

Manajemen Perubahan Di Era Digital: Tantangan Dan Peluang Bagi Adaptasi Organisasi

Asril Rizal^{1*}, Sayyid Nur Kahfi², Abdurrahman³, Wulandono⁴, Tono⁵

^{1,2,3,4,5} Manajemen, STIMA IMMI, DKI Jakarta, Indonesia

Email: ¹hen.dro23@yahoo.com, ²sayyid.kahfi.2398@gmail.com, ³abdurrahman.thebest23@gmail.com,
⁴wulan.dono3456@gmail.com, ⁵tono.ton23@gmail.com

Abstrak - Tujuan dari penulisan artikel ini adalah mendeskripsikan secara empiris mengenai manajemen perubahan yang terjadi pada era digital dari aspek tantangan peluang organisasi. Metode yang digunakan studi kepustakaan dengan pendekatan kualitatif. Peneliti mencari artikel ilmiah yang relevan dari *science direct* dan google cendikia dengan memasukkan kata kunci manajemen perubahan, era digital, tantangan dan peluang untuk mendukung pemikiran dan ide. Berdasarkan hasil pencarian didapatkan 18 artikel yang relevan seputar pembahasan kepemimpinan manajemen perubahan, era digital, tantangan dan peluang. Data kemudian dianalisis secara deskriptif kualitatif dengan cara reduksi, display dan verifikasi data. Hasil: Faktor yang mempengaruhi perubahan, yaitu pengetahuan, keterampilan, kepercayaan anggota organisasi dan lingkungan organisasi. Pemanfaatan teknologi informasi bagi organisasi bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi dalam menjalankan kegiatan kesehariannya. Pemanfaatan teknologi informasi dikategorikan menjadi tiga kategori, yaitu perbaikan efisiensi, perbaikan efektivitas dan *strategic improvement*. Tantangan dalam perubahan secara umum karena terjadi penolakan. Jenis penolakan umumnya terbagi menjadi dua, yaitu penolakan yang berasal dari individu dan kelompok atau organisasi. Penolakan individu meliputi kebiasaan, rasa aman, faktor ekonomi, takut akan sesuatu yang tidak diketahui dan persepsi. Faktor penolakan dari organisasi meliputi sifat dari organisasi tersebut yang konservatif. Peluang yang bisa diambil dari perubahan digital ini, yaitu prioritas organisasi menjadi organisasi yang bersifat adopsi, bekerja dari dalam keluar, lupakan tujuan akhir dan rencanakan proyek yang tumpang tindih.

Kata Kunci: Era Digital, Manajemen Perubahan, Adaptasi Organisasi, Studi Kepustakaan, Tantangan

Abstract - The purpose of writing this article is to empirically describe the management of change that occurs in the digital era from the aspect of organizational challenges and opportunities. The method used is literature study with a qualitative approach. Researchers search for relevant scientific articles from Science Direct and Google Scholar by including the keywords change management, digital era, challenges and opportunities to support thoughts and ideas. Based on the search results, 18 relevant articles were found regarding the discussion of change management leadership, the digital era, challenges and opportunities. The data were then analyzed descriptively qualitative by means of reduction, display and data verification. Results: Factors that influence change, namely knowledge, skills, beliefs of organizational members and organizational environment. Utilization of information technology for organizations aims to increase the effectiveness and efficiency of organizations in carrying out their daily activities. Utilization of information technology is categorized into three categories, namely efficiency improvement, effectiveness improvement and strategic improvement. Challenges in change in general because there is resistance. Types of rejection are generally divided into two, namely rejection from individuals and groups or organizations. Individual rejection includes habits, security, economic factors, fear of the unknown and perceptions. The rejection factor from the organization includes the conservative nature of the organization. Opportunities that can be taken from this digital change, namely prioritizing the organization to be an adoptive organization, working from the inside out, forgetting the final goal and planning overlapping projects.

Keywords: Digital Era, Change Management, Organizational Adaptation, Literature Study, Challenges

1. PENDAHULUAN

Era digital membawa perubahan di berbagai aspek kehidupan manusia dan organisasi. Perubahan tersebut diawali dari pola pikir, cara kerja, bersosial, penyelenggaraan pemerintah, sistem operasional dan manajemen organisasi, sistem pelayanan publik hingga organisasi (Dwidienawati et al., 2021). Berbagai pakar ekonomi dunia telah meramalkan perubahan ini sejak jauh sebelum 1990-an yang menyebutkan bahwa dunia hanya akan digerakkan atau berada dalam genggaman jari manusia. Ramalan tersebut benar-benar terbukti dengan adanya fenomena disrupsi pada tahun 2000-an yang tidak pernah terbayangkan jauh sebelumnya dan dipercepat dengan adanya pandemic Covid-19 yang melanda dunia (Prasetyono et al., 2022).

Semenjak pandemi COVID-19 mewabah, fenomena disrupsi tersebut tampak semakin jelas dalam kehidupan manusia. Pergeseran generasi inilah yang menjadi salah satu latar belakang pentingnya organisasi perlu beradaptasi di era digital. Jika hal ini tidak dilakukan maka sangat mungkin organisasi tersebut akan terdisrupsi perubahan. Pesatnya perkembangan digital yang didukung jaringan internet yang tersebar luas di seluruh dunia, telah menciptakan perubahan aktivitas mulai dari berbelanja, bertransaksi, berkomunikasi, belajar, bermain, mencari hiburan, hingga berbisnis (Watajdid et al., 2012). Kegiatan yang awalnya menguras tenaga menjadi lebih mudah dan praktis dengan adanya campur tangan teknologi digital. Munculnya berbagai aplikasi dan lapangan pekerjaan baru tanpa harus bersusah payah keliling ribuan kali dari satu perusahaan ke perusahaan lain atau merasa bingung tidak menjadi pengangguran selamanya.

Organisasi korporasi dan publik dituntut untuk melakukan pergeseran paradigma yang mengacu kepada perkembangan era (Robbins & Counter, 2010). Organisasi yang berasal dari generasi lama harus bisa beradaptasi dengan perubahan teknologi digital yang berkembang. Organisasi tersebut harus meninggalkan kenyamanan dan bertransformasi menuju kemajuan dengan meninggalkan seluruh kegiatan atau proses kerja yang sudah usang (Robbins, 2015). Hal itu disebabkan oleh peralihan kegiatan manusia yang mana awalnya perlu menguras tenaga menjadi lebih mudah dan praktis dengan adanya campur tangan teknologi digital. Hal tersebut juga yang mengakibatkan terjadinya perubahan yang seluruh proses kegiatan mengacu kepada pemenuhan permintaan pelanggan (Rangkuti, 2002).

Organisasi harus menjadi adaptif, tangkas, dan real-time untuk survive dan berhasil dalam lingkungan yang sedang berubah (Gibson et al., 2012). Organisasi bisnis maupun publik perlu untuk merespons perkembangan yang sedang terjadi saat ini sesuai dengan perkembangan trend. Perkembangan trend ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan peluang-peluang yang diciptakan oleh tekanan eksternal serta meresponsnya dengan inovasi-inovasi baru adalah salah satu hal yang dapat dilakukan (Peter F Drucker, 1996). *Information Communication and Technology (ICT)* dapat dijadikan sebagai senjata strategis dalam bersaing di era digital yang dinamis dan kompetitif. ICT merupakan media teknologi dalam memproses input, process, dan output data menjadi informasi (Mascagni et al., 2021). ICT mampu membantu sebuah organisasi dalam memenangkan persaingan, meningkatkan kerja kinerja manajemen, menciptakan reputasi manajemen organisasi bisnis dan institusi publik. ICT termasuk salah satu sumber daya ekonomi yang penting dalam mencapai bersaing (Van Wart et al., 2017). Oleh karena itu, setiap organisasi perlu beradaptasi dengan mengelola perubahan dengan agar transformasi yang dilakukan lebih tepat sasaran.

Manajemen perubahan adalah salah satu bagian dari ilmu manajemen untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti mengapa perusahaan harus berubah? Kapan harus berubah? Apa yang harus harus dirubah? Bagaimana cara melakukan perubahan agar bisa berjalan dengan baik? Dan Siapa yang harus berubah? Konsep manajemen ini sangat relevan dalam era digital saat ini (Wibowo, 2021). Manajemen perubahan adalah cara perusahaan atau pribadi melakukan upaya berbeda dengan saat ini atau masa yang lalu menuju ke masa depan yang lebih baik (Rahmadyah & Aslami, 2022). Tujuan manajemen perubahan di dalam perusahaan adalah untuk mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan tersebut, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang (Wibowo, 2021). Masa lalu mungkin merupakan kondisi yang yang stabil dan bisa diprediksi oleh setiap organisasi. Kondisi seperti ukuran organisasi dan skala usaha yang telah dimiliki menjadi fokus agar organisasi dapat berkembang dengan optimal. Hal ini mengakibatkan organisasi merasa nyaman dan enggan untuk melakukan perubahan.

Dimulai pada awal abad ke-21, penyebaran praktik pengelolaan perubahan organisasi oleh perusahaan konsultan global menarik perhatian para ahli di bidang tersebut. Mereka mulai berorganisasi menjadi asosiasi profesional dengan tujuan mengembangkan standar, proses, dan kode. Maka dimulailah generasi ketiga manajemen perubahan organisasi struktur yang terorganisasi dengan baik yang diprakarsai oleh perusahaan konsultan besar, yang menyumbangkan sejumlah besar pengetahuan profesional.

Pada tahun 2012, manajemen perubahan mengambil karakter baru dalam penerjemahan bahasa hermetis para ahli dan master akademis ke dalam dunia manajer proyek yang praktis dan objektif dengan penciptaan Human Change Management Institute. Manusia berubah

secara spontan ketika ketidaknyamanan berada dalam situasi tertentu tampaknya lebih besar daripada perubahannya. Namun, beberapa perubahan bisa sangat sulit bagi manusia untuk diproses, dan menempatkan kita dalam keadaan berkabung. Kesedihan adalah keadaan transisi yang diperlukan bagi orang untuk memproses kehilangan, mengalami perasaan seperti kecemasan, imobilisasi, penyangkalan, ketakutan, kemarahan, tawar-menawar, rasa bersalah, depresi, dan akhirnya, bekerja pada pengunduran diri, dan stabilisasi diri, keadaan adaptasi baru. Ketika kita tahu sebelumnya bahwa kita akan mengalami perubahan yang akan dianggap sebagai kerugian, kita masuk ke keadaan kesedihan antisipatif. Ini adalah fenomena umum dalam perilaku manusia ketika kita merasakan perubahan besar yang dapat kita alami dalam hidup

Kondisi ke depan yang semakin digital menuntut perubahan drastis yang sangat cepat karena kondisi perubahan kontinu di lingkungan strategis perusahaan. Hal ini menuntut kecepatan dan respons yang benar dari perusahaan agar bisa bertahan dan bertumbuh. Manajemen perubahan perlu di sebar ke semua lini, karena hal ini menjadi ujung tombak bagi organisasi untuk perlu berubah menjadi lebih datar sehingga diperlukan kelenturan yang dari organisasi untuk mengantisipasi perubahan (Rahmadyah & Aslami, 2022). Namun kelenturan yang dilakukan oleh organisasi untuk merespon perubahan tetap perlu dikendalikan oleh seorang pemimpin. Pemimpin organisasi dikendalikan secara virtual oleh visi, misi dan tata nilai. Sehingga tidak hanya sekedar komando dari atas yang diberikan oleh pimpinan (Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 2008). Pemimpin sebagai pengarah dari setiap anggota organisasi perlu diarahkan untuk dapat selalu fokus pada tujuan perubahan.

Selain faktor kepemimpinan, aspek kreativitas dan dukungan institusi yang kuat sangat diperlukan setiap anggota organisasi agar manajemen perubahan berhasil dilakukan. Untuk pelaku bisnis di perusahaan harus senantiasa proaktif di lingkungan strategis perusahaan dalam bingkai konsep manajemen perubahan. Pada 1940-an, Kurt Lewin mengajukan teori pertama tentang perilaku manusia selama proses perubahan. Lewin, yang dianggap oleh banyak pemimpin besar di dunia sebagai bapak psikologi sosial mengilhami sejumlah pemikir pada 1980-an dan 1990-an yang membentuk generasi pertama mengenai struktur disiplin yang di kenal sekarang sebagai manajemen perubahan organisasi (Nararya & Nuri Aslami, 2022).

Kondisi era digital saat ini menjadikan tantangan dalam manajemen perubahan kian kompleks. Dimana perkembangan teknologi informasi dan komunikasi tidak lagi terbelenggu sehingga menggerus segala aspek kehidupan manusia. Sehingga perlu diidentifikasi tantangan dan peluang manajemen perubahan pada era digital. Perlu ada pendekatan baru dan konsep baru untuk menganalisis mengenai manajemen perubahan yang dilandasi pada kemajuan teknologi. Namun pendekatan tersebut jarang dipahami dengan baik dan tidak cukup membuat para pemimpin organisasi atau perusahaan mengimplementasikan pada organisasi mereka masing-masing. Pada pergantian milenium, sejumlah besar profesional dari perusahaan konsultan ini menciptakan perusahaan kecil yang membantu mengkonsolidasikan manajemen perubahan sebagai praktik penting, terutama dalam proyek strategis atau besar Dengan melakukan hal-hal ini maka perusahaan telah melakukan manajemen perubahan yang baik, karena senantiasa memperbaharui keunggulan, bukan hanya mengandalkan kejayaan di masa lalu. Oleh karena itu tujuan dari penulisan artikel ini adalah untuk mendeskripsikan secara kualitatif mengenai manajemen perubahan di era digital yang menggali aspek tantangan dan peluang. Harapannya dapat memperkaya konsep keilmuan manajemen, terutama manajemen perusahaan yang lebih efektif agar tetap dapat menjadi organisasi atau perusahaan yang unggul.

2. METODE

Metode penelitian adalah studi kepustakaan dengan pendekatan kualitatif. Penelitian mencari data dan fakta mengenai perkembangan manajemen perubahan di era digital saat ini dari berbagai penelitian yang diterbitkan pada jurnal ilmiah dan buku elektronik yang tersedia. Peneliti mencari artikel ilmiah yang relevan dari *science direct* dan *google scholar* dengan memasukkan kata kunci manajemen perubahan, era digital, tantangan dan peluang untuk mendukung pemikiran dan ide. Berdasarkan hasil pencarian didapatkan 18 artikel yang relevan seputar pembahasan kepemimpinan manajemen perubahan, era digital, tantangan dan peluang. Penelitian dilakukan selama

2 bulan, yaitu Bulan Mei dan Juni Tahun 2023. Data kemudian dianalisis secara deskriptif kualitatif dengan cara reduksi, display dan verifikasi data (Prasetyono et al., 2019).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perubahan

Untuk mencapai keberhasilan suatu program perubahan maka setiap orang harus siap dan mampu merubah perilakunya. Hal ini sangat bergantung pada apa yang mempengaruhi perilaku dan apa pula yang mendorong seseorang untuk berubah. Faktor-faktor internal yang diduga mempengaruhi perilaku meliputi: keyakinan, lingkungan dan visi organisasi. Sementara faktor pendorong seseorang untuk berubah adalah kesempatan memperoleh keuntungan nyata atau menghindari terjadinya kerugian pribadi (Wagner & Hollenbeck, 2010). Beragam faktor mempengaruhi perubahan perilaku dimaksud diuraikan sebagai berikut (Putri et al., 2022):

- a. Pengetahuan merupakan unsur pokok bagi setiap anggota organisasi untuk merubah perilakunya dalam mengerjakan sesuatu. Semakin tinggi tingkat pengetahuan anggota organisasi semakin mudah dia untuk mengikuti perubahan sesuai dengan tugasnya. Karena itu pengetahuan ditempatkan secara strategis sebagai salah satu syarat penting bagi kemajuan perilaku anggota organisasi. Anggota organisasi yang hanya menggunakan pengetahuan yang sekedarnya akan semakin tertinggal kinerjanya dibanding anggota organisasi yang selalu menambah pengetahuannya yang baru.
- b. Ketrampilan fisik maupun nonfisik merupakan kemampuan seseorang yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan baru. Ketrampilan fisik dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan fisik, misalnya mengoperasikan komputer, mesin produksi dan lain sebagainya. Ketrampilan non-fisik dibutuhkan untuk mendapatkan sesuatu yang sudah jadi. Misalnya kemampuan memimpin rapat, membangun komunikasi, dan mengelola hubungan dengan para pelanggan secara efektif. Sehingga terdapat hubungan antara proses dan ketrampilan komunikasi interpersonal. Ketrampilan lebih sulit untuk diubah atau dikembangkan ketimbang pengetahuan. Perubahan ketrampilan sangat terkait dengan pola perilaku naluri (insting). Proses perubahan respon insting anggota organisasi membutuhkan waktu relatif cukup panjang karena faktor kebiasaan apalagi budaya tidak mudah untuk diubah.
- c. Kepercayaan anggota organisasi menentukan sikapnya dalam menggunakan pengetahuan dan ketrampilannya untuk mengerjakan sesuatu. Boleh jadi anggota organisasi diberikan pengetahuan dan ketrampilan baru dengan cara berbeda. Namun hal itu dipengaruhi oleh kepercayaan yang dimilikinya apakah pengetahuan dan ketrampilan yang diterimanya akan berguna atau tidak. Dengan kata lain suatu kepercayaan relatif sulit untuk diubah. Jadi kalau ingin melatih anggota organisasi harus diketahui dahulu kepercayaan yang dimiliki anggota organisasi sekurang-kurangnya tentang aspek persepsi dari kegunaan suatu pelatihan.
- d. Lingkungan organisasi mempengaruhi perilaku anggota organisasi apakah melalui pemberian penghargaan atas perilaku yang diinginkan ataukah dengan mengoreksi perilaku yang tidak diinginkan. Lingkungan organisasi seperti keteladanan pimpinan dan model kepemimpinan serta masa depan organisasi yang cerah akan berpengaruh pada derajat dan mutu perubahan perilaku anggota organisasi. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh apa yang bisa diberikan organisasi kepada anggota organisasinya. Semakin tinggi kadar insentif yang diberikan semakin efektif terjadinya perubahan perilaku anggota organisasinya. Sebaliknya organisasi yang tidak efektif atau gagal cenderung akan menciptakan perubahan perilaku yang juga tidak efektif.

3.2 Pemanfaatan Teknologi informasi dalam Organisasi

Pemanfaatan atau implementasi teknologi informasi dalam kegiatan operasional organisasi akan memberikan dampak yang cukup signifikan bukan hanya dari efisiensi kerja tetapi juga terhadap budaya kerja baik secara personal, antar unit, maupun keseluruhan institusi. Pengelolaan administrasi kerja berbasis teknologi informasi juga harus mempertimbangkan pengembangan sumber daya manusia untuk mendukung optimalisasi pada pemanfaatan atau implementasi

teknologi informasi yang bertahap yang dimulai dengan perencanaan, pengembangan, ahli kelola, operasional sampai dengan tahap pemeliharaan (Santosa & Ringgo, 2017). Dengan adanya teknologi informasi, maka produktivitas suatu organisasi atau perusahaan akan meningkat, serta dapat membuat model bisnis yang sulit ditiru oleh pesaing, karena pada dasarnya peranan teknologi informasi bagi setiap perusahaan bersifat unik dan spesifik.

Hal tersebut disebabkan karena masing-masing organisasi atau perusahaan memiliki strategi yang berbeda satu dengan yang lainnya. Pemanfaatan teknologi informasi dalam suatu organisasi atau perusahaan juga berkaitan dengan keunggulan kompetitif untuk meningkatkan kualitas informasi, pengawasan kinerja organisasi atau perusahaan menggunakan teknologi informasi baik sebagai alat bantu maupun strategi yang tangguh untuk mengintegrasikan dan mengolah data dengan cepat dan akurat serta untuk penciptaan produk layanan baru sebagai daya saing untuk menghadapi kompetisi (Van Wart et al., 2017).

Selain itu implementasi atau pemanfaatan teknologi informasi memiliki dampak positif yang secara umum adalah terjadi efisiensi waktu dan biaya yang secara jangka panjang akan memberikan keuntungan ekonomis yang sangat tinggi. Oleh karena itu, pengoperasian secara optimal juga harus diperhatikan, agar semua perangkat teknologi informasi bersifat multi fungsi sehingga dalam pengembangan selanjutnya diupayakan terjadi integrasi perangkat pemanfaatan teknologi informasi akan melibatkan semua karyawan dalam organisasi yang dioperasikan secara rutin oleh staf administrasi dan bagian teknologi informasi (Yassin et al., 2013). Karyawan dengan kualifikasi tertentu baik bagian teknologi informasi maupun bagian lain perlu dilibatkan selain untuk memberikan masukan juga untuk mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan.

Di sisi lain, diperlukan kesadaran personal lainnya terhadap manfaat sistem bagi dirinya dan kemudahan penggunaannya secara bertahap akan memberikan motivasi untuk meningkatkan kemampuan mereka. Pemanfaatan atau implementasi teknologi dalam kegiatan operasional organisasi akan memberikan dampak yang

cukup signifikan bukan hanya dari efisiensi kerja, namun juga terhadap budaya kerja baik secara personal, antarunit, maupun keseluruhan intuisi (Ochieng et al., 2023). Berdasarkan struktur organisasi, pemanfaatan teknologi informasi di klasifikasikan menjadi tiga kategori, yaitu (Sani & Wiliani, 2019):

- a. Perbaikan Efisiensi. Pemanfaatan teknologi informasi untuk perbaikan efisiensi diterapkan pada level operasional organisasi. Pada kategori ini, pemanfaatan teknologi informasi diukur dengan penurunan waktu dan biaya proses.
- b. Perbaikan Efektivitas. Pemanfaatan teknologi informasi untuk perbaikan efektivitas diterapkan pada level manajerial organisasi. Pada kategori ini pemanfaatan teknologi informasi ini diukur dengan kemudahan dan kecepatan memperoleh status pencapaian target organisasi.
- c. *Strategic Improvement*. Pemanfaatan teknologi informasi untuk *strategic improvement* (perbaikan daya saing) diterapkan pada level eksekutif organisasi. Pada kategori ini, pemanfaatan teknologi informasi diukur

3.3 Tantangan dalam Perubahan

Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif. Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (implisit), dan lambat laun, misalnya

loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya. Untuk keperluan analitis, dapat dikategorikan sumber penolakan atas perubahan, yaitu penolakan yang dilakukan oleh individual dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional (Dewi & Kurniawan, 2019).

- a. Penolakan individual. Karena persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan. Penolakan individual dapat terjadi karena hal-hal dibawah ini:
 1. Kebiasaan. Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.
 2. Rasa aman. Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.
 3. Faktor ekonomi. Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan. Pegawai menolak konsep 5 hari kerja karena akan kehilangan upah lembur.
 4. Takut akan sesuatu yang tidak diketahui. Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidak pastian dan keraguraguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.
 5. Persepsi. Cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap. Pada awalnya program keluarga berencana banyak ditolak oleh masyarakat, karena banyak yang memandang program ini bertentangan dengan ajaran agama, sehingga menimbulkan sikap negatif.
- b. Penolakan Organisasional. Organisasi, pada hakekatnya memang konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan. Misalnya saja, organisasi pendidikan yang mengenalkan doktrin keterbukaan dalam menghadapi tantangan ternyata merupakan lembaga yang paling sulit berubah. Sistem pendidikan yang sekarang berjalan di sekolah-sekolah hampir dipastikan relatif sama dengan apa yang terjadi dua puluh lima tahun yang lalu, atau bahkan lebih. Begitu pula sebagian besar organisasi bisnis (Lauda Nararya & Aslami, 2022).

Terdapat enam sumber penolakan atas perubahan, yaitu: (1) Inersia struktural, artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasilkan stabilitas; (2) Fokus perubahan berdampak luas. Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar; (3) Inersia kelompok kerja. Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi kita setuju atas suatu perubahan, namun jika perubahan itu tidak sesuai dengan norma serikat kerja, maka dukungan individual menjadi lemah; (4) Ancaman terhadap keahlian. Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu; (5) Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang telah mapan. mengenalkan sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah; (6) Ancaman terhadap alokasi sumberdaya. Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka (Pertiwi & Atmaja, 2021). Era digital memaksa banyak bisnis untuk mengubah operasional mereka secara radikal. Era ini menciptakan iklim persaingan yang sangat ketat dan kejam, di mana mengelola change management saja tak cukup untuk membuat organisasi kita *survive*.

Karyawan merasakan beban perubahan ini, karena mereka secara teratur perlu beradaptasi dengan aspek-aspek baru dari lingkungan digital mereka. Sayangnya, sistem pendekatan untuk manajemen perubahan (*change management*) saat ini cacat. Banyak perusahaan malah menangani manajemen perubahan sebagai sebuah proyek dengan awal, tengah dan akhir yang berbeda. Hal ini menjadikan semua orang berfikir ulang untuk mulai melakukan perubahan karena kehilangan arah dan kendali.

3.4 Peluang Manajemen Perubahan

Selain melakukan pemeliharaan rutin dalam menjalankan organisasi seorang pemimpin juga harus melihat perubahan di luar organisasinya. Perubahan itu sendiri berbeda saat ini yang ditandai dengan perubahan yang sedang berlangsung dan tumpang tindih karena terjadi serba cepat. Menurut Gartner, karyawan saat ini mengalami tiga perubahan besar setiap tahun, dibandingkan dengan hanya 1,75 perubahan besar pada 2012 (Wagner & Hollenbeck, 2010). Selain itu, hampir dua pertiga CEO dan CFO mengantisipasi perubahan model bisnis, karena transformasi digital dan dorongan dari investor. Cara perubahan dikelola dalam organisasi membutuhkan perubahan mendasar. Perubahan manajemen seperti yang dilakukan di masa lalu bukan lagi alat yang layak untuk menciptakan hasil yang efektif dan tahan lama.

Pemimpin perusahaan harus belajar untuk mengelola keadaan yang berkelanjutan, beroperasi dengan pendekatan dan kesiapan perubahan yang dinamis. Setiap garis vertikal industri bisnis dihadapkan dengan realitas baru (Rahmadyah & Aslami, 2022). Contohnya bank yang saat ini terancam oleh penyedia jasa teknologi keuangan (*fintech*). Solusi ini dapat mengidentifikasi kebutuhan yang berbeda dalam rantai nilai (*value chain*) yang ada, karena struktur baru mereka. Bersaing dengan bank lain adalah satu hal, tetapi bersaing dengan raksasa teknologi keuangan adalah 'makhluk' yang sama sekali berbeda. Mereka harus memerangi persaingan ini dengan segenap kemampuan mereka untuk bereaksi terhadap perubahan digital, permintaan yang sangat tinggi untuk organisasi yang berakar dalam sejarah panjang operasi pra-digital. Jika bank terlalu lama mengabaikan ancaman baru ini, mereka cenderung tidak akan mampu bersaing dengan pelanggan modern. Perhatikan baik-baik vertikal industri mana pun, dan Anda akan menemukan pola yang sama.

Oleh karena itu, perubahan yang terjadi di era digital ini selain membawa tantangan luar biasa besar bagi setiap pimpinan perusahaan, akan tetapi juga dapat membawa peluang baru. Agar dapat merubah tantangan menjadi sebuah peluang maka berikut ini beberapa langkah yang dapat diimplementasikan oleh para pemimpin untuk dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu: Pertama, prioritaskan manajemen adopsi alih-alih manajemen perubahan. Perusahaan paling kuat saat ini menggunakan manajemen produk digital, menggabungkan aspek digital ke dalam produk dan penawaran mereka. Tetapi yang lebih penting, DNA digital suatu organisasi dimulai secara internal. Ini berarti membangun kerangka kerja yang memungkinkan pemimpin untuk terus menggunakan teknologi baru, memahami manfaat intinya dan merestrukturasinya. Masalahnya adalah kesenjangan antara akuisisi sistem dan "kelancaran" penggunaan teknologi. Sebuah lingkaran setan muncul ketika seorang pemimpin berada dalam kondisi adopsi yang konstan, selalu dengan harapan mencapai stabilitas. Pemimpin perlu beralih dari manajemen perubahan ke manajemen adopsi. Menyingkirkan *timeline* manajemen perubahan adalah tempat peralihan ke manajemen adopsi dimulai, tempat para pemimpin memprioritaskan kondisi evolusi berkelanjutan dan penyesuaian saat dalam perjalanan menuju pembaruan. Manajemen perubahan sebagian besar berfokus pada hasil bisnis dan membuat orang mengubah perilaku mereka dengan cara apa pun yang diperlukan. Manajemen adopsi adalah tentang menciptakan perubahan yang berkelanjutan melalui budaya, pendidikan, dan teknologi yang terus berubah (Adzra Siregar & Aslami, 2022).

Kedua, yaitu bekerja dari dalam ke luar. Ada kata-kata mutiara zaman dulu yang menyatakan bahwa "perubahan datang dari dalam." Kata-kata bijak ini mendapatkan makna baru ketika diterapkan pada kerangka kerja organisasi. Perubahan berkelanjutan berasal dari karyawan dan manajemen menengah. Anggota organisasi yang berada pada level tersebut adalah orang-orang yang beroperasi di permukaan tanah dan berurusan dengan perubahan secara langsung. Kemampuan mereka untuk tetap gesit dan selaras dengan lanskap digital akan menentukan irama adaptasi

organisasi, sehingga pemimpin harus memprioritaskan tahap perencanaan dan pendidikan mereka terlebih dahulu.

Ketiga, yaitu lupakan tujuan akhirnya. Para pemimpin bisnis perlu merangkul dan memelihara proyek perubahan jangka panjang. Akan tetapi cukup banyak para pemimpin tersebut tidak akan memiliki titik akhir. Pemimpin saat ini harus fokus pada dukungan berkelanjutan sepanjang siklus hidup dan memandang tempat kerja sebagai portofolio produk dengan investasi berkelanjutan dan realisasi *value*. Alur kerja ini lebih kompleks daripada hanya bekerja melalui daftar *to do*, tetapi ini akan menawarkan organisasi Anda fleksibilitas dan pandangan ke depan yang diperlukan untuk bertahan hidup di era digital.

Keempat, yaitu rencanakan proyek yang tumpang tindih. Salah satu kegagalan terbesar manajemen perubahan tradisional adalah kegagalannya untuk mengakui titik temu proyek perubahan. Di tempat kerja digital, selalu ada beberapa bagian yang bergerak. Misalnya, saat mempekerjakan karyawan dalam sistem manajemen pengeluaran baru. Rencanakan skenario dimana perubahan terjadi secara bersamaan di seluruh organisasi. Perusahaan-perusahaan yang akan paling sukses dalam proses transformasi digital mereka adalah mereka yang mengubah pola pikir mereka dan merangkul perubahan yang dilakukan bersamaan. Ini akan memberi perusahaan keunggulan kompetitif jangka panjang karena perusahaan tersebut akan dibuat untuk dapat beradaptasi dengan lebih baik (Tri Murti et al., 2021).

3.5 Strategi Mengatasi Penolakan

Coch dan French Jr. mengusulkan ada enam taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan yaitu: (1) pendidikan dan komunikasi. Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya; (2) Partisipasi. Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan; (3) Memberikan kemudahan dan dukungan. Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan; (4) Negosiasi. Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka; (5). Manipulasi dan Kooptasi. Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya (Dewi & Kurniawan, 2019). Misalnya memutar fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarakan rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan seluruh hasil dan pembahasan tersebut dapat disimpulkan bawah era digital yang terjadi saat ini selain membawa tantangan juga membawa peluang bagi manajemen perubahan. Faktor yang memengaruhi perubahan, yaitu pengetahuan, keterampilan, kepercayaan anggota organisasi dan lingkungan organisasi. Pemanfaatan teknologi informasi bagi organisasi bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi dalam menjalankan kegiatan kesehariannya. Pemanfaatan teknologi informasi dikategorikan menjadi tiga kategori, yaitu perbaikan efisiensi, perbaikan efektivitas dan *strategic improvement*. Tantangan dalam perubahan secara umum karena terjadi penolakan. Jenis penolakan umumnya terbagi menjadi dua, yaitu penolakan yang berasal dari individu dan kelompok atau organisasi. Penolakan individu meliputi kebiasaan, rasa aman, faktor ekonomi, takut akan sesuatu yang tidak diketahui dan persepsi. Faktor penolakan dari organisasi meliputi sifat dari organisasi tersebut yang konservatif. Peluang yang bisa diambil dari perubahan digital ini, yaitu perioritaskan organisasi menjadi organisasi yang bersifat adopsi, bekerja dari dalam keluar, lupakan tujuan akhir dan rencanakan proyek yang tumpang tindih.

REFERENCES

- Dwidienawati, D., Mustofa, D. R., Pentury, G. M., Lewaherilla, N. C., Ferdinandus, S., Metekohy, S., Warcito, Wulandari, & Prihanto, Y. J. N. (2021). Advanced Organization 5.0 (Nurturing Collaborative and Egile Teamwork in Digital Era). In *Bintang Pustaka Madani*.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., James H. Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations Behavior, Structure, Processes*.
- Mascagni, G., Mengistu, A. T., & Woldeyes, F. B. (2021). Can ICTs increase tax compliance? Evidence on taxpayer responses to technological innovation in Ethiopia. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 189, 172–193. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.06.007>
- Nararya, H. L., & Nuri Aslami. (2022). Strategi Manajemen Perubahan di Perusahaan agar dapat Bertahan di Era Digital “Studi Kasus PT Era Surya Ritelindo.” *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen (JIKEM)*, 2(2), 2578–2582.
- Ochieng, V. O., Asego, C. S., Gyasi, R. M., & Street, D. (2023). *The Place of Academia and Industry in the Adoption and Adaptation of Education Technologies (ICT) in the African Education Sector for a post Highbridge House*.
- Peter F Drucker. (1996). *Inovasi dan Kewiraswastaan yang diterjemahkan oleh Rusjdi Naib*. Erlangga.
- Prasetyono, H., Kurniasari, D., & Desnaranti, L. (2019). Evaluation of the implementation of Batik-skills training program. *Research and Evaluation in Education*, 5(2), 130–143. <https://doi.org/10.21831/reid.v5i2.23918>
- Prasetyono, H., Mursito, H., & Nurranto, H. (2022). The Effectiveness of Distance Learning at High School Level in the New Normal Period. *Jurnal Multidisiplin Madani (MUDIMA)*, 2(3), 1297–1314.
- Putri, N. T., Delviari, L., Muluk, A., & Fithri, P. (2022). Strategi Manajemen Perubahan Untuk Mempercepat Transformasi Digital Dalam Pemasaran Produk Ikm Di Sumatera Barat. *Jurnal Sains Dan Teknologi: Jurnal Keilmuan Dan Aplikasi Teknologi Industri*, 22(1), 46–56. <https://doi.org/10.36275/stsp.v22i1.475>
- Rahmadyah, N., & Aslami, N. (2022). Strategi Manajemen perubahan perusahaan di era transformasi digital. *EKOKAM: Jurnal Ekonomi*, 2(1), 91–96. <https://doi.org/10.56456/jebdeker.v2i2.117>
- Rangkuti, F. (2002). *Measuring Customer Satisfaction* (Cetakan Ke). Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, S. P. (2015). *Perilaku Organisasi*.
- Robbins, S. P., & Counter. (2010). *Perilaku Organisasi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Sani, A., & Wiliani, N. (2019). Faktor Kesiapan Dan Adopsi Teknologi Informasi Dalam Konteks Teknologi Serta Lingkungan Pada Umkm Di Jakarta. *JITK (Jurnal Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi Komputer)*, 5(1), 49–56. <https://doi.org/10.33480/jitk.v5i1.616>
- Santosa, L. P., & Ringgo, R. P. O. (2017). Manajemen Perubahan Pada Sebuah Organisasi Dengan Memanfaatkan Teknologi Informasi. *Forum Ilmiah*, 14(3), 267–278.
- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. H., & Liu, C. (2017). Integrating ICT adoption issues into E-Leadership theory. *Telematics and Informatics*, 34(5), 527–537. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.11.003>
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational Behavior-Securing Competitive Advantage*. In *Francis & Taylor*. Routledge. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.10.022>
- Watajdjid, N. I., Lathifah, A., Andini, D. S., & Fitroh. (2012). Systematic Literature Review: Peran Media Sosial Terhadap Perkembangan Digital Marketing. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, XI(3), 283–300.
- Wibowo, A. (2021). Manajemen Perubahan (Change Management). In *Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik*. <https://penerbit.stekom.ac.id/index.php/yayasanpat/article/view/107>
- Yassin, F., Salim, J., & Ashaari, N. S. @. (2013). The Influence of Organizational Factors on Knowledge Sharing Using ICT among Teachers. *Procedia Technology*, 11, 272–280. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.191>