

## HRD's New Role: Internal Practitioner as an Agent of Change

Aini Alkamalat<sup>1\*</sup>, Amanda Putri Azkia<sup>2</sup>, Muhammad Baitur Rahman<sup>3</sup>,  
Muhammad Isa Anshori<sup>4</sup>

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo  
Madura

**Corresponding Author:** Aini Alkamalat [ainialka1611@gmail.com](mailto:ainialka1611@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Keywords:* Human Resource Development, Change Agent, Digitalization, Green HRM, Transformational Leadership, Industry 5.0

*Received :* 10 August

*Revised :* 15 September

*Accepted:* 30 October

©2025 Alkamalat, Azkia, Rahman, Anshori: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRACT

The rapid changes in the business environment due to globalization, the advancement of digital technology, and socio-economic dynamics have encouraged organizations to adapt sustainably. In this context, Human Resource Development (HRD) plays a central role not only as an administrative manager, but as a strategic agent who leads organizational transformation. This study aims to analyze the new role of HRD as an internal practitioner who functions as an agent of change in facing the challenges of the VUCA era and digital transformation. This study uses a qualitative approach based on literature studies by examining various theories and the latest research results regarding the strategic role of HRD, change leadership, and the implementation of Green Human Resource Management (GHRM). The results of the analysis show that HRD has a significant contribution in building the organization's dynamic capabilities through competency development, the application of workforce analytics, and the formation of an adaptive and sustainable work culture. In addition, HRD also plays a role as a driver of green innovation and a keeper of the balance between digital efficiency and human values. With strategic, analytical, and transformational leadership skills, today's HRD is required to be an orchestrator of human value who is able to integrate technology, people, and organizational culture to create a sustainable competitive advantage in the industrial era 5.0

## Peran Baru HRD: Praktisi Internal sebagai Agen Perubahan

Aini Alkamalat<sup>1\*</sup>, Amanda Putri Azkia<sup>2</sup>, Muhammad Baitur Rahman<sup>3</sup>,  
Muhammad Isa Anshori<sup>4</sup>

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo  
Madura

**Corresponding Author:** Aini Alkamalat [ainialka1611@gmail.com](mailto:ainialka1611@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Kata Kunci:* Human Resource Development, Agen Perubahan, Digitalisasi, Green HRM, Kepemimpinan Transformasional, Industri 5.0

*Received :* 10 August

*Revised :* 15 September

*Accepted:* 30 October

©2025 Alkamalat, Azkia, Rahman, Anshori: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRAK

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat akibat globalisasi, kemajuan teknologi digital, dan dinamika sosial ekonomi telah mendorong organisasi untuk beradaptasi secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, Human Resource Development (HRD) memegang peran sentral bukan hanya sebagai pengelola administrasi, tetapi sebagai agen strategis yang memimpin transformasi organisasi. Kajian ini bertujuan untuk menganalisis peran baru HRD sebagai praktisi internal yang berfungsi sebagai agen perubahan dalam menghadapi tantangan era VUCA dan transformasi digital. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis studi literatur dengan menelaah berbagai teori dan hasil penelitian terkini mengenai peran strategis HRD, kepemimpinan perubahan, serta penerapan Green Human Resource Management (GHRM). Hasil analisis menunjukkan bahwa HRD memiliki kontribusi signifikan dalam membangun kapabilitas dinamis organisasi melalui pengembangan kompetensi, penerapan workforce analytics, serta pembentukan budaya kerja adaptif dan berkelanjutan. Selain itu, HRD juga berperan sebagai penggerak inovasi hijau dan penjaga keseimbangan antara efisiensi digital dan nilai-nilai kemanusiaan. Dengan kemampuan strategis, analitis, dan kepemimpinan transformasional, HRD masa kini dituntut menjadi orchestrator of human value yang mampu mengintegrasikan teknologi, manusia, dan budaya organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di era industri 5.0

---

## PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung sangat cepat di era modern telah menempatkan organisasi pada situasi yang semakin kompleks, dinamis, dan tidak pasti. Globalisasi, kemajuan teknologi digital, serta transformasi sosial ekonomi yang masif telah mengubah cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan para pemangku kepentingan. Dunia kerja kini berada dalam era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity), di mana perubahan terjadi dengan kecepatan tinggi dan seringkali sulit diprediksi. Dalam kondisi semacam ini, kemampuan beradaptasi menjadi faktor utama bagi keberlanjutan dan keunggulan kompetitif organisasi. Adaptasi tersebut tidak hanya bergantung pada strategi bisnis atau kemajuan teknologi, tetapi juga pada kemampuan sumber daya manusia dalam merespons perubahan. Di sinilah peran Human Resource Development (HRD) menjadi krusial bukan sekadar pelaksana administrasi, tetapi sebagai agen strategis yang memfasilitasi transformasi organisasi dan mengembangkan kapabilitas manusia yang adaptif terhadap perubahan.

Selama beberapa dekade, fungsi HRD telah berevolusi secara signifikan. Jika dahulu HR berfokus pada aspek administratif seperti rekrutmen, penggajian, dan pelatihan rutin, kini HRD menjadi bagian integral dari strategi bisnis. Ulrich (1997) memperkenalkan empat peran utama HR yaitu *strategic partner*, *administrative expert*, *employee champion*, dan *change agent*. Di antara peran tersebut, posisi HRD sebagai *change agent* mendapat perhatian khusus karena berhubungan langsung dengan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan bertahan di tengah ketidakpastian. Peran ini menuntut profesional HR untuk mampu memahami arah perubahan organisasi, merancang strategi transformasi, dan memimpin proses adaptasi secara kolektif.

Cayrat dan Boxall (2023) menyatakan bahwa pergeseran peran HR dari administratif menjadi strategis menandakan perubahan paradigma dalam manajemen sumber daya manusia. HRD kini berfungsi sebagai mediator antara tujuan organisasi dan kepentingan individu melalui pendekatan *mutual gains*, di mana keberhasilan organisasi bergantung pada kesejahteraan dan keterlibatan karyawan. Dengan demikian, HRD tidak lagi sekadar pelaksana kebijakan, melainkan penggerak perubahan yang menyatukan kepentingan bisnis dan kebutuhan manusia. Dalam organisasi modern, peran HRD menjadi semakin luas dan menantang. HRD diharapkan menjadi mitra strategis yang menyelaraskan kebijakan SDM dengan strategi bisnis jangka panjang, sekaligus berperan sebagai fasilitator pembelajaran organisasi. Untuk itu, HRD memerlukan kemampuan analitis, komunikasi, dan kepemimpinan lintas fungsi agar mampu mendorong kolaborasi dan inovasi di seluruh lapisan organisasi.

Selain itu, HRD juga berperan penting dalam membangun *dynamic capabilities* kemampuan organisasi untuk menyesuaikan dan mengonfigurasi ulang sumber daya agar tetap relevan terhadap perubahan (Teece, 2018). Melalui pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan, HRD berfungsi sebagai mesin pembelajaran organisasi yang menciptakan pengetahuan baru, memperkuat budaya inovatif, dan menumbuhkan kompetensi adaptif bagi masa depan. Peran HRD sebagai agen perubahan berakar pada teori perubahan organisasi klasik

Kurt Lewin (1951), yang membagi proses perubahan ke dalam tiga tahap: *unfreezing*, *moving*, dan *refreezing*. Dalam setiap tahap, HRD berperan dalam membantu organisasi melepaskan pola lama, mengarahkan transisi ke pola baru, serta menanamkan nilai baru sebagai bagian dari budaya organisasi. HRD juga terlibat dalam mengidentifikasi kebutuhan perubahan, merancang intervensi, mengelola resistensi, serta mengevaluasi efektivitas proses transformasi.

Tsani dkk. (2023) menegaskan bahwa dalam lingkungan bisnis yang sangat volatil, organisasi perlu membangun *change readiness* di seluruh level, dan HRD memegang peran sentral melalui rekrutmen adaptif, pelatihan fleksibel, dan budaya belajar yang mendorong inovasi. Dengan demikian, HRD bukan hanya pengelola individu, tetapi juga penggerak transformasi sistem dan budaya organisasi. Dalam konteks yang lebih luas, muncul konsep *Green Human Resource Management (GHRM)* yang menempatkan HRD sebagai motor inovasi hijau dan keberlanjutan. Bindeeba dkk. (2025) menekankan bahwa praktik GHRM mendorong terciptanya *green innovation* melalui pendekatan *Ability Motivation Opportunity (AMO)*, yang memperkuat kemampuan, motivasi, dan peluang karyawan untuk berkontribusi terhadap tujuan keberlanjutan. HRD sebagai agen perubahan kini tidak hanya berfokus pada efisiensi, tetapi juga menginternalisasi nilai-nilai keberlanjutan dan tanggung jawab sosial.

Selain isu keberlanjutan, disrupsi digital menghadirkan tantangan baru. Teknologi seperti *artificial intelligence*, *big data*, dan otomatisasi telah mengubah struktur pekerjaan dan relasi di tempat kerja. *Workforce analytics* menjadi instrumen penting dalam menggeser paradigma HRD dari berbasis intuisi menjadi berbasis data (Coolen et al., 2023). Namun, efektivitasnya tetap bergantung pada kemampuan HRD menggabungkan analisis data dengan pemahaman mendalam tentang perilaku manusia dan dinamika organisasi.

Pasca pandemi COVID-19, pola kerja hibrida dan jarak jauh menjadi norma baru. HRD berperan dalam memastikan keterikatan, kolaborasi, dan kohesi budaya organisasi tetap terjaga meskipun karyawan bekerja secara terpisah. Ini menuntut pendekatan yang lebih empatik dan kolaboratif dalam membangun rasa kebersamaan dan makna kerja. Namun, implementasi peran HRD sebagai agen perubahan tidak selalu berjalan mulus. Masih banyak organisasi yang memandang HRD sebatas fungsi administratif, dengan tantangan utama seperti kurangnya dukungan pimpinan, kompetensi strategis yang terbatas, serta budaya organisasi yang konservatif. Knudsen dan Lien (2023) mengingatkan bahwa dalam era pengetahuan yang cepat usang, HRD perlu menciptakan sistem pembelajaran adaptif untuk menjaga relevansi dan daya saing.

Kendati banyak kajian telah membahas fungsi HRD dan manajemen perubahan, masih terdapat kesenjangan penelitian mengenai bagaimana praktisi internal HRD dapat menjalankan perannya secara efektif sebagai agen perubahan, terutama di konteks negara berkembang seperti Indonesia. Di Indonesia, HRD sering kali masih dipandang sebagai pelaksana administratif, padahal transformasi perannya menjadi agen perubahan sangat dibutuhkan untuk menghadapi globalisasi dan digitalisasi.

Artikel ini bertujuan memberikan pemahaman menyeluruh mengenai peran baru HRD sebagai agen perubahan internal organisasi, dengan fokus pada kontribusi strategisnya, tantangan implementasi, dan pendekatan yang dapat memperkuat peran tersebut di masa depan. Pembahasan ini diharapkan memberi kontribusi akademik terhadap teori manajemen sumber daya manusia serta panduan praktis bagi profesional HRD untuk menilai efektivitas dan memperkuat perannya.

Secara khusus di Indonesia, transformasi peran HRD menjadi kebutuhan mendesak agar organisasi mampu menavigasi ketidakpastian global. HRD yang proaktif, analitis, dan berorientasi pada manusia akan menjadi penggerak utama keseimbangan antara efisiensi organisasi dan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, kesuksesan organisasi modern tidak hanya ditentukan oleh strategi bisnis, tetapi juga oleh kemampuan HRD dalam memimpin perubahan manusia dan sistem di dalamnya. Pada akhirnya, evolusi peran HRD mencerminkan perubahan mendasar dalam pandangan organisasi terhadap sumber daya manusia. HRD kini menjadi pemimpin transformasi yang menjembatani strategi bisnis dengan perilaku individu, efisiensi dengan kemanusiaan, serta stabilitas dengan inovasi. Dengan kemampuan strategis, analitis, dan kepemimpinan transformasional, HRD akan menjadi kunci utama dalam memastikan organisasi tetap tangguh dan relevan di masa depan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Peran HRD dalam Organisasi**

#### **1. Pengertian dan Konsep Dasar Human Resource Development (HRD)**

Human Resource Development (HRD) merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang berfokus pada peningkatan kemampuan, pengetahuan, serta potensi individu di dalam organisasi. Fungsi HRD kini tidak lagi dianggap sebatas tugas administratif, melainkan menjadi elemen strategis yang memiliki dampak besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Cayrat dan Boxall (2023), peran HR telah mengalami evolusi signifikan, dari sekadar aktivitas administratif menuju peran strategis yang berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi dan kesejahteraan karyawan. Perubahan ini menunjukkan bahwa HRD berperan dalam merancang kebijakan dan strategi yang mendorong transformasi organisasi agar lebih efektif dan kompetitif.

Selain itu, HRD juga berfungsi mengembangkan kompetensi tenaga kerja, memperkuat komitmen, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Khotijah (2023) menegaskan bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada kemampuan HRD dalam menarik, mempertahankan, dan mengelola talenta terbaik. Oleh karena itu, HRD berperan sebagai penghubung antara potensi individu dengan kebutuhan strategis organisasi.

## **2. Peran Strategis HRD dalam Organisasi**

### **a. Sebagai Mitra Strategis (Strategic Partner)**

Peran utama HRD adalah memastikan seluruh aktivitas pengelolaan sumber daya manusia selaras dengan visi, misi, dan strategi bisnis organisasi. Ulrich (1997) menekankan pentingnya HR sebagai strategic partner yang berfungsi menyatukan kebijakan SDM dengan arah strategi bisnis jangka panjang. Melalui peran ini, HRD turut berkontribusi dalam peningkatan produktivitas, efisiensi, dan daya saing organisasi.

Dalam praktiknya, HRD berpartisipasi dalam pengambilan keputusan strategis, analisis kebutuhan tenaga kerja, serta perencanaan suksesi. HRD yang kompeten mampu memanfaatkan data, analisis pasar, serta tren industri untuk merancang kebijakan yang berbasis bukti dan berorientasi pada hasil jangka panjang.

### **b. Sebagai Agen Perubahan (Change Agent)**

Selain berfungsi sebagai mitra strategis, HRD juga berperan sebagai agen perubahan yang membantu organisasi beradaptasi terhadap dinamika eksternal seperti globalisasi, kemajuan teknologi digital, serta fluktuasi pasar tenaga kerja. Tsani et al. (2023) dalam penelitiannya menegaskan bahwa pada era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), HRD harus mampu merancang strategi rekrutmen dan pelatihan yang adaptif. Fokusnya tidak hanya pada kemampuan teknis, tetapi juga pada fleksibilitas, kecerdasan emosional, serta kepemimpinan situasional yang dibutuhkan untuk menghadapi ketidakpastian bisnis.

### **c. Sebagai Pengembang Talenta dan Kompetensi**

HRD juga bertanggung jawab dalam mengembangkan talenta yang sesuai dengan kebutuhan jangka panjang organisasi. Menurut Khotijah (2023), pengelolaan kompetensi yang terarah dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Proses ini meliputi pelatihan, pengembangan karier, serta pembentukan budaya belajar berkelanjutan (learning organization) yang mendorong inovasi dan kemampuan adaptif. Dengan demikian, HRD tidak hanya menjalankan fungsi administratif, melainkan menjadi fasilitator utama dalam pertumbuhan dan penguatan kapasitas manusia sebagai aset strategis organisasi.

## **3. HRD sebagai Pendorong Inovasi dan Keberlanjutan Organisasi**

Peran HRD sangat erat kaitannya dengan upaya mendorong inovasi dan keberlanjutan organisasi. Bindeeba et al. (2025) melalui meta-analisis terhadap 52 studi menemukan bahwa penerapan Green Human Resource Management (GHRM) berperan penting dalam mendorong green innovation dan praktik keberlanjutan lingkungan.

Melalui pendekatan Ability-Motivation-Opportunity (AMO), HRD dapat meningkatkan kemampuan, motivasi, serta peluang karyawan untuk berinovasi. Implementasi GHRM meliputi kebijakan rekrutmen berbasis nilai lingkungan, pelatihan efisiensi energi, hingga sistem penghargaan berbasis inovasi hijau. Selain memperkuat inovasi, praktik ini juga menanamkan budaya organisasi

yang berorientasi pada tanggung jawab sosial dan lingkungan, sehingga HRD berkontribusi langsung terhadap penciptaan nilai jangka panjang bagi perusahaan dan masyarakat.

#### **4. HRD dalam Era Digital dan Analitik**

Perkembangan teknologi digital menuntut HRD untuk bertransformasi menjadi fungsi yang berbasis data dan teknologi. Coolen et al. (2023) menegaskan bahwa penerapan workforce analytics menjadi langkah penting dalam membangun sistem HR yang berbasis data (data-driven HR). Melalui analisis data, HRD dapat mengidentifikasi kebutuhan kompetensi masa depan, memprediksi risiko turnover, dan mengevaluasi efektivitas program pelatihan.

Dengan memanfaatkan workforce analytics, HRD dapat memberikan rekomendasi strategis yang akurat dan berbasis bukti, sekaligus memahami dinamika perilaku manusia di tempat kerja. Transformasi ini menjadikan HRD tidak lagi sekadar fungsi administratif, tetapi sebagai mitra strategis yang mendukung pengambilan keputusan berbasis teknologi dan data empiris.

#### **5. Dinamika dan Tantangan dalam Pelaksanaan Peran HRD**

Meskipun peran HRD semakin strategis, implementasinya masih menghadapi beragam tantangan. Cayrat dan Boxall (2023) menemukan bahwa HRD kerap berada dalam posisi dilematis antara dua kutub: sebagai business partner yang mendukung kepentingan organisasi dan sebagai employee advocate yang memperjuangkan kesejahteraan karyawan.

Ketegangan ini menuntut HRD untuk mampu menyeimbangkan efisiensi bisnis dengan nilai-nilai kemanusiaan. Beberapa penelitian terbaru menunjukkan bahwa sinergi antara kedua peran tersebut justru dapat memperkuat loyalitas, motivasi, serta komitmen karyawan terhadap organisasi, sehingga berdampak positif pada keunggulan kompetitif perusahaan.

#### **6. Implikasi bagi Pengembangan Organisasi**

Peran HRD yang dijalankan secara efektif memberikan dampak nyata terhadap keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan bisnis. Berdasarkan berbagai penelitian, implikasi utama peran HRD dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Pengembangan kompetensi berkelanjutan: HRD berperan dalam menumbuhkan budaya belajar yang mendorong peningkatan kemampuan dan keterampilan secara berkesinambungan.
- Kolaborasi lintas fungsi dan kepemimpinan partisipatif: HRD memfasilitasi kerja sama antarbagian serta mendorong kepemimpinan yang inklusif dan partisipatif.
- Pemanfaatan teknologi dan analitik: Digitalisasi fungsi HR mempercepat proses pengambilan keputusan berbasis data serta memperkuat integrasi antara strategi SDM dan strategi bisnis.
- Keberlanjutan organisasi: Implementasi prinsip Green HRM menumbuhkan kesadaran lingkungan dan memperkuat tanggung jawab sosial perusahaan.

Secara keseluruhan, HRD memainkan peran sentral dalam membentuk kinerja, budaya, dan arah strategis organisasi. Transformasi peran HRD dari administratif menuju strategis mencerminkan pergeseran paradigma bahwa manusia bukan lagi sekadar sumber daya, tetapi aset utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Melalui perannya sebagai mitra strategis, agen perubahan, pengembang talenta, dan penggerak inovasi, HRD memiliki kontribusi besar terhadap kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan bertahan di tengah era digital, globalisasi, dan tuntutan keberlanjutan.

## **Teori Perubahan Organisasi**

### **1. Pengertian Perubahan Organisasi**

Perubahan organisasi adalah proses adaptasi yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk menghadapi perubahan dalam lingkungan yang senantiasa berubah. Dari sudut pandang teori organisasi modern, perubahan dilihat sebagai cara untuk beradaptasi yang memungkinkan organisasi bertahan dan tumbuh di tengah tantangan baik dari luar maupun dari dalam (Rivai dkk., 2024). Berbagai faktor, seperti restrukturisasi manajerial, perubahan strategi, inovasi teknologi, atau kebutuhan akan efisiensi, dapat menjadi penyebab terjadinya perubahan.

Menurut Winardi (2006), perubahan organisasi tidak hanya terkait dengan pengubahan struktur, tetapi juga meliputi perubahan perilaku, nilai, dan cara berkomunikasi di antara anggota. Suatu perubahan yang berhasil ditandai dengan kemampuan organisasi untuk merespon tantangan serta mengelola sumber daya dengan cara yang fleksibel. Tanpa kemampuan untuk beradaptasi, organisasi akan kesulitan untuk tetap relevan di tengah ketidakpastian bisnis dan perkembangan global yang terus berlangsung.

Selain itu, teori sistem terbuka menjelaskan bahwa organisasi adalah bagian dari ekosistem sosial yang saling berinteraksi. Artinya, setiap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal baik ekonomi, politik, sosial, maupun teknologi akan mempengaruhi stabilitas internal organisasi. Oleh karena itu, kemampuan organisasi untuk mendeteksi perubahan lingkungan dan menyesuaikan diri dengan cepat menjadi faktor penting bagi keberlangsungan hidupnya (Rivai dkk., 2024).

Dalam pandangan Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2012), perubahan organisasi juga merupakan upaya untuk menyeimbangkan tiga komponen utama: struktur, manusia, dan teknologi. Ketika satu elemen mengalami tekanan untuk berubah, dua elemen lainnya harus disesuaikan agar tercipta keselarasan sistem. Misalnya, ketika teknologi baru diadopsi, maka struktur organisasi dan kompetensi sumber daya manusia juga harus diperbarui.

Secara empiris, banyak penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi tidak selalu terjadi karena krisis, melainkan juga karena dorongan inovasi dan kebutuhan bertransformasi secara strategis. Bachrie dkk. (2025) menyebutkan bahwa dalam era digital, organisasi yang sukses bukanlah yang paling besar, tetapi yang paling cepat beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan perilaku konsumen.

Dengan demikian, perubahan organisasi dapat dipahami sebagai proses strategis dan berkesinambungan untuk menyesuaikan nilai, tujuan, dan perilaku organisasi terhadap perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal, dengan tujuan meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan keberlanjutan organisasi.

## **2. Jenis-Jenis Perubahan Organisasi**

Daft (2004) mengelompokkan perubahan dalam organisasi menjadi dua kategori utama, yaitu perubahan bertahap dan perubahan radikal. Perubahan bertahap adalah proses perubahan yang berlangsung secara perlahan dan berkelanjutan dengan tujuan untuk meningkatkan elemen-elemen kecil dalam sistem organisasi, seperti efisiensi kerja dan pengembangan prosedur. Perubahan ini bersifat evolusioner dan tidak mengganggu stabilitas organisasi secara keseluruhan.

Sebaliknya, perubahan radikal adalah ujung tombak perubahan menyeluruh yang membawa dampak signifikan terhadap struktur, strategi, dan budaya organisasi. Contohnya adalah digitalisasi yang mengubah cara kerja, sistem pengambilan keputusan, hingga model bisnis suatu organisasi (Bachrie dkk., 2025). Kedua bentuk perubahan ini saling melengkapi: perubahan bertahap menjamin kesinambungan, sementara perubahan radikal menjaga relevansi organisasi di tengah perubahan besar di lingkungan luar.

Dalam praktiknya, organisasi yang adaptif mampu berpadu dengan kedua pendekatan tersebut, melakukan perubahan bertahap untuk peningkatan internal, sekaligus mempersiapkan strategi radikal ketika menghadapi gangguan besar seperti krisis ekonomi atau revolusi teknologi.

## **3. Faktor Pendorong Perubahan Organisasi**

Perubahan dalam organisasi biasanya disebabkan oleh faktor luar dan faktor dalam. Faktor luar mencakup kemajuan teknologi, globalisasi ekonomi, perubahan regulasi, serta dinamika dalam masyarakat. Kemajuan dalam teknologi digital menjadi motor penggerak utama dalam transformasi organisasi kontemporer karena mengubah cara berkomunikasi, manajemen sumber daya manusia, dan hubungan dengan pelanggan (Kahar, 2008). Selain itu, globalisasi meningkatkan daya saing dan menuntut inovasi yang berkelanjutan agar organisasi dapat tetap bersaing.

Di sisi lain, faktor dalam meliputi kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi operasional, serta restrukturisasi manajerial. Menurut Soliha dan Hersugondo (2008), perubahan yang berasal dari dalam sering kali muncul akibat peralihan kepemimpinan, perubahan visi, atau penyesuaian strategi organisasi. Perubahan yang dihasilkan dari faktor dalam cenderung lebih mudah dikelola karena berasal dari kebutuhan organisasi itu sendiri, namun tetap memerlukan komunikasi serta dukungan semua elemen agar pelaksanaannya berjalan dengan baik.

Organisasi yang peka terhadap kedua faktor tersebut dapat memanfaatkan perubahan sebagai peluang, bukan ancaman. Oleh karena itu, kemampuan untuk beradaptasi menjadi komponen penting dalam teori perubahan organisasi masa kini.

#### **4. Kepemimpinan dalam Proses Perubahan**

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam menentukan kesuksesan proses perubahan. Seorang pemimpin bertindak sebagai agen perubahan yang tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memotivasi anggota untuk menerima dan menginternalisasi perubahan tersebut. Menurut Locke (1991) dalam Soliha dan Hersugondo (2008), pemimpin yang efektif adalah mereka yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi dan kebutuhan para pengikutnya. Ada beberapa gaya kepemimpinan yang terbukti relevan dalam konteks perubahan organisasi:

- Kepemimpinan Transformasional, yang berfokus pada visi, motivasi, dan penguatan untuk karyawan. Pemimpin transformasional mengajak anggotanya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi mencapai tujuan dari organisasi (Hasanah dkk., 2023).
- Kepemimpinan Pelayan (Servant Leadership), yang mengutamakan kesejahteraan serta pengembangan karyawan sebagai hal yang paling penting. Pendekatan ini terbukti sangat efektif dalam organisasi digital yang memerlukan empati dan kerja sama yang tinggi (Bachrie dkk., 2025)
- Kepemimpinan Adaptif, yang menyoroti pentingnya fleksibilitas dan kemampuan untuk terus belajar dalam situasi yang tidak pasti (Rivai dkk., 2024).

Pemimpin yang adaptif berfungsi untuk membangun interaksi dua arah, merangsang inovasi, dan menciptakan suasana kerja yang mendukung pembelajaran. Dengan demikian, kepemimpinan yang berwawasan dan partisipatif menjadi faktor kunci dalam kesuksesan perubahan di dalam organisasi.

#### **5. Tujuan dan Dampak Perubahan Organisasi**

Tujuan utama dari proses perubahan dalam organisasi adalah untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan daya saing. Selain itu, perubahan juga diarahkan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia, menciptakan kultur kerja yang produktif, serta mengadaptasi strategi organisasi terhadap perkembangan lingkungan.

Dampak positif dari perubahan yang dikelola dengan baik mencakup peningkatan produktivitas, kemunculan inovasi, serta terbentuknya kultur organisasi yang selalu berubah. Di sisi lain, perubahan yang tidak direncanakan dengan baik bisa menyebabkan perlawanan, konflik internal, dan ketidakstabilan dalam kinerja (Winardi, 2006). Oleh karena itu, setiap langkah perubahan perlu didasarkan pada perencanaan yang strategis, komunikasi yang terbuka, serta partisipasi semua anggota organisasi.

Model perubahan yang diuraikan oleh Kurt Lewin (1951) Unfreeze, Change, Refreeze menekankan pentingnya menghentikan kebiasaan lama, melaksanakan perubahan, dan kemudian menstabilkannya dalam kultur yang baru. Proses ini hanya akan berhasil jika ada komitmen yang kuat dan kepemimpinan yang efektif dalam mendampingi transformasi tersebut.

## **6. Budaya Organisasi dan Penolakan terhadap Perubahan**

Budaya dalam suatu organisasi sangat berpengaruh terhadap keberhasilan proses perubahan. Schein (2013) mengartikan budaya organisasi sebagai kumpulan nilai dan kepercayaan yang dijadikan pedoman bagi tindakan anggota organisasi. Budaya yang kuat dan bersikap terbuka terhadap pembelajaran dapat memperlancar perubahan, sedangkan budaya yang kaku dapat menimbulkan penolakan.

Hasanah (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memperkuat budaya positif yang mendukung komitmen terhadap organisasi. Seorang pemimpin harus menanamkan nilai-nilai keterbukaan, kerjasama, dan inovasi agar semua anggota merasa terlibat dalam proses perubahan yang sedang berjalan. Dengan adanya komunikasi yang jelas dan penghargaan terhadap kontribusi individu, penolakan bisa diubah menjadi dukungan.

Oleh karena itu, transformasi dalam organisasi tidak hanya berkaitan dengan strategi dan strukturnya, tetapi juga mengenai transformasi budaya yang memungkinkan organisasi untuk terus berkembang dan beradaptasi.

## **7. Perubahan Organisasi di Dunia Digital**

Transformasi digital telah merubah cara pandang manajemen dalam organisasi. Pada masa ini, teknologi menjadi pendorong utama perubahan, dengan menciptakan cara kerja baru seperti kerja jarak jauh, tim virtual, dan pemanfaatan big data dalam proses pengambilan keputusan (Bachrie dkk., 2025). Servant Leadership muncul sebagai pendekatan kepemimpinan yang sangat relevan karena menekankan keseimbangan antara nilai kemanusiaan dan efisiensi teknologi. Pemimpin memiliki peran dalam membantu karyawan untuk menguasai keterampilan digital sekaligus menjaga hubungan interpersonal yang kuat. Pendekatan ini memberikan peluang bagi organisasi untuk berinovasi dan tetap menjaga kesejahteraan karyawan.

Era digital juga memerlukan budaya organisasi yang fleksibel dan kolaboratif. Organisasi yang bisa memanfaatkan teknologi secara etis dan strategis akan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Secara keseluruhan, teori perubahan organisasi menunjukkan bahwa kesuksesan organisasi modern tidak hanya bergantung pada kekuatan struktur dan sistem yang ada, tetapi juga pada kemampuan adaptif serta kepemimpinan yang transformasional. Perubahan adalah suatu keharusan yang harus dikelola dengan strategi untuk menambah nilai, meningkatkan produktivitas, serta mempertahankan daya saing di tengah dinamika lingkungan yang terus berubah.

Perubahan yang efektif memerlukan keseimbangan antara inovasi dalam sistem manajerial dan pengembangan sumber daya manusia. Pemimpin yang adaptif berfungsi sebagai panduan, fasilitator, dan juga motivator agar setiap individu dapat berpartisipasi secara aktif dalam proses transformasi. Dengan pendekatan ini, perubahan tidak dipandang sebagai ancaman, melainkan sebagai peluang strategis untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dan keunggulan kompetitif di era global dan digital.

## **Peran dan Kompetensi HR di Era Digital**

Perkembangan teknologi digital telah merevolusi cara organisasi mengelola sumber daya manusia (SDM). Transformasi ini tidak hanya menyentuh aspek administratif, melainkan juga mengubah arah dan strategi bisnis secara menyeluruh. Human Resource Development (HRD) kini tidak lagi sekadar berperan dalam pengelolaan tenaga kerja, tetapi menjadi mitra strategis yang membantu organisasi beradaptasi di tengah ekosistem digital yang cepat berubah. Menurut Wahyudi et al. (2023), perubahan paradigma ini menuntut HRD untuk beralih dari fungsi administratif menuju peran sebagai penggerak inovasi dan pengembang kompetensi digital karyawan.

Revolusi Industri 4.0 serta pergeseran menuju masyarakat 5.0 menekankan pentingnya integrasi antara manusia dan teknologi mutakhir seperti artificial intelligence (AI), big data, dan Internet of Things (IoT). Dalam konteks ini, HRD bertindak sebagai katalis utama yang menjembatani kecanggihan teknologi dengan potensi manusia, memastikan keseimbangan antara efisiensi digital dan nilai-nilai kemanusiaan.

### **1. Transformasi Digital dan Dampaknya Terhadap HRD**

Transformasi digital telah mengubah seluruh proses manajemen SDM—mulai dari rekrutmen, pelatihan, hingga retensi karyawan. HRD kini berperan dalam mendesain ulang sistem kerja berbasis teknologi agar organisasi dapat bersaing secara efektif di pasar global. Menurut Suwandita et al. (2023), penerapan AI dan analisis data dalam proses pengambilan keputusan SDM dapat meningkatkan efisiensi, akurasi, serta objektivitas dalam rekrutmen dan penilaian kinerja.

Selain itu, HRD dituntut memahami human resource analytics (HR analytics) untuk memprediksi tren ketenagakerjaan, menganalisis tingkat turnover, serta mengidentifikasi kebutuhan pelatihan berbasis data. Dalam hal ini, HRD bertransformasi menjadi pengambil keputusan strategis berbasis bukti (evidence-based HR), bukan lagi sekadar pelaksana administratif.

Namun, perubahan digital juga membawa tantangan baru seperti resistensi terhadap perubahan, kesenjangan keterampilan digital, dan kebutuhan akan adaptasi budaya organisasi. Karena itu, HRD tidak hanya perlu memahami sistem digital, tetapi juga harus mampu menjadi pemimpin perubahan (change leader) yang efektif dan inspiratif.

### **2. Peran Strategis HRD di Era Digital**

#### **a. Mitra Strategis Organisasi**

Konsep Strategic Human Resource Management (SHRM) menekankan pentingnya penyelarasan antara strategi bisnis dan praktik SDM. HRD berperan memastikan bahwa kompetensi tenaga kerja mendukung pencapaian tujuan organisasi di tengah disrupsi digital. Alexandro (2025) menegaskan bahwa HRD kini menjadi aset strategis yang berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi melalui pengembangan modal manusia dan kemampuan dinamis (dynamic capabilities).

### **b. Agen Perubahan (Change Agent)**

Dalam era digital, perubahan adalah keniscayaan. HRD berperan sebagai agen yang mendorong transformasi budaya dan pola pikir digital di seluruh lapisan organisasi. HRD harus mampu mengelola resistensi terhadap teknologi baru dengan pendekatan komunikasi terbuka, pelatihan adaptif, dan kepemimpinan yang inklusif. Perubahan mindset inilah yang menjadi kunci utama keberhasilan transformasi digital.

### **c. Pengelola Talenta Digital (Digital Talent Manager)**

Salah satu fokus utama HRD modern adalah pengembangan talenta digital. HRD harus merancang sistem pelatihan berkelanjutan yang mengasah kemampuan seperti data literacy, kolaborasi digital, serta pemanfaatan AI dalam pekerjaan sehari-hari. Artinya, HRD tidak hanya mengembangkan keterampilan teknis, tetapi juga menumbuhkan kemampuan berpikir kritis, inovatif, dan adaptif yang dibutuhkan di era digital.

### **d. Penjaga Budaya dan Etika (Guardian of Culture and Ethics)**

Selain berfokus pada efisiensi, HRD juga harus memastikan nilai-nilai kemanusiaan tetap terjaga di lingkungan kerja digital. Seperti dijelaskan oleh Khuzaini et al. (2023), organisasi perlu menumbuhkan budaya kerja humanis yang menjunjung tinggi kesetaraan, hak asasi, dan kesejahteraan karyawan di tengah penerapan teknologi otomatisasi.

## **3. Kompetensi HRD di Era Digital**

Peran strategis HRD dalam transformasi digital menuntut penguasaan berbagai kompetensi baru. Berdasarkan sintesis dari berbagai penelitian, kompetensi HRD di era digital dapat dibagi menjadi lima kategori utama:

### **a. Kompetensi Digital**

HRD perlu memahami teknologi utama seperti AI, IoT, big data, dan cloud computing. Penguasaan sistem Human Resource Information System (HRIS) dan pemanfaatan data analytics menjadi dasar penting dalam pengambilan keputusan strategis. Kompetensi ini memungkinkan HRD menerjemahkan data menjadi wawasan (insight) yang mendukung kebijakan organisasi.

### **b. Kompetensi Adaptif dan Agility**

Kemampuan beradaptasi secara cepat terhadap perubahan menjadi syarat utama dalam era digital. HRD dituntut untuk tangkas (agile) dalam merancang sistem kerja, menanggapi disrupsi, serta mengantisipasi kebutuhan organisasi di masa depan. Konsep agility juga mencakup fleksibilitas dalam mengelola tim hybrid maupun remote working.

### **c. Kompetensi Interpersonal dan Komunikasi**

Meskipun digitalisasi mengubah pola kerja, aspek human touch tetap menjadi fondasi utama. HRD harus mampu berkomunikasi secara empatik, kolaboratif, dan penuh kepercayaan. Kompetensi ini sangat penting untuk menjaga keterlibatan (engagement) dan loyalitas karyawan di tengah perubahan digital yang cepat.

### **e. Kompetensi Analitik dan Strategis**

Menurut Alexandro (2025), HRD perlu mengembangkan kemampuan analitik untuk memetakan kebutuhan talenta, mengevaluasi efektivitas pelatihan, serta menilai produktivitas karyawan berbasis data. Kemampuan ini menjadikan HRD sebagai konsultan internal yang dapat merumuskan kebijakan organisasi secara strategis dan berbasis bukti.

### **f. Kompetensi Etika dan Kepemimpinan Transformasional**

HRD harus memastikan penerapan teknologi tetap selaras dengan prinsip etika dan privasi. Selain itu, kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan untuk menginspirasi karyawan agar mampu menghadapi perubahan teknologi dengan sikap positif. HRD perlu menjadi teladan dalam menjunjung nilai integritas, inovasi, dan tanggung jawab sosial.

## **4. Tantangan HRD dalam Era Digital**

Peran besar HRD dalam era digital juga diikuti oleh tantangan yang tidak sedikit. Berdasarkan berbagai penelitian, terdapat beberapa hambatan utama yang harus dihadapi:

- Kesenjangan Keterampilan Digital (Digital Skill Gap): Banyak karyawan, terutama di sektor UMKM, masih memiliki kemampuan digital yang terbatas. HRD perlu merancang program pelatihan yang relevan agar tenaga kerja siap menghadapi otomatisasi.
- Resistensi terhadap Perubahan: Transformasi digital sering menimbulkan kecemasan akan kehilangan pekerjaan. HRD harus mengelola perubahan melalui komunikasi yang terbuka dan program reskilling yang adaptif.
- Keterbatasan Infrastruktur Digital: Tidak semua organisasi memiliki sistem HR digital yang memadai. HRD dituntut untuk kreatif dalam memanfaatkan teknologi yang tersedia guna meningkatkan efisiensi kerja.
- Isu Etika dan Privasi Data: Pemanfaatan data karyawan berpotensi menimbulkan pelanggaran privasi. HRD harus memastikan adanya kebijakan perlindungan data yang transparan dan sesuai etika.
- Kelelahan Digital (Digital Fatigue): Peningkatan interaksi daring menyebabkan stres dan kelelahan psikologis. HRD perlu menjaga keseimbangan kerja dan kehidupan (work-life balance) agar produktivitas tetap optimal.

## 5. Strategi Penguatan Kompetensi HRD

Untuk menjawab berbagai tantangan tersebut, HRD perlu memperkuat perannya melalui beberapa strategi berikut:

- Program Digital Upskilling: Mengembangkan pelatihan berbasis teknologi seperti e-learning, virtual simulation, dan AI coaching untuk meningkatkan kemampuan digital karyawan.
- Kolaborasi dan Berbagi Pengetahuan: HRD harus menjalin kemitraan dengan institusi pendidikan, komunitas teknologi, dan startup guna mempercepat transfer pengetahuan digital.
- Membangun Budaya Inovatif: HRD perlu menanamkan budaya organisasi yang mendorong kreativitas, eksplorasi, dan pembelajaran berkelanjutan.
- Integrasi HR Analytics: Pemanfaatan analisis data diperlukan untuk merancang kebijakan berbasis hasil, seperti prediksi kebutuhan tenaga kerja dan analisis tingkat retensi.
- Kepemimpinan Inklusif dan Berorientasi Manusia: HRD harus memimpin dengan empati, memastikan teknologi digunakan untuk memberdayakan manusia, bukan menggantikannya.

## 6. Masa Depan HRD: Menuju Era Industri 5.0

Memasuki Revolusi Industri 5.0, peran HRD semakin vital sebagai penjaga keseimbangan antara manusia dan mesin. Fokus pengelolaan SDM tidak lagi semata pada efisiensi, melainkan pada keberlanjutan dan kemanusiaan. HRD masa depan akan berfungsi sebagai orchestrator of human value yang memastikan manusia dan teknologi berkembang secara harmonis tanpa kehilangan esensi kemanusiaan.

Menurut Itot Bian Raharjo (2024), pengembangan SDM di era digital tidak hanya memerlukan kemampuan teknis, tetapi juga menuntut keterampilan berpikir kreatif, kolaboratif, dan adaptif di lingkungan kerja yang berbasis data serta otomatisasi. HRD berperan memimpin transformasi tersebut agar teknologi menjadi alat pemberdayaan, bukan pengganti nilai-nilai manusia.

## METODOLOGI

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui kajian pustaka (library research). Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada penelaahan konsep, teori, dan hasil studi terdahulu yang berkaitan dengan pergeseran peran Human Resource Development (HRD) sebagai agen perubahan di era digital dan berkelanjutan. Seluruh data penelitian diperoleh dari sumber sekunder, meliputi artikel ilmiah nasional maupun internasional, jurnal bereputasi, buku teks, serta publikasi akademik lainnya yang terbit antara tahun 2018 hingga 2025. Pemilihan referensi dilakukan dengan mempertimbangkan relevansi topik, kredibilitas sumber, serta keterkinian penelitian yang mampu menggambarkan dinamika terbaru dalam praktik HRD modern.

Tahapan penelitian dimulai dengan mengidentifikasi isu-isu utama terkait transformasi peran HRD dalam organisasi, kemudian dilanjutkan dengan pengumpulan literatur dari berbagai basis data akademik seperti Scopus, Google

Scholar, dan SpringerLink. Setelah itu dilakukan analisis isi (content analysis) terhadap berbagai temuan penelitian untuk mengungkap pola, tema, serta perbedaan perspektif antarpemulis. Hasil analisis tersebut kemudian disintesis guna membangun kerangka konseptual mengenai peran strategis HRD, kompetensi yang dibutuhkan, serta tantangan yang dihadapi dalam konteks industri 5.0.

Penelitian ini bersifat deskriptif-analitis, artinya peneliti berusaha menggambarkan fenomena yang diteliti berdasarkan hasil telaah pustaka tanpa melakukan pengumpulan data lapangan. Melalui metode ini, diharapkan penelitian mampu memberikan kontribusi teoritis dan praktis terhadap penguatan peran HRD sebagai penggerak utama perubahan organisasi yang berorientasi pada digitalisasi, inovasi, dan keberlanjutan jangka panjang.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sintesis hasil penelitian internasional dan nasional berbagai identifikasi bahwa role sumber daya manusia (SDM) yang mengalami perubahan fundamental dari fungsi administratif menuju fungsi strategis yang berorientasi inovasi, keberlanjutan, dan digitalisasi. Perubahan ini merupakan adaptasi organisasi terhadap lingkungan global yang terus kompleks berubah, khususnya dalam konteks VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) era. SDM saat ini duduk sebagai penggerak utama yang menyebabkan organisasi menjadi kompetitif melalui manajemen talenta, implementasi teknologi, serta penguatan nilai-nilai keberlanjutan.

Transformasi peran ini tidak terjadi secara spontan, melainkan merupakan hasil dari evolusi konseptual dan praktik dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang menggabungkan teori organisasi, perilaku kepemimpinan, budaya kerja, dan teknologi. Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang sukses di abad ke-21 adalah organisasi yang menempatkan manusia sebagai pusat inovasi dan pembelajaran.

### **1. Peran HRD dalam Organisasi Modern**

Dalam konteks organisasi modern, Human Resource Development (HRD) atau Pengembangan Sumber Daya Manusia memegang peranan strategis dalam memosisikan organisasi agar mampu tumbuh dan beradaptasi terhadap perubahan. Berdasarkan pandangan Ida Ketut Kusumawijaya (2011) dan model Ulrich (1997), HRD memiliki empat peran utama: mitra strategis, agen perubahan, ahli administrasi, dan pembela karyawan. Di era digital, dua fungsi pertama menjadi semakin menonjol.

HRD saat ini tidak hanya menangani fungsi administratif dalam administrasi personalia, tetapi juga berperan sebagai mitra manajerial dalam merumuskan strategi pengembangan kompetensi, penguatan budaya organisasi, dan manajemen perubahan. Studi oleh Tasya Putri Parlingawati & Siti Ridloah (2025) menegaskan bahwa peran HRD telah bergeser menjadi penggerak strategis dalam pengambilan keputusan berbasis data dengan memanfaatkan HR Analytics dan HR Information Systems.

Dengan demikian, HRD modern berfungsi sebagai motor utama dalam membentuk SDM yang adaptif, produktif, dan memiliki kesadaran digital. Fungsi ini menjadi fondasi bagi keberhasilan praktik-praktik MSDM selanjutnya seperti Green HRM, digitalisasi HR, serta penguatan kompetensi di era industri 4.0 dan 5.0.

## **2. Green Human Resource Management (GHRM) sebagai Penggerak Inovasi Keberlanjutan**

Penelitian Bindeeba et al. (2025) menunjukkan bahwa Green Human Resource Management (GHRM) memiliki pengaruh signifikan terhadap Green Innovation (GI) dengan korelasi yang kuat pada praktik kompensasi yang dikaitkan dengan tujuan lingkungan. Berdasarkan meta-analisis terhadap 52 studi dan lebih dari 23.000 observasi, organisasi yang mengintegrasikan prinsip hijau dalam proses rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja terbukti menumbuhkan budaya inovasi ekologis yang berkelanjutan.

Kerangka Ability Motivation Opportunity (AMO) theory menjelaskan bahwa kemampuan, motivasi, dan kesempatan merupakan dasar dalam memengaruhi perilaku inovatif karyawan. GHRM bukan sekadar kebijakan lingkungan, tetapi pendekatan pengelolaan modal manusia yang menanamkan kesadaran lingkungan dalam diri karyawan. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai hijau ke setiap fase siklus SDM, organisasi dapat menciptakan inovasi hijau seperti teknologi rendah emisi dan sistem produksi berkelanjutan.

Selain itu, praktik GHRM mendukung posisi ESG (Environmental, Social, Governance) perusahaan di mata investor, memperkuat loyalitas pelanggan dan karyawan, serta menjadi perwujudan sinergi antara keberlanjutan dan strategi bisnis jangka panjang.

## **3. Adopsi Workforce Analytics dan HR Digitalisasi**

Transformasi digital telah mengubah HR menjadi fungsi berbasis data. Berdasarkan studi Coolen et al. (2023), workforce analytics menjadi inovasi strategis yang mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti (evidence-based decision making). Analitik tenaga kerja membantu organisasi dalam memetakan kinerja, retensi, serta kebutuhan pelatihan melalui data prediktif.

Faktor-faktor seperti kesiapan teknologi, tekanan kompetitif, dan kepemimpinan visioner sangat berpengaruh terhadap keberhasilan adopsi analitik ini. Organisasi yang berhasil menerapkan HR berbasis data dapat meningkatkan akurasi rekrutmen, mengurangi bias, serta mempercepat proses pengambilan keputusan. Dalam hal ini, HR berperan sebagai penghubung antara people intelligence dan business intelligence, memperkuat posisinya sebagai fungsi strategis dalam organisasi.

#### **4. Ketegangan dan Sinergi dalam Peran HR Strategis**

Fenomena half-life of knowledge yang diperkenalkan oleh Knudsen dan Lien (2023) menggambarkan realitas baru dalam dunia organisasi dan manajemen SDM: pengetahuan manusia memiliki masa guna yang semakin pendek. Istilah half-life mengacu pada periode waktu di mana setengah dari suatu pengetahuan atau keterampilan menjadi usang akibat perkembangan teknologi, digitalisasi, dan perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Dalam konteks ini, organisasi tidak cukup hanya mengandalkan pelatihan tradisional, tetapi harus membangun sistem pembelajaran yang dinamis, berkelanjutan, dan berbasis data untuk menjaga relevansi kompetensi tenaga kerjanya.

Perkembangan pesat teknologi seperti Artificial Intelligence (AI), Internet of Things (IoT), blockchain, dan machine learning mempercepat siklus pembaruan pengetahuan. Menurut laporan World Economic Forum (2024), lebih dari 44% keterampilan kerja yang dimiliki tenaga profesional saat ini akan menjadi usang dalam lima tahun ke depan. Dengan kata lain, kemampuan yang relevan saat ini dapat kehilangan nilainya dengan cepat jika tidak terus diperbarui. Hal ini memiliki implikasi langsung terhadap strategi SDM: organisasi perlu memperkuat learning agility, yakni kemampuan individu untuk belajar cepat, beradaptasi, dan menerapkan pengetahuan baru secara efektif.

#### **5. Half-Life of Knowledge dan Tantangan Kompetensi di Era Pengetahuan Singkat**

Pada level nasional, dinamika lingkungan strategis yang terus berkembang akibat kemajuan teknologi, globalisasi, dan evolusi sosial-budaya memengaruhi perkembangan organisasi dan SDM di Indonesia. Oleh karena itu, kepemimpinan, kompetensi, dan strategi rekrutmen adaptif menjadi tiga elemen vital yang menentukan efektivitas dan daya saing berkelanjutan organisasi.

Penelitian Nursalim et al. (2023) menegaskan bahwa efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer. Dalam hal ini, trait-based leadership menjadi model yang banyak diadopsi, karena menekankan karakteristik pribadi seperti integritas, disiplin, empati, kemampuan komunikasi, dan kepercayaan diri. Dalam budaya kerja Indonesia yang cenderung kolektif, kepemimpinan yang berbasis pada nilai-nilai kemanusiaan, partisipasi, dan keterbukaan terbukti paling efektif dalam meningkatkan motivasi serta loyalitas karyawan. Hal ini sejalan dengan teori Transformational Leadership (Bass & Avolio, 1994) yang menyatakan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan perhatian individual, dan menstimulasi intelektual akan membawa perubahan positif bagi organisasi.

Kepemimpinan yang adaptif dan kompetensi organisasi yang dinamis merupakan sinergi penting dalam membangun daya saing nasional. Pemimpin yang mampu menggabungkan visi strategis dengan pendekatan humanistik akan lebih mudah menumbuhkan kepercayaan, kolaborasi, dan inovasi dalam organisasi.

## **6. Perspektif Nasional: Kepemimpinan, Kompetensi, dan Rekrutmen Adaptif**

Pada tingkat nasional, manajemen SDM di Indonesia menghadapi tantangan spesifik terkait dinamika sosial, perkembangan teknologi, dan perubahan budaya kerja akibat digitalisasi. Karena itu, kepemimpinan, kompetensi, dan strategi rekrutmen menjadi tiga pilar utama untuk menjaga efektivitas organisasi di tengah ketidakpastian.

Penelitian oleh Nursalim et al. (2023) menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki peran fundamental dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Pendekatan yang digunakan adalah *trait-based leadership*, yang menekankan karakteristik personal seperti integritas, kemampuan komunikasi, empati, dan ketegasan. Teori ini sejalan dengan pandangan Northouse (2018) bahwa pemimpin efektif harus menyeimbangkan aspek kognitif (kemampuan berpikir strategis) dan afektif (kemampuan membangun hubungan emosional). Dalam konteks Indonesia, kepemimpinan humanistik dan partisipatif terbukti memperkuat loyalitas serta semangat kerja kolektif.

## **7. Teori Perubahan Organisasi dan Kepemimpinan Adaptif**

Perubahan organisasi merupakan hal yang tidak terhindarkan di era digital. Menurut teori Kurt Lewin (1951), perubahan yang efektif melalui tiga tahap: *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Pemimpin memiliki peran penting dalam memfasilitasi setiap tahap tersebut.

Studi Hikmatul Maghfiroh dkk. (2023) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan adaptif paling efektif digunakan untuk mengelola perubahan organisasi kontemporer. Pemimpin adaptif membangun ruang dialog, mendorong kolaborasi lintas fungsi, serta mengelola resistensi secara partisipatif.

Dalam kerangka *Complex Adaptive Systems (CAS)*, organisasi dipandang sebagai sistem yang berevolusi melalui interaksi dinamis antarindividu. Pemimpin adaptif berperan menjaga keseimbangan antara stabilitas dan fleksibilitas. Mereka tidak hanya fokus pada rencana jangka panjang, tetapi juga pada *sensemaking* dan *learning from failure*.

Kepemimpinan adaptif pada akhirnya mendorong *organizational resilience*, yaitu kemampuan organisasi bertahan dan bangkit dari krisis serta menjadikan perubahan sebagai peluang inovasi dan pertumbuhan.

## **8. Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja**

Penelitian Jamilatul Hasanah dkk. (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membentuk perilaku kerja positif dan komitmen karyawan. Keduanya meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang berkontribusi terhadap produktivitas dan loyalitas organisasi.

Kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai inspirator dan katalis perubahan yang menumbuhkan rasa memiliki, kepercayaan, dan partisipasi karyawan dalam mencapai visi organisasi. Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional berorientasi pada perubahan positif melalui

empat dimensi utama: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.

Dalam konteks globalisasi dan digitalisasi, budaya organisasi juga berperan sebagai jangkar moral yang menjaga kohesi sosial di tengah perubahan teknologi dan sistem kerja jarak jauh. Pemimpin transformasional memiliki peran penting dalam menjaga nilai-nilai inti organisasi agar tetap relevan sekaligus fleksibel terhadap perubahan. Melalui komunikasi efektif, pemberdayaan, dan motivasi inspiratif, pemimpin mampu menanamkan rasa memiliki (sense of belonging) dan makna kerja (meaning of work) pada setiap individu.

## **9. Transformasi SDM di Era Digital: Integrasi Nasional dan Global**

Berbagai penelitian nasional memperkuat teori global bahwa HR kini merupakan kerangka strategis yang terintegrasi. Ida Ketut Kusumawijaya (2011) menegaskan fungsi manajer sebagai agen perubahan; Johan Oscar Ong & Masyhudzulk Mahazan (2020) menunjukkan model AMO sebagai dasar pengembangan SDM; sementara Khuzaini et al. (2023) membuktikan bahwa digitalisasi HR mendorong efisiensi dan transparansi.

Transformasi ini menunjukkan keselarasan antara praktik HR nasional dan tren global menuju integrasi antara manusia, teknologi, dan keberlanjutan.

## **10. Integrasi Teoretis dan Implikasi Strategis**

Hasil pembahasan menunjukkan bahwa HR modern telah berkembang menjadi sistem yang mengintegrasikan aspek lingkungan, digitalisasi, budaya, dan kepemimpinan yaitu:

- Green HRM memperkuat kesadaran keberlanjutan,
- Workforce analytics meningkatkan pengambilan keputusan berbasis data,
- Kepemimpinan transformasional dan adaptif mendorong inovasi dan perubahan,
- Half-life of knowledge menuntut budaya belajar berkelanjutan.

Semua aspek ini sejalan dengan teori Resource-Based View (RBV), Theory of Planned Behavior (TPB), dan Contextual HRM Framework yang menekankan kesesuaian antara strategi SDM dan konteks organisasi.

## **11. Kompetensi HR di Era Digital**

Kompetensi SDM di era digital menuntut kemampuan baru yang menggabungkan pengetahuan teknologi, analisis data, dan kecerdasan emosional. Menurut Khotijah (2023) dan Coolen et al. (2023), HR perlu memiliki literasi digital, kemampuan mengelola workforce analytics, serta kepekaan sosial untuk menjaga keseimbangan antara efisiensi dan nilai-nilai kemanusiaan. Selain itu, HR modern juga harus menguasai keterampilan kepemimpinan adaptif, kolaborasi digital, berpikir kritis, dan pembelajaran sepanjang hayat (lifelong learning). Kompetensi tersebut tidak hanya memperkuat daya saing individu, tetapi juga menjamin keberlanjutan organisasi di tengah percepatan transformasi digital dan globalisasi tenaga kerja.

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Transformasi peran Human Resource Development (HRD) dari fungsi administratif menuju peran strategis menandai perubahan paradigma besar dalam manajemen sumber daya manusia modern. HRD kini tidak hanya berperan sebagai pengelola tenaga kerja, tetapi juga sebagai mitra strategis organisasi yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan bisnis melalui pengembangan kompetensi, budaya kerja inovatif, serta penguatan nilai-nilai keberlanjutan.

Dalam era digital dan VUCA, HRD dituntut menjadi agen perubahan yang mampu menjembatani teknologi dengan potensi manusia. HRD berfungsi memimpin proses adaptasi organisasi melalui pengembangan kapabilitas dinamis, penerapan workforce analytics, serta penguatan digital talent management. Selain itu, praktik Green Human Resource Management (GHRM) memperluas kontribusi HRD dalam mendorong inovasi hijau dan keberlanjutan organisasi secara sosial maupun ekologis.

Evolusi ini juga menegaskan bahwa keberhasilan organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh strategi bisnis atau teknologi yang digunakan, melainkan oleh kemampuan HRD dalam mengelola perubahan manusia, sistem, dan budaya organisasi. HRD berperan dalam menciptakan kesiapan perubahan (change readiness), mengelola resistensi, dan membangun pembelajaran berkelanjutan agar kompetensi karyawan tetap relevan di tengah "umur pengetahuan" (half-life of knowledge) yang semakin singkat.

Kepemimpinan transformasional dan adaptif menjadi fondasi penting dalam mendukung peran HRD. Pemimpin yang visioner, empatik, dan kolaboratif dapat mendorong inovasi, menjaga keseimbangan antara efisiensi digital dan nilai-nilai kemanusiaan, serta memperkuat budaya organisasi yang tangguh.

Secara keseluruhan, HRD modern merupakan inti dari transformasi organisasi. Melalui pendekatan strategis, analitis, dan berbasis manusia, HRD berperan sebagai penggerak utama perubahan yang memastikan keberlanjutan, kesejahteraan, dan keunggulan kompetitif organisasi di era industri 5.0. HRD masa depan diharapkan menjadi orchestrator of human value penjaga harmoni antara manusia, teknologi, dan lingkungan demi terciptanya organisasi yang adaptif, berdaya saing, dan berorientasi kemanusiaan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Alexandro, R. (2025). Strategic human resource management in the digital economy era: an empirical study of challenges and opportunities among MSMEs and startups in Indonesia. *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2528436>
- Alvina Dwi Suwandita, Vania Pijasari, Adinda Eka Diani Prasetyowati, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Analisis Data Human Resources Untuk Pengambilan Keputusan: Penggunaan Analisis Data Dan Artificial Intelligence (AI) Dalam Meramalkan Tren Sumber Daya Manusia, Pengelolaan Talenta, Dan Rentensi Karyawan. *Manajemen Kreatif Jurnal*, 1(4), 97-111. <https://doi.org/10.55606/makreju.v1i4.2161>
- Angga Wahyudi, Muhammad Bhismi Thoifurqoni Assyamiri, Wilda Al Aluf, Mohammad Ryan Fadhillah, Shinta Yolanda, & M. Isa Anshori. (2023). Dampak Transformasi Era Digital Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Bintang Manajemen*, 1(4), 99-111. <https://doi.org/10.55606/jubima.v1i4.2222>
- Bindeeba, D. S., Tukamushaba, E. K., Bakashaba, R., & Atuhaire, S. (2025). Green human resources management and green innovation: a meta-analytic review of strategic human resources levers for environmental sustainability. In *Discover Sustainability* (Vol. 6, Issue 1). Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01444-x>
- Cayrat, C., & Boxall, P. (2023). The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review*, 33(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100984>
- Coolen, P., van den Heuvel, S., van de Voorde, K., & Paauwe, J. (2023). Understanding the adoption and institutionalization of workforce analytics: A systematic literature review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 33(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100985>
- Faricha Bachrie E., Alif Rabbani A., & Isa Anshori M. (2025). Servant Leadership dalam Era Digital: Adaptasi Model Kepemimpinan yang Mengutamakan Pelayanan Kepada Tim dalam Dunia Kerja yang Semakin Terdigitalisasi. *Journal Of Social Science Research*, 5(3), 1458-1472.
- Hasanah, J., Zainal Alim, M., Febriansyah, V., & Isa Anshori, M., E. (2023). Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional: Sistematika Tinjauan Literatur. *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, 1(4), 248-261. <https://doi.org/10.54066/jikma-itb.v1i4.502>

- Ilmiah Rivai SIP, N., Edy Akhyari Sos, Ms., Rezal Hadi Basalamah, Ms. S., & Armauliza Septiawan, Ma. (n.d.). TEORI ORGANISASI.
- Irpan, M., & Shaddiq, S. (2023). Journal of Business and Management Studies Governance of Human Resources Management in the Digital Era. <https://doi.org/10.32996/jbms>
- Kahar, I. A. (2008). Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi. In Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi (Vol. 4, Issue 1).
- Kevin Nugraha Ramadhan, Mu'tassim Billah, Raden Muhammad Rusydan, Farah Farah, M.Ghifari Akmal Prayogo, & Dwi Rafly Wibowo. (2023). Pendampingan Pembuatan Nomor Induk Berusaha (NIB) Melalui Aplikasi Online Single Submission (OSS) di Desa Ngrimbi, Kecamatan Bareng. *Jurnal of Management and Social Sciences*, 1(3), 18–26. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.151>
- Knudsen, E. S., & Lien, L. B. (2023). The half-life of knowledge and strategic human capital. *Human Resource Management Review*, 33(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100989>
- M Fahri Nursalim, Agustin Pratiwi, Sanida Nisa Farasi, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Kepemimpinan Pendekatan Sifat Dalam Organisasi. *Jurnal of Management and Social Sciences*, 1(3), 86–108. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.158>
- M. Firdaus Tsani, Thijanul Aroby, Prata Vitha Maysha Rado, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Strategi Rekrutmen Dan Seleksi Di Era VUCA. *Jurnal Riset Manajemen*, 1(4), 01–10. <https://doi.org/10.54066/jurma.v1i4.979>
- Raharjo, I. B. (2024). The Impact of Digital Transformation on Human Resource Development in the Online Business Paradigm. *MALCOM: Indonesian Journal of Machine Learning and Computer Science*, 4(2), 580–586. <https://doi.org/10.57152/malcom.v4i2.1281>
- Ramadian, A., Nurlinda, D. Z., & Ramadhina, N. (2025). Digital transformation in HR Planning: Adaptation strategies and challenges in the industrial revolution 5.0 era. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 22(1), 39–52. <https://doi.org/10.36406/jam.v22i1.137>

- Rohmah, F. A., Andini, A., Wicaksono, T. T., Elang, M., Hakim, T., Mochammad, T., & Anshori, I. (2023). Analisa Pengaruh Organisasi Pada Performa Kinerja Sumber Daya Manusia English Title: Analysis of Organizational Influence on Human Resource Performance. In *Business and Investment Review (BIREV)* (Vol. 1, Issue 5). Online. <https://lgdpublishing.org/index.php/birev>
- Siti Khotijah, Badrussholeh, & Moch. Isa Anshori. (2023). Kompetensi Organisasi : Studi Literature. *Jurnal of Management and Social Sciences*, 1(3), 194-207. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.175>
- Solohan Euis dan Hersugondo. (2008). Kepemimpinan Yang Efektif Dan Perubahan Organisasi. *Fokus Ekonomi*, 7(2), 83-93.
- Windardi J. 2003. *Teori Organisasi Dan Pengorganisasian*. Jakarta. PT. Rajagrafindo Persada