



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 11742-11748

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Strategi Pengembangan Kompetensi Karyawan dalam Menghadapi Transformasi Organisasi: Studi Kualitatif pada Industri Jasa

Muharram¹, Mukhtar Galib², Yohanis³, Kristison Tobeoto⁴

^{1,2,3,4}Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Lasharan Jaya Makassar

^{1*}muhammad@stimlasharanjaya.ac.id, ²mukhtar@stimlasharanbjaya.ac.id, ³yohanisdampi2@gmail.com,

⁴kristobeoto@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam strategi pengembangan kompetensi karyawan dalam menghadapi transformasi organisasi pada industri jasa di Indonesia, yang berlangsung di tengah fenomena ketidaksesuaian keterampilan (skills mismatch) dan disrupsi digital pada era Industri 4.0. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan desain studi kasus intrinsik. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur terhadap 12 informan kunci yang terdiri atas manajer sumber daya manusia, supervisor, dan karyawan lini depan, disertai observasi partisipatif selama 12 jam serta telaah dokumentasi program SDM pada dua perusahaan jasa di wilayah Jabodetabek dan Surabaya dalam periode Januari hingga Juni 2026. Proses analisis data mengacu pada model interaktif Miles dan Huberman, dengan penerapan triangulasi metode untuk memastikan validitas temuan. Hasil penelitian mengungkap tiga tema utama, yaitu: (1) dinamika transformasi berbasis hybrid yang menuntut penguasaan kompetensi hibrida yang menggabungkan aspek teknis dan empati; (2) efektivitas strategi pengembangan yang adaptif, terutama melalui mentoring antar rekan kerja dan blended learning; serta (3) keberadaan hambatan budaya yang bersifat hierarkis, yang dapat diatasi melalui praktik “gotong royong digital” sehingga mendorong peningkatan kemampuan adaptasi karyawan hingga 40%. Temuan penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas kerangka Competency-Based HRM melalui integrasi dimensi budaya Indonesia, sekaligus mengisi kesenjangan dalam literatur kualitatif yang selama ini didominasi oleh pendekatan kuantitatif. Secara praktis, hasil penelitian ini merekomendasikan kepada manajer sumber daya manusia untuk memprioritaskan mentoring yang kontekstual sebagai strategi utama pengembangan kompetensi. Pada tataran kebijakan, temuan ini mendukung perlunya integrasi kompetensi hibrida dalam kurikulum vokasi nasional.

Kata Kunci: Strategi Pengembangan, Kompetensi, Transformasi Organisasi, Industri Jasa

1. Latar Belakang

Perubahan organisasi pada skala global muncul sebagai isu dominan seiring percepatan penerapan teknologi digital, terutama dalam konteks era Industri 4.0 yang ditandai oleh penggabungan sistem cerdas dan otomatisasi dalam proses bisnis (R Subekti, DA Ohhyver, L Judijanto, IKS Satwika, N Umar, N Hayati, 2024). Kondisi tersebut membawa implikasi langsung terhadap perubahan struktur dan mekanisme operasional perusahaan. Secara lebih spesifik, sektor jasa yang sangat mengandalkan relasi antara manusia dan teknologi mengalami gangguan yang cukup besar, sebagaimana ditunjukkan oleh laporan global bahwa sekitar 85% organisasi menghadapi kesulitan dalam menyesuaikan sumber daya manusia terhadap perubahan tersebut. Situasi ini menimbulkan kebutuhan mendesak bagi organisasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan agar mampu beradaptasi dengan perkembangan seperti kecerdasan buatan dan pemanfaatan big data, Vol 7 No 2 (2025): Jurnal Inovasi dan Manajemen Bisnis

Dalam konteks nasional, Indonesia memperlihatkan akselerasi signifikan dalam ekonomi digital, yang tercermin dari peningkatan nilai dari USD 77 miliar pada tahun 2022 menjadi estimasi USD 130 miliar pada tahun 2025, dengan kontribusi utama berasal dari sektor jasa seperti perdagangan elektronik dan layanan keuangan. Meskipun demikian, perkembangan tersebut diiringi oleh ketimpangan kompetensi sumber daya manusia yang cukup nyata, di mana sebesar 71,7% lulusan perguruan tinggi bekerja tidak sesuai dengan bidang studinya sehingga memunculkan fenomena ketidaksesuaian keterampilan yang berdampak pada rendahnya produktivitas di sektor jasa. Hasil observasi di perusahaan Telkom Indonesia menunjukkan bahwa kesenjangan

Strategi Pengembangan Kompetensi Karyawan dalam Menghadapi Transformasi Organisasi: Studi Kualitatif pada Industri Jasa

paling menonjol terletak pada kemampuan digital, khususnya dalam aspek pemecahan masalah dan pengelolaan konten digital, yang secara signifikan memberikan pengaruh negatif terhadap efektivitas proses transformasi ($\beta = -0.642$). Vol. 3, No. 3 Januari 2026, Hal. 136-145. Transformasi organisasi tidak hanya berkaitan dengan perubahan sistem dan teknologi, tetapi juga memerlukan kesiapan sumber daya manusia. Karyawan dituntut untuk memiliki kompetensi yang relevan agar mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja yang dinamis. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang strategi pengembangan kompetensi yang efektif guna mendukung keberhasilan transformasi. Meskipun banyak organisasi telah melakukan berbagai program pelatihan dan pengembangan, masih terdapat tantangan berupa resistensi terhadap perubahan, kesenjangan kompetensi, serta kurangnya budaya belajar dalam organisasi. Kondisi tersebut menjadikan penelitian mengenai strategi pengembangan kompetensi karyawan dalam konteks transformasi organisasi sebagai isu yang penting untuk dikaji.

Realitas di lapangan semakin terkonfirmasi melalui temuan empiris berbasis wawancara dan studi kasus, yang menunjukkan bahwa pekerja di sektor jasa masih bergantung pada prosedur manual serta memiliki tingkat literasi digital yang terbatas, sehingga menghambat penerapan teknologi seperti Big Data dan Cloud Services. Di Indonesia, hasil survei internal perusahaan memperlihatkan bahwa kelompok kerja dengan kapabilitas digital rendah mengalami penurunan produktivitas hingga 40%, sementara pengamatan pada industri jasa keuangan mengungkap adanya resistensi kultural terhadap pelatihan berbasis teknologi. Kondisi tersebut tidak hanya berdampak pada menurunnya kinerja operasional, tetapi juga melemahkan posisi daya saing nasional dalam menghadapi persaingan global. Vol. 3, No. 3 Januari 2026, Hal. 136-145.

Permasalahan terkait pengembangan kompetensi tenaga kerja ini memiliki signifikansi tinggi dalam perspektif sosial-ekonomi, mengingat kontribusinya terhadap upaya penurunan tingkat pengangguran terbuka yang mencapai 4,9% atau setara dengan 7,45 juta jiwa pada tahun 2025, di mana ketidaksesuaian keterampilan menjadi hambatan utama bagi pertumbuhan ekonomi. Dari sisi budaya, proses transformasi organisasi menuntut perubahan paradigma kerja dari sistem hierarkis tradisional yang selama ini melekat di Indonesia menuju model kolaborasi digital. Tanpa dukungan pengembangan sumber daya manusia yang memadai, perubahan ini berpotensi memperbesar ketimpangan akses pekerjaan, khususnya di wilayah seperti Sulawesi Selatan. Dalam konteks pendidikan, fenomena tersebut menegaskan urgensi penyelarasan kurikulum vokasi dengan kebutuhan industri jasa guna menghindari berulangnya kesenjangan keterampilan lintas generasi. Vol. 3, No. 3 Januari 2026, Hal. 136-145.

Pendekatan kualitatif dinilai tepat dalam konteks ini karena berlandaskan pada teori interpretatif, seperti fenomenologi Husserl, yang memungkinkan penelusuran makna subjektif dari pengalaman karyawan selama proses transformasi berlangsung. Kerangka teoretis ini mendorong pengungkapan narasi yang mendalam dibandingkan sekadar penyajian data kuantitatif, sebagaimana terlihat dalam penelitian berbasis studi kepustakaan yang mengidentifikasi strategi adaptasi seperti e-learning dan mentoring. Dengan demikian, pendekatan ini memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh terhadap dinamika organisasi yang bersifat kontekstual. Vol. 3, No. 3 Januari 2026, Hal. 136-145.

Walaupun sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji strategi pengembangan kompetensi secara umum, seperti penerapan blended learning dan rotasi pekerjaan yang menunjukkan hubungan positif sebesar $r=0.42$ terhadap kinerja, sebagian besar masih mengandalkan pendekatan kuantitatif maupun library research yang terbatas pada deskripsi data. Kekurangan dalam literatur terlihat pada minimnya kajian kualitatif yang mendalam mengenai pengalaman lived karyawan di sektor jasa Indonesia, terutama terkait pemaknaan terhadap proses adaptasi serta hambatan budaya yang muncul selama berlangsungnya transformasi organisasi.

Penelitian kuantitatif, seperti yang dilakukan di Telkom, cenderung berfokus pada pengukuran kesenjangan secara statistik tanpa mengungkap narasi mengenai proses pengembangan kompetensi itu sendiri, sehingga menyisakan ruang kosong dalam memahami perspektif emik dari sudut pandang karyawan. Selain itu, literatur nasional periode 2020–2025 masih jarang memberikan perhatian khusus pada sektor jasa, padahal sektor ini memiliki karakteristik tersendiri, seperti dominasi interaksi tatap muka yang berhadapan langsung dengan tuntutan digitalisasi. Kondisi tersebut belum banyak dieksplorasi melalui metode wawancara mendalam atau studi kasus, sehingga memunculkan kesenjangan literatur pada aspek prosedural dan pengalaman yang menjadi inti pendekatan kualitatif.

Penelitian ini diarahkan untuk mengkaji secara mendalam strategi pengembangan kompetensi karyawan dalam merespons transformasi organisasi melalui pendekatan kualitatif pada industri jasa di Indonesia.

Penekanan analisis difokuskan pada pengalaman subjektif karyawan, pemaknaan terhadap strategi seperti mentoring dan experiential learning, serta dinamika proses adaptasi dalam konteks budaya organisasi.

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kerangka pengembangan sumber daya manusia yang bersifat dinamis melalui pengajuan model interpretatif berbasis pengalaman karyawan, sekaligus memperluas khazanah teori pembelajaran organisasi. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan rekomendasi strategis yang kontekstual bagi manajer sumber daya manusia di sektor jasa, seperti pengembangan program pelatihan yang adaptif, guna meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi transformasi serta memperkuat daya saing nasional.

2. Tinjauan Pustaka

Transformasi organisasi dipahami sebagai perubahan mendasar yang mencakup aspek struktur, proses, dan budaya perusahaan dalam rangka menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan eksternal, yang dalam banyak kasus dipicu oleh perkembangan digital seperti pada era Industri 4.0. Perspektif teori kontingensi organisasi (Donaldson, 2001; dikutip dalam studi terkini) menegaskan bahwa keberhasilan transformasi sangat ditentukan oleh tingkat kesesuaian antara strategi sumber daya manusia dan tuntutan teknologi yang dihadapi, dengan kompetensi karyawan berperan sebagai variabel mediasi yang krusial. Dalam ranah industri jasa di Indonesia, proses transformasi ini mensyaratkan penguasaan kompetensi digital, termasuk literasi data dan kemampuan berkolaborasi secara virtual, guna mempertahankan kualitas layanan yang bertumpu pada interaksi manusia.

Transformasi organisasi adalah perubahan mendasar yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan daya saing dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Transformasi dapat mencakup perubahan strategi, struktur organisasi, budaya kerja, teknologi, maupun model bisnis. Menurut John P. Kotter, perubahan organisasi yang berhasil memerlukan visi yang jelas, kepemimpinan yang kuat, serta keterlibatan seluruh anggota organisasi.

Karakteristik transformasi organisasi meliputi: perubahan budaya organisasi, digitalisasi proses bisnis, inovasi layanan, restrukturisasi organisasi, peningkatan orientasi pada pelanggan. Dalam industri jasa, transformasi organisasi sering kali dipicu oleh perkembangan teknologi digital dan meningkatnya ekspektasi pelanggan terhadap kualitas layanan.

Kompetensi karyawan mengacu pada integrasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap (KSA) yang berkontribusi terhadap pencapaian kinerja optimal, sebagaimana dirumuskan oleh Boyatzis (1982) melalui model berbasis kompetensi yang telah diadopsi secara luas. Secara operasional, kompetensi tersebut mencakup dimensi teknis (misalnya pemanfaatan AI), adaptif (kemampuan menyelesaikan permasalahan kompleks), serta sosial (kemampuan bekerja sama dalam tim), yang terbukti memiliki hubungan kausal positif terhadap kinerja dengan nilai korelasi sebesar $r=0.42$ dalam studi empiris. Lebih lanjut, teori Competency-Based HRM yang dikemukakan oleh Noe (2020) menekankan pentingnya identifikasi kesenjangan kompetensi melalui instrumen seperti assessment center dan 360-degree feedback sebagai landasan dalam merumuskan strategi pengembangan yang efektif. Kompetensi merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Kompetensi mencerminkan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, sikap, serta karakteristik pribadi yang mendukung pencapaian kinerja yang optimal.

Menurut Spencer dan Spencer (1993), kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja atau kinerja unggul dalam suatu pekerjaan. Karakteristik tersebut meliputi motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan yang secara langsung memengaruhi perilaku kerja individu. Sementara itu, Wibowo (2017) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Strategi pengembangan kompetensi mencakup kegiatan pelatihan yang berorientasi jangka pendek untuk peningkatan keterampilan serta program pengembangan jangka panjang yang mendukung pertumbuhan karier. Indikator yang umum digunakan meliputi e-learning, mentoring, dan experiential learning yang terbukti relevan dalam konteks digital. Kerangka teori pembelajaran transformasional dari Kolb (1984; diperluas dalam literatur terkini) menggarisbawahi siklus pengalaman, refleksi, konseptualisasi, dan eksperimen sebagai dasar dalam merancang strategi pembelajaran, dengan temuan empiris menunjukkan peningkatan kompetensi sebesar 30–

40% setelah intervensi. Meskipun demikian, pendekatan ini dikritisi karena belum sepenuhnya mengakomodasi konteks budaya Indonesia, di mana struktur hierarkis yang kuat kerap menimbulkan resistensi terhadap pembelajaran mandiri. Pengembangan kompetensi merupakan proses sistematis yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar mampu memenuhi kebutuhan pekerjaan saat ini maupun masa depan. Pengembangan kompetensi tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada penguatan kemampuan adaptasi, kreativitas, komunikasi, dan kepemimpinan. Menurut Gary Dessler, pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan karyawan melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja. Keberhasilan transformasi organisasi sangat dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia. Ketika organisasi mengadopsi teknologi baru atau mengubah proses bisnis, karyawan dituntut untuk memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan baru tersebut.

Penelitian terdahulu yang pertama, dilakukan oleh Harianto (2024), menerapkan pendekatan kualitatif berbasis studi literatur untuk mengkaji strategi dalam konteks Industri 4.0, dengan temuan bahwa blended learning dan coaching mampu meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan, meskipun kajian tersebut terbatas pada penggunaan data sekunder tanpa dukungan data primer. Selanjutnya, studi yang dilakukan oleh tim Jurnal Trending (2024) menggunakan pendekatan kuantitatif dan menunjukkan bahwa pelatihan serta pengembangan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja di sektor jasa (signifikan pada $p < 0.05$), dengan penekanan pada aspek service encounter, namun belum mempertimbangkan dimensi pengalaman kualitatif. Sementara itu, penelitian internasional oleh Mergel et al. (2023; dikutip 2025) dalam jurnal public administration menegaskan peran kepemimpinan transformasional sebagai faktor pendorong penguatan kompetensi digital aparatur sipil negara, yang relevan dengan konteks Indonesia, tetapi belum secara spesifik mengkaji sektor jasa swasta.

Analisis kritis terhadap literatur menunjukkan bahwa penelitian di tingkat nasional masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif maupun studi berbasis pustaka, dengan keterbatasan pada eksplorasi makna subjektif dari proses pengembangan kompetensi melalui pendekatan fenomenologi. Kesenjangan empiris tampak pada minimnya penelitian kualitatif dalam industri jasa Indonesia yang secara mendalam menggali pengalaman karyawan dalam menghadapi transformasi organisasi, terutama dengan mempertimbangkan faktor budaya lokal seperti gotong royong yang belum terintegrasi dalam model-model Barat. Dari sisi teoretis, belum berkembangnya kerangka hibrida yang mengombinasikan perspektif kontingensi dan interpretatif juga menimbulkan kekosongan dalam analisis prosesual. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut melalui pendekatan kualitatif fenomenologis dengan menelaah narasi pengalaman karyawan guna memperkaya model pengembangan kompetensi yang kontekstual di Indonesia.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini merupakan hasil integrasi antara Teori Competency-Based HRM (Noe, 2020), siklus pembelajaran Kolb, dan teori kontingensi organisasi, di mana strategi pengembangan ditempatkan sebagai variabel intervening yang menghubungkan transformasi organisasi dengan kompetensi karyawan. Kerangka ini menjadi landasan dalam proses analisis data wawancara untuk mengidentifikasi pola-pola strategi yang efektif dalam industri jasa, sekaligus memberikan kontribusi terhadap pengembangan model adaptif yang sesuai dengan konteks nasional.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus intrinsik, sebagaimana disarankan oleh Yin (2018) untuk mengkaji fenomena yang kompleks dalam konteks nyata, seperti strategi pengembangan kompetensi karyawan di tengah proses transformasi organisasi. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada kesesuaiannya dengan tujuan penelitian yang berfokus pada penelusuran makna subjektif serta dinamika pengalaman karyawan di sektor jasa. Studi kasus memungkinkan penggalian secara mendalam terhadap unit kasus yang terbatas sehingga menghasilkan pemahaman yang kaya dan kontekstual. Berbeda dengan pendekatan lain, seperti etnografi yang menekankan cakupan temporal lebih luas, studi kasus intrinsik berorientasi pada pengungkapan karakteristik khas dari suatu kasus tertentu guna memahami dinamika transformasi yang bersifat spesifik.

Penelitian ini dilaksanakan pada dua perusahaan yang bergerak di industri jasa di wilayah Jabodetabek dan Surabaya, Indonesia, dalam rentang waktu Januari hingga Juni 2026. Pemilihan lokasi tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa kedua wilayah ini merupakan pusat perkembangan transformasi digital nasional dengan tingkat adopsi teknologi yang relatif tinggi. Partisipan penelitian terdiri atas 12 informan utama yang mencakup manajer sumber daya manusia, supervisor, serta karyawan lini depan yang secara langsung terlibat dalam

program pengembangan kompetensi selama proses transformasi berlangsung. Kriteria seleksi meliputi pengalaman kerja minimal tiga tahun dalam organisasi, partisipasi aktif dalam pelatihan berbasis digital, serta keberagaman posisi jabatan guna memperoleh perspektif yang komprehensif. Teknik pemilihan informan menggunakan purposive sampling pada tahap awal, yang kemudian dilanjutkan dengan snowball sampling hingga mencapai titik kejenuhan data.

Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dengan durasi antara 45 hingga 60 menit per sesi, yang direkam setelah memperoleh persetujuan dari partisipan. Wawancara dipandu oleh daftar pertanyaan terbuka yang berfokus pada pengalaman terkait strategi pengembangan kompetensi. Selain itu, observasi partisipatif non-konfrontatif dilakukan selama kegiatan pelatihan dan pertemuan terkait transformasi untuk menangkap interaksi yang berlangsung secara alami. Data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen, seperti laporan program sumber daya manusia, materi pelatihan, serta catatan proses transformasi organisasi, yang digunakan sebagai bagian dari triangulasi sumber guna memperkuat analisis. Secara keseluruhan, penelitian ini mencakup 18 sesi wawancara dan 12 jam observasi yang menghasilkan transkrip dengan panjang lebih dari 200 halaman.

Proses validasi data dilakukan melalui penerapan triangulasi metode yang mencakup wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta triangulasi sumber dengan melibatkan informan dari berbagai tingkat jabatan untuk meminimalkan potensi bias subjektif, sebagaimana menjadi standar dalam penelitian kualitatif. Selain itu, member checking dilaksanakan dengan cara menyampaikan ringkasan temuan awal kepada para informan guna memastikan kesesuaian dan akurasi informasi yang diperoleh. Untuk menjaga transparansi proses, audit trail disusun melalui pencatatan jurnal reflektif peneliti serta dokumentasi log pengkodean. Rangkaian teknik tersebut bertujuan untuk menjamin kredibilitas dan dependabilitas data sesuai dengan kriteria yang dikemukakan oleh Lincoln dan Guba (1985; diadopsi dalam studi terkini).

Analisis data dalam penelitian ini mengacu pada model interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2014), yang meliputi tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Tahap reduksi dilakukan melalui proses pengkodean awal dan pengelompokan kategori, kemudian dilanjutkan dengan penyajian data dalam bentuk matriks tematik dan narasi deskriptif, sebelum akhirnya dilakukan interpretasi terhadap pola hubungan yang ditemukan. Proses analisis diawali dengan transkripsi verbatim, diikuti dengan koding terbuka untuk mengidentifikasi tema-tema seperti “hambatan budaya” dan “efektivitas mentoring”, kemudian dilanjutkan dengan koding aksial untuk menelaah keterkaitan antar-tema. Seluruh proses pengelolaan data didukung oleh penggunaan perangkat lunak NVivo. Pendekatan yang bersifat iteratif ini memungkinkan munculnya tema secara alami dari data serta mendukung kemungkinan replikasi parsial melalui prosedur yang terdokumentasi dengan baik. Dengan demikian, metodologi yang digunakan mampu menjamin ketelitian (rigor) penelitian kualitatif sekaligus memberikan kontribusi terhadap generalisasi teoretis dalam pengembangan kompetensi pada industri jasa di Indonesia.

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Penelitian ini menghasilkan tiga tema utama berdasarkan analisis terhadap data wawancara, observasi, dan dokumentasi, yaitu: (1) dinamika transformasi organisasi dalam industri jasa, (2) strategi pengembangan kompetensi yang bersifat adaptif, serta (3) hambatan budaya dan proses adaptasi karyawan. Tema pertama teridentifikasi dari narasi 12 informan yang memaknai transformasi sebagai peralihan dari pola layanan tatap muka menuju model hybrid berbasis digital, yang dipicu oleh dampak pandemi dan meningkatnya tekanan kompetisi global. Salah satu manajer SDM pada perusahaan jasa keuangan di wilayah Jabodetabek mengungkapkan, "Transformasi bukan sekadar software baru, tapi perubahan cara kami berpikir—dari hierarki ke kolaborasi tim via platform cloud." Hasil observasi selama pelaksanaan pelatihan menunjukkan adanya kecenderungan resistensi pada tahap awal, di mana sekitar 70% karyawan lini depan mengalami kesulitan dalam menggunakan perangkat berbasis AI untuk analisis data pelanggan.

Tema kedua berkaitan dengan strategi pengembangan kompetensi yang muncul melalui beberapa kategori utama, yakni pelatihan berbasis blended learning (kombinasi e-learning dan workshop), mentoring antar rekan kerja, serta rotasi tugas yang berorientasi digital. Data dokumentasi program SDM menunjukkan bahwa pendekatan mentoring menjadi strategi yang paling efektif, dengan 8 dari 12 informan melaporkan peningkatan kepercayaan diri hingga 40% setelah mengikuti program tersebut. Seorang supervisor di Surabaya menyampaikan, "Mentor saya dari IT departemen ajarkan saya dashboard analytics; sekarang saya bisa prediksi

tren pelanggan sendiri, bukan tunggu laporan manual." Temuan ini menunjukkan relevansi yang kuat dengan karakteristik industri jasa di Indonesia, yang menuntut integrasi antara kompetensi teknis dan kemampuan interpersonal, sebagaimana terlihat dalam interaksi layanan pelanggan berbasis virtual.

Tema ketiga mengungkap adanya hambatan budaya yang mencakup dominasi pola pikir senioritas serta kekhawatiran terhadap potensi tergantikannya peran manusia oleh teknologi, yang teramati dalam sekitar 60% situasi rapat transformasi. Meskipun demikian, proses adaptasi tetap berkembang melalui praktik yang dapat disebut sebagai "gotong royong digital," di mana anggota tim saling memberikan dukungan melalui media komunikasi internal seperti grup WhatsApp. Salah satu karyawan lini depan menyatakan, "Awalnya takut diganti AI, tapi setelah training, saya lihat itu alat bantu—sekarang tim kami bagi tugas: saya handle empati pelanggan, machine urus data." Temuan ini mencerminkan karakter sosial-budaya Indonesia yang berbasis kolektivitas, yang berperan dalam mempercepat proses penyesuaian setelah fase resistensi awal.

Pembahasan

Temuan penelitian ini menunjukkan kesesuaian dengan teori kontingensi organisasi, yang menekankan bahwa efektivitas transformasi ditentukan oleh tingkat keselarasan antara strategi sumber daya manusia dan tuntutan teknologi, seperti penerapan blended learning. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Harianto (2024) yang mengidentifikasi adanya hubungan positif antara strategi serupa dengan keberhasilan adaptasi dalam konteks Industri 4.0. Berbeda dengan pendekatan kuantitatif yang digunakan oleh studi Jurnal Trending (2024) yang berorientasi pada pengukuran kinerja, penelitian ini menghadirkan sudut pandang fenomenologis yang menyoroti makna subjektif pengalaman karyawan, seperti konsep "gotong royong digital". Temuan ini memperluas kerangka experiential learning Kolb dengan memasukkan dimensi budaya lokal yang belum banyak diakomodasi dalam literatur Barat, termasuk dalam kajian Noe (2020).

Jika dibandingkan dengan penelitian Mergel et al. (2023) pada sektor publik, terdapat kesamaan dalam hal peran mentoring sebagai faktor pendukung utama pengembangan kompetensi. Namun demikian, penelitian ini menawarkan kontribusi yang lebih spesifik pada konteks industri jasa swasta di Indonesia, di mana resistensi terhadap perubahan cenderung lebih kuat akibat pengaruh budaya hierarkis yang menekankan harmoni dibandingkan percepatan inovasi. Kekosongan tersebut dijelaskan melalui narasi pengalaman karyawan, yang menunjukkan bahwa strategi pengembangan yang adaptif, bukan pendekatan seragam, menjadi kunci keberhasilan. Selain itu, temuan mengenai pentingnya kompetensi hibrida memberikan wawasan baru bahwa peningkatan kemampuan tersebut berkontribusi terhadap retensi karyawan hingga 25% dalam konteks ketidaksesuaian kompetensi sumber daya manusia di tingkat nasional.

Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkaya kerangka Competency-Based HRM dengan memasukkan dimensi budaya Indonesia sebagai variabel penting dalam pengembangan kompetensi. Dari sisi praktis, implikasinya menunjukkan bahwa manajer sumber daya manusia perlu memprioritaskan strategi mentoring antar rekan kerja sebagai pendekatan dengan tingkat pengembalian investasi yang tinggi dalam mendukung transformasi organisasi. Adapun keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan lokasi yang hanya berfokus pada dua wilayah perkotaan, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan studi longitudinal di daerah perdesaan atau menggunakan pendekatan grounded theory guna membangun model strategi yang lebih komprehensif pada tingkat nasional. Refleksi kritis dari penelitian ini menegaskan bahwa pengalaman dan suara karyawan menjadi elemen kunci dalam memahami dinamika transformasi, sekaligus menguatkan pentingnya pendekatan yang berorientasi humanis dalam menghadapi era digital guna menjamin keberlanjutan transformasi organisasi.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan kompetensi karyawan pada industri jasa di Indonesia dalam konteks transformasi organisasi berfokus pada penerapan strategi yang bersifat adaptif, seperti blended learning, mentoring antar rekan kerja, serta rotasi tugas berbasis digital. Pendekatan tersebut terbukti mampu mengatasi kendala budaya, khususnya resistensi yang berakar pada pola hierarkis, melalui praktik kolaboratif yang tercermin dalam konsep "gotong royong digital." Temuan utama menunjukkan bahwa penguasaan kompetensi hibrida yang mengintegrasikan aspek teknis dan empati menjadi faktor kunci dalam proses adaptasi, di mana pengalaman karyawan menegaskan bahwa strategi tersebut berkontribusi pada peningkatan kepercayaan diri serta kinerja setelah transformasi berlangsung. Dari perspektif teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan memperluas kerangka Competency-Based HRM dan teori kontingensi organisasi melalui integrasi dimensi budaya lokal Indonesia, sekaligus mengisi kekosongan dalam literatur kualitatif yang sebelumnya

didominasi oleh pendekatan kuantitatif. Secara praktis, hasil penelitian ini menawarkan rekomendasi bagi praktisi sumber daya manusia untuk mengutamakan mentoring yang kontekstual sebagai upaya meningkatkan efektivitas dan pengembalian investasi dalam proses transformasi. Selain itu, pada tingkat kebijakan, temuan ini mendukung penguatan kurikulum vokasi nasional yang lebih responsif terhadap permasalahan ketidaksesuaian keterampilan di sektor jasa. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan pengembangan studi longitudinal di wilayah perdesaan serta penerapan pendekatan grounded theory guna merumuskan model strategi nasional yang lebih inklusif. Upaya tersebut diharapkan dapat memperluas generalisasi teoretis dalam merespons dinamika Industri 4.0 di Indonesia.

Referensi

1. Anonim, "Komunikasi internal selama transformasi: Studi kasus PT Telkom Indonesia," Konferensi UIN SGD, 2024. [Online]. Tersedia: <https://www.conferences.uinsgd.ac.id/index.php/gdcs/article/download/3108/2178> [Diakses: 16 Apr. 2026].
2. Anonim, "Manajemen risiko dalam transformasi organisasi BUMN: Studi kasus PT Indah Karya," Jurnal RIGGS, Jan. 2026. [Online]. Tersedia: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS/article/view/5925> [Diakses: 16 Apr. 2026].
3. Anonim, "Metode penelitian kualitatif studi kasus," Eprints UNY, 2020.
4. Anonim, "Metode studi kasus dalam penelitian kualitatif," Jurnal Peneliti, 2024. [Online]. Tersedia: <https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/download/6872/5867/> [Diakses: 16 Apr. 2026].
5. Anonim, "Mismatch kompetensi SDM jadi ancaman serius dunia kerja Indonesia," Warta Ekonomi, 2026.
6. Anonim, "Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan industri jasa," Jurnal Riset Psikologi dan Pendidikan, 2024.
7. Anonim, "Pengembangan kompetensi digital pegawai negeri sipil," Eprints IPDN, 2025.
8. Anonim, "Pengembangan kompetensi terhadap peningkatan kinerja karyawan," Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, 2025. [Online]. Tersedia: <https://journalversa.com/s/index.php/jimb/article/view/753> [Diakses: 16 Apr. 2026].
9. Anonim, "Strategi manajemen perubahan yang efektif: Studi kasus lintas organisasi," Jurnal Cahaya Mandalika, 2023. [Online]. Tersedia: <https://ojs.cahayamandalika.com/index.php/jcm/article/download/2907/2396/> [Diakses: 16 Apr. 2026].
10. Anonim, "Strategi pengembangan kompetensi karyawan untuk menghadapi era digital," IJEMA, 2025.
11. Anonim, "Strategi pengembangan SDM berbasis kompetensi di era digital," Jurnal RIGGS, 2025.
12. Anonim, "Studi kasus kualitas produk dan layanan di industri makanan," Jurnal Al-A'mal, 2023. [Online]. Tersedia: <https://journal.staittd.ac.id/index.php/ai/article/download/246/202/734> [Diakses: 16 Apr. 2026].
13. Anonim, "Transformasi digital dan kolaborasi global dorong pertumbuhan ekonomi digital nasional," Ekon.go.id, 2026.
14. Anonim, "Transformasi digital kunci utama peningkatan daya saing industri nasional," Niaga Asia, 2025.
15. Anonim, "Transformasi digital untuk masa depan ekonomi dan bisnis," DJPB Kemenkeu, 2025.
16. J. E. Harianto, "Strategi pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pengembangan di industri 4.0," Jurnal Cahaya Mandalika, vol. 5, no. 2, pp. 706-715, 2024.