

STRATEGI KOMUNIKASI DALAM MENGELOLA PERUBAHAN PADA TRANSFORMASI DIGITAL PERUSAHAAN

Affiah Nurrosyidah

Institute of Information Management, National Cheng Kung University

Tainan, Taiwan

Email: r38097010@gs.ncku.edu.tw

ABSTRAK

Perkembangan teknologi mendorong perusahaan untuk melakukan transformasi digital. Hal ini dilakukan supaya perusahaan dapat bersaing di kancah global dan meningkatkan efisiensi dari proses bisnis yang dilakukan. Transformasi ini bisa berupa otomatisasi proses bisnis hingga implementasi tren teknologi seperti *big data* dan *internet of things*. Dalam implementasi inovasi digital, tidak semuanya berjalan mudah. Aspek organisasi dan kesiapan sumber daya manusia menjadi tantangan dan berisiko dalam kegagalan implementasi. Maka dari itu, diperlukan adanya manajemen perubahan dengan strategi komunikasi yang sesuai di setiap tahapannya sebagai kunci dari transformasi digital. Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka guna mengumpulkan informasi terkait dengan penelitian sebelumnya untuk pengelolaan perubahan yang diselaraskan dengan strategi komunikasi pada konsep difusi inovasi. Dari kajian tersebut, diperoleh tiga tahapan utama yang dapat diimplementasikan dalam pengelolaan perubahan antara lain tahapan edukasi, transformasi, dan evaluasi. Penyusunan manajemen risiko pun penting guna mendukung tahapan tersebut dan meminimalisir adanya penolakan dari sisi individu maupun kelompok.

Kata kunci: Digitalisasi, transformasi digital, difusi inovasi, manajemen perubahan

ABSTRACT

Technological developments encourage companies to carry out digital transformation. This transformation can range from automation of business processes to implementing technological trends such as big data and the internet of things. In implementing digital innovation, not everything is easy, and aspects of organization and readiness of human resources become challenges and risks in implementation failure. Therefore, it is necessary to have change management with appropriate communication patterns at each stage as the key to digital transformation. This study uses a literature review method to collect information related to previous change management research aligned with the communication strategy on the concept of diffusion of innovation. From this study, three main stages were obtained that can be implemented in change management, including the stages of education, transformation, and evaluation. The preparation of risk management is also essential to support these stages and minimize resistance from the side of individuals and groups.

Keywords: Digitalization, digital transformation, diffusion innovation, change management.

1. PENDAHULUAN

Meningkatnya persaingan ekonomi global mendorong perusahaan untuk menerapkan digitalisasi dalam perusahaan untuk mengefisienkan proses bisnis. Fenomena digitalisasi juga semakin meningkat secara signifikan dengan adanya pandemi, dimana teknologi dimanfaatkan guna mendukung proses bisnis yang terkendala. Berbagai tren teknologi banyak berkembang pesat, seperti otomatisasi dan kecerdasan buatan. Seperti contoh, adanya otomatisasi memungkinkan perusahaan untuk melakukan proses pelaporan menjadi lebih mudah dengan adanya sistem yang terintegrasi. Berbagai proses manual dan berbasis dokumen pun dapat diminimalisir untuk meningkatkan performa kinerja masing-masing unit bisnis. Selain itu, untuk bertahan dalam situasi yang kompetitif, perusahaan

dapat bertahan lebih baik jika mereka memperbaiki kualitas, menurunkan biaya pada keseluruhan mata rantai pasoknya, memperbanyak diversifikasi produk dan jasa serta lebih bisa diandalkan dari kompetitor yang lain (D. L. Rogers, 2016). Integrasi proses bisnis dalam teknologi sangat membantu organisasi dalam meningkatkan aktivitas operasional dan mampu mengoptimasi sumber daya yang tersedia.

Dalam implementasinya, perusahaan kerap mengalami kesulitan sehingga tidak mendapatkan manfaat digitalisasi sesuai dengan yang diharapkan, karena tingginya kompleksitas sistem dan risiko yang didapatkan dari implementasi teknologi. Selain kompleksitas digitalisasi yang disebabkan karena faktor infrastruktur teknologi dan proses bisnis, faktor sosial dan organisasi juga menjadi alasan kegagalan sistem

(Chou et al., 2014). Beberapa studi sebelumnya telah banyak mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh dalam digitalisasi. Faktor sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri, dimana aspek yang mempengaruhi perilaku stakeholder satu sama lain menjadi hal yang dapat menunjang keberhasilan implementasi. Salah satu faktor yang menjadi kunci keberhasilan dalam pengelolaan stakeholder adalah dukungan dari top manajemen (Nwankpa, 2015; Shang & Seddon, 2002). Dukungan top manajemen dalam implementasi digitalisasi diharapkan mampu memotivasi seluruh stakeholder dalam organisasi atau perusahaan untuk digitalisasi hingga mengambil peran dalam menyelesaikan konflik yang terjadi pada stakeholder. Sebuah penelitian dari Nwankpa (2015) menyatakan bahwa dukungan organisasi yang ideal dalam digitalisasi merupakan faktor penting. Keseelarasan antara organisasi dengan sistem mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses bisnis dalam perusahaan. Selain itu, top manajemen juga dapat menjadikan digitalisasi guna mendukung kontrol terhadap keseluruhan proses bisnis, termasuk bagaimana operasional perusahaan berjalan.

Saat ini, fenomena digitalisasi di Indonesia pun semakin meningkat, bahkan sebelum adanya pandemic. Hal ini ditandai dengan semakin masifnya perkembangan *e-commerce* dan *startup digital* guna mewujudkan perekonomian digital. Selain itu, berbagai investasi teknologi informasi juga diimplementasikan di perusahaan seperti *big data* dan *business intelligence*. Sebuah laporan dapat dihasilkan dengan mudah dari berbagai bagian perusahaan karena proses bisnis yang terintegrasi dan data yang terpusat. Salah satu tantangan besar yang menjadi risiko dalam percepatan pengembangan digitalisasi adalah bagaimana menyusun strategi dalam tahapan implementasi, salah satunya dalam menyesuaikan dari sisi dukungan sumber daya manusia (Kane et al., 2015). Dalam mengimplementasikan inisiatif dalam inovasi berkelanjutan, khususnya dalam penguatan model digitalisasi, digunakan strategi khusus yang umumnya disebut dengan *change management* atau manajemen perubahan guna menyesuaikan tahapan implementasi terhadap tingkat adopsi yang dimiliki oleh pengguna atau stakeholder. Manajemen perubahan juga sangat dipengaruhi oleh budaya dan etika instansi karena dapat mengoptimalkan peran manusia dan perubahan dalam menjalankan digitalisasi. Sehingga, dalam mengimplementasikan suatu perubahan, peran manusia yang diperlukan untuk mengoptimalkan perubahan yang dijalankan antara lain keterbukaan dan ketertarikan kepada inovasi dan inisiatif digitalisasi yang akan dijalankan, budaya transparan dan

partisipatif terhadap inisiatif yang dijalankan oleh instansi, dan kesadaran terhadap risiko-risiko yang dapat muncul dan langkah yang dapat diambil untuk meminimalisir risiko tersebut.

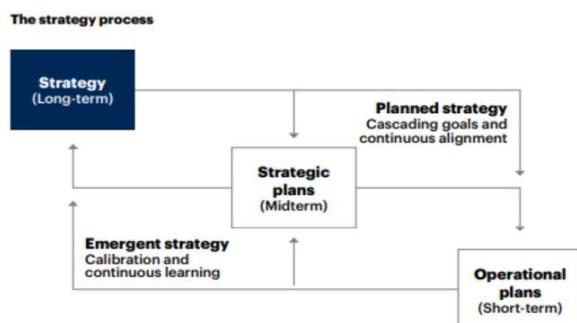
Dalam implementasi digitalisasi, sikap resistensi terhadap adanya digitalisasi menjadi risiko atas adanya kegagalan implementasi (Laumer & Eckhardt, 2015). Strategi resistensi ini dapat berupa sabotase maupun ketidakpatuhan *stakeholder*, baik dalam individu maupun organisasi yang berakibat pada terhambatnya proses digitalisasi. Penolakan ini dapat berupa penolakan sepenuhnya, penolakan sebagian, hingga penggunaan secara terpaksa, sehingga efektivitas dari digitalisasi tidak dapat diwujudkan. Hal ini juga akan memunculkan persepsi negatif kepada calon pengguna untuk menolak adanya inovasi berupa digitalisasi. Untuk mengelola risiko ini, strategi komunikasi menjadi kunci utama untuk mewujudkan inovasi digital yang efektif (B. E. Rogers & Dunkerley, 2016). Penelitian sebelumnya dari Dwivedi et al (2014) telah mengidentifikasi adanya penyebab dari kegagalan implementasi teknologi informasi antara lain perbedaan perspektif antara individu seperti pengembang sistem, top manajemen, dan pengguna sehingga perlu adanya keselarasan di antara mereka. Dalam mengelola perubahan, penelitian sebelumnya dari E.M Rogers, (2003) telah mengidentifikasi strategi komunikasi untuk difusi inovasi, termasuk digitalisasi ke dalam lima tahapan antara lain pengetahuan, persuasi, keputusan, implementasi, dan konfirmasi. Dalam teori tersebut, komunikasi memiliki peran yang penting untuk menyampaikan detail terkait teknis digitalisasi kepada pengguna. Selain harus menyampaikan konsep inovasi dan perubahan melalui sosialisasi, komunikasi untuk mengelola sikap pengguna secara personal untuk adopsi teknologi juga harus diperhatikan. Komunikasi intrapersonal menjadi penting sebagai pendekatan personal kepada pengguna. Teori difusi inovasi ini pun banyak digunakan untuk strategi komunikasi terkait dengan inovasi kepada *stakeholder*. Namun, teori ini memiliki keterbatasan dalam mengelola transisi dan perubahan setelah adanya pemahaman terkait dengan inovasi yang akan diimplementasikan. Dalam implementasinya, perusahaan dapat menerapkan manajemen perubahan guna mendorong keberhasilan digitalisasi secara berkelanjutan. Sebuah laporan dari Gartner menunjukkan bahwa dengan adanya peningkatan perubahan karena perkembangan teknologi, 34% perusahaan gagal dalam proses transformasi (Spafford, 2013). Mengidentifikasi pendekatan untuk melakukan perubahan melalui komunikasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan menjadi penting untuk mewujudkan tujuan digitalisasi.

Di era teknologi yang masif saat ini, pemahaman akan adanya digitalisasi dan pengelolaan terhadap perubahan menjadi sangat penting guna kesuksesan digitalisasi. Dari latar belakang tersebut, permasalahan utama yang muncul adalah belum adanya kajian terkait dengan manajemen perubahan dengan strategi komunikasi yang efektif, khususnya dalam mengelola perubahan. Maka dari itu, tujuan dari penelitian ini adalah melakukan kajian terhadap pengelolaan perubahan yang efektif sehingga dapat diimplementasikan oleh perusahaan untuk mengadopsi digitalisasi. Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka untuk mengidentifikasi penelitian sebelumnya yang mengkaji tentang pengelolaan perubahan. Penelitian ini berkontribusi baik teoritikal dan praktikal untuk pengembangan metode pengelolaan perubahan dan implementasinya di dalam digitalisasi atau bentuk inovasi teknologi informasi lainnya.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Digitalisasi di Industri

Digitalisasi saat ini telah berkembang seiring dengan perkembangan teknologi informasi guna memudahkan aktivitas pengguna sehari-hari. Brennen & Kreiss (2016) mendefinisikan digitalisasi sebagai konsep konversi antara informasi yang dikelola secara manual menjadi tersistem. Dalam digitalisasi, segala jenis informasi dikelola secara terpusat dan terorganisir sehingga memberi kemudahan untuk diproses lebih lanjut. Digitalisasi bisa didukung oleh berbagai jenis teknologi, contohnya *smart home*, *smart city*, hingga *e-healthcare* yang mengubah banyak proses dalam kehidupan manusia (Gray & Rumpe, 2015). Saat ini, istilah digitalisasi banyak dikaitkan dengan konsep *big data* dimana segala jenis data dalam jumlah besar tersedia terpusat dan dapat dianalisis lebih lanjut guna mendukung keputusan. Efek dari adanya digitalisasi di sebuah organisasi tidak hanya meliputi perubahan proses bisnis saja, tapi juga termasuk inovasi digital, perubahan organisasi, ekosistem, bahkan struktur perusahaan (Kuusisto, 2017; Suuronen et al., 2022)



Gambar 1. Proses transformasi digital (Sumber: <https://www.gartner.com/en/information-technology/insights/digitalization> diakses 19 Maret 2022)

Dengan adanya digitalisasi, perusahaan diharapkan dapat memperoleh manfaat yang lebih hingga peningkatan pendapatan karena adanya proses yang lebih efisien dan menghasilkan keluaran lebih cepat dan berkualitas. Proses digitalisasi sendiri perlu didukung dengan adanya transformasi yang selaras dengan tujuan organisasi. Transformasi digital dari Gartner mendefinisikan pentingnya perencanaan dan strategi sebagai tahapan dalam mengimplementasikan inisiatif yang dapat dilihat dari Gambar 1. Perencanaan tersebut meliputi adanya pendefinisian strategi jangka panjang, rencana aksi jangka pendek, hingga melakukan eksekusi terhadap perencanaan operasional. Lebih jauh lagi, transformasi digital ini akan berpengaruh juga terhadap nilai proposisi, *key partner*, dan pendapatan dari perusahaan sehingga dalam pengelolannya tetap harus selaras dengan tujuan perusahaan (Veile et al., 2022). Sebagai salah satu factor terpenting yang mendukung adanya transformasi digital, aspek *people* menjadi faktor yang paling kritikal, karena berkaitan langsung dengan proses digitalisasi dan perubahan. Hal ini juga didukung oleh penemuan dari Ostmeier & Strobel (2022) yang menyatakan bahwa pentingnya kemampuan dari *stakeholder* dalam hal teknis dan mengelola perubahan, sehingga digitalisasi bisa diimplementasikan dengan baik di perusahaan.

2.2 Difusi Inovasi

Difusi inovasi merupakan teori yang dikembangkan oleh E. M. Rogers (1983) sebagai teori yang membahas tentang konsep penerimaan inovasi di sebuah sistem sosial. Dalam difusi inovasi, terdapat empat unsur utama antara lain inovasi, saluran komunikasi, waktu, dan sistem sosial. Konsep inovasi menurut Rogers merupakan sebuah ide yang diartikan sebagai sesuatu yang baru, sedangkan difusi sendiri adalah konsep mengkomunikasikan sebuah inovasi. Sedangkan Markee (1992) mendefinisikan inovasi sebagai sebuah prosedur atau ide baru yang membawa peningkatan terhadap sebuah proses dan mendukung pencapaian sebuah tujuan. Adapun tujuan dari adanya inovasi ini dapat beragam, mulai dari peningkatan efektifitas dan efisiensi dalam melakukan aktivitas sehari-hari, peningkatan pendapatan, hingga memperbaiki kondisi sosial menjadi lebih baik dari sebelumnya. Sumardjo (2016) tidak hanya mendefinisikan inovasi sebagai ide saja, namun juga sebagai teknologi, metode, ideologi, sistem nilai, yang akan berkembang sesuai dengan kebutuhan manusia. Inovasi tidak hanya berkaitan dengan pengguna individu, namun juga berpotensi mengakibatkan adanya perubahan sosial dalam masyarakat. Keraguan dari individu

merupakan halangan terbesar dari adanya adopsi sebuah inovasi. Maka, komponen kedua yang penting dalam difusi inovasi adalah komunikasi.

Rogers menjelaskan proses komunikasi dimana individual dapat mengurangi keraguan atas inovasi yang diterimanya melalui pencarian informasi sehingga dapat mendapatkan pemahaman terkait dengan inovasi yang ada saat ini. Komunikasi secara luas dapat didefinisikan sebagai proses untuk menginformasikan sebuah inovasi, namun juga mengajarkan dan memotivasi individu untuk menerima dan menggunakan inovasi yang ada (Sumardjo, 2016). Proses komunikasi ini dapat melalui dua cara, yakni melalui media massa dan komunikasi intrapersonal. Melakukan pendekatan personal kepada individual menjadi hal yang penting untuk mempengaruhi individu dalam menerima adanya inovasi (Mahajan, 2004; Meade & Islam, 2006). Perbedaan jenis inovasi dapat mempengaruhi strategi komunikasi yang berbeda, sesuai dengan kompleksitas inovasi masing-masing (Boschma, 2005). Tahapan pertama dalam proses komunikasi adalah penekanan terhadap pengetahuan baru terkait dengan inovasi. Untuk inovasi berupa teknologi, Hall (2009) menekankan perlunya mendefinisikan manfaat yang diperoleh melalui adopsi teknologi sebagai salah satu upaya komunikasi. Individual akan lebih mudah menerima pemahaman inovasi jika manfaat yang akan diterima sesuai dengan kebutuhan individu saat ini. Sebagai contoh, implementasi *e-office* untuk mengurangi proses administrasi yang masih manual berbasis kertas. Dalam implementasi tersebut, bisa jadi ada beberapa orang yang menolak karena keterbatasan pengetahuan dan kenyamanan dengan sistem yang ada saat ini. Walaupun secara teknis akan banyak manfaat yang diperoleh mulai dari berkurangnya biaya operasional maupun efisiensi sistem, tidak menutup kemungkinan adanya anggapan bahwa *e-office* terlalu mahal dan kompleks. Maka dari itu, dalam tahapan komunikasi, harus ditanamkan kebermanfaatannya dari adanya *e-office* secara mendetail. Mahajan (2004) juga menambahkan bahwa adanya observasi terkait dengan utilitas inovasi yang akan diterima akan menambahkan intensi individu dalam melakukan adopsi teknologi. Hal ini bisa dilakukan melalui penjelasan detail dari adanya fitur yang terdapat pada *e-office* tersebut, misal pendefinisian nomor surat secara otomatis. Setelah tahapan pengetahuan, selanjutnya adalah tahapan persuasi yang lebih afirmatif, dimana hal ini akan berakibat pada proses pengambilan keputusan dari individual, apakah akan menerima atau menolak inovasi terkait. Setelah adanya keputusan terkait dengan penerimaan inovasi, tahapan implementasi dan konfirmasi juga termasuk

dalam tahapan komunikasi, dimana individual yakin atas keputusan yang telah diambil. Dalam pengambilan keputusan, E. M. Rogers (1983) mendefinisikan dua tipe penolakan yang mungkin terjadi, yakni aktif dan pasif. Penolakan aktif adalah dimana individu memutuskan untuk tidak menggunakan inovasi saat ini, namun memiliki keinginan untuk mengimplementasikannya di masa yang akan datang. Sedangkan penolakan pasif merupakan kondisi dimana individu tidak ada keinginan sama sekali untuk menggunakan inovasi baik saat ini maupun di masa yang akan datang. Dalam penelitian ini, strategi komunikasi terhadap individu untuk mensosialisasikan inovasi akan dikolaborasi dengan teori manajemen perubahan, guna meminimalisir adanya penolakan yang akan dilakukan oleh individu.

2.3 Manajemen Perubahan

Adanya inovasi sudah pasti membawa perubahan di sistem sosial. Perubahan itu sendiri tidak hanya di ruang lingkup pekerjaan saja, namun juga bisa dalam hal perubahan strategis, struktural, maupun budaya. By (2005) mendefinisikan manajemen perubahan sebagai proses yang berkelanjutan guna mendukung pembaharuan atau inovasi yang searah dengan tujuan organisasi, struktur, dan memiliki kebermanfaatannya untuk individual di dalam organisasi tersebut. Manajemen perubahan dapat diartikan sebagai proses yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi dengan adanya berbagai jenis perubahan yang ada di dalam perusahaan atau organisasi (Lauer, 2021). Tujuan dari adanya manajemen perubahan adalah untuk meminimalkan dampak negative karena adanya perubahan dan memaksimalkan manfaat yang bisa diperoleh organisasi atau perusahaan (Kotter, 1996). Dalam mengelola perubahan karena adanya pembaharuan atau inovasi, perlu adanya *framework* guna memfasilitasi tiap tahapan perubahan. Aktivitas dalam manajemen perubahan merupakan bagaimana mengatasi kompleksitas dalam mengimplementasikan strategi implementasi dan menyesuaikan dengan kondisi individual maupun organisasi (Paton A & McCalman, 2008).

Secara umum, terdapat tiga komponen utama yang harus diperhatikan dalam manajemen perubahan, antara lain *people* (manusia), *process* (proses), dan *technology* (teknologi). Individual merupakan komponen terkecil yang harus diperhatikan dalam hal perubahan, dimana mereka memiliki tuntutan tidak hanya beradaptasi dengan tantangan baru, namun juga mempromosikan adanya inovasi tersebut kepada *stakeholder* yang lain. Sementara itu, manajer dan jajaran top manajemen pun memegang peranan yang

sangat penting untuk mengelola dan mengkomunikasikan perubahan kepada individu. Hal ini mengakibatkan organisasi harus mampu mengkomunikasikan secara rutin untuk mendukung persaingan di lingkungan perusahaan yang kompetitif sehingga mereka dituntut untuk beradaptasi dengan inovasi lebih cepat (McCabe, 2020). Kotter (1996) juga mendefinisikan perubahan secara organisasi, dimana adanya perubahan misi, strategi, hingga operasional. Untuk beberapa perusahaan, rencana strategis selama lima tahun harus dilengkapi dengan skema pengelolaan perubahan yang mendukung implementasi inovasi, khususnya penggunaan teknologi digital. Perencanaan manajemen perubahan yang tepat akan membantu perusahaan atau organisasi dalam mempersiapkan implementasi dari inovasi maupun teknologi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan literature review atau kajian Pustaka yang diadaptasi dari Webster & Watson (2002). Pada pendekatan literatur, data yang diperoleh dari penulis berasal dari teori sebelumnya terkait dengan manajemen perubahan. Teori utama tentang difusi inovasi dari Rogers pun menjadi acuan utama sebagai referensi terkait dengan pendekatan komunikasi kepada *stakeholder*.

Tabel 1. Tahapan manajemen perubahan dari berbagai sumber

Referensi	Tahapan Pengelolaan Perubahan
Kotter JP. <i>Leading Change</i> . Boston, MA: Harvard Business School Press; 1996	1. Menumbuhkan urgensi
	2. Menyusun arahan
	3. Mengembangkan visi dan strategi
	4. Mengkomunikasikan perubahan terhadap visi
	5. Memberdayakan sumber daya untuk jangka panjang
	6. Menyusun rencana jangka pendek
	7. Menyusun pencapaian dan perubahan yang harus dilakukan.
	8. Menyusun pendekatan untuk masa depan
Bridges W, Bridges S. <i>Managing Transitions: Making the Most of Change</i> . 3rd ed. Cambridge, MA: Da Capo Lifelong Books; 2009	1. Tahap akhir, dimana orang mulai waspada terhadap perubahan yang akan datang.
	2. Tahap transisi, dimana penerimaan mulai muncul.
	3. Awal baru, fase final dimana paradigma baru mulai berkembang.
Lewin Kurt. <i>Field Theory in Social Sciences</i> . Harper & Row, 1976	1. Pencairan (<i>freezing</i>), dimana terdapat proses penciptaan persepsi dan motivasi untuk melakukan perubahan.
	2. Pergerakan (<i>moving</i>), bertujuan membantu <i>stakeholder</i> untuk mempelajari konsep baru.
	3. Pembekuan Kembali (<i>refreezing</i>), memantapkan keadaan baru setelah terjadi perubahan.

Dari informasi terkait dengan teori manajemen perubahan, akan dianalisis bagaimana kerangka tersebut dapat dikolaborasikan dengan teori komunikasi pada difusi inovasi guna menghasilkan rencana strategis yang bisa diimplementasikan oleh perusahaan dalam mengelola perubahan. Dengan adanya rencana strategis ini, perusahaan atau organisasi diharapkan dapat bersaing di lingkungan yang kompetitif dalam mengikuti setiap perkembangan teknologi digital yang berdampak pada proses bisnis masing-masing.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam mengimplementasikan adanya sebuah inovasi berupa transformasi digital, perlu adanya rencana strategis yang dirangkum dari penelitian terdahulu mengenai manajemen perubahan yang dikolaborasikan dengan strategi komunikasi. Upaya ini dilakukan sebagai pendekatan yang sistematis dan terstruktur guna membantu perusahaan atau organisasi dalam menerapkan perubahan dari kondisi yang ada saat ini ke dalam kondisi yang akan datang dengan dukungan teknologi sehingga pekerjaan dapat dilakukan menjadi lebih efektif dan efisien. Pembahasan terkait dengan strategi ini dibagi menjadi dua garis besar, yakni dari sisi rencana strategis dalam mengelola perubahan dan strategi dalam mengelola penolakan oleh *stakeholder*.

4.1. Rencana Strategis dan Manajemen Perubahan dalam Digitalisasi

Manajemen perubahan dapat didefinisikan sebagai pengelolaan terhadap seluruh aspek perubahan, baik dalam sisi pengelolaan terhadap individu, kelompok, maupun sistem yang lebih luas (By, 2005; Kotter, 1996; Lauer, 2021; McCabe, 2020). Terdapat berbagai aspek yang harus diperhatikan dalam mengelola perubahan menurut Winardi (2006) antara lain motivasi, kepemimpinan, dan komunikasi. Pentingnya faktor komunikasi juga ditekankan dalam teori difusi inovasi, sehingga dalam hal ini penulis mendefinisikan tiap tahapan perubahan dengan proses komunikasi yang mendukung. Dari kajian terhadap penelitian sebelumnya terkait dengan manajemen perubahan (Kotter, 1996; Lewin, 1976; McCabe, 2020; Spafford, 2013; W & S, 2009), dapat didefinisikan tiga strategi utama yang dapat dilakukan dalam mengimplementasikan perubahan, khususnya untuk digitalisasi antara lain tahapan edukasi, transisi, dan evaluasi.

4.1.1. Tahapan Edukasi

Dalam sebuah digitalisasi, tahapan edukasi merupakan langkah awal untuk memotivasi pengguna atas adanya inovasi digital. Kotter (1996) mendefinisikan tahapan ini dalam mengelola visi dan misi perubahan kepada pengguna. Strategi komunikasi dalam tahapan ini adalah pengetahuan dan persuasi, sesuai dengan *framework* dari E. M. Rogers (1983). Dalam fase ini, pengguna harus bisa menjawab “Apa yang dimaksud dengan digitalisasi dan mengapa harus terjadi?”. Untuk mendefinisikan sebuah pengetahuan baru, pengguna tidak hanya bisa memahami tentang konteks digitalisasi yang ingin diimplementasikan, namun juga memahami pentingnya digitalisasi dan manfaat yang akan diperoleh pengguna (Seemann, 2003). Karena kompetensi dan pengetahuan sumber daya manusia memegang peran yang sangat penting dalam digitalisasi, maka perlu adanya semacam kampanye di lingkungan perusahaan. Hal ini dapat dilakukan oleh divisi teknologi informasi sebagai pihak yang bertanggung jawab dari adanya digitalisasi dan penyedia layanan, sehingga divisi tersebut harus konsisten dalam mengkomunikasikan perubahan dalam layanan teknologi informasi. Tidak bekerja sendirian, divisi teknologi informasi juga harus bekerjasama dengan pemilik proses bisnis yang lain sehingga informasi yang diberikan juga dapat menyeluruh. Hal ini didukung oleh penemuan dari (Rushendi & Sarwiti Sarwoprasdjo, 2016) yang menekankan bahwa komunikasi melalui sosialisasi maupun interpersonal yang bersifat edukasi kepada pengguna dapat mempengaruhi keputusan adopsi inovasi. Selain itu, peran komunikasi pun tidak hanya sebagai media dalam mendidik pengguna, namun juga memotivasi sehingga tujuan dari adanya digitalisasi itu bisa tercapai (Hubeis et al., 2007).

4.1.2. Tahapan Transisi

Setelah adanya tahapan edukasi, selanjutnya adalah tahapan transisi. Pada tahapan ini terjadi proses penerimaan terhadap konsep baru (Lewin, 1976; Bridges & Bridges, 2009). Dalam transformasi digital, pada umumnya terdapat *roadmap* yang akan diikuti sebagai acuan mengimplementasikan setiap inovasi yang ada. Sesuai dengan rencana strategis yang ada, penerapan fase transisi mengintegrasikan keseluruhan proses, implementasi, dan perubahan guna mencapai tujuan dan mengurangi faktor kesenjangan (Haines et al., 2005). Strategi komunikasi yang digunakan pada tahapan ini adalah komunikasi pada implementasi untuk menyalurkan informasi yang bersifat teknis. Selain itu, komunikasi berupa konfirmasi juga penting

dalam mendukung keputusan pengguna untuk menerima keputusan dalam menggunakan inovasi digital yang ada. E. M. Rogers (1983) menjelaskan bahwa konfirmasi ini perlu, karena pengguna masih berada di dalam tahapan transisi, dimana terdapat kemungkinan untuk melanjutkan inovasi atau justru meninggalkannya. Dalam digitalisasi, tahapan transisi ini dapat didukung dengan adanya penghargaan dan hukuman dari adanya implementasi guna meningkatkan motivasi pengguna untuk berpartisipasi aktif dalam merealisasikan inisiatif dan digitalisasi.

4.1.3. Tahapan Evaluasi

Tahapan terakhir yang dilakukan oleh perusahaan adalah evaluasi dan pemberian umpan balik dari adanya digitalisasi. Hal ini juga selaras dengan tulisan dari Wibowo (2006) bahwa proses evaluasi menjadi penting dalam mengukur dan mengontrol hasil inovasi, khususnya digitalisasi. Strategi komunikasi bersifat konfirmasi juga digunakan pada tahapan ini, bertujuan untuk memastikan adanya implementasi secara komprehensif dari inovasi yang ada. Dalam digitalisasi, tahapan ini dapat dilakukan dengan adanya penilaian terhadap *key performance indicator* atau KPI tiap individu. Dengan adanya evaluasi berbasis penilaian KPI ini, diharapkan individu dapat terus berpartisipasi aktif dalam mendukung adanya implementasi inovasi digital. KPI ini dapat berupa evaluasi secara individu maupun secara terstruktur dalam bentuk KPI unit bisnis atau divisi. KPI unit dapat disesuaikan dengan unit bisnis bersangkutan yang menjalankan inovasi terkait. Selain itu *communication plan* juga bisa disusun untuk dapat menunjang proses pemantauan implementasi inovasi digital yang akan dilakukan oleh top manajemen. Dukungan top manajemen diidentifikasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan digitalisasi (Nwankpa, 2015). Namun, sebuah penelitian dari Lee et al (2016) menunjukkan bahwa peran stakeholder dalam level operasional juga memiliki pengaruh lebih besar untuk mendapatkan manfaat terkait implementasi teknologi. Dalam hal ini, penting adanya evaluasi baik dari sisi unit maupun individual untuk mengukur kinerja operasional yang dipantau oleh sisi top manajemen.

4.2. Meminimalisir Penolakan terhadap Digitalisasi

Melakukan digitalisasi sangatlah penting bagi perusahaan untuk dapat bersaing di era global. Mengidentifikasi teori yang bisa digunakan untuk pengelolaan perubahan yang didukung proses

komunikasi yang sesuai menjadi langkah awal yang sangat penting. Keseluruhan bagian dalam perusahaan, baik top manajemen maupun individu di level operasional harus mampu bekerja sama untuk mewujudkan perubahan transformasi digital. Oleh karena itu, tiap orang memegang peran yang krusial dalam memberikan kontribusi terbaiknya sehingga evaluasi terhadap perubahan bisa dinilai lebih baik. Adanya penolakan terhadap perubahan muncul karena individu merasa terganggu, terancam, dan ketakutan sehingga menghambat adopsi terhadap teknologi baru (Mukti & Dudija, 2016).

Terdapat alasan utama dari gagalnya sebuah transformasi digital, yakni ketidaksiapan sumber daya manusia dan ketidakmampuan memberikan pemahaman atas adanya inovasi (Turner et al., 2009). Dengan kata lain, sumber daya manusia memang menjadi tantangan terbesar dalam transformasi digital. Untuk meminimalisir adanya penolakan terhadap digitalisasi, implementasi manajemen risiko atas perubahan yang disiplin menjadi kunci dalam suksesnya transformasi digital (Markus, 2004). Penyusunan manajemen risiko yang dikaitkan dengan penolakan perubahan atau *resistance to change* harus dilakukan, sehingga dapat dilakukan langkah preventif jika terdapat indikasi penolakan dari individu maupun kelompok. Pengelolaan risiko atau *risk management* ini juga penting guna menganalogikan risiko yang akan muncul dan bagaimana menangani risiko tersebut, baik dari sisi tindakan maupun strategi komunikasi (Fiedler, 2010). Maka, dalam sebuah manajemen proyek dan penyusunan strategi terhadap implementasi yang baik, harus dilengkapi dengan perencanaan dalam mengelola risiko, pengukuran terhadap sejauh mana penolakan yang kemungkinan akan terjadi, serta mitigasi risiko. Selaras dengan manajemen risiko Hultman (2003) mendefinisikan model strategis untuk mengelola penolakan meliputi mendefinisikan penolakan yang akan terjadi, mengembangkan strategi untuk mengatasi penolakan, dan mengevaluasi strategi tersebut.

5. KESIMPULAN

Transformasi digital saat ini menjadi semakin massif dengan adanya perkembangan teknologi yang sangat pesat. Pemerintah pun sangat menggalakan adanya digitalisasi yang ditandai oleh meningkatnya jumlah *startup digital* tiap tahunnya dan berbagai inovasi digital perusahaan maupun organisasi yang diimplementasikan. Inovasi ini pun bisa berupa digitalisasi di area *smart city*, *e-office*, otomasi, maupun implementasi *internet of things*. Supaya lebih mampu berkompetisi di era digital, makan transformasi pun harus ditingkatkan. Namun, implementasi dari

transformasi ini tidak sepenuhnya berjalan lancar dan mendapatkan dukungan dari *stakeholder*. Terdapat kemungkinan terjadinya penolakan bahkan kegagalan karena ketidaksiapan sumber daya manusia hingga tak sejalan dengan visi dan misi perusahaan.

Maka dari itu, perlu adanya manajemen perubahan yang didukung oleh strategi komunikasi strategis guna mendukung adanya transformasi digital. Penelitian ini merumuskan tiga tahapan utama dalam manajemen perubahan untuk digitalisasi meliputi tahapan edukasi, transisi, dan evaluasi yang diperoleh melalui kajian terhadap penelitian sebelumnya. Selain itu, tiap tahapan juga memiliki strategi komunikasi yang berbeda sesuai dengan konsep difusi inovasi, sehingga diharapkan dapat sesuai dengan perilaku individu di setiap tahapan perubahan. Dari berbagai kajian terkait dengan manajemen perubahan terhadap sebuah inovasi, penelitian ini mengkolaborasi dengan teori difusi inovasi pada strategi komunikasi, sehingga dapat sesuai dengan kebutuhan individu. Kontribusi dari adanya penelitian ini berupa kontribusi secara teoritikal dan praktikal. Secara teoritikal, *framework* manajemen perubahan yang dirumuskan dalam penelitian ini dapat dikaitkan dengan perilaku pengguna dan dibuktikan dalam bentuk hipotesis. Adapun kontribusi secara praktikal adalah, *framework* manajemen perubahan dapat diimplementasikan di perusahaan dalam mendukung suksesnya transformasi digital yang dilakukan.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Boschma, R. A. (2005). Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61–74. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320887>
- Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). “Digitization” and “digitalization” are two conceptual terms that are closely associated and often used interchangeably in a broad range of literatures. This entry argues that there is analytical value in explicitly making a clear distinction between thes. *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, 1–11. <https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111>
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Chou, H., Chang, H., Lin, Y., & Chou, S. (2014). Computers in Human Behavior Drivers and effects of post-implementation learning on ERP usage. *Computers in Human Behavior*, 35, 267–277. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.03.012>

- Dwivedi, Y. K., Wastell, D., Laumer, S., & Henriksen, H. Z. (2014). *Research on information systems failures and successes: Status update and future directions*. <https://doi.org/10.1007/s10796-014-9500-y>
- Fiedler, S. (2010). Managing resistance in an organizational transformation: A case study from a mobile operator company. *International Journal of Project Management*, 28(4), 370–383. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.02.004>
- Gray, J., & Rumpel, B. (2015). Models for digitalization. *Software and Systems Modeling*, 14(4), 1319–1320. <https://doi.org/10.1007/s10270-015-0494-9>
- Haines, S., Stead, A., & J, M. (2005). *Enterprise Wide Change - Superior result through System Thinking*. Wiley.
- Hall, B. H. (2009). Innovation and Diffusion. *The Oxford Handbook of Innovation*, January. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0017>
- Hubeis, Priono, M., S, S., A, S., A, B., Y, R., & Mientarti. (2007). *Komunikasi Inovasi* (2nd ed.). Universitas Terbuka.
- Hultman, K. (2003). Resistance to Change, Managing. *Encyclopedia of Information Systems*. [https://doi.org/Hultman, K. \(2003\). Resistance to Change, Managing. Encyclopedia of Information Systems, 693–705. doi:10.1016/b0-12-227240-4/00149-0](https://doi.org/Hultman, K. (2003). Resistance to Change, Managing. Encyclopedia of Information Systems, 693–705. doi:10.1016/b0-12-227240-4/00149-0)
- JP, K. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kane, G. C., Palmer, D., Philips Nguyen, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review & Deloitte*, 57181, 27. <http://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Kuusisto. (2017). Organizational effects of digitalization: A literature review. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 20(3), 341–362. [https://doi.org/Kuusisto, M. \(2017\). Organizational effects of digitalization: A literature review. International Journal of Organization Theory & Behavior, 20\(3\), 341–362. doi:10.1108/ijotb-20-03-2017-b003](https://doi.org/Kuusisto, M. (2017). Organizational effects of digitalization: A literature review. International Journal of Organization Theory & Behavior, 20(3), 341–362. doi:10.1108/ijotb-20-03-2017-b003)
- Lauer, T. (2021). Success Factor Person: Right Leadership in Change. In *Change Management*. https://doi.org/10.1007/978-3-662-62187-5_6
- Laumer, S., & Eckhardt, A. (2015). *Why Do People Reject Technologies: A Review of User Resistance Theories Why Do People Reject Technologies: A Review of User Resistance Theories*. September 2011. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6108-2>
- Lee, J.-C., Shiue, Y.-C., & Chen, C.-Y. (2016). Examining the impacts of organizational culture an top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement. *Computers in Human Behavior*.
- Lewin, K. (1976). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row.
- Linton, J. (1998). Diffusion of innovations. In *Circuits Assembly* (Vol. 9, Issue 4). Free Press. <https://doi.org/10.4337/9781800883284.diffusion.of.innovations>
- Mahajan, V. (2004). Innovation diffusion. *Technology Review*, 107(10), 18.
- Markee, N. (1992). The Diffusion of Innovation in Language Teaching. *Annual Review of Applied Linguistics*, 13, 229–243. <https://doi.org/10.1017/s0267190500002488>
- Markus, M. L. (2004). Technochange management: Using IT to drive organizational change. *Journal of Information Technology*, 19(1), 4–20. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000002>
- McCabe, D. (2020). Changing Change Management. *Changing Change Management*, July. <https://doi.org/10.4324/9780429029981>
- Meade, N., & Islam, T. (2006). Modelling and forecasting the diffusion of innovation - A 25-year review. *International Journal of Forecasting*, 22(3), 519–545. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2006.01.005>
- Mukti, D. P., & Dudija, N. (2016). *Organizational Change Dynamics: A Learning Organization Process toward World Class Organization*. *Iscl*, 69–78. <https://doi.org/10.2991/iscl-15.2016.15>
- Nwankpa, J. K. (2015). *Computers in Human Behavior ERP system usage and benefit: A model of antecedents and outcomes*. 45, 335–337.
- Ostmeier, E., & Strobel, M. (2022). Building skills in the context of digital transformation: How industry digital maturity drives proactive skill development. *Journal of Business Research*, 139(January 2020), 718–730. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.020>
- Paton A, R., & McCalman, J. (2008). *Change Management: A Guide to Effective Implementation* (Third Edit). SAGE.
- Rogers, B. E., & Dunkerley, D. (2016). *CRISC: Certified in Risk and Information Systems Control*. McGraw-Hill Education.
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: rethink your business for the digital age*. Columbia University Press.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovation*.

- Rushendi, Sarwititi Sarwoprasdjo, R. S. H. (2016). *Influence of Interpersonal Communication Media on Adoption Decision of the Integrated Citronella–Livestock Bio-industry Farming Innovation in West Java Province*. 34(2), 135–144.
- Seemann, K. (2003). Basic principles in holistic technology education. *Journal of Technology Education*, 14(2), 28–39. <https://doi.org/10.21061/jte.v14i2.a3>
- Shang, S., & Seddon, P. B. (2002). *perspective*. 2000, 271–299.
- Spafford, G. (2013). *Know the Top Five Reasons Why New Change Management Implementations Fail and How to Avoid Failure*.
- Sumardjo. (2016). Pengertian Komunikasi Inovasi. *Komunikasi Inovasi, Sumardjo 2014*, 1–60.
- Suuronen, S., Ukko, J., Eskola, R., Semken, R. S., & Rantanen, H. (2022). A systematic literature review for digital business ecosystems in the manufacturing industry: Prerequisites, challenges, and benefits. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 37, 414–426. <https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2022.02.016>
- Turner, D. M., Hallencreutz, J., & Haley, H. (2009). Leveraging the value of an organizational change management methodology. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 9(9), 25–34. <https://doi.org/10.18848/1447-9524/cgp/v09i09/49802>
- Veile, J. W., Schmidt, M. C., & Voigt, K. I. (2022). Toward a new era of cooperation: How industrial digital platforms transform business models in Industry 4.0. *Journal of Business Research*, 143(November 2021), 387–405. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.062>
- W, B., & S, B. (2009). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Da Capo Lifelong Books.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). *Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review Analyzing The Past To Prepare For The Future: Writing A*. 26(2).
- Wibowo. (2006). *Managing Change: Pengantar Manajemen Perubahan*. Penerbit Alfabeta.
- Winardi. (2006). *Manajemen Perubahan*. Kencana Prenada Media Group.