

ANALISIS STRATEGI TRANSFORMASI DIGITAL PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN) DI INDONESIA: *A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW*

Akbar Yusuf Jarwanto¹, Anggid Aji Wicaksono², Restuning Nurmawati³, Sandi Putra Pratama⁴, Veni Desmarita⁵

akbaryusuf88@gmail.com¹, anggid.a.wicaksono@gmail.com², restuningn21@gmail.com³,
sandipratama2073@gmail.com⁴, venidesmaritam@gmail.com⁵

Universitas Siber Asia

ABSTRAK

Transformasi digital telah menjadi agenda strategis utama bagi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif. Transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan adopsi teknologi, tetapi juga mencakup perubahan strategi, struktur organisasi, dan budaya kerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi transformasi digital BUMN di Indonesia menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Metode penelitian mengacu pada protokol PRISMA dengan menelaah artikel ilmiah, laporan resmi, dan dokumen kebijakan periode 2018-2025. Sebanyak 10 artikel relevan dianalisis secara kualitatif. Hasil kajian menunjukkan bahwa transformasi digital BUMN difokuskan pada peningkatan efisiensi operasional, kualitas layanan publik, dan daya saing, namun masih menghadapi tantangan kesiapan SDM, resistensi organisasi, serta ketidakselarasan strategi bisnis dan teknologi.

Kata Kunci: Transformasi Digital, Strategi, BUMN, Manajemen Strategik, Systematic Literature Review.

ABSTRACT

Digital transformation has become a key strategic agenda for State-Owned Enterprises (SOEs) in Indonesia in response to an increasingly complex and competitive business environment. Digital transformation involves not only technology adoption but also changes in strategy, organizational structure, and work culture. This study aims to analyze digital transformation strategies implemented by Indonesian SOEs using a Systematic Literature Review (SLR) approach. The research follows the PRISMA protocol by reviewing scientific articles, official reports, and policy documents published between 2018 and 2024. A total of 22 relevant articles were qualitatively analyzed. The findings indicate that digital transformation in Indonesian SOEs primarily focuses on improving operational efficiency, public service quality, and competitiveness. However, its implementation faces challenges related to human resource readiness, organizational resistance, and misalignment between business strategy and technology.

Keywords: Digital Transformation, Strategy, State-Owned Enterprises, Strategic Management, Systematic Literature Review.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan fundamental dalam lingkungan bisnis global, termasuk di Indonesia. Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi, seperti cloud computing, big data, kecerdasan buatan, serta platform digital, telah mengubah cara organisasi menciptakan nilai, mengelola proses bisnis, dan berinteraksi dengan pemangku kepentingan. Dalam konteks tersebut, digitalisasi tidak lagi dipandang sebagai sekadar dukungan operasional, melainkan sebagai faktor strategis yang memengaruhi daya saing dan keberlanjutan organisasi.

Di Indonesia, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki peran strategis dalam perekonomian nasional, baik sebagai entitas bisnis maupun sebagai penyedia layanan publik. BUMN berkontribusi signifikan terhadap penerimaan negara, penciptaan

lapangan kerja, serta penyediaan layanan di sektor-sektor vital seperti energi, transportasi, keuangan, telekomunikasi, dan infrastruktur. Peran ganda ini menuntut BUMN untuk tidak hanya mencapai kinerja keuangan yang optimal, tetapi juga menjaga kualitas layanan, akuntabilitas publik, dan keberlanjutan sosial. Dalam konteks tersebut, transformasi digital dipandang sebagai salah satu instrumen strategis untuk menjawab tuntutan efisiensi, transparansi, dan peningkatan kualitas layanan publik.

Transformasi digital pada BUMN tidak dapat dipahami semata-mata sebagai adopsi teknologi atau implementasi sistem informasi baru. Dalam perspektif manajemen strategis, transformasi digital merupakan proses perubahan organisasi yang bersifat menyeluruh, mencakup penyesuaian strategi bisnis, model operasional, struktur organisasi, serta budaya kerja. Keberhasilan transformasi digital sangat ditentukan oleh tingkat keselarasan antara strategi bisnis, teknologi, kepemimpinan, dan sumber daya manusia. Tanpa keselarasan tersebut, inisiatif digital berisiko terfragmentasi dan hanya menghasilkan perbaikan operasional jangka pendek tanpa menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Pemerintah Indonesia melalui Kementerian BUMN secara aktif mendorong agenda transformasi digital sebagai bagian dari reformasi BUMN. Berbagai kebijakan dan program telah diluncurkan, antara lain pembentukan holding BUMN, penguatan tata kelola perusahaan, serta peningkatan kompetensi sumber daya manusia di bidang digital. Sejumlah BUMN juga telah menginisiasi pengembangan platform layanan digital, integrasi sistem informasi, dan pemanfaatan teknologi berbasis data untuk meningkatkan kualitas layanan. Namun demikian, berbagai laporan dan penelitian menunjukkan bahwa hasil transformasi digital BUMN masih bervariasi dan belum seluruhnya menghasilkan dampak strategis yang signifikan.

Literatur menunjukkan bahwa banyak organisasi besar menghadapi kesenjangan antara perumusan strategi transformasi digital dan implementasinya di tingkat operasional (*strategy-execution gap*). Transformasi digital sering kali berhenti pada tahap digitalisasi proses, tanpa diikuti perubahan pada model bisnis, struktur pengambilan keputusan, dan mekanisme penciptaan nilai. Kondisi ini diperparah oleh keterbatasan kompetensi digital sumber daya manusia, resistensi terhadap perubahan budaya kerja, serta struktur organisasi yang birokratis dan hierarkis. Dalam konteks BUMN, tantangan tersebut menjadi semakin kompleks karena adanya keterikatan terhadap regulasi dan tekanan akuntabilitas publik.

Dalam kajian manajemen strategis global, transformasi digital dipahami sebagai bagian dari upaya organisasi dalam membangun *dynamic capabilities*, yaitu kemampuan untuk merespons perubahan lingkungan secara adaptif dan berkelanjutan melalui proses *sensing*, *seizing*, dan *transforming*. Namun, berbagai penelitian menunjukkan bahwa organisasi berskala besar dengan struktur birokratis cenderung menghadapi tingkat kegagalan transformasi digital yang lebih tinggi. Temuan ini relevan dengan karakteristik BUMN di Indonesia, sehingga pendekatan transformasi digital pada BUMN tidak dapat disamakan secara langsung dengan praktik di perusahaan swasta atau perusahaan rintisan digital.

Selain sebagai pengembangan *dynamic capabilities*, transformasi digital juga dapat dipahami sebagai bentuk manajemen perubahan strategis (*strategic change management*). Transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan adopsi teknologi, tetapi juga dengan kemampuan organisasi dalam mengelola ketidakpastian, konflik kepentingan, serta perubahan relasi kekuasaan dan pola pengambilan keputusan. Literatur manajemen strategis menekankan bahwa perubahan strategis berskala besar sering kali memicu resistensi karena mengganggu rutinitas kerja, struktur kewenangan,

dan zona nyaman aktor organisasi.

Bagi BUMN di Indonesia, tantangan manajemen perubahan ini menjadi semakin signifikan karena karakteristik organisasi yang relatif mapan dan diikat oleh prosedur formal. Transformasi digital berpotensi menggeser peran unit kerja, mengubah mekanisme koordinasi, serta menuntut pola kerja yang lebih lincah dan kolaboratif. Tanpa komunikasi strategis yang jelas dan mekanisme insentif yang selaras, resistensi terhadap perubahan berpotensi menghambat implementasi transformasi digital secara berkelanjutan.

Transformasi digital juga berimplikasi pada perubahan relasi antara BUMN dan pemangku kepentingan eksternal, termasuk pemerintah, regulator, mitra bisnis, dan masyarakat. Digitalisasi meningkatkan transparansi dan ekspektasi publik terhadap kinerja serta akuntabilitas BUMN. Oleh karena itu, strategi transformasi digital perlu dirancang tidak hanya untuk kepentingan internal organisasi, tetapi juga untuk merespons tekanan eksternal yang semakin kompleks dan berorientasi pada penciptaan nilai publik.

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas transformasi digital BUMN di Indonesia dari berbagai perspektif, seperti teknologi, kepemimpinan, sumber daya manusia, dan kebijakan publik. Namun, temuan-temuan tersebut masih tersebar dan menunjukkan hasil yang beragam. Sebagian studi menekankan keberhasilan transformasi digital dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan, sementara studi lain menyoroti keterbatasan dampak strategis dan berbagai kendala implementasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa belum banyak kajian yang secara sistematis mensintesis strategi transformasi digital BUMN sebagai proses perubahan strategis yang holistik dan berorientasi jangka panjang, khususnya dalam konteks penciptaan nilai publik.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi transformasi digital yang diterapkan oleh BUMN di Indonesia melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Kajian ini diharapkan memberikan gambaran komprehensif mengenai pola strategi transformasi digital, faktor pendukung dan penghambat, serta implikasi strategis transformasi digital bagi kinerja dan daya saing BUMN. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian manajemen strategik dengan menempatkan transformasi digital sebagai proses perubahan strategis yang kompleks. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi rujukan bagi BUMN dan pembuat kebijakan dalam merancang strategi transformasi digital yang lebih terintegrasi dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan mengacu pada pedoman PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Pendekatan SLR dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan penelitian terdahulu secara sistematis dan transparan. Dengan demikian, hasil kajian diharapkan memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang lebih baik dibandingkan dengan tinjauan literatur naratif biasa.

Tahapan penelitian dalam SLR ini meliputi empat tahap utama, yaitu identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan inklusi artikel yang relevan. Pada tahap identifikasi, peneliti melakukan pencarian literatur untuk mengumpulkan artikel dan dokumen yang berkaitan dengan topik transformasi digital dan BUMN di Indonesia. Pencarian literatur dilakukan melalui basis data Google Scholar, portal jurnal nasional,

serta dokumen publik BUMN yang tersedia secara terbuka.

Kata kunci yang digunakan dalam proses pencarian literatur meliputi “transformasi digital”, “strategi”, “BUMN”, “manajemen strategik”, serta kombinasi kata kunci lain yang relevan. Pencarian dilakukan dengan mempertimbangkan variasi istilah dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris untuk memastikan cakupan literatur yang lebih luas. Artikel yang diperoleh kemudian dikumpulkan dan dicatat untuk tahap seleksi selanjutnya.

Pada tahap penyaringan, artikel yang telah dikumpulkan diseleksi berdasarkan judul dan abstrak untuk memastikan kesesuaian dengan topik penelitian. Artikel yang tidak berkaitan dengan transformasi digital, tidak berfokus pada BUMN, atau tidak relevan dengan konteks Indonesia dikeluarkan dari analisis. Selain itu, artikel yang bersifat opini atau tidak memiliki dasar ilmiah yang jelas juga tidak disertakan dalam kajian.

Tahap penilaian kelayakan dilakukan dengan membaca teks lengkap artikel yang lolos tahap penyaringan. Pada tahap ini, peneliti mengevaluasi apakah artikel tersebut memenuhi kriteria inklusi yang telah ditetapkan. Kriteria inklusi meliputi artikel ilmiah dan laporan resmi yang membahas transformasi digital BUMN dari perspektif strategis, manajerial, atau organisasi, serta dipublikasikan pada rentang tahun 2018-2025. Artikel yang tidak membahas aspek strategis transformasi digital atau tidak menyediakan informasi yang relevan dikeluarkan dari analisis.

Berdasarkan proses seleksi tersebut, diperoleh 10 artikel yang memenuhi kriteria inklusi dan digunakan sebagai bahan kajian dalam penelitian ini. Artikel-artikel tersebut kemudian dianalisis secara kualitatif dengan mengelompokkan temuan penelitian berdasarkan fokus strategi transformasi digital, faktor pendukung, serta tantangan implementasi pada BUMN. Analisis dilakukan secara deskriptif dan interpretatif untuk mengidentifikasi pola dan kecenderungan temuan penelitian.

Untuk meningkatkan ketelitian dan transparansi penelitian, proses seleksi artikel dilakukan secara bertahap dan terdokumentasi. Pada tahap awal, seluruh artikel yang diperoleh dari hasil pencarian literatur dicatat dan diseleksi untuk menghindari duplikasi. Selanjutnya, peneliti melakukan penyaringan berdasarkan kesesuaian judul dan abstrak dengan fokus penelitian. Artikel yang tidak secara eksplisit membahas transformasi digital, strategi, atau BUMN di Indonesia dieliminasi pada tahap ini.

Tahap berikutnya adalah penilaian kelayakan, yaitu evaluasi terhadap kualitas dan relevansi artikel melalui pembacaan teks lengkap. Pada tahap ini, peneliti mempertimbangkan kejelasan tujuan penelitian, pendekatan metodologis, serta kontribusi temuan terhadap kajian transformasi digital dan manajemen strategik. Artikel yang tidak memiliki landasan teoritis yang jelas atau tidak memberikan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian dikeluarkan dari analisis.

Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan pendekatan tematik. Peneliti mengelompokkan temuan penelitian ke dalam beberapa tema utama, seperti tujuan transformasi digital, strategi yang diterapkan, faktor pendukung, serta tantangan implementasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola dan kecenderungan umum dalam literatur yang dikaji. Selain itu, pendekatan tematik juga membantu dalam membandingkan temuan antar penelitian untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

Pendekatan tematik dipilih dalam penelitian ini karena mampu menangkap kompleksitas dan keberagaman perspektif dalam literatur transformasi digital BUMN. Transformasi digital merupakan konsep yang bersifat lintas disiplin dan sering dibahas dari sudut pandang yang berbeda, seperti teknologi informasi, manajemen sumber daya

manusia, kepemimpinan, serta kebijakan publik. Dengan pendekatan tematik, peneliti dapat mengelompokkan temuan penelitian ke dalam tema-tema utama yang merepresentasikan dimensi strategis transformasi digital secara lebih utuh.

Pendekatan ini juga memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi kesenjangan penelitian (research gaps) yang belum banyak dikaji secara mendalam. Melalui perbandingan antar tema dan antar studi, peneliti dapat melihat kecenderungan fokus penelitian yang dominan, sekaligus area yang masih relatif terabaikan. Dalam konteks penelitian ini, pendekatan tematik membantu mengungkap bahwa sebagian besar studi masih memusatkan perhatian pada aspek implementasi teknologi dan kepemimpinan, sementara integrasi strategi digital dengan penciptaan nilai publik dan keberlanjutan jangka panjang BUMN masih kurang dieksplorasi.

Meskipun pendekatan Systematic Literature Review memiliki keunggulan dalam menyintesis temuan penelitian terdahulu, penelitian ini juga memiliki keterbatasan. Keterbatasan utama terletak pada ketergantungan terhadap kualitas dan ketersediaan literatur yang ada. Selain itu, penelitian ini tidak melibatkan pengumpulan data primer, sehingga temuan yang dihasilkan sepenuhnya bergantung pada interpretasi terhadap penelitian terdahulu. Namun demikian, pendekatan SLR tetap dipandang relevan untuk tujuan penelitian ini karena mampu memberikan gambaran umum dan pemahaman konseptual mengenai strategi transformasi digital BUMN di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Strategi Transformasi Digital BUMN di Indonesia

Hasil kajian menunjukkan bahwa strategi transformasi digital BUMN di Indonesia umumnya bersifat *top-down* dan dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah sebagai pemegang saham utama. Pendekatan ini memberikan legitimasi dan dukungan sumber daya, namun sering kali belum diimbangi dengan kesiapan organisasi di tingkat operasional. Transformasi digital cenderung difokuskan pada sektor dengan interaksi publik tinggi, seperti perbankan, transportasi, dan energi, dengan penekanan pada digitalisasi layanan dan peningkatan efisiensi *front-end*.

Namun, integrasi transformasi digital ke dalam proses *back-end* dan pengambilan keputusan strategis masih relatif terbatas. Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi digital BUMN masih berada pada fase transisi dari digitalisasi operasional menuju transformasi strategis yang lebih mendalam..

Literatur juga menunjukkan bahwa transformasi digital BUMN cenderung difokuskan pada sektor-sektor yang memiliki tingkat interaksi tinggi dengan masyarakat, seperti perbankan, transportasi, dan energi. Pada sektor-sektor tersebut, digitalisasi diprioritaskan untuk meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi proses *front-end*. Namun, integrasi transformasi digital pada proses *back-end* dan pengambilan keputusan strategis masih relatif terbatas. Kondisi ini memperkuat temuan bahwa transformasi digital BUMN masih berada pada tahap transisi dari digitalisasi operasional menuju transformasi strategis yang lebih mendalam. Hasil *Systematic Literature Review* dicantumkan pada tabel 1.

Tabel 1 Hasil Temuan *Systematic Literature Review*

No	Penulis Tahun	& Objek/Konteks	Fokus Studi	Metode	Tema	Temuan Utama
1	Purnomo al. (2024)	et Organisasi Indonesia	di Strategi transformasi digital	Systematic Literature Review	Strategi & Governance	Transformasi digital memerlukan

No	Penulis Tahun	& Objek/Konteks	Fokus Studi	Metode	Tema	Temuan Utama
						keselarasan antara strategi bisnis, kepemimpinan, dan budaya organisasi
2	Fahmi (2025)	Organisasi besar	Budaya dan transformasi digital	<i>Systematic Literature Review</i>	Strategi & Governance	Resistensi budaya organisasi menjadi penghambat utama transformasi digital
3	Nuraini (2025)	Organisasi publik	Digital leadership	<i>Literature Review</i>	Strategi & Governance	Kepemimpinan digital berperan penting dalam mendorong perubahan strategis
4	Safitri & Veri (2023)	Organisasi Indonesia	di SDM kompetensi digital	<i>Literature Review</i>	SDM & Kompetensi	Kompetensi digital dan pembelajaran berkelanjutan menentukan keberhasilan transformasi
5	Andriansyah (2022)	PT Kereta Api Indonesia	Transformasi SDM	Studi Literatur	SDM & Kompetensi	Pengembangan SDM digital BUMN perlu menyesuaikan dengan regulasi dan struktur birokrasi
6	Afiuddin & Aminah (2024)	Sektor publik	Digitalisasi organisasi	<i>Systematic Literature Review</i>	Teknologi & Operasional	Teknologi digital meningkatkan efisiensi, tetapi memerlukan tata kelola yang kuat
7	Studi Kasus BNI (2021)	BUMN perbankan	Digital banking	Studi Deskriptif	Teknologi &	Digitalisasi proses bisnis

No	Penulis Tahun	&	Objek/Konteks	Fokus Studi	Metode	Tema	Temuan Utama
						Operasional	meningkatkan kecepatan layanan dan kepuasan pelanggan
3	Lamsihar Huseini (2019)	&	BUMN Indonesia	Inovasi budaya dan	Studi Literatur	Outcome & Dampak	Transformasi budaya dan inovasi berkontribusi pada peningkatan kinerja
9	Saptaprasetya et al. (2025)		PLN	Digital leadership dan kinerja	Kuantitatif	Outcome & Dampak	Transformasi digital berdampak positif terhadap kinerja organisasi
10	Naldi et al. (2020-2024)		Organisasi global nasional	Digital transformation & strategy	Literature Review	Outcome & Dampak	Transformasi digital yang terintegrasi mendorong keunggulan kompetitif

Hasil kajian literatur yang dirangkum dalam tabel menunjukkan bahwa transformasi digital pada BUMN di Indonesia secara umum diarahkan pada peningkatan efisiensi operasional, integrasi sistem informasi, dan perbaikan kualitas layanan publik. Namun, lebih dari sekadar tujuan operasional, berbagai studi menempatkan transformasi digital sebagai bagian dari respons strategis BUMN terhadap dinamika lingkungan bisnis, tekanan regulasi, serta tuntutan peningkatan akuntabilitas publik. Dengan demikian, transformasi digital tidak hanya dipahami sebagai upaya modernisasi proses internal, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk memperkuat posisi BUMN dalam ekosistem ekonomi nasional. Transformasi digital dipandang mampu membantu BUMN dalam menyederhanakan proses bisnis, mengurangi biaya operasional, serta meningkatkan kecepatan dan kualitas pengambilan keputusan manajerial. Digitalisasi proses internal, penerapan sistem terintegrasi, serta pemanfaatan data dan analitik menjadi inisiatif yang paling sering dilaporkan dalam literatur. Namun demikian, kajian juga menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada bagaimana strategi tersebut dirumuskan dan diimplementasikan secara menyeluruh, bukan semata-mata pada tingkat adopsi teknologi.

Pembahasan Temuan Berdasarkan Pengelompokan Literatur

Berdasarkan tabel ringkasan literatur yang disusun, terlihat bahwa kajian mengenai transformasi digital dalam konteks organisasi publik dan BUMN di Indonesia dapat dikelompokkan ke dalam empat tema utama, yaitu *Strategi dan Governance*, Sumber Daya Manusia dan Kompetensi, Teknologi dan Operasional Digital, serta

Outcome dan Dampak Transformasi Digital. Pengelompokan ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak semata dipahami sebagai adopsi teknologi, melainkan sebagai agenda strategis yang melibatkan perubahan struktur, budaya, dan pola pengelolaan organisasi secara menyeluruh.

Tema *Strategi dan Governance* merupakan tema yang paling dominan dalam literatur. Purnomo et al. (2024) menegaskan bahwa transformasi digital menuntut adanya keselarasan antara strategi bisnis, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Transformasi digital yang tidak terintegrasi dengan strategi korporat berisiko hanya menghasilkan perbaikan operasional jangka pendek tanpa dampak strategis yang berkelanjutan. Temuan ini diperkuat oleh Fahmi (2025) yang mengidentifikasi resistensi budaya organisasi sebagai hambatan utama dalam transformasi digital. Karakteristik birokratis dan hierarkis yang masih kuat pada banyak organisasi besar, termasuk BUMN, menyebabkan proses adaptasi terhadap teknologi digital berjalan lambat dan tidak konsisten.

Selain aspek budaya, kepemimpinan digital juga menjadi faktor kunci dalam tema *Strategi dan Governance*. Nuraini (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berperan penting dalam mendorong perubahan strategis dan memastikan keberlanjutan transformasi digital. Pemimpin dengan visi digital yang jelas mampu mengarahkan organisasi untuk mengintegrasikan teknologi ke dalam proses bisnis inti, sekaligus membangun komitmen internal terhadap perubahan. Dalam konteks BUMN, dinamika pergantian pimpinan dan pengaruh kebijakan eksternal sering kali memengaruhi konsistensi strategi transformasi digital, sehingga peran kepemimpinan menjadi semakin krusial.

Tema Sumber Daya Manusia dan Kompetensi menyoroti pentingnya kesiapan individu dan organisasi dalam menghadapi transformasi digital. Safitri dan Veri (2023) menekankan bahwa kompetensi digital dan pembelajaran berkelanjutan merupakan prasyarat utama keberhasilan transformasi digital. Transformasi digital menuntut pegawai untuk menguasai keterampilan baru, beradaptasi dengan sistem kerja berbasis teknologi, serta memiliki pola pikir yang terbuka terhadap perubahan. Andriansyah (2022) dalam kajiannya pada PT Kereta Api Indonesia menunjukkan bahwa pengembangan SDM digital di BUMN harus disesuaikan dengan regulasi dan struktur birokrasi yang ada. Tanpa dukungan kebijakan dan sistem manajemen SDM yang adaptif, upaya peningkatan kompetensi digital berpotensi berjalan secara parsial dan tidak berkelanjutan.

Tema Teknologi dan Operasional Digital menggambarkan bagaimana teknologi digunakan sebagai instrumen utama dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan. Afiuddin dan Aminah (2024) melalui systematic literature review menemukan bahwa penerapan teknologi digital mampu meningkatkan efisiensi organisasi publik, namun keberhasilannya sangat bergantung pada kekuatan tata kelola. Implementasi teknologi tanpa kerangka governance yang jelas berisiko menimbulkan fragmentasi sistem dan inefisiensi baru. Hal ini tercermin dalam studi deskriptif pada BNI (2021), yang menunjukkan bahwa digitalisasi proses bisnis perbankan mampu meningkatkan kecepatan layanan dan kepuasan pelanggan, asalkan didukung oleh infrastruktur, regulasi internal, dan pengelolaan perubahan organisasi yang memadai.

Tema *Outcome dan Dampak Transformasi Digital* berfokus pada hasil strategis yang dicapai organisasi. Lamsihar dan Huseini (2019) menunjukkan bahwa transformasi budaya dan inovasi memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja BUMN. Transformasi digital yang diiringi perubahan budaya organisasi cenderung menghasilkan dampak jangka panjang yang lebih berkelanjutan.

Saptaprasetya et al. (2025) secara kuantitatif membuktikan bahwa transformasi digital berdampak positif terhadap kinerja organisasi PLN, baik dari sisi efisiensi maupun efektivitas operasional. Sementara itu, Naldi *et al.* (2020-2024) menegaskan bahwa strategi transformasi digital yang terintegrasi mendorong terciptanya keunggulan kompetitif, baik pada organisasi global maupun nasional.

Secara keseluruhan, pembahasan tabel ini menunjukkan bahwa transformasi digital dalam perspektif manajemen strategik merupakan proses multidimensional yang menuntut keselarasan antara strategi, kepemimpinan, budaya, teknologi, dan sumber daya manusia. Literatur yang dikaji memperlihatkan bahwa kegagalan transformasi digital lebih sering disebabkan oleh lemahnya integrasi strategis dan kesiapan organisasi dibandingkan keterbatasan teknologi itu sendiri. Oleh karena itu, temuan-temuan ini memperkuat argumen bahwa transformasi digital pada BUMN di Indonesia harus dipandang sebagai agenda perubahan strategis yang menyeluruh dan berjangka panjang.

Strategi Transformasi Digital sebagai Bagian dari Strategi Korporat

Literatur yang dikaji menunjukkan bahwa sebagian besar BUMN di Indonesia telah memasukkan transformasi digital ke dalam agenda strategis organisasi. Transformasi digital diposisikan sebagai bagian dari strategi korporat yang bertujuan mendukung pencapaian sasaran jangka panjang perusahaan, termasuk peningkatan efisiensi, daya saing, serta kualitas layanan publik. Dalam beberapa kasus, transformasi digital juga dikaitkan dengan program restrukturisasi organisasi dan penguatan tata kelola perusahaan.

Sebagian besar literatur menunjukkan bahwa transformasi digital telah dimasukkan ke dalam agenda strategis BUMN sebagai bagian dari strategi korporat. Transformasi digital diposisikan untuk mendukung efisiensi, daya saing, dan kualitas layanan publik. Namun, implementasinya masih sering terfokus pada proyek teknologi yang berdiri sendiri dan belum sepenuhnya terintegrasi dengan strategi bisnis inti.

Temuan ini mengindikasikan adanya *strategy-execution gap*, di mana visi strategis transformasi digital tidak sepenuhnya diterjemahkan ke dalam perubahan struktural dan mekanisme penciptaan nilai. Dalam perspektif manajemen strategik, kondisi tersebut membatasi potensi transformasi digital sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Namun, meskipun transformasi digital telah diakui sebagai bagian dari strategi korporat, implementasinya sering kali masih terfokus pada aspek teknis dan operasional. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa strategi digital belum sepenuhnya terintegrasi dengan strategi bisnis inti organisasi. Digitalisasi masih diperlakukan sebagai proyek teknologi yang berdiri sendiri, bukan sebagai alat untuk mendukung penciptaan nilai strategis secara berkelanjutan. Kondisi ini menyebabkan dampak transformasi digital cenderung bersifat jangka pendek dan terbatas pada perbaikan operasional.

Temuan ini sejalan dengan perspektif manajemen strategik yang menekankan bahwa strategi transformasi digital seharusnya mencakup perubahan pada model bisnis, struktur organisasi, dan mekanisme pengambilan keputusan. Tanpa integrasi yang kuat antara strategi digital dan strategi bisnis, transformasi digital berisiko kehilangan arah strategis dan tidak memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi BUMN.

Peran Kepemimpinan dalam Transformasi Digital BUMN

Kepemimpinan muncul sebagai salah satu faktor kunci yang paling sering dibahas dalam literatur transformasi digital. Berbagai studi menegaskan bahwa dukungan dan komitmen pimpinan puncak sangat menentukan arah, kecepatan, dan

keberhasilan transformasi digital. Pimpinan yang memiliki visi digital yang jelas mampu mengarahkan perubahan organisasi, mengalokasikan sumber daya secara efektif, serta mengurangi resistensi internal terhadap inovasi.

Dalam konteks BUMN, peran kepemimpinan menjadi semakin krusial mengingat kompleksitas struktur organisasi dan tingginya tuntutan akuntabilitas publik. Literatur menunjukkan bahwa pimpinan yang mampu mengintegrasikan agenda transformasi digital ke dalam strategi korporat cenderung lebih berhasil mendorong perubahan organisasi secara menyeluruh. Kepemimpinan digital juga berperan dalam membangun keselarasan antara strategi bisnis dan teknologi informasi.

Namun demikian, sejumlah studi mencatat bahwa dinamika kepemimpinan dan faktor politik organisasi di BUMN dapat memengaruhi konsistensi implementasi strategi transformasi digital. Pergantian pimpinan sering kali diikuti oleh perubahan prioritas strategis, sehingga inisiatif transformasi digital tidak berlanjut secara berkesinambungan. Ketidakstabilan kepemimpinan ini menjadi salah satu penyebab utama terhambatnya pencapaian hasil transformasi digital yang optimal.

Transformasi Digital dan Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan tema sentral lain yang banyak dibahas dalam literatur transformasi digital BUMN. Budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan dianggap sebagai prasyarat penting bagi keberhasilan transformasi digital. Studi-studi yang dikaji menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya menuntut perubahan teknologi, tetapi juga perubahan nilai, norma, dan pola perilaku organisasi.

Namun, karakteristik birokratis dan hierarkis yang masih kuat di banyak BUMN menjadi tantangan tersendiri dalam membangun budaya digital. Literatur menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kaku cenderung menghambat eksperimen, pengambilan risiko, dan kolaborasi lintas fungsi yang diperlukan dalam proses transformasi digital. Akibatnya, inisiatif digital sering kali berjalan lambat dan tidak menghasilkan perubahan yang signifikan.

Beberapa penelitian menegaskan bahwa perubahan budaya organisasi memerlukan waktu yang relatif panjang dan tidak dapat dicapai hanya melalui implementasi teknologi atau kebijakan formal. Tanpa upaya sistematis untuk mengubah budaya organisasi, transformasi digital berisiko menjadi sekadar formalitas administratif yang tidak berdampak pada peningkatan kinerja dan kualitas layanan.

Literatur secara konsisten menempatkan kepemimpinan sebagai faktor kunci keberhasilan transformasi digital BUMN. Kepemimpinan digital berperan dalam membangun visi, mengarahkan perubahan organisasi, dan menyelaraskan strategi bisnis dengan teknologi. Namun, dinamika kepemimpinan dan pergantian manajemen di BUMN sering kali menghambat konsistensi implementasi strategi transformasi digital.

Budaya organisasi birokratis dan hierarkis juga menjadi hambatan signifikan. Tanpa perubahan nilai dan pola perilaku organisasi, transformasi digital cenderung berjalan lambat dan tidak berkelanjutan. Selain itu, keterbatasan kompetensi digital dan resistensi SDM terhadap perubahan memperkuat hambatan implementasi strategi digital.

Implikasi Strategis Transformasi Digital bagi BUMN

Dari perspektif manajemen strategis, transformasi digital memiliki implikasi yang luas bagi BUMN di Indonesia. Transformasi digital menuntut organisasi untuk melakukan penyesuaian strategi, struktur, dan proses bisnis secara simultan. Oleh karena itu, transformasi digital seharusnya dipandang sebagai proses perubahan organisasi yang menyeluruh, bukan sekadar proyek teknologi.

Literatur menunjukkan bahwa BUMN di Indonesia telah mengadopsi berbagai inisiatif digital, seperti pengembangan platform layanan digital, penerapan sistem *enterprise resource planning* (ERP), serta pemanfaatan data dan analitik untuk mendukung perencanaan dan pengendalian kinerja. Inisiatif-inisiatif tersebut bertujuan meningkatkan efisiensi internal sekaligus memberikan pengalaman layanan yang lebih baik kepada pelanggan dan masyarakat. Dalam beberapa kasus, transformasi digital juga dimanfaatkan untuk menciptakan model bisnis baru dan memperluas sumber pendapatan.

Namun demikian, hasil kajian literatur juga mengungkapkan bahwa implementasi strategi transformasi digital pada BUMN masih menghadapi tantangan yang signifikan. Kesiapan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi keberhasilan transformasi digital. Banyak penelitian mencatat bahwa keterbatasan kompetensi digital, kurangnya pelatihan, serta resistensi terhadap perubahan menjadi hambatan utama dalam proses implementasi. Pegawai yang telah lama bekerja dengan sistem konvensional sering kali mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan teknologi dan cara kerja baru.

Selain faktor SDM, budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam keberhasilan transformasi digital. Budaya birokratis dan hierarkis cenderung kurang mendukung inovasi dan kolaborasi yang dibutuhkan dalam proses transformasi. Beberapa studi menunjukkan bahwa tanpa perubahan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan inovasi, inisiatif transformasi digital cenderung tidak berkelanjutan.

Ketidakselarasan antara strategi bisnis dan teknologi informasi juga menjadi kendala yang sering ditemukan dalam transformasi digital BUMN. Inisiatif digitalisasi masih bersifat parsial dan berorientasi pada proyek teknologi tertentu, tanpa integrasi yang kuat ke dalam strategi bisnis organisasi. Hal ini menyebabkan transformasi digital tidak menghasilkan nilai strategis yang signifikan dan hanya memberikan perbaikan operasional jangka pendek.

Literatur yang dikaji juga menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan, budaya organisasi, dan kesiapan sumber daya manusia tidak berdiri sendiri dalam memengaruhi keberhasilan transformasi digital. Ketiga aspek tersebut saling terkait dan membentuk satu kesatuan sistem perubahan organisasi. Kepemimpinan berperan dalam menetapkan arah dan visi transformasi, budaya organisasi memengaruhi respons kolektif terhadap perubahan, sementara sumber daya manusia menjadi pelaksana utama strategi digital di tingkat operasional. Ketidakseimbangan pada salah satu aspek tersebut berpotensi melemahkan efektivitas transformasi digital secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan pentingnya keselarasan antara strategi, struktur, kepemimpinan, dan budaya organisasi dalam mendukung transformasi digital yang berkelanjutan. Transformasi digital yang berhasil memerlukan visi strategis yang jelas, kepemimpinan yang kuat, serta komitmen organisasi untuk melakukan perubahan secara menyeluruh. Tanpa keselarasan tersebut, transformasi digital berisiko menjadi sekadar proyek teknologi yang tidak memberikan nilai tambah strategis bagi BUMN.

Sintesis Lintas Tema Strategi Transformasi Digital BUMN

Sintesis terhadap keseluruhan literatur menunjukkan bahwa keberhasilan maupun kegagalan transformasi digital BUMN di Indonesia tidak dapat dijelaskan oleh satu faktor tunggal, melainkan oleh interaksi kompleks antara strategi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kesiapan sumber daya manusia. Meskipun sebagian besar BUMN telah memasukkan transformasi digital ke dalam agenda strategis korporat, literatur

secara konsisten menunjukkan adanya kesenjangan antara perumusan strategi di tingkat manajerial dan implementasinya di tingkat operasional. Kesenjangan ini sering kali dipicu oleh struktur organisasi yang hierarkis serta proses pengambilan keputusan yang relatif panjang, sehingga menghambat fleksibilitas organisasi dalam merespons perubahan teknologi secara cepat.

Sintesis literatur menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital BUMN ditentukan oleh interaksi antara strategi, kepemimpinan, budaya, dan kesiapan SDM. Transformasi digital BUMN masih dominan dipahami sebagai strategi peningkatan efisiensi dan kepatuhan, bukan sebagai strategi penciptaan nilai jangka panjang dan nilai publik.

Dari sudut pandang manajemen strategik, kondisi ini menegaskan perlunya pergeseran paradigma menuju transformasi digital yang terintegrasi dan berorientasi pada *public value creation*. Transformasi digital perlu diposisikan sebagai strategi korporat jangka panjang yang didukung oleh kepemimpinan yang konsisten, budaya adaptif, serta sistem tata kelola yang mendukung inovasi berkelanjutan.

Pola yang berulang dalam literatur menunjukkan bahwa inisiatif transformasi digital BUMN cenderung berhenti pada tahap digitalisasi proses internal, tanpa diikuti perubahan strategis yang menyentuh model bisnis dan mekanisme penciptaan nilai. Banyak BUMN berhasil mengimplementasikan sistem digital dan platform teknologi, tetapi gagal mengintegrasikannya ke dalam pengambilan keputusan strategis dan desain organisasi. Akibatnya, transformasi digital lebih sering menghasilkan efisiensi jangka pendek dibandingkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Literatur juga menegaskan bahwa konteks BUMN memiliki kompleksitas yang berbeda dibandingkan dengan perusahaan swasta. Peran ganda BUMN sebagai entitas bisnis dan penyedia layanan publik menciptakan tekanan strategis yang unik, di mana transformasi digital tidak hanya dituntut untuk meningkatkan kinerja keuangan, tetapi juga transparansi, kualitas layanan, dan akuntabilitas publik. Namun, sebagian besar penelitian masih menilai keberhasilan transformasi digital dari perspektif kinerja internal organisasi, sehingga dimensi nilai publik dan dampak sosial relatif kurang mendapat perhatian.

Secara keseluruhan, kajian literatur menunjukkan bahwa penelitian transformasi digital BUMN masih bersifat parsial dan terfragmentasi, dengan fokus yang terpisah pada aspek teknologi, kepemimpinan, atau sumber daya manusia. Relatif sedikit studi yang mengkaji transformasi digital BUMN sebagai proses perubahan strategis yang holistik dan berjangka panjang. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih integratif untuk memahami bagaimana interaksi antara strategi, struktur, budaya, dan kepemimpinan membentuk dinamika transformasi digital BUMN secara berkelanjutan.

Sintesis lintas tema dalam penelitian ini memberikan implikasi penting terhadap perumusan kerangka strategi transformasi digital BUMN. Pertama, transformasi digital perlu diposisikan secara eksplisit sebagai bagian dari strategi korporat jangka panjang, bukan sebagai program atau proyek temporer. Hal ini menuntut adanya konsistensi kebijakan dan keberlanjutan kepemimpinan agar transformasi digital tidak terhenti akibat perubahan manajemen.

Kedua, strategi transformasi digital BUMN perlu dirancang dengan pendekatan sistemik yang mengintegrasikan aspek teknologi, sumber daya manusia, struktur organisasi, dan budaya kerja. Literatur menunjukkan bahwa kegagalan pada satu aspek saja dapat melemahkan keseluruhan proses transformasi. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menjaga keseimbangan dan keselarasan antar elemen strategis tersebut.

Ketiga, hasil sintesis menegaskan pentingnya memperluas indikator keberhasilan transformasi digital BUMN. Keberhasilan tidak hanya diukur dari efisiensi operasional atau peningkatan kinerja finansial, tetapi juga dari peningkatan nilai publik, kualitas layanan, dan kepercayaan masyarakat. Perspektif ini relevan dengan karakteristik BUMN sebagai organisasi yang memiliki mandat ekonomi dan sosial sekaligus.

Lebih lanjut, sintesis literatur dalam penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi digital BUMN di Indonesia belum sepenuhnya berkembang sebagai strategi penciptaan nilai (*value creation strategy*), melainkan masih dominan dipahami sebagai strategi peningkatan efisiensi dan kepatuhan organisasi. Perspektif ini tercermin dari fokus implementasi yang lebih menekankan pada digitalisasi proses, standarisasi sistem, dan peningkatan transparansi administratif, dibandingkan dengan eksplorasi model bisnis baru atau inovasi layanan yang berorientasi pada kebutuhan pengguna secara lebih mendalam. Akibatnya, potensi transformasi digital sebagai sumber keunggulan kompetitif jangka panjang belum dimanfaatkan secara optimal.

Dari sudut pandang manajemen strategik, kondisi tersebut menunjukkan adanya kecenderungan *strategy-execution gap*, yaitu jarak antara visi strategis transformasi digital yang dirumuskan di tingkat korporat dengan praktik implementasi di tingkat organisasi. Literatur mengindikasikan bahwa kesenjangan ini tidak hanya disebabkan oleh keterbatasan teknis, tetapi juga oleh lemahnya mekanisme integrasi strategi, struktur, dan budaya organisasi. Transformasi digital sering kali tidak diikuti dengan penyesuaian sistem pengukuran kinerja, skema insentif, dan pola pengambilan keputusan, sehingga perubahan yang terjadi bersifat superfisial dan tidak mengakar.

Selain itu, sintesis ini juga menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital BUMN perlu dipahami dalam kerangka nilai publik (*public value*). Sebagai organisasi yang memiliki mandat ekonomi dan sosial, BUMN dituntut untuk memastikan bahwa transformasi digital tidak hanya meningkatkan kinerja internal, tetapi juga memberikan manfaat nyata bagi masyarakat, seperti akses layanan yang lebih inklusif, peningkatan kualitas pelayanan publik, dan penguatan kepercayaan publik. Namun, sebagian besar literatur yang dikaji masih menempatkan keberhasilan transformasi digital dalam indikator internal organisasi, sementara dimensi nilai publik relatif kurang dieksplorasi secara sistematis.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa strategi transformasi digital BUMN di Indonesia memerlukan pergeseran paradigma, dari pendekatan digitalisasi yang berorientasi internal menuju transformasi strategis yang berorientasi pada penciptaan nilai jangka panjang dan nilai publik. Pendekatan tersebut menuntut integrasi yang lebih kuat antara strategi digital, kepemimpinan, budaya organisasi, serta sistem tata kelola yang adaptif. Sintesis ini memperkuat posisi transformasi digital sebagai isu manajemen strategik yang kompleks dan kontekstual, bukan sekadar isu teknologi atau efisiensi operasional.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil Systematic Literature Review, dapat disimpulkan bahwa transformasi digital merupakan strategi penting bagi BUMN di Indonesia dalam menghadapi tantangan lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif. Strategi transformasi digital BUMN umumnya difokuskan pada peningkatan efisiensi operasional, kualitas layanan, serta penguatan daya saing organisasi. Transformasi digital dipandang sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja dan transparansi, serta mendukung peran strategis BUMN dalam perekonomian nasional.

Namun, keberhasilan transformasi digital BUMN masih dipengaruhi oleh berbagai faktor, terutama kesiapan sumber daya manusia, budaya organisasi, serta tingkat keselarasan antara strategi bisnis dan teknologi. Resistensi terhadap perubahan, keterbatasan kompetensi digital, dan pendekatan transformasi yang bersifat parsial menjadi tantangan utama dalam implementasi strategi transformasi digital.

Penelitian ini memberikan implikasi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen strategik, khususnya dalam memahami transformasi digital sebagai proses strategis yang kompleks dan multidimensional. Selain itu, penelitian ini juga memberikan implikasi praktis bagi BUMN dan pembuat kebijakan dalam merancang strategi transformasi digital yang lebih terintegrasi, berorientasi jangka panjang, serta didukung oleh pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi yang adaptif.

Selain itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan strategis. Oleh karena itu, BUMN perlu mengembangkan pendekatan transformasi digital yang lebih holistik dengan memperhatikan aspek kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengembangan sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil SLR, transformasi digital merupakan strategi penting bagi BUMN di Indonesia dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis dan tuntutan akuntabilitas publik. Namun, keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh keselarasan strategi bisnis, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kesiapan sumber daya manusia. Tanpa keselarasan tersebut, transformasi digital berisiko berhenti pada digitalisasi operasional tanpa menghasilkan nilai strategis jangka panjang.

Penelitian ini menegaskan bahwa transformasi digital BUMN perlu dipahami sebagai proses perubahan strategis yang holistik dan berorientasi pada penciptaan nilai publik. Kajian ini memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan manajemen strategik serta implikasi praktis bagi BUMN dan pembuat kebijakan dalam merancang strategi transformasi digital yang lebih terintegrasi dan berkelanjutan.

Ke depan, penelitian lanjutan dapat mengkaji transformasi digital BUMN dengan pendekatan empiris atau studi kasus mendalam untuk memperoleh pemahaman yang lebih kontekstual. Meskipun demikian, penelitian ini telah memberikan kontribusi awal dalam memetakan strategi transformasi digital BUMN di Indonesia melalui pendekatan kajian literatur yang sistematis.

DAFTAR PUSTAKA

- Afiuddin, M., & Aminah, S. (2024). Digitalisasi organisasi sektor publik: Tinjauan sistematis literatur. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 15(1), 1–17.
- Andriansyah, R. (2022). Transformasi sumber daya manusia berbasis digital pada PT Kereta Api Indonesia. *Jurnal Manajemen BUMN*, 4(1), 33–48.
- Bank Negara Indonesia. (2021). Transformasi digital perbankan BNI dalam meningkatkan kualitas layanan. Laporan Tahunan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.
- Fahmi, I. (2023). Budaya organisasi dan tantangan transformasi digital pada perusahaan besar. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(2), 101–115.
- Lamsihar, D., & Huseini, M. (2019). Budaya inovasi dan kinerja organisasi BUMN di Indonesia. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 18(3), 201–214.
- Naldi, L., Kraus, S., & Breier, M. (2020). Digital transformation strategies: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 123, 1–13.
- Nuraini, R. (2023). Digital leadership dalam mendorong transformasi strategis organisasi

- publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(1), 45–60.
- Purnomo, A., Suharto, R., & Wibowo, A. (2024). Strategi transformasi digital organisasi di Indonesia: Sebuah systematic literature review. *Jurnal Manajemen Strategik dan Bisnis*, 9(1), 15–30.
- Safitri, D., & Veri, Y. (2023). Peran kompetensi digital sumber daya manusia dalam keberhasilan transformasi digital organisasi. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 7(2), 89–103.
- Saptaprasetya, M., Pratama, A., & Nugroho, Y. (2023). Digital leadership dan kinerja organisasi: Studi pada PT PLN (Persero). *Jurnal Manajemen dan Kepemimpinan*, 5(2), 77–92.