JMPIS: JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL
E-ISSN: 2716-375x
P-ISSN: 2716-3758
DINASTI REVIEW
https://dinastirev.org/JMPIS dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i6
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Manajemen Perubahan Perilaku Karyawan Pemerintah Daerah di Era Digitalisasi Layanan Publik

Vivin Naharani[1*], Siti Asiyah[2], Dwiyani Sudaryanti[3]
[1]Universitas Islam Malang, Malang, Indonesia, vivinkesra@gmail.com
[2]Universitas Islam Malang, Malang, Indonesia, siti.asiyah291169@gmail.com
[3]Universitas Islam Malang, Malang, Indonesia, dwiyanisudaryanti@unisma.ac.id

[*]Corresponding Author: vivinkesra@gmail.com

Abstract: *Management of behavioural change among local government employees in the era of public service Digitalization aims to analyse the management of behavioural change among employees in the context of local government bureaucracy during the transition to digitalisation in the public service sector. The theoretical basis of this research refers to Kurt Lewin's change management model, the concept of leadership style, employee engagement, and knowledge sharing. This study employs a qualitative approach with a case study design at the Social Affairs Office of Lumajang Regency. Data were collected through semi-structured interviews, non-participatory observation, and documentation, and then analysed thematically to identify patterns and dynamics of organisational digitalisation change. The results indicate that Kurt Lewin's Change Model remains relevant in local government organisations, although its implementation is influenced by structure, culture, and individual readiness. Transformational and participative leadership fosters an adaptable work environment, bolstered by informal actors who enhance horizontal communication during the digitalization transition period. Employee engagement fosters motivation and preparedness for digitalisation change, especially through employees' active involvement and social support. Knowledge sharing formally and informally accelerates digital adaptation and builds collaboration among employees. Technical, psychological, and cultural barriers underscore the need for contextual and sustainable change management, emphasising leadership, participation, and knowledge management in supporting the digitalisation of public organisations.*

Keywords: *Change Management, Employee Behavior, Public Sector, Digitalisation, Kurt Lewin*

Abstrak: Manajemen perubahan perilaku karyawan pemerintah daerah di era digitalisasi layanan publik bertujuan untuk menganalisis manajemen perubahan perilaku karyawan dalam konteks birokrasi pemerintah daerah selama masa transisi digitalisasi di sektor pelayanan publik. Dasar teori penelitian ini mengacu pada model manajemen perubahan Kurt Lewin, konsep gaya kepemimpinan, keterlibatan karyawan dan berbagi pengetahuan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus di Kantor Bagian Kesra

Kabupaten Lumajang, data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi non partisipatif, dan dokumentasi, kemudian dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi pola dan dinamika perubahan digitalisasi organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Model Perubahan Kurt Lewin tetap relevan dalam konteks organisasi pemerintahan daerah, meskipun pelaksanaannya dipengaruhi oleh struktur, budaya, dan kesiapan individu. Kepemimpinan transformasional dan partisipatif menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, didukung oleh aktor informal yang memperkuat komunikasi horizontal selama masa transisi digitalisasi. Keterlibatan karyawan yang tinggi meningkatkan motivasi dan kesiapan menghadapi perubahan digitalisasi, terutama melalui partisipasi aktif karyawan dan dukungan sosial. Berbagi pengetahuan secara formal dan informal mempercepat adaptasi digitalisasi dan membangun kolaborasi antar karyawan. Hambatan teknis, psikologis, dan budaya menegaskan perlunya manajemen perubahan yang kontekstual dan berkelanjutan, dengan penekanan pada kepemimpinan, partisipasi, dan pengelolaan pengetahuan dalam mendukung perubahan digitalisasi pada organisasi publik.

Kata Kunci: Manajemen Perubahan, Perilaku Karyawan, Sektor Publik, Digitalisasi, Kurt Lewin

PENDAHULUAN

Perubahan dalam organisasi merupakan hal yang tak terhindarkan, terutama di abad ke-21 yang ditandai oleh percepatan digitalisasi, serta dinamika sosial dan ekonomi. Dalam konteks ini, karyawan sebagai sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan adaptasi dan keberlanjutan organisasi (Bah et al., 2024; Beer, 2023; Montero-Guerra & Danvila-Del Valle, 2024). Kondisi ini menuntut organisasi untuk terus berinovasi dan menyesuaikan diri dengan tuntutan pasar yang dinamis. Oleh karena itu, manajemen perubahan yang efektif tidak hanya mengelola aspek struktural dan teknis, tetapi juga harus mencakup pengelolaan perilaku karyawan yang menjadi ujung tombak keberhasilan implementasi perubahan (Weiner, 2020). Berbagai teori perubahan manajemen menyatakan bahwa pengelolaan perubahan perilaku karyawan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan transformasi organisasi (Cameron & Green, 2024).

Perubahan perilaku karyawan tetap menjadi tantangan utama dalam manajemen reformasi, khususnya di sektor publik yang birokratis. Secara global, 85% karyawan tidak terlibat aktif dalam perubahan (Gallup, 2020), dan lebih dari 60% reformasi di negara berkembang terhambat oleh ketakutan kehilangan pekerjaan serta rendahnya adaptasi teknologi (World Bank, 2021). Di Indonesia, 70% instansi kesulitan mengelola perubahan perilaku karyawan terkait digitalisasi, sementara 85% karyawan membutuhkan pelatihan berkelanjutan (PANRB, 2023). Meskipun pelatihan telah diberikan di 80% instansi pada 2023 dan diikuti oleh 75% ASN pada 2024, 55% instansi masih menghadapi kendala integrasi sistem (LAN, 2024). Di Kabupaten Lumajang, rendahnya indeks SPBE (58,6), tingkat adaptasi teknologi (40%), keterlibatan karyawan (50%), dan profesionalitas ASN (67,82) menunjukkan perlunya strategi perubahan yang lebih adaptif dan berorientasi pada penguatan kapasitas SDM (BKD Lumajang, 2024). Di samping itu, tingkat kemiskinan di Lumajang tahun 2024 sebesar 8,65% menunjukkan tantangan sosial yang nyata, sehingga diperlukan transformasi birokrasi dan perubahan perilaku karyawan untuk mewujudkan layanan publik yang inklusif dan responsif (BPS Lumajang, 2024). Kondisi ini diperkuat oleh temuan PANRB pada tahun 2024 bahwa 27% instansi daerah, termasuk Lumajang, menghadapi hambatan perubahan akibat kepemimpinan dan kesiapan karyawan yang rendah (PANRB, 2024).

Gaya kepemimpinan dan partisipasi aktif karyawan berperan strategis dalam keberhasilan manajemen perubahan, terutama dalam mengatasi resistensi internal yang sering

kali lebih menghambat dibandingkan tantangan teknis (Al Khajeh, 2018; Sahay, 2023). Selain itu, praktik berbagi pengetahuan turut memperkuat proses pengambilan keputusan dan memperluas interaksi kolaboratif antarindividu. Hal ini menjadikan berbagi pengetahuan sebagai elemen strategis dalam mendukung terbentuknya organisasi yang adaptif dan responsif terhadap perubahan (Sun et al., 2024). Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan teoritis yang terstruktur dalam mengelola perubahan perilaku organisasi. Salah satu teori yang relevan dalam mengelola perubahan perilaku organisasi adalah Teori Perubahan Kurt Lewin, yang menekankan pendekatan terstruktur dalam memfasilitasi perubahan pada tingkat individu dan kelompok. Teori ini menyoroti pentingnya proses yang sistematis agar perubahan dapat diterima dan diimplementasikan secara efektif oleh karyawan (Lewin, 1947).

Dalam satu dekade terakhir, berbagai studi telah menerapkan Model Perubahan Kurt Lewin untuk menganalisis perubahan perilaku karyawan di berbagai sektor, terutama di sektor swasta dan organisasi internasional (Bah et al., 2024; Memon et al., 2022; Re et al., 2024). Namun, penerapan model ini di sektor publik, khususnya pada lembaga pemerintahan, masih terbatas. Meskipun terdapat studi di sektor pendidikan (Jinga et al., 2024) dan pemerintahan pusat (Adam, 2022), dinamika perubahan perilaku karyawan di lingkungan birokrasi daerah belum dikaji secara komprehensif. Selain itu, pendekatan kuantitatif mendominasi penelitian sebelumnya, sementara pendekatan kualitatif yang dapat mengungkap pengalaman mendalam karyawan terhadap perubahan masih jarang digunakan. Sementara itu, metode kualitatif dinilai mampu memberikan pemahaman lebih kaya terhadap dinamika individu dan kelompok dalam konteks birokrasi yang kompleks (Re et al., 2024). Oleh karena itu, diperlukan studi lanjutan yang mengadaptasi Model Lewin secara kontekstual dan memanfaatkan pendekatan kualitatif untuk mengeksplorasi perubahan perilaku karyawan di lembaga pemerintahan daerah.

Penelitian yang mengisi gap ini berpotensi memberikan kontribusi strategis dalam mengelola perubahan organisasi di sektor publik. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen perubahan perilaku karyawan dalam konteks birokrasi pemerintah daerah selama masa transisi digitalisasi di sektor pelayanan publik dengan studi kasus Kantor Kesejahteraan Sosial Kabupaten Lumajang melalui pendekatan Model Perubahan Kurt Lewin, konsep gaya kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan berbagi pengetahuan. Oleh sebab itu, fokus penelitian ini meliputi: 1) menganalisis penerapan model perubahan Kurt Lewin dalam perubahan perilaku karyawan; 2) mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap proses perubahan organisasi; 3) mengeksplorasi keterlibatan karyawan dan kesediaan untuk berubah dalam proses perubahan; 4) mengevaluasi pengaruh berbagi pengetahuan terhadap proses implementasi perubahan. Kebaruan penelitian ini terletak pada fokusnya di sektor publik lokal dan penggunaan metode kualitatif, yang memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap dinamika perilaku karyawan serta tantangan adaptasi dalam struktur organisasi yang birokratis. Penelitian ini penting untuk merumuskan solusi peningkatan kualitas layanan sosial melalui digitalisasi dan pengentasan kemiskinan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengkaji secara mendalam manajemen perubahan perilaku karyawan dalam konteks organisasi publik. Pendekatan ini dipilih karena mampu menangkap kompleksitas dinamika perilaku individu dan kelompok dalam menghadapi perubahan, khususnya di lingkungan birokrasi pemerintahan daerah yang memiliki karakteristik struktural dan kultural tersendiri. Lokasi penelitian dipusatkan di Kantor Bagian Kesejahteraan Rakyat (Kesra) Kabupaten Lumajang, Jawa Timur, yang dipilih secara purposif karena relevan dengan isu perubahan organisasi di sektor sosial pemerintahan daerah. Sumber data terdiri dari satu pimpinan dan sembilan anggota staf dengan masa kerja minimal dua tahun terlibat langsung dalam proses perubahan digitalisasi organisasi dan bersedia untuk berpartisipasi secara informatif. Data

dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur guna menggali persepsi, pengalaman, dan respons terhadap perubahan, dilengkapi dengan observasi langsung di lingkungan kerja dan analisis dokumen kelembagaan yang relevan. Analisis data dilakukan secara tematik mengikuti tahapan Braun & Clarke (2021), yang mencakup proses transkripsi dan reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan uji keabsahan data. Untuk menjaga validitas dan kredibilitas temuan, dilakukan triangulasi sumber, metode dan peneliti, serta konfirmasi data melalui member checking dengan partisipan utama. Pendekatan ini memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap proses perubahan perilaku karyawan dan tantangan implementasi digitalisasi dalam konteks birokrasi publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan Model Perubahan Kurt Lewin dalam Perubahan Perilaku Karyawan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kerangka tiga tahap Kurt Lewin—unfreezing, changing, dan refreezing—tetap relevan dalam konteks birokrasi pemerintahan daerah, mengingat kesederhanaan dan fleksibilitas kerangkanya dalam menjelaskan dinamika perubahan perilaku organisasi. Namun, efektivitas implementasinya sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengadaptasi model tersebut terhadap kondisi sosial-psikologis, budaya kerja, dan struktur kekuasaan yang khas di sektor publik, khususnya di Kantor Bagian Kesra Kabupaten Lumajang.

Pada tahap *unfreezing*, strategi sosialisasi, pelatihan, dan penegasan misi digitalisasi terbukti mendorong kesadaran kolektif akan pentingnya transformasi digital dalam birokrasi publik. Namun, upaya ini belum sepenuhnya menjangkau karyawan senior yang merasa kurang dilibatkan dalam proses perumusan kebijakan digitalisasi. Kondisi ini menegaskan bahwa keberhasilan awal perubahan digital tidak hanya bergantung pada komunikasi dan penjelasan urgensi, sebagaimana dikemukakan Yue et al. (2019), tetapi juga pada kepekaan terhadap faktor relasional dan inklusi struktural organisasi.

Tahap changing ditandai dengan penggunaan teknologi digital seperti Srikandi, Siperlu, E-Catalog, dan P3DN, yang memicu percepatan adaptasi perilaku terutama di kalangan karyawan muda. Namun, keterbatasan literasi digital menjadi hambatan signifikan bagi karyawan dengan kompetensi teknologi yang rendah. Situasi ini menguatkan pandangan Burnes & Hughes (2023) bahwa pelatihan dan pendampingan bukan hanya instrumen teknis, melainkan bagian integral dari proses perubahan psikologis dan pembentukan budaya kerja baru.

Tahap refreezing menunjukkan bahwa meskipun telah dilakukan berbagai penguatan melalui evaluasi penerapan sistem digital, pemberian penghargaan berbasis kinerja digital, dan komunikasi informal antarkaryawan, internalisasi nilai dan perilaku baru berbasis digital belum sepenuhnya merata di seluruh lapisan organisasi. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Beer (2023) bahwa perubahan di sektor publik memerlukan mekanisme penguatan yang berkesinambungan agar tidak kembali ke pola lama. Selain itu, perayaan atas keberhasilan jangka pendek juga penting dalam memotivasi karyawan dan memperkuat penerimaan terhadap norma baru, sebagaimana diungkapkan oleh Memon et al. (2022) dan Bah et al. (2024). Hal ini sejalan dengan prinsip refreezing menurut Lewin (1947), yang menekankan pentingnya stabilisasi kondisi baru agar perubahan dapat menyatu ke dalam budaya organisasi secara permanen.

Secara keseluruhan, penerapan model Lewin di lingkungan birokrasi pemerintah daerah memperluas pemahaman tentang perubahan organisasi digital dengan menyoroti pentingnya penyesuaian konteks, termasuk faktor budaya, struktur organisasi, dan dinamika kepemimpinan, guna memastikan bahwa setiap tahapan perubahan, khususnya dalam proses digitalisasi, berjalan secara efektif dan berkelanjutan. Resistensi terhadap perubahan digital tidak hanya muncul akibat kesenjangan keterampilan teknis, tetapi juga sebagai hasil dari pola

relasi, tingkat kepercayaan, dan struktur birokrasi yang kaku. Oleh karena itu, perubahan yang berkelanjutan dalam kerangka digitalisasi menuntut pengelolaan faktor teknis dan sosial-psikologis secara simultan agar transformasi digital benar-benar dapat diinternalisasi dalam budaya kerja organisasi.

Peran Gaya Kepemimpinan Dalam Proses Perubahan

Temuan penelitian menegaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan keberhasilan transformasi digitalisasi di Kantor Bagian Kesra Kabupaten Lumajang. Gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong adaptasi, pemberdayaan, dan peningkatan kinerja karyawan. Sejalan dengan studi Abdul-Azeez et al. (2024), Burnes et al. (2018), dan Yue et al. (2019) bahwa keteladanan, ruang dialog, serta visi yang jelas yang di berikan pimpinan menciptakan energi kolektif yang mempercepat perubahan digitalisasi. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak sekadar berfokus pada target organisasi, tetapi juga memfasilitasi pengembangan kapasitas individu agar mandiri dan proaktif sebagai agen perubahan digitalisasi organisasi.

Namun demikian, temuan lapangan menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan dan pengalaman sebagian karyawan. Dukungan pimpinan kerap dipersepsikan sebagai formalistik dan kurang menyentuh kebutuhan emosional maupun teknis, sehingga sebagian karyawan belum merasakan dampak positif dari pemimpin selama proses transformasi digitalisasi. Hal ini memperlihatkan pentingnya konsistensi komunikasi dan kehadiran pemimpin dalam ruang kerja operasional. Sejalan dengan temuan Al Khajeh (2018) dan Jinga et al. (2024), efektivitas kepemimpinan bukan hanya ditentukan oleh kebijakan, tetapi juga oleh empati dan keterlibatan aktif dalam dinamika harian organisasi. Ketidakhadiran simbolik pemimpin dalam interaksi kerja sering ditafsirkan sebagai kurangnya kepedulian terhadap proses perubahan.

Dalam konteks perubahan digitalisasi organisasi di Kantor Bagian Kesra Kabupaten Lumajang, pemimpin berperan sebagai penghubung strategis antara kebijakan dan praktik. Keberhasilan transformasi meningkat ketika pemimpin terlibat langsung dalam monitoring, memberi umpan balik, dan berperan aktif dalam proses pembelajaran digitalisasi. Fungsi ini sesuai dengan prinsip changing dalam model Lewin, di mana pemimpin menjadi fasilitator sekaligus katalis dalam pembentukan perilaku baru. Temuan menarik lainnya adalah peran signifikan kepemimpinan informal. Karyawan senior non-struktural yang dihormati karena kompetensi dan kedekatan personal sering kali menjadi figur kepercayaan rekan kerja. Mereka berfungsi menafsirkan kebijakan, menyederhanakan pesan perubahan, dan meredakan keresahan kolega. Fenomena ini menambahkan dimensi baru pada teori kepemimpinan dengan menunjukkan bahwa dalam birokrasi yang kental dengan nilai kultural, otoritas simbolik dapat menyamai efektivitas otoritas struktural dalam mendorong perubahan, khususnya digitalisasi.

Hasil penelitian juga menguatkan bahwa gaya kepemimpinan adaptif dan komunikatif jauh lebih efektif dibandingkan pendekatan otoriter. Pemimpin yang mampu mendengarkan, menyesuaikan strategi, dan berdialog menunjukkan dampak positif terhadap proses internalisasi nilai baru. Perubahan tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga emosional sehingga sensitivitas pemimpin dalam merespons kebutuhan psikologis karyawan menjadi penentu keberhasilan refreezing (Boukamcha, 2023; Moosa et al., 2023; Sokolic et al., 2024; Tao et al., 2022).

Secara keseluruhan, temuan ini tidak hanya memperkuat konsep kepemimpinan transformasional, tetapi juga memberikan kontribusi konseptual dengan menunjukkan bahwa figur informal memiliki peran kultural yang strategis dalam mendukung proses transisi menuju digitalisasi di lingkungan birokrasi publik. Keberhasilan perubahan digital tidak semata bergantung pada otoritas formal, melainkan juga pada kapasitas kepemimpinan yang bersifat

adaptif, partisipatif, dan inklusif di berbagai lapisan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam konteks digitalisasi, baik pada level struktural maupun non-struktural, menjadi prasyarat penting agar proses transformasi digital dapat diterima, dimaknai, dan diinternalisasi secara menyeluruh oleh seluruh anggota organisasi.

Keterlibatan Karyawan dan Faktor yang Mempengaruhi Keinginan untuk Berubah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam menentukan kesiapan dan kemauan beradaptasi dengan perubahan digitalisasi di Kantor Bagian Kesra Kabupaten Lumajang. Keterlibatan aktif karyawan dalam perencanaan, diskusi, dan pelaksanaan perubahan terbukti menumbuhkan rasa memiliki terhadap proses transformasi digital. Proses ini memperkuat pemahaman bersama mengenai arah perubahan dan mengurangi resistensi, sebagaimana ditegaskan oleh Sokolic et al. (2024) dan Tao et al. (2022) bahwa partisipasi aktif memperkuat motivasi intrinsik sekaligus menurunkan kecemasan terhadap ketidakpastian.

Sebaliknya, kurangnya pelibatan menjadikan karyawan merasa hanya sebagai objek kebijakan. Persepsi tersebut melahirkan sikap pasif dan defensif yang terwujud dalam ketidakpedulian, keterlambatan beradaptasi, dan kecenderungan mempertahankan pola kerja lama, terutama dalam konteks transformasi digital. Temuan ini sejalan dengan Memon et al. (2022) yang menekankan bahwa ketidakadilan dalam pelibatan menumbuhkan resistensi laten dan memperlemah komitmen terhadap perubahan, termasuk perubahan yang bersifat digital.

Penelitian ini juga mengidentifikasi faktor-faktor psikologis yang berperan penting dalam membentuk kesiapan untuk berubah di era digitalisasi. Dukungan pimpinan, rasa aman dalam menyampaikan pendapat, dan pengakuan terhadap kontribusi individu menciptakan iklim psikologis yang kondusif. Kondisi ini mendorong keterbukaan terhadap ide baru, keberanian bereksperimen dengan teknologi digital, dan penerimaan risiko sebagai bagian dari proses pembelajaran digital, sebagaimana dijelaskan oleh Clack (2021) dan Tao et al. (2022).

Dalam konteks ini, penghargaan dan rasa hormat dari pimpinan berfungsi sebagai pondasi terbentuknya budaya kerja yang mendukung keberhasilan perubahan digitalisasi. Selain itu, kesiapan untuk berubah juga dipengaruhi oleh faktor individual seperti literasi digital, pengalaman kolaboratif sebelumnya, serta kualitas hubungan interpersonal. Temuan ini menguatkan argumentasi Yusuf & Syarif (2018) bahwa kesiapan perubahan merupakan hasil interaksi antara faktor personal (*self-efficacy*) dan faktor kontekstual (dukungan sosial). Jejaring kerja yang bersifat suportif dan kolaboratif berperan penting dalam memitigasi hambatan internal, sehingga memperkuat kelancaran proses perubahan digitalisasi dalam organisasi.

Secara teoritik, keterlibatan karyawan merupakan komponen krusial dalam tahap unfreezing pada model perubahan Kurt Lewin. Proses dialog, partisipasi, dan konsensus yang dibangun pada tahap ini memungkinkan pelepasan pola lama dan mempermudah internalisasi nilai baru (Lewin, 1947; Memon et al., 2021). Menariknya, penelitian ini juga menemukan peran signifikan dari praktik peer engagement informal, khususnya di kalangan karyawan dengan akses informasi terbatas. Dorongan horizontal dari rekan kerja yang dipercaya terbukti lebih efektif dalam memantik partisipasi dibandingkan instruksi formal. Pola interaksi kolegial ini menciptakan jalur non-struktural yang mempercepat penerimaan perubahan digitalisasi.

Keseluruhan temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan perubahan, khususnya dalam konteks digitalisasi, tidak dapat dicapai tanpa keterlibatan yang bermakna dari seluruh karyawan. Partisipasi aktif karyawan, baik melalui mekanisme formal maupun melalui pengaruh sosial horizontal, berperan sebagai faktor determinan dalam membangun komitmen kolektif terhadap transformasi digital, menurunkan tingkat resistensi terhadap adopsi teknologi baru, dan memastikan bahwa proses transformasi digitalisasi berlangsung secara konsisten, inklusif, dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

Dampak Berbagi Pengetahuan Dalam Implementasi Perubahan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan berfungsi sebagai katalis utama dalam mendukung keberhasilan implementasi perubahan digitalisasi di Kantor Bagian Kesra Kabupaten Lumajang. Praktik ini berlangsung melalui mekanisme formal, seperti pelatihan dan forum diskusi, serta melalui jalur informal berupa interaksi sehari-hari antar karyawan. Mentoring dari karyawan muda kepada karyawan senior menjadi contoh nyata bagaimana pertukaran pengetahuan memfasilitasi adaptasi teknologi dan mempercepat proses belajar di tengah transformasi digital. Berbagi pengetahuan tidak hanya berperan sebagai sarana transfer keterampilan, tetapi juga memperkuat solidaritas dan pola kerja kolaboratif. Temuan ini selaras dengan penelitian Brennecke et al. (2025) dan Yeboah (2023) yang menegaskan bahwa pertukaran pengetahuan merupakan fondasi penting bagi inovasi, pembentukan solusi kreatif, dan penyesuaian perilaku selama transisi organisasi.

Dalam konteks ini, pengetahuan tidak sekadar dipandang sebagai informasi, melainkan sebagai konstruksi makna bersama yang dihasilkan melalui interaksi sosial, sebagaimana diuraikan Zaremohzzabieh & Mohd Rasdi (2025). Meskipun demikian, hasil penelitian juga menyoroti keterbatasan dalam optimalisasi praktik berbagi pengetahuan. Sejalan dengan temuan Iftikhar & Lions (2022) tentang kendala umum dalam menciptakan arus pengetahuan yang efektif, hambatan utama berasal dari keterbatasan fasilitas yang mendukung digitalisasi, alokasi waktu yang minim, budaya kerja yang cenderung individualistik, serta lemahnya pengakuan terhadap kontribusi. Disamping itu, penelitian ini menemukan bahwa disparitas tingkat pendidikan antar individu kerap menjadi kendala dalam proses berbagi pengetahuan secara efektif, yang pada gilirannya dapat menghambat pencapaian tujuan perubahan organisasi.

Dalam kerangka model perubahan Kurt Lewin, berbagi pengetahuan memainkan peran yang berbeda pada tiap tahap. Pada tahap unfreezing dan changing, pengetahuan baru menjadi sarana untuk menggantikan pola kerja lama dan mengurangi ketidakpastian, sekaligus membentuk landasan bagi adopsi nilai, perilaku, dan praktik kerja yang lebih adaptif terhadap tuntutan perubahan organisasi, khususnya dalam menghadapi proses digitalisasi. Sementara pada tahap refreezing, pertukaran pengetahuan berfungsi menjaga konsistensi perilaku baru dan memastikan internalisasi nilai yang mendukung transformasi kerja berbasis digital. Kontribusi ini mengonfirmasi pandangan bahwa perubahan organisasi hanya dapat berkelanjutan bila didukung proses transfer pengetahuan yang konsisten, baik dalam bentuk eksplisit maupun tacit (Sharif et al., 2025; Zaremohzzabieh & Mohd Rasdi, 2025).

Secara keseluruhan, temuan ini memperluas bukti empiris bahwa berbagi pengetahuan merupakan elemen krusial dalam manajemen perubahan digitalisasi di sektor publik. Fungsi strategisnya tidak hanya memfasilitasi penyesuaian teknis terhadap sistem dan prosedur berbasis digital, tetapi juga berperan penting dalam memperkuat kepercayaan antar individu dan unit kerja, mempercepat pembentukan norma dan praktik kerja baru yang selaras dengan tujuan transformasi digital, serta menciptakan kapasitas adaptif jangka panjang yang memungkinkan organisasi publik tetap responsif terhadap dinamika lingkungan eksternal yang terus berubah. Dengan demikian, berbagi pengetahuan tidak hanya bersifat instrumental, tetapi juga transformatif dalam mendukung keberhasilan implementasi digitalisasi secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas, penelitian ini memiliki implikasi strategis bagi manajemen organisasi publik dalam merancang dan mengimplementasikan strategi perubahan digitalisasi yang berorientasi pada partisipasi, komunikasi, dan pemberdayaan sumber daya manusia. Pelibatan karyawan secara aktif, kepemimpinan transformasional yang hadir secara emosional dan simbolik, serta pengelolaan berbagi pengetahuan melalui mekanisme formal dan informal merupakan elemen kunci dalam keberhasilan proses perubahan digital. Strategi perubahan digitalisasi juga perlu dirancang dengan

mempertimbangkan hambatan psikososial, teknis, dan struktural sejak tahap awal, serta mengintegrasikan aktor informal yang memiliki pengaruh sosial sebagai fasilitator perubahan di tingkat pelaksana. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengukuhkan validitas Model Kurt Lewin dalam konteks sektor publik, tetapi juga memperluas aplikasinya dalam era digital melalui integrasi aspek-aspek sosial, kultural, dan emosional yang krusial dalam mendukung keberlanjutan transformasi digitalisasi organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan Model Perubahan Kurt Lewin di Kantor Bagian Kesra Kabupaten Lumajang masih relevan sebagai kerangka konseptual dalam memahami dinamika perubahan organisasi, khususnya perilaku karyawan dalam menghadapi digitalisasi. Meskipun demikian, implementasinya tidak sepenuhnya linier karena dipengaruhi oleh faktor birokrasi, budaya organisasi, dan kesiapan individu dalam menyambut perubahan digital. Proses unfreezing mampu membangun kesadaran akan urgensi transformasi digital, namun tahap changing menghadapi hambatan teknis dan psikologis yang berkaitan dengan adopsi teknologi digital, sementara tahap refreezing masih membutuhkan penguatan budaya kerja baru yang mendukung digitalisasi. Gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif memainkan peran kunci dalam membentuk iklim kerja yang adaptif terhadap perubahan digital, namun pengaruh kepemimpinan informal juga terbukti penting dalam menjembatani kebijakan digital dan praktik di lapangan. Keterlibatan aktif karyawan terbukti mendorong kesiapan individu untuk berubah, terutama ketika didukung oleh keadilan organisasi dan keterlibatan sosial informal di antara karyawan dalam konteks digital. Selain itu, praktik berbagi pengetahuan berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan perubahan digital melalui transfer pemahaman, penguatan solidaritas, dan adaptasi teknologi, baik melalui jalur formal maupun informal. Di sisi lain, berbagai kendala seperti resistensi terhadap teknologi digital, keterbatasan sumber daya, budaya hierarkis, dan kelelahan organisasi menjadi tantangan serius yang harus dikelola secara holistik untuk memastikan keberhasilan transformasi digital yang berkelanjutan.

REFERENSI

Abdul-Azeez, O., Ihechere, A. O., & Idemudia, C. (2024). Transformational leadership in SMEs: Driving innovation, employee engagement, and business success. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, *22*(3), 1894–1905.

Adam, N. A. (2022). Employees' innovative work behavior and change management phases in government institutions: The mediating role of knowledge sharing. *Administrative Sciences*, *12*(1), 28.

Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, *2018*(2018), 1–10.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Lumajang. (2024). Hasil Survei Internal tentang Adaptasi Pegawai terhadap Perubahan Proses Kerja Berbasis Teknologi. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang. Retrieved from https://bkd.lumajangkab.go.id

Bah, M. O. P., Sun, Z., Hange, U., & Edjoukou, A. J. R. (2024). Effectiveness of organizational change through employee involvement: Evidence from telecommunications and refinery companies. *Sustainability*, *16*(6), 2524.

Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Lumajang. (2024). Tingkat Kemiskinan Kabupaten Lumajang Tahun 2024. Badan Pusat Statistik Kabupaten Lumajang. Retrieved from https://lumajangkab.bps.go.id

Beer, M. (2023). Developing a sustainable high-commitment, high-performance system of organizing, managing, and leading: An actionable systems theory of change and development. In *Research in organizational change and development* (pp. 95–128).

Emerald Publishing Limited.
Boukamcha, F. (2023). A comparative study of organizational commitment process in the private and public sectors. *International Journal of Organizational Analysis*, *31*(5), 1987–2013.
Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. Sage Publications.
Brennecke, J., Coutinho, J. A., Gilding, M., Lusher, D., & Schaffer, G. (2025). Invisible iterations: how formal and informal organization shape knowledge networks for coordination. *Journal of Management Studies*, *62*(2), 706–747.
Burnes, B., & Hughes, M. (2023). *Organizational change, leadership and ethics*. Taylor & Francis.
Burnes, B., Hughes, M., & By, R. T. (2018). Reimagining organisational change leadership. *Leadership*, *14*(2), 141–158.
Cameron, E., & Green, M. (2024). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (6th ed.). Kogan Page Publishers.
Clack, L. (2021). Employee engagement: Keys to organizational success. In *The Palgrave handbook of workplace well-being* (pp. 1001–1028). Springer.
Gallup. (2020). State of the Global Workplace: 2020 Report. Gallup. Retrieved from https://www.gallup.com
Iftikhar, R., & Lions, C. (2022). Interorganizational knowledge sharing barriers and enablers: the case of Peshawar Bus Rapid Transit project. *International Journal of Managing Projects in Business*, *15*(5), 769–792.
Jinga, A. A., Hussen, J. O., Negash, H. G., & Estifanos, A. B. (2024). Leadership behavior and organizational change management in selected public universities of Ethiopia: Exploring the impact of leadership influences and change processes. *Heliyon*, *10*(19).
Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB). (2023). Evaluasi Perubahan Manajerial dan Perilaku di Instansi Pemerintah dalam Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Publik. Kementerian PANRB. Retrieved from https://www.menpan.go.id
Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB). (2024). Laporan Evaluasi Implementasi Manajemen Perubahan pada Instansi Pemerintah Daerah 2024. Kementerian PANRB. Retrieved from https://panrb.go.id
Lembaga Administrasi Negara (LAN). (2024). Laporan Tahunan Pelatihan dan Workshop Manajemen Perubahan bagi ASN. LAN. Retrieved from https://www.lan.go.id
Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, *1*(1), 5–41.
Memon, F. A., Shah, S., & Khoso, I. U. (2021). Improving Employee's Engagement in Change: Reassessing Kurt Lewin's Model. *City University Research Journal (CURJ)*, *11*(1).
Memon, N. A., Shah, G. M., & Tunio, G. (2022). Transforming Resistance into Resilience: Exploring the Influence of Change Management on Employee Engagement in Hyderabad's Restaurant Industry through the Kurt Lewin Model. *Annals of Human and Social Sciences*, *3*(2), 704–717.
Montero-Guerra, J. M., & Danvila-Del Valle, I. (2024). Exploring organizational change in the age of digital transformation and its impact on talent management: trends and challenges. *Journal of Organizational Change Management*, *37*(6), 1273–1294.
Moosa, M. D., Moosa, V., & Faheem, S. (2023). Prevailing leadership styles in change management: Evidences from existing research. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, *8*(5), 6.
Re, B., Sanguineti, F., & Previtali, P. (2024). Navigating organizational change through a processual perspective on the transition toward the circular economy: Save The Duck

case study. *Journal of Organizational Change Management*, *37*(8), 77–93.
Sahay, S. (2023). Organizational listening during organizational change: Perspectives of employees and executives. *International Journal of Listening*, *37*(1), 12–25.
Sharif, S., Albadry, O. M., Durrani, M. K., & Shahbaz, M. H. (2025). Leadership, tacit and explicit knowledge sharing in Saudi Arabian non-profit organizations: the mediating role of organizational commitment. *Global Knowledge, Memory and Communication*, *74*(3/4), 656–677.
Sokolic, D., Croitoru, G., Florea, N. V., Robescu, V. O., & Cosac, A. (2024). The effect of leadership styles on employee motivation and organizational performance in public sector organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, *15*(1), 53–72.
Sun, U. Y., Xu, H., Kluemper, D. H., McLarty, B. D., & Yun, S. (2024). Ethical leadership and knowledge sharing: A social cognitive approach investigating the role of self-efficacy as a key mechanism. *Journal of Business Research*, *174*, 114531.
Tao, W., Lee, Y., Sun, R., Li, J.-Y., & He, M. (2022). Enhancing Employee Engagement via Leaders' Motivational Language in times of crisis: Perspectives from the COVID-19 outbreak. *Public Relations Review*, *48*(1), 102133.
Weiner, B. J. (2020). A theory of organizational readiness for change. In *Handbook on implementation science* (pp. 215–232). Edward Elgar Publishing.
World Bank. (2021). Public Sector Reform in Developing Countries: A Study of Administrative Barriers to Change. World Bank. Retrieved from https://www.worldbank.org
Yeboah, A. (2023). Knowledge sharing in organization: A systematic review. *Cogent Business & Management*, *10*(1), 2195027.
Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, *45*(3), 101779.
Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). *Komitmen organisasi*. Nas Media Pustaka.
Zaremohzzabieh, Z., & Mohd Rasdi, R. (2025). Revisiting the determinants of knowledge-sharing behavior in organizations: a meta-analytic structural equation model application. *Global Knowledge, Memory and Communication*, *74*(1/2), 1–22.