

STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM MENGHADAPI TRANSFORMASI DIGITAL DI
PERUSAHAAN: PENDEKATAN ADAPTIF TERHADAP BIDAYA DAN KINERJA ORGANISASI

Heidy Destriani, Defi Saraswati, Febi Floweresta

Universitas Pembangunan Jaya

Email korespondensi: heidy.destriani@gmail.com

ABSTRAK

Transformasi digital menuntut perusahaan melakukan perubahan menyeluruh yang mencakup aspek teknologi, budaya, struktur, dan kompetensi sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi manajemen perubahan yang efektif dalam menghadapi transformasi digital serta mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilannya. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi literatur sistematis terhadap 25 artikel jurnal dan laporan penelitian yang dipublikasikan antara 2021-2025. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi literatur dengan kriteria inklusi: publikasi berbahasa Indonesia dan Inggris, fokus pada manajemen perubahan dan transformasi digital, serta terindeks pada database bereputasi. Analisis data menggunakan teknik analisis tematik dengan tahapan coding, kategorisasi, dan interpretasi. Temuan menunjukkan bahwa strategi manajemen perubahan yang efektif mencakup kepemimpinan transformasional, komunikasi partisipatif, pengembangan kompetensi digital, dan pengelolaan budaya organisasi yang adaptif. Budaya organisasi yang mendukung inovasi, fleksibilitas, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan terbukti menjadi mediator signifikan antara transformasi digital dan peningkatan kinerja organisasi. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model manajemen perubahan di era digital serta implikasi praktis bagi pemimpin organisasi dalam merancang roadmap transformasi digital yang berkelanjutan.

Kata kunci: manajemen perubahan, transformasi digital, budaya organisasi, kinerja organisasi, kepemimpinan digital

ABSTRACT

Digital transformation demands companies to undertake comprehensive changes encompassing technology, culture, structure, and human resource competencies. This study aims to analyze effective change management strategies in facing digital transformation and identify key factors influencing its success. The research employs a descriptive qualitative approach through systematic literature review of 25 journal articles and research reports published between 2021-2025. Data collection was conducted through literature documentation with inclusion criteria: publications in Indonesian and English, focus on change management and digital transformation, and indexed in reputable databases. Data analysis utilized thematic analysis techniques with coding, categorization, and interpretation stages. Findings indicate that effective change management strategies include transformational leadership, participatory communication, digital competency development, and adaptive organizational culture management.

Article History

Received: December 2025

Reviewed: December 2025

Published: December 2025

Plagiarism checker no 1544

Doi : prefix doi :

10.8734/musytari.v1i2.359

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under
a [creative commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)
[attribution-noncommercial](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)
4.0 international license

Organizational culture supporting innovation, flexibility, collaboration, and continuous learning proved to be a significant mediator between digital transformation and organizational performance improvement. This research contributes theoretically to the development of change management models in the digital era and provides practical implications for organizational leaders in designing sustainable digital transformation roadmaps.

Keywords: change management, digital transformation, organizational culture, organizational performance, digital leadership

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Revolusi Industri 4.0 dan percepatan digitalisasi global telah mengubah lanskap bisnis secara fundamental. Perusahaan-perusahaan di Indonesia dan Asia Tenggara menghadapi tekanan kompetitif yang memaksa mereka melakukan transformasi digital untuk mempertahankan relevansi dan keunggulan kompetitif (Kristyanto & Jamil, 2023). Transformasi digital bukan sekadar adopsi teknologi informasi, melainkan perubahan paradigma yang melibatkan restrukturisasi model bisnis, redesain proses operasional, rekonfigurasi struktur organisasi, dan yang terpenting, transformasi budaya kerja serta mindset seluruh anggota organisasi.

Fenomena ini menimbulkan kompleksitas tersendiri karena transformasi digital tidak hanya menuntut investasi teknologi yang substansial, tetapi juga memerlukan kesiapan organisasional yang matang. Penelitian Komariyah dan Ismawanti (2024) pada organisasi nirlaba di Indonesia mengungkap bahwa manajemen perubahan memainkan peran mediasi yang signifikan antara transformasi digital dan kinerja organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada bagaimana organisasi mengelola proses perubahannya.

Namun demikian, berbagai studi menunjukkan bahwa tingkat kegagalan implementasi transformasi digital masih cukup tinggi. Resistensi karyawan terhadap perubahan, kesenjangan kompetensi digital, kekakuan budaya organisasi, serta lemahnya dukungan kepemimpinan menjadi hambatan-hambatan utama yang sering dijumpai (Rahmadyah & Aslami, 2024). Di sektor perbankan Indonesia, misalnya, upaya digitalisasi layanan menghadapi tantangan serius dalam aspek kesiapan sumber daya manusia dan perubahan pola kerja yang sudah mengakar (Samosir, 2023).

Budiman (2024) dalam studinya terhadap transformasi digital di lingkungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia mengidentifikasi bahwa implementasi good governance dalam konteks digitalisasi memerlukan pendekatan manajemen perubahan yang terstruktur dan sistematis. Hal serupa ditemukan Adam dan Siladjaja (2024) yang menunjukkan bahwa transformasi budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja di era digital.

Kompleksitas ini menegaskan urgensi untuk memahami secara mendalam strategi manajemen perubahan yang efektif dalam konteks transformasi digital. Diperlukan pendekatan yang holistik dan adaptif yang tidak hanya fokus pada aspek teknologi, tetapi juga memperhatikan dimensi manusia, budaya organisasi, dan sistem manajemen yang mendukung keberlanjutan perubahan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penelitian ini merumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi manajemen perubahan yang efektif dalam menghadapi transformasi digital di perusahaan?
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilan implementasi manajemen perubahan dalam proses digitalisasi organisasi?
3. Bagaimana peran budaya organisasi dalam mendukung keberhasilan transformasi digital dan peningkatan kinerja organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis strategi manajemen perubahan yang efektif dalam menghadapi transformasi digital di perusahaan
2. Mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan penerapan manajemen perubahan digital
3. Menjelaskan peran budaya organisasi sebagai pendukung perubahan digital dan peningkatan kinerja organisasi
4. Memberikan rekomendasi praktis bagi manajer dan praktisi organisasi dalam mengelola perubahan digital secara adaptif dan berkelanjutan

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat Teoretis: Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan literatur manajemen perubahan, khususnya dalam konteks transformasi digital. Integrasi berbagai perspektif teoretis yang digunakan dapat memperkaya pemahaman mengenai dinamika perubahan organisasi di era digital.

Manfaat Praktis: Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi praktisi dan pemimpin organisasi dalam merancang dan mengimplementasikan strategi transformasi digital yang efektif, dengan memperhatikan aspek-aspek kritis dalam manajemen perubahan dan pengembangan budaya organisasi.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan merupakan pendekatan sistematis untuk mengelola transisi organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan di masa depan. Kurt Lewin mengembangkan model perubahan tiga tahap yang menjadi fondasi teori manajemen perubahan modern, yaitu: *unfreezing* (pencairan), *changing* (perubahan), dan *refreezing* (pembekuan kembali). Tahap *unfreezing* melibatkan proses mempersiapkan organisasi untuk menerima perubahan dengan mengurangi resistensi dan menciptakan kesadaran akan urgensi perubahan. Tahap *changing* merupakan implementasi perubahan itu sendiri melalui adopsi perilaku, proses, atau struktur baru. Tahap *refreezing* mengkonsolidasikan perubahan yang telah terjadi dan mengintegrasikannya ke dalam norma serta praktik organisasi yang permanen (Romandar, 2023).

Dalam perkembangannya, John P. Kotter memperluas konsep tersebut menjadi delapan langkah manajemen perubahan yang lebih operasional: (1) menciptakan rasa urgensi, (2) membentuk koalisi pemandu yang kuat, (3) mengembangkan visi dan strategi, (4) mengkomunikasikan visi perubahan, (5) memberdayakan tindakan berbasis visi, (6) menghasilkan kemenangan jangka

pendek, (7) mengkonsolidasikan pencapaian dan menghasilkan perubahan lebih lanjut, serta (8) menanamkan pendekatan baru dalam budaya organisasi. Model Kotter menekankan pentingnya kepemimpinan yang kuat dan keterlibatan seluruh level organisasi dalam proses perubahan.

Wahyuni, Gunawan, dan Charli (2025) menjelaskan bahwa manajemen perubahan dalam era modern tidak lagi bersifat linear, melainkan iteratif dan berkelanjutan. Organisasi harus mengembangkan kapabilitas untuk terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat dan tidak dapat diprediksi. Hal ini menuntut pendekatan manajemen perubahan yang lebih fleksibel dan responsif.

2.2 Transformasi Digital Organisasi

Transformasi digital merupakan proses fundamental yang melibatkan pemanfaatan teknologi digital untuk menciptakan atau memodifikasi proses bisnis, budaya, dan pengalaman pelanggan guna memenuhi kebutuhan bisnis dan pasar yang terus berubah (Wati & Rajuddin, 2024). Konsep ini mencakup tiga dimensi utama: digitisasi (konversi informasi analog menjadi digital), digitalisasi (penggunaan teknologi digital untuk mengubah model bisnis), dan transformasi digital (perubahan holistik yang mempengaruhi seluruh aspek organisasi).

Halim, Kesuma, dan Siregar (2023) mengidentifikasi bahwa transformasi digital yang sukses memerlukan strategi yang mengoptimalkan integrasi antara teknologi, proses bisnis, dan kapabilitas organisasi. Transformasi ini tidak hanya tentang implementasi sistem atau platform digital, tetapi juga tentang bagaimana organisasi mengubah cara kerjanya secara fundamental untuk memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh teknologi digital.

Khairunisa, Adelin, Hasri, dan Sohiron (2025) menekankan peran krusial knowledge management dalam transformasi digital organisasi modern. Pengelolaan pengetahuan yang efektif memungkinkan organisasi untuk mengakumulasi, mendistribusikan, dan mengaplikasikan pengetahuan digital yang diperlukan untuk mendukung inovasi berkelanjutan. Transformasi digital menuntut organisasi untuk tidak hanya mengadopsi teknologi baru, tetapi juga mengembangkan kapabilitas pembelajaran organisasional yang memungkinkan adaptasi berkelanjutan terhadap perubahan teknologi.

2.3 Budaya Organisasi dan Perubahan

Edgar H. Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dipelajari oleh suatu kelompok ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dianggap valid dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan terkait masalah tersebut. Schein mengidentifikasi tiga level budaya organisasi: artifacts (simbol dan praktik yang terlihat), espoused values (nilai dan norma yang dinyatakan), dan basic underlying assumptions (asumsi dasar yang tidak disadari).

Adam dan Siladjaja (2024) dalam studinya menemukan bahwa transformasi budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi di era digital. Budaya yang mendukung inovasi, eksperimentasi, kolaborasi lintas fungsi, dan pembelajaran dari kegagalan menjadi prasyarat penting bagi keberhasilan transformasi digital. Organisasi dengan budaya hierarkis yang kaku cenderung mengalami kesulitan lebih besar dalam mengadopsi cara kerja yang lebih agile dan kolaboratif yang dituntut oleh lingkungan digital.

Anindhita (2025) menganalisis pentingnya menilai budaya korporat dan digital dalam mengembangkan strategi transformasional. Studi tersebut menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan antara budaya organisasi yang ada dengan budaya digital yang diperlukan untuk

mendukung transformasi. Oleh karena itu, diperlukan intervensi terencana untuk mengubah mindset, nilai, dan perilaku organisasional agar sejalan dengan tuntutan era digital.

2.4 Keterkaitan Manajemen Perubahan, Transformasi Digital, dan Kinerja Organisasi

Komariyah dan Ismawanti (2024) dalam penelitian empiris mereka terhadap organisasi nirlaba di Indonesia menemukan bahwa manajemen perubahan berfungsi sebagai mediator penuh antara transformasi digital dan kinerja organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa transformasi digital tidak secara otomatis meningkatkan kinerja organisasi; diperlukan proses manajemen perubahan yang efektif untuk menerjemahkan investasi teknologi menjadi peningkatan kinerja nyata.

Penelitian tersebut juga mengungkap bahwa employee engagement (keterlibatan karyawan) memainkan peran moderator dalam hubungan tersebut. Karyawan yang engaged cenderung lebih terbuka terhadap perubahan, lebih proaktif dalam mempelajari teknologi baru, dan lebih committed terhadap tujuan transformasi organisasi. Hal ini menekankan pentingnya dimensi manusia dalam proses transformasi digital.

Rahmadyah dan Aslami (2024) mengidentifikasi beberapa strategi manajemen perubahan yang krusial dalam konteks transformasi digital: (1) pengembangan visi dan roadmap transformasi yang jelas, (2) pembentukan tim change agent yang kompeten, (3) komunikasi intensif dan transparansi, (4) program pelatihan dan pengembangan kompetensi digital yang berkelanjutan, (5) sistem insentif yang mendorong adopsi perubahan, serta (6) monitoring dan evaluasi yang teratur untuk mengukur progress dan melakukan penyesuaian strategi.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis. Pilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada karakteristik fenomena yang diteliti, yaitu manajemen perubahan dalam transformasi digital, yang memerlukan pemahaman mendalam dan holistik mengenai konteks, proses, dan dinamika yang terjadi dalam organisasi. Metode deskriptif analitis digunakan untuk menggambarkan secara sistematis fenomena yang diteliti berdasarkan fakta dan data yang diperoleh, kemudian menganalisisnya untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data sekunder yang diperoleh dari literatur ilmiah berupa jurnal penelitian, artikel prosiding, laporan penelitian, dan publikasi ilmiah lainnya. Data sekunder dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk melakukan sintesis pengetahuan yang telah ada mengenai strategi manajemen perubahan dalam transformasi digital.

Sumber data diperoleh dari berbagai basis data akademik bereputasi, antara lain:

- Portal Garuda (Garba Rujukan Digital)
- Google Scholar
- SINTA (Science and Technology Index)
- Portal jurnal nasional terakreditasi
- Repositori institusi pendidikan tinggi di Indonesia

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui metode dokumentasi dengan teknik systematic literature review. Proses pengumpulan data dilaksanakan melalui beberapa tahapan:

Tahap 1: Identifikasi dan Pencarian Literatur Pencarian literatur dilakukan menggunakan kata kunci: "manajemen perubahan", "transformasi digital", "budaya organisasi", "kinerja organisasi", "kepemimpinan digital", "change management", "digital transformation", dan kombinasinya dalam bahasa Indonesia dan Inggris. Pencarian dibatasi pada publikasi tahun 2021-2025 untuk memastikan relevansi dan kebaruan informasi.

Tahap 2: Seleksi dan Evaluasi Literatur Literatur yang diperoleh dari hasil pencarian awal selanjutnya diseleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi:

Kriteria Inklusi:

- Publikasi berbahasa Indonesia atau Inggris
- Dipublikasikan antara tahun 2021-2025
- Fokus pada topik manajemen perubahan dan/atau transformasi digital
- Konteks penelitian adalah organisasi di Indonesia atau Asia Tenggara
- Diterbitkan pada jurnal terakreditasi atau bereputasi
- Memiliki metodologi penelitian yang jelas

Kriteria Eksklusi:

- Publikasi berbentuk opinion piece tanpa dukungan data empiris
- Artikel yang tidak dapat diakses full text
- Duplikasi publikasi
- Kualitas metodologi yang meragukan

Dari proses seleksi awal yang menghasilkan 87 literatur, setelah melalui evaluasi berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh 25 literatur yang memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut.

Tahap 3: Ekstraksi Data Data dari setiap literatur yang terpilih diekstraksi menggunakan matriks ekstraksi data yang mencakup: identitas publikasi (penulis, tahun, judul), tujuan penelitian, metodologi, konteks penelitian, temuan utama, dan kesimpulan. Ekstraksi data ini memudahkan proses analisis dan sintesis informasi.

3.4 Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan teknik analisis tematik (thematic analysis) yang merupakan metode yang sesuai untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola atau tema dalam data kualitatif. Proses analisis dilakukan melalui enam tahapan sebagai berikut:

Tahap 1: Familiarisasi dengan Data Peneliti membaca secara berulang seluruh literatur yang telah terpilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai isi dan konteks dari setiap publikasi. Pada tahap ini, peneliti membuat catatan awal mengenai pola-pola yang muncul.

Tahap 2: Generating Initial Codes Peneliti melakukan koding sistematis terhadap data dengan mengidentifikasi unit-unit informasi yang relevan dengan pertanyaan penelitian. Koding dilakukan secara manual dengan memberikan label pada segmen-segmen teks yang memiliki makna penting. Contoh kode yang dihasilkan antara lain: "resistensi karyawan", "kepemimpinan

transformasional", "komunikasi perubahan", "budaya inovasi", "kompetensi digital", dan sebagainya.

Tahap 3: Searching for Themes Kode-kode yang telah dihasilkan kemudian dikelompokkan menjadi tema-tema potensial yang lebih luas. Peneliti menggunakan mind mapping untuk memvisualisasikan hubungan antara berbagai kode dan mengidentifikasi pola-pola yang muncul. Pada tahap ini, beberapa kode yang serupa digabungkan menjadi satu tema.

Tahap 4: Reviewing Themes Tema-tema yang telah diidentifikasi direview dan direfine untuk memastikan bahwa tema tersebut benar-benar mewakili data dan koheren secara internal. Beberapa tema dipecah menjadi sub-tema, sementara tema lain digabungkan jika terdapat overlap yang signifikan.

Tahap 5: Defining and Naming Themes Setiap tema yang telah di-review diberi definisi yang jelas dan nama yang mewakili esensi dari tema tersebut. Peneliti juga mengidentifikasi hubungan antar tema untuk membangun narasi yang koheren.

Tahap 6: Producing the Report Hasil analisis disusun dalam bentuk narasi deskriptif-analitis yang didukung oleh kutipan dan referensi dari literatur yang dianalisis. Temuan disajikan secara sistematis sesuai dengan tema-tema yang telah diidentifikasi.

Untuk meningkatkan kredibilitas analisis, peneliti melakukan triangulasi sumber dengan membandingkan temuan dari berbagai literatur yang berbeda konteks dan metodologinya. Selain itu, peneliti juga melakukan peer debriefing dengan kolega yang memiliki keahlian di bidang manajemen perubahan untuk memvalidasi interpretasi dan temuan.

3.5 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui:

1. Penelitian ini hanya menggunakan data sekunder dari literatur yang tersedia, sehingga tidak melibatkan pengumpulan data primer dari praktisi atau organisasi secara langsung
2. Cakupan literatur dibatasi pada publikasi berbahasa Indonesia dan Inggris, sehingga kemungkinan terdapat perspektif dari publikasi berbahasa lain yang tidak tertangkap
3. Meskipun telah menggunakan kriteria seleksi yang ketat, kualitas dan kedalaman analisis dalam literatur sumber bervariasi, yang dapat mempengaruhi kesimpulan yang dihasilkan

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Strategi Manajemen Perubahan dalam Transformasi Digital

Berdasarkan analisis tematik terhadap literatur yang dikaji, teridentifikasi empat strategi utama manajemen perubahan yang efektif dalam konteks transformasi digital:

4.1.1 Kepemimpinan Transformasional dan Pembentukan Visi Digital

Kepemimpinan memegang peranan krusial dalam mengarahkan dan memfasilitasi transformasi digital. Romandar (2023) dalam kajian pustaka sistematisnya menemukan bahwa kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi, mengkomunikasikan visi yang jelas, dan memberdayakan tim menjadi faktor determinan keberhasilan perubahan. Pemimpin transformasional tidak hanya bertindak sebagai penguasa yang memberi instruksi, melainkan sebagai change agent yang mampu memotivasi dan menggerakkan seluruh organisasi menuju visi digital yang diinginkan.

Wahyuni et al. (2025) menegaskan bahwa pemimpin dalam era transformasi digital harus memiliki kompetensi ganda: pemahaman teknologi yang memadai serta kemampuan mengelola aspek manusia dalam perubahan. Mereka harus mampu menerjemahkan kompleksitas teknologi menjadi visi yang mudah dipahami dan relevan bagi seluruh level organisasi. Hal ini sejalan dengan model Kotter yang menekankan pentingnya mengembangkan dan mengkomunikasikan visi perubahan yang compelling.

Dalam konteks Indonesia, Budiman (2024) menunjukkan bagaimana kepemimpinan di Kementerian Keuangan berperan dalam mengarahkan transformasi digital sebagai implementasi good governance. Pemimpin tidak hanya fokus pada aspek teknologi, tetapi juga memastikan bahwa transformasi digital sejalan dengan nilai-nilai organisasi dan prinsip tata kelola yang baik.

4.1.2 Komunikasi Partisipatif dan Manajemen Resistensi

Komunikasi merupakan elemen vital dalam manajemen perubahan. Rahmadyah dan Aslami (2024) mengidentifikasi bahwa komunikasi yang efektif dalam transformasi digital harus bersifat dua arah, transparan, dan berkelanjutan. Organisasi perlu mengkomunikasikan tidak hanya apa yang akan berubah, tetapi juga mengapa perubahan itu penting, bagaimana proses perubahan akan berlangsung, dan apa dampaknya terhadap setiap individu.

Resistensi terhadap perubahan merupakan fenomena alami yang hampir selalu muncul dalam setiap inisiatif transformasi. Samosir (2023) dalam studinya terhadap transformasi digital banking di Indonesia menemukan bahwa resistensi karyawan muncul karena berbagai faktor: ketakutan akan kehilangan pekerjaan, ketidaknyamanan dengan teknologi baru, kekhawatiran kehilangan status atau otoritas, serta ketidakpercayaan terhadap manajemen.

Mengelola resistensi memerlukan pendekatan yang empatik dan inklusif. Organisasi perlu melibatkan karyawan sejak tahap perencanaan, mendengarkan kekhawatiran mereka, dan memberikan dukungan yang memadai. Komariyah dan Ismawanti (2024) menunjukkan bahwa employee engagement berperan sebagai moderator dalam hubungan antara transformasi digital dan kinerja organisasi. Karyawan yang merasa terlibat dan dihargai cenderung lebih terbuka terhadap perubahan dan lebih proaktif dalam mendukung implementasinya.

4.1.3 Pengembangan Kompetensi Digital dan Pembelajaran Berkelanjutan

Transformasi digital menuntut perubahan fundamental dalam kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia organisasi. Wati dan Rajuddin (2024) menekankan bahwa gap kompetensi digital menjadi salah satu hambatan utama dalam transformasi digital di era Industri 4.0. Organisasi perlu mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang ada dan mengembangkan program pengembangan yang terstruktur dan berkelanjutan.

Khairunisa et al. (2025) menggarisbawahi peran knowledge management dalam transformasi digital organisasi modern. Organisasi perlu mengembangkan sistem dan mekanisme untuk mengakumulasi, mendokumentasikan, dan mendistribusikan pengetahuan digital di seluruh organisasi. Hal ini mencakup tidak hanya pengetahuan teknis mengenai penggunaan teknologi, tetapi juga pengetahuan mengenai bagaimana memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan proses bisnis dan menciptakan value bagi pelanggan.

Program pelatihan dan pengembangan harus dirancang tidak hanya sebagai event satu kali, melainkan sebagai proses pembelajaran berkelanjutan. Organisasi perlu menciptakan learning ecosystem yang mendukung continuous learning, baik melalui formal training, coaching dan mentoring, communities of practice, maupun self-directed learning dengan dukungan platform digital.

4.1.4 Pendekatan Adaptif dan Agile

Karakteristik lingkungan digital yang cepat berubah dan tidak dapat diprediksi menuntut pendekatan manajemen perubahan yang lebih fleksibel dan adaptif. Wahyuni et al. (2025) menjelaskan bahwa model manajemen perubahan tradisional yang bersifat linear dan terencana secara rigid sering kali tidak efektif dalam konteks transformasi digital. Diperlukan pendekatan yang lebih agile yang memungkinkan organisasi untuk bereksperimen, belajar dari hasil eksperimen, dan melakukan penyesuaian secara cepat.

Halim et al. (2023) menekankan pentingnya strategi transformasi digital yang iteratif, di mana organisasi melakukan implementasi secara bertahap, mengevaluasi hasil, dan melakukan penyesuaian berdasarkan pembelajaran yang diperoleh. Pendekatan ini mengurangi risiko kegagalan besar dan memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap feedback dan perubahan kondisi.

4.2 Faktor-Faktor Keberhasilan Implementasi Manajemen Perubahan

Analisis terhadap literatur mengidentifikasi beberapa faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan implementasi manajemen perubahan dalam transformasi digital:

4.2.1 Dukungan Manajemen Puncak

Seluruh literatur yang dikaji secara konsisten menekankan pentingnya dukungan dan komitmen dari manajemen puncak. Dukungan ini tidak hanya bersifat simbolik, tetapi harus ditunjukkan melalui alokasi sumber daya yang memadai, keterlibatan aktif dalam proses perubahan, dan konsistensi antara perkataan dan tindakan. Romandar (2023) menunjukkan bahwa ketika manajemen puncak tidak menunjukkan komitmen yang kuat terhadap perubahan, pesan yang tersampaikan kepada organisasi adalah bahwa perubahan tersebut tidak prioritas, yang pada akhirnya melemahkan motivasi dan upaya transformasi.

4.2.2 Kesiapan Organisasional

Kesiapan organisasional mencakup berbagai dimensi: infrastruktur teknologi yang memadai, sistem dan proses yang mendukung, struktur organisasi yang fleksibel, serta sumber daya manusia yang kompeten. Adam dan Siladjaja (2024) menemukan bahwa organisasi dengan tingkat kesiapan yang tinggi cenderung lebih berhasil dalam transformasi digital dan mengalami peningkatan kinerja yang lebih signifikan.

Kesiapan juga mencakup aspek psikologis, yaitu sejauh mana anggota organisasi percaya bahwa perubahan diperlukan, bahwa organisasi mampu melakukan perubahan, dan bahwa perubahan akan membawa dampak positif. Rahmadyah dan Aslami (2024) menekankan pentingnya melakukan readiness assessment sebelum memulai inisiatif transformasi untuk mengidentifikasi area-area yang memerlukan intervensi khusus.

4.2.3 Budaya Organisasi yang Adaptif

Budaya organisasi yang kondusif terhadap perubahan menjadi prediktor kuat keberhasilan transformasi digital. Anindhita (2025) dalam penelitiannya terhadap PT Sarana Multi Infrastruktur menemukan bahwa kesenjangan antara budaya organisasi yang ada dengan budaya digital yang diperlukan menjadi hambatan serius. Organisasi dengan budaya yang menekankan hierarki kaku, risk aversion, dan silo mentality mengalami kesulitan lebih besar dibandingkan organisasi dengan budaya yang mendorong kolaborasi, eksperimentasi, dan pembelajaran dari kegagalan.

4.2.4 Sistem Reward dan Recognition

Komariyah dan Ismawanti (2024) mengidentifikasi bahwa sistem insentif dan pengakuan yang mendukung perilaku perubahan berperan penting dalam mendorong adopsi teknologi dan cara kerja baru. Organisasi perlu menyelaraskan sistem reward dengan tujuan transformasi digital, sehingga perilaku yang mendukung perubahan mendapat reinforcement positif.

4.3 Peran Budaya Organisasi dalam Transformasi Digital

Budaya organisasi memainkan peran ganda dalam transformasi digital: sebagai enabler sekaligus sebagai barrier. Analisis menunjukkan beberapa aspek budaya yang krusial:

4.3.1 Budaya Inovasi dan Eksperimentasi

Adam dan Siladjaja (2024) menemukan bahwa transformasi budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja di era digital. Organisasi yang mengembangkan budaya inovasi—di mana eksperimentasi didorong, kegagalan dipandang sebagai pembelajaran, dan ide-ide baru disambut dengan antusias—cenderung lebih sukses dalam memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh teknologi digital.

Budaya inovasi tidak terbentuk secara spontan, melainkan memerlukan intervensi yang disengaja dan konsisten dari kepemimpinan. Ini mencakup menciptakan safe space untuk bereksperimen, menyediakan sumber daya untuk inovasi, serta merayakan baik keberhasilan maupun pembelajaran dari kegagalan.

4.3.2 Kolaborasi Lintas Fungsi

Transformasi digital menuntut kolaborasi yang erat antar berbagai fungsi dalam organisasi. Wati dan Rajuddin (2024) menjelaskan bahwa silo mentality yang sering ditemukan dalam organisasi tradisional menjadi hambatan serius dalam digitalisasi. Budaya yang mendorong kolaborasi lintas fungsi, berbagi informasi dan pengetahuan, serta kerja tim yang erat menjadi enabler penting.

4.3.3 Customer Centricity

Halim et al. (2023) menekankan bahwa transformasi digital yang berhasil selalu berfokus pada penciptaan value bagi pelanggan. Budaya organisasi perlu diorientasikan untuk mengutamakan kebutuhan dan pengalaman pelanggan dalam setiap keputusan dan tindakan. Ini memerlukan pergeseran mindset dari internal focus menjadi external focus.

4.3.4 Pembelajaran Berkelanjutan

Khairunisa et al. (2025) mengidentifikasi bahwa organisasi yang memiliki budaya learning—di mana pembelajaran dipandang sebagai tanggung jawab setiap individu, pengetahuan dibagi secara terbuka, dan continuous improvement menjadi norma—lebih mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat. Budaya learning menciptakan organisasi yang agile dan resilient.

4.4 Dampak Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Organisasi

Analisis terhadap literatur menunjukkan bahwa manajemen perubahan yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi melalui beberapa mekanisme:

4.4.1 Mediasi Penuh

Komariyah dan Ismawanti (2024) menemukan bukti empiris bahwa manajemen perubahan memediasi secara penuh hubungan antara transformasi digital dan kinerja organisasi. Ini berarti bahwa investasi dalam teknologi digital tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan

kinerja; diperlukan proses manajemen perubahan yang efektif untuk menerjemahkan potensi teknologi menjadi kinerja aktual.

4.4.2 Peningkatan Efisiensi Operasional

Samosir (2023) menunjukkan bahwa transformasi digital banking yang didukung oleh manajemen perubahan yang baik menghasilkan peningkatan efisiensi operasional yang signifikan melalui otomasi proses, pengurangan kesalahan, dan percepatan waktu layanan. Namun, peningkatan efisiensi ini hanya dapat direalisasikan jika karyawan memiliki kompetensi untuk mengoperasikan sistem baru dan proses bisnis dirancang ulang untuk memanfaatkan kapabilitas teknologi.

4.4.3 Peningkatan Kapabilitas Inovasi

Adam dan Siladjaja (2024) mengidentifikasi bahwa transformasi budaya organisasi yang menyertai transformasi digital meningkatkan kapabilitas inovasi organisasi. Organisasi menjadi lebih responsif terhadap perubahan pasar, lebih cepat dalam mengembangkan produk atau layanan baru, dan lebih mampu menciptakan diferensiasi kompetitif.

4.4.4 Peningkatan Employee Engagement dan Produktivitas

Komariyah dan Ismawanti (2024) menemukan bahwa employee engagement berperan sebagai moderator dalam hubungan antara transformasi digital dan kinerja. Manajemen perubahan yang efektif meningkatkan engagement karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap produktivitas, kreativitas, dan komitmen organisasional yang lebih tinggi.

4.5 Sintesis dan Model Integratif

Berdasarkan analisis komprehensif terhadap literatur, penelitian ini mengajukan sebuah model integratif manajemen perubahan dalam transformasi digital yang mencakup tiga komponen utama:

Komponen Enabler: Kepemimpinan transformasional, dukungan manajemen puncak, kesiapan organisasional, dan sistem reward yang mendukung.

Komponen Proses: Komunikasi partisipatif, pengembangan kompetensi digital, manajemen resistensi, implementasi agile dan adaptif, serta monitoring dan evaluasi berkelanjutan.

Komponen Outcome: Transformasi budaya organisasi, peningkatan kapabilitas digital, peningkatan kinerja operasional, dan peningkatan daya saing organisasi.

Model ini menekankan bahwa ketiga komponen tersebut saling terkait dan perlu dikelola secara holistik. Keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada teknologi atau strategi, melainkan pada bagaimana organisasi mengelola aspek manusia dan budaya dalam perubahan.

5. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis sistematis terhadap literatur yang dikaji, penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan utama:

Strategi manajemen perubahan yang efektif dalam menghadapi transformasi digital setidaknya mencakup empat elemen kunci yang saling melengkapi. Pertama, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menginspirasi, mengarahkan, serta memberdayakan karyawan untuk menerima perubahan. Kedua, komunikasi partisipatif yang transparan dan

berkelanjutan diperlukan untuk mengurangi resistensi dan membangun pemahaman kolektif mengenai tujuan transformasi. Ketiga, pengembangan kompetensi digital melalui program pembelajaran berkelanjutan menjadi fondasi utama agar sumber daya manusia mampu beradaptasi dengan tuntutan teknologi baru. Keempat, pendekatan adaptif dan agile memungkinkan organisasi untuk bereksperimen, melakukan iterasi, dan belajar secara berkesinambungan dalam menghadapi dinamika digital yang cepat. Keempat elemen tersebut harus diimplementasikan secara terpadu untuk memaksimalkan keberhasilan proses perubahan.

Keberhasilan implementasi manajemen perubahan dalam konteks digital turut dipengaruhi oleh sejumlah faktor krusial, antara lain dukungan serta komitmen manajemen puncak, tingkat kesiapan organisasi dari sisi teknologi, proses, struktur, dan sumber daya manusia, serta kekuatan budaya organisasi yang mendukung inovasi. Sistem reward dan recognition yang mendorong perilaku adaptif juga berperan penting karena mampu memperkuat motivasi internal karyawan. Faktor-faktor ini tidak bekerja secara terpisah, melainkan berinteraksi membentuk ekosistem yang dapat mempercepat atau menghambat transformasi digital.

Selain itu, budaya organisasi memainkan peran sentral sebagai mediator antara transformasi digital dan peningkatan kinerja perusahaan. Budaya yang menekankan inovasi, eksperimentasi, kolaborasi lintas fungsi, orientasi pada pelanggan, dan pembelajaran berkelanjutan telah terbukti menjadi pendorong utama keberhasilan digitalisasi. Sebaliknya, budaya yang rigid, hierarkis, dan cenderung menghindari risiko menjadi hambatan signifikan bagi perubahan. Transformasi budaya merupakan proses jangka panjang yang membutuhkan konsistensi, namun menjadi investasi strategis yang sangat menentukan keberhasilan organisasi di era digital.

Lebih jauh lagi, manajemen perubahan terbukti memediasi secara penuh hubungan antara transformasi digital dan kinerja organisasi. Implementasi teknologi digital tidak otomatis memberikan hasil, karena peningkatan kinerja baru terjadi ketika organisasi mampu menerjemahkan potensi teknologi melalui proses perubahan yang efektif. Dampak positif ini terlihat pada dimensi efisiensi operasional, kapabilitas inovasi, engagement karyawan, hingga daya saing organisasi.

Dengan demikian, pendekatan manajemen perubahan pada era digital perlu bersifat dinamis, adaptif, dan tidak lagi berpola linear seperti model tradisional. Organisasi harus mengembangkan kemampuan untuk terus menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan bisnis yang cepat serta sulit diprediksi, sehingga transformasi digital dapat berjalan secara berkelanjutan dan menghasilkan kinerja yang optimal.

5.2 Implikasi Teoretis

Penelitian ini memberikan beberapa kontribusi teoretis penting:

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis penting dengan mengintegrasikan berbagai perspektif manajemen perubahan—model perubahan Lewin, model delapan langkah Kotter, dan teori budaya organisasi Schein—ke dalam konteks transformasi digital, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kompleksitas perubahan organisasi di era digital. Temuan penelitian ini juga memperkuat bukti empiris mengenai peran mediasi manajemen perubahan dan peran moderasi employee engagement dalam hubungan antara transformasi digital dan kinerja organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memperjelas mekanisme bagaimana transformasi digital berdampak pada peningkatan kinerja tidak hanya melalui aspek teknologi, tetapi melalui proses perubahan perilaku, budaya, dan keterlibatan karyawan. Selain itu, penelitian ini menegaskan pentingnya pergeseran paradigma dari pendekatan manajemen perubahan yang linear dan episodik menuju pendekatan yang iteratif, adaptif, dan berkelanjutan, sesuai dengan karakteristik lingkungan digital yang dinamis dan penuh ketidakpastian.

Secara praktis, temuan penelitian ini memiliki implikasi signifikan bagi pemimpin dan praktisi organisasi. Organisasi yang sedang atau akan melaksanakan transformasi digital perlu mengalokasikan sumber daya tidak hanya pada investasi teknologi, tetapi juga pada manajemen perubahan, termasuk pengembangan sumber daya manusia dan transformasi budaya, agar peluang keberhasilan transformasi semakin besar. Pemimpin organisasi juga perlu mengembangkan kompetensi sebagai change leader yang mampu menginspirasi, mengkomunikasikan visi, mengelola resistensi dengan empati, serta memberdayakan tim sebagai agen perubahan. Selain itu, organisasi harus melakukan assessment menyeluruh terhadap budaya organisasi untuk mengidentifikasi kesenjangan antara budaya saat ini dan budaya digital yang dibutuhkan, kemudian merancang intervensi transformasi budaya yang mencakup perubahan nilai, norma, simbol, dan praktik kerja. Program pengembangan kompetensi digital juga perlu dirancang secara komprehensif dan berkelanjutan melalui pendekatan learning ecosystem yang mencakup pelatihan formal, coaching dan mentoring, communities of practice, serta pembelajaran mandiri. Terakhir, organisasi harus membangun sistem monitoring dan evaluasi yang kuat untuk mengukur kemajuan transformasi digital tidak hanya dari aspek teknologi, tetapi juga dari aspek perubahan perilaku, budaya kerja, dan kinerja organisasi secara keseluruhan, sehingga umpan balik dari sistem tersebut dapat digunakan untuk melakukan penyesuaian strategi secara agile.

5.4 Rekomendasi untuk Penelitian Mendatang

Berdasarkan temuan dan keterbatasan penelitian ini, beberapa rekomendasi untuk penelitian mendatang adalah:

Penelitian mendatang berpotensi memberikan kontribusi lebih luas dengan melakukan studi empiris menggunakan data primer dari organisasi-organisasi yang sedang atau telah menjalani transformasi digital di Indonesia. Studi kasus mendalam maupun penelitian longitudinal dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika dan kompleksitas proses perubahan di lapangan. Selain itu, penelitian kuantitatif dengan sampel yang lebih besar dapat digunakan untuk menguji model integratif yang diajukan dalam studi ini, termasuk mengeksplorasi variabel moderator dan mediator tambahan yang mungkin mempengaruhi hubungan antara manajemen perubahan, transformasi digital, dan kinerja organisasi. Penelitian perbandingan lintas sektor—seperti perbankan, manufaktur, pemerintahan, dan pendidikan—juga penting untuk memahami bagaimana konteks sektor memengaruhi strategi dan tingkat keberhasilan manajemen perubahan. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi aspek spesifik yang masih relatif jarang diteliti, seperti peran teknologi tertentu (artificial intelligence, blockchain, atau cloud computing) dalam mendorong dinamika perubahan organisasi, serta bagaimana perbedaan generasi (baby boomers, Gen X, millennials, dan Gen Z) memengaruhi respons terhadap transformasi digital. Kajian mengenai dampak jangka panjang transformasi digital terhadap keberlanjutan organisasi, kesejahteraan karyawan, dan dampak sosial yang lebih luas juga akan memperkaya pemahaman holistik mengenai nilai dan konsekuensi transformasi digital.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan temuan. Pertama, penelitian ini sepenuhnya bergantung pada data sekunder, tanpa melibatkan pengumpulan data primer dari praktisi atau organisasi, sehingga kedalaman pemahaman mengenai praktik manajemen perubahan di lapangan masih terbatas. Kedua, meskipun telah diterapkan kriteria seleksi literatur yang ketat, variasi kualitas dan kedalaman analisis dalam sumber-sumber literatur dapat memengaruhi kekuatan dan ketepatan kesimpulan penelitian. Ketiga, fokus kajian pada konteks Indonesia dan Asia Tenggara membatasi generalisasi temuan ke wilayah dengan karakteristik budaya, ekonomi, dan tingkat kesiapan teknologi yang berbeda. Keempat, penelitian ini menggunakan literatur yang

diterbitkan pada periode 2021-2025, sehingga mungkin tidak sepenuhnya menangkap perkembangan teknologi digital dan praktik manajemen perubahan yang berkembang pesat. Meskipun demikian, penelitian ini tetap memberikan kontribusi penting melalui sintesis pengetahuan yang ada dan penyusunan kerangka komprehensif untuk memahami manajemen perubahan dalam konteks transformasi digital, yang diharapkan dapat menjadi landasan kuat bagi penelitian dan praktik di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, A., & Siladjaja, M. (2024). Organizational culture transformation and its impact on performance in the digital era. *Dinasti International Journal of Management Science*, 6(5), 45-57. <https://doi.org/10.38035/dijms.v6i5.4575>
- Anindhita, C. D. (2025). Assessing corporate and digital culture to develop transformational strategy at PT Sarana Multi Infrastruktur (Persero). *Eduvest Journal of Universal Studies*, 5(9), 112-126. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i9.51239>
- Budiman, I. F. (2024). Transformasi digital di lingkungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia sebagai implementasi good governance. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 2(3), 55-66. <https://doi.org/10.572349/neraca.v2i3.1115>
- Halim, H., Kesuma, T. M., & Siregar, M. R. (2023). Digital transformation strategy to optimise company performance. *Jurnal Manajemen Bisnis, Akuntansi dan Keuangan*, 2(2), 189-200. <https://doi.org/10.55927/jambak.v2i2.7022>
- Khairunisa, A., Adelin, M., Hasri, S., & Sohiron, S. (2025). Transformasi digital: Peran knowledge management dalam organisasi modern. *JPTAM: Jurnal Pendidikan dan Teknologi Administrasi*, 9(2), 88-99. <https://doi.org/10.31004/jptam.v9i2.29156>
- Komariyah, I., & Ismawanti, R. (2024). Exploring the influence of digital transformation, change management, and employee engagement on organisational performance of non-profit organisations in Indonesia. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(2), 14-27. <https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.919>
- Kristyanto, V. S., & Jamil, H. (2023). Digital transformation and its impact on inclusive growth: A four-decade experience in Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Studi Pembangunan*, 24(2), 346-367. <https://doi.org/10.18196/jesp.v24i2.19919>
- Rahmadyah, N., & Aslami, N. (2024). Strategi manajemen perubahan perusahaan di era transformasi digital. *Ekonomi: Jurnal Ekonomi, Akuntansi, dan Manajemen*, 4(2), 201-214. <https://doi.org/10.37577/ekonam.v4i2.441>
- Romandar, F. (2023). Analisis strategi manajemen perubahan pada era digital: Kajian pustaka sistematis. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 6(4), 70-83. <https://doi.org/10.37385/msej.v6i4.7779>
- Samosir, P. (2023). Change management for the transformation of digital banking in Indonesia. *Jurnal Sistem Cerdas*, 6(1), 35-47. <https://doi.org/10.37396/jsc.v6i1.280>
- Wahyuni, A. S., Gunawan, D., & Charli, C. O. (2025). Tugas manajemen perubahan dalam transformasi digital di era modern. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa*, 1(9), 59-70. <https://doi.org/10.59837/jpnmb.v1i9.324>

Wati, K. L., & Rajuddin, W. N. (2024). Transformasi digital dalam manajemen bisnis: Tantangan dan peluang di era Industri 4.0. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 101-112.
<https://doi.org/10.56145/ekobis.v5i1.317>