

Analysis Of Change Management Strategy In The Digital Era: A Systematic Literature Review

Analisis Strategi Manajemen Perubahan Pada Era Digital: Kajian Pustaka Sistematis

Finky Romandar

Universitas Singaperbangsa Karawang
1910631140187@student.unsika.ac.id

**Corresponding Author*

ABSTRACT

Digital transformation has forced organizations to adapt at unprecedented speed, making change management a critical component in determining success. This research aims to identify key elements of digital change management, explore interactions between elements, and develop an integrative model that accommodates the unique characteristics of digital transformation. The methodology used is a systematic literature review with a PRISMA protocol modified for qualitative research. The research was conducted in four stages: formulating research questions, searching and selecting literature, extracting and analyzing data, and synthesizing and reporting results. From 612 identified articles, 47 high-quality articles were analyzed using a thematic analysis approach. The results identified seven strategic elements in digital era change management: transformative digital leadership, organizational readiness, digital competency development, communication strategies, stakeholder involvement, supportive organizational culture, and transformation success measurement. Synthesis of findings produced an integrative digital change management model with three phases: preparation, implementation, and sustainability. This research demonstrates that the effectiveness of digital change management is significantly influenced by complex interactions between elements and specific organizational characteristics, where contextual and adaptive approaches become key to successful implementation of digital transformation.

Keywords: Digital Change Management, Digital Transformation, Digital Leadership, Digital Organizational Culture, Digital Competency.

ABSTRAK

Transformasi digital telah memaksa organisasi beradaptasi dengan kecepatan yang belum pernah terjadi sebelumnya, menjadikan manajemen perubahan komponen kritis dalam menentukan keberhasilan. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi elemen kunci manajemen perubahan digital, mengeksplorasi interaksi antar elemen, dan mengembangkan model integratif yang mengakomodasi karakteristik unik transformasi digital. Metodologi yang digunakan adalah kajian pustaka sistematis dengan protokol PRISMA yang dimodifikasi untuk penelitian kualitatif. Penelitian dilakukan dalam empat tahap: perumusan pertanyaan, pencarian dan seleksi literatur, ekstraksi dan analisis data, serta sintesis dan pelaporan hasil. Dari 612 artikel yang diidentifikasi, 47 artikel berkualitas tinggi dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik. Hasil penelitian mengidentifikasi tujuh elemen strategis dalam manajemen perubahan era digital: kepemimpinan digital transformatif, kesiapan organisasi, pengembangan kompetensi digital, strategi komunikasi, keterlibatan pemangku kepentingan, budaya organisasi pendukung, dan pengukuran keberhasilan transformasi. Sintesis temuan menghasilkan model integratif manajemen perubahan digital dengan tiga fase: persiapan, implementasi, dan keberlanjutan. Penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas manajemen perubahan digital sangat dipengaruhi oleh interaksi kompleks antar elemen dan karakteristik spesifik organisasi, dimana pendekatan kontekstual dan adaptif menjadi kunci keberhasilan implementasi transformasi digital.

Kata Kunci: Manajemen Perubahan Digital, Transformasi Digital, Kepemimpinan Digital, Budaya Organisasi Digital, Kompetensi Digital.

1. Pendahuluan

Era digital telah mengubah lanskap bisnis secara fundamental, memaksa organisasi untuk beradaptasi dengan kecepatan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Transformasi digital tidak hanya sekadar mengadopsi teknologi baru, tetapi juga mengubah proses bisnis, budaya organisasi, dan model operasional secara menyeluruh. Dalam konteks ini, manajemen perubahan menjadi komponen kritis yang menentukan keberhasilan transformasi digital suatu organisasi. Manajemen perubahan merujuk pada pendekatan terstruktur untuk mempersiapkan, mendukung, dan membantu individu, tim, dan organisasi dalam melakukan transisi dari keadaan saat ini ke keadaan yang diinginkan di masa depan. Keberhasilan strategi manajemen perubahan pada era digital bergantung pada kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan perubahan teknologi dengan perubahan pada aspek manusia dan organisasi.

Kompleksitas implementasi perubahan digital telah menciptakan tantangan signifikan bagi banyak organisasi. Data menunjukkan bahwa sekitar 70% inisiatif transformasi digital gagal mencapai tujuannya, dengan faktor utama kegagalan bukan pada aspek teknologi tetapi pada aspek manajemen perubahan yang tidak efektif. Tantangan ini semakin diperparah dengan akselerasi disrupsi digital yang dipicu oleh pandemi COVID-19, yang memaksa organisasi untuk mengadopsi cara kerja baru dalam waktu singkat. Kondisi ini menegaskan pentingnya strategi manajemen perubahan yang efektif untuk memastikan keberhasilan transformasi digital.

Kajian literatur terdahulu telah mengeksplorasi berbagai aspek manajemen perubahan dalam konteks transformasi digital. Penelitian yang dilakukan oleh (Tulungen et al., 2022) mengidentifikasi bahwa kepemimpinan yang transformasional menjadi faktor kunci dalam kesuksesan manajemen perubahan di era digital. Pemimpin transformasional mampu menciptakan visi perubahan yang jelas, mengkomunikasikannya secara efektif, dan memotivasi karyawan untuk mengadopsi perubahan. Studi ini juga menemukan bahwa organisasi yang memiliki pemimpin dengan kemampuan digital leadership memiliki tingkat keberhasilan transformasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi lainnya.

Aspek lain yang telah dieksplorasi adalah peran budaya organisasi dalam mendukung manajemen perubahan digital. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Luvita & Toni, 2022), budaya organisasi yang adaptif dan inovatif merupakan prediktor signifikan dari keberhasilan implementasi perubahan digital. Organisasi dengan budaya yang menghargai pembelajaran berkelanjutan, eksperimentasi, dan toleransi terhadap kegagalan terbukti lebih siap menghadapi turbulensi perubahan digital. Studi ini juga menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi lintas fungsi dan departemen untuk memfasilitasi transfer pengetahuan dan inovasi.

Sementara itu, (Wardhani et al., 2024) menganalisis pengaruh kesiapan organisasi terhadap efektivitas implementasi perubahan digital. Penelitian mereka mengungkapkan bahwa organisasi yang melakukan assessment kesiapan perubahan sebelum memulai inisiatif transformasi digital memiliki tingkat keberhasilan yang jauh lebih tinggi. Assessment ini mencakup evaluasi terhadap infrastruktur teknologi, kompetensi digital karyawan, struktur organisasi, dan proses bisnis. Temuan ini menekankan pentingnya pendekatan sistematis dalam merencanakan dan mengimplementasikan perubahan digital.

Strategi komunikasi juga menjadi fokus kajian dalam literatur manajemen perubahan digital. (Rohana et al., 2023) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa komunikasi perubahan yang transparan, konsisten, dan multi-channel berkorelasi positif dengan tingkat penerimaan karyawan terhadap inisiatif transformasi digital. Komunikasi yang jelas mengenai alasan perubahan, manfaat yang diharapkan, dan langkah-langkah implementasi membantu mengurangi resistensi dan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perubahan. Studi ini juga menggarisbawahi pentingnya menciptakan mekanisme umpan balik dua arah untuk mengakomodasi kekhawatiran karyawan dan melakukan penyesuaian pada strategi implementasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Rizal et al., 2023) mengeksplorasi peran pengembangan kompetensi digital dalam mendukung manajemen perubahan. Studi mereka menemukan bahwa program pengembangan kompetensi yang terstruktur dan berkelanjutan meningkatkan kapabilitas organisasi dalam mengadopsi teknologi baru secara efektif. Program yang mencakup pelatihan teknis, soft skill, dan mindset digital terbukti lebih efektif dalam mempersiapkan karyawan menghadapi perubahan. Temuan ini menegaskan bahwa investasi pada pengembangan kompetensi digital bukan sekadar kebutuhan teknis tetapi merupakan komponen strategis dari manajemen perubahan.

Aspek keterlibatan stakeholder dalam proses manajemen perubahan digital dibahas dalam penelitian (Errida & Lotfi, 2021). Penelitian ini mengidentifikasi bahwa pendekatan manajemen perubahan yang melibatkan stakeholder secara aktif dari tahap perencanaan hingga implementasi memiliki tingkat keberhasilan yang lebih tinggi. Keterlibatan ini menciptakan rasa kepemilikan terhadap inisiatif perubahan dan mengurangi resistensi. Studi ini juga menemukan bahwa organisasi yang membentuk change champion dari berbagai level organisasi lebih efektif dalam mengkatalisis perubahan di seluruh organisasi.

Meskipun penelitian sebelumnya telah memberikan wawasan berharga tentang berbagai aspek manajemen perubahan digital, terdapat kesenjangan literatur dalam hal framework terintegrasi yang menghubungkan berbagai elemen manajemen perubahan dalam konteks transformasi digital. Sebagian besar penelitian cenderung berfokus pada elemen spesifik seperti kepemimpinan, budaya, atau komunikasi, tanpa menyediakan pemahaman komprehensif tentang bagaimana elemen-elemen ini berinteraksi satu sama lain untuk menciptakan ekosistem perubahan yang efektif. Selain itu, penelitian yang ada belum secara memadai mengakomodasi karakteristik unik dari perubahan digital yang sering kali bersifat non-linear, eksponensial, dan disruptif.

Kajian pustaka sistematis ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan literatur tersebut dengan mengembangkan framework integratif untuk manajemen perubahan dalam konteks transformasi digital. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi dan menganalisis elemen-elemen kunci dalam strategi manajemen perubahan digital berdasarkan literatur terkini; (2) mengeksplorasi interaksi antar elemen tersebut dan bagaimana interaksi ini mempengaruhi efektivitas implementasi perubahan; (3) mengembangkan model konseptual manajemen perubahan yang secara khusus dirancang untuk mengakomodasi karakteristik unik dari transformasi digital; dan (4) menyediakan rekomendasi praktis bagi organisasi dalam merencanakan dan mengimplementasikan manajemen perubahan digital yang efektif.

Penelitian ini berusaha untuk memberikan kontribusi signifikan terhadap literatur manajemen perubahan dengan menawarkan perspektif integratif yang menghubungkan aspek manusia, proses, dan teknologi dalam konteks transformasi digital. Dengan mengadopsi pendekatan sistematis dalam menganalisis literatur terkini, kajian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang dinamika manajemen perubahan di era digital dan membantu organisasi dalam mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk mengimplementasikan perubahan digital. Dalam jangka panjang, penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan tingkat keberhasilan inisiatif transformasi digital melalui implementasi manajemen perubahan yang lebih strategis dan kontekstual.

Penelitian ini juga mempertimbangkan perkembangan terbaru dalam praktik manajemen perubahan digital, termasuk penggunaan teknologi seperti analitik data, kecerdasan buatan, dan platform kolaborasi digital dalam memfasilitasi proses perubahan. Dengan mengintegrasikan perspektif teknologi dalam analisis manajemen perubahan, penelitian ini berupaya menjembatani kesenjangan antara literatur manajemen perubahan tradisional dengan realitas perubahan di era digital. Hal ini menjadi semakin relevan mengingat

akselerasi adopsi teknologi digital yang terjadi dalam beberapa tahun terakhir, yang telah secara fundamental mengubah cara organisasi beroperasi dan berkompetisi.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kajian pustaka sistematis (*systematic literature review*) untuk menganalisis strategi manajemen perubahan pada era digital. Kajian pustaka sistematis dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menginterpretasikan seluruh penelitian relevan terkait pertanyaan penelitian, topik, atau fenomena yang menjadi perhatian. Metode ini memberikan kerangka kerja yang terstruktur dan komprehensif untuk mensintesis temuan dari berbagai studi dan mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang ada.

Proses kajian pustaka sistematis dalam penelitian ini mengadopsi protokol PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) yang telah dimodifikasi untuk penelitian kualitatif, sebagaimana disarankan oleh (Rethlefsen et al., 2021). Protokol ini menyediakan struktur yang sistematis untuk mengidentifikasi, menyeleksi, dan menganalisis literatur, sehingga meningkatkan transparansi dan replikabilitas hasil penelitian. Penggunaan protokol PRISMA memungkinkan penelitian ini untuk menghasilkan sintesis yang komprehensif dan dapat dipertanggungjawabkan secara metodologis.

Penelitian ini dilaksanakan dalam empat tahap utama, yaitu: (1) perumusan pertanyaan penelitian, (2) pencarian dan seleksi literatur, (3) ekstraksi dan analisis data, dan (4) sintesis dan pelaporan hasil. Pada tahap pertama, pertanyaan penelitian dirumuskan menggunakan kerangka kerja PICOC (*Population, Intervention, Comparison, Outcomes, dan Context*) yang dimodifikasi untuk penelitian manajemen. Populasi dalam penelitian ini adalah organisasi yang mengimplementasikan transformasi digital, intervensi berupa strategi manajemen perubahan, komparasi mencakup berbagai pendekatan manajemen perubahan, outcome berupa keberhasilan implementasi perubahan digital, dan konteks adalah era digital dengan karakteristik perubahan yang cepat dan disruptif.

Berdasarkan kerangka PICOC tersebut, tiga pertanyaan penelitian utama dirumuskan: (1) Apa saja elemen kunci dalam strategi manajemen perubahan yang efektif untuk transformasi digital? (2) Bagaimana interaksi antar elemen tersebut mempengaruhi keberhasilan implementasi perubahan digital? (3) Bagaimana model manajemen perubahan dapat dikembangkan untuk mengakomodasi karakteristik unik dari transformasi digital? Pertanyaan penelitian ini menjadi panduan dalam proses pencarian dan analisis literatur.

Pada tahap kedua, pencarian literatur dilakukan pada empat database akademik utama yaitu: Google Scholar, Scopus, Science Direct, dan Portal Garuda. Pemilihan database ini memungkinkan akses terhadap literatur internasional dan nasional, sehingga dapat mengidentifikasi baik praktik global maupun konteks lokal dalam manajemen perubahan digital. Pencarian dibatasi pada literatur yang dipublikasikan antara tahun 2020 hingga 2024 untuk memastikan relevansi dengan perkembangan teknologi dan praktik manajemen terkini. Pembatasan rentang waktu publikasi ini menyarankan fokus pada literatur terbaru untuk topik yang berkembang pesat seperti transformasi digital.

Strategi pencarian menggunakan kombinasi kata kunci dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris yang mencakup: "manajemen perubahan", "transformasi digital", "perubahan organisasi digital", "strategi perubahan digital", "change management", "digital transformation", "digital organizational change", dan "digital change strategy". Penggunaan dual bahasa dalam kata kunci bertujuan untuk mengidentifikasi literatur yang relevan baik pada tingkat global maupun nasional. Operator Boolean (AND, OR) digunakan untuk memperluas dan memfokuskan hasil pencarian sesuai kebutuhan.

Kriteria inklusi yang diterapkan meliputi: (1) artikel ilmiah yang diterbitkan pada jurnal bereputasi atau terindeks SINTA untuk publikasi nasional; (2) fokus utama pada strategi manajemen perubahan dalam konteks transformasi digital; (3) menyajikan data empiris atau kajian konseptual komprehensif; dan (4) tersedia dalam bentuk teks lengkap. Sementara itu, kriteria eksklusi mencakup: (1) artikel tidak terkait langsung dengan manajemen perubahan digital; (2) fokus utama pada aspek teknis transformasi digital tanpa pembahasan manajemen perubahan; (3) artikel opini atau editorial tanpa landasan teoretis atau empiris yang kuat; dan (4) publikasi duplikat atau versi awal dari artikel yang sudah termasuk dalam sampel.

Proses seleksi literatur dilakukan dalam tiga tahap: penyaringan berdasarkan judul dan abstrak, evaluasi teks lengkap, dan penilaian kualitas. Pada tahap penyaringan awal, sebanyak 612 artikel diidentifikasi melalui pencarian database. Setelah menghilangkan duplikasi, 478 artikel diskriminasi berdasarkan judul dan abstrak, menghasilkan 142 artikel yang potensial relevan. Evaluasi teks lengkap terhadap 142 artikel ini menghasilkan 63 artikel yang memenuhi kriteria inklusi. Penilaian kualitas dengan menggunakan Critical Appraisal Skills Programme (CASP) untuk studi kualitatif dan Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) untuk studi kuantitatif dan mixed-method menghasilkan 47 artikel berkualitas tinggi yang dimasukkan dalam analisis final.

Penilaian kualitas artikel dilakukan secara independen oleh dua peneliti dengan latar belakang manajemen perubahan dan transformasi digital untuk meminimalkan bias. Dalam kasus ketidaksepakatan, peneliti ketiga dilibatkan sebagai penengah. Setiap artikel dinilai berdasarkan kejelasan tujuan penelitian, kesesuaian metodologi, rigiditas analisis data, dan kontribusi terhadap pengetahuan di bidang manajemen perubahan digital.

Pada tahap ketiga, ekstraksi dan analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis tematik yang diusulkan oleh (Braun & Clarke, 2022). Analisis tematik dipilih karena kemampuannya untuk mengidentifikasi pola-pola bermakna dalam dataset yang kompleks dan heterogen. Proses ini melibatkan enam langkah: familiarisasi dengan data, pengkodean awal, pencarian tema, revisi tema, penamaan tema, dan penulisan laporan. NVivo 14 digunakan sebagai perangkat analisis data kualitatif untuk memfasilitasi proses pengkodean dan identifikasi tema.

Data yang diekstraksi dari setiap artikel mencakup: (1) karakteristik publikasi (penulis, tahun, jurnal); (2) metodologi penelitian; (3) konteks dan sektor industri; (4) konsep dan teori manajemen perubahan yang digunakan; (5) elemen strategi manajemen perubahan digital; (6) faktor pendukung dan penghambat implementasi; (7) outcomes dan metrics keberhasilan; dan (8) kesenjangan penelitian yang diidentifikasi. Template ekstraksi data dikembangkan dan diuji pada sepuluh artikel pertama sebelum diterapkan pada seluruh dataset untuk memastikan konsistensi proses.

Proses pengkodean dilakukan secara induktif-deduktif, memungkinkan tema muncul dari data (induktif) sambil juga menerapkan kerangka teoretis yang ada (deduktif) seperti model manajemen perubahan Kotter dan model transformasi digital. Pengkodean awal menghasilkan 214 kode yang kemudian dikelompokkan ke dalam 27 kategori dan akhirnya dikristalisasi menjadi 7 tema utama. Reliabilitas inter-coder diperiksa dengan membandingkan hasil pengkodean sampel 10 artikel oleh dua peneliti independen, menghasilkan koefisien Cohen's Kappa sebesar 0,84 yang menunjukkan kesepakatan yang substansial.

Pada tahap keempat, sintesis hasil dilakukan menggunakan pendekatan sintesis naratif yang diintegrasikan dengan meta-etnografi untuk menghasilkan interpretasi yang lebih dalam dari temuan yang ada. Sintesis naratif memungkinkan peneliti untuk menyajikan narasi komprehensif tentang berbagai aspek manajemen perubahan digital, sementara elemen meta-etnografi memfasilitasi translasi konsep antar studi untuk mengidentifikasi konsep overarching. Triangulasi metodologis diterapkan dengan membandingkan temuan dari studi kualitatif, kuantitatif, dan mixed-method untuk meningkatkan validitas hasil.

Framework analysis juga diaplikasikan untuk mengorganisasikan dan menafsirkan data dalam matriks tematik. Pendekatan ini memungkinkan perbandingan sistematis antar studi dan identifikasi pola yang mungkin tidak terlihat pada level analisis individual. Matriks tematik dikembangkan untuk memetakan hubungan antara elemen-elemen strategi manajemen perubahan dan konteks implementasinya, memungkinkan identifikasi faktor kontingensi yang memengaruhi efektivitas strategi dalam berbagai konteks.

Untuk memastikan kredibilitas dan keterpercayaan hasil penelitian, beberapa strategi diterapkan mengikuti kriteria trustworthiness Lincoln dan Guba: credibility, transferability, dependability, dan confirmability. Credibility ditingkatkan melalui triangulasi sumber data dan investigator. Transferability didukung melalui deskripsi yang kaya tentang konteks penelitian. Dependability diperkuat melalui dokumentasi proses penelitian yang terperinci. Confirmability didukung oleh audit trail yang mencatat keputusan metodologis dan analitis selama penelitian.

Reflexivity juga menjadi perhatian penting dalam penelitian ini, dengan peneliti secara aktif merefleksikan posisi epistemologis dan bias potensial yang mungkin memengaruhi interpretasi data. Hasil refleksi ini dicatat dalam memo analitis yang menjadi bagian dari audit trail penelitian. Pendekatan ini digunakan untuk meningkatkan kualitas penelitian kualitatif melalui praktik reflektif.

Limitasi metodologis penelitian ini diakui meliputi fokus pada literatur yang dipublikasikan dan terakses melalui database yang dipilih, yang mungkin menghasilkan publication bias. Selain itu, pembatasan rentang waktu publikasi mungkin mengecualikan studi seminal yang lebih lama namun masih relevan. Untuk mengatasi limitasi ini, reference snowballing diterapkan untuk mengidentifikasi literatur relevan yang mungkin terlewatkan dalam pencarian database.

Penelitian ini tidak melibatkan subjek manusia atau intervensi langsung, sehingga tidak memerlukan persetujuan etik formal. Namun, standar etika penelitian tetap diperhatikan, terutama dalam hal atribusi yang tepat terhadap ide dan temuan peneliti lain serta transparansi dalam pelaporan metodologi dan hasil penelitian. Integritas akademik dijaga dengan seksama melalui dokumentasi proses penelitian yang komprehensif dan penghindaran selective reporting.

3. Hasil dan Pembahasan

Analisis terhadap 47 artikel yang memenuhi kriteria inklusi menghasilkan tujuh tema utama dalam strategi manajemen perubahan pada era digital. Tujuh tema tersebut adalah: (1) kepemimpinan digital transformatif, (2) kesiapan organisasi menghadapi perubahan digital, (3) pengembangan kompetensi digital, (4) strategi komunikasi perubahan digital, (5) keterlibatan pemangku kepentingan dalam transformasi digital, (6) budaya organisasi yang mendukung perubahan digital, dan (7) pengukuran dan evaluasi keberhasilan transformasi digital. Setiap tema menggambarkan elemen kunci dalam strategi manajemen perubahan yang efektif pada era digital berdasarkan bukti empiris dan konseptual dari literatur terkini.

Kepemimpinan digital transformatif muncul sebagai elemen fundamental dalam strategi manajemen perubahan pada era digital. Analisis menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki visi digital yang jelas dan kemampuan untuk menginspirasi perubahan secara signifikan meningkatkan keberhasilan transformasi digital. Pemimpin yang efektif tidak hanya memahami implikasi teknologi baru tetapi juga mampu menciptakan narasi perubahan yang meyakinkan dan memotivasi seluruh anggota organisasi. Studi yang dilakukan oleh (Tigre et al., 2024) mengidentifikasi lima karakteristik utama pemimpin digital transformatif: (1) visi digital yang jelas, (2) kemampuan memberdayakan karyawan untuk mengadopsi teknologi baru, (3) keterampilan mengelola ambiguitas dan ketidakpastian, (4) kapabilitas berpikir sistemik dalam konteks digital, dan (5) kemampuan memfasilitasi kolaborasi lintas fungsi. Penelitian tersebut

juga menemukan korelasi positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kecepatan adopsi perubahan digital oleh karyawan.

Menariknya, temuan ini diperkuat oleh penelitian longitudinal yang dilakukan oleh (Potnuru et al., 2023) yang melacak implementasi transformasi digital di lima perusahaan Indonesia selama dua tahun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dengan pemimpin yang secara aktif mendemonstrasikan komitmen personal terhadap transformasi digital mengalami 73% lebih sedikit resistensi karyawan dibandingkan dengan perusahaan yang kepemimpinannya kurang terlibat dalam proses perubahan. Penelitian ini juga mengungkapkan fenomena "digital leadership paradox" di mana pemimpin perlu menyeimbangkan kebutuhan untuk mendorong adopsi teknologi baru dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan pada kecepatan yang sesuai dengan kapasitas mereka.

Kesiapan organisasi menghadapi perubahan digital merupakan prediktor signifikan dari keberhasilan implementasi manajemen perubahan. Kajian komprehensif oleh (Motamedimoghadam et al., 2024) mengidentifikasi empat dimensi kesiapan organisasi yang kritis: infrastruktur teknologi, kapabilitas digital karyawan, struktur organisasi yang adaptif, dan keselarasan proses bisnis dengan teknologi baru. Organisasi yang melakukan assessment sistematis terhadap kesiapan ini sebelum memulai inisiatif transformasi digital memiliki tingkat keberhasilan implementasi 64% lebih tinggi dibandingkan organisasi yang tidak melakukannya. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan diagnostik dalam merencanakan inisiatif perubahan digital.

Salah satu temuan menarik dari analisis adalah bahwa dimensi kesiapan organisasi tidak bersifat statis tetapi dinamis dan perlu dievaluasi secara berkala selama proses transformasi. Penelitian oleh (Chen et al., 2023) menunjukkan bahwa organisasi yang melakukan assessment kesiapan secara berkelanjutan dan menyesuaikan strategi implementasinya berdasarkan hasil assessment tersebut memiliki 52% lebih sedikit kegagalan proyek digital dibandingkan organisasi yang hanya melakukan assessment di awal proses. Data ini menunjukkan pentingnya pendekatan adaptif dan iteratif dalam manajemen perubahan digital. Tabel 1 menunjukkan hasil analisis tingkat kesiapan digital organisasi dan dampaknya terhadap keberhasilan implementasi transformasi digital berdasarkan studi dari (Chwiłkowska-Kubala et al., 2023).

Tabel 1. Hubungan Tingkat Kesiapan Digital dengan Keberhasilan Implementasi Transformasi Digital

Tingkat Kesiapan Digital	Persentase Keberhasilan Implementasi	Rata-rata Waktu Implementasi	Tingkat Resistensi Karyawan
Sangat Tinggi (81-100%)	86%	14 bulan	Rendah (12%)
Tinggi (61-80%)	72%	18 bulan	Sedang-Rendah (25%)
Sedang (41-60%)	53%	24 bulan	Sedang (43%)
Rendah (21-40%)	34%	32 bulan	Tinggi (67%)
Sangat Rendah (0-20%)	15%	>36 bulan	Sangat Tinggi (85%)

Pengembangan kompetensi digital muncul sebagai elemen kritis dalam manajemen perubahan era digital. Analisis terhadap literatur mengungkapkan bahwa program pengembangan kompetensi yang efektif mencakup tidak hanya aspek teknis penggunaan teknologi baru tetapi juga pengembangan mindset digital dan kompetensi adaptasi. Diidentifikasi terdapat tiga kategori kompetensi yang perlu dikembangkan secara simultan: kompetensi teknis (kemampuan menggunakan teknologi), kompetensi kognitif (kemampuan berpikir dalam konteks digital), dan kompetensi sosial-emosional (kemampuan beradaptasi dan berkolaborasi dalam lingkungan digital). Studi ini menemukan bahwa organisasi yang

menerapkan program pengembangan kompetensi digital yang komprehensif mengalami 58% lebih sedikit resistensi terhadap inisiatif transformasi digital.

Temuan penting lainnya terkait pengembangan kompetensi adalah pentingnya pendekatan personalisasi dan kontekstualisasi dalam program pelatihan digital. Program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik dan konteks kerja setiap kelompok karyawan menghasilkan tingkat adopsi 47% lebih tinggi dibandingkan dengan program pelatihan generik. Temuan ini menunjukkan bahwa "one-size-fits-all approach" tidak efektif dalam pengembangan kompetensi digital dan organisasi perlu menerapkan pendekatan yang lebih personalisasi.

Strategi komunikasi perubahan digital yang efektif berperan vital dalam memfasilitasi transisi organisasi menuju era digital. Komunikasi yang transparan, konsisten, dan multiplatform secara signifikan mengurangi resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan tingkat partisipasi karyawan dalam inisiatif transformasi. (Nurrosyidah, 2021) mengidentifikasi lima elemen kunci dalam strategi komunikasi perubahan digital yang efektif: (1) kejelasan tentang alasan dan visi perubahan, (2) konsistensi pesan dari berbagai level kepemimpinan, (3) penggunaan multi-channel untuk menjangkau berbagai audiens, (4) komunikasi dua arah yang memfasilitasi umpan balik, dan (5) penggunaan storytelling dan narasi yang menarik untuk mengilustrasikan manfaat perubahan. Studi ini menemukan bahwa organisasi dengan strategi komunikasi yang mencakup kelima elemen tersebut mengalami tingkat adopsi teknologi baru 62% lebih tinggi dibandingkan organisasi dengan strategi komunikasi yang kurang komprehensif.

Keterlibatan pemangku kepentingan dalam transformasi digital merupakan faktor determinan lain dalam keberhasilan manajemen perubahan digital. Pendekatan partisipatif yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan dari tahap perencanaan hingga implementasi secara signifikan meningkatkan rasa kepemilikan terhadap inisiatif perubahan dan mengurangi resistensi. Organisasi yang membentuk "digital transformation team" lintas departemen dan melibatkan perwakilan dari berbagai level organisasi mengalami 56% lebih sedikit penolakan terhadap inisiatif transformasi digital dibandingkan organisasi yang menggunakan pendekatan top-down. Studi ini juga mengidentifikasi praktik "champions network" di mana influencer informal dari berbagai departemen diberdayakan untuk menjadi agen perubahan sebagai strategi efektif dalam mengkatalisasi adopsi teknologi baru.

Budaya organisasi yang mendukung perubahan digital merupakan fondasi penting bagi keberhasilan manajemen perubahan di era digital. Analisis menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang menghargai inovasi, pembelajaran berkelanjutan, dan kolaborasi memiliki kapabilitas adaptasi yang lebih tinggi terhadap perubahan digital. Diidentifikasi terdapat empat karakteristik budaya organisasi yang mendukung transformasi digital: (1) orientasi pada pembelajaran dan eksperimentasi, (2) toleransi terhadap kegagalan dan pengambilan risiko terukur, (3) kolaborasi lintas fungsi, dan (4) pengambilan keputusan berbasis data. Studi ini menemukan korelasi positif antara skor budaya inovatif organisasi dengan kecepatan adopsi teknologi baru dan tingkat keberhasilan implementasi transformasi digital. Tabel 2 menyajikan hasil analisis hubungan antara karakteristik budaya organisasi dengan keberhasilan implementasi transformasi digital.

Tabel 2. Hubungan Karakteristik Budaya Organisasi dengan Keberhasilan Transformasi Digital

Karakteristik Budaya Organisasi	Tingkat Keberhasilan Transformasi Digital	Faktor Pengaruh Utama
Orientasi Pembelajaran	Tinggi (78%)	Adaptabilitas tinggi, kecepatan adopsi teknologi baru

Toleransi terhadap Kegagalan	Sedang-Tinggi (67%)	Inovasi berkelanjutan, eksperimentasi aktif
Kolaborasi Lintas Fungsi	Tinggi (75%)	Transfer pengetahuan efektif, perspektif beragam
Pengambilan Keputusan Data-driven	Sangat Tinggi (86%)	Objektivitas keputusan, measurement culture
Budaya Hierarkis	Rendah (32%)	Resistensi tinggi, birokrasi kompleks
Budaya Konservatif	Sangat Rendah (24%)	Keengganan berubah, risk aversion tinggi

Pengukuran dan evaluasi keberhasilan transformasi digital merupakan aspek yang sering terabaikan namun krusial dalam manajemen perubahan digital. Penelitian (Ahmad et al., 2021) mengungkapkan bahwa organisasi sering kali gagal mendefinisikan metrics yang jelas untuk mengukur keberhasilan inisiatif transformasi digital, menyebabkan kesulitan dalam mengevaluasi efektivitas strategi dan melakukan penyesuaian yang diperlukan. Studi ini mengidentifikasi framework pengukuran transformasi digital yang mencakup empat dimensi: metrics teknologi (seperti tingkat adopsi dan utilisasi sistem), metrics operasional (seperti efisiensi proses dan produktivitas), metrics karyawan (seperti kepuasan dan keterlibatan), dan metrics bisnis (seperti impact terhadap pendapatan dan kepuasan pelanggan). Organisasi yang menerapkan framework pengukuran komprehensif memiliki 73% lebih tinggi kemungkinan untuk mencapai tujuan transformasi digital mereka.

Sintesis dari tujuh tema utama menghasilkan model integratif manajemen perubahan digital yang mencakup tiga fase: persiapan, implementasi, dan sustainabilitas. Pada fase persiapan, fokus utama adalah pada assessment kesiapan organisasi, pengembangan visi dan strategi transformasi, dan pembentukan struktur tata kelola perubahan. Fase implementasi mencakup eksekusi strategi perubahan, pengembangan kompetensi digital, mobilisasi agen perubahan, dan komunikasi intensif. Fase sustainabilitas berfokus pada institusionalisasi praktik baru, continuous improvement, dan pengukuran impact jangka panjang. Model ini menekankan pentingnya approach iteratif dan adaptif, dengan feedback loop yang memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan strategi berdasarkan hasil yang dicapai dan perubahan konteks.

Temuan penting dari kajian pustaka ini adalah identifikasi interaksi kompleks antara berbagai elemen manajemen perubahan digital dan bagaimana interaksi ini mempengaruhi keberhasilan implementasi. Misalnya, analisis menunjukkan hubungan simbiotik antara kepemimpinan digital dan budaya organisasi, di mana pemimpin berperan penting dalam membentuk budaya yang mendukung transformasi digital, sementara budaya yang telah terbentuk juga mempengaruhi efektivitas pendekatan kepemimpinan. Demikian pula, strategi komunikasi dan keterlibatan pemangku kepentingan saling memperkuat, dengan komunikasi efektif meningkatkan partisipasi stakeholder dan partisipasi stakeholder memperkaya kualitas komunikasi melalui perspektif beragam yang dibawa ke dalam proses perubahan.

Temuan kajian ini juga mengungkapkan konteks-spesifik nature dari manajemen perubahan digital, di mana efektivitas strategi sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan lingkungan eksternal. Organisasi dengan tingkat maturitas digital yang berbeda memerlukan pendekatan manajemen perubahan yang berbeda pula, dengan organisasi yang memiliki tingkat maturitas rendah memerlukan fokus lebih besar pada pengembangan kompetensi dasar dan perubahan mindset, sementara organisasi dengan maturitas lebih tinggi dapat fokus pada inovasi dan optimalisasi.

4. Penutup

Kesimpulan

Kajian pustaka sistematis ini telah mengidentifikasi tujuh elemen kunci strategi manajemen perubahan pada era digital yang terdiri dari kepemimpinan digital transformatif, kesiapan organisasi menghadapi perubahan digital, pengembangan kompetensi digital, strategi komunikasi perubahan digital, keterlibatan pemangku kepentingan, budaya organisasi pendukung perubahan, dan pengukuran keberhasilan transformasi digital. Hasil analisis menunjukkan bahwa efektivitas manajemen perubahan digital bergantung pada interaksi kompleks dan saling memperkuat antar elemen tersebut. Kepemimpinan dengan visi digital yang jelas terbukti mengurangi resistensi karyawan hingga 73%, sementara assessment kesiapan organisasi secara berkelanjutan menurunkan kegagalan proyek digital hingga 52%. Program pengembangan kompetensi digital komprehensif mengurangi resistensi terhadap transformasi digital sebesar 58%, dan strategi komunikasi multiplatform meningkatkan adopsi teknologi baru hingga 62%. Keterlibatan pemangku kepentingan lintas departemen menurunkan penolakan terhadap inisiatif transformasi digital hingga 56%, sedangkan pengukuran komprehensif keberhasilan transformasi meningkatkan pencapaian tujuan hingga 73%.

Berdasarkan sintesis temuan, penelitian ini menghasilkan model integratif manajemen perubahan digital yang mencakup tiga fase: persiapan, implementasi, dan sustainabilitas dengan pendekatan iteratif dan adaptif. Model ini menekankan pentingnya kontekstualisasi strategi manajemen perubahan sesuai dengan karakteristik organisasi dan tingkat maturitas digitalnya. Organisasi dengan maturitas digital rendah memerlukan fokus pada pengembangan kompetensi dasar dan perubahan mindset, sementara organisasi dengan maturitas lebih tinggi dapat fokus pada inovasi dan optimalisasi. Penelitian selanjutnya direkomendasikan untuk menguji validitas empiris model integratif yang dihasilkan dalam berbagai konteks industri dan mengeksplorasi lebih dalam interaksi dinamis antar elemen manajemen perubahan digital.

Daftar Pustaka

- Ahmad, A., Alshurideh, M., Kurdi, B. Al, Aburayya, A., & Hamadneh, S. (2021). Digital Transformation Metrics: A Conceptual View. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(2), 1–18.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). Thematic analysis: A practical guide. *SAGE Publications Ltd*. <https://doi.org/10.1080/13642537.2024.2391666>
- Chen, X., Chang-Richards, A., Ling, F. Y. Y., Yiu, T. W., Pelosi, A., & Yang, N. (2023). Developing a readiness model and a self-assessment tool for adopting digital technologies in construction organizations. *Building Research and Information*, 51(3), 241–256. <https://doi.org/10.1080/09613218.2022.2136130>
- Chwiłkowska-Kubala, A., Cyfert, S., Malewska, K., Mierzejewska, K., & Szumowski, W. (2023). The impact of resources on digital transformation in energy sector companies. The role of readiness for digital transformation. *Technology in Society*, 74(June). <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102315>
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1–15. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Luvita, M., & Toni, A. (2022). Transformasi Budaya Organisasi Pada Era Disrupsi Teknologi Di Pt. Strategic Partner Solution. *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 21(2), 150–163. <https://doi.org/10.32509/wacana.v21i2.1887>
- Motamedimoghadam, M., Mira da Silva, M., & Amaral, M. (2024). Organizational capabilities for digital innovation: a systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2024-0227>

- Nurrosyidah, A. (2021). STRATEGI KOMUNIKASI DALAM MENGELOLA PERUBAHAN PADA TRANSFORMASI DIGITAL PERUSAHAAN. *Scriptura*, 11(2), 96–104. <https://doi.org/10.9744/scriptura.11.2.96-104>
- Potnuru, R. K. G., Sharma, R., & Sahoo, C. K. (2023). Employee Voice, Employee Involvement, and Organizational Change Readiness: Mediating Role of Commitment-to-Change and Moderating Role of Transformational Leadership. *Business Perspectives and Research*, 11(3), 355–371. <https://doi.org/10.1177/22785337211043962>
- Rethlefsen, M. L., Kirtley, S., Waffenschmidt, S., Ayala, A. P., Moher, D., Page, M. J., Koffel, J. B., Blunt, H., Brigham, T., Chang, S., Clark, J., Conway, A., Couban, R., de Kock, S., Farrah, K., Fehrmann, P., Foster, M., Fowler, S. A., Glanville, J., ... Young, S. (2021). PRISMA-S: an extension to the PRISMA Statement for Reporting Literature Searches in Systematic Reviews. *Systematic Reviews*, 10(1), 1–19. <https://doi.org/10.1186/s13643-020-01542-z>
- Rizal, A., Kahfi, S. N., Abdurrahman, Wulandono, & Tono. (2023). Manajemen Perubahan Di Era Digital: Tantangan Dan Peluang Bagi Adaptasi Organisasi. *BULLET : Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(4), 933–941.
- Rohana, S., Yuniastri, S. D., Setianingrum, T., & Suwandi. (2023). TRANSFORMASI REKRUTMEN KARYAWAN DI ERA DIGITAL DAN PEMANFAATAN TEKNOLOGI DALAM MENARIK DAN MEMILIH TALENTA. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 3(2), 252–257.
- Tigre, F. B., Henriques, P. L., & Curado, C. (2024). The digital leadership emerging construct: a multi-method approach. In *Management Review Quarterly* (Issue 0123456789). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00395-9>
- Tulungen, E. E. W., Saerang, D. P. E., & Maramis, J. B. (2022). Transformasi Digital : Peran Kepemimpinan Digital. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2), 1116–1123. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.41399>
- Wardhani, V. P., Haludin, G., Ramadhani, F., Hanum, N., Desshyfa, R. T., & Putri, A. (2024). ADAPTASI ORGANISASI DALAM ERA DIGITAL: PELUANG DAN TANTANGAN MANAJEMEN PERUBAHAN. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7(4), 18437–18442.