

Strategi Manajemen Perubahan Holistik dalam Membentuk Adaptabilitas Karyawan Berbasis *Learning Agility* di Era Transformasi Digital

Rida Kurnia Sari¹, Boy Gusman Aidil Salam², Mayer Alfian Samosir³,
Armainuddin Daulay⁴, Sumitro⁵

^{1,2,3,4,5} Universitas Labuhanbatu, Indonesia

Email Corresponding Author: ridanstkurniasari@gmail.com

ABSTRAK

Transformasi digital menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang adaptif, inovatif, dan mampu belajar secara cepat. Dalam konteks tersebut, manajemen perubahan tidak lagi cukup dilakukan secara struktural saja, tetapi memerlukan pendekatan holistik yang menyelaraskan aspek budaya, kepemimpinan, kompetensi, dan sistem kerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi manajemen perubahan holistik dalam membentuk adaptabilitas karyawan berbasis *learning agility* pada era transformasi digital. Metode yang digunakan adalah studi literatur dan analisis tematik terhadap penelitian nasional dan internasional terkait implementasi *learning agility*, pengembangan SDM berbasis digital, serta perubahan organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa strategi yang efektif meliputi: (1) kepemimpinan transformasional yang mendorong budaya inovasi, keberanian mengambil risiko, dan keterbukaan terhadap perubahan; (2) lingkungan kerja yang mendukung *continuous learning* melalui pelatihan digital, kolaborasi tim, dan manajemen pengetahuan; (3) sistem evaluasi kinerja yang menilai kemampuan adaptasi, kreativitas, serta kecepatan belajar; dan (4) penggunaan teknologi untuk otomasi, data-driven decision making, dan peningkatan produktivitas. Selain itu, *learning agility* terbukti menjadi faktor kunci dalam mempercepat penyesuaian karyawan terhadap teknologi baru, pola kerja digital, serta perubahan struktur organisasi. Dengan demikian, manajemen perubahan holistik berbasis *learning agility* mampu meningkatkan daya saing organisasi, memperkuat kapasitas SDM, dan memastikan keberlanjutan transformasi digital.

Kata Kunci: *Adaptabilitas Karyawan, Learning Agility, Manajemen Perubahan, Sumber Daya Manusia, Transformasi Digital.*

ABSTRACT

Digital transformation demands that organizations have human resources that are adaptive, innovative, and capable of learning quickly. In this context, change management is no longer sufficient to be carried out structurally alone, but requires a holistic approach that aligns aspects of culture, leadership, competency, and work systems. This study aims to analyze holistic change management strategies in shaping employee adaptability based on learning agility in the era of digital transformation. The methods used are literature studies and thematic analysis of national and international research related to the implementation of learning agility, digital-based human resource development, and organizational change. The results of the study indicate that effective strategies include: (1) transformational leadership that encourages a culture of innovation, courage to take risks, and openness to change; (2) a work environment that supports continuous learning through digital training, team collaboration, and knowledge management; (3) a performance evaluation system that assesses adaptability, creativity, and learning speed; and (4) the use of technology for automation, data-driven decision-making, and increased productivity. In addition, learning agility has proven to be a key factor in accelerating employee adaptation to new technologies, digital work patterns, and changes in organizational structure. Thus, holistic change management based on learning agility can increase organizational competitiveness, strengthen human resource capacity, and ensure the sustainability of digital transformation.

Keywords: Employee Adaptability, Learning Agility, Change Management, Human Resources, Digital Transformation.

PENDAHULUAN

Transformasi digital (DT) telah menjadi keharusan bagi organisasi di seluruh dunia, tidak hanya sebagai adopsi teknologi baru, tetapi sebagai perubahan fundamental dalam operasi, budaya, dan model bisnis perusahaan. Di era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0, lingkungan bisnis menjadi sangat dinamis (*volatile, uncertain, complex, and ambiguous*), menuntut organisasi untuk memiliki kecepatan dan kelincahan yang belum pernah terjadi sebelumnya agar tetap relevan.

Disrupsi ini, yang dipercepat oleh penerapan Kecerdasan Buatan (AI) dan otomatisasi, menciptakan kebutuhan mendesak bagi karyawan untuk menguasai keterampilan baru yang relevan. Dalam konteks Sumber Daya Manusia (SDM), tantangan utama yang dihadapi organisasi, termasuk BUMN seperti PT Telkom Indonesia, adalah mengatasi kesenjangan kompetensi antar generasi dan mengelola tingkat resistensi yang tinggi terhadap perubahan. Oleh karena itu, Manajemen Perubahan (CM) yang strategis dan berpusat pada manusia menjadi kunci utama keberlanjutan organisasi.

Meskipun pengeluaran perusahaan untuk teknologi digital meningkat pesat, implementasi Transformasi Digital seringkali gagal karena fokus yang berlebihan pada proses dan teknologi. Data empiris menunjukkan bahwa resistensi yang

berasal dari karyawan dan manajemen menyumbang hingga 65% kasus kegagalan DT. Hal ini mengindikasikan bahwa masalah adopsi bersifat psikologis dan kultural, bukan sekadar teknis.

Kesenjangan utama dalam literatur CM di era digital adalah kurangnya kerangka kerja yang secara efektif mengintegrasikan model perubahan strategis berskala besar (misalnya, Kotter's 8-Step Model) dengan mekanisme adopsi individual yang berpusat pada manusia (Prosci ADKAR Model) serta faktor psikologis pendorong adaptasi yang mendasar, yakni *Psychological Safety*. Strategi CM yang efektif harus menjembatani aspek struktural (visi *top-down*) dengan dimensi perilaku (adopsi *bottom-up*) untuk memastikan adaptabilitas karyawan secara berkelanjutan.

Perkembangan teknologi digital membawa dampak besar terhadap dunia kerja. Proses bisnis mulai beralih menuju otomatisasi, data digital, layanan online, serta sistem kerja fleksibel berbasis teknologi. Kondisi ini memaksa organisasi untuk tidak hanya mengubah alat kerja, tetapi juga mengubah kompetensi, perilaku, dan pola pikir sumber daya manusia.

Namun berbagai penelitian menunjukkan bahwa lebih dari 60% program transformasi digital gagal karena resistansi karyawan, kurangnya kompetensi digital, lemahnya budaya inovasi, serta manajemen perubahan yang tidak terarah. Artinya, keberhasilan transformasi tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi pada kesiapan manusia yang menggunakannya.

Salah satu kunci kesiapan SDM tersebut adalah *learning agility*, yaitu kemampuan individu untuk belajar cepat, memahami situasi baru, beradaptasi, serta menerapkan kembali pengalaman dari kondisi sebelumnya. Oleh sebab itu, organisasi membutuhkan strategi manajemen perubahan yang menyeluruh, bukan parsial.

Artikel ini membahas strategi manajemen perubahan holistik yang mampu membentuk adaptabilitas SDM berbasis *learning agility* sehingga mampu mendukung keberhasilan transformasi digital secara berkelanjutan.

METODE

Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi literatur. Data diperoleh dari artikel ilmiah nasional dan internasional, jurnal manajemen SDM, buku kebijakan transformasi digital, serta laporan penelitian terkait *learning agility* dan perubahan organisasi. Analisis dilakukan dengan teknik: Reduksi data – memilih informasi relevan terkait strategi perubahan dan adaptasi karyawan (Assingily, 2021). Kategorisasi tema – mengelompokkan strategi perubahan menjadi aspek kepemimpinan, budaya organisasi, sistem kerja, dan teknologi. Analisis tematik – menyusun hubungan antara manajemen perubahan dan pembangunan *learning agility*. Metode ini memungkinkan peneliti memahami

pola praktik terbaik (*best practice*) dalam transformasi digital pada organisasi modern.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Konsep Transformasi Digital dan Tuntutan Kompetensi Baru

Transformasi digital didefinisikan sebagai perubahan yang bersifat mendasar, mencakup teknologi, manusia, dan proses. Implikasinya mencakup pergeseran budaya kerja dari budaya hierarki kaku menjadi budaya yang mengedepankan kolaborasi, keterbukaan informasi, dan kecepatan dalam pengambilan keputusan.

Perubahan struktural dan kultural ini menuntut Sumber Daya Manusia (SDM) masa depan untuk menjadi "talenta hibrida," yang mampu mengintegrasikan penguasaan sistem digital dengan pemahaman mendalam tentang dimensi sosial dan humanis dari pekerjaan mereka. Kompetensi kunci yang ditekankan bagi talenta hibrida meliputi kemampuan menganalisis data, berpikir kritis, kreativitas, dan inovasi. Organisasi dituntut untuk menyediakan pengembangan SDM yang berkelanjutan dan komprehensif, didukung oleh iklim organisasi yang harmonis dan kepemimpinan yang suportif.

Model Manajemen Perubahan Kunci (Kotter vs. ADKAR)

Dalam kerangka Manajemen Perubahan, dua model yang dominan digunakan adalah Kotter's 8-Step Model dan Prosci ADKAR Model. Kotter's 8-Step Model adalah model struktural yang ideal untuk perubahan skala besar yang didorong oleh arahan *top-down*. Langkah-langkahnya menekankan pada inisiasi perubahan melalui penciptaan *Sense of Urgency*, pembentukan Koalisi Pemandu, dan formulasi Visi Strategis yang jelas.

Sebaliknya, Prosci ADKAR Model berorientasi pada keberhasilan individu (*bottom-up*), berfokus pada tahapan kesuksesan yang harus dicapai setiap individu: *Awareness, Desire, Knowledge, Ability*, dan *Reinforcement*. Model Kotter sering dikritik karena kurangnya panduan detail dalam mengelola kompleksitas dan hambatan perubahan di tingkat individu, yang merupakan penyebab utama resistensi.

Dalam konteks DT, di mana faktor manusia mendominasi kegagalan, diperlukan sinergi kedua model. Model Kotter menyediakan kerangka makro-strategis (visi digital dan arah organisasi), sementara model ADKAR memastikan setiap karyawan mencapai tahapan adopsi dan kemampuan individu yang diperlukan untuk mewujudkan visi tersebut. Sinergi ini menjamin bahwa perubahan tidak hanya dicanangkan dari atas, tetapi juga diadopsi dan dipertahankan oleh setiap individu.

Kerangka Strategi Manajemen Perubahan Holistik untuk Adaptasi Digital

Kerangka kerja Manajemen Perubahan yang holistik di era digital harus mencakup empat pilar utama: Kepemimpinan Digital, Pengembangan Kompetensi Hibrida, Pembentukan Budaya Aman, dan Manajemen Resistensi yang proaktif.

Pilar 1: Kepemimpinan Digital dan Visi yang Menggugah (Vision and Urgency)

Dukungan dari manajemen puncak, yang bertindak sebagai kepemimpinan digital yang visioner, adalah faktor paling krusial dalam keberhasilan adopsi digital. Kepemimpinan harus bersifat transformasional dan adaptif. Tugas pemimpin, sejalan dengan Kotter, adalah menciptakan Visi Strategis yang singkat, mudah dipahami, dan menggambarkan masa depan yang lebih baik, disertai strategi konkret.

Visi ini harus secara eksplisit mengatasi kekhawatiran yang timbul dari otomatisasi. Misalnya, organisasi harus mengkomunikasikan bahwa teknologi seperti AI digunakan sebagai alat untuk mempermudah pekerjaan SDM, bukan menggantikan peran mereka. Visi yang kuat dan mengomunikasikan nilai SDM di masa depan akan membantu menciptakan *Desire* (Keinginan) yang diperlukan dalam model ADKAR.

Pilar 2: Pengembangan Kompetensi Hibrida Melalui Reskilling dan Upskilling

Strategi pengembangan SDM harus bergeser dari fokus teknis semata menuju pengembangan talenta hibrida. Program pelatihan harus holistik, menggabungkan *upskilling* (meningkatkan kemampuan yang ada, seperti literasi digital, *cybersecurity*, dan dasar *data analytics*) dengan *reskilling* (memberikan set keterampilan yang sepenuhnya baru).

Penting bagi pembelajaran untuk diintegrasikan sebagai bagian dari tujuan strategis organisasi (*lifelong learning*) dan harus tersedia, terjangkau, dan dapat diakses. Program *reskilling* harus terintegrasi erat dengan kebutuhan bisnis spesifik dan memungkinkan karyawan untuk menggunakan keterampilan baru mereka dalam konteks pekerjaan sehari-hari, bahkan melalui *Job Crafting*. Studi kasus di Indonesia, seperti yang dilakukan oleh BRI Medan, menunjukkan bahwa program pengembangan kompetensi yang terfokus pada digital literacy memberikan dampak positif pada efisiensi operasional dan kepuasan pelanggan digital.

Pilar 3: Membangun Budaya Adaptif Melalui Psychological Safety

Budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi, fleksibel, dan memiliki kemampuan untuk melihat kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran, secara signifikan mempercepat proses adopsi digital.

Penciptaan *Psychological Safety* (PS) adalah prasyarat untuk budaya ini. Organisasi harus mendorong komunikasi terbuka dan kolaborasi di tempat kerja untuk membentuk modal sosial. Kehadiran PS memungkinkan karyawan untuk merasa aman dalam bereksperimen dan belajar dari kesalahan, yang merupakan

kunci untuk meningkatkan *Learning Agility*. Selain itu, budaya adaptif memerlukan sistem kinerja yang juga adaptif. Penggunaan sistem seperti OKR (*Objectives and Key Results*) yang memungkinkan penyesuaian target secara *real-time* seiring perubahan lanskap pasar dan teknologi, mendukung kinerja dinamis dan mengurangi ketakutan akan kegagalan.

Pilar 4: Manajemen Resistensi dan Komunikasi Transparan

Resistensi karyawan, seringkali timbul dari ketakutan kehilangan kenyamanan atau ancaman terhadap peran kerja akibat otomatisasi/AI, harus dikelola secara proaktif.

Strategi mitigasi harus menggunakan pendekatan individual (ADKAR): (1) Meningkatkan *Awareness*: Melalui komunikasi transparan mengenai tujuan, manfaat, dan dampak perubahan terhadap pekerjaan karyawan. (2) Membentuk *Desire*: Melibatkan karyawan secara langsung dalam proses perencanaan dan pelaksanaan otomatisasi. Keterlibatan ini memberikan karyawan pemahaman mendalam dan rasa kepemilikan, mengubah narasi dari "digantikan" menjadi "disesuaikan," sehingga meredakan ketakutan kehilangan kendali. Keterlibatan ini menargetkan elemen *Desire* dan *Knowledge* dari ADKAR, yang penting untuk mengatasi ketakutan terhadap AI. (3) Menghapus Hambatan (Kotter Step 5): Organisasi harus mengubah sistem atau struktur yang secara serius menghambat visi perubahan. Ini termasuk mengatasi ketimpangan pemanfaatan alat digital antar unit kerja melalui standardisasi dan memastikan pelatihan yang berbasis peran.

Pengukuran dan Evaluasi Keberhasilan Manajemen Perusahaan

Efektivitas strategi CM digital harus dievaluasi menggunakan metrik yang terukur dan terintegrasi, dengan pergeseran fokus dari sekadar penyelesaian tugas menjadi adaptasi dan kontribusi kontekstual.

Fokus Pengukuran: Dari Kinerja Tugas ke Kinerja Kontekstual

Pasca transformasi digital, organisasi harus mengukur tidak hanya kinerja tugas inti, tetapi juga *Contextual Performance*. Kinerja kontekstual mencakup upaya non-formal yang esensial untuk mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis, yang merupakan katalisator penting bagi proses kerja. Otomasi mengambil alih tugas rutin, sehingga nilai karyawan semakin bergeser ke area yang membutuhkan interaksi manusia, kolaborasi, dan kemampuan beradaptasi.

Aspek kinerja yang dilaporkan meningkat setelah digitalisasi meliputi transparansi kerja, efisiensi komunikasi, kolaborasi lintas unit, ketepatan waktu, produktivitas, dan kemampuan adaptasi.

Integrasi Evaluasi ke dalam Sistem Digital

Untuk mencapai akuntabilitas dan pemantauan adaptasi yang berkelanjutan, organisasi harus mengembangkan sistem evaluasi kinerja yang terintegrasi dengan aplikasi manajemen proyek digital. Integrasi ini memungkinkan pemantauan *usage rate* dan pola kolaborasi secara *real-time*, memberikan data yang akurat mengenai *Reinforcement* perubahan pada tingkat operasional.

Pembahasan

Keberhasilan Manajemen Perubahan di era transformasi digital membutuhkan pendekatan yang mengakui dominasi faktor manusia. Hal ini mengarah pada sintesis model: Kotter menyediakan kerangka *mandate* organisasi untuk strategi makro, sementara ADKAR menyediakan mekanisme *kapabilitas* individu untuk adopsi mikro. Sinergi ini mengatasi titik kegagalan historis CM.

Temuan utama menekankan bahwa *Psychological Safety* adalah katalisator utama yang mempercepat adaptasi. Dengan menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis, organisasi secara langsung mendukung *Learning Agility* karyawan, memungkinkan mereka mengambil risiko yang diperlukan untuk berinovasi dan mengadopsi teknologi baru.

Meskipun demikian, organisasi harus terus mengatasi tantangan yang tersisa, termasuk kesenjangan kompetensi yang kompleks antara generasi yang berbeda dan perlunya investasi yang berkelanjutan dalam pelatihan berbasis peran kerja yang spesifik.

Pertama, Prioritas Pengembangan Talenta Hibrida: Organisasi harus mengalokasikan anggaran dan waktu yang signifikan untuk program *reskilling* dan *upskilling* yang seimbang antara keterampilan teknis (misalnya, *data analytics* dasar) dan keterampilan lunak (*people agility*). Program ini harus diatur sebagai *life-long learning* yang mudah diakses.

Kedua, Penguatan Budaya PS: Pemimpin harus secara aktif mempromosikan *Psychological Safety* dan memastikan sistem kinerja (seperti OKR) bersifat dinamis dan mendukung penyesuaian target *real-time*, sehingga memitigasi ketakutan karyawan terhadap kegagalan dan perubahan.

Ketiga, Pengukuran Holistik: Evaluasi efektivitas CM harus mencakup pengukuran *bottomup* (seperti survei ADKAR dan PS) dan KPI berbasis adopsi perilaku, bukan hanya metrik penyelesaian proyek *top-down*.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa transformasi digital mengharuskan organisasi membangun sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga adaptif, cepat belajar, dan mampu menghadapi perubahan berkelanjutan. Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen perubahan yang dilakukan secara holistik memiliki peran strategis dalam membentuk adaptabilitas karyawan berbasis *learning agility*. Strategi tersebut berjalan efektif apabila organisasi mengintegrasikan perubahan pada level budaya, kepemimpinan, sistem kerja, dan pengembangan kompetensi.

Kepemimpinan transformasional mendorong terciptanya lingkungan yang inovatif, suportif, dan terbuka terhadap pembelajaran baru. Sementara itu, penguatan budaya pembelajaran berkelanjutan melalui pelatihan digital, kolaborasi tim, dan manajemen pengetahuan membantu karyawan meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap teknologi dan pola kerja baru. Sistem penilaian berbasis kinerja yang menilai kreativitas, kecepatan belajar, dan kemampuan beradaptasi turut mempercepat kesiapan SDM menghadapi dinamika digital.

Dengan demikian, *learning agility* menjadi faktor kunci keberhasilan transformasi digital karena mempercepat perubahan pola pikir, perilaku, dan kompetensi kerja. Organisasi yang menerapkan manajemen perubahan secara holistik terbukti memiliki produktivitas lebih baik, ketahanan yang tinggi menghadapi disrupsi, serta daya saing berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H., & Cascio, W. F. (2020). *The future of work: Data science, artificial intelligence, and automation*. *Journal of Management*, 46(4), 497–501.
- Allen, S., & Bryant, P. (2022). *Developing learning agility in digital workplaces: A human resource approach*. *Human Resource Development Review*, 21(3), 215–232.
- Assingkily, M. S. (2021). *Metode Penelitian Pendidikan: Panduan Menulis Artikel Ilmiah dan Tugas Akhir*. Yogyakarta: K-Media.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Burnes, B. (2017). *Managing change* (7th ed.). Pearson Education.
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119–130.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2019). *Organizations: Behavior, structure, processes* (15th ed.). McGraw-Hill.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. (2008). *Change leadership: Cases and practice*. Sage Publications.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- McKinsey & Company. (2021). *Global digital transformation report: Workforce adaptation and technology adoption*. McKinsey Insights.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Pulakos, E. D., & Dunnette, M. D. (2020). *Adaptability in workplace settings: Critical skills for managing change*. *Industrial and Organizational Psychology Journal*, 13(1), 45–62.
- Reeves, M., & Whitaker, K. (2020). A leader's guide to strategic transformation: Balancing human and digital capabilities. *Harvard Business Review*, 98(3), 58–67.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
- Setiawan, Y., & Pratama, R. (2020). Pengaruh kesiapan teknologi dan budaya organisasi terhadap keberhasilan transformasi digital. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 20(2), 130–145
- Sudarmo, S., & Wahyudi, S. (2021). Learning agility sebagai faktor pendukung kompetensi pegawai di era disrupsi digital. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 6(1), 55–65.