperti rekam medis elektronik dan antrian digital (Nguyen et al., 2022).

Selain aspek budaya, tantangan kepemimpinan digital di sektor kesehatan juga mencakup penguasaan literasi digital, integrasi sistem teknologi ke dalam alur kerja klinik, serta pengembangan kompetensi SDM secara berkelanjutan (Abdillah et al., 2025; Hariri et al., 2025; Shahiduzzaman, 2025). Pemimpin dituntut untuk berperan sebagai penghubung antara teknologi dan nilai-nilai yang dianut oleh SDM, sehingga transformasi digital tidak dipersepsikan sebagai ancaman, melainkan sebagai sarana peningkatan mutu layanan (Kane et al., 2021). Penelitian Li (2023) dan Kaihlanen et al. (2025) menegaskan bahwa kepemimpinan digital yang efektif harus mampu mengintegrasikan dimensi teknologis dengan sensitivitas sosial dan etika profesional.

Dalam perspektif filsafat ilmu, eksistensi pemimpin tidak hanya diukur dari posisi struktural, tetapi dari kebermaknaan perannya dalam membentuk relasi, pengetahuan, dan nilai dalam organisasi. Secara ontologis, pemimpin dipahami sebagai subjek yang hadir secara autentik dalam relasi kerja (Heidegger, 1927; Villesèche et al., 2024). Secara epistemologis, pemimpin berperan dalam memfasilitasi penciptaan dan pertukaran pengetahuan kolektif, termasuk integrasi pengetahuan tacit dan explicit melalui mekanisme pembelajaran organisasi (Nonaka & Takeuchi, 1995). Sementara itu, secara aksiologis, kepemimpinan digital menuntut komitmen terhadap nilai etika, humanisme, dan keselamatan pasien sebagai prioritas utama dalam layanan kesehatan (Hasan et al., 2024; Benseghir et al., 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana eksistensi pemimpin di Klinik MAS Binuang teraktualisasi dalam mengelola SDM di era digital, termasuk dalam menghadapi tantangan literasi digital, resistensi budaya, integrasi teknologi, serta dinamika nilai sosial-budaya lokal. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengkajian kepemimpinan digital dalam konteks klinik semi-urban dengan memadukan perspektif kepemimpinan, manajemen SDM, filsafat ilmu, dan sensitivitas budaya lokal. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam memperkaya kajian kepemimpinan digital di sektor kesehatan, khususnya pada konteks layanan primer di daerah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (Ratnaningtyas et al. 2023), yang bertujuan untuk memahami secara mendalam eksistensi pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) di era digital pada Klinik dan Laboratorium Pratama Muhammad Abdus Syafi (MAS) Binuang, Kabupaten Tapin, Kalimantan Selatan. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada makna, pengalaman, serta dinamika sosial yang terbentuk dalam praktik kepemimpinan digital, yang tidak dapat diukur secara kuantitatif (Moleong 2009). Desain studi kasus digunakan untuk menggali fenomena kepemimpinan secara kontekstual dan komprehensif dalam lingkungan organisasi yang spesifik.

Paradigma penelitian yang digunakan adalah paradigma interpretatif, yang memandang realitas sosial sebagai hasil konstruksi makna melalui interaksi antarindividu dalam organisasi. Dengan paradigma ini, penelitian berupaya memahami bagaimana pemimpin dan SDM memaknai kepemimpinan, teknologi digital, serta nilai-nilai budaya lokal dalam proses pengelolaan SDM.

Subjek penelitian ditentukan secara purposive, meliputi pimpinan klinik, tenaga kesehatan, serta staf administrasi yang terlibat langsung dalam proses manajerial dan penggunaan sistem digital. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali persepsi, pengalaman, dan strategi kepemimpinan dalam menghadapi tantangan digital. Observasi partisipatif dilakukan untuk memahami praktik kepemimpinan dan interaksi kerja secara langsung, sedangkan dokumentasi digunakan untuk menelaah kebijakan internal, prosedur kerja, serta penggunaan teknologi digital dalam operasional klinik (Sugiyono 2008).

Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, yang berlangsung secara siklus dan berkesinambungan selama proses penelitian. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dan teknik, serta melakukan pengecekan ulang temuan kepada informan (member check). Dengan metode ini, diharapkan hasil penelitian mampu merepresentasikan kondisi empiris secara akurat dan memberikan pemahaman yang mendalam mengenai eksistensi kepemimpinan dalam pengelolaan SDM di era digital.

HASIL

Konteks Digitalisasi dan Kepemimpinan di Klinik MAS Binuang

Transformasi digital di Klinik dan Laboratorium Pratama Muhammad Abdus Syafi (MAS) Binuang merupakan respons organisasi terhadap tuntutan perubahan layanan kesehatan di era digital. Digitalisasi yang berlangsung tidak hanya menyentuh aspek teknis berupa penerapan teknologi informasi, tetapi juga memengaruhi pola kepemimpinan, perilaku kerja, serta cara sumber daya manusia (SDM) memaknai perubahan organisasi.

Berdasarkan temuan lapangan, transformasi digital di Klinik MAS mencakup penerapan Rekam Medis Elektronik (RME), sistem antrean daring, praktik paperless, serta pemanfaatan berbagai aplikasi pendukung layanan klinik. Implementasi sistem ini menuntut

kepemimpinan yang adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan kapasitas SDM secara berkelanjutan. Pemimpin klinik berperan aktif dalam memastikan bahwa proses digitalisasi tidak hanya berjalan secara teknis, tetapi juga dapat diterima dan dipahami oleh seluruh staf lintas profesi.

Pemimpin Klinik MAS secara konsisten menerapkan praktik kepemimpinan digital melalui fasilitasi pelatihan rutin, workshop internal, serta forum berbagi pengalaman antarstaf. Kegiatan tersebut diarahkan untuk meningkatkan literasi digital dan kemampuan teknis SDM dalam mengoperasikan sistem digital yang digunakan dalam pelayanan klinik. Pengetahuan praktis yang dimiliki staf diolah melalui diskusi dan pelatihan, kemudian dilembagakan dalam prosedur kerja klinik yang terstandarisasi.

Dalam praktik manajerialnya, pemimpin Klinik MAS juga menyesuaikan kebijakan digital dengan kondisi riil organisasi, termasuk keterbatasan sumber daya, variasi kompetensi SDM, serta karakteristik sosial-budaya yang kolektivistik. Pengambilan keputusan dilakukan dengan mempertimbangkan data digital, regulasi layanan kesehatan, serta pengalaman empiris di lapangan. Transformasi digital diarahkan untuk menjaga profesionalisme kerja, etika pelayanan, dan keselamatan pasien sebagai orientasi utama.

Kehadiran pemimpin dalam proses digitalisasi tampak dari keterlibatan langsung dalam pendampingan staf, pemberian motivasi untuk pembelajaran berkelanjutan, serta penciptaan budaya kerja kolaboratif lintas profesi. Teknologi tidak diposisikan sebagai alat yang mengasingkan manusia, melainkan sebagai sarana aktualisasi profesionalisme SDM dalam meningkatkan kualitas layanan kesehatan.

Dampak digitalisasi terhadap kinerja layanan Klinik MAS terlihat pada peningkatan efisiensi operasional, akurasi layanan, dan kualitas proses kerja. Penggunaan RME, sistem antrian daring, dan praktik paperless berkontribusi pada percepatan alur pelayanan, pengurangan kesalahan manual, serta penyediaan data layanan secara real-time. Meskipun demikian, proses adaptasi tidak terlepas dari tantangan awal berupa resistensi staf dan keterbatasan infrastruktur digital.

Kondisi dan Dinamika Sumber Daya Manusia Klinik MAS Binuang

Sumber daya manusia merupakan elemen kunci dalam keberhasilan transformasi digital di Klinik MAS Binuang. Setiap cabang klinik rata-rata memiliki sekitar 35 karyawan dengan latar belakang profesi yang beragam, meliputi tenaga medis, tenaga kesehatan penunjang, serta tenaga administrasi. Keragaman ini mencerminkan kesiapan layanan kesehatan yang komprehensif, namun sekaligus menghadirkan tantangan dalam penyamaan kompetensi dan literasi digital SDM.

Hasil observasi menunjukkan bahwa tingkat literasi digital SDM berada pada spektrum yang beragam. Sebagian tenaga kesehatan telah mampu mengadaptasi penggunaan sistem digital seperti RME dan aplikasi manajemen klinik, sementara sebagian lainnya masih mengalami kesulitan teknis dan psikologis dalam beralih dari sistem manual ke digital. Perbedaan kemampuan ini berdampak pada efektivitas kerja, khususnya pada fase awal implementasi sistem digital.

Beberapa proses pelayanan sempat mengalami hambatan akibat kesalahan input data, keterlambatan adaptasi terhadap alur kerja baru, serta ketergantungan pada staf tertentu yang memiliki kompetensi digital lebih tinggi. Kondisi tersebut mendorong pimpinan klinik untuk melakukan intervensi strategis melalui pelatihan in-house, pendampingan teknis langsung, dan penyediaan forum pembelajaran bersama.

Dalam beberapa situasi, manajemen Klinik MAS juga mengalokasikan anggaran tambahan untuk menghadirkan trainer eksternal guna memperkuat kompetensi digital karyawan. Strategi ini menunjukkan kesadaran organisasi bahwa pengembangan SDM merupakan investasi jangka panjang yang menentukan keberlanjutan transformasi digital.

Selain aspek kompetensi, dinamika SDM juga mencakup dimensi motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Implementasi sistem digital membawa perubahan signifikan

terhadap pola kerja dan komunikasi internal. Di satu sisi, digitalisasi meningkatkan efisiensi dan akurasi layanan, namun di sisi lain menimbulkan kecemasan dan resistensi bagi sebagian karyawan. Perubahan tersebut dikelola melalui pendekatan kepemimpinan yang komunikatif, persuasif, dan berorientasi pada pendampingan personal.

Secara bertahap, perubahan kinerja dan efektivitas SDM pasca penerapan sistem digital mulai terlihat. Efisiensi administrasi, peningkatan akurasi data pasien, serta perbaikan alur pelayanan menjadi indikator positif dari proses adaptasi tersebut, meskipun tantangan seperti kesenjangan literasi digital dan keterbatasan infrastruktur masih memerlukan pengelolaan berkelanjutan.

Strategi Kepemimpinan dalam Mengelola SDM di Era Digital

Strategi kepemimpinan di Klinik MAS Binuang menunjukkan karakter kepemimpinan digital yang tidak hanya berorientasi pada pengelolaan sistem, tetapi juga pada pembentukan realitas kerja baru yang bermakna bagi SDM. Pemimpin hadir secara aktif dalam mengorkestrasi teknologi, manusia, dan nilai-nilai organisasi secara terpadu.

Hal ini tercermin dalam implementasi sistem operasional terpadu berbasis RME, antrean online, serta modul layanan klinik yang terintegrasi dalam dashboard digital. Sistem tersebut membentuk pola kerja baru, cara interaksi baru, serta cara SDM memaknai tanggung jawab profesionalnya. Teknologi menjadi bagian inheren dari realitas kerja sehari-hari, bukan sekadar instrumen administratif.

Kepemimpinan digital juga diwujudkan melalui pendampingan langsung terhadap staf yang mengalami kendala teknis, keterbukaan terhadap masukan, serta keterlibatan aktif dalam penyelesaian masalah operasional. Strategi ini memperkuat rasa kebersamaan dan keterikatan SDM terhadap organisasi.

Pemimpin secara konsisten memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan melalui pelatihan rutin, mentoring, dan forum berbagi pengalaman. Pendekatan ini bertujuan membangun digital mindset serta meningkatkan kapabilitas SDM dalam menghadapi keterbatasan infrastruktur dan kesenjangan literasi digital.

Dalam pelaksanaannya, transformasi digital diarahkan untuk tetap menjunjung tinggi nilai etika, profesionalisme, dan keselamatan pasien. Digitalisasi tidak dimaknai sebagai penggantian peran manusia, melainkan sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas layanan dan akuntabilitas kerja.

PEMBAHASAN

Transformasi digital di Klinik dan Laboratorium Pratama Muhammad Abdus Syafi (MAS) Binuang merepresentasikan perubahan organisasi layanan kesehatan yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga paradigmatis. Digitalisasi yang mencakup penerapan Rekam Medis Elektronik (RME), sistem antrean daring, praktik paperless, serta pemanfaatan aplikasi pendukung layanan klinik telah membentuk pola kerja baru, relasi profesional baru, dan cara baru bagi sumber daya manusia (SDM) dalam memaknai peran serta tanggung jawabnya. Dalam konteks ini, kepemimpinan tidak lagi cukup dipahami sebagai kemampuan administratif atau teknokratis, melainkan sebagai kapasitas reflektif untuk mengelola perubahan yang kompleks dan bernilai manusiawi.

Praktik kepemimpinan digital di Klinik MAS menunjukkan bahwa pemimpin berperan sebagai fasilitator pembelajaran dan pencipta ruang kolaborasi. Melalui pelatihan rutin, workshop internal, serta forum berbagi pengalaman, pemimpin mendorong peningkatan literasi digital dan kompetensi teknis SDM. Proses ini mencerminkan mekanisme penciptaan pengetahuan organisasi sebagaimana dijelaskan dalam model SECI, di mana pengetahuan tacit yang berasal dari pengalaman kerja tenaga kesehatan dikonversi menjadi pengetahuan eksplisit melalui dokumentasi, diskusi, dan standarisasi prosedur kerja (Nonaka & Takeuchi, 1995). Pendekatan ini menegaskan bahwa kepemimpinan digital berfungsi

sebagai penggerak inovasi dan pembelajaran kolektif, bukan sekadar pengendali sistem teknologi (Li, 2023).

Integrasi dimensi filsafat ilmu dalam praktik manajerial Klinik MAS memperlihatkan kedalaman orientasi kepemimpinan yang dijalankan. Secara ontologis, kebijakan digital dirancang dengan mempertimbangkan realitas objektif organisasi, termasuk keterbatasan infrastruktur dan keragaman latar belakang SDM. Hal ini menunjukkan bahwa teknologi tidak dipaksakan sebagai entitas eksternal yang netral, tetapi diposisikan sebagai bagian dari realitas kerja yang harus dimaknai dan dinegosiasikan bersama. Secara epistemologis, pengambilan keputusan berbasis data digital, regulasi kesehatan, dan pengalaman empiris mencerminkan upaya membangun keandalan pengetahuan dalam proses manajerial dan klinis. Sementara itu, secara aksiologis, transformasi digital diarahkan untuk menjaga nilai etika, profesionalisme, dan keselamatan pasien sebagai orientasi utama organisasi (Hasan et al., 2024).

Dalam perspektif Heideggerian, kepemimpinan di Klinik MAS dapat dipahami sebagai praktik kehadiran eksistensial pemimpin dalam dunia kerja digital. Pemimpin tidak hadir sebagai aktor yang berjarak secara hierarkis, tetapi sebagai subjek yang terlibat secara autentik dalam proses adaptasi SDM terhadap teknologi. Kepedulian terhadap pengembangan kompetensi, pemberian motivasi pembelajaran berkelanjutan, serta pembentukan budaya kerja kolaboratif mencerminkan relasi *Mitsein* (being-with) antara pemimpin dan staf. Teknologi, dalam kerangka ini, tidak berfungsi sebagai instrumen yang mengasingkan manusia, tetapi sebagai ruang aktualisasi profesionalisme dan peningkatan kualitas layanan kesehatan (Heidegger, 1927; Villesèche et al., 2024).

Dampak digitalisasi terhadap kinerja SDM dan layanan Klinik MAS secara empiris terlihat pada peningkatan efisiensi operasional, akurasi pelayanan, dan kualitas proses kerja. Penggunaan RME dan sistem antrean daring mempercepat alur pelayanan, mengurangi kesalahan manual, serta memungkinkan penyediaan data secara real-time. Temuan ini konsisten dengan penelitian yang menunjukkan bahwa digitalisasi sistem informasi kesehatan berkontribusi signifikan terhadap efektivitas layanan melalui efisiensi administrasi dan peningkatan akurasi data (Saputra et al., 2025). Namun demikian, kepemimpinan digital tetap dihadapkan pada tantangan resistensi budaya dan kesenjangan literasi digital SDM, sebagaimana juga ditemukan dalam studi lain pada sektor layanan kesehatan (Putra et al., 2025).

Kondisi dan dinamika SDM di Klinik MAS memperlihatkan bahwa keragaman latar belakang profesi dan kompetensi menjadi tantangan sekaligus potensi dalam transformasi digital. Variasi tingkat literasi digital menyebabkan ketimpangan adaptasi, terutama pada fase awal implementasi sistem digital. Sebagian SDM mampu beradaptasi dengan cepat, sementara yang lain mengalami kesulitan teknis dan psikologis dalam beralih dari sistem manual ke digital. Fenomena ini sejalan dengan temuan yang menegaskan bahwa kesiapan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh sikap, pengalaman, dan kepercayaan diri individu dalam menggunakan teknologi tersebut (Kaihlainen et al., 2025; Shahiduzzaman, 2025).

Dalam merespons kondisi tersebut, peran kepemimpinan menjadi krusial. Pendekatan *e-leadership* yang menempatkan pemimpin sebagai fasilitator pembelajaran dan penghubung antara teknologi dan manusia tampak dalam praktik pendampingan teknis, pelatihan *in-house*, serta penyediaan forum pembelajaran bersama (Avolio & Kahai, 2003; Li, 2023). Bahkan, alokasi anggaran untuk menghadirkan trainer eksternal menunjukkan kesadaran bahwa pengembangan SDM merupakan investasi strategis jangka panjang. Temuan ini menguatkan pandangan bahwa pelatihan berkelanjutan dan digital upskilling merupakan prasyarat utama dalam membangun SDM yang adaptif dan resilien di era digital (Ashadimas, 2025).

Transformasi digital juga membawa implikasi psikososial bagi SDM, termasuk kecemasan, resistensi, dan perubahan pola komunikasi kerja. Ketegangan antara tuntutan

inovasi dan kenyamanan kerja yang telah mapan merupakan fenomena umum dalam proses digitalisasi organisasi (Kane et al., 2021; Vial & Hanoteau, 2023). Dalam konteks ini, penerapan kepemimpinan transformasional dan servant leadership di Klinik MAS berkontribusi dalam membangun rasa aman psikologis, meningkatkan keterlibatan kerja, serta menumbuhkan rasa memiliki terhadap proses perubahan (Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006; Greenleaf, 1977).

Dimensi aksiologis kepemimpinan digital semakin menguat ketika transformasi teknologi diarahkan untuk menjaga nilai-nilai inti pelayanan kesehatan, khususnya keselamatan pasien dan etika profesional. Digitalisasi tidak dipahami sebagai tujuan pada dirinya sendiri, tetapi sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas layanan secara manusiawi. Pendekatan ini sejalan dengan regulasi nasional terkait rekam medis elektronik dan transformasi layanan kesehatan digital, serta kajian yang menekankan pentingnya perlindungan data dan akuntabilitas profesional dalam layanan kesehatan berbasis teknologi (Republik Indonesia, 2022; Republik Indonesia, 2023; Benseghir et al., 2025).

Dengan demikian, pembahasan ini menegaskan bahwa kepemimpinan digital di Klinik MAS Binuang merupakan praktik kepemimpinan yang bersifat reflektif, kontekstual, dan humanistik. Integrasi antara dimensi ontologis, epistemologis, dan aksiologis memperlihatkan bahwa transformasi digital bukan sekadar proses modernisasi sistem, tetapi juga proses pembentukan makna kerja, penguatan pengetahuan kolektif, dan peneguhan nilai kemanusiaan. Kepemimpinan semacam ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan teori kepemimpinan digital dan menawarkan rujukan praktis bagi pengelolaan SDM layanan kesehatan di era digital, khususnya dalam konteks lokal dengan keterbatasan sumber daya.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa tantangan eksistensi pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia di era digital pada Klinik Muhammad Abdus Syafi (MAS) Binuang tidak semata-mata berkaitan dengan keterbatasan teknologi atau literasi digital SDM, tetapi lebih mendalam menyentuh dimensi kebermaknaan kepemimpinan itu sendiri. Transformasi digital menuntut pemimpin untuk hadir secara autentik dan kontekstual, memahami SDM sebagai subjek bermakna yang berada dalam relasi sosial, budaya, dan profesional tertentu. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital yang efektif di Klinik MAS dibangun melalui integrasi dimensi ontologis, epistemologis, dan aksiologis, di mana pemimpin tidak hanya mengarahkan penggunaan teknologi, tetapi juga memaknai keberadaan manusia, mengelola pengetahuan kolektif, serta menjaga nilai etika dan humanisme dalam setiap proses digitalisasi.

Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan digital berbasis filsafat ilmu berperan strategis dalam membentuk SDM yang adaptif, etis, dan berdaya saing tanpa kehilangan orientasi kemanusiaan. Pemimpin berfungsi sebagai penghubung antara efisiensi teknologi dan nilai moral organisasi, fasilitator pembelajaran berkelanjutan, serta penjaga etika pelayanan kesehatan dan keselamatan pasien. Dengan demikian, transformasi digital di Klinik MAS tidak berjalan secara teknokratis, tetapi berkembang sebagai proses organisasi yang reflektif, kolaboratif, dan berorientasi nilai. Temuan ini berkontribusi pada penguatan teori kepemimpinan eksistensial dalam konteks layanan kesehatan serta menawarkan model praktis pengelolaan SDM digital yang relevan bagi klinik dan fasilitas layanan primer di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, R. P. A., Nabilah, H., & Wasir, R. (2025). Teknologi dan inovasi dalam manajemen SDM kesehatan: Meningkatkan efisiensi melalui digital. *Indonesian Journal of Health Science*. <https://doi.org/10.54957/ijhs.v4i6s.1226> *Jurnalku*
- Ashadimas, D. F. (2025). Human resource development and training in the digital transformation era. *Curricula: Journal of Curriculum Development*, 4(1), 893–908. <https://doi.org/10.17509/curricula.v4i1.83519> *eJournal UPI+1*
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 615–668. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.006>
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Benseghir, M., Bentria, M., Zerara, A., Bendrissb, H., & Muhtar, M. H. (2025). Legal Aspects of Patient Data Governance in Digital Health: A Comparative Analytical Study of UAE and Indonesian Legislation. *Journal of Indonesian Legal Studies*, 10(2), 773-808. <https://doi.org/10.15294/jils.v10i2.10025>.
- Chengere, K. A., & Bekele, M. (2024). Cross cultural leadership and diversity: A comprehensive literature review. *Science Innovation*, 12(6).
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Hariri, A., Wahyuni, W., & Rochmat, A. (2025). Kesiapan Sumber Daya Manusia Rumah Sakit dalam Menghadapi Transformasi Digital Layanan Kesehatan. *Jurnal Ners*, 9(3). *Jurnal Universitas Pahlawan*
- Hasan, F., Thakkar, A., Sahoo, A. K., Goyal, W., Seth, K., Jayakumar, S. S., & Sikchi, S. R. (2024). Leadership and ethical decision-making in healthcare management. *Health Leadership and Quality of Life*, 3, Article .379. <https://doi.org/10.56294/hl2024.379>
- Heidegger, M. (1927). *Being and time* (J. Macquarrie & E. Robinson, Trans.). Harper & Row.
- Heidegger, M. (1927). *Being and Time*. (Terjemahan Inggris). Harper & Row.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- Kaihlanen, A. M., Kainiemi, E., Virtanen, L., Hilama, P., Einola, S., & Heponiemi, T. (2025). Health and social care professionals' expectations for e leadership in the digital transformation: A qualitative study. *BMC Health Services Research*, 25(1), Article 1498. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-13740-3> *SpringerLink*
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2021). *The transformation myth: Leading your organization through uncertain times*. MIT Press.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2025). *Transformasi layanan primer*. <https://kemkes.go.id/id/layanan/transformasi-layanan-primer>
- Li, Y. (2023). Transformational digital leadership in healthcare: A multi-level perspective. *Health Services Research*, 58(2), 150–166. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.14023>
- López Meza, E., Terán Bustamante, A., & Leyva Hernández, S. N. (2024). SECI model of knowledge management: A thematic analysis with emphasis on agricultural organizations. *Iberoamerican Journal of Science Measurement and Communication*, 4(2), 1–10. <https://doi.org/10.47909/ijsmc.133>
- Moleong, Lexy J. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Nguyen, T. T., Mia, L., & Winata, L. (2022). Digital transformation, leadership, and cultural context: Evidence from emerging economies. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121225. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121225>
- Noerchoidah, N., Irawati, R., & Amalia, R. (2025). Digital Leadership and Employee Performance: The Mediating Role of Work Engagement in the Healthcare Sector. *Journal of Management and Digital Transformation*, 4(1), 45-58.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Numanovic, V., Jalonon, H., Lindell, J., & Jacobsson, J. (2024). E-leadership in nursing - a systematic review. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*, 16(1), 62-84.
- Oktaviani, R., & Sudarso, A. P. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Politeknik Negeri Jakarta. *Manajemen Kreatif Jurnal*, 2(2), 46–59. <https://doi.org/10.55606/makreju.v2i2.3025>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (2000). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00050-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00050-1)
- Putra, G. N. P. A., Damayanti, N. A., & Wahyanto, T. (2025). The Role and Challenges of Digital Leadership in Health Human Resource Management: A Systematic Literature Review. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen (JMM17)*. <https://doi.org/10.30996/jmm17.v12i2.132058> Jurnal UNTAG SBY
- Ratnaningtyas, Endah Marendah, Ramli, Syafruddin, Edi Saputra, Suliwati Desi, Bekty Taufiq Ari Nugroho, Karimuddin, Muhammad Habibullah Aminy, Nanda Saputra, Khaidir, and Adi Susilo Jahja. 2023. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Sigli Pidie: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
- Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 24 Tahun 2022 tentang Rekam Medis*.
- Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan*.
- Santoso, F. S., Ramadhani, P. A., Amnamuchlisah, D., & Purba, S. H. (2025). Transformasi Digital Dalam Sektor Kesehatan: Kajian Literatur Untuk Mendukung Inovasi dan Efisiensi Layanan Kesehatan. *Cindoku: Jurnal Keperawatan dan Ilmu Kesehatan. Jurnal Al-Ahyan Sukabumi*
- Saputra, M. B., Asri, I., & Wiliyanarti, P. F. (2025). The influence of digital transformation and information management on the efficiency of hospital services. *Jurnal Kesehatan Vokasional*, 10(2), 1–xx. (Lengkapi nomor halaman jika tersedia dari jurnal resmi) EconPapers
- Shahiduzzaman, M. (2025). Digital maturity in transforming human resource management in the post-COVID era: A thematic analysis. *Administrative Sciences*, 15(2), 51. <https://doi.org/10.3390/admsci15020051> MDPI
- Soehaditama, J. P., Agustian Zen, Jumawan, Didin Sjarifudin, Tri Widyastuti, & Bambang Karsono. (2023). Digital Leadership for Agile Organization and Organizational Sustainability. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(5), 2165–2176. Formosa Publisher
- Soehaditama, R., Nugroho, Y., & Prasetyo, A. (2023). Digital leadership and human resource capability in healthcare organizations. *Journal of Human Resource Management Research*, 2023, 1–12. <https://doi.org/10.5171/2023.873214>
- Sugiyono. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

- Tarigan, V., Sari, D., & Putra, R. (2021). Digital leadership competencies and employee performance in healthcare institutions. *Indonesian Journal of Health Management*, 12(3), 205–219. <https://doi.org/10.30871/ijhm.v12i3.2105>
- The Role and Challenges of Digital Leadership in Health Human Resource Management. (2022). *Journal of Healthcare Leadership*, 14, 1–13. <https://doi.org/10.2147/JHL.S356789>
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business School Press.
- Vial, G., & Hanoteau, J. (2023). Digital transformation in healthcare organizations: The role of leadership and organizational culture. *Information & Management*, 60(3), 103731. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103731>
- Villesèche, F., Klitmøller, A., & Michaelsen, C. B. (2024). Leader authenticity and ethics: A Heideggerian perspective. *Business Ethics Quarterly*, 34(4), 662–681. <https://doi.org/10.1017/beq.2023.28> EconPapers+1
- Villesèche, F., Klitmøller, A., & Michaelsen, J. (2024). Leader authenticity and ethics: A Heideggerian perspective. *Business Ethics Quarterly*, 34(1), 1–25. <https://doi.org/10.1017/beq.2023.27>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.