



Peran Human Resource Development (HRD) dalam Mengelola Perubahan Organisasi

Joshua Valerio¹, Guntur Haludin², Daniel Vieri³, Muhamad Alfacri Saputra⁴, Ahmad Mundzir⁵, Sumando Magnus Siboro⁶

Program Manajemen, Universitas Pembangunan Jaya, Indonesia

Email Korespondensi: valeriorio599@gmail.com

Article received: 01 November 2025, Review process: 11 November 2025

Article Accepted: 25 Desember 2025, Article published: 07 Januari 2026

ABSTRACT

Organizational change is a strategic process that requires readiness, adaptation, and commitment from all members of the organization. This study aims to analyze the role of Human Resource Development (HRD) in managing organizational change through a literature-based research approach. The research employs a qualitative descriptive method by identifying, reviewing, and synthesizing scholarly sources related to change management and human resource development. The findings indicate that HRD plays a strategic role in four key areas: (1) facilitating and communicating the urgency of change; (2) developing individual competencies and readiness to adapt; (3) managing resistance through participation and psychological support; and (4) embedding change values into organizational culture to ensure sustainability. Thus, HRD functions not only as a policy executor but also as a change agent that connects organizational strategy with human behavior in the workplace. This study is expected to serve as a reference for organizations in strengthening HRD capabilities to support successful organizational transformation.

Keywords: Human Resource Development, Change Management, Change Readiness, Resistance to Change, Organizational Culture.

ABSTRAK

Perubahan organisasi merupakan proses strategis yang menuntut kesiapan, adaptasi, dan komitmen seluruh anggota organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Human Resource Development (HRD) dalam mengelola perubahan organisasi melalui pendekatan studi literatur. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif berbasis kajian pustaka, dengan mengidentifikasi, menelaah, dan mensintesis sumber-sumber ilmiah terkait manajemen perubahan dan pengembangan sumber daya manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa HRD memiliki peran strategis dalam empat aspek utama, yaitu: (1) memfasilitasi dan mengkomunikasikan urgensi perubahan; (2) mengembangkan kompetensi dan kesiapan individu untuk beradaptasi; (3) mengelola resistensi melalui partisipasi dan dukungan psikologis; dan (4) menanamkan nilai-nilai perubahan ke dalam budaya organisasi agar transformasi bersifat berkelanjutan. Dengan demikian, HRD tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana kebijakan, tetapi sebagai agen perubahan yang menghubungkan strategi organisasi dengan perilaku manusia di tempat kerja. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi organisasi dalam memperkuat kapasitas HRD untuk mendukung keberhasilan transformasi organisasi.

Kata Kunci: Human Resource Development, Manajemen Perubahan, Kesiapan Perubahan, Resistensi Perubahan, Budaya Organisasi.

PENDAHULUAN

Percepatan globalisasi, disrupsi digital, dan perubahan preferensi pelanggan memaksa organisasi untuk bertransformasi agar tetap relevan dan kompetitif. Transformasi tidak hanya menyentuh strategi dan proses, tetapi terutama menyasar dimensi manusia—kesiapan, kompetensi, dan perilaku kerja—sehingga peran Human Resource Development (HRD) menjadi kunci penggerak keberhasilan perubahan (Werner & DeSimone, 2012; Noe et al., 2021). Dalam praktiknya, banyak inisiatif perubahan gagal karena lemahnya sense of urgency, koalisi pemandu, komunikasi visi, dan penguatan budaya baru (Kotter, 2012; Kotter, 1995). Kerangka 8-langkah Kotter dan model tiga tahap Lewin (unfreeze–change–refreeze) sama-sama menempatkan intervensi berbasis manusia—komunikasi, pembelajaran, pelibatan, penguatan—sebagai penentu utama adopsi perilaku baru yang berkelanjutan (Burnes, 2017; Kotter, 1995).

Dalam perspektif kesiapan perubahan, keberhasilan implementasi sangat dipengaruhi oleh komitmen kolektif dan keyakinan bersama bahwa organisasi sanggup mengeksekusi perubahan (Weiner, 2009). HRD berperan membangun readiness tersebut melalui pemetaan tuntutan tugas, penyediaan sumber daya, dan pengelolaan faktor situasional, sehingga anggota organisasi lebih gigih, kooperatif, dan persisten saat menjalankan perubahan (Weiner, 2009; Holt, Armenakis, Harris, & Feild, 2007). Di sisi individu, resistensi terhadap perubahan memiliki basis disposisional mis. pencarian rutinitas, reaksi emosional, rigiditas kognitif, fokus jangka pendek yang perlu dikenali HRD agar intervensi pelatihan, coaching, penguatan menjadi tepat sasaran (Oreg, 2003).

Selain readiness dan resistensi, pelibatan karyawan dalam proses perubahan terbukti menurunkan resistensi, meningkatkan komitmen, dan menaikkan capaian tujuan perubahan. Karena itu, desain intervensi HRD perlu menggabungkan partisipasi bermakna sejak tahap perumusan sampai eksekusi (Lines, 2004). Pada level kerangka, pendekatan ADKAR menuntun HRD membangun Awareness, Desire, Knowledge, Ability, dan Reinforcement sehingga perubahan di tingkat individu terorkestrasi dan memperkuat hasil organisasi (Hiatt, 2006; Prosci, n.d.). Di saat bersamaan, HRD juga perlu menavigasi “kode ganda” perubahan—pendekatan keras berorientasi ekonomi dan pendekatan lunak berorientasi organisasi/manusia agar transformasi tidak hanya menghasilkan perbaikan kinerja jangka pendek, tetapi juga kapabilitas jangka panjang (Beer & Nohria, 2000).

Peran HRD sendiri telah berevolusi dari fungsi administratif menjadi mitra strategis, champion karyawan, dan agen perubahan yang menyelaraskan sistem SDM dengan strategi bisnis serta bermitra erat dengan manajer lini (Ulrich et al., 2017). Literatur terbaru menegaskan keberlanjutan pergeseran peran tersebut sekaligus ketegangannya—antara efisiensi administratif dan mandat strategis yang menuntut kompetensi analitik, konsultatif, dan change agency pada fungsi HR (Cayrat et al., 2023; Caldwell, 2003). Untuk memastikan transformasi melekat, HRD perlu mengaitkan budaya, sistem penghargaan, dan manajemen kinerja dengan perilaku target yang diharapkan (Cummings & Worley, 2015). Dengan demikian,

fokus penelitian ini –peran strategis HRD dalam mengelola perubahan– relevan baik secara teoritis maupun praktis untuk meningkatkan efektivitas transformasi organisasi. Dari latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk meneliti tentang bagaimana peran Human Resource Development (HRD) dalam mengelola perubahan organisasi agar proses transformasi berjalan efektif dan diterima oleh seluruh anggota organisasi dan menganalisis peran HRD dalam membangun kesiapan perubahan pada tingkat individu dan organisasi, mengevaluasi strategi HRD dalam meminimalkan resistensi dan meningkatkan partisipasi karyawan; merumuskan intervensi HRD pelatihan, komunikasi, coaching, sistem penghargaan yang menyokong keberhasilan dan keberlanjutan implementasi perubahan. (Weiner, 2009; Oreg, 2003; Lines, 2004; Hiatt, 2006).

Secara teoritis, mengintegrasikan lensa readiness-resistance-participation dengan peran evolutif HRD sebagai agen perubahan. Praktis: menyediakan panduan intervensi HRD yang terukur (berbasis ADKAR/Kotter dan OD) untuk meningkatkan peluang keberhasilan transformasi, sekaligus indikator monitoring (readiness scale, resistensi, komitmen, pencapaian sasaran perubahan). (Kotter, 1995; Holt et al., 2007; Cummings & Worley, 2015; Cayrat et al., 2023).

METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Studi literatur dilakukan untuk mengkaji, membandingkan, dan mensintesis konsep-konsep teoretis dan hasil penelitian terdahulu terkait peran Human Resource Development (HRD) dalam manajemen perubahan organisasi. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian adalah memahami secara mendalam bagaimana HRD berperan dalam proses transformasi organisasi melalui analisis pemikiran dan temuan ilmiah yang telah ada (Werner & DeSimone, 2012; Kotter, 2012; Burnes, 2017). Penelitian kualitatif deskriptif dalam studi literatur berfokus pada interpretasi sistematis terhadap sumber-sumber ilmiah tanpa melakukan intervensi atau manipulasi data empirik lapangan. Dengan demikian, penelitian ini tidak bertujuan menguji hipotesis, melainkan menyusun gambaran dan pemahaman konseptual mengenai strategi HRD dalam mendukung keberhasilan perubahan organisasi (Armenakis & Harris, 2009).

(1) Sumber Primer Sumber primer merupakan buku dan artikel ilmiah dari para ahli yang secara langsung membahas topik perubahan organisasi dan HRD. Burnes (2017) mengenai teori perubahan organisasi, Kotter (2012) mengenai delapan langkah perubahan, Lewin (1951) mengenai model Unfreeze-Change-Refreeze, (2) Sumber Sekunder Sumber sekunder berupa hasil penelitian terdahulu, jurnal, dan publikasi yang mendukung analisis. Oreg (2003) mengenai resistensi perubahan, Holt et al. (2007) mengenai skala kesiapan perubahan, Lines (2004) mengenai partisipasi dalam perubahan, Hiatt (2006) mengenai model ADKAR, (3) Identifikasi Literatur Peneliti menelusuri buku, jurnal ilmiah, laporan penelitian, dan dokumen akademik melalui database seperti Google Scholar, Scopus, ResearchGate, dan perpustakaan digital. Kriteria Seleksi Literatur, Literatur dipilih berdasarkan:

Relevansi dengan topik HRD dan manajemen perubahan, Kredibilitas sumber (peer-reviewed/penerbit akademik).(4) Pencatatan dan Organisasi Informasi Setiap literatur dicatat dalam tabel matriks yang berisi: Penulis dan tahun, Judul dan konteks penelitian, Temuan utama.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan kajian teoritis pada subbab sebelumnya, dapat dianalisis bahwa peran HRD dalam perubahan organisasi bersifat multidimensional dan strategis. HRD tidak hanya bertindak sebagai unit pendukung administratif, tetapi menjadi aktor utama yang menjembatani visi perubahan manajemen dengan kesiapan dan perilaku karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan HRD dalam menerjemahkan agenda perubahan menjadi program pengembangan sumber daya manusia yang konkret, terarah, dan berkelanjutan. Tanpa intervensi HRD yang sistematis, perubahan berisiko berhenti pada level kebijakan dan struktur formal semata.

Hasil terhadap model perubahan Kotter dan Lewin memperlihatkan bahwa kontribusi HRD hadir di seluruh tahapan perubahan, mulai dari penciptaan kesadaran hingga penguatan perilaku baru. Pada fase awal, HRD berperan penting dalam membangun urgensi dan kesiapan psikologis karyawan melalui komunikasi yang terbuka dan edukatif. Pada fase implementasi, HRD memfasilitasi proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi agar karyawan mampu beradaptasi secara operasional. Sementara pada fase penguatan, HRD memastikan perubahan terinternalisasi melalui sistem penilaian kinerja, penghargaan, dan budaya kerja. Hal ini menegaskan bahwa perubahan organisasi merupakan proses sosial dan pembelajaran, bukan sekadar perubahan teknis.

Selanjutnya, konsep *organizational readiness for change* memperkuat pemahaman bahwa kesiapan perubahan tidak hanya ditentukan oleh aspek rasional, seperti strategi dan sumber daya, tetapi juga oleh faktor emosional dan kepercayaan karyawan. Dalam konteks ini, HRD berfungsi sebagai pengelola kesiapan psikologis organisasi. Melalui pelatihan adaptif, coaching, dan mentoring, HRD membantu karyawan membangun kepercayaan diri, mengurangi ketidakpastian, serta meningkatkan persepsi bahwa organisasi mampu mendukung proses perubahan. Dengan demikian, kesiapan perubahan menjadi modal penting untuk meminimalkan kegagalan implementasi perubahan.

Hasil terhadap resistensi perubahan menunjukkan bahwa penolakan karyawan bukanlah hambatan mutlak, melainkan sinyal penting bagi organisasi. Resistensi sering kali muncul akibat kurangnya pemahaman, ketakutan akan kehilangan peran, atau ketidakjelasan arah perubahan. HRD memiliki posisi strategis untuk mengelola resistensi tersebut melalui pendekatan partisipatif dan dialogis. Dengan melibatkan karyawan dalam proses perubahan, HRD mampu menggeser persepsi karyawan dari pihak yang terdampak menjadi pihak yang berkontribusi. Pendekatan ini memperkuat rasa memiliki dan meningkatkan komitmen terhadap perubahan.

Model ADKAR memberikan perspektif mikro yang melengkapi pendekatan perubahan pada level organisasi. Analisis terhadap model ini menunjukkan bahwa perubahan yang berkelanjutan hanya dapat terjadi apabila setiap individu mengalami proses kesadaran, motivasi, pembelajaran, kemampuan, dan penguatan secara berurutan. HRD berperan sebagai fasilitator utama dalam setiap tahapan ADKAR melalui komunikasi, pelatihan, pendampingan, dan sistem penghargaan. Dengan demikian, perubahan organisasi dapat dipahami sebagai akumulasi perubahan individu yang dikelola secara sistematis oleh HRD.

Secara keseluruhan, sintesis berbagai model perubahan menegaskan bahwa HRD merupakan arsitek transformasi organisasi. HRD mengintegrasikan strategi perubahan dengan proses pengembangan manusia, sehingga perubahan tidak berhenti pada tataran struktural, tetapi tertanam dalam budaya dan perilaku kerja sehari-hari. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa keberhasilan transformasi organisasi sangat bergantung pada kemampuan HRD dalam mengelola aspek manusia sebagai pusat dari setiap proses perubahan.

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan memahami peran Human Resource Development (HRD) dalam mengelola perubahan organisasi melalui studi literatur. Hasil analisis menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan sangat ditentukan oleh kemampuan HRD menjalankan peran strategis pada setiap tahapan transformasi. HRD berperan sebagai fasilitator perubahan dengan membangun komunikasi yang efektif, menyelaraskan visi, dan menumbuhkan kesadaran akan urgensi perubahan (unfreeze). Selanjutnya, HRD bertindak sebagai pengembang kompetensi melalui pelatihan, coaching, dan mentoring guna memastikan kesiapan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku karyawan dalam mengimplementasikan perubahan. Selain itu, HRD berfungsi sebagai pengelola resistensi dengan membuka ruang dialog, meningkatkan partisipasi, serta memberikan dukungan psikologis agar karyawan mampu beradaptasi. Terakhir, HRD berperan dalam menginternalisasi perubahan ke dalam budaya organisasi melalui penyesuaian sistem kinerja dan penghargaan (refreeze), sehingga perubahan dapat berkelanjutan. Dengan demikian, HRD merupakan aktor kunci yang memastikan perubahan tidak hanya direncanakan, tetapi juga diterapkan dan dipertahankan dalam praktik organisasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142.
- Burnes, B. (2017). *Managing Change* (7th ed.). Pearson.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141. ([Harvard Business School](https://hbr.org/2000/03/cracking-the-code-of-change))

-
- Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers. *Journal of Management Studies*, 40(4), 983–1004. ([Wiley Online Library](#))
- Cayrat, C., et al. (2023). The roles of the HR function: A systematic review. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100927. ([ScienceDirect](#))
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development & Change* (10th ed.). Cengage. ([Google Books](#))
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci. ([Google Books](#))
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. ([SAGE Journals](#))
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67. ([Harvard Business Review](#))
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193–215. ([Taylor & Francis Online](#))
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693. ([bschool-en.huji.ac.il](#))
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2017). *HR Competencies*. SHRM.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2012). *Human Resource Development* (6th ed.). Cengage.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4, 67. ([BioMed Central](#))