



Dinamika transformasi digital, pengalaman kerja, dan kesenjangan generasi terhadap efikasi digital di PT Besmindو Materi Sewatama, Riau

The dynamics of digital transformation, work experience, and generational gap on digital efficacy at PT Besmindو Materi Sewatama, Riau

Abd. Rasyid Syamsuri*, Sharnuke Asrilsyak, Rezi Abdurrahman, Fiqri Hadi Islami, Rifki Arohman

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Riau, Pekanbaru, Indonesia

Abstrak

Transformasi digital telah menjadi tuntutan penting bagi perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Penelitian ini bertujuan untuk memahami dinamika transformasi digital, pengalaman kerja, dan kesenjangan generasi dalam membentuk efikasi digital karyawan di PT Besmindو Materi Sewatama, Riau. Menggunakan pendekatan kualitatif, data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan telaah dokumen terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital mendorong perubahan budaya kerja, namun penerapannya dipengaruhi oleh variasi pengalaman kerja dan adanya kesenjangan generasi di lingkungan karyawan. Generasi muda cenderung lebih adaptif terhadap teknologi, sementara generasi senior mengandalkan pengalaman kerja dalam menghadapi perubahan, yang terkadang menimbulkan resistensi. Peran kesenjangan generasi terbukti menjadi faktor penting dalam memediasi hubungan antara pengalaman kerja dan efikasi digital. Penelitian ini menegaskan bahwa pemahaman terhadap dinamika antar generasi dan pengalaman kerja menjadi kunci dalam meningkatkan efikasi digital karyawan di era transformasi digital. Temuan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia dan kebijakan transformasi digital di perusahaan.

Kata Kunci: Transformasi Digital, Pengalaman Kerja, Kesenjangan Generasi, Efikasi Digital, Dinamika Organisasi

Abstract

Digital transformation has become a critical demand for companies facing the dynamic shifts in today's business environment. This study aims to explore the dynamics of digital transformation, work experience, and generational gaps in shaping employees' digital efficacy at PT Besmindو Materi Sewatama, Riau. Using a qualitative approach, data were collected through in-depth interviews, observation, and document analysis. The findings reveal that digital transformation drives changes in work culture; however, its implementation is influenced by variations in work experience and the presence of generational gaps among employees. Younger generations tend to be more adaptive to technology, while older generations rely more on experience, often leading to resistance. The generational gap plays a significant mediating role between work experience and digital efficacy. This study highlights the importance of understanding intergenerational dynamics and work backgrounds as key elements in enhancing employees' digital efficacy during digital transformation. These findings are expected to contribute to the development of human resource management strategies and digital transformation policies in corporate settings.

Keywords: Digital Transformation, Work Experience, Generational Gap, Digital Efficacy, Organizational Dynamics

Histori Artikel:

Diterima 12 Oktober 2025, Direvisi 2 Desember 2025, Disetujui 4 Desember 2025, Dipublikasi 5 Desember 2025.

***Penulis Korespondensi:**

abd.rasyidsyamsuri@lecturer.unri.ac.id

DOI:

<https://doi.org/10.60036/jbm.903>

PENDAHULUAN

Transformasi digital kini telah menjadi kekuatan disruptif utama dalam dunia kerja, yang mengubah tidak hanya cara organisasi beroperasi, tetapi juga kompetensi yang dibutuhkan dari para pekerja. Di tengah percepatan otomatisasi, digitalisasi sistem kerja, dan penggunaan kecerdasan buatan, perusahaan seperti PT Besmindo Materi Sewatama di Riau menghadapi tekanan besar untuk beradaptasi secara sistemik. Namun, transformasi ini tidak hanya berbicara soal teknologi melainkan juga kesiapan sumber daya manusia untuk memahami dan menggunakan teknologi secara efisien. Fenomena kesenjangan generasi (*generational gap*) dalam organisasi menjadi faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan adopsi teknologi digital. Generasi *Baby Boomer*, X, Y (Milenial), hingga Z memiliki pengalaman, ekspektasi, serta cara kerja yang berbeda dalam menghadapi transformasi digital (Antasya et al., 2025). Ini menghasilkan perbedaan signifikan dalam efikasi digital, yaitu keyakinan seseorang terhadap kemampuannya menggunakan teknologi digital secara efektif (Ngoma et al., 2024).

Efikasi digital sendiri berakar dari teori *self-efficacy* oleh Bandura (1977), yang menyatakan bahwa persepsi terhadap kemampuan diri dapat mempengaruhi cara seseorang bertindak, berpikir, dan menghadapi tantangan. Dalam konteks digitalisasi organisasi, *self-efficacy* menjadi komponen krusial dalam menentukan sejauh mana karyawan mampu menyesuaikan diri dengan teknologi baru. Hal ini dipertegas oleh Puspitasari (2023) yang menekankan bahwa efikasi diri menentukan *agility* SDM di era digital. Pengalaman kerja juga memainkan peran ganda: di satu sisi sebagai modal sosial dan kognitif yang dapat memperkuat efikasi, tetapi di sisi lain bisa menjadi penghalang jika pengalaman tersebut tidak dilengkapi dengan adaptasi digital yang relevan (Andriani et al., 2025). Banyak pekerja berpengalaman merasa kurang percaya diri atau enggan beradaptasi dengan sistem digital baru, yang berdampak negatif terhadap performa mereka.

Berbagai studi sebelumnya telah menyoroti pentingnya literasi digital dan pelatihan sebagai jalan keluar dari jurang kesenjangan ini. Misalnya, studi oleh Sureni (2025) menunjukkan bahwa Aparatur Sipil Negara generasi X yang mendapatkan pelatihan adaptif cenderung memiliki efikasi digital yang lebih tinggi dibanding mereka yang tidak. Hal ini menegaskan bahwa pengalaman kerja tidak menjamin efikasi digital tanpa intervensi yang tepat. Riset di sektor energi dan manufaktur seperti PT Besmindo, yang memiliki spektrum usia karyawan yang luas, sangat penting karena mencerminkan dinamika organisasi yang menghadapi kompleksitas ini secara nyata. Namun, belum banyak penelitian yang mengkaji bagaimana transformasi digital, pengalaman kerja, dan kesenjangan generasi secara simultan mempengaruhi efikasi digital dalam konteks korporasi industri di wilayah Sumatera.

State of the art dari literatur menunjukkan dominasi studi yang fokus pada satu atau dua variabel saja seperti hubungan antara efikasi digital dan literasi teknologi pada generasi Z (Exsti, 2025), atau antara transformasi digital dan kepemimpinan (Burhan, 2024). Penelitian ini mencoba menjembatani riset gap tersebut dengan merangkum ketiga variabel dalam satu kerangka konseptual yang holistik dan kontekstual. Secara metodologis, pendekatan kualitatif fenomenologis yang akan digunakan dalam penelitian ini memungkinkan eksplorasi yang lebih dalam terhadap persepsi dan pengalaman subjektif karyawan dari berbagai generasi. Ini penting karena data kuantitatif saja kerap gagal menangkap nuansa personal dalam penerimaan atau resistensi terhadap teknologi.

Kebaruan dari studi ini terletak pada pendekatan integratif terhadap tiga dimensi utama yang sebelumnya banyak diteliti secara terpisah. Dengan memfokuskan pada perusahaan berbasis industri teknik berat di Riau, studi ini juga memperkaya khazanah literatur yang cenderung bertumpu pada sektor pendidikan dan perkantoran berbasis teknologi. Fenomena yang terjadi di PT Besmindo menunjukkan bahwa adopsi sistem digital seperti *Enterprise Resource Planning* (ERP), aplikasi pemeliharaan digital, dan pelaporan berbasis *cloud* masih

belum merata penggunaannya antar divisi. Karyawan senior cenderung menolak sistem baru karena merasa tidak dibekali pelatihan yang cukup, sementara generasi muda merasa frustrasi atas lambannya adaptasi rekan kerja mereka.

Studi oleh Firmadhani (2025) mengungkapkan bahwa inisiatif digital dalam organisasi publik maupun privat sering gagal ketika tidak disertai pemetaan yang tepat terhadap profil generasi. Bahkan pelatihan yang diberikan secara seragam tanpa menyesuaikan dengan pengalaman kerja bisa memicu demotivasi dan stres digital. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dengan memperkaya pemahaman tentang hubungan antara generasi, pengalaman, dan efikasi digital. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi dasar bagi manajemen PT Besmindo untuk merancang strategi pelatihan digital yang lebih inklusif, adaptif, dan berbasis kebutuhan nyata tiap kelompok usia. Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting tidak hanya bagi akademisi yang tertarik pada dinamika transformasi digital dalam SDM, tetapi juga bagi praktisi organisasi dalam menyusun kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*) yang lebih responsif terhadap kompleksitas digitalisasi lintas generasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Transformasi Digital

Transformasi digital didefinisikan sebagai proses integrasi teknologi digital ke dalam aktivitas inti organisasi yang membawa dampak signifikan terhadap cara kerja, pola komunikasi, serta strategi bisnis (Bani, 2024). Proses ini tidak hanya sebatas adopsi teknologi baru, tetapi juga mencakup inovasi dalam sistem kerja, termasuk otomatisasi dan pemanfaatan teknologi seperti aplikasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) maupun platform berbasis *cloud* (Burhan, 2024). Implementasi teknologi tersebut membutuhkan kesiapan infrastruktur digital yang memadai agar dapat berjalan secara efektif dan berkesinambungan.

Selain aspek teknis, transformasi digital juga menuntut adanya perubahan budaya organisasi agar lebih terbuka dan adaptif terhadap perkembangan teknologi. Hal ini harus didukung dengan peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan digital yang sistematis dan berkelanjutan (Suryanto et al., 2024). Dengan demikian, transformasi digital dapat dipahami bukan sekadar penerapan perangkat lunak atau sistem baru, melainkan sebagai sebuah perubahan sistemik yang menyentuh berbagai dimensi organisasi, mulai dari struktur kerja hingga pola pikir sumber daya manusia.

Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja memiliki peran penting dalam membentuk efikasi digital individu. Hasil penelitian Andriani et al. (2025) menunjukkan bahwa mahasiswa generasi Z yang memiliki pengalaman kerja sambil kuliah cenderung memiliki tingkat efikasi diri yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang tidak bekerja. Indikator pengalaman kerja tersebut dapat dilihat dari beberapa aspek, antara lain lama bekerja yang mencerminkan durasi keterlibatan dalam dunia kerja, ragam pengalaman yang menunjukkan variasi tugas maupun posisi yang pernah dijalani, serta keterlibatan dalam proyek digital yang memperkaya pengetahuan praktis dan keterampilan teknis.

Sureni (2025) menekankan bahwa keterampilan praktis yang diperoleh dari pengalaman kerja sering kali menentukan tingkat kemampuan adaptasi terhadap teknologi baru. Namun demikian, pengalaman kerja juga dapat menjadi hambatan apabila tidak diiringi dengan peningkatan kompetensi digital yang relevan. Oleh karena itu, pengalaman kerja yang selaras dengan perkembangan teknologi dan mampu mendukung proses adaptasi menjadi salah satu faktor kunci dalam memperkuat efikasi digital karyawan di era transformasi digital.

Kesenjangan Generasi

Kesenjangan generasi dapat dipahami sebagai perbedaan kemampuan, preferensi, serta pola pikir antar kelompok usia dalam mengadopsi teknologi. Antasya et al. (2025) menekankan bahwa generasi milenial cenderung lebih cepat menerima layanan digital dibandingkan generasi senior, sementara Sureni (2025) menunjukkan bahwa Aparatur Sipil Negara generasi X justru rentan mengalami teknostress ketika berhadapan dengan perubahan berbasis teknologi. Indikator kesenjangan generasi mencakup perbedaan keterampilan digital, preferensi kerja antara manual dan digital, tingkat kecepatan adaptasi teknologi, hingga pola komunikasi yang bervariasi antara digital dan konvensional (Hudha & Wulandari, 2024). Faktor-faktor tersebut turut memperlihatkan bagaimana dinamika generasi dapat memengaruhi kesiapan suatu organisasi dalam mengimplementasikan inovasi digital.

Exsti (2025) menambahkan bahwa meskipun generasi Z dikenal dekat dengan teknologi, mereka tetap memerlukan efikasi diri dan mindset digital yang kuat agar benar-benar siap menghadapi tantangan dunia kerja. Artinya, kesenjangan generasi tidak hanya terletak pada perbedaan usia, melainkan juga pada sejauh mana individu mampu menginternalisasi keterampilan dan pola pikir digital. Dengan demikian, kesenjangan generasi menjadi variabel penting yang berpengaruh terhadap efektivitas transformasi digital di lingkungan organisasi, karena keberhasilan adopsi teknologi tidak dapat dilepaskan dari kesiapan lintas generasi dalam beradaptasi.

Efikasi Digital

Efikasi digital merujuk pada keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menggunakan teknologi digital untuk menyelesaikan pekerjaan. Puspitasari (2023) menjelaskan bahwa efikasi diri yang kuat mampu mendorong *workforce agility*, yaitu kelincahan tenaga kerja dalam menghadapi perubahan. Selaras dengan hal itu, Ngoma et al. (2024) menekankan bahwa efikasi digital berkontribusi pada peningkatan kemampuan individu dalam mengadopsi teknologi baru, baik dalam konteks pembelajaran maupun dunia kerja. Indikator efikasi digital mencakup keyakinan dalam menggunakan teknologi, kemampuan menyelesaikan tugas berbasis digital, serta penguasaan keterampilan teknis seperti pemanfaatan perangkat lunak maupun sistem kerja (Lestari et al., 2023).

Efikasi digital juga mencakup kemampuan individu untuk memecahkan masalah yang muncul terkait teknologi serta resiliensi digital dalam menghadapi tantangan. Burhan (2024) menegaskan bahwa efikasi digital tidak hanya ditentukan oleh faktor personal, melainkan juga dapat ditingkatkan melalui dukungan organisasi dan budaya kerja yang adaptif terhadap inovasi. Dengan demikian, efikasi digital dapat dipahami sebagai kombinasi faktor internal dan eksternal yang secara bersama-sama menentukan kesiapan individu maupun organisasi dalam menghadapi tuntutan era digital.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis untuk memahami secara mendalam dinamika subjektif yang dialami oleh karyawan dari berbagai generasi dalam merespons transformasi digital di lingkungan kerja. Pendekatan fenomenologis dianggap paling tepat karena memungkinkan peneliti menggali persepsi, pengalaman, dan makna personal yang dibentuk oleh interaksi sosial dalam konteks transformasi digital yang sedang berlangsung (Creswell & Poth, 2018). Penelitian dilaksanakan di PT Besmindo Materi Sewatama, Riau, sebuah perusahaan industri teknik berat yang sedang menjalani proses digitalisasi sistem operasional melalui implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP), aplikasi cloud, serta sistem pelaporan digital terintegrasi.

Pemilihan informan dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan representasi generasi (X, Y/Milenial, dan Z), pengalaman kerja minimal dua tahun, keterlibatan langsung dalam aktivitas digitalisasi perusahaan, serta kesediaan berpartisipasi dalam wawancara mendalam. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara semi-terstruktur berdurasi 40–60 menit per informan, observasi partisipatif selama tiga hari pada area kerja logistik dan administrasi, serta telaah dokumen internal perusahaan seperti *Standard Operating Procedure (SOP) Implementasi ERP (2025)*, *Laporan Pelatihan Digital (2024–2025)*, dan *Laporan Evaluasi Adopsi ERP Triwulan 1 2025*. Wawancara diarahkan untuk mengeksplorasi persepsi informan terkait efikasi digital, pengalaman kerja, serta hambatan dan dukungan yang mereka hadapi selama proses transformasi digital. Observasi dilakukan untuk mencatat perilaku penggunaan teknologi, pola komunikasi lintas generasi, serta situasi nyata saat karyawan mengoperasikan sistem digital.

Untuk memperkuat representasi dan validitas temuan, penelitian melibatkan 10 informan dengan komposisi 3 orang Generasi X, 4 orang Generasi Y, dan 3 orang Generasi Z. Berdasarkan jenis kelamin terdapat 6 laki-laki dan 4 perempuan, sementara secara jabatan para informan berasal dari level staf operasional, supervisor, hingga manajer divisi. Lama pengalaman kerja bervariasi antara 3 hingga 20 tahun, dengan sebagian besar informan terlibat dalam proyek digitalisasi seperti penggunaan ERP, aplikasi cloud, atau sistem pelaporan digital internal. Komposisi ini dipilih untuk menangkap perspektif yang kaya dan beragam lintas usia serta pengalaman kerja.

Data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik model Miles dan Huberman (2014), mencakup proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi kutipan-kutipan penting dari wawancara dan observasi, kemudian mengelompokkan temuan menjadi tema utama seperti resistensi teknologi, adaptasi lintas generasi, dan peran pengalaman kerja dalam membentuk efikasi digital. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi tematik yang menghubungkan temuan empiris dengan kerangka teoretis. Validitas data dijaga melalui triangulasi teknik (wawancara, observasi, dan dokumen), triangulasi sumber (lintas generasi dan jabatan), serta member checking dengan mengembalikan transkrip dan interpretasi awal kepada informan untuk verifikasi (Lincoln & Guba, 1985). Aspek etika penelitian dijaga melalui proses informed consent, anonimitas informan, dan pembatasan penggunaan data hanya untuk kepentingan akademik.

Sebagai bentuk transparansi metodologis, peneliti menyertakan panduan wawancara semi-terstruktur pada Lampiran A, yang dikembangkan berdasarkan teori efikasi digital, pengalaman kerja, dan kesenjangan generasi. Selain itu, Lampiran B memuat contoh proses coding tematik yang terdiri atas open coding, axial coding, dan selective coding, sehingga memperlihatkan bagaimana data empiris dikonstruksi hingga menghasilkan tema penelitian. Kutipan naratif informan yang relevan juga ditampilkan untuk memperkuat kredibilitas interpretasi dan menunjukkan bagaimana "suara informan" digunakan sebagai dasar analisis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Transformasi digital di PT Besmindo Materi Sewatama menunjukkan dinamika organisasi yang kompleks dan sangat dipengaruhi oleh keberagaman generasi, pengalaman kerja, serta kesiapan digital individu. Integrasi teknologi seperti Enterprise Resource Planning (ERP) dan sistem pelaporan berbasis cloud tidak hanya mengubah proses kerja teknis, tetapi juga mempengaruhi pola interaksi antar karyawan. Temuan empiris dari wawancara, observasi, dan dokumen internal memperkuat gambaran bahwa keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh respons dan kesiapan karyawan lintas usia.

Dalam wawancara, karyawan Generasi Y dan Z menunjukkan sikap sangat positif terhadap penggunaan sistem digital. Informan GZ-2 (23 tahun, staf administrasi) menyatakan:

“Buat saya sih tinggal belajar sebentar. Saya memang biasa pakai aplikasi digital juga.” Hal ini juga terlihat dari observasi peneliti, di mana tiga karyawan muda menyelesaikan input ERP hanya dalam 3–5 menit tanpa instruksi tambahan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Vogels (2019) yang menekankan kedekatan generasi muda dengan teknologi sebagai pembentuk efikasi digital.

Sebaliknya, kelompok Generasi X memperlihatkan tantangan adaptasi yang signifikan. Informan GX-1 (48 tahun, teknisi senior) menuturkan: “Saya sudah 20 tahun kerja pakai form manual. Sekarang harus isi sistem, kadang takut salah klik, takut datanya hilang.” Observasi peneliti memperkuat hal ini, ketika dua karyawan senior menghentikan penginputan data beberapa kali untuk memastikan langkah yang dilakukan sudah benar. Dokumen *Evaluasi Adopsi ERP Triwulan 1 2025* juga mencatat bahwa tingkat adopsi digital pada divisi operasional yang banyak diisi karyawan senior baru mencapai 56%, dibandingkan divisi administrasi sebesar 78%.

Pengalaman kerja juga terbukti memiliki pengaruh ambivalen terhadap efikasi digital. Informan GY-4 (34 tahun, supervisor) menyampaikan: “Karena saya lama di bagian logistik, saya paham alurnya. Tapi kalau aplikasinya ganti, ya tetap harus belajar dari awal.” Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman memang membantu memahami proses, namun tidak selalu membantu adaptasi teknologi baru. Sementara itu, informan GX-2 berkata: “Senior seperti saya kadang takut salah. Kalau sistem error, kami yang disalahkan nanti.” Kutipan ini menggambarkan rendahnya efikasi digital akibat keterikatan pada pola kerja tradisional, selaras dengan temuan Berkowsky et al. (2018).

Kesenjangan generasi tampak jelas dari interaksi sehari-hari. Informan GZ-3 mengungkapkan: “Kadang saya bantu bapak-bapak senior buat login. Awalnya gptek, tapi lama-lama bisa juga.” Sementara itu, Informan GX-3 mengaku merasa tertekan: “Anak-anak muda terlalu cepat kalau kerja. Kami yang tua jadi kelihatan lambat.” Observasi peneliti saat workshop ERP menunjukkan bahwa karyawan muda lebih aktif bertanya, sementara karyawan senior cenderung diam dan menunggu instruksi. Hal ini sejalan dengan teori Van Vianen (2018) yang menjelaskan adanya jarak kognitif dan emosional antar generasi.

Efikasi digital juga dipengaruhi oleh resiliensi dan pengalaman positif dengan teknologi. Informan GZ-1 menuturkan: “Awalnya bingung, tapi setelah dua-tiga kali coba, saya sudah bisa. Kalau salah ya diulang saja.” Namun, kelompok senior sering menghindari fitur baru, sebagaimana terlihat saat observasi di mana seorang karyawan menunda penggunaan menu baru ERP dan meminta rekan muda menginputkan data. Dokumen pelatihan 2024 menunjukkan bahwa tingkat keberhasilan pelatihan digital mencapai 89% untuk generasi muda, tetapi hanya 54% untuk peserta generasi senior.

Faktor penting lain yang mempengaruhi keberhasilan transformasi digital adalah dukungan organisasi dan peran kepemimpinan. Informan GY-1 mengatakan: “Pelatihan sekali saja tidak cukup. Harus ada pendampingan. Kalau tidak, yang senior makin ketinggalan.” Dokumen *Laporan Pelatihan 2024–2025* memperkuat hal ini dengan mencatat bahwa pendampingan teknis hanya dilakukan dua kali setahun, belum cukup untuk organisasi dengan kesenjangan kompetensi yang tinggi. Observasi peneliti menunjukkan bahwa ketika supervisor memberikan arahan langsung, tingkat keberhasilan penggunaan ERP meningkat. Hal ini menegaskan pentingnya literasi digital pimpinan sebagai penggerak perubahan.

Transformasi digital juga menciptakan ketidakseimbangan beban kerja antar divisi. Divisi yang lebih adaptif cenderung menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dengan sistem digital, sementara divisi lain mengalami overload administratif. Ketidakmerataan ini memperlihatkan perlunya strategi digitalisasi yang tidak bersifat sektoral, tetapi komprehensif dan berbasis kebutuhan. Secara keseluruhan, temuan empiris menunjukkan bahwa transformasi digital di PT Besmindo bukan sekadar perubahan teknis, tetapi juga perubahan psikososial yang mencakup aspek kognitif, afektif, dan interaksional. Pengalaman kerja, kesenjangan generasi, dan efikasi

digital terbukti menjadi determinan utama keberhasilan adaptasi teknologi. Dengan memahami relasi dinamis antar variabel ini, organisasi dapat merancang strategi digitalisasi yang lebih humanistik, adaptif, dan berkelanjutan.

SIMPULAN

Simpulan

Penelitian ini mengungkap bahwa transformasi digital di lingkungan kerja, khususnya di PT Besmindo Materi Sewatama, tidak hanya merupakan proses teknologis, tetapi juga perubahan sosial dan kognitif yang kompleks. Tiga variabel utama pengalaman kerja, kesenjangan generasi, dan efikasi digital saling mempengaruhi dalam membentuk respons karyawan terhadap adopsi teknologi. Generasi muda cenderung memiliki efikasi digital yang tinggi karena kedekatan dengan teknologi sejak dini, sementara generasi senior lebih bergantung pada pengalaman kerja yang belum tentu sejalan dengan tuntutan digitalisasi. Kesenjangan generasi terbukti memediasi hubungan antara pengalaman kerja dan efikasi digital, sehingga menjadi faktor krusial dalam keberhasilan implementasi teknologi baru.

Saran

1. PT. Besmindo Materi Sewatama, Riau dapat merancang program pelatihan digital yang bersifat intergenerasional, dengan pendekatan yang mempertimbangkan heterogenitas tingkat literasi digital awal, akumulasi pengalaman kerja, serta preferensi gaya belajar masing-masing kelompok usia. Desain pelatihan semacam ini akan lebih efektif dalam menjembatani disparitas kompetensi digital dan meningkatkan keterlibatan lintas generasi secara simultan.
2. Manajemen sumber daya manusia perlu menginisiasi skema mentoring lintas generasi (*cross-generational mentoring*) sebagai strategi peningkatan kapabilitas adaptasi teknologi. Mekanisme ini tidak hanya berfungsi sebagai medium transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai alat harmonisasi nilai, persepsi, dan strategi adaptasi antargenerasi dalam menghadapi tantangan digitalisasi di lingkungan kerja.
3. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan pendekatan kuantitatif, seperti pemodelan regresi multivariat atau *Structural Equation Modeling (SEM)*, guna menguji secara empiris kekuatan dan arah hubungan antarvariabel yang telah teridentifikasi melalui pendekatan kualitatif dalam studi ini. Pendekatan ini dapat memperkuat validitas eksternal dan generalisasi temuan di berbagai konteks organisasi.
4. Kebijakan organisasi hendaknya diarahkan pada pembentukan budaya kerja yang adaptif terhadap teknologi, dengan menekankan pentingnya penguatan *growth mindset* di kalangan karyawan, alih-alih sekadar mengejar efisiensi sistem kerja. Pendekatan ini dapat menciptakan kondisi psikologis yang kondusif bagi eksplorasi teknologi dan mengurangi resistensi terhadap inovasi digital.
5. Pelaksanaan evaluasi berkala terhadap tingkat efikasi digital karyawan perlu dijadikan bagian integral dari sistem manajemen kompetensi organisasi, agar strategi intervensi pelatihan dapat disusun secara berbasis kebutuhan (*needs-based*), relevan dengan perkembangan teknologi terkini, dan tepat sasaran sesuai dengan profil generasi yang berbeda.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup yang sempit, yakni hanya dilakukan di satu perusahaan berbasis industri teknik berat, sehingga generalisasi hasil ke sektor industri lain masih terbatas. Selain itu, pendekatan kualitatif fenomenologis yang digunakan berfokus pada pengalaman subjektif, sehingga tidak memberikan gambaran kuantitatif atas pengaruh masing-masing variabel secara statistik. Wawancara dilakukan pada rentang waktu tertentu, sehingga belum menangkap dinamika adaptasi digital secara longitudinal.

Keterbatasan lain terletak pada kemungkinan bias persepsi dari informan yang dipengaruhi oleh kondisi organisasi saat penelitian berlangsung.

Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan menyatukan tiga domain penting: transformasi digital, pengalaman kerja, dan kesenjangan generasi ke dalam satu kerangka konseptual dalam konteks efikasi digital. Hasil penelitian memperkuat teori *self-efficacy* Bandura (1997) dengan konteks baru: bahwa efikasi tidak hanya dibentuk oleh pengalaman pribadi dan sosial, tetapi juga dipengaruhi oleh konstruksi generasi dan dinamika organisasi digital. Penelitian ini juga memperluas teori tentang kesenjangan digital (*digital divide*) dengan menekankan aspek psikososial dan organisasional sebagai mediasi penting dalam proses adopsi teknologi.

Implikasi Praktis

Temuan ini memberikan landasan bagi organisasi untuk merancang strategi transformasi digital yang inklusif dan adaptif terhadap kebutuhan lintas generasi. Perusahaan perlu mengembangkan pendekatan pelatihan yang berbasis diferensiasi usia dan pengalaman kerja, bukan pendekatan seragam. Pemanfaatan teknologi digital tidak akan optimal tanpa intervensi berbasis efikasi digital. Oleh karena itu, manajer dan HRD perlu memantau tingkat kenyamanan digital setiap kelompok usia, menyediakan fasilitas pendukung, serta menumbuhkan budaya kerja yang kolaboratif dalam menghadapi disrupsi digital. Adopsi teknologi harus diposisikan bukan hanya sebagai tuntutan efisiensi, tetapi juga sebagai bagian dari strategi pemberdayaan sumber daya manusia.

Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh informan di PT Besmindo Materi Sewatama, Riau, yang telah berpartisipasi dan berbagi pengalaman dalam proses pengumpulan data penelitian ini. Ucapan apresiasi juga diberikan kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Riau atas dukungan akademik yang diberikan selama proses penelitian berlangsung. Penelitian ini didanai oleh DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran) Universitas Riau melalui skema Riset Afirmasi (RISI), dengan Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) Universitas Riau sebagai institusi pengelola dan pengumpul pendanaan. Dukungan finansial dan kelembagaan tersebut telah berperan penting dalam memastikan kelancaran serta keberhasilan pelaksanaan riset ini. Penulis juga menyampaikan penghargaan kepada seluruh pihak yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung dalam mendukung kelancaran penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, I., Umaroh, S. K., & Govicar, D. Y. A. (2025). Memetakan efikasi diri akademik mahasiswa Gen Z: Kajian komparatif berdasarkan gender dan status pekerjaan. *Jurnal Studia Insania*, 9(1). <https://jurnal.uin-antasari.ac.id/index.php/insania/article/view/14726>
- Antasya, V., Putri, N. S., & Fathiyah, N. T. (2025). GAP generasi dalam adaptasi teknologi di sektor publik: Kajian literatur terhadap tantangan dan strategi transformasi digital. *Jurnal Riset Manajemen*, 5(1). <https://journal.hasbaedukasi.co.id/index.php/jurmie/article/view/345>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Bani, P. (2024). Strategi pengembangan karir di sektor jasa keuangan: Studi literatur di era digital. *Journal of Syntax Literate*. https://www.academia.edu/download/120416141/17129_Article_Text_65689_1_10_20241224.pdf

- Berkowsky, R. W., Sharit, J., & Czaja, S. J. (2018). Factors predicting decisions about technology adoption among older adults. *Innovation in Aging*, 2(1), igy002. <https://doi.org/10.1093/geroni/igy002>
- Burhan, A. W. (2024). Pengaruh organizational culture, perceived organizational support, dan self efficacy terhadap employee engagement dengan mediasi digital transformation di BNI [Skripsi, Universitas Islam Indonesia]. <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/51718>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Czaja, S. J., & Lee, C. C. (2007). The impact of aging on access to technology. *Universal Access in the Information Society*, 5(4), 341–349. <https://doi.org/10.1007/s10209-006-0060-x>
- Exsti, C. D. P. (2025). Digital skill advantage Gen Z: Faktor penentu kesiapan karir di era digital [Skripsi, Universitas Islam Sultan Agung]. <https://repository.unissula.ac.id/41468>
- Firmadhani, C., & Sukana, T. A. (2025). Analisis pengembangan SDM di era digital dalam program GEMAPESTA di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Wonosobo. Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN). <http://eprints.ipdn.ac.id/23877/>
- Gonzalez, E., Castillo, D., & Ortega, M. (2022). Digital skill gaps across generations: A global comparative study. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 38(3), 233–248. <https://doi.org/10.1080/10447318.2021.1925430>
- Helsper, E. J., & Eynon, R. (2013). Distinct skill pathways to digital engagement. *European Journal of Communication*, 28(6), 696–713. <https://doi.org/10.1177/0267323113499113>
- Hudha, C., & Wulandari, P. (2024). Kerapuhan literasi: Paradoks transformasi digital di kalangan generasi Z. *Prosiding Temu Ilmiah Nasional Guru*. <https://conference.ut.ac.id/index.php/ting/article/view/5069>
- Lestari, R., Windarwati, H. D., & Hidayah, R. (2023). *The power of digital resilience: Transformasi berpikir kritis dan penguatan kesehatan mental emosional di era disrupsi*. Universitas Brawijaya Press.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Ngoma, N. N., Zendrato, F., & Nahampun, B. (2024). Pengaruh perceived of technology dan self-efficacy terhadap kemampuan adopsi teknologi dan digitalisasi dalam proses pembelajaran. *Edu Cendikia Journal*, 2(4). <https://itscience-indexing.com/jurnal/index.php/educendikia/article/view/5418>
- Puspitasari, I. (2023). *Efikasi diri dan motivasi dalam membangun workforce agility SDM di era disrupsi*. Zahir Publishing.
- Reeves, B., & Oh, S. Y. (2008). Age differences in media use and perceptions. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 52(3), 438–457. <https://doi.org/10.1080/08838150802205451>
- Ritzhaupt, A. D., Dawson, K., & Cavanaugh, C. (2020). Professional development in technology integration: A review of the literature. *Journal of Research on Technology in Education*, 52(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/15391523.2020.1747379>
- Sureni, S. (2025). Teknostress pada ASN generasi X: Sebuah studi fenomenologi. *Jurnal Locus Penelitian dan Pengabdian*, 5(2). <https://locus.rivierapublishing.id/index.php/jl/article/view/4106>
- Suryanto, A. E., Yulando, S., & Supatra, I. M. (2024). Transformasi digital dalam meningkatkan kesiapan kerja lulusan Program Studi Pendidikan Teknik Mesin Universitas Palangka Raya. *Steam Journal*. <https://e-journal.upr.ac.id/index.php/JPTM/article/view/18194>
- Van Vianen, A. E. M. (2018). Person–environment fit: A review of its basic tenets. *Academy of Management Annals*, 12(1), 1–64. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0050>

- Vogels, E. A. (2019, September 9). Millennials stand out for their technology use, but older generations also embrace digital life. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/09/09/us-generations-technology-use/>
- Yunandar, D. T., Arsyad, K. A., & Nuryanti, N. (2025). Ketahanan digital dalam transformasi agribisnis (Studi pada fenomena penggunaan Facebook Marketplace oleh petani milenial program YESS). *Jurnal Ketahanan Nasional*, 31(1). <https://journal.ugm.ac.id/jkn/article/view/105116>

LAMPIRAN

Lampiran A: Panduan Wawancara Semi-Terstruktur

Judul: Panduan Wawancara Penelitian: Dinamika Transformasi Digital, Pengalaman Kerja, dan Kesenjangan Generasi terhadap Efikasi Digital.

Panduan ini disusun untuk menggali secara mendalam persepsi, pengalaman, dan respons informan terkait transformasi digital di lingkungan kerja lintas generasi.

1. Pertanyaan Umum (*Ice Breaking*):

- Dapatkah Anda ceritakan latar belakang Anda (usia, lama bekerja, posisi)?
- Apa yang pertama kali Anda pikirkan ketika mendengar istilah "transformasi digital"?

2. Transformasi Digital:

- Apa saja perubahan digital yang terjadi di perusahaan Anda dalam beberapa tahun terakhir?
- Menurut Anda, apakah perubahan ini membantu atau justru menyulitkan pekerjaan Anda? Mengapa?
- Apakah Anda merasa dilibatkan dalam proses digitalisasi ini?

3. Pengalaman Kerja:

- Bagaimana pengalaman kerja Anda sebelumnya membantu Anda menghadapi perubahan digital ini?
- Apakah ada tantangan yang Anda rasakan karena cara kerja yang sudah terbentuk selama ini?
- Apakah Anda pernah merasa pengalaman kerja justru menjadi penghambat dalam memahami sistem baru?

4. Kesenjangan Generasi:

- Bagaimana Anda melihat perbedaan sikap rekan kerja dari generasi lain terhadap teknologi?
- Apakah Anda pernah mengalami konflik atau perbedaan pendekatan kerja karena usia atau generasi?
- Menurut Anda, apa yang dibutuhkan agar generasi berbeda bisa bekerja lebih sinergis dalam konteks digital?

5. Efikasi Digital:

- Pernahkah Anda merasa kesulitan atau justru percaya diri saat bekerja dengan teknologi digital? Bisa dijelaskan situasinya?
- Faktor apa yang membuat Anda percaya diri atau justru merasa tidak mampu?
- Apa dukungan yang menurut Anda paling membantu untuk meningkatkan efikasi digital?

6. Penutup:

- Menurut Anda, apa langkah yang seharusnya diambil perusahaan agar semua generasi bisa beradaptasi secara digital?
- Apakah ada pengalaman pribadi yang sangat berkesan terkait penggunaan teknologi di tempat kerja?

Lampiran B: Contoh Proses Coding Tematik**Tema 1: Resistensi terhadap Teknologi**

Kutipan Naratif	Open Coding	Axial Coding	Selective Coding
“Saya merasa aplikasi ERP ini membingungkan, tidak ada pelatihan yang memadai.”	Bingung, tidak ada pelatihan	Kurangnya pelatihan, teknostres	Resistensi terhadap transformasi
“Dulu saya kerja pakai form manual, sekarang harus isi sistem. Terlalu ribet.”	Kebiasaan manual, ribet	Perubahan sistem, kenyamanan kerja lama	Resistensi berbasis pengalaman

Tema 2: Adaptasi Generasi Muda terhadap Teknologi

Kutipan Naratif	Open Coding	Axial Coding	Selective Coding
“Buat saya sih, tinggal belajar sebentar. Saya biasa pakai aplikasi digital juga.”	Cepat belajar, familiar apps	Familiaritas dengan teknologi	Efikasi digital generasi muda
“Saya bantuin rekan kerja yang lebih tua buat login ke sistem, awalnya gaptek.”	Membantu senior, gap teknologi	Kolaborasi antar generasi, kesenjangan digital	Adaptasi cepat generasi muda

Tema 3: Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Efikasi Digital

Kutipan Naratif	Open Coding	Axial Coding	Selective Coding
“Karena saya lama di bagian logistik, saya paham alurnya, tapi kalau aplikasinya berubah, ya harus belajar dari awal.”	Pengalaman logistik, adaptasi ulang	Relevansi pengalaman dengan sistem baru	Pengaruh ambivalen pengalaman kerja
“Senior seperti saya kadang takut salah klik, takut data hilang.”	Takut salah, tidak percaya diri	Rendahnya efikasi karena pengalaman tradisional	Efikasi digital rendah pada generasi senior

Lampiran C: Kutipan Wawancara

“Kalau sistem ERP error, saya tidak tahu harus mulai dari mana. Biasanya saya tunggu anak-anak muda bantu,” (GX-2, 51 tahun, teknisi senior).

“Menurut saya, pelatihan yang ada terlalu cepat. Kami yang sudah tua perlu waktu lebih lama,” (GX-1, 48 tahun, operator produksi).

“Saya senang dengan sistem baru karena lebih cepat. Tapi sering kali harus bantu senior karena mereka takut tekan tombol salah,” (GY-2, 32 tahun, admin logistik).

“Sebenarnya saya mau belajar, tapi kadang materinya terlalu teknis. Saya butuh pendampingan bukan sekadar presentasi,” (GX-3, 45 tahun, supervisor lapangan).

“Setelah terbiasa, saya merasa ERP sangat membantu. Tapi awalnya memang banyak kebingungan,” (GZ-1, 24 tahun, staf administrasi).

Lampiran D: Tabel Temuan Kualitatif (Tema-Subtema-Kutipan)

Tema Utama	Subtema	Kutipan Naratif
Resistensi Teknologi	Kekhawatiran Kesalahan	“Takut salah klik, takut data hilang.” (GX-1)
	Minim Pendampingan	“Pelatihan sekali saja tidak cukup.” (GY-1)
Adaptasi Generasi Muda	Familiaritas Teknologi	“Tinggal belajar sebentar.” (GZ-2)

Tema Utama	Subtema	Kutipan Naratif
Pengaruh Pengalaman Kerja	Bantuan Lintas Generasi	“Saya bantuin bapak-bapak senior buat login.” (GZ-3)
	Pemahaman Alur Kerja	“Saya paham alurnya, tapi sistem baru tetap butuh belajar.” (GY-4)
	Hambatan Pengalaman Tradisional	“Senior seperti saya kadang takut salah.” (GX-2)
Dinamika Lintas Generasi	Perbedaan Kecepatan Adaptasi	“Kami yang tua jadi kelihatan lambat.” (GX-3)
	Ketegangan Interpersonal	“Kami frustrasi karena senior lambat adaptasi.” (GZ-1)

Lampiran E: Visualisasi Temuan (Model Kualitatif)

Model Kualitatif Transformasi Digital di PT Besmindo (deskripsi untuk visualisasi grafis)

1. Transformasi Digital (ERP, Cloud System) → memicu perubahan teknis & perilaku.
2. Pengalaman Kerja → memiliki pengaruh ganda: mempermudah alur kerja, tetapi menghambat adaptasi.
3. Kesenjangan Generasi → menjadi mediator antara pengalaman kerja dan efikasi digital.
4. Efikasi Digital dipengaruhi oleh:
 - pengalaman positif dengan teknologi,
 - dukungan organisasi,
 - literasi digital pimpinan,
 - resiliensi individu.
5. Hasil Akhir → muncul ketidakseimbangan adaptasi, ketegangan lintas generasi, dan kebutuhan pendampingan berkelanjutan.

Diagram dapat divisualkan sebagai berikut:

