

Pengembangan Kompetensi Karyawan sebagai Strategi Pengelolaan Perubahan Organisasi: Studi Literatur

Ahyani Ridzky Ramadhan^{1*}, Zelmira Amanda², Afni Dwi Astuti³, Bero Utomo⁴, Tetra Hidayati⁵

^{1,2,3,4,5}Program Studi Manajemen, Universitas Mulawarman
ahyariz08@gmail.com*



e-ISSN: 2987-811X

MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin

<https://ejournal.lumbungpare.org/index.php/maras>

Vol. 3 No. 4 Desember 2025

Page: 1324-1336

Article History:

Received: 18-11-2025

Accepted: 20-11-2025

Abstrak : Perubahan organisasi telah menjadi fenomena yang tak terhindarkan di era globalisasi dan transformasi digital. Fenomena ini menuntut organisasi untuk beradaptasi dengan cepat demi menjaga daya saing dan keberlanjutan organisasi, dan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan perubahan organisasi adalah kompetensi karyawan. Artikel ini bertujuan untuk meninjau secara sistematis literatur nasional dan internasional yang diterbitkan antara tahun 2020 hingga 2025 guna mengkaji peran pengembangan kompetensi karyawan sebagai pendekatan strategis dalam pengelolaan perubahan organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi melalui pelatihan, pembelajaran berkelanjutan, dan manajemen pengetahuan secara signifikan meningkatkan kesiapan, komitmen, dan kinerja karyawan selama proses transformasi organisasi dalam menghadapi globalisasi dan transformasi digital. Penguatan kompetensi teknis, sosial, dan adaptif berkontribusi dalam mendorong pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan. Selain itu, kepemimpinan dan budaya pembelajaran organisasi berperan sebagai moderator utama yang menghubungkan praktik pengembangan sumber daya manusia dengan keberhasilan manajemen perubahan. Studi ini menyimpulkan bahwa investasi dalam pengembangan kompetensi SDM bukan sekadar aktivitas operasional, melainkan strategi penting untuk menjaga adaptabilitas dan inovasi organisasi di tengah ketidakpastian global.

Kata Kunci : Kompetensi Karyawan; Pengembangan Organisasi; Perubahan Organisasi; Pengembangan Sumber Daya Manusia; Manajemen Perubahan

PENDAHULUAN

Perubahan organisasi telah menjadi sesuatu yang tidak bisa dihindari di tengah percepatan revolusi digital, globalisasi, dan dinamika persaingan yang semakin kompleks. Organisasi dituntut untuk bertransformasi agar tetap mempertahankan

keunggulan kompetitif dan keberlanjutan kinerja. Kotter (2012) mengungkapkan bahwa sekitar 70% inisiatif perubahan gagal karena organisasi terlalu berfokus pada aspek struktur, proses, dan teknologi, sementara faktor individu seperti kompetensi dan kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM) sering diabaikan. Kondisi ini menunjukkan perlunya pendekatan manajemen perubahan yang berpusat pada pengembangan SDM sebagai pelaku utama transformasi.

Dalam masa transformasi digital 4.0 dan 5.0, organisasi menghadapi tuntutan untuk mengembangkan seperangkat kompetensi baru, tidak hanya teknis tetapi juga sosial dan adaptif. Karyawan dituntut mampu bekerja dalam lingkungan yang digital, menggunakan teknologi canggih, berkolaborasi secara virtual, serta memiliki kreativitas, kemampuan pemecahan masalah, dan orientasi intrapreneurial (Blanka et al., 2022; Treviño-Elizondo & García-Reyes, 2023). Pengembangan kompetensi ini tidak dapat diserahkan pada upaya individu semata, melainkan memerlukan dukungan sistemik melalui praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), manajemen talenta, dan kepemimpinan yang mendorong pembelajaran berkelanjutan. Penelitian Potnuru et al. (2021) menunjukkan bahwa praktik HRD yang terencana berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kompetensi karyawan dan efektivitas organisasi, terutama ketika didukung budaya pembelajaran yang kuat.

Artikel ini bertujuan untuk meninjau literatur nasional dan internasional yang terbit pada periode 2020–2025 mengenai peran pengembangan kompetensi karyawan sebagai strategi pengelolaan perubahan organisasi. Secara khusus, studi ini berupaya mengintegrasikan temuan-temuan mengenai kompetensi karyawan, praktik pengembangan SDM, kepemimpinan, budaya organisasi, dan transformasi digital, serta merumuskan model konseptual yang dapat menjadi acuan bagi praktisi dan peneliti dalam merancang strategi pengembangan kompetensi yang mendukung keberhasilan perubahan organisasi.

METODE PENELITIAN

Artikel ini merupakan sebuah *review* dari beberapa seleksi artikel- artikel yang menjadi studi kasus di dalam *review* ini. Pencarian literatur dilakukan dengan menggunakan *database online* seperti Google Scholar, Scopus, dan *ResearchGate* dengan kata kunci *Employee Competence, Development, Change Management*, dan *Organizational Transformation* di mana kriteria inklusi literatur meliputi artikel ilmiah yang terbit tahun 2020-2025 yang membahas tentang kompetensi karyawan dan pengelolaan perubahan yang relevan dengan konteks organisasi publik maupun swasta. Beberapa sumber penelitian juga diperoleh dengan mencari daftar referensi dari beberapa publikasi yang berkualitas tinggi. Selain itu, peneliti juga mengambil sumber dari *e-book* yang sesuai dan dipilah serta diambil informasi yang relevan terhadap penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Perubahan Organisasi dan Tantangan SDM

Perubahan organisasi merupakan fenomena yang tidak terhindarkan dalam lingkungan bisnis yang ditandai oleh dinamika teknologi, globalisasi, dan

persaingan yang semakin ketat (Burnes, 2017). Cummings & Worley (2025) mendefinisikan perubahan organisasi sebagai transformasi fundamental dalam cara organisasi beroperasi, mencakup perubahan struktur, budaya, proses kerja, dan strategi untuk merespons tuntutan lingkungan eksternal. Kotter (2012) menekankan bahwa perubahan organisasi yang sukses memerlukan pendekatan sistematis dan keterlibatan seluruh elemen organisasi. Perubahan organisasi dapat bersifat inkremental maupun radikal, bergantung pada tingkat urgensi dan kompleksitas tantangan yang sedang dihadapi.

Perubahan organisasi menghadirkan tantangan kompleks bagi manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memastikan karyawan memiliki kompetensi yang relevan untuk mendukung transformasi (Noe et al., 2021). Robbins & Judge (2024) mengidentifikasi resistensi terhadap perubahan sebagai salah satu tantangan utama, yang seringkali bersumber dari ketidaksiapan karyawan menghadapi tuntutan kompetensi baru. Jung et al. (2020) menemukan bahwa komitmen karyawan terhadap perubahan organisasi dipengaruhi oleh persepsi mereka tentang kemampuan menghadapi kompleksitas tugas baru, yang menekankan pentingnya pengembangan kompetensi sebagai strategi mengurangi resistensi.

Kesenjangan kompetensi (*competency gap*) menjadi tantangan kritis yang dihadapi organisasi dalam konteks perubahan, di mana kompetensi yang dimiliki karyawan tidak sesuai dengan tuntutan peran dan tanggung jawab baru (Spencer & Spencer, 1993). Al-Tit et al. (2022) menegaskan bahwa praktik pengembangan karyawan harus dirancang secara strategis untuk menutup kesenjangan kompetensi sekaligus membangun modal manusia dan modal sosial organisasi. Koehorst et al. (2021) mengidentifikasi bahwa faktor organisasional seperti budaya pembelajaran, dukungan manajemen, dan sistem penghargaan berperan penting dalam memfasilitasi pengembangan keterampilan abad ke-21 yang diperlukan untuk menghadapi perubahan.

Tantangan lain yang dihadapi manajemen SDM adalah menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan yang mendukung adaptasi terhadap perubahan yang konstan (Senge, 2006). Potnuru et al. (2021) menemukan bahwa budaya pembelajaran organisasi berperan sebagai moderator dalam hubungan antara praktik HRD dengan efektivitas organisasi, menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi akan lebih efektif ketika didukung oleh budaya yang mendorong pembelajaran dan inovasi. Kaur Bagga et al. (2023) menambahkan bahwa dalam kerja virtual dan terdistribusi, budaya organisasi yang kuat menjadi mediator penting antara kepemimpinan transformasional dengan keberhasilan manajemen perubahan.

Integrasi antara strategi perubahan organisasi dengan pengembangan kompetensi karyawan menjadi kunci keberhasilan transformasi organisasi (Aina & Atan, 2020). Praktik manajemen talenta yang mencakup identifikasi, pengembangan, dan retensi karyawan berkompeten terbukti berkontribusi terhadap keberlanjutan kinerja organisasi di tengah perubahan lingkungan bisnis. Dengan demikian, organisasi perlu memandang pengembangan kompetensi bukan hanya sebagai respon reaktif terhadap perubahan, tetapi sebagai strategi proaktif untuk

membangun kapabilitas organisasi yang tangguh dan adaptif dalam menghadapi ketidakpastian masa depan (Cummings & Worley, 2025).

2. Konsep Kompetensi Karyawan

Kompetensi karyawan merupakan seperangkat pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitudes*) yang memungkinkan individu melaksanakan pekerjaan secara efektif dalam konteks tertentu (Boyatzis, 2008). Spencer & Spencer (1993) menambahkan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari perilaku unggul dalam pekerjaan, mencakup motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Dengan demikian, kompetensi tidak hanya berhubungan dengan kemampuan teknis, tetapi juga faktor psikologis dan perilaku yang memengaruhi cara individu menampilkan kinerja.

Dalam perubahan organisasi, kompetensi perlu dipahami secara dinamis dan adaptif. Noe et al. (2021) menegaskan bahwa kompetensi menjadi dasar kesiapan karyawan menghadapi perubahan, karena individu dengan kompetensi tinggi cenderung memiliki efikasi diri dan *learning agility* yang lebih kuat. Beberapa literatur membagi kompetensi ke dalam tiga dimensi utama, yaitu kompetensi teknis yang berkaitan dengan penguasaan tugas dan teknologi (Blanka et al., 2022), kompetensi sosial yang mencakup kemampuan berkomunikasi dan berkolaborasi (Armenakis & Harris, 2009), serta kompetensi adaptif-inovatif seperti fleksibilitas, berpikir kritis, dan kreativitas yang diperlukan untuk merespons ketidakpastian (Koehorst et al., 2021; Treviño-Elizondo & García-Reyes, 2023).

Pendekatan *modern* terhadap kompetensi menekankan bahwa peningkatan kompetensi karyawan berperan sebagai jembatan antara karakteristik individu dan hasil organisasi. Pengembangan kompetensi yang berkelanjutan tidak hanya meningkatkan performa individu, tetapi juga memperkuat kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi dalam menghadapi perubahan lingkungan. Oleh karena itu, kompetensi karyawan menjadi elemen kunci yang harus terus dikembangkan dalam kerangka manajemen perubahan organisasi.

3. Analisis Temuan Literatur Terkait Pengembangan Kompetensi dalam Pengelolaan Perubahan.

Dari hasil pengumpulan data, didapat lima belas penelitian yang terbit dalam kurun waktu 2020-2025 dan memiliki topik yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi, pengembangan sumber daya manusia, dan manajemen perubahan dalam organisasi. Temuan literatur tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Analisis Temuan Literatur Terdahulu

No	Penulis (Tahun)	Fokus Penelitian	Implikasi Praktis untuk Pengelolaan Perubahan
1	Nasrolla hi et al. (2025)	<i>Change management</i> , inovasi, dan kinerja organisasi	<i>Change management</i> berpengaruh positif pada inovasi, perilaku inovatif, dan kinerja; perilaku inovatif memediasi hubungan tersebut. Organisasi perlu melibatkan karyawan, memberi otonomi, dan insentif untuk mendorong inovasi selama perubahan.

No	Penulis (Tahun)	Fokus Penelitian	Implikasi Praktis untuk Pengelolaan Perubahan
2	Ibrahim et al. (2025)	Strategi <i>change management</i> dalam proyek transformasi digital	Keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi penutupan <i>skill gaps</i> melalui <i>training & upskilling</i> . Investasi berkelanjutan dalam pelatihan menjadi syarat penting agar adopsi teknologi tidak memicu resistensi.
3	Moreira et al. (2022)	Praktik pengembangan kompetensi dan <i>turnover intention</i>	Praktik pengembangan kompetensi menurunkan <i>turnover intention</i> melalui peningkatan persepsi <i>employability</i> internal dan komitmen moral. Program pelatihan dan rotasi fungsional perlu diarahkan untuk memperkuat keterikatan karyawan, bukan sekadar menaikkan <i>employability</i> eksternal.
4	Mahedi Hasan et al. (2024)	<i>Upskilling & reskilling</i> dan <i>workforce agility</i>	Strategi <i>upskilling-reskilling</i> berpengaruh positif pada <i>agility</i> dan <i>adaptability</i> tenaga kerja, yang diperkuat oleh dukungan organisasi. Organisasi perlu membangun budaya belajar berkelanjutan dan menyediakan platform pembelajaran yang fleksibel.
5	Wang et al. (2024)	<i>Proactive personality</i> , dukungan organisasi, dan <i>occupational adaptability</i>	Kepribadian proaktif dan dukungan organisasi meningkatkan <i>core occupational adaptability</i> melalui pembelajaran karir berkelanjutan. Penting bagi organisasi untuk memfasilitasi kesempatan belajar dan jalur pengembangan karir.
6	Ahmed & Garem (2025)	<i>Training & development</i> , perencanaan SDM, dan adaptasi transformasi digital	<i>Training & development</i> (T&D) dan perencanaan SDM berpengaruh positif pada adaptasi terhadap transformasi digital; kompetensi teknologi memoderasi pengaruh perencanaan SDM. Program T&D perlu diintegrasikan dengan perencanaan SDM berbasis kebutuhan digital.
7	Treviño-Elizondo & García-Reyes (2023)	Model kematangan pengembangan kompetensi untuk Industri 4.0	Mengembangkan model kematangan pengembangan kompetensi karyawan (ECDMM4.0) dengan beberapa level. Model ini dapat menjadi <i>roadmap</i> organisasi dalam merencanakan pengembangan kompetensi secara bertahap untuk menghadapi Industri 4.0.

No	Penulis (Tahun)	Fokus Penelitian	Implikasi Praktis untuk Pengelolaan Perubahan
8	Ostmeier & Strobel (2022)	<i>Digital maturity</i> dan <i>proactive skill development</i>	Tingkat kematangan digital organisasi meningkatkan persepsi kontrol dan peluang, yang kemudian mendorong pengembangan keterampilan proaktif. Komunikasi internal perlu menekankan manfaat dan peluang digitalisasi untuk memotivasi pembelajaran.
9	Jung et al. (2020)	<i>Empowering leadership</i> dan komitmen terhadap perubahan	<i>Empowering leadership</i> meningkatkan komitmen terhadap perubahan melalui perilaku pengambilan risiko, dengan efek lebih kuat pada kompleksitas tugas tinggi. Pelatihan kepemimpinan yang memberdayakan penting untuk mendukung perubahan.
10	Potnuru et al. (2021)	Praktik HRD, kompetensi, dan efektivitas organisasi	Pelatihan dan pengembangan karier meningkatkan kompetensi karyawan dan efektivitas organisasi; budaya pembelajaran organisasi memperkuat hubungan tersebut. HRD perlu dikombinasikan dengan <i>learning culture</i> yang kuat.
11	Al-Tit et al. (2022)	Praktik pengembangan karyawan, <i>human capital</i> , dan <i>social capital</i>	Praktik pengembangan karyawan meningkatkan <i>human capital</i> dan <i>social capital</i> melalui <i>knowledge management</i> . Organisasi disarankan mengembangkan pelatihan berbasis pengetahuan dan sistem manajemen pengetahuan yang kuat.
12	Aina & Atan (2020)	<i>Talent management</i> dan <i>sustainable organization al performance</i>	<i>Learning & development</i> dan manajemen karir berpengaruh signifikan pada keberlanjutan kinerja organisasi. Organisasi perlu memprioritaskan jalur karir yang jelas dan program pengembangan kompetensi sebagai bagian dari <i>talent management</i> .
13	Blanka et al. (2022)	Kompetensi digital & <i>intrapreneurial</i> dan transformasi digital	Mengembangkan kerangka <i>DigiTransComp</i> yang menghubungkan kompetensi digital dan <i>intrapreneurial</i> dengan level transformasi digital. Kerangka ini membantu organisasi memetakan kesenjangan kompetensi dan merancang program pengembangan yang selaras dengan tahap transformasi.
14	Kaur Bagga et al. (2023)	<i>Transformational leadership</i> , budaya	<i>Transformational leadership</i> berpengaruh positif pada manajemen perubahan dan dimediasi oleh budaya organisasi yang kuat. Pengembangan

No	Penulis (Tahun)	Fokus Penelitian	Implikasi Praktis untuk Pengelolaan Perubahan
15	Koehorst et al. (2021)	organisasi, dan <i>change management</i> Faktor organisasi yang memengaruhi <i>21st-century skills</i>	kepemimpinan dan penguatan budaya adaptif menjadi kunci dalam konteks tim virtual. Kepemimpinan transformasional, otonomi kerja, kompleksitas tugas, dukungan sosial, dan budaya inovasi berkontribusi pada pengembangan kreativitas, kolaborasi, dan berpikir kritis. Desain pekerjaan dan budaya organisasi harus mendukung pengembangan keterampilan abad ke-21.

Pada tabel tersebut, terlihat bahwa sebagian besar penelitian menyatakan bahwa faktor-faktor seperti *change management*, *training and development*, serta *upskilling* dan *reskilling* memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan inovasi, komitmen, dan kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Nasrollahi et al. (2025) dan Ibrahim et al. (2025) membahas tentang pentingnya investasi dalam pelatihan dan peningkatan keterampilan untuk menutup kesenjangan keahlian guna mendorong inovasi dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Moreira et al. (2022) dan Mahedi Hasan et al. (2024) menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang kuat dan sistem pembelajaran berkelanjutan mampu meningkatkan *workforce agility* dan komitmen karyawan dalam menghadapi perubahan yang kompleks.

Selain itu, sejumlah penelitian seperti Wang et al. (2024) menegaskan peran mediasi *pembelajaran berkelanjutan* dan dukungan organisasi dalam memperkuat hubungan antara karakteristik individu dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Secara umum, temuan-temuan tersebut menggarisbawahi bahwa efektivitas manajemen perubahan sangat dipengaruhi oleh kualitas strategi pengembangan kompetensi yang terintegrasi dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kesiapan terhadap teknologi. Dengan demikian, pengembangan kompetensi bukan hanya instrumen pendukung, melainkan pilar utama dalam membangun organisasi yang tangguh, adaptif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan di era transformasi digital.

Pengembangan Kompetensi sebagai Strategi Pengelolaan Perubahan

Banyak penelitian menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan perubahan sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengembangkan kompetensi karyawannya (Noe et al., 2021). Bentuk pengembangan kompetensi yang efektif meliputi pelatihan, *coaching*, dan manajemen pengetahuan. Selain itu, keterlibatan karyawan dalam proses perencanaan perubahan juga meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi (Cummings & Worley, 2025).

Penelitian oleh Potnuru et al. (2021) menegaskan bahwa praktik pengembangan SDM seperti pelatihan dan pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas

organisasi. Selain itu, budaya pembelajaran organisasi berperan sebagai moderator yang memperkuat hubungan antara praktik HRD dan kompetensi karyawan.

Salah satu cara lain bagi organisasi untuk mengembangkan keterampilan melalui pelatihan. Pelatihan didefinisikan sebagai metode pembelajaran atau pengembangan yang dapat meningkatkan efektivitas individu atau sekelompok secara sistematis melalui transfer pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan organisasi (Noe et al., 2021; Potnuru et al., 2021). Ketika suatu organisasi menyediakan pelatihan pengembangan kompetensi dapat menjadi investasi bagi karyawan, dengan adanya pegawai yang memiliki kompetensi yang baik dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi sehingga kinerja yang di hasilkan tercapai dengan baik.

Pengembangan Kompetensi dalam Era Transformasi Digital

Pengembangan kompetensi karyawan menjadi semakin krusial sebagai strategi adaptasi perubahan organisasi dalam era transformasi digital sekarang. Blanka et al. (2022) mengungkapkan bahwa sebuah organisasi harus mengembangkan kompetensi digital pegawai secara sistematis demi mendukung keberhasilan transformasi organisasi, mengingat adanya interaksi dinamis di antara keduanya. Penelitian lainnya dari Ostmeier & Strobel (2022) juga menemukan tingkat kematangan digital industri mendorong pengembangan keterampilan proaktif, yang berarti sebuah organisasi yang tingkat digitalisasinya tinggi cenderung aktif dalam mengembangkan kompetensi karyawan untuk mengantisipasi perubahan. Dengan kata lain, kematangan digital mendorong persepsi positif terhadap digitalisasi sebagai peluang bagi organisasi dan individu untuk tumbuh bersama dalam proses transformasi (Ostmeier & Strobel, 2022). Treviño-Elizondo & García-Reyes (2023) mengembangkan model kematangan pengembangan kompetensi karyawan untuk adopsi Industri 4.0, yang mengidentifikasi tahapan-tahapan pengembangan kompetensi yang diperlukan organisasi dalam menghadapi revolusi industri, mulai dari tingkat dasar hingga tingkat optimal yang terintegrasi dengan strategi transformasi organisasi.

Ostmeier & Strobel (2022) menemukan bahwa tingkat kematangan digital industri berpengaruh positif terhadap pengembangan keterampilan proaktif karyawan (*proactive skill development*). Hal ini menunjukkan bahwa semakin matang transformasi digital di lingkungan industri, semakin tinggi pula motivasi individu untuk belajar secara mandiri dan beradaptasi dengan perubahan teknologi. Dengan demikian, kematangan digital mendorong persepsi positif terhadap digitalisasi sebagai peluang bagi organisasi dan karyawan untuk berinovasi dan meningkatkan kompetensinya.

Peran Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Literatur mengungkapkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi memainkan peran penting dalam mempengaruhi pengaruh pengembangan kompetensi dengan keberhasilan perubahan organisasi. Sebuah organisasi yang mempraktikkan kepemimpinan yang memberdayakan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perubahan organisasi melalui perilaku pengambilan risiko, dan peningkatan ini akan bergantung pada tingkat kompleksitas tugas yang dihadapi (Jung et al., 2020). Budaya pembelajaran organisasi terbukti memperkuat hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan peningkatan kompetensi karyawan, sehingga organisasi lebih

adaptif terhadap perubahan (Potnuru et al., 2021). Kaur Bagga et al. (2023) mengidentifikasi bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan manajemen perubahan dalam tim virtual, menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak dapat dipisahkan dari konteks budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan inovasi. Sementara buku klasik milik Kotter (2012) menekankan pentingnya pengembangan kompetensi kepemimpinan sebagai prasyarat keberhasilan implementasi perubahan, Senge (2006) juga melengkapi perspektif tersebut dengan menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi harus diintegrasikan ke dalam budaya pembelajaran organisasi yang berkelanjutan untuk memastikan keberlanjutan.

Jung et al. (2020) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*) dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perubahan organisasi melalui peningkatan perilaku pengambilan risiko (*risk-taking behavior*). Kepemimpinan yang memberi kepercayaan dan otonomi memungkinkan karyawan untuk berani mencoba hal baru dan berpartisipasi aktif dalam proses perubahan. Selain itu, efek positif tersebut akan semakin kuat ketika kompleksitas tugas tinggi, karena kondisi tersebut menstimulasi kreativitas dan inovasi dalam tim (Jung et al., 2020).

Dampak Pengembangan Kompetensi terhadap Keberhasilan Perubahan

Pengembangan kompetensi terbukti menjadi elemen fundamental dalam menentukan keberhasilan perubahan organisasi. Organisasi yang secara konsisten berinvestasi pada peningkatan kompetensi karyawan cenderung memiliki tingkat kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) yang lebih tinggi, mengalami penurunan resistensi, serta mampu mencapai transformasi budaya kerja yang lebih adaptif. Vakola (2016) menegaskan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan mekanisme psikologis penting yang dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam memahami dan menginternalisasi tuntutan perubahan. Dengan kompetensi yang lebih kuat, karyawan tidak hanya merasa lebih percaya diri, tetapi juga lebih mampu menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas yang muncul selama proses transformasi.

Selain kesiapan psikologis, peningkatan kompetensi juga berpengaruh langsung terhadap efektivitas implementasi perubahan. Ketika karyawan memperoleh keterampilan baru melalui pelatihan, *coaching*, dan dukungan pembelajaran lainnya, mereka lebih siap untuk melaksanakan proses kerja baru, mengadopsi teknologi, serta memenuhi standar kinerja yang ditetapkan. Praktik HRD yang terencana serta budaya pembelajaran organisasi mampu memperkuat kompetensi teknis maupun perilaku, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas dan keberhasilan perubahan (Potnuru et al., 2021). Dengan demikian, pengembangan kompetensi tidak hanya berfungsi sebagai respon terhadap perubahan, tetapi juga sebagai motor penggerak yang meningkatkan kapabilitas organisasi dalam proses transformasi.

Terlebih lagi, pengembangan kompetensi berkontribusi pada kemampuan organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah dinamika perubahan yang cepat. Penelitian yang dilakukan Aina & Atan (2020) dan Potnuru et al. (2021) menegaskan bahwa organisasi yang memfasilitasi peningkatan kompetensi karyawan berhasil membangun nilai strategis yang membedakannya dari organisasi

lain. Ketika praktik HRD memberikan ruang bagi karyawan untuk terus belajar dan berkembang, organisasi memperoleh SDM yang lebih responsif, inovatif, dan mampu menghadapi tantangan baru secara berkelanjutan. Hal ini menjadi fondasi penting bagi organisasi untuk menciptakan keunggulan berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) di era persaingan yang semakin kompleks.

Secara keseluruhan, pengembangan kompetensi memiliki dampak multidimensional terhadap keberhasilan perubahan organisasi, mulai dari kesiapan psikologis, efektivitas implementasi, hingga penciptaan keunggulan kompetitif. Tanpa pengembangan kompetensi yang sistematis dan terarah, perubahan berisiko menghadapi resistensi, rendahnya kualitas implementasi, serta kegagalan dalam membangun budaya kerja adaptif. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan kompetensi perlu diposisikan sebagai strategi kunci dalam setiap upaya perubahan organisasi.

Pembahasan

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi karyawan berperan sebagai *strategic enabler* dalam keberhasilan pengelolaan perubahan organisasi. Kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan, *coaching*, manajemen pengetahuan, dan pembelajaran berkelanjutan mampu meningkatkan kesiapan, komitmen, serta kinerja karyawan selama proses perubahan (Cummings & Worley, 2025; Potnuru et al., 2021).

Dalam konteks transformasi digital, organisasi yang memiliki tingkat kematangan digital lebih tinggi cenderung aktif mendorong pengembangan keterampilan proaktif dan inovatif (Blanka et al., 2022; Ostmeier & Strobel, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi bukan hanya alat adaptasi, tetapi juga mekanisme strategis untuk memperkuat daya saing organisasi di era Industri 4.0 dan 5.0 (Treviño-Elizondo & García-Reyes, 2023).

Selain aspek teknis, dimensi perilaku dan budaya juga terbukti penting. Kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*) dan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dapat memperkuat komitmen terhadap perubahan (Jung et al., 2020; Kaur Bagga et al., 2023). HRD berperan penting sebagai *change agent* yang harus mengintegrasikan strategi pelatihan dengan visi perubahan, menyusun sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi, serta menciptakan iklim belajar yang kondusif (Noe et al., 2021; Senge, 2006).

Dengan demikian, pendekatan *learning organization* menjadi pondasi dalam mengelola perubahan yang berkelanjutan. Ketika pembelajaran menjadi budaya, organisasi mampu beradaptasi lebih cepat terhadap dinamika eksternal dan memastikan bahwa kompetensi karyawan selalu relevan dengan kebutuhan masa depan (Senge, 2006; Vakola, 2016).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Studi literatur ini menegaskan bahwa pengembangan kompetensi karyawan merupakan strategi utama dalam pengelolaan perubahan organisasi. Kompetensi yang dibangun melalui pelatihan, pembelajaran berkelanjutan, dan manajemen pengetahuan terbukti meningkatkan kesiapan perubahan, mengurangi resistensi,

serta memperkuat efektivitas dan kinerja organisasi (Potnuru et al., 2021; Vakola, 2016).

Keberhasilan perubahan sangat ditentukan oleh integrasi antara faktor individu (kompetensi adaptif, motivasi belajar), faktor organisasi (budaya pembelajaran, kepemimpinan transformasional), dan faktor teknologi (tingkat kematangan digital). Ketiga faktor ini harus berjalan sinergis untuk menciptakan organisasi yang tangguh dan inovatif dalam menghadapi tantangan global (Blanka et al., 2022; Jung et al., 2020).

Saran

1. Integrasi strategi kompetensi ke dalam rencana perubahan organisasi. Program pengembangan kompetensi harus sejalan dengan visi dan arah transformasi organisasi.
2. Peran aktif HRD sebagai penggerak perubahan. HRD perlu bertindak sebagai fasilitator pembelajaran, bukan hanya pelaksana administratif, dengan menyiapkan *framework* pengembangan kompetensi yang berkelanjutan.
3. Penerapan sistem evaluasi kompetensi. Organisasi perlu mengembangkan *competency mapping* dan alat ukur dampak pengembangan terhadap kesiapan dan hasil perubahan.
4. Penguatan budaya pembelajaran digital. Transformasi digital perlu disertai peningkatan literasi digital dan *intrapreneurial skills* bagi seluruh karyawan agar perubahan berlangsung secara adaptif dan inklusif.
5. Disarankan penelitian empiris untuk menguji hubungan kausal antara praktik pengembangan kompetensi dengan tingkat keberhasilan perubahan organisasi di berbagai sektor, seperti kesehatan, pendidikan, dan manufaktur, guna memperluas generalisasi model konseptual yang telah dihasilkan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ahmed, R., & Garem, E. (2025). *Training and development in the age of digital transformation: Explore innovative training methods that address the challenges of digital transformation in organizations*. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث الإدارية المالية*, 17(2), 34–57. <https://doi.org/10.21608/MASF.2025.429875>
- [2] Aina, R. A., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), 8372. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- [3] Al-Tit, A. A., Al-Ayed, S., Alhammadi, A., Hunitie, M., Alsarayreh, A., & Albassam, W. (2022). The impact of employee development practices on human capital and social capital: The mediating contribution of knowledge management. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 218. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040218>
- [4] Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- [5] Blanka, C., Krumay, B., & Rueckel, D. (2022). The interplay of digital transformation and employee competency: A design science approach.

- Technological Forecasting and Social Change*, 121575. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121575>
- [6] Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- [7] Burnes, B. (2017). *Managing change* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- [8] Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2025). *Organization development and change* (12th ed.). Cengage Learning. <http://www.cengage.com/highered>
- [9] Ibrahim, A. K., Okafor, C. M., Wedraogo, L., Essandoh, S., Sakyi, J. K., Babalola, A. S., & Adenuga, M. A. (2025). Analysis of change management strategies during digital transformation projects. *Journal of Frontiers in Multidisciplinary Research*, 6(1), 316–326. <https://doi.org/10.54660/IJFMR.2025.6.1.316-326>
- [10] Jung, K., Kang, S.-W., & Choi, S. (2020). Empowering leadership, risk-taking behavior, and employees' commitment to organizational change: The mediated moderating role of task complexity. *Sustainability*, 12(6), 2340. <https://doi.org/10.3390/su12062340>
- [11] Kaur Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- [12] Koehorst, M., Van Deursen, A., Van Dijk, J., & De Haan, J. (2021). A systematic literature review of organizational factors influencing 21st-century skills. *SAGE Open*, 11(4). <https://doi.org/10.1177/21582440211067251>
- [13] Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- [14] Mahedi Hasan, Haque, M. A., Nishat, S. S., & Hossain, M. M. (2024). Upskilling and reskilling in a rapidly changing job market: Strategies for organizations to maintain workforce agility and adaptability. *European Journal of Business and Management Research*, 9(6), 118–126. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2024.9.6.2502>
- [15] Moreira, A., Sousa, M. J., & Cesário, F. (2022). Competencies development: The role of organizational commitment and the perception of employability. *Social Sciences*, 11(3), 125. <https://doi.org/10.3390/socsci11030125>
- [16] Nasrollahi, M., Fathi, M., Behrooz, M., Gholipour, K., & Razimoheb Seraj, K. (2025). The effect of change management on organizational innovation and performance through the mediating role of employee innovative behavior in the digital age. *International Journal of Digital Content Management*, 6(11), 289–311. <https://doi.org/10.22054/dcm.2025.69741.1150>
- [17] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2021). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- [18] Ostmeier, E., & Strobel, M. (2022). Building skills in the context of digital transformation: How industry digital maturity drives proactive skill development. *Journal of Business Research*, 139, 718–730. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.020>
- [19] Potnuru, R. K. G., Sahoo, C., & Parle, K. C. (2021). HRD practices, employee competencies and organizational effectiveness: Role of organizational learning

- culture. *Journal of Asia Business Studies*. <https://doi.org/10.1108/JABS-06-2020-0237>
- [20] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education Limited.
- [21] Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- [22] Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.
- [23] Treviño-Elizondo, B., & García-Reyes, H. (2023). An employee competency development maturity model for Industry 4.0 adoption. *Sustainability*, *15*(14), 11371. <https://doi.org/10.3390/su151411371>
- [24] Vakola, M. (2016). The reasons behind change recipients' behavioral reactions: A longitudinal investigation. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(1), 202–215. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2013-0058>
- [25] Wang, Y., Xu, Q., Yin, P., Zhang, J., & Zhang, L. (2024). Development of the core occupational adaptabilities through the learning-orientated interaction of employees' proactivity and organizational support. *Humanities and Social Sciences Communications*, *11*(1), 1–12. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04080-4>