



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

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

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 19425-19433

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

Dinamika Faktor Pendorong dan Pendekatan Perubahan: Sebuah Tinjauan Literatur

Rindu Riana¹, Samsir², Jumiati Sasmita³

^{1,2,3}Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau

¹rinduriana18@gmail.com, ²samsir@lecturer.unri.ac.id, ³jumiati.sasmita@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam dinamika faktor pendorong dan pendekatan perubahan di dalam organisasi melalui tinjauan literatur sistematis. Di era disrupsi teknologi digital yang sangat masif, adaptasi merupakan keharusan mutlak guna memastikan keberlangsungan operasional. Berdasarkan dua puluh jurnal utama yang dikaji, artikel ini merumuskan berbagai pandangan mengenai kapasitas perubahan organisasi, kesiapan untuk berubah, gaya kepemimpinan di masa transisi, serta penerapan model manajemen perubahan Kotter. Metode yang digunakan adalah Systematic Literature Review terhadap deretan publikasi terbaru dengan pendekatan deduktif serta induktif. Hasil penelitian secara rinci mengelaborasi tiga rumusan masalah utama terkait anteseden perubahan, mekanisme kepemimpinan transformasional, dan hambatan implementasi adaptasi struktural dalam bermacam konteks, termasuk sektor pelayanan kesehatan dan pendidikan tinggi. Temuan sentral menunjukkan bahwa peran kepemimpinan transformasional dinilai amat efektif dalam menekan resistensi psikologis para staf, sementara elemen transaksional terus diandalkan mencapai sasaran spesifik jangka pendek. Kesimpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa kapabilitas perubahan organisasi bukanlah sekadar suatu atribut yang sifatnya statis, melainkan wujud kompetensi dinamis yang wajib mengintegrasikan tingkat kesiapan individu, kelincahan dukungan teknologi, hingga kepemimpinan adaptif. Pada akhirnya, pembuat kebijakan atau jajaran pimpinan sangat disarankan untuk menolak penerapan instruksi paksaan demi memastikan lahirnya sebuah transformasi budaya perusahaan yang berjalan positif, inklusif, humanis, serta bernilai amat berkelanjutan kelak.

Kata Kunci: Manajemen Perubahan, Kapabilitas Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kesiapan Berubah, Tinjauan Literatur.

1. Latar Belakang

Dalam era globalisasi yang ditandai oleh pergeseran teknologi yang cepat dan ketidakpastian lingkungan, organisasi di berbagai sektor dituntut untuk terus melakukan adaptasi dan inovasi agar dapat mempertahankan eksistensinya secara berkelanjutan. Fenomena umum yang terjadi saat ini adalah peningkatan intensitas disrupsi yang tidak hanya dipicu oleh perkembangan teknologi digital seperti revolusi Industri 4.0 dan transisi menuju Industri 5.0, tetapi juga oleh berbagai peristiwa makro global yang memaksa institusi untuk merombak struktur operasional mereka secara radikal. Perubahan yang terjadi dalam lanskap kompetisi kontemporer bukan lagi bersifat insidental, temporal, atau sesekali saja, melainkan telah bermutasi menjadi sebuah keniscayaan konstan yang harus dikelola sebagai bagian integral dari rutinitas harian organisasi. Oleh karena itu, kemampuan suatu institusi untuk merekayasa ulang proses bisnisnya (*business process reengineering*) secara tangkas kini menjadi kunci utama yang membedakan antara organisasi yang mampu bertahan hidup dengan organisasi yang tertinggal dalam arus persaingan. Dinamika yang serbacepat ini memperlihatkan secara jelas bahwa paradigma manajemen tradisional yang bersifat kaku, birokratis, dan statis sudah sama sekali tidak relevan lagi di tengah tuntutan fleksibilitas absolut serta kecepatan respons yang diharapkan oleh pasar dan pemangku kepentingan.

Meskipun urgensi untuk berubah sudah disadari secara luas oleh para pelaku industri, masalah spesifik yang kerap kali muncul dan menjadi batu sandungan utama adalah tingginya tingkat kegagalan dalam inisiatif implementasi perubahan di lapangan. Banyak organisasi menghadapi resistensi internal yang sangat kuat, yang pada umumnya bersumber dari ketidaksiapan psikologis karyawan, kurangnya komunikasi strategis dari pihak manajemen, serta absennya infrastruktur pendukung yang memadai untuk menjamin kelancaran transisi. Lebih spesifik lagi, kegagalan sistemis ini sering kali terjadi karena pendekatan manajemen perubahan yang digunakan cenderung bersifat generalisasi atau 'satu ukuran untuk semua' (*one-size-fits-all*), tanpa mempertimbangkan keunikan budaya lokal, struktur hierarki, dan dinamika sosial yang spesifik di dalam organisasi tersebut. Ketimpangan yang lebar antara cetak biru strategis (*strategic blueprint*) yang dirancang di tingkat eksekutif dengan

realitas operasional di tingkat bawah (*grassroots*) menciptakan jurang pemisah yang menghambat aliran adopsi sistem atau prosedur kerja baru. Kondisi pelik tersebut pada akhirnya tidak hanya mengakibatkan pemborosan sumber daya finansial dan waktu secara masif, tetapi juga memicu penurunan moralitas, komitmen, dan produktivitas kerja karyawan secara drastis.

Berdasarkan fenomena dan akar permasalahan yang telah dipaparkan, urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan mendesak untuk memetakan secara komprehensif elemen-elemen fundamental apa saja yang menjadi pendorong utama kesuksesan proses perubahan organisasi, mengingat saat ini masih banyak terjadi kerancuan teoretis baik di kalangan akademisi maupun praktisi. Terdapat kebutuhan mendasar dalam literatur manajemen untuk tidak hanya membedah faktor-faktor pendorong (*drivers*) tersebut secara parsial dan terisolasi, melainkan juga untuk menelaah bagaimana interaksi dinamik antar-faktor tersebut membentuk suatu ekosistem pendekatan perubahan yang efektif, integratif, dan berkelanjutan (*sustainable change*). Penelitian ini menjadi sangat krusial agar para pemimpin organisasi memiliki panduan berbasis bukti (*evidence-based framework*) yang valid saat mereka merancang intervensi perubahan, mengalokasikan anggaran transformasi yang bernilai besar, serta membina komitmen psikologis dari seluruh anggota organisasi. Melalui pemahaman yang utuh dan holistik mengenai variabel-variabel penentu ini, segala risiko kegagalan operasional yang berpotensi meruntuhkan stabilitas institusi dapat dimitigasi secara terukur dan sistematis sejak fase perencanaan awal.

Berbagai literatur terdahulu sebenarnya telah berupaya mengidentifikasi dan merumuskan konsep manajemen perubahan dari berbagai sudut pandang; namun demikian, masih terdapat celah penelitian (*research gap*) yang signifikan terkait bagaimana pendekatan model perubahan konvensional diintegrasikan dengan konteks kontemporer yang sarat disrupsi. Mayoritas penelitian sebelumnya masih terjebak pada analisis individual atas variabel-variabel yang berdiri sendiri, seperti kepemimpinan atau kepuasan kerja semata, tanpa membingkai elemen-elemen tersebut ke dalam satu kesatuan kerangka kerja kapabilitas perubahan organisasi (*organizational change capability*) yang holistik. Selain itu, masih sedikit tinjauan literatur komprehensif yang berupaya mensintesis temuan-temuan dari berbagai sektor industri lintas batas secara bersamaan misalnya, menggabungkan wawasan dari sektor layanan kesehatan, institusi pendidikan tinggi, hingga korporasi industri manufaktur. Padahal, integrasi lintas sektor tersebut sejatinya sangat diperlukan guna memberikan perspektif yang lebih kaya, mendalam, dan universal mengenai bagaimana pendekatan model perubahan konvensional, seperti Model 8-Langkah Kotter, diintegrasikan secara efektif di era pasca-pandemi dan digitalisasi.

Kebaruan ilmiah (*novelty*) dari artikel ini terletak pada upaya melakukan sintesis literatur secara menyeluruh terhadap 20 studi kontemporer yang mencakup berbagai sektor industri, mulai dari industri layanan kesehatan, institusi pendidikan tinggi, hingga sektor manufaktur dan korporasi berbasis teknologi digital. Dengan merajut temuan-temuan dari berbagai konteks organisasi tersebut, penelitian ini menyajikan sebuah peta jalan konseptual yang lebih luas dan terintegrasi mengenai bagaimana kapabilitas perubahan organisasi bertindak sebagai katalisator dalam memitigasi resistensi karyawan dan mendorong keberhasilan transformasi secara berkelanjutan. Secara teoretis, analisis dalam kajian pustaka ini disandarkan pada beberapa teori perilaku organisasi yang mapan, di antaranya teori manajemen perubahan Kurt Lewin mengenai fase *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*, model strategis 8-langkah Kotter, hingga Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*). Berdasarkan kerangka tersebut, disrupsi lingkungan eksternal dan ketidaksiapan struktural dipandang sebagai sebuah faktor stres lingkungan (*environmental stressor*) yang mengancam ketahanan operasional dan menguras sumber daya psikologis karyawan. Ketika sumber daya tersebut terancam habis tanpa adanya pemulihan melalui dukungan sosial atau strategi kepemimpinan dan manajemen perubahan yang efektif, karyawan dan organisasi akan mengalami stagnasi akut yang menghambat kapasitas mereka dalam menampilkan performa kerja terbaiknya.

Secara konseptual, landasan teori yang mengitari studi ini berpijak pada teori manajemen perubahan dari Kurt Lewin mengenai tahapan *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*, yang kemudian diperluas oleh John Kotter melalui model 8 langkah strategis guna mengamankan transisi organisasional dari potensi kegagalan struktural. Lebih lanjut, konsep kapabilitas perubahan organisasi (*organizational change capability* OCC) merujuk pada kompetensi dinamis sebuah entitas untuk terus memperbarui, menyelaraskan, dan merekonfigurasi aset internalnya sebagai respons proaktif terhadap disrupsi lingkungan. Sementara itu, kesiapan untuk berubah atau *readiness to change* didefinisikan sebagai tingkat keyakinan, sikap, dan niat kolektif para anggota organisasi terhadap sejauh mana modifikasi dibutuhkan, serta sejauh mana kapasitas nyata organisasi mampu mengeksekusi modifikasi tersebut dengan sukses. Di samping itu, Teori Pertukaran Sosial (*social exchange theory*) juga kerap digunakan untuk menjelaskan mengapa dukungan persepsian dari penyelia (*perceived supervisor support*) mampu mengkatalisasi komitmen individu untuk mengadopsi prosedur kerja baru yang ditawarkan oleh pimpinan melalui penguatan relasi timbal balik yang positif.

Sebagai landasan awal penelusuran literatur ini, kajian bertumpu pada temuan fundamental dari jurnal terdahulu berjudul "*Organizational change capability: a systematic review and future research directions*" oleh Elisabeth Supriharyanti dan Badri Munir Sukoco (2023) [1]. Penelitian tersebut secara tajam menyoroti bahwa konsep *Organizational Change Capability* (OCC) selama ini masih bersifat sangat terfragmentasi dengan beragam definisi yang tersebar luas di berbagai literatur manajemen strategis. Supriharyanti menggarisbawahi pentingnya mengisi celah literatur ini dengan mendiskusikan kontribusi ilmiah dan menyoroti permasalahan utama dari temuan sebelumnya terkait dimensi pembentuk OCC, serta faktor pendahulu (*antecedents*) dan konsekuensinya terhadap kinerja firma. Mereka menyimpulkan bahwa OCC adalah sebuah kapabilitas yang sangat mendesak (*urgent*) bagi kelangsungan hidup organisasi, yang harus dioperasionalkan secara konkret agar tidak berhenti pada level konseptual semata. Melengkapi pemahaman tersebut dari sisi sumber daya manusia, jurnal "*Issues and Implications of Readiness to Change*" oleh Yousef Ahmad Alolabi, Kartinah Ayupp, dan Muneer Al Dwaikat (2021) memberikan wawasan krusial tentang kesiapan pada level organisasional [2]. Melalui kacamata teori Lewin dan teori pertukaran sosial, mereka mengidentifikasi bahwa perhatian akademis selama ini terlalu terpaku pada tingkat individu, sehingga mereka merekonstruksi kesiapan tingkat entitas (*organizational readiness*) dengan menambahkan faktor kontekstual dan teknologi sebagai determinan utama yang membentuk kemauan kolektif untuk merengkuh paradigma baru.

Dinamika perubahan organisasi ini terbukti menjadi semakin kompleks saat diperhadapkan pada kondisi krisis global yang masif, sebagaimana dianalisis secara mendalam dalam literatur berjudul "*Leadership styles and the process of organizational change during the pandemic*" oleh Saleem A., Dare P.S., dan Sang G. (2022) [3]. Artikel ini mengartikulasikan bahwa di tengah situasi pandemi yang penuh gejolak, gaya kepemimpinan tertentu memainkan peranan esensial dalam memitigasi ketakutan karyawan dan menavigasi proses transformasi agar berjalan pada koridor operasional yang tepat melalui pendekatan yang responsif, empatik, dan adaptif. Kajian ini bersinergi erat dengan studi empiris komprehensif yang disajikan oleh Ali M. Mouazen, Ana Beatriz Hernández-Lara, Farid Abdallah, dkk. (2024) dalam jurnal berjudul "*Transformational and Transactional Leaders and Their Role in Implementing the Kotter Change Management Model Ensuring Sustainable Change: An Empirical Study*". Penelitian empiris tersebut membedah bagaimana dua paradigma kepemimpinan transformasional dan transaksional berperan spesifik pada setiap tahapan dari delapan langkah manajemen perubahan Kotter guna menjamin keberlanjutan perubahan (*sustainable change*) [4]. Temuan mereka menggarisbawahi bahwa pemimpin transformasional sangat efektif dalam menciptakan urgensi dan visi, sedangkan elemen transaksional tetap dibutuhkan dalam jangka pendek untuk memastikan target-target transisi awal (*quick wins*) tercapai sesuai standar yang telah ditetapkan.

Selanjutnya, peninjauan terhadap sektor-sektor spesifik yang sarat regulasi ketat seperti dunia kesehatan memberikan gambaran nyata mengenai tingginya potensi resistensi karyawan, sebagaimana diangkat oleh Mathewos Mekonnen dan Zelalem Bayissa (2023) dalam penelitian mereka tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kesiapan perubahan organisasi di kalangan profesional kesehatan [5]. Studi tersebut mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional bertindak sebagai faktor mitigasi utama yang menyelaraskan ekspektasi individual dengan visi besar institusi, sehingga mampu menurunkan kecemasan staf medis dan mendorong mereka menjadi agen pembaharu (*change agents*). Dukungan terhadap konsep manajemen resistensi dan integrasi teknologi ini diperkuat oleh temuan-temuan dalam kelompok riset *Information and Current Psychology*, seperti studi oleh Alnoor et al [6], yang menganalisis penerapan model ADKAR untuk era Industri 5.0. Artikel-artikel ini menelusuri bagaimana pemodelan *Fuzzy Delphi* dan penggunaan alat diagnostik perubahan (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) menjadi prasyarat mutlak ketika organisasi bertransisi ke fase automasi dan kecerdasan buatan, di mana pengelolaan modal intelektual dan aset pengetahuan terbukti mampu mereduksi penolakan di lantai kerja secara signifikan.

Tidak kalah pentingnya dengan sektor korporasi dan kesehatan, institusi pendidikan tinggi (*Higher Education Institutions* HEIs) turut merasakan tekanan luar biasa untuk mendefinisikan ulang kapasitas operasional mereka, seperti yang dianalisis dalam kajian komprehensif oleh Brennan, Labanauskis, serta peninjauan di Universitas publik Kosovo. Implementasi strategi transformatif seperti Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) atau inisiatif digitalisasi silabus menuntut fleksibilitas tinggi, di mana hambatan utama yang ditemukan bukan sekadar masalah kompetensi teknis dosen, melainkan keengganan institusional dalam melepaskan warisan budaya birokratis yang telah mengakar berpuluh tahun. Fenomena kultural ini disintesis secara dinamis dengan ekosistem lintas batas yang melibatkan relasi dengan pemangku kepentingan eksternal, ketersediaan sumber daya pasar, serta integrasi rantai pasok sebagaimana dipaparkan oleh Gabutti dkk. (2023) dan Aparisi-Torrijo [7] [8]. Konstruksi argumen yang disajikan secara sistematis dalam sepuluh paragraf pendahuluan ini bertujuan meletakkan landasan konseptual yang kokoh bagi penelitian empiris di masa depan, sekaligus menyediakan refleksi substansial bagi

penyusunan kebijakan manajerial agar organisasi tidak hanya mampu bertahan, melainkan tumbuh lebih tangguh setelah melewati badai perubahan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah tinjauan pustaka sistematis atau Systematic Literature Review (SLR) yang didesain untuk mensintesis, mengkritisi, dan mengkonstruksi ulang temuan-temuan dari riset terdahulu guna menjawab persoalan terkait dinamika manajemen perubahan. Metode SLR dipilih karena pendekatannya yang ketat, transparan, dan dapat direplikasi dalam menelusuri literatur yang kredibel, sehingga mampu meminimalisasi bias subjektif yang lazim terjadi pada tinjauan naratif konvensional. Peneliti secara spesifik membatasi ruang lingkup analisis pada 20 artikel jurnal ilmiah utama yang telah dipilih secara selektif dan dikelompokkan ke dalam empat kompilasi dokumen PDF independen yang menjadi basis data primer. Proses peninjauan dilakukan dengan mengekstraksi metadata, mengevaluasi desain studi para penulis terdahulu, menelaah variabel-variabel kunci seperti kepemimpinan transformasional, model perubahan Kotter, dan kesiapan organisasi, serta membandingkan hasil empiris maupun konseptual dari setiap artikel untuk menarik sebuah benang merah yang komprehensif mengenai fenomena kapabilitas organisasi dalam menghadapi disrupsi lingkungan bisnis. Penggunaan pendekatan deduktif dan induktif diterapkan secara beriringan untuk meramu kerangka teoritis baru yang lebih relevan dengan tantangan manajerial kontemporer.

Dalam pelaksanaan proseduralnya, tahapan analisis dimulai dengan tahap identifikasi di mana inti persoalan, variabel, dan temuan dari masing-masing dua puluh jurnal tersebut dipetakan ke dalam sebuah matriks sintesis literatur. Setelah itu, tahap seleksi memfokuskan ekstraksi pada klaim-klaim kritis yang diajukan oleh para penulis seperti temuan Supriharyanti mengenai fragmentasi konsep OCC, temuan Alolabi mengenai integrasi teknologi dalam kesiapan berubah, hingga studi Mouazen tentang signifikansi tahapan Kotter untuk kemudian diklasifikasikan ke dalam tiga kelompok rumusan masalah sentral. Pembahasan (diskusi) di dalam artikel ini murni dikonstruksi melalui proses dialektika antar literatur yang ditinjau, di mana satu artikel dikonfrontasikan, dibandingkan, atau melengkapi argumen dari artikel lainnya untuk menyajikan analisis silang yang padat. Peninjauan yang terstruktur dan mendalam pada setiap paragraf hasil pembahasan dijamin sebagai refleksi analitis terhadap kumpulan literatur tersebut, yang ditujukan untuk memberikan landasan akademik yang sangat rinci bagi mahasiswa atau peneliti ilmu manajemen perubahan di masa yang akan datang terkait dengan efektivitas pendekatan-pendekatan perubahan yang paling krusial.

3. Hasil dan Diskusi

Dimensi dan Anteseden Kapabilitas Perubahan Organisasi

Mengawali diskusi pada aspek kapabilitas, temuan komprehensif dari Elisabeth Supriharyanti dan Badri Munir Sukoco (2023) memberikan pijakan argumentasi yang sangat krusial bahwa anteseden sebuah perubahan tidak pernah terlahir dari ruang hampa, melainkan dipupuk melalui proses dialektika internal yang berkesinambungan [1]. Kapabilitas Perubahan Organisasi (*Organizational Change Capability/OCC*) diidentifikasi bukan sekadar sebagai reaksi spontan dan reaktif terhadap tekanan krisis eksternal, melainkan sebagai sebuah kompetensi mendasar yang harus dilembagakan secara formal di dalam hierarki perusahaan. Dalam konteks ini, dimensi kognitif dan perilaku dari jajaran eksekutif sangat mewarnai tingkat kematangan organisasi dalam merespons fluktuasi pasar yang turbulen. Lebih jauh, kajian mereka secara eksplisit menekankan perlunya meninjau ulang bagaimana infrastruktur pendukung seperti kelincaran sistem informasi dan jalur komunikasi antar-departemen diklasifikasikan sebagai elemen anteseden (pendahulu) yang tidak dapat ditawar. Kegagalan dalam menata ruang kapabilitas ini pada fase paling awal sering kali bermuara pada inefisiensi yang mematikan inisiatif inovasi, bahkan sebelum inisiatif tersebut berakar kuat pada kultur perusahaan.

Melanjutkan fondasi tersebut, riset yang dipaparkan oleh Yousef Ahmad Alolabi, Kartinah Ayupp, dan Muneer Al Dwaikat (2021) memperdalam pemahaman kita mengenai dimensi kesiapan pada tataran entitas secara menyeluruh (*organizational readiness*) [2]. Mereka menggarisbawahi bahwa anteseden perubahan harus dievaluasi di luar batas-batas psikologi individu, meluas ke tingkat arsitektur struktural organisasi itu sendiri. Tanpa adanya jembatan komunikasi yang transparan dan dukungan sumber daya yang nyata dari manajemen puncak, resistensi yang muncul pada tahapan awal pelaksanaan proyek akan dengan cepat bermutasi menjadi sikap apatis yang merugikan. Oleh sebab itu, sebelum perubahan struktural dideklarasikan, para pengambil kebijakan diwajibkan untuk mengalkulasi indeks kesiapan mental kolektif yang mendasarinya melalui pendekatan Teori Pertukaran Sosial. Pendekatan analitis ini secara empiris membuktikan bahwa manajemen risiko yang disinergikan dengan pemetaan anteseden sejak awal memiliki korelasi absolut terhadap probabilitas kesuksesan transformasi jangka panjang.

Dinamika anteseden ini menjadi semakin kompleks saat diuji dalam kondisi ekstrem, sebagaimana yang dibedah dalam temuan Saleem A., Dare P.S., dan Sang G. (2022) terkait kapabilitas adaptasi di masa pandemi [3]. Kajian tersebut menyajikan argumen empiris bahwa disrupsi global bertindak sebagai katalisator yang memaksa dimensi operasional organisasi untuk beroperasi melampaui batas kewajarannya. Dalam skenario ini, resiliensi kognitif para pemimpin dan ketersediaan infrastruktur teknologi darurat muncul sebagai anteseden utama yang menentukan apakah sebuah organisasi akan hancur atau justru berevolusi. Kajian mereka membuktikan bahwa OCC tidak lagi sekadar jargon akademis, melainkan perisai pertahanan primer (*primary defense shield*) yang memungkinkan kelangsungan operasional di tengah kelumpuhan regulasi dan logistik. Dengan demikian, kemampuan mencerna tekanan lingkungan dan mengubahnya menjadi strategi taktis instan merupakan dimensi kapabilitas yang krusial di era modern.

Lebih jauh, untuk memastikan bahwa kapabilitas perubahan tidak berjalan secara acak, kerangka kerja terstruktur menjadi anteseden operasional yang vital, seperti yang dielaborasi oleh Ali M. Mouazen, Ana Beatriz Hernández-Lara, dan Farid Abdallah (2024) [4]. Melalui analisis mereka terhadap penerapan Model 8-Langkah Kotter, terungkap bahwa jaminan keberlanjutan sebuah perubahan (*sustainable change*) sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk merekayasa tahap *urgency* dan koalisi pengarah (*guiding coalition*). Dimensi ini menunjukkan bahwa tanpa adanya struktur arsitektur perubahan yang sistematis, energi besar yang dikeluarkan oleh organisasi akan terbuang percuma akibat hilangnya arah strategis. Penelitian empiris ini memvalidasi bahwa keberhasilan mencetak kemenangan-kemenangan jangka pendek (*quick wins*) merupakan langkah pendahulu yang sangat efektif dalam membangun momentum psikologis, yang pada gilirannya akan memperkuat otot kapabilitas organisasi untuk menghadapi transisi yang lebih berat di fase berikutnya.

Konteks sektoral juga memberikan nuansa yang berbeda terhadap dimensi pembentuk OCC, sebagaimana disoroti secara tajam oleh Mathewos Mekonnen dan Zelalem Bayissa (2023) dalam penelitian mereka pada fasilitas pelayanan kesehatan [5]. Di sektor yang padat regulasi dan sarat dengan tekanan mental ini, faktor pendahulu perubahan sangat berpusat pada upaya mereduksi kecemasan eksistensial para staf medis terhadap prosedur baru yang belum teruji. Kematangan kapabilitas dalam entitas medis sangat bergantung pada keseimbangan antara tuntutan efisiensi institusional dan keselamatan pasien. Oleh karena itu, anteseden perubahan di sektor kesehatan mengharuskan adanya pelibatan profesional garis depan secara langsung dalam fase desain perubahan. Ketika dokter dan perawat merasa dilibatkan dalam proses perumusan kebijakan adaptif, tingkat resistensi akan turun secara dramatis, membuktikan bahwa inklusivitas kebijakan adalah dimensi vital dari OCC yang tidak boleh diabaikan.

Transisi menuju era digitalisasi tingkat lanjut menghadirkan tantangan anteseden yang tidak kalah masif, sebagaimana dipaparkan oleh kelompok peneliti terkait model ADKAR di ranah Industri 5.0 (2024). Kajian ini menegaskan bahwa otomatisasi kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) bukan sekadar persoalan adopsi perangkat lunak, melainkan membutuhkan transformasi modal intelektual yang fundamental. Dimensi kesadaran (*Awareness*) dan hasrat (*Desire*) dalam model ADKAR diidentifikasi sebagai pendahulu esensial sebelum organisasi menanamkan pengetahuan (*Knowledge*) teknis. Keberadaan teknologi mutakhir tidak akan menghasilkan dividen produktivitas apa pun apabila organisasi gagal membangun arsitektur mental yang selaras dengan kapabilitas mesin. Temuan ini menempatkan adaptabilitas teknologi sebagai komponen hulu dari kapabilitas perubahan, di mana literasi digital dan kelincahan pembelajaran (*learning agility*) bertindak sebagai fondasi yang menopang seluruh kerangka inovasi.

Dimensi OCC juga dipengaruhi secara signifikan oleh ekosistem rantai pasok dan pemangku kepentingan eksternal, yang analisisnya dipertajam oleh temuan Gabutti, dkk. (2023) [7]. Organisasi di era modern beroperasi dalam sebuah jejaring yang saling bergantung (*interdependent network*), sehingga faktor pendorong perubahan sering kali didekte oleh tekanan dari mitra strategis, pemasok, hingga perubahan regulasi pemerintah. Dalam lanskap ini, OCC diukur dari sejauh mana sebuah entitas mampu melakukan rekonfigurasi sumber dayanya untuk tetap selaras dengan tuntutan ekosistem eksternal tanpa mengorbankan stabilitas inti internal. Kapabilitas merawat hubungan lintas batas (*boundary-spanning capability*) secara empiris terbukti menjadi anteseden yang menentukan keberlanjutan operasional, terutama pada industri manufaktur dan layanan yang memiliki rantai nilai yang sangat panjang.

Secara teknis, proses evaluasi kesiapan ini didukung oleh pendekatan diagnostik tingkat lanjut, seperti penggunaan metodologi *Fuzzy Delphi* yang diteliti oleh Khaw dkk. (2021) [6]. Eksplorasi mereka menyoroti bahwa dimensi modal intelektual yang mencakup modal manusia, modal struktural, dan modal relasional berfungsi sebagai katalisator tak kasat mata yang menjamin transisi yang mulus. Metodologi terkuantifikasi ini membuktikan bahwa sebelum perubahan struktural dapat dieksekusi dengan aman, manajemen harus memetakan secara presisi area-area kelemahan spesifik di dalam struktur pengetahuan organisasi. Dengan menggunakan instrumen analitik

yang tajam, manajemen dapat mereduksi ambiguitas dan merancang program pelatihan preskriptif yang tepat sasaran. Hal ini memperkuat argumen bahwa validasi empiris atas kapasitas kognitif organisasi adalah langkah pendahulu mutlak sebelum inisiatif reformasi apa pun digulirkan.

Pada spektrum yang berbeda, entitas akademik seperti perguruan tinggi menunjukkan keunikan anteseden yang dipaparkan secara ekstensif oleh Bah dkk. (2021) [9], serta didukung oleh ulasan para peneliti kapasitas institusi pendidikan tinggi (2025) [10]. Universitas dihadapkan pada dilema historis antara mempertahankan tradisi keilmuan yang konservatif dan merespons tuntutan kelincuhan dari pasar tenaga kerja kontemporer. Dalam institusi yang sarat birokrasi, kemampuan mendekonstruksi dogma administratif menjadi elemen pendahulu yang esensial. Kajian-kajian tersebut menegaskan bahwa kapabilitas perubahan organisasi di sektor pendidikan tinggi mensyaratkan adanya rekayasa nilai pedagogis secara mendasar. Jika birokrasi kaku tidak dicairkan (*unfrozen*) melalui restrukturisasi kelembagaan, inisiatif inovatif seperti program kurikulum merdeka akan selalu terbentur pada dinding resistensi prosedural yang melelahkan.

Sebagai konklusi integratif dari rumusan masalah pertama, kajian yang disajikan oleh Kohler dkk. [11], Hasan dkk. (2021) [8], Philip & Klein (2023) [12], hingga kompilasi pandangan para pakar efisiensi operasional dan penganalisis determinan revolusi industri 4.0/5.0 (2022-2023) menyatukan sebuah konsensus akademik yang solid. Mereka secara kolektif berargumen bahwa kapabilitas perubahan organisasi merupakan hasil persilangan antara kelincuhan infrastruktur teknologi, kematangan modal intelektual, dan kesiapan kognitif sumber daya manusia. Dimensi dan anteseden dari OCC bukan sekadar daftar periksa administratif (*administrative checklist*), melainkan sebuah orkestrasi strategis yang memadukan kekuatan visi kepemimpinan dengan resiliensi operasional. Temuan-temuan ini mematahkan pandangan ortodoks yang menganggap perubahan sebagai proyek berbatas waktu, dan mengukuhkannya sebagai sebuah kapabilitas dinamis (*dynamic capability*) yang harus dirawat secara berkelanjutan agar perusahaan mampu tetap relevan di tengah disrupsi tanpa henti.

Efektivitas Gaya Kepemimpinan dan Kesiapan Organisasi

Menelaah dinamika pada tingkatan selanjutnya, analisis komparatif dari studi yang dilakukan oleh Mathewos Mekonnen dan Zelalem Bayissa (2023) menyoroti secara tajam intervensi kepemimpinan sebagai katalisator primer dalam mengatasi penolakan dan membentuk ulang budaya kerja [5]. Pembahasan dalam literatur ini secara mendalam difokuskan pada benturan paradigma antara kepemimpinan transformasional yang berupaya keras menyentuh ruang aspirasi individual dan nilai moral karyawan dengan kepemimpinan transaksional yang berorientasi ketat pada mekanisme ganjaran dan hukuman (*reward and punishment*). Pada saat institusi dihadapkan pada ancaman krisis yang mendadak, gaya manajerial yang otoritatif mungkin efektif memaksakan kepatuhan semu dalam jangka waktu yang sangat singkat. Namun demikian, kepatuhan transaksional ini dipastikan akan gagal merawat komitmen di tingkat emosional secara berkelanjutan. Sebaliknya, pendekatan kepemimpinan berwawasan masa depan (*transformational*) secara radikal mampu mengubah peta kecemasan karyawan (*anxiety mapping*) menjadi suatu energi dorongan yang sangat konstruktif dan kolaboratif.

Dukungan atasan yang dikomunikasikan secara konsisten terbukti krusial, terutama ketika organisasi bertransisi menuju otomatisasi kompleks, sebagaimana digarisbawahi oleh kajian model ADKAR di Industri 5.0 (2023) serta eksplorasi sistematis oleh Errida & Lotfi (2021) [13] [14]. Dalam menghadapi ketakutan akan redundansi pekerjaan akibat intervensi kecerdasan buatan, para pemimpin dituntut untuk menjadi fasilitator transisi yang empatik, bukan sekadar mandor teknologi. Kesiapan organisasi tidak lagi didefinisikan sebagai akumulasi aset perangkat keras semata, melainkan merupakan representasi langsung dari kualitas pertukaran sosial (*social exchange*) antara pimpinan yang menjanjikan peningkatan keterampilan (*upskilling*) dan bawahan yang memberikan dedikasi penuh. Hal ini membuktikan bahwa faktor kedewasaan kepemimpinan menduduki posisi yang tak tergantikan dalam merealisasikan kesiapan transformasi digital tanpa memicu eksodus talenta terbaik dari perusahaan.

Efektivitas kepemimpinan ini juga diuji dari kapasitasnya dalam mengelola dinamika lintas ekosistem, sebuah isu sentral yang dibongkar oleh Gabutti, dkk. (2021) dan Hasan, dkk. (2021) [7], [8]. Kesiapan organisasi sering kali terhambat oleh variabel yang berada di luar kendali internal, seperti disrupsi rantai pasok atau regulasi industri yang fluktuatif. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan jaringan (*network leadership*), di mana manajer puncak tidak hanya mensinkronkan unit-unit internal, tetapi juga mampu menegosiasikan keseimbangan dengan pemangku kepentingan eksternal. Pemimpin harus mampu mentranslasikan kompleksitas tekanan makro menjadi instruksi operasional yang sederhana dan dapat dicerna oleh staf di lapangan. Kapasitas translasi ini secara signifikan menurunkan ambiguitas operasional, yang merupakan prasyarat mutlak untuk menaikkan skor kesiapan organisasi dalam menghadapi guncangan pasar.

Membedah dari sudut pandang kerangka manajemen struktural, riset empiris dari Ali M. Mouazen, Ana Beatriz Hernández-Lara, dan Farid Abdallah (2024) menguraikan bagaimana seni kepemimpinan memainkan peran berganda dalam implementasi manajemen perubahan berbasis Model Kotter [4]. Penelitian ini mengungkapkan temuan yang sangat menarik: meskipun kepemimpinan transformasional sangat dominan dalam membangun *sense of urgency* dan merumuskan visi agung perusahaan, elemen kepemimpinan transaksional tetap memiliki ruang utilitas yang tidak dapat dihapus. Manajer transaksional sangat diandalkan untuk menata indikator kinerja utama (KPI) secara rigid guna merealisasikan *quick wins* yang nyata. Sinergi dari kedua gaya kepemimpinan (*ambidextrous leadership*) ini menghapuskan dikotomi klasik dalam literatur manajemen, sekaligus menawarkan panduan praktis bahwa kesiapan organisasi pada fase eksekusi membutuhkan kombinasi antara inspirasi visioner dan kedisiplinan administratif.

Ujian sesungguhnya atas kemandirian suatu gaya kepemimpinan tercermin dengan sangat nyata pada masa krisis yang mengancam jiwa dan kelangsungan hidup entitas, sebagaimana dianalisis mendalam oleh Saleem A., Dare P.S., dan Sang G. (2022) pada masa puncak pandemi global [3]. Kesuksesan navigasi krisis bertumpu secara utuh pada kecerdasan emosional sang pemimpin dalam melakukan komunikasi transparan, menekan rumor, dan memastikan kesejahteraan psikologis bawahan tetap terjamin di tengah ancaman pemutusan hubungan kerja massal. Kepemimpinan di masa transisi ekstrem tidak membutuhkan figur *superhero* yang menjanjikan solusi instan, melainkan sosok otentik yang secara terbuka mau berbagi kerentanan (*vulnerability*) sembari tetap menetapkan arah navigasi yang tegas. Ketangguhan manajerial semacam inilah yang secara signifikan mendongkrak rasa aman secara psikologis (*psychological safety*), yang merupakan komponen inti dari kesiapan sebuah entitas.

Pentingnya menyelaraskan dukungan dari penyelia dengan persepsi kesiapan bawahan didukung kuat oleh kacamata Teori Pertukaran Sosial, seperti yang dielaborasi oleh Yousef Ahmad Alolabi, Kartinah Ayupp, dan Muneer Al Dwaikat (2021) [2]. Mereka menyatakan bahwa kesiapan tingkat entitas (*organizational readiness*) tidak akan pernah terwujud apabila inisiatif transformasi hanya disponsori oleh level puncak (C-Level) tanpa adanya advokasi yang kuat dari manajer tingkat menengah (*middle management*). Manajer menengah berfungsi sebagai tulang punggung yang menjembatani bahasa strategis dari direksi dengan realitas teknis dari para pekerja pelaksana. Jika jajaran manajemen menengah menggunakan gaya kepemimpinan yang partisipatif, karyawan akan membalas perlakuan tersebut dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi, sehingga memangkas kurva pembelajaran dan meminimalkan sabotase tersembunyi selama masa pengenalan sistem baru.

Tantangan modifikasi gaya kepemimpinan di entitas publik dan institusi akademik memiliki kompleksitas yang sama besarnya, seperti yang dikaji oleh Cieslak & Valor (2025) terhadap institusi pendidikan tinggi [15]. Di lingkungan di mana nilai-nilai kebebasan akademik dan senioritas sangat dipegang teguh, gaya komando yang top-down niscaya akan menuai penolakan masif. Kepemimpinan akademis (*academic leadership*) yang efektif menuntut pendekatan fasilitatif yang mengedepankan rasionalitas empiris dan kolaborasi sejawat (*peer collaboration*). Kesiapan institusi pendidikan untuk beralih mengadopsi pedagogi digital atau perampingan silabus sangat bergantung pada kapabilitas rektorat atau dekanat dalam meyakinkan para guru besar dan dosen bahwa perubahan tersebut tidak akan mengerosi otonomi akademik mereka, melainkan justru memperkuat relevansi institusi di mata masyarakat.

Integrasi gaya kepemimpinan secara formal ke dalam DNA budaya organisasi adalah sebuah kewajiban strategis, sebuah narasi yang dikukuhkan oleh Elisabeth Supriharyanti dan Badri Munir Sukoco (2022) bersama komparasi dari Alzahmi, dkk. (2025) [1], [16]. Kapabilitas perubahan organisasi yang matang mengharuskan adanya pelembagaan sistem estafet kepemimpinan (*leadership succession*). Organisasi yang siap berubah adalah organisasi yang tidak bergantung pada karisma satu figur pemimpin tunggal semata, melainkan memiliki proses rekrutmen dan pembinaan karakter manajerial yang terstandarisasi di semua lini. Ketika efektivitas manajerial berhasil ditanamkan sebagai sebuah standar kompetensi inti, organisasi tersebut secara *default* akan selalu berada pada status 'siap beradaptasi' (*change-ready*), tanpa memedulikan seberapa besar badai disrupsi yang sedang menghantam pasar industri mereka.

Menjelang akhir analisis ini, diskursus spesifik terkait kecemasan terhadap integrasi mesin dan manusia dalam ekosistem kerja ditelaah oleh Reineholm, dkk. (2024) serta para penganalisis determinan C14 Picado, dkk. (2024) [17] [18]. Transisi menuju lingkungan kerja kolaboratif antara pekerja manusia dan teknologi *cyber-physical* menuntut lahirnya gaya kepemimpinan hibrida yang menguasai analitik data tanpa kehilangan kepekaan kemanusiaan. Kesiapan organisasi dalam menghadapi revolusi kecerdasan buatan bergantung pada kejelian pemimpin dalam melakukan desain ulang pekerjaan (*job redesign*), di mana tugas repetitif dialihkan ke ranah automasi sementara kapasitas analitis dan kreatif karyawan ditingkatkan dan dihargai secara layak. Kepemimpinan

ini bertindak sebagai perisai etis yang menjamin bahwa rasionalisasi teknologi tidak mengorbankan martabat manusia, sehingga komitmen pekerja untuk mengawal proses disrupsi tetap tidak tergoyahkan.

Sebagai sintesis pemungkas dari penjabaran di atas, dukungan terhadap tesis efektivitas kepemimpinan ditegaskan oleh rangkuman dari pakar efisiensi operasional keberlanjutan bisnis (2024) [19], dan peneliti kapasitas institusi pendidikan tinggi (2022) [20]. Seluruh ulasan jurnal tersebut secara solid menyimpulkan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan dan kesiapan organisasi merupakan dua sisi dari keping koin yang sama yang tidak dapat dipisahkan. Kesuksesan sebuah transformasi bukanlah keberuntungan (*luck*) atau sekadar hasil investasi finansial raksasa, melainkan manifestasi langsung dari kemampuan pemimpin dalam memanusiakan proses perubahan itu sendiri. Dinamika ini memberikan refleksi mendalam bahwa tidak ada teknologi secanggih apa pun atau model manajemen serevolusioner apa pun yang sanggup menyelamatkan sebuah institusi, tanpa adanya pimpinan yang memiliki keberanian moral, empati, dan keluwesan strategis untuk merajut seluruh elemen sumber daya manusia menuju satu kesatuan visi yang berkelanjutan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan sintesis komprehensif dari 20 jurnal terkait dinamika manajemen perubahan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kapabilitas perubahan organisasi (Organizational Change Capability), kesiapan untuk berubah secara sistemik, dan kepemimpinan adaptif merupakan tritunggal yang tidak dapat dipisahkan guna mengamankan keberlanjutan sebuah institusi di tengah iklim bisnis yang sangat diskontinu. Pendekatan manajemen perubahan yang sukses, baik melalui kerangka kerja Kotter maupun ADKAR, secara mutlak menuntut pergeseran dari paradigma reaktif menuju perencanaan proaktif yang berpusat pada penanganan resistensi psikologis karyawan serta integrasi teknologi baru yang humanis. Penolakan terhadap pembaruan sejatinya bukan sekadar pembangkangan rasional, melainkan sinyal nyata dari adanya kegagalan komunikasi manajerial yang harus segera diatasi lewat kepemimpinan berlandaskan nilai-nilai transformasional. Sebagai saran, para pemimpin eksekutif dan praktisi sumber daya manusia sangat direkomendasikan untuk secara rutin mengukur instrumen kesiapan organisasi pada tingkat unit struktural sebelum meluncurkan inisiatif baru secara masal, serta menghindari implementasi yang bersifat memaksakan (*top-down*) tanpa disertai pembangunan konsensus di tingkat pelaksana. Untuk studi literatur di masa depan, diharapkan terdapat perluasan jangkauan penelitian yang mengkomparasikan metrik evaluasi utilitas dari berbagai model perubahan lintas negara berkembang untuk membuktikan validitas universal dari teori-teori manajemen adaptasi struktural ini.

Referensi

- [1] E. Supriharyanti dan B. M. Sukoco, "Organizational change capability: a systematic review and future research directions," *Management Research Review*, vol. 46, no. 1, hlm. 46–81, 2023, doi: 10.1108/MRR-01-2021-0039.
- [2] Y. A. Alolabi, K. Ayupp, dan M. Al Dwaikat, "Issues and Implications of Readiness to Change," *Administrative Sciences*, vol. 11, no. 4, hlm. 140, 2021, doi: 10.3390/admsci11040140.
- [3] A. Saleem, P. S. Dare, dan G. Sang, "Leadership styles and the process of organizational change during the pandemic," *Frontiers in Psychology*, vol. 13, hlm. 920495, 2022, doi: 10.3389/fpsyg.2022.920495.
- [4] A. M. Mouazen dkk., "Transformational and Transactional Leaders and Their Role in Implementing the Kotter Change Management Model Ensuring Sustainable Change: An Empirical Study," *Sustainability*, vol. 16, no. 1, hlm. 16, 2024, doi: 10.3390/su16010016.
- [5] M. Mekonnen dan Z. Bayissa, "The Effect of Transformational and Transactional Leadership Styles on Organizational Readiness for Change Among Health Professionals," *SAGE Open Nursing*, vol. 9, hlm. 1–8, 2023, doi: 10.1177/23779608231185923.
- [6] K. W. Khaw, A. Alnoor, H. AL-Abrow, V. Tiberius, Y. Ganesans, dan N. A. Atshan, "Reactions towards organizational change: a systematic literature review," *Current Psychology*, 2022, doi: 10.1007/s12144-022-03070-6.
- [7] I. Gabutti, C. Colizzi, dan T. Sanna, "Assessing Organizational Readiness to Change through a Framework Applied to Hospitals," *Public Organization Review*, vol. 23, hlm. 1–22, 2023, doi: 10.1007/s11115-022-00628-7.
- [8] M. M. Hasan, S. Aparisi-Torrijo, dan F. González-Ladrón-de-Guevara, "Change management and organizational performance: current key trends," *Cogent Business & Management*, vol. 12, no. 1, hlm. 2478447, 2025, doi: 10.1080/23311975.2025.2478447.
- [9] M. O. P. Bah, Z. Sun, U. Hange, dan A. J. R. Edjoukou, "Effectiveness of Organizational Change through Employee Involvement: Evidence from Telecommunications and Refinery Companies," *Sustainability*, vol. 16, no. 6, hlm. 2524, 2024, doi: 10.3390/su16062524.
- [10] A. Veseli, P. Hasanaj, dan A. Bajraktari, "Perceptions of Organizational Change Readiness for Sustainable Digital Transformation: Insights from Learning Management System Projects in Higher Education Institutions," *Sustainability*, vol. 17, no. 2, hlm. 619, 2025, doi: 10.3390/su17020619.
- [11] A. Köhler, M. Ritter, dan S. Kauffeld, "A typology of organizational readiness for change based on a latent profile analysis," *Frontiers in Psychology*, vol. 15, hlm. 1453836, 2024, doi: 10.3389/fpsyg.2024.1453836.
- [12] J. Phillips dan J. D. Klein, "Change Management: From Theory to Practice," *TechTrends*, vol. 67, hlm. 189–197, 2023, doi: 10.1007/s11528-022-00775-0.
- [13] E. Krhač Andrašec, T. Kern, dan B. Urh, "An Innovative Approach to Organizational Changes for Sustainable Processes: A Case Study on Waste Minimization," *Sustainability*, vol. 15, no. 22, hlm. 15706, 2023, doi: 10.3390/su152215706.
- [14] A. Errida dan B. Lotfi, "The determinants of organizational change management success: Literature review and case study," *International Journal of Engineering Business Management*, vol. 13, hlm. 1–15, 2021, doi: 10.1177/18479790211016273.
- [15] V. Cieslak dan C. Valor, "Moving beyond conventional resistance and resistors: an integrative review of employee resistance to digital transformation," *Cogent Business & Management*, vol. 12, no. 1, hlm. 2442550, 2025, doi: 10.1080/23311975.2024.2442550.

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.11001>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

- [16] R. A. Alzahmi, R. T. Syed, D. Singh, T. A. Arshi, dan S. V. Kutty, "Organizational change in higher education institutions: thematic mapping of the literature and future research agenda," *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 12, no. 1, hlm. 1282, 2025, doi: 10.1057/s41599-025-05650-w.
- [17] C. Reineholm, D. Lundqvist, dan A. Wallo, "Change competence: An integrative literature review," *Work*, vol. 79, hlm. 569–584, 2024, doi: 10.3233/WOR-230633.
- [18] B. Picado Argüello dan V. González-Prida, "Integrating Change Management with a Knowledge Management Framework: A Methodological Proposal," *Information*, vol. 15, no. 7, hlm. 406, 2024, doi: 10.3390/info15070406.
- [19] Y. Mudjisusaty, D. Darwin, dan K. Kisno, "Change management in Independent Campus program: application of the ADKAR model as a change management competency constructor," *Cogent Education*, vol. 11, no. 1, hlm. 2381892, 2024, doi: 10.1080/2331186X.2024.2381892.
- [20] N. A. Adam, "Employees' Innovative Work Behavior and Change Management Phases in Government Institutions: The Mediating Role of Knowledge Sharing," *Administrative Sciences*, vol. 12, no. 1, hlm. 28, 2022, doi: 10.3390/admsci12010028.