



Manajemen Perubahan Organisasi dan Dampaknya terhadap Produktivitas Karyawan: A Systematic Literature Review

Axel Keanevalle Aesa

Universitas Terbuka, Indonesia

Email Korespondensi: 049298197@ecampus.ut.ac.id

Article received: 01 Januari 2026, Review process: 12 Januari 2026

Article Accepted: 22 Februari 2026, Article published: 25 April 2026

ABSTRACT

The complexity of the business environment in the era of globalization demands that every organization continuously innovate. This study aims to describe, illustrate, and synthesize empirical evidence regarding the relationship between organizational management change and employee productivity through a Systematic Literature Review (SLR) approach. The literature selection process refers to the PRISMA 2020 guidelines, with source searches through Google Scholar, Garuda, and Scopus databases spanning 2021 to 2025. Of the 250 articles identified in the initial stage, 15 were selected for analysis after undergoing a rigorous screening process. The synthesis revealed that planned and structured management change has been shown to significantly increase employee productivity. Conversely, poorly managed change has the potential to generate resistance to change, work stress, and internal conflict, ultimately leading to performance decline. Transformational leadership, effective two-way communication, and active employee involvement in each stage of change were identified as determining factors for successful implementation. Furthermore, dimensions of organizational culture, institutional trust, and employee adaptive capacity also strengthen or weaken the relationship between organizational change and productivity. These findings are expected to provide a foundation for organizational leaders in designing more humane change programs that have a real impact.

Keywords: Change Management, Organizational Change, Employee Productivity.

ABSTRAK

Kompleksitas lingkungan bisnis pada era globalisasi menuntut setiap organisasi untuk terus melakukan pembaruan secara berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan menelaah, memetakan, serta mensintesis bukti-bukti empiris mengenai keterkaitan antara manajemen perubahan organisasi dan produktivitas karyawan melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Proses seleksi literatur mengacu pada pedoman PRISMA 2020, dengan penelusuran sumber melalui basis data Google Scholar, Garuda, dan Scopus pada rentang tahun 2021 sampai 2025. Dari 250 artikel yang teridentifikasi pada tahap awal, sebanyak 15 artikel ditetapkan sebagai sumber analisis final setelah melewati tahapan penyaringan yang ketat. Hasil sintesis mengungkapkan bahwa pengelolaan perubahan yang terencana dan terstruktur terbukti mampu mendorong peningkatan produktivitas karyawan secara bermakna. Sebaliknya, perubahan yang tidak dikelola secara memadai berpotensi memunculkan *resistance to change*, tekanan kerja, serta konflik internal yang berujung pada kemerosotan kinerja. Kepemimpinan transformasional, komunikasi dua arah yang efektif, serta keterlibatan aktif karyawan dalam setiap tahapan perubahan teridentifikasi sebagai faktor-faktor penentu keberhasilan implementasi. Di samping itu, dimensi budaya

organisasi, kepercayaan institusional, dan kapasitas adaptasi karyawan turut memperkuat atau memperlemah hubungan antara perubahan organisasi dan produktivitas. Temuan ini diharapkan menjadi landasan strategis bagi pemimpin organisasi dalam merancang program perubahan yang lebih humanis dan berdampak nyata.

Kata Kunci: Manajemen Perubahan, Perubahan Organisasi, Produktivitas Karyawan.

PENDAHULUAN

Dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks pada era globalisasi dan transformasi digital mendorong setiap organisasi untuk melakukan *organizational change* (perubahan organisasi) secara berkelanjutan. Perubahan ini tidak hanya mencakup aspek struktural, melainkan juga menyentuh dimensi sumber daya manusia, teknologi, budaya kerja, hingga strategi operasional secara menyeluruh. Kosasih et al. (2024) menegaskan bahwa manajemen perubahan telah mengalami evolusi yang sangat signifikan selama lima dekade terakhir, di mana perubahan harus mempertimbangkan tantangan-tantangan yang ada agar model yang dirancang, direkayasa, dan dikelola dapat berjalan dengan tepat sasaran, sehingga organisasi yang tidak mampu beradaptasi akan kehilangan daya saing secara kompetitif di pasar global yang terus bergerak dinamis.

Produktivitas karyawan merupakan salah satu indikator utama keberhasilan implementasi perubahan organisasi dalam sebuah perusahaan. Shaff et al. (2024) menemukan bahwa penerapan manajemen perubahan organisasi yang terstruktur dan terencana dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan secara signifikan setelah implementasi program perubahan yang sistematis, mencakup pengembangan keterampilan, komunikasi efektif, serta dukungan kepemimpinan yang konsisten. Temuan ini mempertegas bahwa hubungan antara manajemen perubahan dan produktivitas bersifat substansial dan tidak dapat diabaikan oleh organisasi manapun.

Meskipun demikian, proses manajemen perubahan tidak selalu berjalan mulus. Salah satu hambatan terbesar yang dihadapi organisasi dalam menjalankan perubahan adalah munculnya resistensi terhadap perubahan dari internal karyawan itu sendiri. Nazmah (2022) menjelaskan bahwa resistensi karyawan terhadap perubahan kebijakan di mana kondisi ini dipicu oleh kebiasaan yang telah mengakar, ketakutan terhadap dampak negatif, serta kekhawatiran akan kehilangan jaminan kerja yang membuat karyawan cenderung menolak segala bentuk pembaruan meskipun perubahan tersebut bertujuan positif bagi keberlangsungan organisasi.

Dalam konteks transformasi digital yang kian masif, tantangan manajemen perubahan semakin kompleks. Rizal et al. (2023) memaparkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan perubahan di era digital mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kepercayaan anggota organisasi, serta kondisi lingkungan internal organisasi itu sendiri, sehingga pemanfaatan teknologi informasi yang tidak diiringi dengan strategi manajemen perubahan yang memadai justru berpotensi menurunkan efektivitas dan produktivitas karyawan alih-alih meningkatkannya secara optimal. Helmi dan Aslami (2023) menerangkan bahwa tujuan utama manajemen perubahan bagi perusahaan adalah untuk memastikan proses transisi

berjalan efektif, meminimalkan gangguan operasional, serta mempertahankan komitmen dan motivasi karyawan selama periode perubahan berlangsung.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, terdapat urgensi akademis untuk memahami secara lebih komprehensif relasi antara manajemen perubahan organisasi dan produktivitas karyawan. Pertama, bagaimana bentuk dan pola implementasi manajemen perubahan organisasi yang diterapkan dalam berbagai konteks organisasi berdasarkan kajian literatur yang telah dipublikasikan pada periode 2021 hingga 2025? Kedua, bagaimana dampak manajemen perubahan organisasi terhadap produktivitas karyawan berdasarkan temuan-temuan empiris yang tersintesis melalui pendekatan *Systematic Literature Review*? Ketiga, faktor-faktor apa sajakah yang memoderasi atau memediasi hubungan antara implementasi manajemen perubahan organisasi dan tingkat produktivitas karyawan berdasarkan kajian literatur yang ada?

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mengkaji, memetakan, dan mensintesis bukti-bukti empiris terkait hubungan antara manajemen perubahan organisasi dan produktivitas karyawan melalui pendekatan *Systematic Literature Review*. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan bentuk dan pola implementasi manajemen perubahan organisasi yang umum diterapkan berdasarkan literatur terkini; (2) menganalisis dampak manajemen perubahan organisasi terhadap produktivitas karyawan secara sistematis berdasarkan sintesis literatur empiris; serta (3) mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan manajemen perubahan dalam meningkatkan produktivitas karyawan di berbagai jenis organisasi.

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat secara teoretis dan praktis. Secara teoretis, hasil penelitian ini dapat memperkaya khazanah ilmu manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya dalam memahami dinamika Manajemen perubahan dan kaitannya dengan produktivitas karyawan berdasarkan bukti-bukti yang tersintesis secara sistematis. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi para pemimpin dan manajer organisasi dalam merancang strategi perubahan yang lebih efektif, partisipatif, dan berpusat pada karyawan. Selain itu, bagi kalangan akademisi dan peneliti berikutnya, penelitian ini dapat berfungsi sebagai *roadmap* untuk mengidentifikasi celah penelitian yang masih perlu dijelajahi lebih lanjut dalam kajian manajemen perubahan organisasi di Indonesia maupun pada skala internasional.

METODE

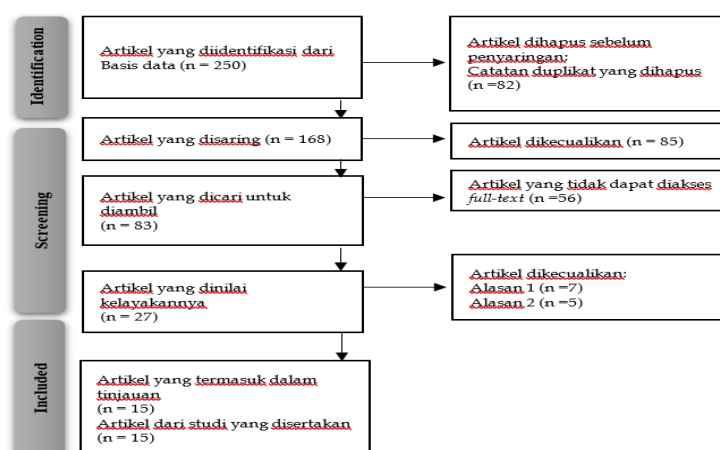
Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR), yakni sebuah metode tinjauan pustaka yang dirancang untuk mengidentifikasi, mengkaji, mengevaluasi, dan menafsirkan seluruh hasil penelitian yang relevan secara sistematis dan terstruktur terhadap topik yang dikaji (Snyder, 2019). Pendekatan ini dipilih karena kemampuannya menghasilkan sintesis literatur yang transparan, dapat direplikasi, dan secara konsisten mampu mengidentifikasi kesenjangan kajian yang ada dalam suatu bidang ilmu tertentu. Proses seleksi literatur dalam penelitian ini mengacu pada pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) 2020, yang mewajibkan peneliti

untuk memaparkan strategi pencarian, kriteria inklusi dan eksklusi, serta proses seleksi artikel secara visual melalui *flow diagram* agar setiap keputusan pemilihan literatur didasarkan pada parameter yang objektif dan dapat dipertanggungjawabkan (Page et al., 2021). Pencarian literatur dilakukan melalui basis data Google Scholar, Garuda, dan Scopus, dengan menggunakan kata kunci "organizational change management", "employee productivity", "manajemen perubahan organisasi", dan "produktivitas karyawan". Kriteria inklusi yang ditetapkan meliputi: artikel yang diterbitkan dalam rentang tahun 2021 hingga 2025, berbahasa Indonesia maupun Inggris, berfokus pada tema manajemen perubahan dan produktivitas karyawan, serta telah dipublikasikan di jurnal ilmiah terindeks. Dari total artikel yang teridentifikasi, dilakukan penyaringan bertahap mulai dari seleksi judul dan abstrak, pemeriksaan *full-text screening*, hingga penetapan artikel final yang memenuhi kriteria inklusi untuk dianalisis secara naratif dan tematik. Sintesis dilakukan secara deskriptif kualitatif guna menghasilkan kesimpulan yang komprehensif dan berbasis bukti (Kosasih et al., 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses Seleksi Literatur

Proses identifikasi dan seleksi literatur dalam penelitian ini dilaksanakan secara sistematis mengacu pada panduan PRISMA 2020. Pencarian awal melalui basis data Google Scholar, Garuda, dan Scopus berhasil mengidentifikasi total 250 artikel. Setelah proses deduplikasi, sebanyak 82 artikel dieliminasi sehingga tersisa 168 artikel untuk tahap *screening*. Pada tahap ini, 85 artikel dieksklusi berdasarkan hasil telaah judul dan abstrak yang tidak relevan, sehingga diperoleh 83 artikel untuk dikaji lebih lanjut. Dari jumlah tersebut artikel yang tidak dapat diakses *full-text* (n=56) dan hanya 27 artikel dinilai memenuhi syarat untuk penilaian kelayakan *full-text*. Setelah evaluasi mendalam, sebanyak 12 artikel dieksklusi dengan rincian: Reason 1 (n=7) karena tidak membahas manajemen perubahan secara spesifik, dan Reason 2 (n=5) karena tidak mengukur dampaknya terhadap produktivitas karyawan. Akhirnya, 15 artikel ditetapkan sebagai sumber data final yang dianalisis dalam penelitian ini. Alur seleksi literatur secara lengkap disajikan pada gambar berikut:



Gambar 1. PRISMA Flow Diagram Proses Seleksi Literatur

Berdasarkan Gambar 1 di atas, dapat dilihat bahwa dari 250 artikel yang teridentifikasi pada tahap awal, hanya 15 artikel yang memenuhi seluruh kriteria inklusi dan digunakan sebagai sumber analisis utama dalam penelitian ini. Proses penyaringan yang ketat ini memastikan bahwa setiap artikel yang dianalisis memiliki relevansi tematik yang kuat dengan topik manajemen perubahan organisasi dan produktivitas karyawan.

Karakteristik Studi yang Dianalisis

Ke-15 artikel final menunjukkan keberagaman dari sisi metode penelitian, konteks geografis, sektor industri, dan rentang waktu publikasi. Secara metodologis, penelitian-penelitian tersebut mencakup studi kuantitatif dengan regresi berganda, *survey explanatory*, *Structural Equation Modelling* berbasis PLS, analisis bibliometrik, studi kasus deskriptif, *literature review* sistematis, studi longitudinal tiga titik waktu, analisis telemetri skala besar, hingga studi empiris kuantitatif berbasis tim. Keberagaman pendekatan metodologis ini memperkuat validitas eksternal temuan yang disintesis. Gambaran menyeluruh mengenai karakteristik seluruh studi yang dianalisis disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Matriks Sintesis Literatur

No	Author	Judul	Metode	Sampel	Hasil Temuan Peneliti	Relevansi dengan Topik
1	(Yu et al., 2023)	Large-Scale Analysis of New Employee Network Dynamics	Analisis telemetri kuantitatif skala besar	>10.000 karyawan Microsoft yang bergabung pada awal 2022	Karyawan baru secara bertahap memperluas jaringan, namun masih terdapat kesenjangan signifikan dengan karyawan lama setelah 6 bulan onboarding. Aplikasi berbasis web berpotensi	Relevan karena menunjukkan bahwa perubahan lingkungan kerja (remote/hybrid) akibat transformasi digital berdampak pada dinamika jaringan karyawan dan produktivitas onboarding.

No	Author	Judul	Metode	Sampel	Hasil Temuan Peneliti	Relevansi dengan Topik
					mendukung sosialisasi di lingkungan kerja hybrid.	
2	(Wang et al., 2022)	Organizational Distance Also Matters: How Organizational Distance Among Industrial Research Teams Affect Their Research Productivity	Studi kasus empiris kuantitatif	117 tim riset baru dalam satu lab riset industri, dipantau selama 6 bulan	Jarak geografis dan perbedaan waktu tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas, namun jarak organisasi dan fungsional terbukti berpengaruh terhadap produktivitas tim.	Relevan karena mengungkap bahwa struktur dan jarak organisasi – bagian dari perubahan organisasi – berdampak nyata pada produktivitas kerja tim.
3	(Aduku et al., 2021)	An Exploratory Study of Organizational Change and Employees' Performance in Nigeria	Survey dengan Multiple Regression	189 karyawan bank di Nigeria Tengah (Benue & Kogi State)	Toleransi terhadap perubahan, fraud, restrukturisasi, perubahan strategi, dan budaya organisasi berpengaruh	Sangat relevan karena langsung mengkaji hubungan antara perubahan organisasi dan kinerja/produktivitas

No	Author	Judul	Metode	Sampel	Hasil Temuan Peneliti	Relevansi dengan Topik
					uh terhadap kinerja karyawan	karyawan di sektor perbankan.
					Kompleksitas dan sikap karyawan terhadap perubahan berpengaruh negatif signifikan	
4	(Putro & Suharyati, 2025)	The Impact of Change Management on Employee Performance: An Explanatory Quantitative Study of State-Owned Enterprises in Indonesia	Kuantitatif, explanatory survey, regresi	120 karyawan tetap BUMN Indonesia yang terdampak restrukturisasi	Manajemen perubahan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	Sangat relevan karena secara langsung menguji dampak manajemen perubahan terhadap performa karyawan di konteks BUMN Indonesia.
					Kepemimpinan transformasional, komunikasi efektif, dan keterlibatan karyawan adalah faktor kunci peningkatan	

No	Author	Judul	Metode	Sampel	Hasil Temuan Peneliti	Relevansi dengan Topik
					produktivitas.	
5	(Liu et al., 2025)	Effect of Organizational Change on Employee Innovation Performance: A Dual Mediation Model	Kuantitatif longitudinal, tiga titik waktu	289 karyawan	Perubahan organisasi berpengaruh negatif terhadap inovasi melalui tekanan kerja, namun berpengaruh positif melalui keterlibatan kerja. Identitas organisasi memoderasi hubungan tersebut.	Relevan karena menjelaskan mekanisme ganda bagaimana perubahan organisasi memengaruhi performansi inovatif karyawan, termasuk faktor mediasi dan moderasi.
6	(Ekhsan et al., 2022)	Employee Retention and Change Management During Times of Uncertainty	Kuantitatif, PLS-SEM (Smart PLS), bootstrapping	394 karyawan perusahaan manufaktur otomotif terbesar di Indonesia	Employee engagement dan organisasi trust terbukti memediasi hubungan employer branding dan talent management terhadap retensi karyawan . Retensi	Relevan karena menunjukkan peran manajemen perubahan dalam menjaga retensi dan produktivitas karyawan di sektor manufaktur Indonesia.

No	Author	Judul	Metode	Sampel	Hasil Temuan Peneliti	Relevansi dengan Topik
					tinggi berdampak pada efisiensi biaya pelatihan dan rekrutmen.	
7	(Hasan et al., 2025)	Change Management and Organizational Performance: Current Key Trends	Bibliometrik dan analisis tematik (VOS viewer & biblioshiny)	304 publikasi dari database Web of Science	Tren riset manajemen perubahan berkembang pesat. Empat fokus konseptual utama: manusia, organisasi, teknologi, dan kepemimpinan. AS dan China paling berpengaruh dalam riset ini.	Relevan sebagai tinjauan makro yang memetakan perkembangan literatur manajemen perubahan dan kaitannya dengan kinerja organisasi secara global.
8	(Asrori, 2024)	Examining the Influence of Organizational Change Management Strategie	Systematic Literature Review	Berbagai studi yang dianalisis secara sistematis	Faktor-faktor kunci yang memengaruhi adaptasi karyawan meliputi usia,	Relevan karena mengidentifikasi strategi manajemen perubahan yang memengaruhi resistensi dan adaptasi

No	Author	Judul	Metode	Sampel	Hasil Temuan Peneliti	Relevansi dengan Topik
		son Employee Resistance and Adaptation			pendidikan, kepribadian, strategi perubahan, kualitas komunikasi, dukungan sosial, dan tingkat ambiguitas.	karyawan, yang secara langsung berkaitan dengan produktivitas.
9	(Archibong & Ibrahim, 2021)	Assessing the Impact of Change Management on Employee Performance: Evidence from Nile University of Nigeria	Deskriptif survei, regresi, Burke Litwin Model	311 staf (akademik & non-akademik) Nile University of Nigeria dari 1.400 populasi	Perubahan struktur organisasi, teknologi, dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan karyawan. Komunikasi perubahan penting untuk meminimalkan resistensi.	Sangat relevan karena langsung mengukur dampak komponen manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan di institusi pendidikan.
10	(Mukhlis & ...)	The Role of Change	Literature Review	Buku, artikel, jurnal,	Manajemen perubahan	Relevan karena menegaskan

No	Author	Judul	Metode	Sampel	Hasil Temuan Peneliti	Relevansi dengan Topik
	Tyas, (2024)	Management in Improving Organizational Performance		dan hasil penelitian sebelumnya	dan berperan penting dalam memfasilitasi transisi yang mulus. Metodologi terstruktur membantu menganalisis dampak, mengidentifikasi risiko, dan meminimalkan gangguan operasional.	peran strategis manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.
11	(Sidik, 2024)	Employee Performance in the Context of Perceived Organizational Change: Moderated by Power	Kuantitatif, survei, analisis moderasi	Karyawan PT Pertamina Cepu Regional 4 Zona 11	Persepsi karyawan terhadap perubahan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Power distance dan collectivis	Sangat relevan karena menghubungkan persepsi perubahan organisasi dengan kinerja karyawan dalam konteks budaya Indonesia.

No	Author	Judul	Metode	Sampel	Hasil Temuan Peneliti	Relevansi dengan Topik
		Distance and Collectivism			m memoderasi hubungan tersebut, menunjukkan peran penting dimensi budaya.	
1 2	(Mas' Ud et al., 2025)	Dampak Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Literature Review	Berbagai studi yang dikaji secara literatur	Perubahan organisasi berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan, baik positif maupun negatif tergantung pengelolaannya. Manajemen konflik, budaya organisasi, dan kemampuan adaptasi karyawan menjadi faktor kunci.	Sangat relevan karena secara khusus membahas dampak langsung perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan beserta faktor-faktor penentunya.

No	Author	Judul	Metode	Sampel	Hasil Temuan Peneliti	Relevansi dengan Topik
13	(Rafki et al., 2023)	Pengaruh Konflik, Stress dan Perubahan Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan	Survei kuantitatif, regresi linier berganda, SEM	300 responden karyawan	Konflik berdampak negatif signifikan terhadap produktivitas. Stres tinggi menurunkan produktivitas. Perubahan organisasi meningkatkan konflik dan stres, namun manajemen perubahan yang baik dapat meredam dampak negatifnya.	Sangat relevan karena secara langsung menguji pengaruh perubahan organisasi terhadap produktivitas karyawan bersama variabel konflik dan stres.
14	(Salsabilla & Monica, 2025)	Peran Change Management dan Flexible Work dalam Meningkatkan Employee	Kuantitatif, SEM-PLS	Karyawan perusahaan manufaktur kawasan EJIP yang menghadapi transformasi	Change management practices berpengaruh positif signifikan terhadap adaptabilitas karyawan. Budaya	Sangat relevan karena menunjukkan bahwa praktik manajemen perubahan dan budaya organisasi secara bersama

No	Author	Judul	Metode	Sampel	Hasil Temuan Peneliti	Relevansi dengan Topik
		Adaptability Melalui Organizational Culture		masi digital	organisasi memediasi hubungan tersebut. Flexible work juga berpengaruh signifikan terhadap adaptabilitas.	meningkatkan kemampuan adaptasi, yang berimbas pada produktivitas karyawan.
15	(Shaffet al., 2024)	Manajemen Perubahan Organisasi sebagai Upaya Peningkatan Produktivitas Kerja di PT. Mayora Indah Tbk	Studi kasus deskriptif	Karyawan PT. Mayora Indah Tbk	Implementasi manajemen perubahan organisasi meningkatkan produktivitas karyawan sebesar 20% pada tahun 2023, diukur melalui peningkatan nilai tambah per karyawan	Sangat relevan karena secara langsung mengkaji manajemen perubahan organisasi sebagai strategi peningkatan produktivitas kerja di perusahaan manufaktur Indonesia.

Berdasarkan Tabel 1 di atas, terlihat bahwa seluruh studi yang dianalisis mencakup berbagai konteks organisasi, mulai dari sektor perbankan, manufaktur, pendidikan tinggi, perusahaan riset industri global, BUMN, hingga perusahaan teknologi bertaraf internasional. Hal ini menjadikan hasil sintesis yang dihasilkan

bersifat komprehensif dan representatif terhadap dinamika manajemen perubahan di berbagai jenis organisasi.

Pola dan Bentuk Implementasi Manajemen Perubahan Organisasi

Kajian terhadap 15 artikel yang dianalisis mengungkap bahwa implementasi manajemen perubahan organisasi dalam berbagai konteks organisasi memiliki pola yang beragam, namun secara konsisten mengarah pada tiga dimensi utama, yakni dimensi struktural, dimensi teknologi, dan dimensi sumber daya manusia. Hasan et al. (2025) mengidentifikasi empat klaster konseptual dominan dalam literatur manajemen perubahan global, yaitu manusia, organisasi, teknologi, dan kepemimpinan. Amerika Serikat dan Tiongkok tercatat sebagai negara paling produktif dalam riset ini, mengindikasikan bahwa kajian manajemen perubahan telah berkembang menjadi arus utama penelitian manajemen internasional yang terus berevolusi secara dinamis.

Pada dimensi struktural, perubahan yang mencakup restrukturisasi hierarki dan redistribusi fungsi terbukti membawa konsekuensi langsung terhadap dinamika kerja karyawan. Wang et al. (2022) menemukan bahwa jarak organisasional dan fungsional antar tim terbukti cenderung berpengaruh signifikan terhadap produktivitas, sementara jarak geografis dan perbedaan zona waktu tidak memberikan dampak berarti. Temuan ini mempertegas bahwa perubahan pada tataran struktur internal jauh lebih menentukan dibandingkan faktor-faktor fisik eksternal, sehingga setiap keputusan restrukturisasi perlu dirancang dengan mempertimbangkan kohesi fungsional antar unit kerja secara cermat.

Mukhlis dan Tyas (2024) menegaskan bahwa metodologi perubahan yang terstruktur dan sistematis terbukti mampu memfasilitasi transisi organisasi yang lebih mulus, membantu pemimpin menganalisis potensi dampak, mengidentifikasi risiko sejak dini, serta meminimalkan gangguan operasional selama periode perubahan berlangsung. Penelitian tersebut juga menegaskan bahwa peran strategis manajemen perubahan tidak berhenti pada tahap perencanaan, melainkan harus diejawantahkan secara konsisten sepanjang siklus implementasi hingga stabilisasi perubahan. Dalam konteks transformasi teknologi sebagai salah satu bentuk perubahan organisasi yang paling masif, Yu et al. (2023) menemukan bahwa transisi ke lingkungan kerja *hybrid* dan *remote* memperlambat proses sosialisasi dan pembentukan jaringan kerja karyawan baru secara signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa perubahan model kerja yang tidak disertai strategi manajemen perubahan yang adaptif berpotensi memperlambat integrasi karyawan dan menurunkan produktivitas mereka secara sistematis.

Archibong dan Ibrahim (2021) menemukan bahwa perubahan pada aspek struktur organisasi, adopsi teknologi baru, dan gaya kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan. Studi ini menekankan bahwa komunikasi yang transparan dan terencana selama proses perubahan merupakan instrumen kritis dalam mereduksi resistensi karyawan dan menjaga kontinuitas produktivitas di tengah ketidakpastian transisi. Pola ini konsisten ditemukan di berbagai sektor, baik pendidikan, manufaktur, maupun perbankan, yang memperkuat generalisabilitas temuan ini secara lintas konteks.

Dampak Manajemen Perubahan Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan

Sintesis terhadap 15 artikel menghasilkan temuan yang konsisten bahwa manajemen perubahan organisasi memberikan dampak signifikan terhadap produktivitas karyawan, baik positif maupun negatif, bergantung sepenuhnya pada kualitas pengelolaan proses perubahan itu sendiri. Putro dan Suharyati (2025) menemukan bahwa manajemen perubahan cenderung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional, komunikasi efektif, dan keterlibatan karyawan teridentifikasi sebagai tiga faktor kunci yang menentukan keberhasilan peningkatan produktivitas di lingkungan organisasi yang sedang menjalani transformasi besar-besaran.

Aduku et al. (2021) menemukan bahwa toleransi terhadap perubahan, restrukturisasi, perubahan strategi, dan budaya organisasi cenderung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi, kompleksitas perubahan dan sikap negatif karyawan terhadap perubahan justru cenderung negatif secara signifikan. Temuan ini menggarisbawahi bahwa dampak perubahan organisasi terhadap produktivitas bersifat kontekstual: perubahan yang terlalu kompleks tanpa disertai kesiapan karyawan dapat menjadi bumerang yang menurunkan kinerja secara substansial.

Rafki et al. (2023) melengkapi gambaran ini dan hasilnya menunjukkan bahwa konflik berdampak negatif terhadap produktivitas, tekanan kerja yang tinggi turut menurunkan produktivitas, dan perubahan organisasi yang tidak dikelola dengan baik menjadi pemicu utama meningkatnya konflik dan stres karyawan. Namun praktik manajemen perubahan yang terencana dan partisipatif terbukti mampu meredam dampak negatif tersebut dan menjaga produktivitas pada level yang optimal.

Shaff et al. (2024) mendokumentasikan secara langsung bahwa implementasi manajemen perubahan organisasi yang terencana berhasil mendongkrak produktivitas karyawan, yang dibuktikan melalui peningkatan nilai tambah per karyawan secara terukur. Keberhasilan ini dicapai melalui kombinasi pengembangan keterampilan karyawan, penguatan komunikasi efektif, kepastian dukungan kepemimpinan, dan evaluasi keberhasilan yang berkelanjutan, menjadikannya salah satu bukti empiris paling konkret tentang efektivitas manajemen perubahan dalam meningkatkan produktivitas di konteks industri manufaktur Indonesia.

Liu et al. (2025) mengungkap bahwa perubahan organisasi bekerja melalui dua jalur mediasi yang berlawanan arah secara simultan: jalur negatif melalui tekanan kerja (*work pressure*) yang menghambat performa inovatif karyawan, dan jalur positif melalui peningkatan keterlibatan kerja yang mendorong inovasi dan produktivitas. Identitas organisasi yang kuat terbukti memoderasi hubungan tersebut, menjadikan temuan ini sangat relevan bagi para praktisi yang merancang strategi perubahan dengan mempertimbangkan aspek psikologis karyawan secara mendalam dan terukur.

Sidik (2024) memperkuat perspektif kultural dengan menemukan bahwa persepsi karyawan terhadap perubahan organisasi cenderung berpengaruh terhadap kinerja. Dimensi budaya *power distance* dan *collectivism* terbukti memoderasi hubungan tersebut. Mas'ud et al. (2025) menegaskan bahwa perubahan

organisasi berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan arah dampak yang sangat bergantung pada kualitas pengelolaan manajemen konflik, internalisasi budaya organisasi, dan kapasitas adaptasi karyawan selama periode transisi. Penelitian ini menegaskan bahwa tidak ada dampak yang bersifat niscaya positif atau negatif; semua ditentukan oleh kapasitas organisasi dalam mengelola ketiga faktor penentu tersebut secara terintegrasi dan berkelanjutan.

Faktor-Faktor yang Memoderasi dan Memediasi Hubungan Manajemen Perubahan dengan Produktivitas Karyawan

Kajian literatur secara konsisten mengidentifikasi sejumlah faktor yang berperan sebagai moderator maupun mediator penting dalam hubungan antara manajemen perubahan dan produktivitas karyawan. Ekhsan et al. (2022) menemukan bahwa *employee engagement* dan *organizational trust* terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara *employer branding* serta *talent management* dengan retensi karyawan di tengah ketidakpastian perubahan. Retensi yang tinggi secara langsung berkontribusi pada efisiensi produktivitas melalui pengurangan biaya rekrutmen ulang dan pelatihan karyawan pengganti, menjadikan kepercayaan organisasional sebagai aset strategis yang tidak boleh diabaikan selama proses perubahan berlangsung.

Asrori (2024) mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi adaptasi karyawan terhadap perubahan, meliputi usia, tingkat pendidikan, tipe kepribadian, kualitas strategi perubahan yang diterapkan, efektivitas komunikasi, dukungan sosial dari rekan dan atasan, serta tingkat ambiguitas informasi yang diterima karyawan selama proses transisi. Semakin rendah ambiguitas informasi dan semakin tinggi dukungan sosial yang dirasakan karyawan, semakin cepat proses adaptasi berlangsung dan semakin minimal dampak negatif perubahan terhadap produktivitas, menjadikan manajemen informasi dan iklim dukungan sosial sebagai dua pilar utama keberhasilan implementasi perubahan.

Salsabilla dan Monica (2025) yang tengah menjalani transformasi digital menemukan bahwa *change management practices* cenderung berpengaruh terhadap *employee adaptability*, dengan budaya organisasi terbukti memediasi hubungan tersebut secara bermakna dan kuat. Lebih jauh, *flexible work arrangement* juga terkonfirmasi sebagai variabel independen yang memperkuat adaptabilitas karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kombinasi antara praktik manajemen perubahan yang terstruktur, budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan, dan kebijakan kerja fleksibel membentuk ekosistem organisasional yang paling kondusif bagi peningkatan produktivitas karyawan di era transformasi digital yang terus berakselerasi.

Sintesis 15 artikel dalam penelitian ini membuktikan bahwa keberhasilan manajemen perubahan organisasi dalam meningkatkan produktivitas karyawan tidak bersifat otomatis maupun linier. Keberhasilan tersebut sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan transformasional, efektivitas komunikasi dua arah, tingkat keterlibatan karyawan dalam proses perubahan, kekuatan budaya organisasi, kapasitas manajemen konflik, serta kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi dan mengelola faktor-faktor psikologis dan struktural yang memengaruhi respons karyawan terhadap setiap bentuk perubahan yang diimplementasikan.

SIMPULAN

Kajian sistematis terhadap 15 artikel menunjukkan bahwa *organizational change management* memberikan dampak yang nyata terhadap produktivitas karyawan, namun arah dampaknya sangat bergantung pada kualitas pengelolaan prosesnya. Perubahan yang dikelola dengan baik dan ditopang oleh kepemimpinan transformasional, komunikasi dua arah yang efektif, serta keterlibatan aktif karyawan terbukti mampu mendorong produktivitas secara signifikan. Sebaliknya, perubahan yang tidak direncanakan dengan matang justru memicu konflik, tekanan kerja, dan *resistance to change* yang berujung pada penurunan kinerja. Dimensi budaya, kepercayaan organisasional, serta kapasitas adaptasi karyawan turut berperan sebagai faktor pemoderasi yang menentukan keberhasilan implementasi perubahan. Berdasarkan temuan yang telah disintesis, organisasi disarankan untuk merancang strategi *change management* secara partisipatif dengan menempatkan karyawan sebagai pemangku kepentingan aktif, bukan sekadar subjek perubahan. Pemimpin perlu memperkuat komunikasi yang transparan sejak tahap perencanaan hingga stabilisasi perubahan, sekaligus membangun budaya organisasi yang adaptif terhadap dinamika transformasi. Bagi peneliti berikutnya, terbuka ruang untuk mengkaji lebih dalam peran variabel moderasi seperti *power distance* dan *collectivism* dalam konteks budaya Indonesia, serta memperluas cakupan sektor industri agar generalisabilitas temuan dapat ditingkatkan secara lebih komprehensif. Pada bagian ini diawali dengan kata "Kesimpulan".

DAFTAR RUJUKAN

- Aduku, D. J., Alabi, J. O., & Orugun, J. J. (2021). An Exploration of Organizational Change and Employees' Performance in Nigeria. *Economic Insights - Trends & Challenges*, (2), 19. <https://doi.org/10.51865/EITC.2021.02.03>
- Archibong, U., & Ibrahim, U. A. (2021). Assessing the impact of change management on employee performance: Evidence from Nile University of Nigeria. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 10(4), 525-534. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i4.1246>
- Asrori, A. (2024). Examining the Influence of Organizational Change Management Strategies on Employee Resistance and Adaptation. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(3), 485-495. <https://doi.org/10.62207/x65khh38>
- Ekhsan, M., Sudiro, A., Mugiono, M., & Hussein, A. S. (2022). Employee Retention and Change Management During Times of Uncertainty. *Frontiers in Psychology*, 13, 916709. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.916709>
- Hasan, M. M., Aparisi-torrijo, S., & González-ladrón-, F. (2025). Change management and organizational performance: Current key trends. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2478447>
- Helmi, H., & Aslami, N. (2023). Proses Manajemen Perubahan Dan Tujuannya Bagi Perusahaan. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(2), 237-246. <https://doi.org/10.54066/jrea-itb.v1i2.421>

- Kosasih, E., Hayadi, B. H., Yusuf, F. A., Husein, M. H., & Musadad, M. (2024). Literature Review: Manajemen Perubahan, Tantangan Perubahan dan Model Perubahan. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan Dan Teknologi*, 1(2), 30–39. <https://doi.org/10.61132/jumaket.v1i2.95>
- Liu, T., Wang, H., Liu, Y., Li, Z., Zhang, Y., Zhu, H., Ning, L., & Jiang, D. (2025). Effect of organizational change on employee innovation performance: A dual mediation model. *PLOS ONE*, 20(2), e0313056. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0313056>
- Mas'Ud, A. I., Zakkiyah, H., Fuad, M. Z. H., & Mahgribi, M. M. (2025). Dampak Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(6), 606–611. <https://doi.org/10.59435/menulis.v1i6.397>
- Mukhlis, M., & Tyas, A. A. W. P. (2024). The Role of Change Management in Improving Organizational Performance. *Role of Change Management Muhammad*, 12(3), 773–782. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i3.2606>
- Nazmah, N. (2022). Pengaruh Perubahan Kebijakan Organisasi Terhadap Sikap Resistensi Pada Karyawan. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 3(05), 586–597. <https://doi.org/10.59141/jist.v3i05.413>
- Page, M. J., Mckenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, 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 Systematic reviews and Meta-Analyses. *Bmj*, 372(n71). <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Putro, S. E., & Suharyati, S. (2025). The Impact of Change Management on Employee Performance: An Explanatory Quantitative Study of State-Owned Enterprises in Indonesia. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 6(1), 215–227. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v6i1.1649>
- Rafki, R., Aima, H., Lusiana, L., Sari, S., Oktarina, Y., & Nofriadi, N. (2023). Pengaruh Konflik, Stress Dan Perubahan Organisasi Terhadap Produktivitas Karyawan. *Dinamika: Jurnal Manajemen Sosial Ekonomi*, 3(2), 171–176. <https://doi.org/10.51903/dinamika.v3i2.400>
- Rizal, A., Kahfi, S. N., Abdurrahman, Wulandono, Tono, & Prasetyono, H. (2023). Manajemen Perubahan Di Era Digital: Tantangan Dan Peluang Bagi Adaptasi Organisasi. *BULLET: Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(4), 933–941.
- Salsabilla, N., & Monica, F. I. (2025). Peran Change Management dan Flexible Work dalam Meningkatkan Employee Adaptability Melalui Organizational Culture. *GLOBAL: Jurnal Lentera BITEP*, 3(05), 203–227. <https://doi.org/10.59422/global.v3i05.1073>
- Shaff, M. G., Jumawan, J., & Hadita, H. (2024). Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Produktivitas Kerja di PT. Mayora Indah Tbk. *Jurnal Bintang Manajemen*, 2(1), 117–127. <https://doi.org/10.55606/jubima.v2i1.2693>
- Sidik, M. (2024). Employee performance in the context of perceived organisational change: Moderated by power distance and collectivism. *Research in Business & Social Science*, 13(6), 128–137. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i6.3516>

- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Wang, D., Muller, M., Yang, Q., Wang, Z., Tan, M., & Hobson, S. (2022). Organizational Distance Also Matters: How Organizational Distance Among Industrial Research Teams Affect Their Research Productivity. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 6(CSCW2), 1-18. <https://doi.org/10.1145/3555554>
- Yu, Y., Yang, L., Lindley, S., & Wan, M. (2023). Large-Scale Analysis of New Employee Network Dynamics. *Proceedings of the ACM Web Conference 2023, WWW '23*, 2719-2730. <https://doi.org/10.1145/3543507.3583400>