

Manajemen Perubahan di Sektor Pemerintahan: Peran Digital leadership dalam Transformasi Digital

Suharyoto¹, Dian Anita Nuswantara², Dwiarko Nugrohoseno³, Pharatt Run⁴

24081626016@mhs.unesa.ac.id¹, diananita@unesa.ac.id²,

dwiarkonugrohoseno@unesa.ac.id³, pharatt.r@mail.rmutk.ac.th⁴

^{1,2,3}Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

⁴Institute of Science Innovation and Culture (ISIC), Rajamangala University of Technology
Krungthep, Thailand

Abstrak

Transformasi digital telah menjadi agenda utama dalam sektor pemerintahan di berbagai negara. Namun, implementasi perubahan dalam birokrasi pemerintahan sering kali menghadapi berbagai tantangan, seperti resistensi organisasi, keterbatasan sumber daya manusia dan teknologi, serta kompleksitas regulasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan digital (digital leadership) menjadi faktor kunci yang dapat menentukan keberhasilan transformasi digital dalam sektor publik. Penelitian ini mengadopsi pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan metode PRISMA untuk mengkaji tren penelitian terkait strategi manajemen perubahan dan digital leadership dalam pemerintahan selama dua dekade terakhir. Hasil analisis menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada adopsi teknologi, tetapi juga pada kesiapan budaya organisasi, peran kepemimpinan visioner, serta kebijakan yang mendukung inovasi. Selain itu, faktor organisasi, kompetensi digital pegawai, serta regulasi yang adaptif juga berkontribusi dalam mempercepat implementasi perubahan.

Kata Kunci: Transformasi Digital; Change Management; Kepemimpinan Digital; Sektor Publik; Teknologi Pemerintahan

Abstract

Digital transformation has become a major agenda in the government sector in various countries. However, the implementation of changes in the government bureaucracy often faces various challenges, such as organizational resistance, limited human and technological resources, and regulatory complexity. In this context, digital leadership is a key factor that can determine the success of digital transformation in the public sector. This research adopts a Systematic Literature Review (SLR) approach with the PRISMA method to examine research trends related to change management strategies and digital leadership in government over the past two decades. The results of the analysis show that the success of digital transformation depends not only on technology adoption, but also on the readiness of organizational culture, the role of visionary leadership, and policies that support innovation. In addition, organizational factors, employee digital competencies, and adaptive regulations also contribute to accelerating the implementation of change.

Keywords: Digital Transformation; Change Management; Digital Leadership; Public Sector; Government Technology

PENDAHULUAN

Dalam era transformasi digital, sektor pemerintahan menghadapi tantangan besar dalam mengelola perubahan. Lembaga pemerintah secara tradisional dikenal dengan struktur birokrasi yang kaku dan hierarkis, sementara lingkungan digital menuntut adaptasi yang cepat dan fleksibilitas tinggi (Fountain & Kennedy, 2001). Paradoks ini menciptakan kebutuhan akan strategi manajemen perubahan yang efektif agar organisasi pemerintahan dapat tetap relevan dan responsif terhadap dinamika yang berkembang (Andrews et al., 2005).

Transformasi digital telah membawa perubahan yang signifikan dalam berbagai aspek tata kelola pemerintahan, mulai dari sistem pelayanan publik berbasis digital hingga penggunaan teknologi kecerdasan buatan dalam pengambilan keputusan (Mergel et al., 2019). Namun, implementasi perubahan dalam organisasi publik tidaklah mudah. Faktor-faktor seperti resistensi terhadap perubahan (Oreg, 2006), keterbatasan sumber daya manusia dan teknologi, serta kompleksitas regulasi sering kali menjadi hambatan utama (Van der Voet, 2014). Oleh karena itu, diperlukan strategi manajemen perubahan yang tidak hanya berorientasi pada teknologi tetapi juga mempertimbangkan aspek kepemimpinan, budaya organisasi, serta keterlibatan seluruh pemangku kepentingan (Armenakis et al., 1993).

Salah satu faktor kunci dalam keberhasilan manajemen perubahan adalah kepemimpinan digital (digital leadership). Pemimpin yang memiliki kemampuan digital yang kuat dapat membantu organisasi beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan memastikan bahwa transformasi digital berjalan efektif (Westerman et al., 2014). Digital leadership bukan hanya tentang pemanfaatan teknologi, tetapi juga mencakup kemampuan untuk mengelola inovasi, membangun budaya kerja yang adaptif, serta mengembangkan kompetensi digital dalam organisasi (Kane et al., 2019). Namun, belum banyak penelitian yang secara spesifik mengidentifikasi variabel utama yang memengaruhi efektivitas digital leadership dalam sektor pemerintahan.

Berdasarkan uraian latar belakang, artikel ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen perubahan, memerlukan transformasi digital leadership, mengidentifikasi variabel-variabel yang memengaruhi digital leadership dalam sektor pemerintahan. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana pemerintah dapat memperkuat kepemimpinan digital atau variabel yang mempengaruhi digital leadership.

Manajemen perubahan dalam sektor pemerintahan merupakan topik yang semakin relevan dalam beberapa dekade terakhir, terutama dengan meningkatnya tekanan untuk beradaptasi dengan era digital. Berbagai penelitian telah membahas bahwa birokrasi pemerintahan memiliki karakteristik yang cenderung rigid dan hierarkis, yang sering kali menghambat fleksibilitas dalam menghadapi perubahan (Fernandez & Rainey, 2006). Meski demikian, transformasi digital telah mendorong instansi pemerintahan untuk lebih terbuka terhadap inovasi dan model kerja yang lebih adaptif (Mergel et al., 2019).

Berbagai teori manajemen perubahan telah digunakan untuk memahami proses adaptasi dalam organisasi pemerintahan, khususnya dalam konteks transformasi digital. Salah satu teori yang banyak digunakan adalah model perubahan tiga tahap dari Lewin (1951), yang mencakup proses unfreezing (menciptakan kesiapan dan kesadaran akan perlunya perubahan), changing (implementasi perubahan), dan refreezing (menstabilkan perubahan dalam budaya organisasi) (Burnes, 2004). Model ini relevan untuk menjelaskan bagaimana organisasi pemerintahan perlu membentuk kesiapan internal sebelum menerapkan transformasi digital secara menyeluruh. Selain itu, pendekatan yang lebih kontemporer seperti teori manajemen perubahan berbasis kepemimpinan transformasional juga penting digunakan untuk mengaitkan peran pemimpin digital dalam menciptakan visi, menginspirasi perubahan, dan mengarahkan organisasi menuju budaya kerja yang lebih adaptif dan inovatif.

Dalam konteks sektor publik, penerapan strategi manajemen perubahan sering kali menghadapi berbagai kendala, termasuk resistensi dari pegawai, keterbatasan sumber daya, serta kebijakan yang kurang mendukung (Oreg, 2006). Oleh karena itu, kepemimpinan digital menjadi faktor kunci yang dapat membantu mengatasi tantangan tersebut. Digital leadership berperan dalam mendorong inovasi, meningkatkan literasi digital dalam organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif terhadap perubahan teknologi (Mergel et al., 2019). Selain itu, faktor lain seperti kesiapan organisasi dan budaya digital juga memiliki pengaruh besar dalam keberhasilan manajemen perubahan (Armenakis et al., 1993).

Dengan semakin berkembangnya teknologi, digitalisasi telah menjadi pendorong utama dalam perubahan struktur dan operasional organisasi pemerintahan. Implementasi e-government, pemanfaatan big data, serta integrasi kecerdasan buatan dalam pengambilan kebijakan menjadi bukti bahwa sektor publik tidak dapat menghindari transformasi digital (Dunleavy et al., 2006). Namun demikian, literatur menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi tersebut sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan digital yang mampu mengarahkan perubahan secara strategis dan berkelanjutan (Westerman et al., 2014). Oleh karena itu, penelitian ini secara khusus menelaah faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan digital dalam konteks manajemen perubahan di sektor pemerintahan. sehingga dapat memberikan kontribusi dalam merancang pendekatan transformatif yang lebih relevan dengan tantangan digital saat ini

METODE PENELITIAN

Review Protocol – PRISMA

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Systematic Literature Review* (SLR) yang mengikuti kerangka PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). PRISMA menyediakan pedoman standar untuk pelaporan tinjauan sistematis dan meta-analisis yang memastikan bahwa proses seleksi dan sintesis literatur dilakukan secara transparan, sistematis, dan dapat direplikasi (Liberati et al., 2009; Moher et al., 2010).

Pendekatan PRISMA dalam penelitian ini digunakan untuk meningkatkan transparansi dan kualitas pelaporan dalam tinjauan sistematis mengenai strategi manajemen perubahan dalam sektor pemerintahan di era digital. Pembaruan berkelanjutan dalam metode PRISMA juga membantu meningkatkan ketelitian dan kualitas penelitian tinjauan literatur di berbagai disiplin ilmu (Page et al., 2021).

Formulasi Pertanyaan Penelitian

Agar proses tinjauan sistematis tetap fokus, pertanyaan penelitian diformulasikan sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi manajemen perubahan dalam sektor pemerintahan di era digital dipengaruhi oleh praktik kepemimpinan digital?
2. Faktor-faktor apa saja yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan digital dalam mendukung transformasi organisasi pemerintahan??

Pertanyaan penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi utama dalam manajemen perubahan pada sektor publik di era digital serta mengeksplorasi faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan digital dalam implementasi transformasi tersebut.

Strategi Pencarian Sistematis

a. Identifikasi

Pencarian literatur dilakukan menggunakan database Scopus (URL: <https://scopus.com/>), yang dikenal sebagai salah satu basis data akademik terbesar dengan cakupan luas terhadap jurnal-jurnal yang telah melalui proses peer-review (Naude & Young, 2018; Zahedi et al., 2014). Scopus juga memungkinkan pelacakan kutipan dan indeksasi yang komprehensif, menjadikannya sumber yang andal untuk penelitian tinjauan literatur sistematis. Untuk mengidentifikasi penelitian yang relevan, digunakan query pencarian berbasis Boolean dengan kata kunci *Search Query: ("change management" OR "transformation") AND ("government" OR "public sector") AND ("digital" OR "leadership" OR "effectiveness")*. Pencarian ini diterapkan pada judul, abstrak, dan kata kunci untuk memastikan cakupan studi yang luas dan relevan dengan topik penelitian.

b. Penyaringan (*Screening*)

Langkah ini bertujuan untuk menyaring hasil pencarian awal agar hanya studi yang sesuai dengan tujuan penelitian yang dipertimbangkan lebih lanjut.

1. Tahap pertama, artikel yang diperoleh melalui pencarian awal dalam Scopus disaring berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi berikut:

Tabel 1. Kriteria Seleksi Studi

Kriteria	Inklusi	Eksklusi
Periode Publikasi	2005– 2025	< 2005
Jenis Publikasi	Artikel peer-reviewed	Konferensi, buku, review, survei pendek
Bahasa	Inggris	Non-Inggris
Fokus Kajian	Kepemimpinan digital dan manajemen perubahan dalam sektor publik	Studi di sektor privat atau tidak relevan dengan topik penelitian

2. Tahap kedua, artikel yang telah lolos seleksi awal kemudian disaring lebih lanjut berdasarkan relevansi dengan topik penelitian, dengan memeriksa abstrak dan kata kunci.
3. Tahap ketiga, setelah abstrak ditinjau, artikel yang dianggap relevan diperiksa dalam teks lengkapnya untuk memastikan kesesuaiannya dengan fokus penelitian.

Dari hasil pencarian awal, diperoleh 66 artikel yang sesuai dengan kata kunci. Setelah proses penyaringan pertama berdasarkan jenis publikasi dan bahasa, jumlah artikel yang tersisa adalah 25. Kemudian, setelah abstrak diperiksa, jumlah artikel yang masih relevan berkurang menjadi 11. Terakhir,

setelah pemeriksaan teks penuh, hanya 14 artikel yang benar-benar sesuai dengan tujuan penelitian dan dilanjutkan ke tahap analisis. Proses seleksi artikel ini diilustrasikan dalam Diagram PRISMA (Gambar 1).

c. Kelayakan (*Eligibility*)

Pada tahap ini, artikel yang telah lolos seleksi sebelumnya diperiksa lebih lanjut untuk memastikan bahwa isinya secara langsung membahas manajemen perubahan dalam sektor pemerintahan di era digital dan kepemimpinan digital. Artikel yang berfokus pada sektor privat atau yang tidak memberikan wawasan baru dalam konteks transformasi digital di sektor publik dikeluarkan dari dataset akhir. Artikel yang tidak memenuhi kriteria berikut dikeluarkan:

1. Tidak secara eksplisit membahas strategi manajemen perubahan dalam konteks digitalisasi sektor pemerintahan
 2. Fokus utama pada kepemimpinan di sektor public dan pemerintah
 3. Tidak menyediakan data empiris atau tidak berbasis pada framework akademik yang jelas
- Setelah proses kelayakan ini, tersisa 14 artikel yang dipertimbangkan untuk tahap sintesis literatur.

d. Penilaian Kualitas (*Quality Appraisal*)

Untuk memastikan bahwa hanya studi yang memiliki kredibilitas tinggi yang digunakan dalam sintesis literatur, dilakukan penilaian kualitas menggunakan Mixed-Methods Appraisal Tool (MMAT). Kriteria yang digunakan dalam penilaian ini mencakup:

- Kesesuaian desain penelitian dengan pertanyaan penelitian
- Validitas metode pengumpulan data
- Ketepatan metode analisis data yang digunakan

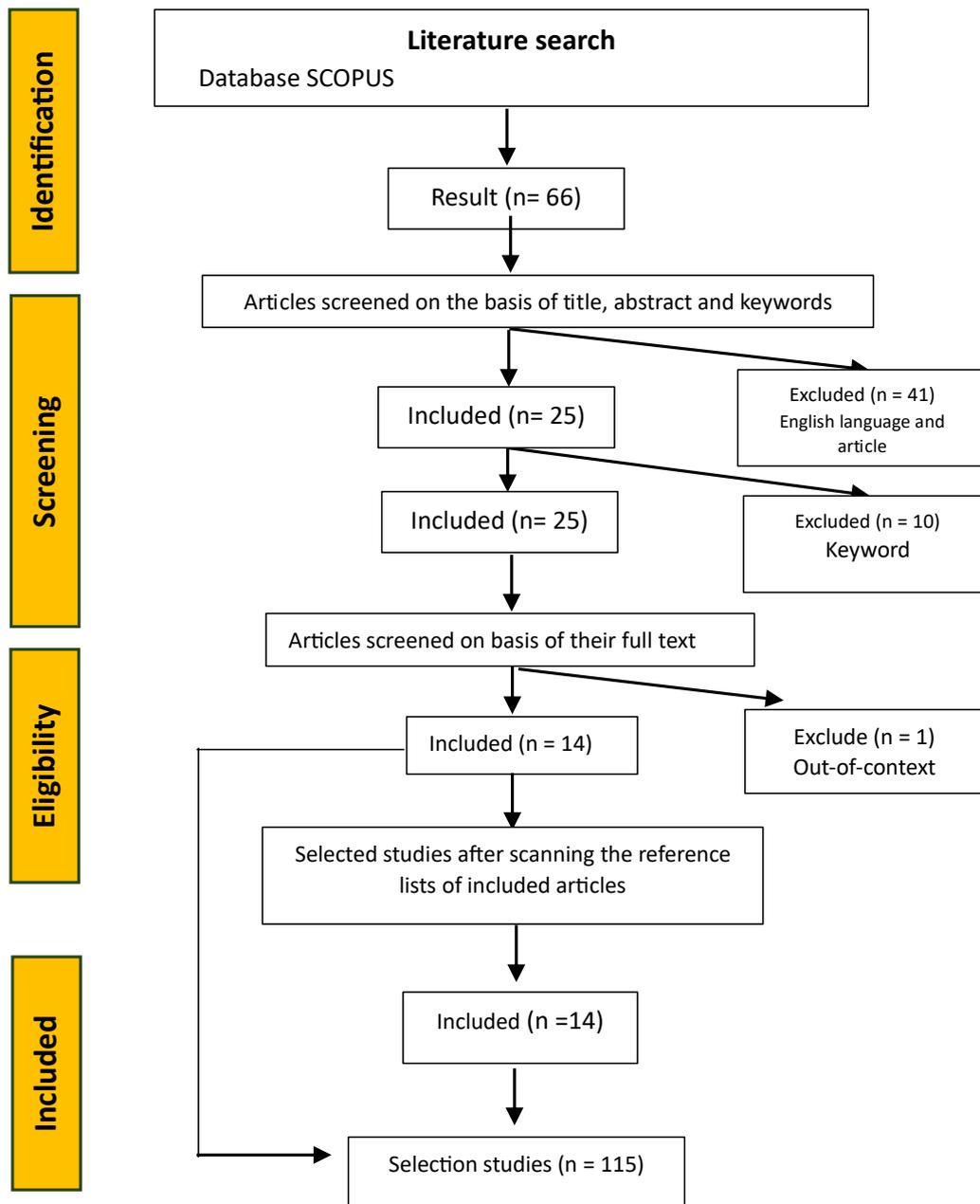
Setelah dilakukan evaluasi dengan MMAT, 14 artikel dipilih sebagai referensi utama dalam penelitian ini.

e. Sintesis Data

Setelah proses seleksi artikel dilakukan, studi-studi yang terpilih dianalisis menggunakan pendekatan thematic synthesis, di mana temuan penelitian dikategorikan ke dalam tema-tema utama yang relevan dengan rumusan pertanyaan penelitian. Dua tema utama yang diidentifikasi meliputi:

1. Strategi manajemen perubahan dalam sektor pemerintahan di era digital
2. Faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan digital dalam konteks manajemen perubahan

Analisis tematik ini memungkinkan identifikasi pola umum, pendekatan yang digunakan, serta kesenjangan penelitian terkait peran digital leadership dalam mendukung strategi perubahan di sektor publik. Temuan ini menjadi landasan penting dalam pengembangan studi lebih lanjut yang berfokus pada penguatan kapasitas kepemimpinan digital dalam menghadapi tantangan transformasi digital di lingkungan birokrasi.



Gambar 1. PRISMA

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil sintesis sistematis menggunakan pendekatan PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), penelitian ini berhasil mengidentifikasi temuan-temuan utama yang menjawab pertanyaan penelitian. Hasil yang diperoleh dikelompokkan ke dalam dua tema besar, yaitu: (1) strategi manajemen perubahan dalam sektor pemerintahan di era digital, dan (2) faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan digital. Berikut ini adalah uraian hasil yang ditemukan oleh peneliti.

1. Strategi Manajemen Perubahan dalam Sektor Pemerintahan di Era Digital

Transformasi digital dalam sektor pemerintahan bukan sekadar perubahan teknologi, melainkan juga perubahan struktural, budaya, dan kebijakan yang mendukung operasionalisasi digitalisasi. Pemerintahan yang berhasil bertransformasi digital memiliki strategi yang terstruktur dalam mengelola perubahan, dengan pendekatan yang mencakup visi strategis (Bravo et al., 2024), transformasi budaya organisasi Bjerke-Busch & Aspelund (2021), serta kepemimpinan kolaboratif dan inovatif (Al-Khayari et al., 2024).

a) Visi Strategis dan Arah Kebijakan

Sebuah transformasi digital yang efektif harus diawali dengan visi strategis yang jelas. Tanpa visi yang kuat, organisasi pemerintahan cenderung mengalami fragmentasi dalam implementasi teknologi. Pemimpin harus mampu mengartikulasikan tujuan transformasi secara konkret dan menyelaraskan visi tersebut dengan kebijakan serta rencana strategis organisasi (Bravo et al., 2024). Selain itu, investasi dalam infrastruktur digital dan pengembangan keterampilan pegawai menjadi elemen penting dalam mendorong keberhasilan transformasi ini. Negara-negara yang telah mengadopsi kebijakan yang mendukung penguatan digitalisasi sektor publik, seperti Estonia dan Singapura, menunjukkan tingkat keberhasilan yang lebih tinggi dalam implementasi e-government (Rekunen et al., 2025). Oleh karena itu, kebijakan pemerintah harus diarahkan pada peningkatan literasi digital, alokasi anggaran untuk inovasi teknologi, serta pembentukan unit khusus yang bertanggung jawab atas transformasi digital.

b) Perubahan Budaya Organisasi dan Manajemen Resisten

Salah satu tantangan terbesar dalam transformasi digital sektor publik adalah resistensi terhadap perubahan. Birokrasi pemerintahan sering kali memiliki sistem yang kompleks dan kaku, sehingga sulit untuk beradaptasi dengan inovasi digital. Penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi lebih bergantung pada kesiapan budaya organisasi dibandingkan faktor teknologi semata (Tangi et al., 2021). Untuk mengatasi resistensi ini, pemerintah perlu menerapkan strategi komunikasi perubahan yang efektif. Pegawai negeri sipil harus dilibatkan sejak tahap awal transformasi agar mereka merasa memiliki bagian dalam proses perubahan. Studi oleh Bjerke-Busch & Aspelund (2021) menemukan bahwa organisasi yang menerapkan pendekatan berbasis partisipasi dalam transformasi digital mengalami resistensi yang lebih rendah dibandingkan dengan organisasi yang hanya menerapkan perubahan secara top-down.

c) Kolaborasi dan Kepemimpinan yang Adaptif

Kolaborasi menjadi faktor kunci dalam mendorong inovasi digital di sektor publik. Pemerintahan yang sukses dalam digitalisasi adalah yang mampu membangun ekosistem kerja sama antara berbagai lembaga, sektor swasta, dan masyarakat sipil (Al-Khayari et al., 2024). Model kepemimpinan yang berbasis kerja sama dan berbagi wewenang memungkinkan adopsi teknologi yang lebih cepat dan lebih efektif. Contoh konkret dapat ditemukan pada inisiatif smart city, di mana pemerintah daerah bekerja sama dengan penyedia teknologi dan komunitas lokal untuk menciptakan solusi digital yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

2. Variabel yang Mempengaruhi Efektivitas *Digital leadership*

a) Faktor Organisasi dan Budaya

Efektivitas kepemimpinan digital sangat dipengaruhi oleh faktor organisasi dan budaya. Banyak organisasi pemerintahan masih beroperasi dalam struktur hierarkis yang kompleks, yang sering kali menghambat fleksibilitas dalam mengadopsi teknologi baru (Dunleavy & Evans, 2019). Selain itu, organisasi yang tidak memiliki budaya inovasi cenderung lebih lambat dalam merespons perubahan. Budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi dan eksperimen teknologi akan lebih mendukung transformasi digital dibandingkan dengan budaya yang konservatif (Tangi et al., 2021).

b) Faktor Sumber Daya Manusia

Salah satu tantangan utama dalam transformasi digital adalah kurangnya kompetensi digital di kalangan pegawai pemerintahan. Studi menunjukkan bahwa banyak pegawai negeri yang belum memiliki keterampilan teknologi yang memadai untuk mendukung digitalisasi layanan publik (Adewumi & Abasilim, 2024). Untuk mengatasi tantangan ini, program pelatihan dan pengembangan kapasitas digital harus menjadi prioritas. Pemerintah juga perlu menarik talenta digital dari sektor swasta agar dapat mempercepat adopsi teknologi dalam birokrasi.

c) Faktor Kebijakan dan Teknologi

Keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada kesiapan organisasi dan sumber daya manusia, tetapi juga pada kebijakan dan regulasi yang mendukung. Regulasi yang fleksibel dan adaptif terhadap perubahan teknologi memungkinkan organisasi pemerintahan untuk lebih cepat berinovasi

(Ravesteijn et al., 2023). Selain itu, adopsi teknologi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi juga menjadi faktor kunci. Pemerintah harus memastikan bahwa teknologi yang digunakan memiliki interoperabilitas yang baik dan dapat meningkatkan efektivitas layanan publik (Milakovich, 2021).

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital dalam sektor pemerintahan sangat bergantung pada efektivitas strategi manajemen perubahan yang didukung oleh kepemimpinan digital yang adaptif dan visioner. Temuan ini sejalan dengan model perubahan tiga tahap dari Lewin (1951), yaitu *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Dalam konteks birokrasi pemerintahan, proses *unfreezing* diwujudkan melalui pembentukan visi strategis dan arah kebijakan yang jelas. Hal ini memperkuat pandangan Burnes (2004) bahwa kesiapan organisasi adalah tahap awal yang esensial untuk memulai perubahan yang menyeluruh.

Selanjutnya, pada tahap *changing*, terlihat bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh implementasi teknologi semata, tetapi juga oleh transformasi budaya organisasi dan kepemimpinan yang kolaboratif. Ini sejalan dengan teori Armenakis et al. (1993) mengenai pentingnya komunikasi perubahan dan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan. Strategi perubahan yang bersifat partisipatif terbukti mampu menurunkan resistensi dan meningkatkan adopsi inovasi di lingkungan birokrasi yang cenderung rigid.

Peran kepemimpinan digital (*digital leadership*) menjadi sangat krusial dalam mengarahkan perubahan tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh Westerman et al. (2014) dan Kane et al. (2019), pemimpin digital yang efektif tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga mampu membangun budaya kerja yang inovatif dan membina kapasitas digital sumber daya manusia. Temuan ini memperkuat argumen bahwa *digital leadership* adalah faktor pendorong utama dalam memastikan transformasi digital berjalan secara strategis dan berkelanjutan.

Adapun temuan mengenai pengaruh faktor organisasi, sumber daya manusia, serta kebijakan dan teknologi terhadap efektivitas kepemimpinan digital menunjukkan bahwa *digital leadership* tidak dapat berdiri sendiri, tetapi sangat dipengaruhi oleh konteks institusional dan dukungan struktural. Hal ini menguatkan pandangan Tangi et al. (2021) bahwa kesiapan organisasi dan budaya inovatif menjadi prasyarat penting bagi keberhasilan kepemimpinan digital.

Dari sisi kebijakan, temuan penelitian mendukung literatur sebelumnya (Ravesteijn et al., 2023) yang menekankan bahwa regulasi yang adaptif menjadi katalis dalam proses digitalisasi sektor publik. Regulasi yang terlalu kaku akan menghambat pemanfaatan teknologi baru dan memperlambat pengambilan keputusan yang berbasis data. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan yang mampu menjembatani dinamika teknologi dengan kebutuhan organisasi pemerintahan.

SIMPULAN

Penelitian ini menganalisis strategi manajemen perubahan dalam sektor pemerintahan di era digital serta faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas *digital leadership*. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi digital dalam sektor pemerintahan bukan hanya melibatkan adopsi teknologi baru, tetapi juga perubahan mendalam dalam budaya kerja, kepemimpinan, dan kebijakan organisasi. Oleh karena itu, strategi manajemen perubahan yang efektif sangat penting untuk memastikan bahwa transformasi digital dapat berhasil, terutama di tengah tantangan birokrasi yang kaku, resistensi terhadap perubahan, dan keterbatasan sumber daya manusia serta teknologi.

Dalam hal ini, *digital leadership* terbukti memainkan peran kunci dalam mendukung perubahan yang efektif di sektor pemerintahan. Pemimpin yang memiliki kompetensi digital tidak hanya dapat memimpin organisasi menuju adopsi teknologi baru, tetapi juga membangun budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan inovatif. Kepemimpinan digital yang efektif memerlukan pemahaman mendalam tentang teknologi dan kemampuan untuk mengelola inovasi serta membangun kapasitas organisasi dalam merespons perubahan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas *digital leadership* dalam manajemen perubahan mencakup kesiapan organisasi, budaya digital yang terbuka terhadap inovasi, serta dukungan kebijakan dan regulasi yang adaptif. Temuan ini menegaskan bahwa transformasi digital di sektor pemerintahan tidak dapat dicapai tanpa dukungan dari berbagai elemen organisasi, termasuk struktur yang mendukung, kebijakan yang fleksibel, dan kemampuan untuk membangun keterampilan digital di kalangan pegawai.

Namun demikian, tantangan besar yang masih perlu diatasi mencakup pengembangan kompetensi digital di kalangan pegawai serta upaya harmonisasi kebijakan dengan perkembangan teknologi yang pesat. Oleh karena itu, strategi manajemen perubahan dalam sektor publik harus mencakup pendekatan yang

komprehensif, melibatkan seluruh pemangku kepentingan, serta didukung oleh visi yang jelas dari pemimpin organisasi. Dengan demikian, sektor pemerintahan dapat mengelola perubahan secara lebih efektif dan memastikan bahwa transformasi digital memberikan manfaat yang nyata bagi masyarakat luas.

SARAN PENGEMBANGAN PENELITIAN LANJUT (*FUTURE RISET*)

Untuk penelitian di masa mendatang, pengembangan studi mengenai manajemen perubahan dan digital leadership dalam sektor pemerintahan sebaiknya berfokus pada pendekatan yang lebih empiris dan kontekstual, terutama dengan menggali dinamika lokal di berbagai tingkat pemerintahan. Penelitian selanjutnya dapat menelaah lebih lanjut bagaimana faktor-faktor internal, seperti gaya kepemimpinan digital, kesiapan organisasi, dan budaya digital, mempengaruhi efektivitas transformasi digital dalam birokrasi yang kompleks. Pemahaman lebih dalam tentang interaksi antara teknologi, budaya organisasi, dan kebijakan publik akan membantu memberikan wawasan lebih lengkap mengenai faktor-faktor yang mendukung atau menghambat perubahan.

Selain itu, riset komparatif lintas negara atau lintas sektor publik-swasta juga dapat memberikan kontribusi penting dalam memahami praktik terbaik (*best practices*) dalam pengelolaan perubahan berbasis digital leadership. Melalui perbandingan antar negara atau sektor, penelitian dapat mengidentifikasi variabel-variabel yang secara konsisten berkontribusi pada keberhasilan transformasi digital di berbagai konteks.

Metode campuran (*mixed methods*) dan pendekatan longitudinal juga sangat disarankan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang proses transformasi digital dari waktu ke waktu. Pendekatan ini akan memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi perubahan yang terjadi secara bertahap dan mengukur dampaknya terhadap efektivitas digital leadership serta hasil transformasi. Lebih lanjut, penelitian yang fokus pada pengembangan kompetensi digital ASN (Aparatur Sipil Negara), kesiapan teknologi, serta pengaruh struktur organisasi terhadap keberhasilan perubahan digital sangat penting untuk dilakukan. Studi-studi ini dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap perumusan kebijakan yang lebih responsif dan berbasis bukti, yang pada akhirnya akan memperkuat keberhasilan transformasi digital di sektor pemerintahan.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdulrahman, B. M. A., & Mohammed, S. M. (2024). Investigating the Impact of Digital leadership Dimensions on Service Economics Dimensions: An Empirical Study of Service Ministries in the Kingdom of Saudi Arabia. *International Review of Management and Marketing*, 14(6), 325–333. <https://doi.org/10.32479/irmm.17269>
- Adewumi, A. P., & Abasilim, U. D. (2024). Digital Competency and Public Sector Digital Transformation in Nigeria. *ACM International Conference Proceeding Series*, 56–66. <https://doi.org/10.1145/3680127.3680131>
- Albannai, N. A., Raziq, M. M., Malik, M., Scott-Kennel, J., & Igoe, J. (2024). Unraveling the role of digital leadership in developing digital dynamic capabilities for the Digital Transformation of firms. *Benchmarking*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2023-0756>
- Al-Khayari, N. M., Yousefi, M., & Aigbogun, O. (2024). A predictive model for collaborative leadership in Digital Transformation: Does it make a difference in Oman's e-government performance? *Foresight*, 26(5), 775–792. <https://doi.org/10.1108/FS-08-2023-0163>
- Andrews, R., Boyne, G. A., Meier, K. J., O'Toole, L. J., & Walker, R. M. (2005). Representative bureaucracy, organizational strategy, and public service performance: An empirical analysis of english local government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 489–504. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui032>
- Androniceanu, A., Sabie, O.-M., Georgescu, I., & Drugău-Constantin, A.-L. (2023). Main factors and causes that are influencing the digital competences of human resources. *Administratie Si Management Public*, 41, 26–53. <https://doi.org/10.24818/AMP/2023.41-02>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>

- Bjerke-Busch, L. S., & Aspelund, A. (2021). Identifying Barriers for Digital Transformation in the Public Sector. In *Management for Professionals: Vol. Part F457* (pp. 277–290). https://doi.org/10.1007/978-3-030-69380-0_15
- Bravo, L. M., Arenas, J. L., Castillo, F. E., & Diaz, M. F. (2024). Digital Transformation strategies in governmental environments. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*.
- Dunleavy, P., & Evans, M. (2019). Australian administrative elites and the challenges of digital-era change. *Journal of Chinese Governance*, 4(2), 181–200. <https://doi.org/10.1080/23812346.2019.1596544>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead - Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- Fernandez, S. Z., & Rainey, H. G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*. www.aspanet.org
- Fountain, J. E., & Kennedy, J. F. (2001). *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change Enacting Technology*. Brookings Institution Press.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). Accelerating Digital Innovation Inside and Out Agile Teams, Ecosystems, and Ethics. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/big-ideas/digital-leadership>
- Kotter, J. P. (2006). *Leading Change*. Harvard Business Review. www.hbrreprints.org
- Kusanke, K., Pilgenröder, S., Kendziorra, J., & Winkler, T. J. (2023). Digital leadership in the Public Sector: Towards a Public Sector Digital leadership Competency Model. 29th Annual Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2023. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85187165301&partnerID=40&md5=a1410b6725cac0c8cb864f97fdd061e4>
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*.
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., Clarke, M., Devereaux, P. J., Kleijnen, J., & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *Journal of Clinical Epidemiology*, 62(10), e1–e34. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2009.06.006>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining Digital Transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Milakovich, M. E. (2021). Digital governance: Applying advanced technologies to improve public service. In *Digital Governance: Applying Advanced Technologies to Improve Public Service*. <https://doi.org/10.4324/9781003215875>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2010). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *International Journal of Surgery*, 8(5), 336–341. <https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2010.02.007>
- Naude, C., & Young, T. (2018). How to search and critically appraise the literature.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. In *The BMJ* (Vol. 372). BMJ Publishing Group. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

- Ravesteijn, P., Camu, T., Morsch, P., & Ongena, G. (2023). The Effect of E-Leadership on Digital Transformation in The Dutch Public Sector. 36th Bled EConference: Digital Economy and Society: The Balancing Act for Digital Innovation in Times of Instability, BLED 2023 - Proceedings, 363–378. <https://doi.org/10.18690/um.fov.4.2023.23>
- Rekunenko, I., Koldovskyi, A., Hordiienko, V., Yurynets, O., Abu Khalaf, B., & Ktit, M. (2025). Technology Adoption in Government Management: Public Sector Transformation Analysis. *Journal of Governance and Regulation*, 14(1), 150–160. <https://doi.org/10.22495/jgrv14i1art14>
- Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., & Noci, G. (2021). Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. *International Journal of Information Management*, 60. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102356>
- Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373–382. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.001>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press Books.
- Zahedi, Z., Costas, R., & Wouters, P. (2014). How well developed are altmetrics? A cross-disciplinary analysis of the presence of 'alternative metrics' in scientific publications. *Scientometrics*, 101(2), 1491–1513. <https://doi.org/10.1007/s11192-014-1264-0>