

Manajemen Perubahan Organisasi di Era Digital: Tinjauan Pustaka

Delfi Anggreyani¹, Nisifa Prila Anisa², Mohamad Rafi³, Rayhan Arief⁴, Fachrizal Satrio Putro Yuwono⁵, Guntur Haludin⁶

^{1,2,3,4,5,6} Ekonomi, Universitas Pembangunan Jaya

e-mail: [¹delfi.anggreyani@student.upj.ac.id](mailto:delfi.anggreyani@student.upj.ac.id), [²nisifa.prilaanisa@student.upj.ac.id](mailto:nisifa.prilaanisa@student.upj.ac.id),
[³mohamad.rafi@student.upj.ac.id](mailto:mohamad.rafi@student.upj.ac.id), [⁴rayhan.ariefwiditya@student.upj.ac.id](mailto:rayhan.ariefwiditya@student.upj.ac.id),
[⁵fachrizal.satrioputro@student.upj.ac.id](mailto:fachrizal.satrioputro@student.upj.ac.id), [⁶guntur.haludin@upj.ac.id](mailto:guntur.haludin@upj.ac.id)

Abstrak

Era digital telah secara signifikan mengubah cara organisasi beroperasi, mendorong kebutuhan akan strategi manajemen perubahan yang efektif. Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran manajemen perubahan dalam memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dan berkembang di lingkungan digital yang terus berubah dengan cepat. Metode penelitian ini ialah studi literatur. Data yang diperlukan dapat diperoleh dari referensi pustaka atau dokumen terkait. Hasil penelitian ini ialah manajemen perubahan di era digital harus memiliki kemampuan untuk menganalisis dan memahami perubahan yang sedang berlangsung. Perusahaan perlu mengawasi perkembangan teknologi, perubahan perilaku konsumen, dan dinamika pasar yang relevan. Manajemen perubahan juga bertanggung jawab untuk mengidentifikasi peluang baru yang muncul dari kemajuan digital. Perusahaan perlu memahami cara teknologi baru dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi, memperluas jangkauan pasar, atau menciptakan produk dan layanan yang inovatif. Setelah itu, perusahaan perlu membantu dalam menyesuaikan strategi dan operasinya untuk mengambil keuntungan dari peluang-peluang tersebut. Contoh nyata dari perusahaan yang berhasil menerapkan strategi ini termasuk Procter & Gamble dan IBM, sementara kasus gagal seperti Kodak dan Nokia menunjukkan risiko dari ketidakmampuan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi. Jadi pentingnya kepemimpinan visioner, keterbukaan terhadap perubahan, dan pelatihan karyawan dalam menghadapi tantangan transformasi digital

Kata kunci: *Era Digital, Manajemen Perubahan, Organisasi*

Abstract

The digital age has significantly changed the way organizations operate, driving the need for effective change management strategies. This study aims to explore the role of change management in enabling organizations to adapt and thrive in the rapidly changing digital environment. This research method is a literature study. The required data can be obtained from library references or related documents. The result of this research is that change management in the digital era must have the ability to analyze and understand ongoing changes. Companies need to keep an eye on technological developments, changes in consumer behavior, and relevant market dynamics. Change management is also responsible for identifying new opportunities that arise from digital advances. Companies need to understand how new technologies can be used to improve efficiency, expand market reach, or create innovative products and services. After that, the company needs help in adjusting its strategy and operations to take advantage of these opportunities. Obvious examples of companies that have successfully implemented this strategy include Procter & Gamble and IBM, while failed cases such as Kodak and Nokia demonstrate the risks of an inability to adapt to technological change. Thus the importance of visionary leadership, openness to change, and employee training in facing the challenges of digital transformation.

Keywords: *Digital Era, Change Management, Organization*

PENDAHULUAN

Revolusi digital yang terjadi dalam beberapa dekade terakhir telah membawa dampak signifikan terhadap dunia bisnis dan organisasi. Transformasi ini mencakup penggunaan teknologi baru, perubahan model bisnis, serta penerapan cara kerja yang lebih fleksibel dan dinamis. Data menunjukkan bahwa nilai industri digital Indonesia meningkat dari \$41 miliar pada tahun 2019 menjadi \$77 miliar pada tahun 2022, dan diperkirakan akan mencapai \$130 miliar pada tahun 2025, terutama didorong oleh sektor *e-commerce* dan layanan digital lainnya (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023). Organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan ini berisiko mengalami stagnasi atau bahkan kegagalan. Oleh karena itu, manajemen perubahan menjadi elemen penting dalam memastikan organisasi tetap relevan dan kompetitif di era digital. Fenomena transformasi digital ini semakin terlihat di berbagai sektor, seperti perbankan, manufaktur, pendidikan, dan layanan kesehatan. Misalnya, sektor perbankan telah beralih ke layanan digital seperti *mobile banking* dan penggunaan kecerdasan buatan (AI) untuk mendukung layanan pelanggan. Namun, implementasi teknologi saja tidak cukup; kegagalan sering kali terjadi akibat kurangnya perhatian pada aspek manajemen perubahan, seperti budaya organisasi dan resistensi terhadap perubahan (Verhoef et al., 2021).

Organisasi yang berhasil melakukan transformasi digital biasanya memiliki kepemimpinan yang kuat, strategi perubahan yang jelas, serta keterlibatan seluruh pemangku kepentingan dalam proses perubahan. Menurut laporan Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia (2023), pemerintah Indonesia telah meluncurkan program 'Satu Data Indonesia' untuk mendukung pengembangan sektor digital dan memastikan kebijakan publik yang tepat sasaran dalam menghadapi tantangan transformasi digital. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan dan mengatasi resistensi dari karyawan (Kotler & Keller, 2018). Revolusi digital yang telah berlangsung selama beberapa dekade terakhir telah mengubah secara drastis cara bisnis dan organisasi beroperasi. Transformasi ini tidak hanya melibatkan penerapan teknologi baru, tetapi juga perubahan mendasar dalam model bisnis dan cara kerja yang lebih fleksibel.

Menurut Robbins & Judge (2019), organisasi yang gagal beradaptasi dengan perubahan ini berisiko menghadapi stagnasi atau bahkan kegagalan total (Rizal et al., 2023). Data menunjukkan bahwa lebih dari 70% inisiatif transformasi digital mengalami kegagalan, sering kali disebabkan oleh kurangnya manajemen perubahan yang efektif (Putri & Hariyanti, 2022). Hal ini menekankan pentingnya manajemen perubahan sebagai elemen kunci untuk menjaga relevansi dan daya saing organisasi di era digital. Dengan demikian, pemahaman yang mendalam tentang manajemen perubahan menjadi sangat penting bagi para pemimpin organisasi.

Fenomena transformasi digital ini dapat dilihat jelas dalam berbagai sektor, termasuk perbankan, manufaktur, pendidikan, dan layanan kesehatan. Misalnya, sektor perbankan kini mengandalkan layanan digital seperti *mobile banking* dan kecerdasan buatan (AI) untuk meningkatkan pengalaman pelanggan (Rahmadyah & Aslami, 2022). Namun, penerapan teknologi tanpa perhatian pada aspek manajemen perubahan sering kali berujung pada kegagalan. Kegagalan ini sering kali disebabkan oleh resistensi terhadap perubahan dalam budaya organisasi dan kurangnya keterlibatan pemangku kepentingan (Rizal et al., 2023). Penelitian Kusnanto et al (2024) menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk mengelola perubahan budaya dan struktural secara efektif. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk tidak hanya fokus pada teknologi, tetapi juga pada aspek manusia dalam proses transformasi.

Organisasi yang berhasil melakukan transformasi digital biasanya memiliki kepemimpinan yang kuat dan strategi perubahan yang jelas. Menurut Robbins & Judge (2019), kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan visi yang jelas dan membangun budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan (Sharma & Bhattacharya, 2019). Selain itu, keterlibatan seluruh pemangku kepentingan dalam proses perubahan juga sangat krusial. Data menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi dalam proses perubahan memiliki tingkat keberhasilan yang lebih baik (Putri

& Hariyanti, 2022). Dengan demikian, memahami dinamika kepemimpinan dan keterlibatan karyawan adalah langkah penting dalam manajemen perubahan.

Teori Robbins dan Judge tentang perilaku organisasi memberikan kerangka kerja yang relevan untuk memahami tantangan manajemen perubahan di era digital. Teori ini menekankan pentingnya struktur organisasi yang fleksibel dan adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Menurut mereka, struktur organisasi harus mampu mendukung inovasi dan kolaborasi antar tim untuk meningkatkan responsivitas terhadap perubahan pasar. Selain itu, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat menjadi pendorong utama keberhasilan manajemen perubahan (Robbins & Judge, 2019). Dengan demikian, pengembangan budaya organisasi yang mendukung inovasi menjadi salah satu fokus utama dalam strategi manajemen perubahan.

Secara keseluruhan, tantangan dan peluang yang muncul dari revolusi digital menuntut organisasi untuk mengembangkan strategi manajemen perubahan yang komprehensif. Organisasi perlu memahami bahwa teknologi hanyalah alat; keberhasilan sejatinya terletak pada kemampuan mereka untuk mengelola orang-orang di balik teknologi tersebut. Dengan memperhatikan faktor-faktor seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan keterlibatan karyawan, organisasi dapat meningkatkan peluang keberhasilan mereka dalam menghadapi era digital ini. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi pendekatan-pendekatan inovatif dalam manajemen perubahan di berbagai sektor industri.

METODE

Penelitian dalam tulisan ilmiah ini menggunakan metode studi literatur yang didasarkan pada pengumpulan data dari sumber pustaka. Studi literatur merupakan serangkaian kegiatan pengumpulan data melalui penelitian pustaka, yang mencakup membaca, mencatat, dan mengolah bahan penelitian (Sugiyono, 2019). Dalam metode ini, tidak diperlukan pengambilan data dari lapangan. Data yang diperlukan dapat diperoleh dari referensi pustaka atau dokumen terkait. Meskipun penelitian ini tidak melibatkan pengumpulan data langsung di lapangan, proses persiapannya serupa, dengan perbedaan terletak pada sumber dan metode pengumpulan data yang diperoleh melalui kajian literatur, pencatatan, dan analisis bahan yang relevan dengan topik penelitian. Penulis berupaya mengumpulkan sumber-sumber yang informatif.

Artikel ini membahas dua jenis variabel, yaitu Perencanaan SDM (PSDM) sebagai variabel dependen dan Budaya Perusahaan sebagai variabel independen. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dan menganalisis bagaimana manajemen perubahan organisasi (*organizational change management*) beradaptasi dan berkembang dalam konteks era digital.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perkembangan Manajemen Perubahan Dalam Era Digital

Perkembangan manajemen perubahan dalam era digital ditandai oleh kemajuan teknologi yang telah memicu revolusi besar dalam peradaban dunia, terutama dalam sektor industri yang menjadi penggerak utama ekonomi. Sepanjang sejarah perkembangan industri, terdapat empat revolusi yang dipicu oleh penemuan dan penerapan teknologi secara luas (Parvaneh & Vahdat, 2016). Revolusi Industri 1.0 dimulai pada tahun 1784 dengan hadirnya mesin uap sebagai sumber energi mekanik, menggantikan tenaga manusia dan hewan dalam industri. Revolusi kedua terjadi pada tahun 1870 dengan penemuan dan pemanfaatan listrik, yang memungkinkan produksi massal di berbagai industri. Selanjutnya, Revolusi Industri 3.0 berlangsung pada tahun 1969 dengan kemajuan teknologi elektronik, yang memperkenalkan automasi dalam sistem produksi sehingga produksi dapat berjalan otomatis selama 24 jam (Kusnanto et al., 2024). Revolusi keempat didorong oleh kemunculan teknologi internet atau digital, yang memungkinkan industri memproduksi barang dan jasa secara massal, berkelanjutan, tanpa batasan waktu dan lokasi geografis (Fauzan et al., 2023).

Kemajuan teknologi digital seperti *Internet of Things* (IoT) dan komputasi awan (*cloud computing*), serta kehadiran big data dan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), menjadi pendorong utama revolusi ini. Faktor-faktor pemicunya meliputi:

1. Divergensi Teknologi: Berbagai teknologi berinteraksi dan saling mendukung untuk menciptakan inovasi-inovasi baru.
2. Pertumbuhan Eksponensial: Kinerja sistem teknologi berkembang pesat dalam waktu singkat, meningkatkan kemampuan dengan signifikan. Hal ini memungkinkan perusahaan-perusahaan baru untuk dengan cepat melampaui nilai pasar perusahaan mapan yang telah beroperasi selama puluhan hingga ratusan tahun.
3. Skala Ekonomi Digitalisasi: Teknologi yang sebelumnya mahal dan tidak efisien kini menjadi lebih terjangkau, memungkinkan produksi barang dan jasa dengan biaya variabel yang mendekati nol.

Ketiga faktor pemicu tersebut menciptakan sejumlah tantangan bisnis bagi perusahaan. Pertama, perusahaan kini menghadapi persaingan yang tak terduga, di mana mereka harus bersaing tidak hanya dengan pesaing dalam industri yang sama, tetapi juga dengan perusahaan dari industri lain. Kedua, perilaku konsumen terus berubah seiring dengan semakin terhubungnya mereka satu sama lain. Konsumen kini lebih selektif dalam mengambil keputusan pembelian, melakukan riset terlebih dahulu, memiliki preferensi yang lebih beragam, dan menjadi kurang loyal terhadap merek tertentu. Ketiga, desain pekerjaan juga mengalami perubahan signifikan. Proses produksi menjadi lebih tersebar, melibatkan kolaborasi antara pemasok, pelanggan, dan pekerja dari berbagai lokasi, zona waktu, latar belakang etnis, keterampilan, serta batasan-batasan lainnya.

Tantangan dalam Mengelola Perubahan di Era Digital

Organisasi di era digital yang berubah dengan cepat harus siap menghadapi masalah baru yang datang dengan pergeseran perilaku konsumen, tren pasar, dan kemajuan teknologi. Untuk memenuhi kesulitan ini dan memanfaatkan sepenuhnya peluang yang sudah ada manajemen perubahan sangat penting bagi Perusahaan (Maharani, 2022). Dalam kata pengantar Fungsi manajemen perubahan dalam mengatasi hambatan dan memanfaatkan era digital (Aulia & Aslami, 2023). Organisasi dapat mengatasi kesulitan yang ditimbulkan oleh kemajuan teknologi dengan penggunaan manajemen perubahan (Dewi et al., 2018). Era digital telah mengubah hampir setiap pendekatan industri untuk melakukan bisnis dan cara bekerja. Agar organisasi tetap kompetitif, perusahaan harus tetap mengikuti perkembangan bidang teknologi yang berkembang pesat dan melakukan penyesuaian yang diperlukan.

Organisasi dapat mendeteksi dan memahami efek kemajuan teknologi dengan lebih baik, merencanakan perubahan yang diperlukan, menginformasikan staf, dan menangani resistensi perubahan dengan bantuan manajemen perubahan. Organisasi dapat berhasil menavigasi kesulitan teknis dan menjaga kelangsungan perusahaan di era digital dengan menggunakan manajemen perubahan yang efektif (Siregar & Wibowo, 2021). Selain itu, manajemen perubahan sangat penting untuk mengatasi hambatan yang berkaitan dengan perilaku pelanggan karena kemudahan akses informasi, kenyamanan belanja online, dan permintaan akan pengalaman yang disesuaikan pada era digital telah mengubah perilaku konsumen (Vuori & Huy, 2016).

Perusahaan harus menyesuaikan taktik pemasaran dan pengalaman pelanggan untuk mencerminkan pergeseran perilaku konsumen ini. Manajemen perubahan membantu bisnis mengenali tren konsumen memiliki sikap yang fleksibel, dan memastikan anggota staf dapat menyesuaikan diri dengan permintaan dan harapan klien yang terus berkembang. Organisasi memiliki lebih banyak pilihan untuk berinovasi, melibatkan audiens yang lebih luas untuk meningkatkan efektivitas operasional, dan memberikan nilai di era digital. Namun, organisasi harus mengadaptasi teknologi baru dengan membangun keterampilan baru, dan mengubah operasi mereka untuk memanfaatkan sepenuhnya prospek ini.

Manajemen perubahan membantu perusahaan untuk merencanakan dan melakukan penyesuaian yang diperlukan, dan memastikan anggota staf dapat menyesuaikan diri dengan perubahan. Membantu organisasi dalam mengatasi hambatan manajemen perubahan memainkan peran penting. Memanfaatkan teknologi baru, mengubah perilaku konsumen, dan mengubah proses perusahaan adalah contoh perubahan yang terjadi dalam konteks digital. Berikut ini faktor-faktor yang harus dipahami perusahaan untuk menentukan strategi manajemen perusahaan:

1. Hambatan terbesar untuk berubah adalah potensi oposisi dari anggota staf atau kelompok lain di dalam perusahaan. Kontrol perubahan harus mengawasi komunikasi yang efektif, keterlibatan staf, dan pemberian bantuan yang memadai adalah sarana untuk mengatasi perlawanan ini. Untuk menilai efektivitas dan kemajuan perubahan, manajemen perubahan harus menggabungkan ukuran dan indikator kinerja yang relevan. Tujuan dari manajemen perubahan adalah untuk memastikan bahwa modifikasi secara konsisten dimasukkan ke dalam operasi dan budaya perusahaan. Berikut tahapan yang dapat membantu perusahaan mengatasi hambatan di era digital: Mengenali hambatan di era perubahan yang cepat. Organisasi menghadapi berbagai masalah di era perubahan yang cepat ini dengan mengenali hambatan ini merupakan langkah pertama yang penting untuk menyelesaikannya.
2. Membangun ketahanan dalam organisasi. Organisasi harus menumbuhkan ketahanan dalam menghadapi perubahan yang cepat dengan meningkatkan kapasitas belajar organisasi, menumbuhkan budaya inovatif, mendorong keterlibatan karyawan, dan menumbuhkan fleksibilitas.
3. Menerapkan prosedur manajemen perubahan yang sukses. Menghadapi masalah perubahan cepat membutuhkan prosedur dan teknik manajemen perubahan yang efektif. Organisasi lebih mampu menangani perubahan ketika mereka memiliki prosedur yang terukur dan terorganisir dengan baik.
4. Posisi kepemimpinan dalam manajemen perubahan. Kepemimpinan yang efektif dan kuat sangat penting untuk mengelola perubahan. Peran penting yang dimainkan para pemimpin dalam manajemen perubahan dapat mencakup memotivasi dan mempengaruhi anggota staf dengan menciptakan visi perubahan, dan menawarkan bantuan yang diperlukan selama shift. Empati dan kepemimpinan visioner sangat penting untuk mengatasi hambatan yang ditimbulkan oleh perubahan cepat.
5. Menggunakan teknologi untuk membantu mengelola perubahan. Di era transformasi berkat teknologi, dapat mengetahui bahwa itu bisa menjadi instrumen yang efektif untuk manajemen perubahan. Organisasi dapat mempercepat proses perubahan, meningkatkan komunikasi, dan membuat keputusan yang lebih tepat dengan memanfaatkan teknologi digital, kolaborasi online, dan analitik data.

Selain itu terdapat kemampuan organisasi dan penyesuaian keterampilan yang seringkali diperlukan untuk transformasi digital. Manajemen perubahan harus menentukan perusahaan mana yang membutuhkan kemampuan baru, menawarkan pelatihan yang sesuai, dan meningkatkan kapasitas mereka untuk beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah. Untuk mengukur keberhasilan dan kemajuan perubahan manajemen, ukuran dan indikator kinerja yang tepat harus disertakan.

Mendorong orang untuk berpikir kreatif dan menemukan metode inovatif untuk memanfaatkan teknologi digital adalah komponen kunci dari budaya inovasi manajemen perubahan. Mereka dapat membantu dengan pembuatan ide, pengujian konsep, dan penerapan inovasi yang efektif (Parvaneh & Vahdat 2016). Organisasi membutuhkan bantuan dari manajemen perubahan untuk memperbaiki proses bisnis untuk mencerminkan perkembangan digital terbaru. Penting bagi perusahaan untuk menjamin bahwa prosedur perusahaan terbaru dapat memfasilitasi penggunaan teknologi baru, meningkatkan produktivitas, dan menawarkan pengalaman pelanggan yang ditingkatkan. Saat mengadopsi teknologi baru dalam bisnis, manajemen perubahan sangat penting. Selain itu, perusahaan harus memastikan bahwa anggota staf memiliki pelatihan yang tepat yang diperlukan untuk memanfaatkan teknologi baru dengan baik.

Di era digital, organisasi sering berkolaborasi dan membentuk aliansi strategis. Baik itu dengan penyedia layanan digital, startup teknologi, atau mitra di sektor penting lainnya sehingga, manajemen perubahan harus dapat mengenali dan menciptakan koneksi yang penting bagi organisasi lain. Teknologi digital berubah dengan cepat akhir-akhir ini, memengaruhi hampir setiap aspek bisnis mulai dari operasi hingga hubungan konsumen. Agar bisnis tetap kompetitif perusahaan harus beradaptasi. Oleh karena itu, karyawan harus memiliki pengetahuan dan kemampuan yang berkaitan dengan era digital, termasuk manajemen data, penggunaan teknologi

baru, dan manajemen perubahan yang sukses. Karyawan yang menerima pelatihan lebih mampu memahami dan menggunakan teknologi perusahaan. Karyawan dapat dilatih untuk mendukung pekerjaan mereka dengan teknologi digital seperti sistem berbasis cloud, analitik data, dan perangkat lunak manajemen. Hal ini sangat penting agar mereka dapat beroperasi lebih produktif dan tidak merasa tertinggal dalam kemajuan teknologi. Selain itu, di era digital dapat menguasai teknik manajemen perubahan sangat penting.

Pekerja harus menerima pelatihan tentang mudah beradaptasi, menghadapi ketidakpastian, dan menerima ide-ide baru. Mempelajari teknologi baru hanyalah salah satu aspek dari manajemen perubahan; Lainnya adalah mengetahui bagaimana menangani perubahan prosedur kerja, budaya perusahaan, dan posisi individu dalam perusahaan. Teknik komunikasi yang efektif juga harus dibahas dalam pelatihan manajemen perubahan. Informasi bergerak cepat di era digital, oleh karena itu karyawan harus dapat berkomunikasi dengan baik agar dapat berbagi pengetahuan, berkolaborasi, dan memecahkan masalah sebagai sebuah tim. Keterampilan komunikasi yang efektif memfasilitasi kerja tim yang lebih baik dengan meminimalkan miskomunikasi (Al-Haddad & Kotnour, 2015). Perusahaan harus berkonsentrasi untuk menumbuhkan kepemimpinan di semua tingkatan sebagai bagian dari strategi manajemen perubahan mereka. Untuk dapat membimbing tim melalui periode transisi, memberikan instruksi yang jelas, dan menjaga motivasi karyawan, para pemimpin harus menerima pelatihan. Perusahaan yang memiliki kepemimpinan yang kuat akan dapat bergeser dengan lebih sedikit gangguan dan lebih mudah.

Strategi dan Implementasi Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan merupakan proses kompleks yang melibatkan penyusunan strategi hingga implementasi untuk memastikan perubahan berjalan efektif di seluruh organisasi. Berikut adalah langkah-langkah dalam penyusunan strategi manajemen perubahan dan contoh nyata penerapan strategi yang berhasil, beserta referensi jurnal yang relevan.

Penyusunan Strategi Manajemen Perubahan

Penyusunan strategi adalah langkah pertama dan krusial dalam proses manajemen perubahan. Strategi yang baik dirancang untuk mengantisipasi tantangan, mengelola resistensi, dan memastikan perubahan yang berkelanjutan. Terdapat langkah-langkah untuk menyusun strategi manajemen perubahan sebagai berikut, yaitu:

- a. Analisis lingkungan eksternal dan internal: mengidentifikasi Kebutuhan Perubahan: Mulailah dengan memahami faktor internal (misalnya, efisiensi, kultur organisasi) dan eksternal (misalnya, teknologi baru, regulasi) yang mendorong kebutuhan akan perubahan.
- b. Penentuan visi dan tujuan perubahan: Merumuskan Visi Jangka Panjang: Organisasi harus memiliki visi yang jelas tentang arah perubahan dan apa yang ingin dicapai, baik dari segi bisnis maupun kultural.
- c. Identifikasi pemangku kepentingan: menentukan siapa saja yang akan terkena dampak perubahan, seperti manajemen, karyawan, dan mitra eksternal, serta peran mereka dalam proses perubahan.
- d. Pengembangan rencana perubahan: menyusun rencana perubahan yang terperinci yang mencakup timeline, anggaran, sumber daya yang dibutuhkan, serta KPI (*Key Performance Indicators*) untuk mengukur kesuksesan.
- e. Komunikasi dan Sosialisasi Rencana: rencana perubahan harus disosialisasikan ke seluruh organisasi untuk memastikan semua pihak paham dan berkomitmen terhadap proses perubahan.
- f. Penentuan sumber daya dan alat pendukung: mengidentifikasi alat teknologi, keahlian, dan sumber daya lain yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan.
- g. Identifikasi risiko dan strategi mitigasi: menyusun strategi untuk mengantisipasi resistensi dan tantangan selama proses perubahan, termasuk rencana mitigasi risiko.

Implementasi Strategi Manajemen Perubahan

Berikut ini merupakan contoh nyata penerapan strategi manajemen perubahan yang berhasil sebagai berikut, yaitu:

Contoh 1: Proses Transformasi Digital di *Procter & Gamble* (P&G)

- Latar Belakang: Pada awal 2000-an, Procter & Gamble (P&G) menghadapi tekanan untuk lebih efisien dan inovatif dalam menghadapi persaingan global. Perusahaan memutuskan untuk melakukan transformasi digital secara besar-besaran.
- Langkah-langkah Implementasi:
 - Visi Perubahan yang Jelas: CEO A.G. Lafley memimpin transformasi dengan visi untuk membuat P&G lebih inovatif melalui teknologi digital.
 - Investasi dalam Teknologi: P&G berinvestasi besar-besaran dalam analitik data dan teknologi manajemen rantai pasokan untuk mempercepat inovasi produk.
 - Komunikasi dan Pelatihan: Mereka melibatkan semua level karyawan dalam pelatihan teknologi baru dan mendorong budaya kolaboratif di seluruh divisi.
 - Pemantauan dan Evaluasi: P&G menggunakan KPI berbasis data untuk terus memantau kesuksesan program digitalisasi mereka
- Hasil: P&G berhasil meningkatkan efisiensi operasional dan mempercepat waktu pemasaran produk, sambil mengurangi biaya produksi.

Contoh 2: Transformasi Organisasi di IBM (Dari *Hardware* ke *Software* dan Layanan)

- Latar Belakang: Pada akhir 1990-an, IBM menghadapi tantangan dalam bisnis perangkat keras mereka. Perusahaan ini memutuskan untuk beralih ke bisnis *software*, *cloud computing*, dan layanan konsultan IT.
- Langkah-langkah Implementasi:
 - Mengembangkan Kepemimpinan yang Kuat: CEO Lou Gerstner memimpin perubahan dengan fokus pada layanan dan teknologi berbasis solusi.
 - Merombak Struktur Organisasi: IBM mengubah struktur internalnya dengan mengurangi ketergantungan pada hardware dan memfokuskan divisi ke pengembangan software dan layanan cloud.
 - Pengembangan Kompetensi SDM: IBM berinvestasi besar dalam pelatihan karyawan untuk menguasai keterampilan baru dalam bidang software dan teknologi layanan.
 - Monitoring dan Penyesuaian: IBM terus memantau implementasi perubahan dan melakukan penyesuaian sesuai kebutuhan pasar dan teknologi.
- Hasil: IBM sukses dalam transisi menjadi perusahaan terkemuka di bidang teknologi informasi berbasis layanan, dengan fokus pada cloud computing dan kecerdasan buatan.

Studi Kasus

Manajemen perubahan di era digital merupakan aspek penting dalam bisnis modern, di mana transformasi teknologi dan inovasi memengaruhi cara perusahaan beroperasi. Dalam proses ini, ada banyak kasus sukses dan gagal yang memberikan wawasan tentang bagaimana organisasi dapat mengelola perubahan dengan baik, atau sebaliknya, mengalami kegagalan akibat tantangan yang tidak diantisipasi. Terdapat kasus yang sukses dalam manajemen perubahan pada era digital sebagai berikut, yaitu:

Microsoft (Transformasi ke *Cloud* dan Layanan Berlangganan)

- Latar Belakang: Sebelum 2014, Microsoft menghadapi penurunan dalam penjualan perangkat lunak desktop tradisional. Namun, di bawah kepemimpinan Satya Nadella, perusahaan mengadopsi strategi cloud-first dengan mempromosikan Azure (layanan *cloud*) dan Microsoft 365 (sistem berbasis langganan).
- Faktor Sukses:
 - Kepemimpinan Visioner: Satya Nadella memimpin perubahan budaya perusahaan dengan fokus pada inovasi digital.
 - Keterbukaan terhadap Perubahan: Microsoft bergerak cepat dalam mengadopsi teknologi cloud dan mengubah model bisnis mereka.

- Pelatihan dan Peningkatan Kompetensi Pegawai: Mereka berinvestasi dalam pengembangan sumber daya manusia untuk menyesuaikan diri dengan teknologi baru.
- Hasil: Microsoft berhasil mengubah dirinya menjadi pemimpin industri dalam layanan cloud, dengan pertumbuhan yang pesat dan kinerja keuangan yang kuat.

Netflix (Transformasi dari Penyewaan DVD ke Streaming)

- Latar Belakang: Netflix awalnya dikenal sebagai perusahaan penyewaan DVD. Namun, mereka beralih ke layanan streaming digital pada awal 2000-an, mengantisipasi pergeseran preferensi konsumen.
- Faktor Sukses:
 - Adaptasi Teknologi Cepat: Netflix berinvestasi dalam infrastruktur streaming untuk mendukung pengalaman pengguna yang lebih baik.
 - Pengambilan Keputusan Berdasarkan Data: Netflix menggunakan big data untuk mempersonalisasi rekomendasi konten, meningkatkan pengalaman pelanggan.
 - Kemampuan Beradaptasi dengan Perubahan Konsumen: Mereka secara proaktif menangkap tren dan mengubah model bisnis mereka sesuai dengan perkembangan teknologi.
- Hasil: Netflix menjadi platform streaming terbesar di dunia, menguasai sebagian besar pasar global dalam hiburan digital.

Selain terdapat kasus yang sukses dalam manajemen perubahan, ternyata ada pula kasus gagal dalam manajemen perubahan pada era digital sebagai berikut, yaitu:

Kodak (Gagal dalam Mengadopsi Teknologi Digital)

- Latar Belakang: Kodak adalah pemimpin global dalam fotografi film, tetapi gagal beradaptasi ketika kamera digital mulai populer. Meskipun Kodak adalah salah satu yang pertama kali mengembangkan teknologi kamera digital, mereka takut teknologi ini akan mengganggu penjualan film.
- Alasan Kegagalan:
 - Kegagalan Strategi: Kodak terlalu lama bertahan pada model bisnis lama yang berfokus pada film, meskipun ada pergeseran teknologi yang jelas.
 - Resistensi Terhadap Perubahan Internal: Ada penolakan di dalam organisasi terhadap inovasi karena khawatir akan mengancam bisnis utama perusahaan.
 - Kurangnya Visi Jangka Panjang: Kodak tidak melihat potensi pasar digital secara penuh, yang akhirnya membuat mereka kehilangan momentum.
- Hasil: Pada 2012, Kodak mengajukan kebangkrutan, meskipun mereka memegang banyak paten di bidang teknologi kamera digital.

Nokia (Gagal Beradaptasi dengan Revolusi Smartphone)

- Latar Belakang: Nokia pernah menjadi pemimpin pasar ponsel dunia. Namun, ketika iPhone dan smartphone berbasis Android mulai mendominasi pasar, Nokia gagal beradaptasi dengan perubahan ini.
- Alasan Kegagalan:
 - Kegagalan Inovasi: Nokia lambat berinovasi dalam menghadapi smartphone touchscreen dan sistem operasi yang lebih canggih seperti iOS dan Android.
 - Kepemimpinan yang Kurang Adaptif: Manajemen Nokia tidak segera merespons tren teknologi dan konsumen.
 - Kesalahan dalam Kolaborasi Teknologi: Aliansi dengan Microsoft untuk menggunakan Windows Phone sebagai OS gagal menarik minat pasar.
- Hasil: Nokia kehilangan dominasinya di pasar ponsel global dan akhirnya menjual bisnis ponselnya ke Microsoft.

Peluang Manajemen Perubahan

Selain menjalankan pemeliharaan rutin organisasi, seorang pemimpin juga perlu memperhatikan perubahan yang terjadi di luar organisasinya. Perubahan saat ini berbeda karena

bersifat cepat, berkelanjutan, dan seringkali tumpang tindih. Pendekatan manajemen perubahan tradisional tidak lagi memadai untuk menghasilkan hasil yang efektif dan bertahan lama. Pemimpin perusahaan perlu beradaptasi dengan kondisi yang terus berubah dan mengadopsi pendekatan manajemen perubahan yang lebih dinamis. Hampir setiap sektor bisnis menghadapi realitas baru (Bhattacharya & Sharma, 2018). Sebagai contoh, bank kini menghadapi ancaman dari perusahaan teknologi keuangan (*fintech*) yang mampu memenuhi kebutuhan berbeda dalam rantai nilai dengan struktur baru mereka. Bersaing dengan bank lain sudah menjadi tantangan, tetapi bersaing dengan raksasa *fintech* adalah tantangan yang sama sekali berbeda. Bank harus berusaha keras merespons perubahan digital, suatu tuntutan berat bagi organisasi yang memiliki sejarah panjang dalam operasi pra-digital. Jika mereka lambat dalam menanggapi ancaman ini, mereka mungkin tidak akan bisa bersaing dengan kebutuhan pelanggan modern. Fenomena ini dapat ditemukan di hampir semua industri.

Oleh karena itu, perubahan di era digital ini tidak hanya menghadirkan tantangan besar bagi para pemimpin perusahaan, tetapi juga membuka peluang baru. Untuk mengubah tantangan menjadi peluang, ada beberapa langkah yang dapat diterapkan oleh para pemimpin (Rita, 2023). Perusahaan-perusahaan terkuat saat ini menggunakan manajemen produk digital dengan mengintegrasikan aspek digital ke dalam produk dan layanan mereka. Lebih penting lagi, transformasi digital harus dimulai dari dalam organisasi. Ini mencakup pembangunan kerangka kerja yang memungkinkan para pemimpin terus menerapkan teknologi baru, memahami manfaat utamanya, dan mengadaptasinya sesuai kebutuhan. Tantangan yang sering dihadapi adalah kesenjangan antara pengadaan sistem dengan efektivitas penggunaan teknologi. Pemimpin sering kali terjebak dalam siklus adopsi berkelanjutan dengan harapan mencapai stabilitas.

Pemimpin harus beralih dari manajemen perubahan menuju manajemen adopsi, dengan menghilangkan batas waktu yang ketat dalam manajemen perubahan dan berfokus pada proses evolusi yang berkelanjutan serta penyesuaian yang terus-menerus. Manajemen perubahan umumnya berorientasi pada hasil bisnis dan memaksa orang untuk mengubah perilaku mereka dengan cara apapun. Sebaliknya, manajemen adopsi berfokus pada penciptaan perubahan yang berkelanjutan melalui budaya, pendidikan, dan teknologi yang terus berkembang (Fauzan et al., 2023)

SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan diperoleh bahwa manajemen perubahan di era digital harus memiliki kemampuan untuk menganalisis dan memahami perubahan yang sedang berlangsung. Perusahaan perlu mengawasi perkembangan teknologi, perubahan perilaku konsumen, dan dinamika pasar yang relevan. Dengan pemahaman yang kuat mengenai perubahan tersebut, manajemen perubahan dapat mengenali tantangan yang muncul serta memaksimalkan peluang yang ada. Manajemen perubahan juga bertanggung jawab untuk mengidentifikasi peluang baru yang muncul dari kemajuan digital. Perusahaan perlu memahami cara teknologi baru dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi, memperluas jangkauan pasar, atau menciptakan produk dan layanan yang inovatif. Setelah itu, perusahaan perlu membantu organisasi dalam menyesuaikan strategi dan operasinya untuk mengambil keuntungan dari peluang-peluang tersebut.

Selain itu, penelitian ini juga membahas strategi manajemen perubahan dengan fokus pada pentingnya komunikasi yang transparan, penentuan sumber daya, dan identifikasi risiko. Contoh nyata dari perusahaan yang berhasil menerapkan strategi ini termasuk Procter & Gamble dan IBM, sementara kasus gagal seperti Kodak dan Nokia menunjukkan risiko dari ketidakmampuan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi. Jadi pentingnya kepemimpinan visioner, keterbukaan terhadap perubahan, dan pelatihan karyawan dalam menghadapi tantangan transformasi digital

DAFTAR PUSTAKA

Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the Organizational Change Literature: A Model for Successful Change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2).

- Aulia, R., & Aslami, N. (2023). Peran Manajemen Perubahan Dalam Menghadapi Tantangan dan Mengoptimalkan Peluang di Era Digital. *Journal of Nusantara Economic Science (JNES)*, 1(2), 65–72.
- Bhattacharya, S., & Sharma, S. (2018). Change Management in the Digital Era: A Systematic Literature Review. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*, 4(3).
- Dewi, I. P., Saputra, B. R., Rusydayana, L. S., Diakonesty, M. I., & Mustabsyiroh, N. (2018). Peran Manajemen Perubahan Terhadap Kemajuan Organisasi. *Improvement: Jurnal Ilmiah Untuk Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan*, 8(1), 18–28.
- Fauzan, R., Setiawan, R., Diwyarthi, N. D. M. S., & Handayati, R. (2023). *Mengelola manajemen perubahan secara efektif*. PT. Global eksekutif Teknologi.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). Transformasi Digital untuk Masa Depan Ekonomi dan Bisnis di Indonesia. *Kemenkeu.Go.Id*.
- Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. (2023). Penyampaian Hasil Pemetaan Awal Indeks Transformasi Digital Nasional. *Digital2045.Id*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2018). *Manajemen Pemasaran*. PT Indeks.
- Kusnanto, E., Rizal, M., & Permana, N. (2024). Transformasi Digital dalam Perbankan Syariah: Meningkatkan Inklusi Keuangan Melalui Edukasi dan Literasi Digital. *Pelayanan Unggulan : Jurnal Pengabdian Masyarakat Terapan*, 1(3).
- Maharani, D. P. (2022). Analisis Faktor Manajemen Perubahan SM Entertainment. *Sanskara Ekonomi Dan Kewirausahaan (SEK)*, 1(1).
- Parvaneh, A., & Vahdat, S. (2016). Change Management and the Digital Transformation. *Procedia Economics and Finance*, 39(1).
- Putri, O. A., & Hariyanti, S. (2022). Review Artikel: Transformasi Digital Dalam Bisnis Dan Manajemen. *Proceedings of Islamic Economics, Business, and Philanthropy*.
- Rahmadyah, N., & Aslami, N. (2022). Strategi Manajemen perubahan perusahaan di era transformasi digital. *Ekonomi: Jurnal Ekonomi, Akuntansi & Manajemen*, 4(2), 91–96.
- Rita, N. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Digital: Meningkatkan Kompetensi Dan Kinerja di Era Digital (Studi Di Lingkungan Pegawai Dprd Jawa Barat). *Inspirasi Ekonomi: Jurnal Ekonomi Manajemen*, 5(4), 316–325.
- Rizal, A., Kahfi, S. N., Abdurrahman, Wulandono, Tono, & Prasetyono, H. (2023). Manajemen Perubahan Di Era Digital: Tantangan Dan Peluang Bagi Adaptasi Organisasi. *BULLET: Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(4), 933–941.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Sharma, R., & Bhattacharya, A. (2019). Digital Transformation: The Key to Survival and Success for Organizations in the Fourth Industrial Revolution. *Journal of Business Strategy*, 40(6).
- Siregar, R., & Wibowo, M. (2021). *Manajemen Perubahan Organisasi dalam Era Digital*. CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., & Bart, Y. (2021). Digital Transformation in Business and Society: An Integrative Framework. *Journal of Interactive Marketing*, 51(2), 1–19.
- Vuori, T., & Huy, Q. N. (2016). Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle. *Administrative Science Quarterly*, 6(1).