



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: 14962-14972

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

Menavigasi Perubahan Organisasi: Analisis Literatur terhadap Tantangan, Hambatan, dan Strategi Adaptasi

Fadlan Rafif Abael, Samsir, Jumiaty Sasmita

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau

fadlanrafifabael@gmail.com, samsir@gmail.com, jumiaty.sasmita@gmail.com

Abstrak

Perubahan organisasi merupakan proses strategis yang tidak dapat dihindari sebagai respons terhadap perkembangan teknologi, globalisasi, persaingan bisnis, serta perubahan kebutuhan dan ekspektasi pemangku kepentingan. Organisasi dituntut memiliki kemampuan beradaptasi agar mampu mempertahankan keberlangsungan, meningkatkan efektivitas, dan memperkuat daya saing dalam lingkungan yang semakin dinamis. Penelitian ini bertujuan menganalisis berbagai tantangan, hambatan, dan strategi adaptasi dalam perubahan organisasi berdasarkan kajian literatur. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode Systematic Literature Review (SLR). Data diperoleh dari 20 artikel ilmiah yang terdiri atas 10 artikel nasional dan 10 artikel internasional yang dipublikasikan dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir serta dipilih berdasarkan kriteria relevansi terhadap topik perubahan organisasi. Analisis dilakukan melalui tahapan identifikasi, kategorisasi, interpretasi, dan sintesis tematik untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan perubahan organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa transformasi digital berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi, namun efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia, kemampuan inovasi, serta resiliensi organisasi. Selain itu, komunikasi yang efektif, partisipasi aktif anggota organisasi, kepemimpinan yang adaptif, dan budaya organisasi yang fleksibel berperan penting dalam mengurangi resistensi serta meningkatkan keberhasilan implementasi perubahan. Sebaliknya, birokrasi yang kaku, lemahnya koordinasi, keterbatasan sumber daya, serta ketidakpastian dan ketakutan individu terhadap perubahan menjadi hambatan utama dalam proses transformasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan manajemen perubahan yang holistik dengan mengintegrasikan aspek teknologi, kepemimpinan, komunikasi, budaya organisasi, dan pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan kemampuan adaptasi serta mewujudkan perubahan organisasi yang efektif, berkelanjutan, dan berorientasi pada peningkatan kinerja.

Kata kunci: Perubahan Organisasi, Manajemen Perubahan, Transformasi Digital, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Resistensi Perubahan

1. Latar Belakang

Perubahan organisasi merupakan suatu fenomena yang bersifat inheren dalam dinamika kehidupan organisasi, mengingat organisasi senantiasa berinteraksi dengan lingkungan internal maupun eksternal yang mengalami perkembangan secara kontinu. Akselerasi perkembangan teknologi digital, intensifikasi kompetisi global, serta perubahan kebutuhan dan ekspektasi pemangku kepentingan telah menciptakan tekanan adaptif yang menuntut organisasi untuk melakukan penyesuaian terhadap sistem, strategi, struktur, dan pola kerja yang diterapkan. Dalam konteks tersebut, organisasi dituntut memiliki kapasitas adaptasi yang tinggi agar mampu mempertahankan keberlangsungan, meningkatkan efektivitas, serta memperkuat daya saing di tengah perubahan lingkungan yang semakin kompleks. Sakinah et al. (2026) menjelaskan bahwa manajemen perubahan menjadi kebutuhan strategis bagi organisasi karena perkembangan teknologi, globalisasi, dan perubahan sosial menyebabkan sistem maupun strategi organisasi yang sebelumnya relevan perlu disesuaikan agar tetap mampu memenuhi tuntutan lingkungan.

Urgensi pengelolaan perubahan semakin meningkat ketika mekanisme dan strategi organisasi yang sebelumnya efektif tidak lagi mampu merespons kompleksitas lingkungan eksternal maupun kebutuhan internal organisasi. Manajemen perubahan tidak semata-mata dimaknai sebagai proses pergantian sistem atau penerapan kebijakan baru, melainkan sebagai suatu proses transformasi yang melibatkan aspek struktural, kultural, dan perilaku manusia dalam organisasi. Sakinah et al. (2026) menjelaskan bahwa perubahan organisasi menjadi kebutuhan strategis ketika kondisi organisasi tidak lagi relevan dengan tuntutan lingkungan yang terus berkembang. Faktor

pendorong perubahan tersebut meliputi tekanan eksternal berupa perkembangan teknologi, globalisasi, dan perubahan sosial, serta faktor internal berupa kebutuhan peningkatan kinerja, inovasi, dan efisiensi organisasi.

Namun demikian, proses perubahan organisasi pada praktiknya tidak selalu berjalan secara optimal. Implementasi perubahan sering kali menghadapi berbagai kompleksitas berupa hambatan struktural maupun psikologis yang berasal dari individu dan sistem organisasi. Resistensi anggota organisasi, lemahnya komunikasi perubahan, budaya organisasi yang rigid, keterbatasan sumber daya, serta minimnya dukungan kepemimpinan menjadi faktor penghambat utama dalam proses transformasi organisasi. Rosnaeni et al. (2024) mengemukakan bahwa kegagalan perubahan sering kali dipengaruhi oleh ketidaksiapan aktor organisasi dalam menerima perubahan, terutama ketika proses perubahan tidak disertai strategi pengelolaan manusia yang memadai.

Selain aspek sumber daya manusia, budaya organisasi memiliki posisi strategis dalam menentukan keberhasilan proses adaptasi. Budaya organisasi yang telah mengakar dapat menjadi kekuatan pendorong perubahan apabila mampu mendorong pembelajaran, inovasi, dan fleksibilitas. Sebaliknya, budaya yang terlalu konservatif dapat menciptakan resistensi serta memperlambat proses transformasi. Vientiany et al. (2024) menjelaskan bahwa transformasi budaya organisasi merupakan elemen penting dalam membangun organisasi yang adaptif dan modern, karena keberhasilan perubahan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam membentuk nilai, norma, serta perilaku baru yang sesuai dengan tuntutan perubahan.

Dalam menghadapi kompleksitas perubahan tersebut, organisasi memerlukan strategi adaptasi yang mampu mengintegrasikan aspek teknologi, manusia, dan budaya organisasi. Salah satu faktor yang memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan perubahan adalah kepemimpinan. Pemimpin berperan sebagai agen perubahan yang bertanggung jawab dalam membangun visi perubahan, menciptakan urgensi, mengomunikasikan arah perubahan, serta membangun komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mansyur et al. (2026) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif memiliki kontribusi besar dalam mengarahkan proses perubahan melalui pengelolaan sumber daya manusia, penguatan komunikasi, dan pembentukan lingkungan organisasi yang responsif terhadap perubahan.

Berdasarkan uraian tersebut, perubahan organisasi tidak dapat dipandang sebagai proses administratif semata, melainkan sebagai proses strategis yang membutuhkan kesiapan organisasi secara menyeluruh. Pemahaman terhadap tantangan, hambatan, serta strategi adaptasi menjadi aspek fundamental agar organisasi mampu mengelola perubahan secara efektif dan berkelanjutan. Oleh sebab itu, kajian mengenai dinamika perubahan organisasi menjadi penting untuk memberikan perspektif komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan transformasi organisasi.

Kajian mengenai manajemen perubahan menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi organisasi sangat bergantung pada tingkat kesiapan organisasi dalam merespons perubahan. Manajemen perubahan dipahami sebagai proses sistematis yang melibatkan penerapan pengetahuan, strategi, instrumen, dan sumber daya untuk mengarahkan individu maupun kelompok dalam menghadapi kondisi baru. Rosnaeni et al. (2024) menjelaskan bahwa pengelolaan perubahan memerlukan pemahaman mendalam mengenai faktor motivasi, kepemimpinan, komunikasi, konflik, serta perilaku organisasi karena perubahan pada dasarnya berhubungan erat dengan aspek manusia.

Sejumlah penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa faktor manusia menjadi komponen sentral dalam keberhasilan perubahan organisasi. Resistensi terhadap perubahan sering muncul akibat adanya ketidakpastian, keterbatasan informasi, serta rendahnya keterlibatan anggota organisasi dalam proses transformasi. Oleh karena itu, komunikasi yang terbuka dan partisipatif diperlukan untuk membangun pemahaman bersama serta mengurangi persepsi negatif terhadap perubahan. Selain itu, budaya organisasi dan kepemimpinan menjadi elemen yang saling berkaitan dalam membentuk kemampuan adaptasi organisasi. Budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran akan mempercepat proses perubahan, sedangkan kepemimpinan berfungsi sebagai pengarah utama dalam memastikan perubahan dapat diterima dan diimplementasikan secara efektif. Vientiany et al. (2024) menegaskan bahwa organisasi yang memiliki budaya adaptif lebih mampu menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Sementara itu, Mansyur et al. (2026) menempatkan kepemimpinan sebagai faktor strategis dalam membangun kesiapan perubahan serta mengelola berbagai bentuk resistensi organisasi.

Penelitian mengenai perubahan organisasi telah berkembang dengan membahas berbagai aspek seperti implementasi manajemen perubahan, peran kepemimpinan, dan transformasi budaya organisasi. Meskipun demikian, sebagian besar kajian masih cenderung membahas faktor-faktor tersebut secara parsial dan belum secara

komprehensif mengintegrasikan hubungan antara tantangan perubahan, hambatan implementasi, serta strategi adaptasi organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut melalui analisis literatur yang mengkaji keterkaitan berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan perubahan organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis berbagai bentuk tantangan dan hambatan yang muncul dalam proses perubahan organisasi serta mengidentifikasi strategi adaptasi yang dapat diterapkan berdasarkan kajian literatur. Kajian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pengelolaan perubahan organisasi serta faktor strategis yang mendukung keberhasilan transformasi organisasi dalam menghadapi lingkungan yang semakin dinamis.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *Systematic Literature Review* (SLR) sebagai kerangka metodologis utama untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis berbagai temuan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan dinamika perubahan organisasi. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena perubahan organisasi secara lebih mendalam, tidak hanya dari sisi hasil empiris, tetapi juga dari sisi konsep, pola hubungan antarvariabel, serta perkembangan wacana akademik yang telah terbentuk dalam kurun waktu tertentu. Dalam konteks ini, SLR berfungsi sebagai instrumen sistematis yang membantu peneliti menyusun pemetaan pengetahuan secara komprehensif, terstruktur, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Data dalam penelitian ini bersumber dari artikel-artikel ilmiah yang diperoleh melalui berbagai basis data publikasi akademik, dengan mempertimbangkan aspek relevansi, kredibilitas jurnal, serta kesesuaian substansi dengan fokus kajian mengenai perubahan organisasi. Proses pengumpulan literatur dilakukan secara selektif berdasarkan kriteria inklusi yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu artikel yang membahas manajemen perubahan, tantangan dalam implementasi perubahan, hambatan adaptasi organisasi, resistensi individu maupun kelompok dalam organisasi, peran kepemimpinan dalam perubahan, serta strategi adaptasi organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan. Dengan adanya kriteria tersebut, penelitian ini memastikan bahwa setiap literatur yang dianalisis benar-benar memiliki kontribusi terhadap pembentukan kerangka analisis yang digunakan.

Jumlah literatur yang dianalisis dalam penelitian ini adalah 20 artikel ilmiah, yang terdiri atas 10 artikel nasional berbahasa Indonesia dan 10 artikel internasional berbahasa asing yang dipublikasikan dalam rentang waktu sepuluh tahun terakhir. Pembatasan waktu ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang digunakan masih relevan dengan kondisi organisasi modern yang ditandai oleh perkembangan teknologi digital, globalisasi, serta perubahan sosial yang sangat cepat. Dengan demikian, kajian yang dihasilkan tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga kontekstual dengan dinamika organisasi kontemporer.

Tahapan analisis dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa proses sistematis, yaitu identifikasi, kategorisasi, interpretasi, dan sintesis. Pada tahap identifikasi, peneliti menyeleksi artikel berdasarkan kesesuaian topik dan kualitas publikasi. Selanjutnya pada tahap kategorisasi, setiap artikel dikelompokkan berdasarkan tema-tema utama yang muncul, seperti transformasi digital, komunikasi organisasi, resistensi perubahan, kepemimpinan, budaya organisasi, serta strategi adaptasi. Tahap interpretasi dilakukan dengan membaca secara mendalam isi setiap artikel untuk memahami temuan utama, pola hubungan, serta kontribusi masing-masing penelitian terhadap kajian perubahan organisasi. Tahap terakhir yaitu sintesis dilakukan dengan mengintegrasikan seluruh temuan menjadi suatu pemetaan konseptual yang utuh dan saling berkaitan.

Data hasil kajian kemudian dikelompokkan ke dalam beberapa tema besar yang mencakup faktor pendorong perubahan organisasi, bentuk tantangan dan hambatan dalam implementasi perubahan, serta strategi adaptasi yang dapat meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi transformasi. Melalui pendekatan *Systematic Literature Review* ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan pemetaan teoritis yang lebih holistik, komprehensif, dan terstruktur mengenai kompleksitas perubahan organisasi. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian manajemen perubahan, khususnya dalam memahami keterkaitan antara aspek teknologi, manusia, budaya, dan kepemimpinan dalam proses transformasi organisasi modern.

3. Hasil dan Diskusi

Tabel.1 Hasil Literature Review

No	Penulis (Tahun)	Fokus	Metode	Temuan Kunci
1	Flores et al. (2026)	Digital transformation & produktivitas	Kuantitatif	Digitalisasi meningkatkan kinerja organisasi
2	Cardoso et al. (2025)	Digital transformation & resilience	Kuantitatif	Resiliensi & inovasi paling berpengaruh pada kinerja; digitalisasi tidak langsung signifikan
3	Kleine et al. (2026)	Komunikasi perubahan	Kualitatif	Komunikasi multi-channel efektif dalam perubahan
4	Wilson & Mergel (2022)	Hambatan digital government	Kualitatif	Peran aktor kunci mengatasi hambatan perubahan
5	Hubbart (2023)	Change aversion	Literatur	Ketakutan perubahan menghambat organisasi
6	Hasyim & Bakri (2023)	Evolusi organisasi	Literatur	Budaya & kepemimpinan penting dalam adaptasi
7	Sharma (2024)	Budaya organisasi	Literatur	Budaya adaptif meningkatkan resiliensi
8	Nakamura (2025)	Strategic change management	Literatur	Leadership & komunikasi kunci keberhasilan
9	Bennett & Soylu (2021)	Hambatan change management	Studi kasus	Resistensi & komunikasi buruk jadi hambatan
10	Sin & Kathiaryan (2023)	Adaptive management	Studi kasus	Partisipasi meningkatkan efektivitas perubahan
11	Ginting et al. (2025)	Model Kotter	Literatur	Kotter efektif untuk perubahan bertahap
12	Yanti et al. (2024)	Adaptasi digital organisasi	Deskriptif	Perlu restrukturisasi & skill digital
13	Maulidiya et al. (2025)	Kepemimpinan digital	Kualitatif	Leadership digital mendukung transformasi
14	Taufik et al. (2023)	Transformasi digital	Kualitatif	Inovasi & resiliensi menentukan adaptasi
15	Lidya et al. (2025)	Adaptasi budaya organisasi	Kualitatif	Cross-cultural penting untuk performa
16	Anawati et al. (2025)	Change management sistem	Kualitatif	Pelatihan & sosialisasi kurangi resistensi
17	Jambak et al. (2023)	Resistensi perubahan	Kualitatif	Kurang komunikasi & partisipasi hambat perubahan
18	Fajrin et al. (2026)	Digital transportasi	Kualitatif	Digitalisasi perlu manajemen perubahan kuat
19	Norman & Pahlawati (2024)	Adaptive leadership	Literatur	Leadership adaptif tingkatkan ketahanan
20	Septiani & Adrian (2026)	Adaptasi birokrasi	Literatur	Strategi hibrida efektif dalam perubahan

Berdasarkan hasil kajian literatur yang telah dirangkum dalam Tabel 1, dapat diketahui bahwa penelitian mengenai perubahan organisasi dalam sepuluh tahun terakhir menunjukkan fokus yang beragam, namun tetap memiliki keterkaitan yang kuat pada tema transformasi digital, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, serta hambatan perubahan. Dari 20 artikel yang dianalisis, sebagian besar penelitian menekankan bahwa keberhasilan perubahan organisasi tidak hanya ditentukan oleh aspek teknologi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor manusia seperti kepemimpinan, partisipasi, dan resistensi, serta faktor organisasi seperti budaya dan struktur kerja. Selain itu, hasil literatur juga menunjukkan adanya pola konsisten bahwa transformasi digital hanya akan efektif apabila didukung oleh kemampuan adaptasi organisasi, termasuk resiliensi, inovasi, dan kesiapan sumber daya manusia. Di sisi lain, berbagai studi juga menegaskan bahwa hambatan perubahan masih menjadi tantangan utama, terutama yang bersumber dari komunikasi yang kurang efektif, budaya organisasi yang kaku, serta resistensi

individu terhadap perubahan. Temuan-temuan ini menjadi dasar penting dalam memahami bahwa perubahan organisasi merupakan proses multidimensional yang membutuhkan pendekatan holistik dan terintegrasi.

3.1 Transformasi Digital dan Dampaknya terhadap Kinerja Organisasi

Transformasi digital dalam konteks organisasi modern telah berkembang menjadi sebuah pendekatan strategis yang tidak hanya berfokus pada adopsi teknologi semata, tetapi juga mencakup perubahan menyeluruh terhadap sistem, struktur, dan pola kerja organisasi. Dalam perkembangan era kontemporer, digitalisasi tidak lagi dipandang sebagai alat bantu operasional, melainkan sebagai fondasi utama dalam membangun efisiensi, efektivitas, serta daya saing organisasi. Proses ini mengubah cara organisasi bekerja secara fundamental, mulai dari sistem pengambilan keputusan, pola komunikasi internal, hingga mekanisme pelayanan dan operasional. Flores et al. (2026) menegaskan bahwa digitalisasi memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas organisasi melalui integrasi teknologi dalam berbagai aspek operasional. Integrasi tersebut memungkinkan terciptanya sistem kerja yang lebih terstruktur, berbasis data, serta mampu mengurangi ketergantungan pada proses manual yang cenderung lambat dan rentan kesalahan. Selain itu, digitalisasi juga mempercepat alur kerja organisasi sehingga efisiensi waktu dan sumber daya dapat tercapai secara optimal. Dengan demikian, transformasi digital dapat dipahami sebagai salah satu faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja organisasi secara signifikan dalam era modern.

Namun demikian, Cardoso et al. (2025) menekankan bahwa dampak transformasi digital terhadap kinerja organisasi tidak bersifat linier dan tidak dapat terjadi secara otomatis hanya melalui implementasi teknologi. Terdapat berbagai faktor mediasi yang menentukan sejauh mana digitalisasi mampu memberikan hasil yang optimal bagi organisasi. Salah satu faktor yang paling dominan adalah resiliensi organisasi, yaitu kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis dan penuh ketidakpastian. Selain itu, kapasitas inovasi juga menjadi elemen penting yang menentukan keberhasilan transformasi digital, karena organisasi yang inovatif cenderung lebih mudah mengembangkan solusi baru dalam menghadapi tantangan perubahan. Tanpa adanya resiliensi dan inovasi yang kuat, digitalisasi justru berpotensi tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa teknologi tidak dapat berdiri sendiri sebagai faktor penentu keberhasilan, melainkan harus didukung oleh kesiapan organisasi secara menyeluruh, baik dari aspek struktural maupun kultural.

Dalam perspektif implementatif, Yanti et al. (2024) menjelaskan bahwa proses adaptasi digital menuntut adanya perubahan struktural yang cukup mendasar dalam organisasi. Perubahan ini mencakup restrukturisasi sistem kerja, penyesuaian alur koordinasi antar unit, serta integrasi teknologi dalam setiap proses operasional organisasi. Selain perubahan struktur, aspek sumber daya manusia juga menjadi faktor yang sangat krusial dalam menentukan keberhasilan transformasi digital. Organisasi dituntut untuk meningkatkan kompetensi digital seluruh anggotanya melalui pengembangan literasi teknologi, pelatihan, serta peningkatan kapasitas kerja berbasis digital. Tanpa adanya peningkatan kemampuan SDM, implementasi digitalisasi berisiko tidak berjalan secara efektif dan bahkan dapat menciptakan kesenjangan kompetensi antar individu dalam organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya bersifat teknologis, tetapi juga memiliki dimensi humanistik yang sangat kuat, karena keberhasilan sistem digital sangat bergantung pada kemampuan manusia yang mengoperasikannya. Oleh karena itu, pengembangan SDM menjadi komponen fundamental yang tidak dapat dipisahkan dari proses transformasi digital.

Sejalan dengan hal tersebut, Fajrin et al. (2026) menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat ditentukan oleh keberadaan dan efektivitas manajemen perubahan dalam organisasi. Manajemen perubahan berfungsi sebagai mekanisme pengarah yang memastikan bahwa proses transisi dari sistem lama menuju sistem digital dapat berjalan secara terstruktur, sistematis, dan terkendali. Tanpa adanya manajemen perubahan yang efektif, implementasi digitalisasi sering kali menghadapi berbagai hambatan, seperti ketidaksiapan organisasi dalam menerima perubahan, kurangnya pemahaman terhadap sistem baru, serta munculnya resistensi dari anggota organisasi. Resistensi ini dapat terjadi karena individu merasa tidak dilibatkan, tidak memahami manfaat perubahan, atau merasa terancam dengan adanya sistem baru. Apabila kondisi ini tidak dikelola dengan baik, maka tujuan utama peningkatan kinerja organisasi melalui digitalisasi dapat terhambat. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan manajerial yang komprehensif, mencakup perencanaan, komunikasi, pelatihan, serta evaluasi berkelanjutan. Dengan demikian, transformasi digital tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan secara holistik dan berkelanjutan.

3.2 Komunikasi, Partisipasi, dan Resistensi dalam Perubahan Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan instrumen fundamental yang memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan implementasi perubahan dalam suatu organisasi modern. Komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai media penyampaian informasi, tetapi juga sebagai sarana pembentukan pemahaman kolektif mengenai visi, tujuan, serta arah strategis perubahan yang akan dilaksanakan. Dalam konteks perubahan organisasi, kualitas komunikasi sangat menentukan tingkat penerimaan anggota organisasi terhadap kebijakan baru yang diterapkan. Proses komunikasi yang efektif memungkinkan terciptanya kesamaan persepsi antara manajemen dan seluruh elemen organisasi. Selain itu, komunikasi yang baik juga berperan dalam mengurangi potensi kesalahpahaman yang dapat menghambat proses transformasi. Oleh karena itu, komunikasi dipandang sebagai elemen strategis, bukan sekadar mekanisme administratif. Keberhasilan perubahan sangat bergantung pada bagaimana informasi disampaikan dan dipahami secara menyeluruh. Dengan demikian, komunikasi menjadi fondasi utama dalam proses manajemen perubahan.

Kleine et al. (2026) menegaskan bahwa penerapan komunikasi multi-channel memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan efektivitas proses perubahan organisasi. Penggunaan berbagai saluran komunikasi memungkinkan informasi perubahan disampaikan secara lebih cepat, luas, dan inklusif kepada seluruh lapisan organisasi. Pendekatan ini juga memberikan kesempatan bagi anggota organisasi untuk menerima informasi melalui berbagai media yang sesuai dengan preferensi mereka. Selain itu, komunikasi multi-channel mampu meningkatkan transparansi dalam proses perubahan sehingga mengurangi ketidakpastian yang sering muncul di kalangan anggota organisasi. Hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan kepercayaan terhadap proses perubahan yang sedang berlangsung. Dengan meningkatnya transparansi, resistensi internal dapat ditekan secara lebih efektif. Pendekatan ini juga memperkuat koordinasi antar unit dalam organisasi. Oleh karena itu, komunikasi multi-channel menjadi strategi penting dalam keberhasilan transformasi organisasi.

Sebaliknya, Bennett & Soylu (2021) menunjukkan bahwa kelemahan dalam sistem komunikasi organisasi merupakan salah satu faktor dominan yang menyebabkan kegagalan perubahan. Komunikasi yang tidak efektif sering kali menghasilkan ketidakjelasan informasi yang diterima oleh anggota organisasi. Kondisi ini menimbulkan ketidakpastian yang berujung pada munculnya sikap skeptis terhadap proses perubahan. Selain itu, kurangnya kejelasan komunikasi dapat memperkuat resistensi internal terhadap kebijakan baru. Resistensi tersebut sering kali muncul karena anggota organisasi merasa tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang buruk dapat memperburuk dinamika internal organisasi. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut dapat menghambat pencapaian tujuan perubahan. Oleh karena itu, komunikasi yang tidak efektif merupakan ancaman serius dalam manajemen perubahan.

Jambak et al. (2023) menambahkan bahwa rendahnya tingkat komunikasi dan minimnya partisipasi anggota organisasi dalam proses perubahan menjadi faktor utama yang menghambat keberhasilan transformasi organisasi. Ketika anggota organisasi tidak dilibatkan secara aktif, mereka cenderung merasa tidak memiliki keterikatan emosional terhadap proses perubahan yang terjadi. Kondisi ini menyebabkan rendahnya tingkat penerimaan terhadap kebijakan baru yang diterapkan oleh organisasi. Selain itu, kurangnya partisipasi juga dapat menimbulkan resistensi yang lebih kuat karena anggota organisasi tidak memahami secara mendalam tujuan dari perubahan tersebut. Sin & Kathirayan (2023) memperkuat temuan ini dengan menyatakan bahwa pendekatan adaptive management yang melibatkan partisipasi aktif seluruh anggota organisasi mampu meningkatkan efektivitas implementasi perubahan secara signifikan. Partisipasi menciptakan rasa memiliki (sense of ownership) yang memperkuat komitmen terhadap perubahan. Dengan demikian, keterlibatan aktif menjadi faktor kunci dalam keberhasilan transformasi organisasi. Semakin tinggi partisipasi, semakin rendah tingkat resistensi yang muncul.

Anawati et al. (2025) menegaskan bahwa program pelatihan dan sosialisasi yang dilakukan secara sistematis memiliki peran penting dalam menurunkan tingkat resistensi terhadap perubahan organisasi. Pelatihan memungkinkan anggota organisasi untuk memahami secara lebih mendalam tujuan, manfaat, serta mekanisme dari perubahan yang diterapkan. Sosialisasi yang berkelanjutan juga membantu memperkuat pemahaman kolektif sehingga mengurangi kesalahpahaman yang berpotensi menimbulkan penolakan. Selain itu, proses pelatihan memberikan ruang bagi anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan sistem baru secara bertahap. Hal ini menciptakan proses adaptasi yang lebih alami dan terarah. Dengan meningkatnya pemahaman, tingkat resistensi dapat ditekan secara signifikan. Program ini juga memperkuat kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan. Oleh karena itu, pelatihan dan sosialisasi merupakan instrumen strategis dalam manajemen perubahan.

3.3 Kepemimpinan sebagai Faktor Kunci Keberhasilan Perubahan

Kepemimpinan dalam konteks perubahan organisasi merupakan variabel strategis yang memiliki posisi paling sentral dalam menentukan arah, kualitas, serta keberhasilan implementasi transformasi organisasi secara menyeluruh. Dalam dinamika organisasi kontemporer yang ditandai oleh percepatan perubahan lingkungan eksternal, perkembangan teknologi yang sangat cepat, serta meningkatnya kompleksitas tuntutan pemangku kepentingan, kepemimpinan tidak lagi dapat dipahami hanya sebagai fungsi administratif semata, melainkan sebagai instrumen transformasional yang mengarahkan seluruh elemen organisasi menuju kondisi adaptif yang diharapkan. Pemimpin berperan sebagai penggerak utama yang mengintegrasikan visi, strategi, serta sumber daya organisasi agar perubahan dapat berjalan secara sistematis dan terarah. Dalam konteks ini, kepemimpinan menjadi faktor determinan yang tidak hanya memengaruhi keputusan strategis, tetapi juga membentuk pola perilaku organisasi dalam merespons perubahan yang terjadi secara dinamis dan berkelanjutan.

Nakamura (2025) menegaskan bahwa keberhasilan *strategic change management* sangat bergantung pada sinergi antara kepemimpinan yang efektif dan komunikasi organisasi yang terstruktur secara sistematis. Pemimpin memiliki tanggung jawab fundamental dalam menciptakan *sense of urgency* atau kesadaran mendesak mengenai pentingnya perubahan agar seluruh anggota organisasi memiliki pemahaman yang sama terhadap urgensi transformasi. Selain itu, pemimpin juga berperan dalam membangun visi perubahan yang jelas, terarah, dan dapat dipahami oleh seluruh elemen organisasi sehingga tidak terjadi disorientasi dalam proses implementasi. Lebih jauh, pemimpin bertugas memastikan bahwa seluruh strategi perubahan tidak hanya dirumuskan secara konseptual, tetapi juga diimplementasikan secara konsisten dalam praktik operasional organisasi. Dalam perspektif ini, kepemimpinan dipandang sebagai pusat koordinasi yang menghubungkan aspek perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi perubahan secara berkelanjutan. Tanpa adanya kepemimpinan yang kuat, proses perubahan cenderung mengalami fragmentasi, ketidakkonsistenan, dan resistensi yang lebih tinggi dari anggota organisasi.

Maulidiya et al. (2025) menjelaskan bahwa perkembangan era digital telah melahirkan paradigma baru dalam kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan digital, yang menuntut kemampuan adaptif terhadap perkembangan teknologi serta integrasi inovasi digital dalam sistem manajemen organisasi. Pemimpin pada era ini tidak hanya dituntut untuk memahami aspek konseptual perubahan, tetapi juga memiliki kompetensi teknologis yang memungkinkan mereka untuk mengarahkan transformasi digital secara efektif. Kepemimpinan digital mencakup kemampuan dalam mengelola data, memanfaatkan teknologi informasi, serta membangun ekosistem kerja berbasis digital yang mendukung efisiensi dan efektivitas organisasi. Selain itu, pemimpin digital juga memiliki peran penting dalam membentuk budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi, kolaboratif, serta responsif terhadap perubahan teknologi yang terus berkembang. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam era modern telah mengalami perluasan fungsi dari sekadar pengendalian organisasi menjadi penggerak utama inovasi dan transformasi digital yang berkelanjutan.

Dalam perspektif yang lebih luas, Norman & Pahlawati (2024) menekankan bahwa *adaptive leadership* atau kepemimpinan adaptif merupakan pendekatan yang sangat relevan dalam menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan organisasi modern. Kepemimpinan adaptif menuntut kemampuan pemimpin untuk tidak hanya memberikan solusi terhadap masalah yang bersifat teknis, tetapi juga mampu memahami dinamika sosial, psikologis, dan kultural yang memengaruhi perilaku organisasi. Pemimpin adaptif harus mampu membaca perubahan lingkungan secara cepat, meresponsnya secara fleksibel, serta menyesuaikan strategi organisasi tanpa kehilangan arah visi jangka panjang. Dalam konteks ini, kepemimpinan adaptif menjadi instrumen penting dalam membangun ketahanan organisasi (*organizational resilience*), yaitu kemampuan organisasi untuk bertahan, beradaptasi, dan berkembang dalam menghadapi tekanan eksternal maupun internal yang terus berubah secara dinamis.

Selanjutnya, Ginting et al. (2025) menyatakan bahwa model perubahan Kotter masih memiliki relevansi yang sangat kuat dalam implementasi manajemen perubahan organisasi karena menyediakan kerangka kerja yang sistematis, terstruktur, dan aplikatif dalam mengelola proses transformasi. Model ini terdiri dari beberapa tahapan penting yang dimulai dari penciptaan rasa urgensi, pembentukan koalisi kepemimpinan yang kuat, perumusan visi dan strategi perubahan, komunikasi visi kepada seluruh anggota organisasi, hingga penguatan perubahan dalam budaya organisasi. Dalam setiap tahapan tersebut, peran kepemimpinan menjadi elemen yang sangat menentukan karena pemimpin bertanggung jawab untuk memastikan bahwa setiap langkah perubahan dapat berjalan secara konsisten, terarah, dan berkesinambungan. Selain itu, pemimpin juga berfungsi sebagai penghubung antara kebijakan strategis dan implementasi operasional sehingga tidak terjadi kesenjangan antara perencanaan dan pelaksanaan. Oleh karena itu, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai posisi formal dalam struktur

organisasi, tetapi sebagai mekanisme strategis yang menentukan efektivitas keseluruhan proses perubahan organisasi dari tahap inisiasi hingga institusionalisasi perubahan dalam jangka panjang.

3.4 Budaya Organisasi dan Adaptabilitas Sistem

Budaya organisasi merupakan salah satu elemen paling mendasar dalam sistem internal organisasi yang mencerminkan seperangkat nilai, norma, keyakinan, asumsi dasar, serta pola perilaku yang dianut dan dijalankan secara kolektif oleh seluruh anggota organisasi. Dalam perspektif manajemen perubahan, budaya organisasi tidak hanya dipahami sebagai latar belakang sosial yang bersifat pasif, melainkan sebagai mekanisme aktif yang secara langsung maupun tidak langsung mengarahkan bagaimana individu bertindak, berinteraksi, mengambil keputusan, serta merespons berbagai situasi perubahan. Budaya organisasi terbentuk melalui proses historis yang panjang, di mana pengalaman kolektif, keberhasilan, kegagalan, serta pola kepemimpinan sebelumnya membentuk cara pandang bersama yang kemudian menjadi “aturan tidak tertulis” dalam organisasi. Karena sifatnya yang mengakar dan stabil, budaya organisasi sering kali menjadi faktor yang paling sulit diubah ketika organisasi memasuki fase transformasi, baik transformasi digital, struktural, maupun kultural. Oleh karena itu, dalam konteks perubahan organisasi, budaya tidak dapat diperlakukan sebagai variabel pendukung semata, tetapi harus diposisikan sebagai faktor inti yang menentukan arah, kecepatan, dan tingkat keberhasilan adaptasi organisasi secara keseluruhan.

Hasyim & Bakri (2023) menegaskan bahwa evolusi organisasi tidak dapat dilepaskan dari dinamika budaya internal yang berkembang secara historis dan berkelanjutan. Dalam pandangan ini, budaya organisasi memiliki peran ganda yang bersifat paradoksal, yaitu dapat menjadi pendorong sekaligus penghambat perubahan. Pada satu sisi, budaya yang terbuka terhadap inovasi, pembelajaran, dan kolaborasi akan mempercepat proses adaptasi organisasi terhadap tuntutan lingkungan eksternal yang dinamis. Nilai-nilai seperti fleksibilitas, keterbukaan informasi, serta orientasi pada perbaikan berkelanjutan akan menciptakan ekosistem organisasi yang mendukung perubahan. Namun di sisi lain, budaya yang terlalu birokratis, hierarkis, dan konservatif cenderung menciptakan resistensi terhadap perubahan karena adanya kecenderungan untuk mempertahankan status quo. Dalam kondisi seperti ini, setiap upaya transformasi sering kali mengalami hambatan psikologis dan struktural karena bertentangan dengan nilai-nilai yang telah lama tertanam dalam organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya menjadi konteks perubahan, tetapi juga menjadi faktor penentu utama apakah perubahan dapat diterima atau ditolak oleh anggota organisasi.

Konsep budaya organisasi adaptif menjadi semakin relevan dalam menjawab tantangan lingkungan organisasi modern yang ditandai oleh ketidakpastian, kompleksitas, dan perubahan yang sangat cepat. Sharma (2024) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang adaptif memiliki kontribusi signifikan dalam meningkatkan resiliensi organisasi terhadap berbagai tekanan eksternal, seperti perkembangan teknologi digital, persaingan global, disrupsi industri, serta perubahan regulasi yang dinamis. Organisasi dengan budaya adaptif umumnya menunjukkan karakteristik yang lebih terbuka terhadap perubahan, lebih cepat dalam mengambil keputusan, serta lebih siap dalam melakukan penyesuaian strategi ketika menghadapi perubahan lingkungan. Selain itu, budaya adaptif juga mendorong terbentuknya pola pikir pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning mindset*), di mana anggota organisasi tidak hanya berfokus pada tugas rutin, tetapi juga aktif mengembangkan kompetensi baru yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Dalam konteks ini, adaptabilitas budaya tidak hanya berkaitan dengan kemampuan bertahan, tetapi juga kemampuan untuk berkembang secara proaktif dan inovatif. Dengan kata lain, budaya organisasi adaptif berfungsi sebagai fondasi strategis yang memungkinkan organisasi untuk menjaga keberlanjutan sekaligus meningkatkan daya saing dalam jangka panjang.

Selain dimensi internal, budaya organisasi juga memiliki dimensi eksternal yang semakin penting dalam era globalisasi dan internasionalisasi organisasi modern, yaitu dimensi lintas budaya (*cross-cultural dimension*). Lidya et al. (2025) menekankan bahwa organisasi saat ini tidak lagi beroperasi dalam lingkungan yang homogen, melainkan dalam ruang kerja yang multikultural dengan keberagaman nilai, norma, bahasa, dan praktik kerja. Kondisi ini menuntut organisasi untuk memiliki kemampuan manajerial budaya yang lebih kompleks, khususnya dalam mengelola perbedaan yang ada agar tidak menimbulkan konflik internal. Dalam konteks *cross-cultural*, budaya organisasi berfungsi sebagai sistem integratif yang menghubungkan berbagai latar belakang individu menjadi satu kesatuan kerja yang koheren. Organisasi yang mampu mengelola keberagaman budaya secara efektif akan lebih unggul dalam membangun komunikasi lintas tim, memperkuat kolaborasi, serta meningkatkan efisiensi kerja kolektif. Sebaliknya, kegagalan dalam mengelola perbedaan budaya dapat menimbulkan berbagai masalah serius seperti miskomunikasi, konflik interpersonal, fragmentasi tim, hingga penurunan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, budaya organisasi tidak hanya berperan sebagai mekanisme internal, tetapi juga sebagai jembatan strategis yang menghubungkan organisasi dengan lingkungan eksternal yang semakin kompleks dan beragam.

Dalam perspektif yang lebih luas, adaptabilitas sistem organisasi sangat bergantung pada sejauh mana budaya organisasi mampu bertransformasi mengikuti perubahan lingkungan tanpa kehilangan identitas inti organisasi. Transformasi budaya bukan sekadar proses mengganti nilai lama dengan nilai baru, tetapi merupakan proses penyesuaian yang bersifat gradual, sistematis, dan sering kali membutuhkan intervensi kepemimpinan yang kuat. Perubahan budaya juga tidak dapat dilakukan secara instan karena menyentuh aspek paling dalam dari organisasi, yaitu cara berpikir dan keyakinan kolektif yang telah terbentuk selama bertahun-tahun. Oleh karena itu, keberhasilan perubahan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola proses cultural alignment, yaitu penyesuaian antara nilai-nilai budaya lama dengan tuntutan perubahan baru. Tanpa adanya penyesuaian ini, perubahan sering kali hanya bersifat formal di سطح struktural, tetapi tidak benar-benar terjadi pada level perilaku dan praktik kerja sehari-hari.

Secara keseluruhan, budaya organisasi dapat dipahami sebagai fondasi utama yang menentukan tingkat keberhasilan adaptasi sistem organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis dan tidak menentu. Organisasi yang memiliki budaya fleksibel, terbuka, dan adaptif akan lebih mampu merespons perubahan dengan cepat, mengurangi resistensi internal, serta meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan perubahan. Sebaliknya, organisasi dengan budaya yang kaku dan tertutup cenderung mengalami kesulitan dalam beradaptasi karena adanya ketidaksesuaian antara nilai-nilai internal dengan tuntutan eksternal. Dengan demikian, keberhasilan perubahan organisasi tidak hanya bergantung pada aspek teknologi dan struktur, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mentransformasi budaya internalnya menjadi lebih adaptif, inklusif, dan responsif. Pada akhirnya, budaya organisasi tidak hanya menjadi elemen pendukung, tetapi menjadi determinan utama yang menghubungkan seluruh proses perubahan menjadi satu kesatuan sistem yang berkelanjutan.

3.5 Hambatan Struktural dan Psikologis dalam Perubahan Organisasi

Hambatan dalam perubahan organisasi merupakan fenomena yang bersifat multidimensional dan kompleks, karena tidak hanya berakar pada aspek struktural organisasi semata, tetapi juga dipengaruhi secara signifikan oleh dimensi psikologis, kognitif, dan emosional individu yang berada di dalam sistem organisasi tersebut. Dalam perspektif teoritis perubahan organisasi modern, setiap proses transformasi hampir selalu berhadapan dengan resistensi, yang pada dasarnya merupakan respons alami individu maupun kelompok terhadap ketidakpastian yang ditimbulkan oleh perubahan. Hambatan struktural biasanya muncul dari karakteristik organisasi yang cenderung birokratis, hierarkis, dan memiliki prosedur formal yang kaku, sehingga menghambat fleksibilitas dalam pengambilan keputusan maupun implementasi kebijakan perubahan. Di sisi lain, hambatan psikologis muncul dari dalam diri individu yang merasa terancam oleh perubahan, baik dalam bentuk ketakutan terhadap kehilangan posisi, penurunan kenyamanan kerja, maupun ketidakpastian terhadap masa depan karier mereka. Kombinasi kedua jenis hambatan ini menjadikan proses perubahan organisasi sebagai suatu proses yang tidak hanya teknis, tetapi juga sangat humanistik dan emosional.

Hubbart (2023) mengidentifikasi bahwa salah satu bentuk hambatan psikologis yang paling dominan dalam perubahan organisasi adalah *change aversion*, yaitu kecenderungan individu untuk menolak atau menghindari perubahan karena adanya rasa takut terhadap ketidakpastian. Ketakutan ini tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan terbentuk melalui pengalaman organisasi sebelumnya, kurangnya komunikasi yang efektif, serta minimnya keterlibatan individu dalam proses perencanaan perubahan. Dalam banyak kasus, individu dalam organisasi cenderung mempertahankan kondisi yang sudah dikenal (*status quo bias*) karena dianggap lebih aman dan dapat diprediksi dibandingkan kondisi baru yang belum diketahui dampaknya. Hubbart (2023) menegaskan bahwa *change aversion* tidak hanya bersifat emosional, tetapi juga memiliki dimensi rasional yang berkaitan dengan persepsi risiko terhadap perubahan, seperti potensi peningkatan beban kerja, hilangnya otoritas, serta ketidakjelasan peran dalam struktur organisasi yang baru. Oleh karena itu, resistensi terhadap perubahan sering kali merupakan akumulasi dari faktor psikologis yang kompleks dan saling berkaitan.

Dari perspektif struktural, Wilson & Mergel (2022) menjelaskan bahwa dalam konteks transformasi digital khususnya pada sektor *digital government*, hambatan utama yang sering muncul adalah rigiditas birokrasi serta lemahnya koordinasi antaraktor organisasi. Struktur birokrasi yang berlapis sering kali menyebabkan proses pengambilan keputusan menjadi lambat, tidak responsif, dan kurang adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal yang dinamis. Dalam kondisi seperti ini, keberadaan aktor kunci atau *change agents* menjadi sangat krusial untuk menjembatani kesenjangan antara kebijakan perubahan dan implementasi di lapangan. Aktor kunci ini berperan dalam mengoordinasikan berbagai unit organisasi, memfasilitasi komunikasi lintas departemen, serta memastikan bahwa proses perubahan berjalan sesuai dengan tujuan strategis organisasi. Tanpa adanya peran tersebut, organisasi berisiko mengalami fragmentasi implementasi perubahan, di mana setiap unit bergerak secara terpisah tanpa arah yang terintegrasi.

Lebih jauh lagi, Taufik et al. (2023) menekankan bahwa dalam menghadapi hambatan perubahan, kemampuan organisasi dalam membangun inovasi dan resiliensi menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan adaptasi jangka panjang. Inovasi dalam konteks ini tidak hanya dipahami sebagai penciptaan teknologi baru, tetapi juga mencakup inovasi dalam proses kerja, struktur organisasi, serta pola pikir kolektif yang mendukung perubahan. Organisasi yang memiliki tingkat inovasi rendah cenderung mengalami stagnasi dan kesulitan dalam merespons perubahan lingkungan yang cepat, sehingga hambatan struktural maupun psikologis menjadi semakin sulit diatasi. Sementara itu, resiliensi organisasi berperan sebagai kemampuan untuk bertahan dan pulih dari tekanan perubahan, sehingga organisasi tetap dapat berfungsi secara optimal meskipun menghadapi berbagai tantangan internal maupun eksternal. Dengan demikian, inovasi dan resiliensi merupakan dua komponen yang saling melengkapi dalam upaya mengurangi dampak hambatan perubahan.

Selain itu, Septiani & Adrian (2026) mengemukakan bahwa pendekatan strategi hibrida dalam manajemen perubahan birokrasi merupakan solusi yang semakin relevan dalam konteks organisasi modern yang menghadapi kompleksitas tinggi. Strategi hibrida ini menggabungkan pendekatan tradisional yang berbasis pada struktur formal, regulasi, dan hierarki organisasi dengan pendekatan modern yang lebih fleksibel, adaptif, dan berbasis kolaborasi. Integrasi kedua pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk tetap menjaga stabilitas sistem internal sekaligus meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan eksternal yang cepat. Pendekatan ini juga memberikan ruang bagi organisasi untuk menyesuaikan tingkat fleksibilitas implementasi perubahan sesuai dengan konteks dan kebutuhan spesifik masing-masing unit kerja. Dengan demikian, hambatan struktural yang bersumber dari rigiditas birokrasi dapat diminimalisasi, sementara hambatan psikologis dapat dikelola melalui pendekatan yang lebih partisipatif dan inklusif.

Secara keseluruhan, hambatan dalam perubahan organisasi tidak dapat dipahami secara parsial, melainkan harus dilihat sebagai hasil interaksi antara faktor struktural, kultural, dan psikologis yang saling memengaruhi satu sama lain dalam suatu sistem yang kompleks. Hambatan struktural seperti birokrasi yang kaku dan lemahnya koordinasi organisasi dapat memperkuat hambatan psikologis seperti ketakutan terhadap perubahan dan resistensi individu. Sebaliknya, hambatan psikologis yang tidak dikelola dengan baik dapat memperburuk efektivitas struktur organisasi dalam mengimplementasikan perubahan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang holistik dan terintegrasi dalam mengelola perubahan organisasi, yang tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga mempertimbangkan dimensi manusia sebagai aktor utama dalam proses perubahan. Dengan demikian, keberhasilan perubahan organisasi sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyelaraskan aspek struktural, psikologis, dan strategis secara simultan dan berkelanjutan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian literatur terhadap 20 artikel ilmiah nasional dan internasional, dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi merupakan fenomena yang bersifat inheren dan tidak dapat dihindari dalam dinamika lingkungan modern yang ditandai oleh akselerasi transformasi digital, intensifikasi persaingan global, serta perubahan ekspektasi pemangku kepentingan. Keberhasilan perubahan organisasi tidak hanya ditentukan oleh adopsi teknologi, melainkan merupakan hasil interaksi yang kompleks antara kesiapan sumber daya manusia, kualitas kepemimpinan, efektivitas komunikasi, kekuatan budaya organisasi, serta kemampuan organisasi dalam membangun resiliensi dan inovasi secara berkelanjutan. Transformasi digital terbukti memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi, namun dampaknya tidak bersifat langsung karena sangat bergantung pada kapasitas adaptif organisasi dalam mengelola perubahan struktural dan kultural secara simultan. Selain itu, komunikasi yang efektif serta partisipasi aktif anggota organisasi berperan penting dalam membangun pemahaman kolektif, menurunkan ketidakpastian, serta mengurangi resistensi terhadap perubahan, sehingga menjadi faktor penentu dalam keberhasilan implementasi transformasi organisasi. Selanjutnya, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan dua elemen strategis yang memiliki pengaruh dominan dalam menentukan arah dan keberhasilan perubahan organisasi. Kepemimpinan yang adaptif, transformasional, dan berbasis digital berperan dalam menciptakan visi perubahan, mengarahkan implementasi strategi, serta mengelola resistensi secara sistematis, sedangkan budaya organisasi yang fleksibel dan terbuka menjadi fondasi utama yang menentukan tingkat kesiapan organisasi dalam menerima perubahan. Di sisi lain, hambatan perubahan yang bersifat struktural maupun psikologis seperti birokrasi yang kaku, ketakutan individu terhadap perubahan, serta lemahnya koordinasi internal menunjukkan bahwa perubahan organisasi merupakan proses yang kompleks dan multidimensional. Oleh karena itu, keberhasilan perubahan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan aspek teknologi, manusia, kepemimpinan, komunikasi, dan budaya secara sinergis dalam suatu sistem manajemen perubahan yang holistik, adaptif, dan berkelanjutan.

Referensi

1. Mansyur, U., Putri, A. R., Bunga, Hardiawan, I. Z., Mutaqinski, M. B., & Mahal, S. D. T. (2026). Peran kepemimpinan dalam manajemen perubahan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan West Science*, 4(1), 40–46.
2. Rosnaeni, Y., Hayadi, H., & Yusuf, F. A. (2024). Manajemen perubahan, dan faktor-faktor penyebab dalam perubahan organisasi. *Jurnal Manajemen Strategis*, 1(2).
3. Sakinah, L. A., Putri, T. E., Novianti, I. W., Maharani, S. P., & Karwanto. (2026). Urgensi manajemen perubahan. *Cendikia Pendidikan*, 18(6).
4. Vientiany, D., Pane, A. H., Indah, U. N., & Nakita, D. S. (2024). Transformasi budaya organisasi: Menuju organisasi yang adaptif dan modern. *Journal of Management and Creative Business*, 2(3), 54–62. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v2i3.2678>
5. Harahap, L. M., Hasugian, A. B., Tambunan, D. M., Pinem, D. A., & Sitanggang, C. B. (2025). Manajemen strategi di era perubahan: Analisis kegagalan adaptasi dan inovasi sebagai hambatan keberlanjutan perusahaan. *JICN: Jurnal Intelek dan Cendikiawan Nusantara*, 2(5).
6. Bennett, E. R., & Soyulu, A. (2021). Overcoming the obstacles in corporate change management. *Journal of Business and Social Science Review*, 2(2), 23–29. <https://doi.org/10.48150/jbssr.v2no2.2021.a4>
7. Cardoso, A., Figueiredo, J., Oliveira, I., & Pocinho, M. (2025). From crisis to opportunity: Digital transformation, digital business models, and organizational resilience in the post-pandemic era. *Administrative Sciences*, 15(6), 193. <https://doi.org/10.3390/admsci15060193>
8. Chong Cheong Sin, J., & Kathiarayan, V. (2023). Navigating organizational change: A comparative study of adaptive management techniques and their effects on employee retention and productivity. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 11(1), 80–90. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7919745>
9. Flores, V. N., Flores, K. Y., & Toasa, R. M. (2026). Impact of Digital Transformation 4.0 on public enterprises in Ecuador and its effects on operational productivity: A case study of EP PETROECUADOR Esmeraldas Refinery. *Administrative Sciences*, 16, 209. <https://doi.org/10.3390/admsci1605020>
10. Ginting, E. S. I. B., Robain, W., Ginting, W. B., Prakoso, S. Y., & Azhari, N. (2025). Penerapan model Kotter dalam manajemen perubahan organisasi. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 2(1), 192–200.
11. Hasyim, & Bakri, M. (2023). Organizational evolution: Navigating change and innovation for sustainable development. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(2), 889–909.
12. Hubbart, J. A. (2023). Organizational change: The challenge of change aversion. *Administrative Sciences*, 13, 162. <https://doi.org/10.3390/admsci13070162>
13. Jambak, A. M., Lase, D., Telaumbanua, E., & Lahagu, P. (2023). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(1).
14. Kleine, J., Gurisch, C., Köppen, J., Busse, R., & Alenius, L. S. (2026). Internal communication and dissemination strategies during Magnet implementation in German hospitals: A qualitative study. *Journal of Nursing Management*, 2026, Article 3517120. <https://doi.org/10.1155/jonm/3517120>
15. Lidya, S. N. A., Afifah, S. N., & Tyas, A. A. W. P. (2025). Tantangan dan strategi adaptasi budaya organisasi pada perusahaan multinasional: Perspektif cross-cultural management. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 3(6). <https://doi.org/10.61104/alz.v3i6.2887>
16. Maulidiya, J., Juliana, D., Putri, R. E., Mustiraya, R., & Rizkiadi, S. A. (2025). Kepemimpinan strategik dalam organisasi dan pemerintahan di era digital. *Jurnal Manajemen & Bisnis*.
17. Norman, E., & Pahlawati, E. (2024). Pengembangan kepemimpinan yang adaptif dan fleksibel: Meningkatkan ketahanan organisasi di era transformasi digital. *MES Management Journal*, 3(1), 298–305.
18. Nakamura, K. (2025). Strategic change management: Frameworks, challenges, and organizational transformation. *Academy of Strategic Management Journal*, 24(2).
19. Sharma, R. (2024). Organizational culture and change management: Strategies for fostering adaptability and resilience. *Journal of Advanced Management Studies*, 1(2), 25–30.
20. Taufik, Y., Harto, B., Sumarni, T., Pramuditha, P., & Marhanah, S. (2023). Inovasi dan resiliensi untuk mengoptimalkan transformasi digital di sektor kreatif. *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(2), 889–909.
21. Wilson, C., & Mergel, I. (2022). Overcoming barriers to digital government: Mapping the strategies of digital champions. *Government Information Quarterly*, 39, 101681.
22. Yanti, N., Nasution, S. O., Khofifah, W., Hidayat, Y., & Mukhlisin, A. (2024). Tantangan masa depan: Adaptasi anatomi organisasi di era digital. *Jurnal Teknologi Pendidikan dan Pembelajaran*, 2(1), 6–12.
23. Anawati, D. F., Rukhayati, & Rahman, A. (2025). Analisis manajemen perubahan dan adaptasi sumber daya manusia dalam transisi ke sistem Inaportnet pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Teluk Palu. *Jurnal Manajemen*.
24. Septiani, A., & Perdana, M. A. (2026). Strategi adaptasi organisasi wirausaha sosial menghadapi hambatan birokrasi dalam proses tender pemerintah. *JOSEAMB: Journal of Science Education and Management Business*, 5(1), 8–14.
25. Fajrin, H. M., Haludin, G., Narayan, A., Rivaldo, A., & Rizkiadi, S. A. (2026). Tren adaptasi digital dan manajemen perubahan di industri transportasi Indonesia (2019–2024). *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora*, 5(2).