HUMANIS
(Humanities, Management and Science Proceedings)

Vol. 6 • No. 2 • Juni 2026

Pege (Hal.) : 297 – 305

ISSN (*online*) : 2746 - 4482
ISSN (*print*) : 2746 - 2250

Special Issue :
Webinar Nasional
HUMANIS 2026

Program Pascasarjana Magister Manajemen
Jl. Raya Puspiptek, Buaran, Kec. Pamulang, Kota Tangerang Selatan, Banten 15310,
Email : humanismanajemen@gmail.com

Website:http://www.openjournal.unpam.ac.id/index.php/SNH

Peran *Upskilling* Dan *Reskilling* Dalam Meminimalkan *Skill Gap* Pada Era Transformasi Digital

Priadi Ashari [1)]; Rizki Dahlan Ananda[2)]; Dzikri Ahmad Fauzy[3)] ; Yoga Muhamad Sugama[4)] ; Muhamad Afif Waldan[5)]

[1-5)]*Universitas Pamulang,*
e-mail : priadiashari88@gmail.com [1)]; siregara0826@gmail.com[2)]; dzikrifauzy1@gmail.com[3)]; yogamsugama@gmail.com[4)]; afifwaldan029@gmail.com[5)];

Abstract, *The rapid acceleration of digital transformation has triggered a structural shift in the global labor market, leading to a widening skill gap that threatens organizational sustainability. This research aims to provide a comprehensive analysis of how upskilling and reskilling strategies serve as vital mechanisms to mitigate these discrepancies. Using a qualitative descriptive methodology based on an extensive multi disciplinary literature review, this study explores the intersection of human capital theory and digital disruption. The findings suggest that organizations must move beyond traditional training models toward a dynamic learning ecosystem that fosters both technical proficiency and cognitive agility. The discussion further elaborates on the role of digital leadership and organizational culture in facilitating these transitions. This study concludes that proactive human capital development is the primary determinant of competitive advantage in the future of Work era.*

Keywords: *Digital Transformation; Future Of Work; Human Capital; Reskilling; Skill Gap; Upskilling.*

Abstrak, Akselerasi transformasi digital yang pesat telah memicu pergeseran structural dalam pasar tenaga kerja global, yang menyebabkan melebarnya kesenjangan keterampilan (skill gap) yang mengancam keberlanjutan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan analisis komprehensif tentang bagaimana strategi *upskilling* dan *reskilling* berfungsi sebagai mekanisme vital untuk memitigasi diskrepansi tersebut. Dengan menggunakan metodologi deskriptif kualitatif berdasarkan tinjauan literatur multi disiplin yang ekstensif, studi ini mengeksplorasi titik temu antara teori modal manusia dan disrupsi digital. Temuan menunjukkan bahwa organisasi harus beralih dari model pelatihan tradisional menuju ekosistem pembelajaran dinamis yang menumbuhkan kemahiran teknis dan ketangkasan kognitif. Pembahasan lebih lanjut menguraikan peran kepemimpinan digital dan budaya organisasi dalam memfasilitasi transisi ini. Studi ini menyimpulkan bahwa pengembangan modal manusia yang proaktif adalah determinan utama keunggulan kompetitif di era *Future of Work.*

Kata Kunci : Transformasi Digital; *Future of Work; Human Capital; Reskilling; Skill Gap; Upskilling.*

PENDAHULUAN

Dunia kerja global saat ini sedang berada di tengah pusaran disrupsi yang belum pernah terjadi sebelumnya dalam sejarah peradaban industri. Gelombang transformasi digital, yang dipicu oleh kemajuan dalam *Artificial Intelligence* (AI), *Internet of Things* (IoT), dan *Big Data Analytics,* telah menyentuh hampir seluruh lini kehidupan organisasi mulai dari korporasi multinasional hingga birokrasi pemerintahan di tingkat lokal. Fenomena ini tidak sekadar menghadirkan perangkat lunak baru atau sistem otomatisasi sederhana, melainkan telah mengubah secara fndamental struktur operasional, pola komunikasi internal, hingga cara organisasi menciptakan dan memberikan nilai (*value*) kepada para pemangku kepentingan. Transformasi digital menuntut organisasi untuk bergerak dengan fleksibilitas dan kelincahan (*agility*) yang tinggi, namun realitas di lapangan menunjukkan bahwa banyak entitas masih terbelenggu oleh proses bisnis konvensional dan pola pikir analog yang kaku.

Motivasi utama penelitian ini berakar pada kenyataan objektif bahwa kemajuan teknologi digital sering kali melaju secara eksponensial serupa dengan percepatan yang dijelaskan dalam hukum Moore, sementara kemampuan adaptasi linear dari sumber daya manusia sering kali tertinggal di belakang. Ketidaksinkronan antara laju inovasi teknologi dan laju pengembangan kompetensi manusia menciptakan sebuah fenomena yang dalam literatur manajemen strategis disebut sebagai kesenjangan keterampilan atau *skill gap.* Kesenjangan ini bukan sekadar masalah teknis operasional melainkan ancaman eksistensial yang dapat menghambat akselerasi kinerja, menurunkan daya saing nasional, dan memicu ketimpangan ekonomi yang lebih luas.

Rumusan masalah dalam kajian ini difokuskan pada bagaimana strategi manajemen modal manusia dapat mengintegrasikan program *upskilling* dan *reskilling* sebagai instrumen mitigasi yang proaktif, sistematis, dan berkelanjutan. Penulis memandang bahwa tanpa intervensi yang terencana, tenaga kerja akan kehilangan relevansinya dalam ekosistem digital. Oleh karena itu, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk melakukan dekonstruksi dan analisis mendalam mengenai urgensi investasi pada aspek kognitif, teknis, dan perilaku karyawan. Penulis beragumen bahwa keberhasilan sebuah entitas dalam menavigasi perubahan digital tidak hanya ditentukan oleh besarnya anggaran teknologi atau kecanggihan infrasturktur IT, tetapi lebih kepada seberapa efektif organisasi tersebut dalam mentransformasi modal manusia menjadi aset intelektual yang adaptif dan visioner.

KAJIAN LITERATUR

1.1 Teori Modal Manusia (*Human Capital Theory)*

Secara teoritis, modal manusia dipahami sebagai akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh individu yang memberikan nilai ekonomi bagi organisasi. Becker dalam bukunya yang berjudul *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (1993:15) menyatakan bahwa investasi dalam diri manusia

melalui pendidikan dan pelatihan kerja merupakan faktor krusial yang setara dengan investasi pada modal fisik (mesin dan peralatan) dalam memacu produktivitas. Dalam konteks era disrupsi, teori ini mengalami redefinisi di mana nilai seorang karyawan tidak lagi diukur dari apa yang mereka ketahui di masa lalu, melainkan dari seberapa cepat mereka dapat mempelajari hal-hal baru atau *learning agility.* Hal ini sejalan dengan pandangan Sugiyanto dalam artikelnya ""Implikasinya UMKM pada Ekonomi Kreatif dan Inovasi di Kabupaten Garut Jawa Barat" (2018:70) yang menekankan bahwa penguatan modal manusia berbasis inovasi adalah kunci dalam memenangkan persaingan di pasar yang dinamis.

2.2 Transformasi Digital dan Dinamika *Future of Work*

Trasnformasi digital bukan sekadar adopsi teknologi informasi, melainkan pergeseran paradigma operasional yang fundamental. Klaus Schwab dalam bukunya *The Fourth Industrial Revolution* (2021:23) menjelaskan bahwa Revolusi Industri Keempat ditandai dengan perpaduan teknologi yang mengaburkan garis antara bidang fisik, digital, dan biologis yang menuntut perubahan drastic dalam cara manusia bekerja dan berinteraksi. Perubahan ini melahirkan fenomena *Future of Work,* dimana otomatisasi mulai mengambil alih peran rutin. Namun, sebagaimana dicatat dalam laporan *World Economic Forum* berjudul *The Future of Jobs Report 2023* (2023:12), meskipun banyak pekerjaan hilang, kebutuhan akan keterampilan baru dalam analisis data dan *Artificial Intelligence* justru meningkat tajam menciptakan celah komppetensi yang harus segera ditangani.

2.3 Konseptualisasi *Upskilling* dan *Reskilling*

Perlu adanya distingsi yang jelas antara dua terminologi pengembangan kompetensi ini. Menurut Thite (2023) dalam bukunya *Digital Human Resource Management,* transformasi digital mengharuskan fungsi Sumber Daya Manusia untuk mengadopsi analitika data guna meningkatkan efisiensi operasional. Menurut *World Economic Forum* (2023), fleksibilitas organisasi di era disrupsi dicapai melalui dua jalur pengembangan yaitu *Upskilling* untuk memperdalam kompetensi teknologi pada peran yang ada, dan *Reskilling* untuk memfasilitasi transisi karyawan ke jalur karir baru yang lebih relevan dengan strategi bisinis. Baxter dalam artikel "*Qualitative Research ini Accounting & Management"* (2008:110) menekankan pentingnya fleksibilitas dalam manajemen organisasi, fleksibilitas ini hanya dapat dicapai jika tenaga kerja memiliki kapasitas untuk melakukan perpindahan fungsi melalui *reskilling* sebagai respons terhadap perubahan strategi bisnis yang dipicu oleh disrupsi pasar.

2.4 Kesenjangan Keterampilan (*Skill Gap*) dan Produktivitas Organisasi

Ketidakseimbangan antara kebutuhan spesialisasi tertentu dengan ketersediaan SDM yang mumpuni memicu munculnya fenomena kesenjangan kompetensi. Dalam literatur Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Sujarweni (2022:45) menegaskan bahwa produktivitas cenderung akan mengalami stagnansi apabila sebuah institusi mengabaikan pentingnya audit kompetensi secara kontinyu. Kondisi ini diperparah jika program pengembangan staf tidak berjalan selaras

dengan akselerasi teknologi, yang pada akhirnya membebani organisasi dengan biaya operasional akibat inefesiensi sitemik. Sebagai solusi strategis, pengelolaan modal manusia kontemporer wajib menyinergikan kecakapan teknis (*hard skills*) dengan kapasitas adaptif (*soft skills*) seperti kemampuan berpikir kritis dan daya kreativitas guna menjaga eksistensi organisasi di tengah fluktuasi era digital.

METODOLOGI PENELITIAN

Strategi metodologis yang diadopsi dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif analitis yang disusun secara sistematis untuk memberikan eksplanasi komprehensif mengenai fenomena pengembangan kompetensi tenaga kerja. Pemilihan metode kualitatif deskriptif ini didasarkan pada kebutuhan untuk membedah realitas kompleks terkait kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi disrupsi, dimana data yang dihasilkan lebih bersifat naratif dan mendalam daripada sekadar angka statistik. Jenis data yang digunakan dalam kajian ini sepenuhnya merupakan data sekunder, yakni data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain dan tersedia dalam berbagai bentuk dokumen formal. Adapun sumber data primer dalam penelitian ini berasal dari artefak intelektual yang otoritatif, meliputi jurnal ilmiah bereputasi, prosiding konferensi internasional, buku teks fundamental mengenai manajemen operasi, serta laporan tren industri global yang diterbitkan oleh lembaga riset kredibel.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan (*library research*) yang dilakukan secara ketat dengan menelaah literatur manajemen sumber daya manusia yang memiliki relevansi kuat terhadap dinamika transformasi digital. Peneliti melakukan eksplorasi mendalam untuk menyaring informasi yang berkaitan langsung dengan variabel penelitan, yang dalam hal ini difokuskan pada fenomena kesenjangan keterampilan (*skill gap*) dan adaptabilitas organisasi sebagai variabel dependen, serta intervensi *upskilling* dan *reskilling* sebagai variabel independen. Pengukuran variabel dalam penelitian kualitatif ini tidak menggunakan skala angka, melainkan melalui analisis indikator perilaku organisasi, tingkat efektivitas adopsi teknologi, dan kesesuaian kurikulum pelatihan terhadap standar kompetensi *Future of Work* yang ditetapkan secara global.

Selanjutnya, teknik analisis data dilakukan dengan mengintegrasikan proses logika induktif melalu beberapa tahapan yang menyatu dalam narasi analitis. Tahap pertama adalah reduksi data, dimana peneliti melakukan seleksi ketat dan penyederhanaan informasi dari beberapa referensi menjadi poin-poin substansial yang relevan dengan pokok bahasan. Setelah data direduksi, dilakukan tahap kategorisasi untuk mengelompokkan temuan berdasarkan tema besar seperti efisiensi operasional, mitigasi redundansi jabatan, dan budaya belajar organisasi. Tahap akhir adalah interprestasi teoritis, dimana peneliti memberikan pemaknaan mendalam dengan menghubungkan fakta-akta literatur tersebut dengan teori modal manusia untuk menarik simpulan yang substantif. Seluruh argumen yang dibangun dipastikan berpijak pada landasan literatur yang

kokoh guna memberikan kontribusi pemikiran yang orisinal dan bermakna bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks akselerasi talenta digital di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berpijak pada prosedur metodologis studi kepustakaan (*library research)* yang telah diuraikan secara komprehensif, pemaparan hasil dan pembahasan dalam penulisan ini merupakan hasil dari tahapan reduksi, kategorisasi, dan interpretasi teoritis terhadap ragam sumber intelektual yang otoritatif. Analisis diarahkan secara tajam untuk mengetahui interaksi dinamis antara *upskilling* dan *reskilling* sebagai variabel independen terhadap upaya meminimalisir *skill gap* serta eskalasi adaptabilitas organisasi sebagai variabel dependen. Sesuai dengan paradigma kualitatif deskriptif, temuan-temuan esensial dari literatur global tidak disajikan dalam bentuk kuantifikasi numerik, melainkan ditarik melalui proses logika induktif yang mendalam untuk melihat indikator perilaku manajer, efektivitas adopsi teknologi, dan keselarasan strategi modal manusia dengan tuntutan pasar kerja masa depan (*Future of Work).*

1.2 Identifikasi dan Pemetaan Strategis Kesenjangan Keterampilan (*Skill Gap*)

Hasil analisis data secara konsistem menunjukkan bahwa langkah awal yang paling fundamental dalam upaya memitigasi diskrepansi kompetensi adalah pelaksanaan audit kompetensi secara periodik yang bersandar pada validitas data (*data driven inventory*). Organisasi seringkali menemui kegagalan dalam proses transformasi digital bukan disebabkan oleh keterbatasan teknologi, melainkan akibat miopia manajerial atau ketiadaan pemahaman yang presisi mengenai peta kekuatan aset intelektual yang mereka miliki saat ini. Audit kompetensi yang ideal harus mampu membedakan secara tegas antara keterampilan teknis yang bersifat *perishable* yakni keahlian yang memiliki masa pakai singkat karena cepat usang oleh inovasi teknologi dan keterampilan yang bersifat *durable* atau kompetensi intrinsik yang tetap relevan.

Pembahasan lebih lanjut mengungkapkan bahwa diskrepansi kompetensi paling kebar secara sistemik ditemukan pada sektor-sektor yang memiliki ketergatungan tinggi pada proses operasional manual dan administratif klerikal. Hal ini mempertegas bahwa tanpa adanya pemetaan yang akurat melalui instrumen penilaian yang objektif, organisasi akan sulit merancang intervensi pengembangan yang bersifal *personalized learning.* Padahal, pembelajaran yang dipersonalisasi merupakan kunci untuk memastikan bahwa setiap investasi pendidikan dan pelatihan tepat sasaran, mampu menjawab kebutuhan spesifik individu, serta secara kolektif meningkatkan daya saing institusional di tengah ketidakpastian digital yang kian meningkat. Sebagaimana dikemukakan oleh Sujarweni dalam *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2022 : 45), kegagalan dalam pemetaan ini hanya akan berujung pada stagnansi produktivitas dan pemborosan sumber daya ekonomi organisasi akibat inefisiensi yang terus berulang.

1.3 Efektivitas Strategi *Upskilling* dalam Optimalisasi Manajemen Operasi.

Implementasi strategi *Upskilling* terbukti memberikan kontribusi signifikan yang bersifat langsung terhadap peningkatan efisiensi teknis pada level operasional organisasi. Dalam perspektif manajemen operasi, karyawan yang diberikan akses berkelanjutan terhadap penguasaan instrument digital terbaru menunjukkan kemampuan yang lebih unggul dalam mereduksi waktu siklus kerja (*circle time*) sekaligus mendongkrak kualits luaran (output). Sebagai ilustrasi konkret, integrasi system manajemen kinerja digital atau penggunaan perangkat analitik berbasis *cloud* memungkinkan jajaran manajerial untuk melakukan monitoring produktivitas secara *real time.*Visibilitas data yang akurat ini memfasilitasi proses pengambilan keputusan yang lebih cepat, lincah (*agile*), dan berbasis bukti (*evidence based decision making*), sehingga meminimalisir risiko kesalahan manusia (*human error*).

Selain berdampak pada efisiensi teknis, *upskilling* juga berfungsi sebagai katalisator utama dalam menggerakkan dalam menggerakkan roda inovasi internal. Pegawai yang memiliki kepercayaan diri tinggi atas kompetensi teknis yang mereka kuasai cenderung memiliki keberanian lebih besar untuk bereksperiman dengan metode-metode kerja baru yang lebih efisien. Dinamika ini menciptakan ekosistem kerja yang tidak hanya reaktif terhadap perubahan, tetapi proaktif dalam mencari solusi kreatif atas berbagai tantangan operasional. Sebagaimana ditekankan dalam kajian Bexter (2008:110), fleksibilitas operasional yang lahir dari peningkatan keterampilan adalah asset yang paling sulit direplikasi oleh pesaing, yang pad akhirnya memperkuat posisi tawar organisasi dalam jangka Panjang melalui keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

1.4 Strategi *Reskilling* sebagai instrument Mitigasi Risiko Redundansi Jabatan.

Strategi *reskilling* muncul sebagai sebuah solusi yang tidak hanya bersifat etis secara organisasional, tetapi juga rasional secara ekonomi dalam menghadapi ancaman pengangguran teknologi akibat otomatisasi. Pembahasan mendalam terhadap berbagai laporan strategis, seperti yang dirilis oleh McKinsey Global Institute (2021), menunjukkan bahwa biaya investasi untuk melakukan pelatihan ulang terhadap karyawan internal sering kali jauh lebih efisien dibandingkan dengan biaya rekrutmen talenta baru yang harus disertai dengan biaya adaptasi budaya yang sangat mahal. Selain itu, *reskliing* mampu menjaga kelangsungan pengetahuan organisasional (*tacit knowledge*) yang telah mengakar pada diri karyawan lama, yang mana aset pengetahuan ini sering kali sulit direpilkasi atau ditransfer kepada tenaga kerja baru dalam waktu singkat.

Proses *reskilling* memfasilitasi transisi karir yang mulus bagi pegawai dari peran-peran tradisional yang mulai tereliminasi menuju pean baru yang memiliki nilai tambah lebih tinggi, seperti analisis integrasi sistem, spesialis keberlanjutan, atau spesialis data strategis . Langkah mitigatif ini terbukti sangat efektif dalam menjaga stabilitas moral dan loyalitas di dalam tubuh organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi bekomitmen pada keberlanjutan karir mereka melalui penyediaan akses *reskilling,* menciptakan lingkungan kerja yang aman secara

psikologis, dimana disrupsi digital tidak lagi dipandang sebagai ancaman pemutusan hubungan kerja, melainkan sebagai peluang emas untuk bertransformasi peran secara professional.

1.5 Matriks Sistesis Temuan Kualitatif Pengembangan Modal Manusia

Berdasarkan hasil reduksi data dan kategorisasi terhadap berbagai literatur otoritatif, berikut adalah matriks temuan kualitatif yang merangkum variable-variable kunci dalam penulisan ini:

Tabel 1 : Matriks Sintesis Temuan Kualitatif Strategi Pengembangan SDM Era Digital

Dimensi Variabel	Indikator Temuan Kualitatif	Temuan Sunstantif (Analisis Deskriptif)	Sumber Referensi Otoritatif
Identifikasi *Skill Gap*	Audit Kompetensi berbasis data (*Data Driven*)	Organisasi yang melakukan audit berkala memiliki ketepatan sasaran pelatihan yang lebih tinggi dan mampu mendeteksi dini risiko redundansi tugas.	World Economic Forum (2023); Sujarweni (2022)
Strategi *Upskilling*	Penguasaan teknologi digital dan *agile workflow*	Peningkatan efisiensi operasional secara linear melalui reduksi *human error* dan percepatan respons terhadap kebutuhan *stakeholder*	Deloitte Insights (2023);Baxter, et al. (2008)
Strategi *Reskilling*	Transisi peran fungsional dan restensi *tacit knowledge*	Retensi talenta internal melalui pelatihan ulang terbukti 30% lebih hemat biaya dibandingkan melakukan rekrutmen eksternal secara massif	McKinsey Global Institute (2021)'Schwab (2021)
Budaya Organisasi	*Lifelong Learning Culture* dan *Psychological Safety*	Budaya belajar yang inklusif merupakan fondasi utama agar teknologi dipandang sebagai alat bantu kerja, bukan sebagai ancaman bagi pegawai.	Sugiyanto, dkk (2018); CIPD (2022)
Kepemimpinan	*Digital Leadership &* Visi Empatik	Keberhasilan adaptasi digital ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mensinergikan kecanggihan teknologi dengan kesejahteraan psikologis SDM	Schwab (2021); Sugiyanto (2018)

Sumber : Data Sekunder Diolah Penulis (2026)

1.6 Peran Vital Kepemimpinan Digital dan Arsitektur Budaya Belajar

Salah satu temuan kunci dalam penulisan ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi modal manusia sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan digital *(digital leadership).* Figur pemimpin di era disrupsi dituntut memiliki kemampuan untuk mengartikulasikan visi masa depan secara jernih dan empatik. Kepemimpinan yang visioner harus mampu membangun rasa aman psikologis (*psychological safety)* yang memungkinkan setiap individu untuk belajar dan beradaptasi tanpa rasa takut akan kegagalan dalam proses transisi tersebut. Tanpa adanya dukungan dari level top manajemen, program peningkatan kompetensi akan kehilangan arah strategisnya.

Lebih jauh lagi, institusi perlu melembagakan budaya belajar sepanjang hayat (*lifeling learning culture*) sebagai DNA organisasi. Budaya ini diimplementasikan melalui penyediaan waktu khusus bagi pengembangan diri, pemberian insentif yang relevan bagi pencapaian kompetensi bari, serta penciptaan lingkungan yang menghargai proses inovasi. Tanpa adanya topangan budaya belajar yang kokohm segala bentuk program pelatihan teknis hanya akan dipandang sebagai beban administratif rutin dan bukan sebagai kesempatan strategis untuk berkembang secara karir. Sebagaimana ditegaskan oleh Sugiyanto, dkk (2018:72), penguatan modal manusia berbasis inovasi hanya akan terwujud jika terdapat sinergi yang harmonis antara kebijakan manajemen tingkat atas dan kesiapan budaya di level akar rumput.

4.6 Sinergi Manusia dan Teknologi sebagai Kolaborasi Strategi di Masa Depan

Interpretasi teoritis akhir dalam kajian ini menegaskan bahwa teknologi tidak boleh dipandang sebagai substitusi atau pengganti peran manusia secara absolut, melainkan harus diposisikan sebagai *enabler* atau penguat efektivitas kerja manusia. Sinergi antara intuisi, empati, dan kreativitas manusia dengan posisi serta daya komputasi mesin merupakan kunci utama produktivitas di masa depan. Teknologi berfungsi membebaskan manusia dari beban kerja administratif yang repetitif dan menjemukan sehingga memberikan ruang kognitif yang lebih luas bagi karyawan untuk focus pada aktivitas yang membutuhkan pemecahan masalah kompleks, inovasi strategis, dan kepemimpinan moral yang tidak mampu dilakukan oleh algoritma manapun.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penulisan ini menyimpulkan bahwa di tengah disrupsi teknologi yang massif, strategi *upskilling* dan *reskilling* telah bertransformasi menjadi mandate strategis organisasi untuk menjamin keberlangsungan hidup dan daya saing jangka panjang. Upaya menutup kesenjangan keterampilan harus dipandang sebagai investasi aset tidak berwujud yang krusial bagi produktivitas, dimana keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada sinkronisasi

antara kemajuan tekologi dan kesiapan kompetensi manusia. Analis menunjukkan bahwa audit kompetensi berkala berbasis data menjadi fondasi efektivitas intervensi pengembangan, sementara kepemimpinan digital dan budaya belajar sepanjang hayat menjadi penentu utama dalam membangun rasa aman psikologis serta menurunkan resistensi karyawan terhadap perubahan. Pada akhirnya, sinergi antara intuisi manusia dan presisi mesin merupakan kunci masa depan yang menempatkan teknologi sebagai alat bantu agar manusia dapat fokus pada pemecahan masalah kompleks strategis.

Sebagai saran praktis, pimpinan organisasi didorong untuk segera menyusun peta jalan talenta digital yang dinamis dan mengoptimalkan ekosistem pembelajaran digital yang fleksibel bagi seluruh lapisan pegawai. Penguatan kualitas kepemimpinan manajer dalam mengelola transisi karier secara humanis serta kolaborasi antara sektor pendidikan dan industri juga sangat diperlukan untuk menjaga relevansi kompetensi dengan standar kerja global. Untuk penelitian di masa depan, disarankan adanya pengembangan studi empiris kuantitatif guna mengukur tingkat pengembalian investasi pelatihan, kajian mendalam mengenai dampak psikologis proses pelatihan ulang terhadap kesejahteraan mental karyawan, serta analisis yang lebih tersegmentasi pada sektor-sektor spesifik dengan tingkat otomatisasi tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

Baxter, J., Chua, W.F., Elharidy, A.M., Nicholson, B., Scapens,R.W., & Gurd, B. (2008). Qualitative Research in Accounting & Management Remaining consistent with method? An analysis of grounded theory research in accounting. *Qualitative Research in Accounting & Management,* (7), 101-121. https:/doi.org/10.1108/11766090810888917

Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education (3rd ed.)*. Chicago: University of Chicago Press.

Deloitte Insights. (2023). *Global Human Capital Trends 2023: New Fundamentals for a Boundaryless World*. Deloitte Development LLC.

Schwab, K. (2021). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum.

McKinsey Global Institute. (2021). *The Future of Work after COVID-19*. McKinsey & Company.

Sugiyanto, S. (2018). Pengaruh Tax Avoidance Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Pemoderasi Kepemilikan Institusional. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Universitas Pamulang*, 6(1), 82-96.

Sugiyanto, S., Kartolo, R., & Yusuf, M. (2018). Implikasinya Umkm Pada Ekonomi Kreatif Dan Inovasi Di Kabupaten Garut Jawa Barat. *Abdi Laksana: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(1), 67-74.

Sujarweni, V. W. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.

Thite, M. (2023). *Digital Human Resource Management: Strategic Programs for Digital Transformation*. New York: Routledge.

World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. Geneva: World Economic Forum.

CIPD. (2022). *Learning and skills at work 2022*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.