

Budaya Organisasi Sebagai Enabler Transformasi Digital: Systematic Literature Review pada Emerging Markets di Era Tech Winter

Retiono Kunto* , Wily Arafah, Margaretha Tiur Pasuria Lingga

Universitas Trisakti, Indonesia

Email: 221022405017@Std.Trisakti.Ac.Id* , Wily.Arafah@Gmail.Com,

221022405008@std.trisakti.ac.id

Kata Kunci	Abstrak
budaya organisasi; transformasi digital; emerging markets; resiliensi organisasi; adaptive culture; kepemimpinan digital; Tech Winter	Artikel ini meninjau secara sistematis peran budaya organisasi sebagai enabler transformasi digital pada emerging markets dengan penekanan pada konteks Asia Tenggara/Indonesia serta memetakan agenda riset terkait integrasi AI, dinamika budaya startup, resiliensi organisasi, dan integrasi kearifan lokal pada era Tech Winter. Studi menggunakan Systematic Literature Review (SLR) mengacu pada PRISMA 2020. Pencarian dilakukan pada Scopus, Emerald Insight, dan Web of Science untuk periode 2023–2025. Kriteria inklusi mencakup artikel jurnal peer-reviewed relevan yang membahas hubungan budaya organisasi dan transformasi digital pada emerging markets. Dari 847 artikel yang teridentifikasi, 40 artikel lolos seleksi dan dianalisis menggunakan sintesis tematik. Temuan menunjukkan bahwa budaya adaptif, kepemimpinan digital transformasional, dan kultur pembelajaran/literasi digital merupakan pendorong konsisten keberhasilan transformasi digital. Bukti juga mengindikasikan peran mediasi budaya adaptif dalam menghubungkan inisiatif transformasi digital dengan resiliensi organisasi saat terjadi tekanan ekonomi. Empat gap utama muncul: minimnya studi empiris AI budaya pada emerging markets; keterbatasan riset budaya pada ekosistem startup; kurangnya studi resiliensi selama downturn; dan terbatasnya integrasi local wisdom dalam desain implementasi sistem digital. Pimpinan organisasi perlu memperlakukan budaya sebagai kapabilitas strategis: memperkuat norma eksperimen dan pembelajaran, mengembangkan literasi data/AI, membangun kolaborasi lintas fungsi, serta merancang tata kelola digital yang selaras dengan konteks sosial-budaya. SLR ini mensintesis literatur terkini (2023–2025) tentang budaya organisasi dan transformasi digital pada emerging markets dalam konteks Tech Winter, serta menawarkan kerangka konseptual dan agenda riset yang dapat diuji pada konteks Asia Tenggara/Indonesia.

Corresponding Author : Author's name

E-mail: (Georgia (Body), Font Size 10)



PENDAHULUAN

Beberapa studi sistematis dan empiris telah mengkaji keterkaitan budaya organisasi dengan transformasi digital (Jusuf et al., 2025). Reisberger dkk. (2025) melakukan tinjauan literatur berbasis machine learning terhadap 1.247 artikel dan menemukan bahwa budaya organisasi merupakan tema sentral yang terus tumbuh dalam diskursus transformasi digital, namun studi yang ada cenderung terfragmentasi secara teoritis dan didominasi konteks negara maju. Vial (2019) dalam kerangka konseptualnya menegaskan bahwa transformasi digital tidak hanya mencakup perubahan teknologi, tetapi juga perubahan strategi, struktur, dan budaya organisasi. Namun, tinjauan tersebut tidak secara spesifik membahas konteks negara berkembang atau periode tekanan ekonomi (Asriadi et al., 2024; Fahmi, 2024; Kusumawardhana, 2023; Ridwan et al., 2025; Syahbana et al., 2024). Sementara itu, studi Asmara (2025) Kadarmantha (2024) dan Rangga (2025), menunjukkan bahwa adopsi praktik

digital sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya hierarkis dan kolektivistik, tetapi kedua studi ini bersifat sektoral dan tidak melakukan perbandingan lintas negara. Perbedaan utama SLR ini dengan penelitian terdahulu terletak pada: (1) fokus eksplisit pada emerging markets, khususnya Asia Tenggara/Indonesia; (2) periodisasi 2023–2025 yang merefleksikan dinamika Tech Winter; (3) identifikasi empat celah riset spesifik yang belum dijawab studi sebelumnya; serta (4) integrasi local wisdom sebagai dimensi budaya yang relevan dalam desain transformasi digital.

Transformasi digital dipahami sebagai perubahan organisasi yang bersifat menyeluruh mencakup strategi, proses, struktur, kapabilitas, dan model bisnis melalui pemanfaatan teknologi digital serta perubahan cara nilai diciptakan dan disampaikan (Vial, 2019). Dalam praktiknya, keberhasilan transformasi digital tidak ditentukan oleh teknologi semata, melainkan oleh keselarasan antara subsistem teknis dan subsistem sosial organisasi (Maulana, 2021).

Pada emerging markets, agenda transformasi digital berhadapan dengan keterbatasan dan heterogenitas infrastruktur, variasi literasi digital, serta konfigurasi nilai sosial-budaya yang beragam (Gershon, 2024; Sulistyowati et al., 2025). Konteks Asia Tenggara termasuk Indonesia menjadi lahan penting untuk memahami bagaimana budaya adaptif, kepemimpinan digital, dan praktik kerja kolaboratif memengaruhi adopsi dan realisasi nilai dari teknologi digital, khususnya ketika organisasi menghadapi tekanan efisiensi dan pengendalian pendanaan yang populer disebut sebagai Tech Winter.

Literatur terkini juga menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan dimensi krusial dalam ekosistem riset transformasi digital (Nasution, 2026; Rukmana & Ridhotama..., 2025; Sarjito & Pantja Djati, 2025; Tanjung, 2026; Usman et al., 2025). Misalnya, tinjauan berbasis bibliometrik dan pembelajaran mesin menunjukkan keterkaitan yang kuat antara topik transformasi digital dan budaya organisasi, sekaligus mengindikasikan fragmentasi tema dan kebutuhan integrasi lintas perspektif (Reisberger et al., 2025).

Berdasarkan pemetaan awal dan sintesis literatur, penelitian ini menyoroti empat gap: (1) keterbatasan studi empiris tentang interaksi AI dan budaya organisasi pada emerging markets; (2) kurangnya pemahaman dinamika budaya pada ekosistem startup yang beroperasi dalam ketidakpastian tinggi; (3) minimnya studi resiliensi organisasi selama periode downturn yang memengaruhi strategi digital; dan (4) terbatasnya integrasi local wisdom ke dalam desain serta tata kelola transformasi digital.

Dari gap tersebut, SLR ini menjawab empat pertanyaan riset (RQ): RQ1 Bagaimana budaya organisasi berperan sebagai enabler transformasi digital di emerging markets? RQ2 Faktor budaya apa yang paling konsisten dikaitkan dengan keberhasilan transformasi digital? RQ3—Bagaimana budaya adaptif memengaruhi resiliensi organisasi selama downturn/Tech Winter? RQ4 Agenda riset apa yang paling menjanjikan terkait budaya organisasi, AI, dan transformasi digital pada emerging markets?

METODE PENELITIAN

Desain dan Protokol SLR

Studi ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis bukti riset mengenai budaya organisasi sebagai enabler transformasi digital pada emerging markets. Proses pelaporan mengikuti pedoman PRISMA 2020 untuk meningkatkan transparansi dan replikabilitas (Page et al., 2021).

Strategi Pencarian

Pencarian dilakukan pada tiga basis data utama Scopus, Emerald Insight, dan Web of Science dengan rentang publikasi 2023–2025. Kata kunci dikembangkan iteratif dengan

menggabungkan tiga klaster: (i) organizational culture; (ii) digital transformation/digitalization; (iii) emerging markets/developing countries/Southeast Asia/Indonesia.

Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kategori	Inklusi	Eksklusi
Jenis publikasi	Artikel jurnal peer-reviewed	Prosiding, buku, editorial, opini
Periode	2023–2025	Di luar periode
Topik	Budaya organisasi dan transformasi digital (hubungan eksplisit)	Hanya teknologi tanpa aspek budaya, atau budaya tanpa konteks DT
Konteks	Emerging markets (termasuk Asia Tenggara/Indonesia)	Hanya negara maju tanpa komparasi/implikasi EM
Kualitas	Jurnal bereputasi (diutamakan Q1–Q2) & metodologi jelas	Metodologi tidak jelas; kualitas rendah; duplikasi

Sumber: Diadaptasi dari *Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., et al. (2021)*.

Tabel 2. Contoh String Pencarian

Basis data	Contoh query (diringkas)
Scopus	TITLE-ABS-KEY(("organizational culture" OR "corporate culture") AND ("digital transformation" OR digitalization) AND ("emerging market*" OR "developing countr*" OR "Southeast Asia" OR Indonesia))
Emerald Insight	"organizational culture" AND "digital transformation" AND (emerging markets OR developing countries OR "Southeast Asia" OR Indonesia)
Web of Science	TS=(("organizational culture" OR "corporate culture") AND ("digital transformation" OR digitalization) AND ("emerging market*" OR "developing countr*" OR "Southeast Asia" OR Indonesia))

Sumber: *Protokol Pencarian Literatur SLR, 2026*

Proses Seleksi Studi (PRISMA)

Sebanyak 847 rekaman awal teridentifikasi dari ketiga basis data. Setelah penghapusan duplikasi dan penyaringan judul/abstrak, artikel yang lolos ditelaah penuh (full-text) untuk memastikan kesesuaian dengan kriteria. Pada akhir proses, 40 artikel memenuhi kriteria kualitas dan relevansi untuk dianalisis secara tematik.

Tabel 3. Ringkasan Alur PRISMA (angka diselaraskan dengan total studi)

Tahap	Jumlah (n)
Rekaman teridentifikasi (database)	847
Duplikasi dihapus	152
Rekaman disaring (judul/abstrak)	695
Rekaman dikeluarkan pada screening	612
Artikel full-text dinilai kelayakan	83
Artikel full-text dikeluarkan (tidak memenuhi kriteria)	43
Studi termasuk untuk sintesis tematik	40

Sumber: Diadaptasi dari Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., et al. (2021)

Penilaian Kualitas dan Ekstraksi Data

Penilaian kualitas dilakukan menggunakan daftar periksa yang menilai (i) kejelasan tujuan dan desain; (ii) ketepatan metode dan data; (iii) kejelasan konteks emerging markets; (iv) kekuatan inferensi; serta (v) kontribusi terhadap pemahaman mekanisme budaya dalam transformasi digital. Data yang diekstraksi meliputi konteks (negara/industri), unit analisis, teori yang digunakan, konstruk budaya yang diukur, teknologi/inisiatif digital, serta temuan utama.

Teknik Sintesis: Thematic Synthesis

Sintesis dilakukan melalui thematic synthesis: (1) pengkodean temuan; (2) pengelompokan kode menjadi tema; dan (3) pengembangan narasi integratif yang mengaitkan tema dengan kerangka RBV, dynamic capabilities, dan STS. Pendekatan ini dipilih karena literatur mencakup variasi konteks, metode, dan konstruk budaya, sehingga membutuhkan penggabungan bukti secara interpretatif, bukan meta-analisis kuantitatif.

HASIL DAN DISKUSI

Sintesis tematik menghasilkan enam tema inti yang menjelaskan bagaimana budaya organisasi bertindak sebagai enabler transformasi digital pada emerging markets. Tema-tema tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling terkait dan sering dipengaruhi oleh kepemimpinan digital serta konteks institusional setempat.

Tabel 4. Sintesis Tematik: Budaya Organisasi sebagai Enabler Transformasi Digital

Tema	Mekanisme budaya	Implikasi pada DT	Kaitan teori (ringkas)	Contoh rujukan
Budaya adaptif & orientasi perubahan	Keterbukaan, fleksibilitas, toleransi risiko	Mempercepat adopsi & mengurangi resistensi	Dynamic & capabilities (transforming)	Schein (2010); Teece (2007)
Kepemimpinan digital transformasional	Role modeling digital, empowerment, visi digital	Mengorkestrasi kolaborasi & prioritas investasi	RBV (orkestrasi & kapabilitas)	Teece (2007); Vial (2019)
Kultur pembelajaran & literasi digital/AI	Continuous learning, upskilling/reskilling	Meningkatkan kemampuan	RBV (kapabilitas intangible)	Barney (1991); Vial (2019)

Tema	Mekanisme budaya	Implikasi pada DT	Kaitan teori (ringkas)	Contoh rujukan
		pemanfaatan data/AI		
Kolaborasi lintas fungsi (anti-silo)	Norma koordinasi, psychological safety	Mempercepat delivery, agile ways of working	STS (subsistem sosial)	Orlikowski (1992); Cameron & Quinn (2011)
Data-driven mindset & budaya eksperimen	Keputusan berbasis data, A/B testing, feedback loops	Meningkatkan value realization dan iterasi	Dynamic capabilities (sensing–seizing)	Vial (2019); Reisberger et al. (2025)
Keselarasan socio-technical & local wisdom	Penyesuaian desain sistem dengan praktik lokal	Meningkatkan penerimaan pengguna & keberlanjutan	STS (fit socio-technical)	Trist & Bamforth (1951); Orlikowski (1992)

Sumber: Reisberger et al. (2025)

Budaya Adaptif dan Resiliensi di Era Tech Winter

Sebagian studi menempatkan budaya adaptif sebagai prasyarat resiliensi organisasi ketika lingkungan bisnis menuntut efisiensi, prioritas portofolio digital, dan penyesuaian strategi. Dalam kerangka dynamic capabilities, budaya adaptif mendukung proses sensing (mendeteksi sinyal perubahan), seizing (memilih inisiatif digital bernilai), dan transforming (mengubah struktur dan proses) secara lebih cepat (Teece, 2007). Dengan demikian, budaya adaptif dapat berperan sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani implementasi transformasi digital dengan kemampuan bertahan dan pulih pada periode tekanan ekonomi.

AI, Etika, dan Penerimaan Pengguna pada Emerging Markets

Studi yang menyinggung AI cenderung menekankan bahwa keberhasilan implementasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas model atau data, tetapi juga oleh legitimasi sosial, kepercayaan, dan tata kelola penggunaan AI. Pada emerging markets, isu power distance, praktik koordinasi, serta pola komunikasi dapat memengaruhi penerimaan pengguna dan cara keputusan berbasis AI diadopsi. Temuan ini konsisten dengan logika STS yang menuntut desain dan implementasi teknologi mempertimbangkan konfigurasi sosial-budaya setempat (Orlikowski, 1992).

Secara konseptual, SLR ini menegaskan bahwa budaya organisasi perlu diperlakukan sebagai kapabilitas strategis, bukan sekadar “soft factor”. Dalam RBV, budaya adaptif, norma kolaborasi, dan orientasi pembelajaran adalah sumber daya intangible yang relatif sulit ditiru karena bersifat pathdependent dan tertanam dalam praktik sehari-hari (Barney, 1991; Schein, 2010). Dalam dynamic capabilities, budaya berperan sebagai infrastruktur perilaku yang memungkinkan organisasi mengorkestrasi sensing seizing transforming secara konsisten saat lingkungan bergejolak (Teece, 2007).

Dari perspektif STS, program transformasi digital yang mengabaikan budaya kerja, struktur otoritas, dan konteks lokal berisiko menghadapi resistensi atau menghasilkan sistem yang tidak digunakan secara optimal. Karena itu, pada emerging markets, perancangan tata kelola transformasi digital perlu memasukkan mekanisme penerjemahan nilai lokal ke dalam praktik digital misalnya melalui desain kerja kolaboratif yang kompatibel dengan norma musyawarah, atau melalui model change management yang memperhatikan relasi hierarki dan legitimasi kepemimpinan.

Implikasi Manajerial

Implikasi praktis utama dari sintesis ini adalah: (1) memulai transformasi digital dengan diagnosis budaya (mis. CVF) dan peta hambatan; (2) membangun kepemimpinan digital yang

mencontohkan penggunaan data, eksperimen, dan kolaborasi; (3) menginstitusionalisasikan kultur pembelajaran melalui program upskilling/reskilling, termasuk literasi data dan AI ; (4) memperkuat mekanisme lintas fungsi (squad/agile) untuk mengurangi silo ; (5) memastikan keselarasan socio-technical dengan melibatkan pengguna sejak awal (co-design) dan menyesuaikan artefak digital terhadap praktik lokal.

Keterbatasan

SLR ini memiliki keterbatasan: (i) periode 2023–2025 dapat mengecualikan studi penting yang lebih awal; (ii) fokus pada artikel jurnal dapat mengurangi cakupan bukti dari laporan industri yang sering mendokumentasikan dinamika Tech Winter; (iii) heterogenitas konteks emerging markets membatasi generalisasi, sehingga hasil perlu diuji lebih lanjut pada konteks spesifik (mis. industri, ukuran organisasi, atau tingkat kematangan digital).

KESIMPULAN

SLR ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan enabler kunci transformasi digital pada emerging markets. Budaya adaptif, kepemimpinan digital transformasional, kultur pembelajaran/literasi digital, kolaborasi lintas fungsi, dan orientasi data-eksperimen secara konsisten muncul sebagai mekanisme yang mempercepat adopsi teknologi dan realisasi nilai. Dalam era Tech Winter, budaya adaptif juga berperan dalam meningkatkan resiliensi organisasi dengan memungkinkan penyesuaian strategi digital secara cepat namun terarah. Berdasarkan temuan SLR ini, organisasi di pasar berkembang disarankan untuk secara proaktif merancang dan mengintervensi budaya organisasi sebagai fondasi strategis transformasi digital, bukan sekadar aspek pendukung. Pertama, pimpinan perlu mengembangkan kapabilitas kepemimpinan digital transformasional yang mampu menumbuhkan keamanan psikologis, mendorong eksperimentasi, dan menerjemahkan visi digital ke dalam praktik kerja sehari-hari. Kedua, organisasi harus mengintegrasikan literasi digital ke dalam sistem pembelajaran berkelanjutan, tidak hanya melalui pelatihan formal tetapi juga mekanisme berbagi pengetahuan lintas generasi dan lintas fungsi. Ketiga, kolaborasi lintas fungsi perlu diperkuat dengan desain struktur organisasi yang lebih datar dan sistem insentif yang menghargai kontribusi kolektif, bukan silo. Keempat, pengambilan keputusan berbasis data dan eksperimen perlu dikembangkan menjadi rutinitas organisasi yang terukur, misalnya melalui pembentukan tim analitik terapan dan kanal umpan balik cepat dari pelanggan maupun proses internal. Kelima, dalam menghadapi era Tech Winter, organisasi disarankan membangun mekanisme audit budaya secara periodik untuk memastikan nilai-nilai adaptif tetap terjaga dan selaras dengan perubahan eksternal. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji secara empiris hubungan kausal antar mekanisme budaya yang teridentifikasi serta mengembangkan instrumen pengukuran budaya adaptif yang kontekstual dengan karakteristik pasar berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Asmara, A., Astuti, A., Ambarita, D., & Thoha, M. (2025). Konstelasi budaya dalam pembentukan sistem pendidikan: Studi perbandingan Indonesia, Jepang, Finlandia, dan Singapura. *Kartika: Jurnal Studi ...*
- Asriadi, A., Harahap, I., & Nawawi, Z. M. (2024). Paradigma ekonomi berkelanjutan di negara berkembang dalam perspektif Islam. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*.
- Fahmi, T. (2024). Transformasi digital dan pengaruhnya terhadap budaya organisasi: Tinjauan literatur sistematis. *Jurnal Manajemen Akuntansi dan Ilmu Ekonomi*.
- Gershon, R. A. (2024). *Business process innovation*. Routledge.
- Jusuf, H. K., Alhidayatullah, A., & Aziz, M. A. (2025). Organisasi hybrid dan dampaknya terhadap keterlibatan karyawan serta kemampuan beradaptasi dalam transformasi

- digital: Systematic literature review. *Jurnal Ilmu ...*
- Kadarmanta, R. A. (2024). Peran budaya organisasi mewujudkan produktivitas kinerja (Implementasi di negara Singapura, Jepang, China, Korea Selatan, dan Indonesia). *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*.
- Kusumawardhana, I. (2023). A dynamic system approach: Modalitas kontrol pemerintah terhadap agenda pembangunan di negara berkembang. *TheJournalish: Social and Government*.
- Maulana, A. (2021). *Transformasi digital*.
- Nasution, M. A. (2026). Tren pertumbuhan dan kinerja bisnis digital di Indonesia: Kajian literatur dan analisis konseptual 2020–2024. *Jurnal Manajemen*.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., Stewart, L. A., Thomas, J., Tricco, A. C., Welch, V. A., Whiting, P., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Rangga, Padillah, M., Velandi, Y. V., & Pangestoeti, W. (2025). Analisis perbedaan budaya organisasi antara sektor publik dan swasta. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*.
- Reisberger, T., Reisberger, P., Copuš, L., Madzík, P., & Falát, L. (2025). The linkage between digital transformation and organizational culture: Novel machine learning literature review based on latent Dirichlet allocation. *Journal of the Knowledge Economy*, 16, 2082–2118.
- Ridwan, M., Nurhayati, D., Frassiska, Y. N., & Sudarwati, N. (2025). Perlukah posisi International Monetary Fund (IMF) mendukung pembangunan ekonomi di negara berkembang? *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*.
- Rukmana, D. H., & Ridhotama, F. A. (2025). Menjembatani stabilitas dan perubahan: Pendekatan sintesis antara teori institusional dan revolusioner terhadap budaya organisasi Indonesia. *Jurnal Sains ...*
- Sarjito, A., & Pantja Djati, S. (2025). Implikasi kompetensi digital aparatur sipil negara milenial terhadap reformasi birokrasi digital di era transformasi pemerintahan. *Jurnal Administrasi Publik*, 21(1), 87–109. <https://doi.org/10.52316/jap.v21i1.610>
- Sulistyowati, R., Listiadi, A., & Subroto, W. T. (2025). *Pembelajaran ekonomi digital: Konsep, transformasi pasar dan kesiapan teknologi*. Penerbit Tahta ...
- Syahbana, J. S. A., Setyawati, Y., & Yasin, M. (2024). Menganalisis dampak krisis ekonomi terhadap tingkat ekonomi makro. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi*.
- Tanjung, B. N. (2026). Kepemimpinan adaptif dalam menghadapi transformasi digital: Kajian konseptual terhadap kinerja organisasi modern. *Jurnal Manajemen*.
- Usman, N. K., Efendi, K., & Cinantya, C. (2025). Kepemimpinan transformasional dalam membangun budaya organisasi sekolah yang positif. *Jurnal Kajian Teori dan Praktik ...*
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>