



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: 22247-22255

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

Memahami Manajemen Perubahan Organisasi di Era Transformasi Digital: Tinjauan Literatur Sistematis

Nadhila Putri Ridarman, Samsir, Jumiaty Sasmita

Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau

nadhilaridarman@gmail.com, samsir@lecturer.unri.ac.id, jumiaty.sasmita@gmail.com

Abstrak

Transformasi digital telah mendorong perubahan mendasar pada strategi, struktur, proses kerja, budaya, dan identitas organisasi. Kondisi tersebut menuntut penerapan manajemen perubahan yang tidak hanya berorientasi pada teknologi, tetapi juga memperhatikan kesiapan sumber daya manusia dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor utama yang menentukan keberhasilan manajemen perubahan organisasi di era transformasi digital. Metode yang digunakan adalah Systematic Literature Review dengan menelaah 20 artikel ilmiah terpilih yang diterbitkan pada periode 2018–2025 dan relevan dengan kepemimpinan transformasional digital, budaya organisasi, kelincahan organisasi, model manajemen perubahan, kesiapan kecerdasan buatan, serta strategi sumber daya manusia. Data dianalisis melalui proses identifikasi, evaluasi, pengelompokan, dan sintesis tematik. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional digital dan budaya yang kolaboratif berperan penting dalam mengurangi resistensi karyawan serta membangun kesiapan terhadap perubahan. Model perubahan seperti Kotter, Lewin, dan ADKAR menjadi lebih efektif ketika diterapkan secara adaptif dan dipadukan dengan kelincahan organisasi. Kajian ini juga menemukan bahwa transformasi digital berbeda dari perubahan teknologi informasi konvensional karena mencakup perubahan proposisi nilai, identitas organisasi, tata kelola data, pola rekrutmen, dan kompetensi tenaga kerja. Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital bergantung pada penyesuaian sistem teknis dan sosial, komunikasi yang partisipatif, pembelajaran berkelanjutan, serta penguatan kapabilitas digital di seluruh tingkat organisasi. Temuan ini memberikan landasan praktis bagi organisasi dalam merancang perubahan yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan.

Kata kunci: Memahami Manajemen Perubahan, Organisasi, Transformasi Digital, Tinjauan Literatur.

1. Latar Belakang

Transformasi digital saat ini bukan lagi sekadar tren teknologi, melainkan fenomena umum yang telah mendisrupsi model bisnis, struktur industri, dan tatanan masyarakat secara global. Menurut Verhoef et al., transformasi digital dan inovasi model bisnis yang dihasilkannya telah secara fundamental mengubah ekspektasi serta perilaku konsumen, memberikan tekanan besar pada perusahaan tradisional, dan mendisrupsi berbagai pasar [1]. Fenomena ini memaksa organisasi di berbagai sektor untuk memikirkan kembali cara mereka menciptakan, mengantarkan, dan menangkap nilai. Tidak hanya terbatas pada sektor komersial, disrupsi ini merambat hingga ke sektor publik, militer, dan pendidikan tinggi, di mana integrasi teknologi digital seperti komputasi awan, data besar (*big data*), dan kecerdasan buatan menjadi keharusan strategis. Kehadiran teknologi digital mengubah sifat pekerjaan, interaksi antar entitas, dan menuntut penyesuaian yang cepat agar organisasi tidak tertinggal oleh pesaing yang beroperasi dengan model yang sepenuhnya digital (*digital-native*).

Di tengah fenomena yang masif tersebut, muncul masalah spesifik yang menjadi kendala utama bagi sebagian besar organisasi, yaitu tingginya tingkat kegagalan dalam mengimplementasikan inisiatif transformasi digital akibat kompleksitas manajerial dan resistensi internal. Seperti yang disoroti oleh Jöhnk et al., perusahaan petahana (*incumbent*) sering kali meluncurkan berbagai inisiatif transformasi digital secara bersamaan untuk mengatasi perubahan teknologi dan tuntutan pelanggan, namun inisiatif yang tumpang tindih ini menciptakan kompleksitas organisasi yang luar biasa [2]. Masalah ini diperparah oleh resistensi karyawan yang merasa terancam oleh perubahan teknologi baru, yang sering kali berdampak negatif terhadap kesejahteraan psikologis mereka dan memicu niat untuk keluar dari perusahaan (*turnover intentions*). Kegagalan organisasi dalam mengelola kompleksitas ini sering kali bermuara pada pendekatan manajemen perubahan yang tidak memadai, di mana fokus

yang terlalu besar diberikan pada aspek teknologi semata sambil mengabaikan kesiapan sumber daya manusia dan budaya organisasi.

Urgensi penelitian mengenai manajemen perubahan di era transformasi digital menjadi sangat krusial, terutama ketika organisasi dihadapkan pada tekanan pascapandemi yang memaksa akselerasi digitalisasi dalam waktu singkat. Cardoso et al. menegaskan bahwa krisis pandemi telah secara fundamental membentuk kembali lanskap bisnis global, memaksa organisasi untuk mengadaptasi model operasional mereka dengan cepat dan membangun ketahanan (*resilience*) jangka panjang melalui transformasi digital [3]. Dalam kondisi di mana volatilitas lingkungan berada pada titik tertinggi, kemampuan organisasi untuk mengubah krisis menjadi peluang sangat bergantung pada seberapa baik mereka mengelola transisi ini. Kegagalan dalam merespons urgensi ini tidak hanya berdampak pada penurunan pangsa pasar, tetapi juga mengancam kelangsungan hidup organisasi itu sendiri di tengah ekosistem yang semakin didominasi oleh teknologi yang bergerak serba cepat.

Meskipun literatur tentang transformasi digital telah berkembang pesat, terdapat *research gap* atau kesenjangan penelitian yang signifikan, di mana sebagian besar studi terdahulu cenderung berfokus pada sisi teknis implementasi sistem informasi dan mengabaikan dinamika sosio-teknis yang kompleks. Imran et al. mengidentifikasi bahwa meskipun banyak organisasi industri mengambil inisiatif transformasi digital secara menyeluruh, pemahaman mengenai faktor-faktor pendukung (seperti kepemimpinan, struktur, dan budaya) yang memfasilitasi hasil kinerja operasional masih membutuhkan penyelidikan lebih lanjut [4]. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa literatur saat ini belum sepenuhnya mengintegrasikan teori manajemen perubahan organisasi tradisional dengan karakteristik unik dari transformasi digital, sehingga praktisi sering kali dibiarkan tanpa panduan holistik tentang bagaimana menavigasi perubahan yang menyentuh inti dari identitas dan nilai-nilai organisasi tersebut.

Untuk mengisi kesenjangan tersebut, *novelty* atau kebaruan dari penelitian ini terletak pada integrasi kerangka kerja multi-level yang menggabungkan model manajemen perubahan klasik dengan dimensi kelincahan organisasi (*organizational agility*) dan kepemimpinan transformasional digital. Trenerry et al. menyatakan bahwa studi dan tinjauan terbaru tentang transformasi digital sebagian besar berfokus pada tingkat bisnis dan strategis, dengan integrasi faktor-faktor terkait karyawan yang masih sangat terbatas [5]. Dengan mensintesis pendekatan makro (strategi dan model bisnis) dan mikro (kesiapan karyawan, rekrutmen talenta, dan dinamika tim), penelitian ini memberikan kebaruan berupa lensa komprehensif yang tidak hanya melihat transformasi digital sebagai adopsi alat baru, melainkan sebagai metamorfosis identitas organisasi yang membutuhkan harmoni antara sistem teknis dan sosial.

Sebagai landasan konseptual, penelitian ini berpijak pada teori singkat terkait model manajemen perubahan dan teori kelincahan organisasi. Nengovhela et al. menjelaskan bahwa penerapan model manajemen perubahan seperti model 8 langkah Kotter, model 3 tahap Lewin, dan model ADKAR memiliki peran besar dalam meningkatkan adopsi teknologi oleh pengguna akhir dalam proses implementasi [6]. Di sisi lain, teori kelincahan organisasi dan kepemimpinan transformasional memberikan kerangka untuk memahami bagaimana para pemimpin dapat memotivasi, mengarahkan, dan mempercepat adaptasi struktur organisasi terhadap ancaman serta peluang digital. Kombinasi teori-teori ini membentuk fondasi yang kokoh untuk mengevaluasi efektivitas intervensi manajemen dalam meminimalkan resistensi dan memaksimalkan realisasi nilai dari investasi teknologi.

Sebagai penegasan, tujuan utama dari tinjauan literatur sistematis ini adalah untuk mengkonsolidasikan, menganalisis, dan mensintesis temuan-temuan empiris maupun konseptual dari berbagai disiplin ilmu guna merumuskan kerangka kerja manajemen perubahan yang paling efektif di era transformasi digital. Penelitian ini secara tegas berusaha membuktikan bahwa transformasi digital menuntut pergeseran paradigma dari sekadar implementasi TI menjadi transformasi budaya dan kepemimpinan yang holistik. Dengan mengevaluasi 20 literatur inti secara komparatif, studi ini bertujuan untuk memberikan panduan praktis bagi para manajer dan wawasan teoretis bagi akademisi dalam merancang strategi perubahan yang tangguh, adaptif, dan berkelanjutan.

Dalam membandingkan literatur terdahulu, tinjauan terhadap studi sistematis makro menunjukkan bahwa transformasi digital memang membutuhkan pendekatan multidisiplin. Hanelt et al. melalui tinjauan sistematisnya menemukan bahwa transformasi digital mendorong perusahaan menuju desain organisasi yang fleksibel yang memungkinkan adaptasi berkelanjutan, yang sering kali tidak tercakup oleh kerangka kerja manajemen perubahan konvensional [7]. Sejalan dengan itu, Nadkarni dan Prügl mengkonsolidasikan literatur sistem informasi dan mengidentifikasi teknologi dan aktor sebagai dua dimensi agregat dari transformasi digital, serta menyoroti bahwa perspektif manajemen menengah dan budaya kerja masih kurang berkembang. Perbandingan ini menegaskan

bahwa untuk memahami transformasi digital, literatur tidak boleh hanya berkutat pada teknologi, tetapi harus mengeksplorasi bagaimana aktor dalam organisasi menavigasi perubahan tersebut.

Lebih lanjut, perbandingan literatur yang berfokus pada kepemimpinan dan strategi memperlihatkan adanya konsensus mengenai pentingnya kelincuhan dan visi manajerial. AlNuaimi et al. menemukan bahwa kepemimpinan transformasional digital dan kelincuhan organisasi berpengaruh positif terhadap transformasi digital, dengan kelincuhan organisasi bertindak sebagai mediator. Hal ini didukung oleh Ly yang juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional digital memengaruhi transformasi digital melalui kelincuhan organisasi di sektor publik [8]. Di sisi lain, Siyal et al. menyoroti sisi gelapnya, yaitu bagaimana kompleksitas teknologi memicu resistensi dan niat untuk keluar (*turnover*), yang hanya dapat diatasi oleh pemimpin yang memberikan ruang bagi karyawan untuk bersuara [9]. Fernandez-Vidal et al. melengkapi pandangan ini dengan mengeksplorasi praktik manajemen talenta dari para eksekutif senior, yang harus menguasai struktur organisasi yang cair dan memprioritaskan pembelajaran [10].

Terakhir, perbandingan literatur mengenai kerangka kerja spesifik, pendekatan sektoral, dan perbedaan mendasar antara TI dan digital menunjukkan aplikasi praktis yang beragam. Díaz-García et al. menyoroti transformasi digital di institusi pendidikan tinggi yang membutuhkan kepemimpinan partisipatif [11], sementara Ginting et al. menekankan dampak transformasi ini pada strategi rekrutmen talenta dalam manajemen sumber daya manusia modern [12]. Di sisi operasional, Struijk et al. menunjukkan bagaimana strategi kualitas informasi (*information quality strategy*) penting bagi organisasi militer, dan Jain dan Sahu menyoroti tantangan manajemen strategis secara umum di era digital [13]. Fischer et al. menyumbangkan model proses lima fase (inisiasi, analisis, debat, tindakan, dan evaluasi) untuk transformasi digital [14]. Menariknya, Wessel et al. memberikan garis demarkasi yang tegas bahwa transformasi digital meredefinisi proposisi nilai dan melahirkan identitas organisasi baru, berbeda dengan transformasi TI konvensional yang hanya mendukung proposisi nilai yang sudah ada [15]. Ford et al. dan Holmström masing-masing menambahkan kompleksitas fungsi kepemimpinan dan kerangka kesiapan AI (*AI readiness*) sebagai variabel yang tak terpisahkan dari kesuksesan manajemen perubahan organisasi di era ini [16].

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) atau Tinjauan Literatur Sistematis yang dirancang untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan-temuan dari 20 jurnal akademik berdampak tinggi yang diterbitkan antara tahun 2018 hingga 2025. Strategi pencarian difokuskan pada basis data akademis utama yang memuat literatur manajemen, bisnis, dan sistem informasi, dengan menggunakan kata kunci spesifik seperti "manajemen perubahan," "transformasi digital," "kepemimpinan transformasional digital," "kelincuhan organisasi," dan "kesiapan AI". Kriteria inklusi yang diterapkan mencakup artikel yang ditulis dalam bahasa Inggris, dipublikasikan dalam jurnal *peer-reviewed*, memiliki relevansi langsung dengan intervensi manajerial atau aspek sosio-teknis dari transformasi digital, serta menyertakan kerangka konseptual atau temuan empiris yang kuat. Jurnal yang hanya berfokus pada kode pemrograman, arsitektur teknis perangkat keras tanpa konteks organisasi, atau artikel opini non-akademis dieksklusi dari tinjauan ini untuk menjaga kualitas dan ketepatan fokus pada manajemen perubahan organisasi.

Proses ekstraksi dan sintesis data dilakukan dengan membaca secara menyeluruh (*full-text review*) ke-20 artikel yang telah diseleksi untuk memetakan tema-tema utama yang mendasari transformasi digital. Data yang diekstraksi meliputi penulis, tahun publikasi, tujuan penelitian, metodologi yang digunakan, teori yang mendasari, dan temuan kunci. Selanjutnya, proses sintesis tematik dilakukan untuk mengkategorikan literatur ke dalam tiga fokus utama yang akan menjawab rumusan masalah penelitian, yaitu: (1) dinamika kepemimpinan transformasional digital dan budaya organisasi, (2) efektivitas model manajemen perubahan dan peran kelincuhan organisasi (*organizational agility*), serta (3) perbedaan ontologis antara transformasi digital dengan perubahan teknologi informasi konvensional beserta dampaknya terhadap sumber daya manusia. Pendekatan sintesis ini memungkinkan penggabungan berbagai perspektif, mulai dari studi kasus di sektor pendidikan dan militer hingga tinjauan makro lintas industri, untuk membangun narasi yang utuh dan kritis mengenai praktik terbaik manajemen perubahan di era digital.

3. Hasil dan Diskusi

Bagaimana peran kepemimpinan dan budaya organisasi dalam memfasilitasi transformasi digital

Peran manajemen puncak atau eksekutif senior sangat krusial dalam menavigasi kompleksitas transformasi digital. Fernandez-Vidal et al. menegaskan bahwa para pemimpin TI dan digital saat ini dihadapkan pada tuntutan baru di mana mereka tidak hanya mengelola infrastruktur, tetapi harus menjadi pendorong utama perubahan bisnis yang menguasai struktur organisasi yang cair dan longgar. Pergeseran peran ini mengharuskan para eksekutif untuk memahami kompleksitas talenta dan memprioritaskan pembelajaran secara terus-menerus [10]. Tanpa adanya visi yang kuat dari manajemen puncak yang diterjemahkan ke dalam tindakan nyata yang memberdayakan tim, inisiatif transformasi digital cenderung akan mengalami stagnasi karena terjebak dalam birokrasi tradisional.

Lebih dari sekadar kepemimpinan terpusat, transformasi digital membutuhkan kepemimpinan yang terdistribusi dan fungsional. Ford et al. menjelaskan bahwa kepemimpinan dalam implementasi perubahan harus melampaui fokus sederhana pada satu individu pemimpin, dan beralih pada serangkaian fungsi kepemimpinan yang dapat dijalankan oleh berbagai sumber di dalam organisasi [16]. Dalam konteks transformasi yang bergerak cepat, fleksibilitas dan keragaman respons kepemimpinan (*requisite variety*) sangat menentukan sejauh mana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan situasi yang tidak terduga. Ini berarti kepemimpinan harus terintegrasi di seluruh lapisan manajemen, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih lincah di tingkat operasional.

Tantangan terbesar yang dihadapi oleh kepemimpinan dalam era ini adalah mengelola resistensi karyawan terhadap penggunaan teknologi digital yang baru. Siyal et al. menyoroti bahwa transformasi digital mengekspos organisasi pada masalah administratif dan kepemimpinan yang dapat memicu penolakan dari karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan niat mereka untuk keluar dari perusahaan (*turnover intentions*) [9]. Kompleksitas teknologi sering kali merusak kesejahteraan psikologis karyawan jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, para pemimpin harus menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, di mana karyawan merasa didengar dan diapresiasi, sehingga kecemasan terhadap hilangnya pekerjaan akibat otomatisasi dapat diredam.

Untuk mengatasi resistensi tersebut, gaya kepemimpinan transformasional digital menjadi solusi yang sangat relevan. Sebagaimana dikemukakan oleh Siyal et al., pemimpin yang merencanakan target secara realistis dan memfasilitasi komunikasi dua arah dapat memitigasi dampak negatif dari kompleksitas teknologi. Pemimpin transformasional digital tidak hanya memerintah, tetapi juga menginspirasi dan memberikan makna atas perubahan yang terjadi [9]. Mereka membantu karyawan melihat transformasi digital bukan sebagai ancaman yang akan menggantikan peran manusia, melainkan sebagai alat yang akan meningkatkan kapabilitas dan memberikan nilai tambah bagi pekerjaan mereka sehari-hari.

Sinergi antara kepemimpinan, kelincahan, dan strategi organisasi menjadi fondasi utama keberhasilan perubahan. AlNuaimi et al. melalui penelitian empirisnya menemukan bahwa kepemimpinan transformasional digital dan kelincahan organisasi secara positif memengaruhi transformasi digital [8]. Menariknya, mereka menyoroti bahwa kepemimpinan ini tidak bekerja dalam ruang hampa; ia secara langsung membentuk kelincahan organisasi yang kemudian memfasilitasi transformasi. Artinya, pemimpin berperan sebagai katalisator yang mengubah budaya kaku menjadi budaya yang responsif, adaptif, dan siap untuk berkolaborasi melintasi batas-batas departemen fungsional tradisional.

Secara lebih spesifik, peran kepemimpinan transformasional digital (*Digital Transformational Leadership/DTL*) di sektor publik juga menunjukkan pola yang serupa. Ly dalam studinya menunjukkan bahwa di sektor publik, DTL memiliki pengaruh yang signifikan terhadap transformasi digital yang dimediasi oleh kelincahan organisasi (*organizational agility*). Hal ini membuktikan bahwa penyelarasan model organisasi dan peningkatan kelincahan sangat penting bahkan dalam lingkungan birokrasi yang cenderung lambat berubah. Pemimpin di sektor publik harus mampu merombak aturan main yang kaku menjadi lebih fleksibel dengan memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan transparansi dan pelayanan publik.

Kesuksesan kepemimpinan ini juga sangat bergantung pada penyelarasan elemen sosio-teknis di dalam organisasi. Imran et al. menegaskan bahwa organisasi industri harus mengatasi risiko dan peluang dengan tidak hanya mengimplementasikan teknologi secara membabi buta, tetapi melalui optimalisasi bersama (*joint optimization*) antara sistem sosial dan sistem teknis [4]. Kepemimpinan, struktur, dan budaya diidentifikasi sebagai pendukung utama (*enablers*) yang membantu organisasi mencapai hasil kinerja kolaborasi, orientasi pada pelanggan, dan kelincahan. Kegagalan dalam menyelaraskan budaya kerja manusia dengan ritme mesin digital sering kali menjadi akar dari mandeknya proyek transformasi.

Konteks kepemimpinan partisipatif dan budaya keterbukaan ini juga sangat relevan jika diterapkan pada institusi pendidikan tinggi. Díaz-García et al. menemukan bahwa dalam mengelola transformasi digital di institusi

pendidikan, kepemimpinan partisipatif sangat diperlukan untuk menahan resistensi pemangku kepentingan internal [11]. Mengingat institusi ini bertugas mencetak profesional masa depan, transformasi budaya dari budaya tradisional menuju budaya digital harus dilakukan dengan kehati-hatian tinggi, melalui komunikasi yang intensif dan pengambilan keputusan yang digerakkan oleh data (*data-driven decision-making*).

Secara manajerial, para pemimpin juga dituntut untuk mampu mengelola kerangka kerja strategis yang lebih luas di tengah ambiguitas era digital. Jain dan Sahu menjelaskan bahwa manajemen strategis di era digital mengharuskan pemimpin untuk terus belajar, beradaptasi, dan merangkul disrupsi. Mereka harus mampu menyeimbangkan inovasi dengan manajemen risiko serta membangun kemitraan strategis. Budaya organisasi harus dibentuk agar tidak menghukum kegagalan (*fail-fast culture*), melainkan memandangnya sebagai bagian integral dari proses pembelajaran dan iterasi teknologi.

Sebagai sintesis dari peran kepemimpinan dan budaya organisasi, literatur secara bulat sepakat bahwa transformasi digital mustahil terwujud hanya dengan mengandalkan injeksi modal ke dalam teknologi terbaru. Organisasi memerlukan pemimpin yang memiliki visi digital (*digital mindset*) yang dikombinasikan dengan keterampilan empati untuk membimbing karyawan melewati masa transisi yang penuh tekanan. Budaya organisasi harus berevolusi dari struktur yang *silo* dan hierarkis menjadi ekosistem yang kolaboratif, lincah, dan digerakkan oleh data, di mana setiap individu merasa memiliki kontribusi yang bermakna terhadap identitas baru organisasi yang terbentuk akibat digitalisasi.

Model manajemen perubahan apa yang paling efektif dan bagaimana kelincuhan (agility) organisasi berinteraksi dalam proses ini

Tinjauan literatur menunjukkan bahwa penerapan model manajemen perubahan terstruktur adalah kunci untuk menghindari kegagalan implementasi teknologi. Nengovhela et al. menyoroti bahwa alasan utama kegagalan transformasi sering kali adalah kurangnya informasi tentang strategi manajemen perubahan alternatif dan implementasi yang tidak tepat [6]. Menggunakan model yang sudah teruji memberikan peta jalan (*roadmap*) yang jelas bagi organisasi untuk menavigasi ketidakpastian. Tanpa kerangka kerja ini, organisasi cenderung mengalami kebingungan peran, penurunan moral karyawan, dan resistensi sistemik yang menghambat adopsi teknologi yang sudah diinvestasikan dengan biaya mahal.

Tiga model yang paling sering dikomparasi dalam literatur adalah model Kotter, Lewin, dan ADKAR. Nengovhela et al. mengkaji ketiga model ini di industri pertambangan dan menyimpulkan bahwa faktor kunci kesuksesan bermuara pada dua hal: dukungan dari manajemen puncak (seperti yang ditekankan oleh Kotter) dan keterlibatan pengguna akhir untuk adopsi (*end-user adoption*, yang menjadi fokus ADKAR). Lewin dengan model *Unfreeze-Change-Refreeze* memberikan fondasi filosofis tentang pentingnya mencairkan budaya lama sebelum memasukkan teknologi baru [6]. Namun, untuk transformasi digital yang bersifat individual sekaligus organisasional, kombinasi ADKAR untuk memetakan kesadaran dan kemampuan individu serta Kotter untuk koalisi strategis di tingkat makro dianggap sangat efektif.

Di luar model klasik tersebut, literatur terkini telah mengembangkan model proses yang secara khusus dirancang untuk transformasi digital. Fischer et al. mengembangkan model proses lima fase berdasarkan studi kasus lintas industri: menginisiasi (*initiating*), menganalisis (*analyzing*), berdebat (*debating*), bertindak (*acting*), dan mengevaluasi (*evaluating*) [14]. Model ini sangat penting karena ia secara eksplisit memasukkan fase perdebatan dan evaluasi yang sering dilewati oleh perusahaan yang tergesa-gesa mengadopsi teknologi. Fase perdebatan memastikan adanya penyelarasan visi, sedangkan fase evaluasi memastikan bahwa teknologi tersebut benar-benar memberikan nilai tambah (*value realization*) yang dijanjikan.

Selain tahapan proses, organisasi menghadapi dilema dalam mengelola berbagai inisiatif digital yang berjalan secara bersamaan. Jöhnk et al. mengemukakan konsep ambideksteritas hibrida (*hybrid ambidexterity*) untuk mengelola kompleksitas inisiatif transformasi digital (DTI) yang berlipat ganda. Organisasi sering meluncurkan berbagai inisiatif sekaligus yang menyebabkan benturan dan kebingungan [2]. Dengan menyelaraskan aspek strategi, tata kelola, metode, orang, dan budaya, organisasi dapat mengelola perpaduan DTI ini sehingga menghasilkan dualitas yang saling melengkapi, di mana organisasi mampu mengeksplorasi teknologi baru sekaligus mengeksploitasi aset yang sudah ada tanpa kehilangan keseimbangan.

Untuk memuluskan interaksi dari semua model dan inisiatif ini, kelincuhan organisasi (*organizational agility*) bertindak sebagai kapabilitas inti yang tidak dapat ditawar. Verhoef et al. menggambarkan bahwa transformasi

digital mensyaratkan perusahaan untuk memiliki kelincuhan digital agar mampu merespons persaingan digital dan perilaku pelanggan yang terus berubah [1]. Kelincuhan ini memungkinkan organisasi untuk membongkar pasang proses bisnisnya secara *real-time* sesuai dengan umpan balik pasar, membebaskan mereka dari rantai birokrasi tradisional yang kaku dan mempercepat siklus peluncuran produk atau layanan digital.

Kelincuhan ini semakin diuji urgensinya ketika organisasi berhadapan dengan krisis global berskala besar. Cardoso et al. mengeksplorasi bagaimana organisasi membangun ketahanan (*organizational resilience*) di era pascapandemi melalui transformasi digital dan model bisnis baru [3]. Kelincuhan organisasi yang didorong oleh transformasi digital memungkinkan perusahaan untuk bergeser dari krisis menuju peluang. Perusahaan yang lincah dapat dengan cepat mengimplementasikan pekerjaan jarak jauh (*telework*), mendigitalkan rantai pasok mereka, dan mengubah model pendapatan mereka secara instan tanpa menghentikan operasional perusahaan secara keseluruhan.

Peran kelincuhan sebagai jembatan antara kepemimpinan dan hasil akhir transformasi digital sangatlah kuat. Ly secara eksplisit membuktikan melalui analisis PLS-SEM bahwa kelincuhan organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional digital dan transformasi digital. Ini menunjukkan bahwa pemimpin sekuat apa pun tidak akan mampu mencapai transformasi digital yang sukses jika mereka tidak terlebih dahulu membangun mesin organisasi yang lincah. Kelincuhan adalah kendaraan yang menerjemahkan visi kepemimpinan menjadi eksekusi digital di lapangan.

Penemuan serupa juga digaungkan oleh AlNuaimi et al. yang menunjukkan bahwa kelincuhan organisasi adalah mediasi penting [8]. Menariknya, mereka menemukan bahwa strategi digital bertindak sebagai moderator, meskipun dalam beberapa konteks sektor publik, strategi tertulis terkadang tidak cukup kuat jika budaya lincah belum terbentuk. Ini mengindikasikan bahwa dokumen strategi digital hanyalah kertas mati jika organisasi tidak memiliki otot kelincuhan untuk bergerak. Oleh karena itu, membangun kelincuhan struktur (seperti tim lintas fungsional yang otonom) sama pentingnya dengan merumuskan strategi teknologi itu sendiri.

Untuk memahami bagaimana kelincuhan dan model manajemen perubahan berinteraksi, pendekatan multi-level sangat dibutuhkan. Trenerry et al. menawarkan kerangka kerja multi-level yang mengintegrasikan kesiapan adopsi di tingkat individu (sikap, keterampilan, kesejahteraan), komunikasi dan kolaborasi di tingkat kelompok (dinamika tim, ketahanan tim), serta kepemimpinan dan sumber daya manusia di tingkat organisasi [5]. Model manajemen perubahan apa pun yang diadopsi harus dapat menyentuh ketiga level ini secara simultan. Transformasi tidak hanya terjadi di ruang rapat direksi, tetapi juga di meja kerja setiap karyawan yang berinteraksi dengan algoritma baru setiap harinya.

Sebagai sintesis, dapat disimpulkan bahwa tidak ada satu pun model manajemen perubahan *silver bullet* (solusi mutlak) yang sempurna untuk transformasi digital. Model yang paling efektif adalah kombinasi hibrida dari kerangka kerja perubahan perilaku individu (seperti ADKAR) dan perubahan struktural skala besar (seperti model Fischer dkk. atau Kotter), yang direkatkan oleh kelincuhan organisasi yang tinggi. Kelincuhan (*agility*) bertindak sebagai pelumas yang mengurangi gesekan antar inisiatif yang bersaing, memungkinkan organisasi untuk secara terus-menerus mengevaluasi, beradaptasi, dan merespons disrupsi teknologi dengan cara yang meningkatkan resiliensi dan daya saing jangka panjang [17].

Apa perbedaan mendasar antara transformasi digital dan perubahan TI konvensional serta dampaknya terhadap strategi dan rekrutmen

Salah satu kebingungan terbesar dalam literatur dan praktik manajerial adalah menyamakan transformasi digital dengan proyek implementasi TI konvensional. Wessel et al. secara fundamental membongkar perbedaan ini (*unpacking the difference*), menyatakan bahwa transformasi digital dan perubahan organisasi yang didorong oleh TI (ITOT) adalah dua hal yang secara ontologis berbeda [15]. Perubahan TI konvensional biasanya berfokus pada penggunaan teknologi untuk mengotomatisasi atau mendukung operasi yang sudah ada dengan tujuan meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya, tanpa mengubah identitas inti perusahaan. Sebaliknya, transformasi digital mengubah fondasi dasar dari mengapa dan bagaimana perusahaan tersebut eksis.

Lebih jauh, Wessel et al. menegaskan bahwa transformasi digital memanfaatkan teknologi digital untuk mendefinisikan ulang proposisi nilai (*value proposition*) organisasi, yang pada gilirannya melahirkan identitas organisasi yang sama sekali baru [15]. Sebagai contoh, sebuah produsen mesin yang bertransformasi digital tidak lagi menjual perangkat keras, melainkan menjual layanan prediktif berbasis data yang dihasilkan oleh sensor mesin

tersebut. Redefinisi proposisi nilai ini tidak terjadi dalam implementasi TI konvensional (seperti *upgrade* sistem ERP), di mana proposisi nilai dan identitas organisasi tetap sama, hanya saja didukung dengan cara yang lebih modern dan cepat.

Batasan-batasan dan ruang lingkup dari perubahan ini juga sangat berbeda. Hanelt et al. melalui tinjauan literatur sistematisnya menyimpulkan bahwa transformasi digital menggerakkan perusahaan menuju desain organisasi yang dapat dibentuk (*malleable organizational designs*) yang meleburkan batas-batas tradisional, serta sangat tertanam dalam ekosistem bisnis digital [7]. Transformasi digital tidak beroperasi secara terisolasi di dalam dinding perusahaan; ia menghubungkan pelanggan, pemasok, dan bahkan pesaing ke dalam satu platform digital bersama. Perubahan batas-batas organisasi ini jauh melampaui ruang lingkup proyek TI konvensional yang biasanya bersifat *in-house* dan tertutup.

Memahami perbedaan ini membuka banyak peluang penelitian dan perombakan strategi masa depan. Nadkarni dan Prügl mengidentifikasi bahwa literatur transformasi digital perlu memadukan penelitian tentang disrupsi teknologi dan kewirausahaan korporasi [18]. Strategi di era digital mengharuskan organisasi untuk bertindak selayaknya wirausahawan *start-up* di dalam tubuh korporasi raksasa. Mereka harus berani melakukan kanibalisasi terhadap produk lama mereka sendiri sebelum didisrupsi oleh pesaing. Strategi ini sangat berbeda dengan manajemen TI tradisional yang sangat *risk-averse* dan berfokus pada menjaga stabilitas sistem (*uptime*) ketimbang menciptakan nilai bisnis baru yang radikal.

Perbedaan fundamental ini memiliki efek domino yang sangat masif terhadap strategi Sumber Daya Manusia (SDM) dan rekrutmen. Ginting et al. mengkaji dampak transformasi digital terhadap strategi rekrutmen talenta dan menemukan bahwa paradigma rekrutmen telah berubah total [12]. Perusahaan tidak lagi hanya mencari staf dengan keterampilan teknis TI untuk mengelola server, melainkan mencari talenta yang memiliki literasi digital, kemampuan analisis data, adaptabilitas kognitif, dan pola pikir inovatif. SDM modern harus menggunakan analitik data dan *Artificial Intelligence* (AI) untuk merekrut, serta menawarkan fleksibilitas kerja untuk menarik talenta terbaik yang sangat dicari di pasar tenaga kerja digital.

Seiring dengan pergeseran rekrutmen tersebut, organisasi harus mengevaluasi kesiapan mereka dalam mengadopsi teknologi pendorong utama seperti Kecerdasan Buatan (AI). Holmström memperkenalkan *AI readiness framework* yang mengukur kemampuan organisasi untuk menyebarkan teknologi AI di empat dimensi utama: teknologi, aktivitas, batasan (*boundaries*), dan tujuan (*goals*). Kesiapan AI ini bukan sekadar masalah apakah perusahaan memiliki perangkat lunak *machine learning*, tetapi apakah aktivitas, batasan, dan tujuan organisasi telah selaras untuk mengadopsi otonomi yang dibawa oleh agen rasional kecerdasan buatan, yang merupakan ciri khas dari transformasi digital sejati.

Adopsi teknologi canggih ini pada akhirnya membawa disrupsi teknologi yang membutuhkan peninjauan multidisiplin. Sebagaimana dijelaskan oleh Holmström dan disokong oleh Verhoef et al., pertumbuhan teknologi digital dan AI mendorong inovasi model bisnis yang fundamental [1]. Strategi pertumbuhan tidak lagi mengandalkan penetrasi pasar konvensional, melainkan berfokus pada pembangunan platform, penetrasi pasar berbasis ekosistem, serta monetisasi data. Metrik keberhasilan juga berubah; KPI tradisional seperti *Return on Investment* (ROI) jangka pendek sering kali digantikan oleh metrik digital seperti keterlibatan pengguna aktif bulanan (*Monthly Active Users*), pangsa digital, dan akuisisi data strategis.

Namun, semua strategi dan rekrutmen ini akan runtuh jika kualitas data yang menjadi bahan bakar transformasi digital buruk. Struijk et al. menunjukkan bahwa dalam menavigasi transformasi digital, organisasi (terutama organisasi pra-digital seperti institusi militer) sangat membutuhkan strategi kualitas informasi (*information quality strategy*) [13]. Kualitas informasi yang buruk akan meningkatkan kebutuhan pemrosesan informasi (IPR) dan melebihi kapasitas pemrosesan (IPC), menciptakan ambiguitas dan melumpuhkan pengambilan keputusan strategis. Oleh karena itu, tata kelola data (*data governance*) bukan lagi sekadar fungsi IT pendukung, melainkan fungsi strategis utama dari transformasi digital.

Berbagai tantangan ini memaksa manajemen untuk memperbarui paradigma manajemen strategis mereka. Jain dan Sahu menekankan bahwa di era digital, organisasi harus terus-menerus belajar, merangkul disrupsi, dan menyeimbangkan inovasi dengan manajemen risiko. Berubahnya perilaku konsumen yang selalu terhubung (*hyper-connected*), siklus hidup produk yang memendek, dan munculnya ancaman siber menuntut pendekatan strategi yang cair dan dinamis [19]. Organisasi harus meninggalkan pendekatan perencanaan strategis lima tahunan yang kaku dan beralih pada perencanaan berkelanjutan yang didorong oleh eksperimen dan pembelajaran iteratif.

Secara keseluruhan, perbedaan mendasar antara transformasi digital dan perubahan TI konvensional terletak pada ruang lingkup, tujuan, dan dampak pada identitas organisasi. Transformasi digital mendefinisikan DNA perusahaan, mengubah proposisi nilai, dan merombak batas-batas industri. Dampaknya terhadap strategi dan rekrutmen sangat revolusioner: organisasi harus beralih ke model bisnis berbasis platform, mengadopsi kerangka kesiapan AI, merekrut talenta lincah yang digerakkan oleh analitik, dan menempatkan kualitas serta tata kelola data sebagai jantung dari setiap operasi bisnis. Transformasi digital bukanlah sekadar proyek teknologi, melainkan evolusi cara perusahaan berpikir, bernapas, dan bertahan hidup [20].

4. Kesimpulan

Berdasarkan tinjauan literatur sistematis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa transformasi digital mewakili pergeseran ontologis dari sekadar implementasi teknologi informasi menjadi redefinisi menyeluruh atas identitas, budaya, dan proposisi nilai organisasi. Peran kepemimpinan transformasional digital dan budaya organisasi yang adaptif sangat vital dalam memitigasi resistensi karyawan, mengubah kecemasan teknologi menjadi partisipasi kolaboratif melalui optimalisasi sistem sosio-teknis. Model manajemen perubahan hibrida yang memadukan perubahan perilaku individu (seperti ADKAR) dan restrukturisasi makro secara bertahap terbukti paling efektif ketika direkatkan oleh kelincuhan organisasi (*organizational agility*), yang bertindak sebagai mediator utama antara visi kepemimpinan dan realisasi digital. Perbedaan esensial bahwa transformasi digital membentuk identitas baru perusahaan berdampak drastis pada keharusan mengintegrasikan kesiapan AI (*AI readiness*), memperketat tata kelola kualitas informasi, dan merevolusi strategi rekrutmen sumber daya manusia untuk menarik talenta dengan literasi digital tinggi. Sebagai saran, para praktisi dan manajer diimbau untuk tidak hanya berinvestasi pada perangkat keras dan perangkat lunak, tetapi juga memprioritaskan pelatihan adaptabilitas kognitif bagi karyawan dan membangun tim lintas fungsional yang otonom. Bagi peneliti di masa depan, disarankan untuk melakukan studi empiris longitudinal dan eksplorasi lintas-budaya guna mengkaji metrik keberhasilan transformasi digital serta interaksi antara etika AI dan manajemen perubahan di berbagai sektor, sehingga panduan strategis yang dihasilkan dapat lebih terukur dan dapat diaplikasikan secara universal.

Referensi

- [1] P. C. Verhoef dkk., "Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda," *Journal of Business Research*, vol. 122, hlm. 889–901, 2021, doi: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
- [2] J. Jöhnk, P. Ollig, P. Rövekamp, dan S. Oesterle, "Managing the complexity of digital transformation—How multiple concurrent initiatives foster hybrid ambidexterity," *Electronic Markets*, 2022, doi: 10.1007/s12525-021-00510-2.
- [3] A. Cardoso, J. Figueiredo, I. Oliveira, dan M. Pocinho, "From Crisis to Opportunity: Digital Transformation, Digital Business Models, and Organizational Resilience in the Post-Pandemic Era," *Administrative Sciences*, vol. 15, no. 6, hlm. 193, 2025, doi: 10.3390/admsci15060193.
- [4] F. Imran, K. Shahzad, A. Butt, dan J. Kantola, "Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework," *Journal of Change Management*, 2021, doi: 10.1080/14697017.2021.1929406.
- [5] B. Trenerry dkk., "Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors," *Frontiers in Psychology*, vol. 12, 2021, doi: 10.3389/fpsyg.2021.620766.
- [6] D. M. Nengovhela, K. Mpofu, dan O. T. Adenuga, "Technology adoption improvement using Kotter's, Lewin's and ADKAR's change management model in mining industry," *Journal of Information Systems Engineering and Management*, vol. 10, no. 57s, 2025.
- [7] A. Hanelt, R. Bohnsack, D. Marz, dan C. A. Marante, "A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change," *Journal of Management Studies*, vol. 58, no. 5, hlm. 1159–1197, 2021, doi: 10.1111/joms.12639.
- [8] B. K. AlNuaimi, S. K. Singh, S. Ren, P. Budhwar, dan D. Vorobyev, "Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy," *Journal of Business Research*, vol. 145, hlm. 636–648, 2022, doi: 10.1016/j.jbusres.2022.03.038.
- [9] A. W. Siyal, C. Hongzhuan, I. Khan, dan G. Chen, "Editorial: Employees' resistance and turnover intentions to the use of digital technologies: from the perspective of leadership," *Frontiers in Psychology*, vol. 14, 2023, doi: 10.3389/fpsyg.2023.1222889.
- [10] J. Fernandez-Vidal, F. A. Perotti, R. Gonzalez, dan J. Gasco, "Managing digital transformation: The view from the top," *Journal of Business Research*, vol. 152, hlm. 29–41, 2022, doi: 10.1016/j.jbusres.2022.07.034.
- [11] V. Díaz-García, A. Montero-Navarro, J.-L. Rodríguez-Sánchez, dan R. Gallego-Losada, "Managing Digital Transformation: A Case Study in a Higher Education Institution," *Electronics*, vol. 12, no. 11, hlm. 2522, 2023, doi: 10.3390/electronics12112522.
- [12] S. Ginting, K. Diantoro, R. R. Cindrakasih, R. Mubarak, dan Suseno, "The Impact of Digital Transformation on Talent Recruitment Strategies in Modern Human Resource Management," *Jurnal Minfo Polgan*, vol. 12, no. 2, 2024, doi: 10.33395/jmp.v12i2.13410.
- [13] M. Struijk, S. Angelopoulos, C. X. J. Ou, dan R. M. Davison, "Navigating digital transformation through an information quality strategy: Evidence from a military organisation," *Information Systems Journal*, 2023, doi: 10.1111/isj.12430.
- [14] I. Fischer, T. Goertler, dan J. Rennert, "Developing a Process Model for Digital Transformation - Insights from a multiple cross-industry case study," dalam *Proceedings of the 57th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2024. [Daring]. Tersedia pada: <https://hdl.handle.net/10125/106963>
- [15] L. K. Wessel, A. Baiyere, R. Ologeanu-Taddei, J. Cha, dan T. B. Jensen, "Unpacking the Difference between Digital Transformation and IT-enabled Organizational Transformation," *Journal of the Association for Information Systems*, vol. 22, no. 1, hlm. 102–129, 2021, doi: 10.17705/1jais.00655.
- [16] J. Ford, L. Ford, dan B. Polin, "Leadership in the Implementation of Change: Functions, Sources, and Requisite Variety," *Journal of Change Management*, 2021, doi: 10.1080/14697017.2021.1861697.

- [17] S. Jain dan K. L. Sahu, "Strategic Management in the Digital Age: Challenges and Opportunities," *International Journal of Early Childhood Special Education (INT-JECSE)*, vol. 10, no. 2, hlm. 373–379, 2018, doi: 10.48047/intjecse/V10I2.34.
- [18] S. Nadkarni dan R. Prügl, "Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research," *Management Review Quarterly*, vol. 71, hlm. 233–341, 2021, doi: 10.1007/s11301-020-00185-7.
- [19] B. Ly, "The Interplay of Digital Transformational Leadership, Organizational Agility, and Digital Transformation," *Journal of the Knowledge Economy*, 2023, doi: 10.1007/s13132-023-01377-8.
- [20] J. Holmström, "From AI to digital transformation: The AI readiness framework," *Business Horizons*, vol. 65, hlm. 329–339, 2022, doi: 10.1016/j.bushor.2021.03.006.