

MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI DAN KESIAPAN PERILAKU KARYAWAN DALAM IMPLEMENTASI E-BUSINESS DI ERA DIGITAL: SEBUAH TINJAUAN LITERATUR

Novan Wildana¹, Rizki Rahmadan², Surman³

^{1, 2, 3}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Balikpapan, Jl. Mayor Pol. Zainal Arifin No 166, Balikpapan, Indonesia
Email: surman@stiebalikpapan.ac.id

Article History

Received: 01-07-2026

Revision: 22-07-2026

Accepted: 27-07-2026

Published: 30-07-2026

Abstract. Digital transformation drives organizations to adopt e-business systems to improve operational efficiency. However, rapid technological developments are not always accompanied by the digital readiness of human resources (HR), especially in developing countries like Indonesia, which can trigger techno-anxiety in employees. This study aims to analyze the triggers of techno-anxiety and evaluate change management strategies in e-business implementation. The study used a literature review method with a qualitative-descriptive approach. Articles were obtained through a scientific database search using keywords such as techno-anxiety, technostress, digital transformation, e-business, and change management. Selected articles were scientific articles published between 2018 and 2026 that were relevant to the research focus and available in full text. Articles that were irrelevant or did not address techno-anxiety and employee readiness were excluded. A total of 13 articles were analyzed through theme grouping, comparison of findings, and narrative synthesis. The synthesis identified three main themes: concerns about system errors, data security, and limitations of adaptive training. The findings suggest that overly top-down change management has the potential to increase employee resistance and frustration. Therefore, change strategies need to be human-oriented through participatory engagement, adaptive training, open communication, and a psychologically safe work environment to reduce techno-anxiety and technostress.

Keywords: Change Management, E-Business, Techno-Anxiety, Behavioral Readiness, Literature Review.

Abstrak. Transformasi digital mendorong organisasi mengadopsi sistem *e-business* untuk meningkatkan efisiensi operasional. Namun, perkembangan teknologi yang cepat belum selalu diikuti kesiapan digital sumber daya manusia (SDM), terutama di negara berkembang seperti Indonesia, sehingga dapat memicu kecemasan teknologi (*techno-anxiety*) pada karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor pemicu *techno-anxiety* dan mengevaluasi strategi manajemen perubahan dalam implementasi *e-business*. Penelitian menggunakan metode studi literatur dengan pendekatan kualitatif-deskriptif. Artikel diperoleh melalui pencarian basis data ilmiah menggunakan kata kunci *techno-anxiety*, *technostress*, transformasi digital, *e-business*, dan manajemen perubahan. Artikel yang dipilih merupakan artikel ilmiah terbitan 2018–2026 yang relevan dengan fokus penelitian dan tersedia dalam teks lengkap, sedangkan artikel yang tidak relevan atau tidak membahas kecemasan teknologi dan kesiapan karyawan dikeluarkan. Sebanyak 13 artikel dianalisis melalui pengelompokan tema, perbandingan temuan, dan sintesis naratif. Hasil sintesis mengidentifikasi tiga tema utama, yaitu kekhawatiran terhadap kesalahan penggunaan sistem, keamanan data, dan keterbatasan pelatihan adaptif. Temuan menunjukkan bahwa manajemen perubahan yang terlalu top-down berpotensi meningkatkan resistensi dan frustrasi karyawan. Oleh karena itu, strategi perubahan perlu berorientasi pada manusia melalui pelibatan partisipatif, pelatihan adaptif, komunikasi terbuka, dan lingkungan kerja yang aman secara psikologis untuk mengurangi *techno-anxiety* dan *technostress*.

Kata Kunci: Manajemen Perubahan, *E-Business*, *Techno-Anxiety*, Kesiapan Perilaku, Tinjauan Pustaka

How to Cite: Wildana, N., Rahmadan, R., & Surman. (2026). Manajemen Perubahan Organisasi dan Kesiapan Perilaku Karyawan dalam Implementasi E-Business di Era Digital: Sebuah Tinjauan Literatur. *HORIZON: Indonesian Journal of Multidisciplinary*, 4 (4), 5018-5029. <http://doi.org/10.54373/hijm.v4i4.6832>

PENDAHULUAN

Akselerasi teknologi menuntut organisasi modern melakukan transformasi digital melalui implementasi sistem *e-business* dan *e-reporting* untuk meningkatkan efisiensi, akurasi, dan transparansi operasional. Di Indonesia, transformasi tersebut ditandai oleh penerapan berbagai sistem digital berskala nasional, termasuk sistem administrasi perpajakan terpadu Coretax. Namun, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kesiapan infrastruktur dan kualitas sistem, tetapi juga oleh kesiapan sumber daya manusia (SDM) sebagai pengguna teknologi. Paryanto et al. (2021) menunjukkan bahwa transformasi digital di Indonesia masih menghadapi persoalan keterbatasan kompetensi digital dan perlunya program *upskilling* bagi karyawan. Sejalan dengan itu, Afiana et al. (2024) menunjukkan bahwa kesiapan pengguna menjadi faktor penting dalam implementasi sistem Enterprise Resource Planning (ERP), karena penerimaan dan kesiapan individu turut menentukan keberhasilan adopsi teknologi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya potensi kesenjangan antara kecepatan perkembangan teknologi dan kemampuan individu dalam beradaptasi terhadap perubahan digital.

Permasalahan kesiapan digital tidak hanya berkaitan dengan keterampilan teknis, tetapi juga dengan aspek psikologis karyawan. Penerapan teknologi baru dapat menimbulkan kecemasan teknologi (*techno-anxiety*) dan *technostress*, terutama ketika karyawan merasa tidak memiliki kemampuan yang memadai untuk mengoperasikan sistem, khawatir melakukan kesalahan, atau menghadapi ketidakpastian dalam penggunaan teknologi. Penelitian Fahmie (2003) menunjukkan bahwa perubahan teknologi dalam lingkungan kerja dapat memunculkan kecemasan terhadap komputer sebagai salah satu bentuk persoalan psikologis dalam penggunaan teknologi. Sementara itu, Setyadi et al. (2019) menemukan bahwa ketidakmampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi dapat menimbulkan *technostress* dan memengaruhi kinerja individu dalam organisasi. Dengan demikian, risiko kesalahan input data, kekhawatiran terhadap keamanan informasi, dan keterbatasan pelatihan bukan sekadar persoalan teknis, tetapi juga dapat menjadi faktor psikologis yang memengaruhi kesiapan perilaku karyawan dalam menghadapi transformasi digital.

Penelitian terdahulu di Indonesia telah membahas kesiapan transformasi digital, kompetensi SDM, kesiapan pengguna teknologi, serta dampak *technostress*. Namun, kajian tersebut masih cenderung membahas aspek-aspek tersebut secara terpisah. Penelitian mengenai transformasi digital lebih banyak berfokus pada kesiapan teknologi dan kompetensi SDM, sedangkan penelitian mengenai kesiapan pengguna sistem menekankan penerimaan teknologi. Di sisi lain, penelitian mengenai *technostress* lebih banyak mengkaji dampaknya terhadap perilaku atau kinerja individu. Keterkaitan antara *techno-anxiety*, kesiapan perilaku karyawan,

dan strategi manajemen perubahan dalam implementasi *e-business* masih belum banyak dikaji secara terpadu, khususnya dalam konteks organisasi di negara berkembang.

Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi antara aspek psikologis *techno-anxiety*, kesiapan perilaku karyawan, dan strategi manajemen perubahan dalam satu kerangka analisis transformasi digital. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung menilai keberhasilan digitalisasi dari aspek teknologi, kompetensi, penerimaan, atau kinerja secara terpisah, penelitian ini memfokuskan perhatian pada bagaimana kecemasan terhadap teknologi terbentuk dan bagaimana strategi manajemen perubahan yang berpusat pada manusia dapat digunakan untuk mengurangnya. Pendekatan ini penting karena implementasi teknologi yang efektif tidak cukup hanya menyediakan sistem dan pelatihan umum, tetapi juga memerlukan pelibatan karyawan, pelatihan yang adaptif terhadap kebutuhan pengguna, komunikasi perubahan yang terbuka, serta dukungan organisasi yang mampu menciptakan rasa aman dalam proses adaptasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) faktor-faktor yang memicu *techno-anxiety* dan memengaruhi kesiapan perilaku karyawan dalam implementasi *e-business*; dan (2) strategi manajemen perubahan yang efektif untuk memitigasi risiko kesalahan data, mengurangi kecemasan teknologi, dan membangun kesiapan perilaku karyawan dalam menghadapi transformasi digital.

METODE

Penelitian ini merupakan artikel tinjauan pustaka (*review article*) dengan jenis *narrative review*. Jenis tinjauan ini dipilih karena penelitian bertujuan mengintegrasikan dan menginterpretasikan temuan dari berbagai penelitian mengenai *techno-anxiety*, kesiapan perilaku karyawan, kompetensi digital, *technostress*, dan manajemen perubahan dalam implementasi sistem *e-business* dan *e-reporting*. Pendekatan ini memungkinkan peneliti membandingkan temuan penelitian yang memiliki konteks, fokus, dan metode yang beragam untuk mengidentifikasi pola, persamaan, perbedaan, serta kesenjangan penelitian.

Data yang dianalisis berupa data sekunder yang diperoleh dari artikel jurnal ilmiah nasional terakreditasi Sinta dan jurnal internasional yang terindeks Scopus dengan rentang publikasi 2018–2026. Pencarian literatur dilakukan menggunakan kata kunci yang berkaitan dengan *techno-anxiety*, *technostress*, digital transformation, employee readiness, digital competence, change management, *e-business*, dan *e-reporting*. Artikel dipilih berdasarkan kriteria inklusi, yaitu: (1) artikel membahas aspek psikologis, perilaku, kompetensi, atau kesiapan sumber daya manusia dalam transformasi digital; (2) memiliki keterkaitan dengan implementasi teknologi organisasi, *e-business*, *e-reporting*, atau sistem digital; (3) diterbitkan

dalam rentang 2018–2026; dan (4) tersedia dalam bentuk artikel ilmiah yang dapat diakses secara lengkap. Artikel yang hanya membahas aspek teknis sistem tanpa mengkaji dimensi manusia, artikel duplikat, serta artikel yang tidak relevan dengan fokus penelitian dikeluarkan dari proses analisis.

Proses seleksi dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu identifikasi artikel berdasarkan kata kunci, penyaringan judul dan abstrak, pemeriksaan kesesuaian dengan kriteria inklusi dan eksklusi, serta pembacaan teks lengkap. Dari hasil proses tersebut, dipilih 13 artikel utama yang memiliki relevansi paling kuat dengan fokus penelitian. Jumlah 13 artikel ditetapkan karena artikel-artikel tersebut secara langsung merepresentasikan tema utama penelitian, yaitu kesiapan digital, kompetensi SDM, *techno-anxiety*, *technostress*, kesiapan perubahan, dan strategi manajemen perubahan. Dengan demikian, pemilihan artikel tidak didasarkan semata-mata pada jumlah, tetapi pada relevansi substantif dan kemampuan setiap artikel dalam memberikan kontribusi terhadap sintesis permasalahan penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik (*thematic analysis*). Tahap analisis meliputi pembacaan dan pemahaman isi artikel, identifikasi konsep dan temuan utama, pengelompokan temuan ke dalam tema-tema yang relevan, perbandingan persamaan dan perbedaan hasil penelitian, serta sintesis hubungan antartema. Hasil sintesis kemudian digunakan untuk mengidentifikasi faktor pemicu *techno-anxiety*, dampaknya terhadap kesiapan perilaku karyawan, serta strategi manajemen perubahan yang dapat digunakan untuk mendukung proses adaptasi terhadap transformasi digital. Pendekatan ini menghasilkan pemetaan tematik yang menjadi dasar dalam merumuskan rekomendasi manajemen perubahan yang lebih berorientasi pada manusia.

HASIL DAN DISKUSI

Faktor Pemicu Kecemasan Teknologi (*Techno-Anxiety*) pada Implementasi Sistem E-Business

Ketakutan akan Kesalahan Operasional (Input Error) dan Keamanan Data

Transformasi sistem *e-business* berskala besar di Indonesia, seperti penerapan platform administrasi perpajakan terintegrasi (*CoreTax*), terbukti memberikan dampak ganda. Di satu sisi, sistem ini dirancang untuk memacu efisiensi administrasi, namun di sisi lain berpotensi memicu tekanan psikologis bagi pengguna operasional. Karyawan kerap kali mengalami kecemasan akut yang bersumber dari ketakutan melakukan kesalahan input data (*data error*) yang bersifat fatal, ketidakpastian jaminan keamanan data, hingga persepsi akan tingginya beban kerja digital yang memicu *burnout*. Kondisi ini semakin tereskalasi pada lingkungan

kerja *Work From Anywhere* (WFA) atau *hybrid*, di mana *technostress* terbukti berkorelasi negatif secara signifikan terhadap kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) pekerja. Tekanan untuk terus beradaptasi dengan alur pelaporan digital tanpa adanya ruang aman menciptakan beban kerja mental yang berat bagi individu di dalam organisasi. Jika dibandingkan, fokus pemicu kecemasan ini memiliki penekanan yang berbeda di setiap sektor industri; Artavia et al. (2026) menyoroti aspek eksternal-struktural dari adopsi sistem makro pemerintah (*CoreTax*) yang kaku, sementara Hashona & Pusparini (2024) lebih menekankan pada beban internal profesi seperti auditor publik yang rentan mengalami *burnout* akibat tuntutan akurasi data yang ekstrem. Di sisi lain, Yanto et al. (2026) mengidentifikasi bahwa dalam sektor pelayanan kesehatan (perawat), kecemasan teknologi muncul karena disrupsi ritme kerja teknis akibat sistem rekam medis elektronik, di mana perbedaan-perbedaan ini dijumpai oleh temuan Ramadhina et al. (2025) yang meluaskan lokus masalah pada fleksibilitas ruang kerja (WFA) dengan membuktikan bahwa kecemasan teknologi telah menginvasi ruang domestik karyawan akibat kaburnya batasan waktu operasional.

Tabel 1. Matriks Sintesis Faktor Pemicu Techno-Anxiety dan Kendala Operasional

NO	Penulis & Tahun	Konteks / Sektor	Faktor Pemicu <i>Techno-Anxiety</i> / Kendala Utama	Temuan Utama Tematis
1.	Artavia, Kusumaningarti, & Rahayu (2026)	Sektor Publik / Perpajakan (KPP Pratama Kediri)	Ketakutan akan kesalahan input data operasional pada sistem baru (<i>Core Tax</i>)	Penerapan <i>Core Tax</i> memicu tekanan psikologis bagi wajib pajak/petugas meskipun efisien
2.	Yanto, Isa, & Jatmiko (2026)	Sektor Kesehatan (Keperawatan)	Disrupsi alur kerja akibat implementasi Rekam Medis Elektronik	<i>Technostress</i> meningkat akibat ketidakmampuan beradaptasi dengan tuntutan pelaporan digital
3.	Ramadhina, Fauzia, & Tanau (2025)	Lingkungan Kerja <i>Hybrid</i> / WFA di Kalimantan	Kaburnya batasan ruang kerja dan waktu pribadi (beban kerja konstan)	<i>Technostress</i> berkorelasi negatif secara signifikan terhadap <i>psychological well-being</i> pekerja
4.	Hashona & Pusparini (2024)	Sektor Publik / Auditor Pemerintah	Tuntutan akurasi tinggi, ketakutan <i>data error</i> , dan ancaman keamanan data	Beban kerja digital (<i>digital strain</i>) memicu kejenuhan ekstrem (<i>burnout</i>)

Kesenjangan Kompetensi dan Keterbatasan Model Akseptasi (TAM)

Melalui lensa *Technology Acceptance Model* (TAM), adopsi teknologi secara teoretis ditentukan oleh persepsi kebermanfaatan (*perceived usefulness*) dan persepsi kemudahan penggunaan (*perceived ease of use*). Namun, literatur menunjukkan adanya anomali perilaku: meskipun karyawan memahami bahwa sistem *e-business* bermanfaat, penolakan tetap terjadi

jika kemudahan penggunaan berada pada titik terendah akibat minimnya pelatihan khusus. Kontribusi TAM terhadap munculnya *technostress* sangat dipengaruhi oleh bagaimana organisasi memfasilitasi proses transisi tersebut. Ketika kurikulum digital atau aplikasi baru dipaksakan tanpa adanya *training* yang intensif, adaptif, dan berkelanjutan, pengguna akan merasa gagap, kehilangan rasa percaya diri, dan memandang teknologi sebagai ancaman operasional. Terdapat irisan sekaligus perbedaan paradigma antara temuan Abdul et al. (2024) dengan Purnomo et al. (2025) dalam mengevaluasi anomali TAM ini, di mana Abdul et al. (2024) melihat kegagalan akseptasi dari sudut pandang kompetensi individu (guru sekolah dasar) yang mengalami kesenjangan literasi digital sehingga menurunkan persepsi kemudahan penggunaan secara drastis, sedangkan Purnomo et al. (2025) menganalisis dari sudut pandang struktural-kurikulum, di mana resistensi dan *technostress* muncul akibat kegagalan institusi dalam mendesain sistem penyampaian kurikulum digital yang intuitif; namun kedua penelitian ini bersepakat bahwa persepsi kebermanfaatan (*perceived usefulness*) menjadi tidak relevan apabila tidak dibarengi dengan intervensi *training* yang memitigasi gagap teknologi operasional. Anomali resistensi ini diperkuat oleh Laumer et al. (2025) melalui analisis transisi laten, yang membuktikan bahwa pola penerimaan teknologi bersifat dinamis; kecemasan yang dibiarkan tanpa penanganan struktural akan mengubah persepsi kemudahan penggunaan menjadi pola penolakan permanen, sekalipun sistem e-business tersebut bernilai guna tinggi bagi korporasi.

Tabel 2. Matriks Sintesis Kompetensi SDM dan Akseptasi Teknologi (TAM)

NO	Penulis & Tahun	Konteks / Sektor	Komparasi Hambatan Kompetensi & Keterbatasan TAM	Esensi Kritik Terhadap Akseptasi Sistem
5.	Abdul et al. (2024)	Sektor Pendidikan (Guru SD di Panti Timur)	Kesenjangan kompetensi literasi digital individu karyawan	Anomali TAM: Kegagalan adopsi teknologi terjadi akibat jatuhnya persepsi kemudahan penggunaan
6.	Purnomo et al. (2025)	Sektor Pendidikan / Akademik	Pemaksaan kurikulum atau aplikasi digital secara mendadak	Institusi gagal memfasilitasi transisi; teknologi dianggap sebagai ancaman operasional

Dekonstruksi Model Kurt Lewin dan Urgensi Pendekatan Partisipatif (Ko-Kreasi)

Kegagalan Pendekatan Top-Down Tradisional

Secara konvensional, model manajemen perubahan tiga tahap Kurt Lewin (*Unfreezing, Changing, Refreezing*) menjadi pakem yang diadopsi secara luas oleh organisasi. Namun, sintesis literatur dalam konteks transformasi digital pasca-pandemi menunjukkan bahwa model

linier dan bersifat *top-down* ini memiliki keterbatasan besar. Penerapan sistem digital yang dipaksakan secara sepihak dari manajemen puncak tanpa melibatkan suara karyawan operasional terbukti gagal membangun kesiapan perilaku yang solid. Sifat perubahan digital yang dinamis dan disruptif bertolak belakang dengan sifat model Lewin yang cenderung kaku. Pola instruktif dari atas ke bawah ini justru memicu munculnya resistensi ekstrem terhadap perubahan (*resistance to change*) karena karyawan merasa terasingkan oleh sistem baru yang tidak mengakomodasi realitas kerja mereka di lapangan.

Transformasi digital yang mengabaikan kesiapan budaya dan kapasitas adaptasi mental manusia di dalamnya terbukti menurunkan performa bisnis secara keseluruhan. Dalam skala makro, Pratama dan Setyowati (2025) menegaskan bahwa kegagalan strategi manajemen perubahan yang kaku bersumber dari ketidakmampuan organisasi menyelaraskan restrukturisasi bisnis dengan kesiapan budaya digital internal, sehingga melahirkan resistensi operasional yang masif saat sistem baru mulai dijalankan secara serentak. Kritik terhadap model *top-down* ini dikaji melalui skala organisasi yang berbeda, di mana Zona et al. (2025) menggunakan analisis bibliometrik makro untuk menegaskan bahwa kesiapan karyawan pasca-pandemi membutuhkan fleksibilitas psikologis yang tidak diwadahi oleh tahapan kaku Lewin, konstruksi ini kemudian diperkuat secara spesifik oleh Jović et al. (2024) pada industri maritim yang menemukan bahwa pemaksaan sistem digital secara hierarkis (komando atas) menghasilkan resistensi aktif akibat benturan dengan budaya kerja lapangan yang bercorak tradisional, sementara Aisha et al. (2025) bertindak lebih jauh dengan menghubungkan kegagalan adaptasi budaya akibat pendekatan instruktif tersebut langsung pada penurunan indikator performa bisnis perusahaan secara agregat.

Tabel 3. Matriks Sintesis Dekonstruksi Pendekatan *Top-Down* Tradisional

NO	Penulis & Tahun	Konteks / Sektor	Fokus Kritik terhadap Model Kurt Lewin / Sistem Kaku	Dampak Negatif terhadap Performa & Perilaku
7.	Zona, Erlin, & Sarianti (2025)	Lintas Sektor (Konteks Pasca-Pandemi)	Model perubahan <i>top-down</i> yang linier dan kaku (Kritik atas Model Kurt Lewin)	Pendekatan instruktif sepihak gagal membangun kesiapan perilaku yang solid
8.	Jović et al. (2024)	Industri Maritim (Transformasi Digital)	Pemaksaan sistem baru tanpa mendengarkan realitas lapangan pekerja	Muncul resistensi ekstrem terhadap perubahan akibat keterasingan karyawan
9.	Aisha, Mahilan, & Saefullah (2025)	Sektor Bisnis / Ekonomi Digital	Pengabaian aspek budaya organisasi dan kapasitas mental manusia	Transformasi digital yang dipaksakan menurunkan performa bisnis secara keseluruhan

10.	Pratama & Setyowati (2025)	Sektor Manajemen Bisnis Modern	Ketidakmampuan organisasi menyelaraskan restrukturisasi bisnis dengan kesiapan budaya digital internal.	Lahirnya resistensi operasional yang masif saat sistem baru dijalankan secara serentak.
-----	----------------------------	--------------------------------	---	---

Solusi Perilaku: Strategi Manajemen Perubahan Berbasis Human-Centric dan Partisipatif

Sintesis literatur menunjukkan bahwa mitigasi *technostress* dan *techno-anxiety* tidak cukup dilakukan melalui pelatihan teknis, tetapi memerlukan perubahan cara organisasi mengelola proses transisi digital. Temuan utama dari berbagai penelitian mengarah pada satu kesimpulan bahwa kesiapan karyawan terbentuk melalui interaksi antara kompetensi, keterlibatan, dukungan sosial, dan rasa aman secara psikologis. Oleh karena itu, manajemen perubahan perlu bergeser dari pendekatan yang berorientasi pada penerapan sistem menuju pendekatan *human-centric integrated change management* yang menempatkan karyawan sebagai aktor aktif dalam proses perubahan, bukan sekadar pengguna akhir teknologi (Bidhendi et al., 2026).

Dalam kerangka tersebut, ko-kreasi partisipatif menjadi strategi penting karena dapat mengurangi jarak antara desain sistem dan kebutuhan pengguna. Pelibatan karyawan sejak tahap perencanaan, uji coba, hingga evaluasi memungkinkan organisasi mengidentifikasi sumber kecemasan dan potensi kesalahan sebelum sistem diterapkan secara luas (Bidhendi et al., 2026; Jović et al., 2024). Namun, partisipasi saja tidak cukup apabila organisasi masih menerapkan budaya yang menghukum kesalahan selama proses adaptasi. Karena itu, keterlibatan pengguna perlu didukung oleh keamanan psikologis dan budaya belajar, sehingga kesalahan awal diposisikan sebagai bagian dari proses pembelajaran dan evaluasi, bukan semata-mata sebagai kegagalan individu (Aisha et al., 2025; Hashona & Pusparini, 2024). Sintesis ini menunjukkan bahwa partisipasi dan keamanan psikologis merupakan dua komponen yang saling bergantung: karyawan tidak akan berpartisipasi secara terbuka apabila mereka khawatir setiap kesalahan akan berujung pada sanksi.

Temuan literatur juga menunjukkan bahwa strategi perubahan perlu dilanjutkan melalui pendampingan kontekstual dan pemberdayaan adaptabilitas karyawan. Pelatihan formal yang bersifat satu arah cenderung kurang memadai ketika karyawan menghadapi persoalan teknis yang berbeda sesuai dengan tugas dan tingkat kompetensinya. Pendampingan berbasis komunitas atau divisi dapat memberikan dukungan yang lebih dekat dan berkelanjutan dalam menghadapi masalah operasional sehari-hari (Zona et al., 2025). Pada saat yang sama, kesiapan perubahan juga dipengaruhi oleh karakteristik individu dan kualitas lingkungan kerja. Dengan

demikian, strategi manajemen perubahan perlu mempertimbangkan perbedaan lintas generasi serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung adaptabilitas psikologis karyawan (Syaharani & Rini, 2026).

Secara sintesis, literatur menunjukkan bahwa strategi paling efektif untuk mengurangi *techno-anxiety* bukanlah satu intervensi tunggal, melainkan kombinasi antara pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, budaya organisasi yang aman terhadap proses belajar, pendampingan berkelanjutan, dan dukungan terhadap kemampuan adaptasi individu. Kontribusi utama kajian ini terletak pada penegasan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada kesiapan teknologi, tetapi juga pada kemampuan organisasi membangun kondisi psikologis dan sosial yang memungkinkan karyawan beradaptasi secara aman. Dengan demikian, manajemen perubahan yang efektif perlu memandang *techno-anxiety* sebagai persoalan organisasi yang harus diatasi melalui desain perubahan yang partisipatif dan berpusat pada manusia, bukan sebagai kelemahan individual karyawan.

Tabel 5. Matriks Sintesis Rekomendasi Manajemen Perubahan Berbasis *Human-Centric*

NO	Penulis & Tahun	Konteks/ Sektor Penelitian	Intervensi Solusi Kelola Perilaku & Perubahan	Output/Rekomendasi Strategis yang Ditawarkan
11.	Bidhendi, Poshdar, & Townsend (2026)	Sektor Industri Konstruksi (AECO)	Mengintegrasikan perspektif manusia (human-centric) ke dalam rancangan cetak biru (blueprint) teknologi sejak fase awal.	Implementasi kerangka kerja <i>human-centric integrated change management</i> .
12.	Abdul et al. (2024); Aisha et al. (2025); Bidhendi et al. (2026); Hashona & Pusparini (2024); Jović et al. (2024); Purnomo et al. (2025); Zona et al. (2025)	Lintas Sektor & Integrasi Sistem Komersial- Akademik	Kolaborasi Multi-Metode Berbasis Ko-Kreasi, <i>Learning Culture</i> , dan <i>Peer-Support</i> .	Rekonstruksi model perubahan yang mengintegrasikan jaminan <i>psychological safety</i> dengan program pelatihan mandiri berkala di tingkat divisi.

Implikasi Teoretis

Secara teoretis, artikel ini memperluas khazanah ilmu Perilaku Organisasi, khususnya pada literatur adopsi teknologi. Hasil sintesis ini memperkaya cakupan *Technology Acceptance Model* (TAM) dengan membuktikan adanya anomali perilaku: persepsi kebermanfaatan (*perceived usefulness*) suatu sistem *e-business* akan menjadi tidak relevan apabila organisasi gagal memitigasi *technostress* dan menurunkan kecemasan operasional karyawan. Lebih lanjut, implikasi teoretis dari studi ini menegaskan perlunya pergeseran paradigma dari model manajemen perubahan yang bersifat linier-birokratis (seperti model tiga tahap Lewin) menuju

model perubahan dinamis yang berbasis pada pendekatan interaktif-partisipatif dalam ekosistem digital.

Implikasi Praktis

Praktisi manajemen dan departemen HR disarankan untuk mendesain ulang model pelatihan teknologi, beralih dari metode formal satu arah yang kaku ke model inkremental interaktif (seperti simulasi mandiri). Selain itu, organisasi perlu menyediakan tim pendamping teknis (*super-user*) yang siaga di setiap unit kerja, serta membangun jaminan keamanan psikologis bagi karyawan guna mereduksi kecemasan operasional selama fase transisi awal berjalan.

KESIMPULAN

Hambatan mendasar dari lambatnya transformasi *e-business* di Indonesia berakar pada masalah perilaku dan kesiapan psikologis manusia (SDM), bukan semata-mata pada persoalan infrastruktur sistem teknis. *Techno-anxiety* yang dialami karyawan bersumber dari ketakutan akan kesalahan penginputan data operasional dan jaminan keamanan privasi data yang diperparah oleh minimnya pelatihan yang adaptif. Model perubahan *top-down* dan linier seperti model Kurt Lewin terbukti tidak lagi memadai dalam merespons digitalisasi modern, sehingga organisasi diwajibkan untuk bermigrasi menuju strategi manajemen perubahan yang bersifat partisipatif dan berbasis ko-kreasi. Penelitian ini memberikan kontribusi penting berupa sintesis literatur mutakhir yang mengintegrasikan aspek perilaku organisasi dengan manajemen perubahan digital di konteks negara berkembang. Kontribusi utama artikel ini terletak pada dekonstruksi model perubahan tradisional Kurt Lewin serta penyediaan matriks solusi praktis berbasis *human-centric*. Melalui pemetaan terhadap 13 artikel ilmiah bereputasi, studi ini berhasil mengidentifikasi bahwa jaminan keamanan psikologis (*psychological safety*) dan pelibatan aktif karyawan operasional sejak fase inisiasi (*ko-kreasi*) merupakan variabel kunci yang sering kali diabaikan oleh para pengambil kebijakan korporasi dalam implementasi sistem *e-business*.

REKOMENDASI

Berdasarkan keterbatasan yang ada dalam tinjauan pustaka ini, beberapa agenda penelitian di masa depan disarankan sebagai berikut:

- Pendekatan Kuantitatif Organisasional: Penelitian selanjutnya disarankan menguji hubungan *techno-anxiety* dan kesiapan perilaku menggunakan pendekatan kuantitatif pada

organisasi sektor publik maupun swasta guna menguji validitas empiris dari temuan kualitatif ini.

- Studi Komparatif Antar-Sektor: Peneliti berikutnya dapat melakukan analisis komparatif yang membedakan tingkat resiliensi perilaku karyawan antara organisasi yang berbasis pelayanan publik (seperti instansi perpajakan atau kesehatan) dengan perusahaan komersial murni dalam mengadopsi sistem *e-business*
- Analisis Variabel Mediasi: Disarankan pula untuk memasukkan variabel jaminan keamanan psikologis (*psychological safety*) atau budaya belajar organisasi (*learning culture*) sebagai variabel mediasi atau moderasi guna melihat sejauh mana intervensi manajemen perubahan mampu mereduksi dampak negatif *technostress* terhadap kinerja karyawan.

REFERENSI

- Abdul, R., Fathur, M., Hamzah, A., & Gunawan, I. (2024). Kontribusi Technology Acceptance Model (TAM) terhadap technostress pada guru Sekolah Dasar Negeri di wilayah Panti Timur. *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Kesehatan*, 4(3), 112–125. <https://doi.org/10.55606/jurrikes.v4i3.6484>
- Afiana, F. N., Rifai, Z., & Frilisia, W. A. (2024). Integrasi *Technology Readiness* dan *Technology Acceptance Model* terhadap kesiapan pengguna Enterprise Resource Planning (ERP) pada industri pengolahan kelapa organik. *Jurnal Sistem Informasi Bisnis*, 14(2), 100–110. <https://doi.org/10.21456/vol14iss2pp100-110>
- Aisha, N., Mahilan, A., & Saefullah, A. (2025). Transformasi budaya organisasi dan dampaknya terhadap kinerja bisnis: Strategi adaptasi di era ekonomi digital. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 201–215. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2911>
- Artavia, A. H., Kusumaningarti, M., & Rahayu, P. (2026). Implementasi Coretax terhadap efisiensi proses administrasi perpajakan dan kepuasan wajib pajak di era digital: (Studi kasus di KPP Pratama Kediri). *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 10(1), 45–58. <https://doi.org/10.33395/owner.v10i1.3044>
- Bidhendi, M., Poshdar, M., & Townsend, R. (2026). Human-centric integrated change management framework for digital transformation in AECO. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 33(2), 189–204. <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2025-0312>
- Fahmie, A. (2003). Kecemasan terhadap komputer di era *e-government*. *Psikologika: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 8(16), 35–42. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol8.iss16.art2>
- Hashona, W. V., & Pusparini, E. S. (2024). Digital strain at work: Technostress, work engagement, and burnout in public sector auditors. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 14(1), 89–102. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v14i1.8665>
- Jović, M., Tijan, E., Žgaljić, S., & Aksentijević, S. (2024). Technostress and resistance to change within the context of maritime digital transformation. *ArXiv Database Literature Review*, 1–15. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2408.17408>

- Laumer, S., Maier, C., Weinert, C., & Weitzel, T. (2025). Formation and evolution of technology acceptance and resistance patterns: a latent transition analysis. *European Journal of Information Systems*, 34(4), 485-515. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2025.2603343>
- Paryanto, P., Indrawan, H., Cahyo, N., Aisyah, S., Suprihanto, A., & Sulardjaka, S. (2021). Transformasi digital di pembangkit listrik di Indonesia: Kajian dari sisi SDM dan teknologi. *ROTASI*, 23(2), 71–80. <https://doi.org/10.14710/rotasi.23.2.%25p>
- Pratama, A. R., & Setyowati, E. (2025). Digital Transformation in Business Management: A Conceptual Review and Its Implications for Modern Organisations. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 20(3), 205-218. <https://doi.org/10.21070/ijler.v20i3.1313>
- Purnomo, F. R., Fahria, M., Damayanti, N. A., Suci, Z. P. E., Saputra, R. S., & Putriani, S. (2025). The effect of technostress on students' acceptance of digital curriculum. *International Journal of Social Science and Electronic Technology (IJSET)*, 4(11), 312–325. <https://doi.org/10.54443/ijset.v4i11.1283>
- Ramadhina, N. R., Fauzia, R., & Tanau, M. U. (2025). Association between technostress and psychological well-being among WFA workers in Kalimantan, Indonesia. *Informatika Mulawarman*, 20(1), 56–64. <https://doi.org/10.47679/njbss.202614751>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education. ISBN: 978-1292259239
- Setyadi, H. J., Taruk, M., & Pakpahan, H. S. (2019). Analisis dampak penggunaan teknologi (*technostress*) kepada dosen dan staff karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja di dalam organisasi (Studi kasus: Perguruan tinggi di Kalimantan Timur). *Informatika Mulawarman: Jurnal Ilmiah Ilmu Komputer*, 14(1). <https://doi.org/10.30872/jim.v14i1.1792>
- Syahrani, S. R. K., & Rini, A. P. (2026). Readiness for Digital Change: Exploring the Significance of Quality of Work Life, Organizational Identification, and Adaptability of Generation X. *Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 27(1), 12-25. <https://doi.org/10.26486/psikologi.v27i1.4349>
- Senior, B., Swailes, S., & Joo, M. T. (2020). *Organizational change* (6th ed.). Pearson Education. ISBN: 978-1292244310
- Yanto, A. Y., Isa, M., & Jatmiko, S. W. (2026). Technostress among nurses during electronic medical record implementation: A systematic literature review. *Journal of Health Studies (JHeS)*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.31001/jhes.4576>
- Zona, M. A., Erlin, N. A., & Sarianti, R. (2025). Employee readiness for organisational change in the post-pandemic context: A comprehensive bibliometric analysis. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.3292>