

Implementasi Model 8 Langkah Kotter dalam Transformasi Operasional PT X: Strategi Menghadapi Dinamika Perubahan Pasar E-Commerce di Indonesia

Okta Irmayani¹, Guntur Haludin², Fitriah Rohmiyanti³, Ellen Aryanta⁴, Rosi Rahmawati⁵,
Putri Juliana Alike⁶, Yuyu Nova Reva⁷

Universitas Pembangunan Jaya, Indonesia

E-mail: okta.irmayani@student.upj.ac.id¹, guntur.haludin@upj.ac.id²,
fitriah.rohmiyanti@student.upj.ac.id³, ellen.aryanta@student.upj.ac.id⁴, rosi.rahmawati@student.upj.ac.id⁵,
putri.julianaalika@student.upj.ac.id⁶, yuyu.novareva@student.upj.ac.id⁷

Article History:

Received: 12 Desember 2025

Revised: 19 Februari 2026

Accepted: 08 Maret 2026

Keywords:

Manajemen
Perubahan, Model 8 Langkah
Kotter, Transformasi Digital,
Operasional E-commerce,
Adaptasi Organisasi

Abstract: Transformasi digital menuntut organisasi untuk beradaptasi cepat terhadap perubahan teknologi, dinamika pasar, dan ekspektasi pelanggan. PT X, sebagai perusahaan e-commerce besar, menjalankan transformasi operasional untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi Model 8 Langkah Kotter dalam proses perubahan tersebut. Pendekatan penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap enam informan yang terlibat langsung. Analisis tematik digunakan untuk menelaah setiap tahapan perubahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa langkah-langkah Kotter telah diterapkan secara bertahap, dengan kekuatan utama pada komunikasi visi dan penciptaan urgensi. Namun, konsolidasi perubahan, pemberdayaan karyawan, dan pembentukan budaya baru belum berjalan optimal karena variasi pemahaman dan stabilitas SOP yang belum konsisten. Temuan ini menekankan bahwa keberhasilan transformasi digital bergantung pada kepemimpinan yang stabil, komunikasi efektif, serta penguatan budaya kerja adaptif.

PENDAHULUAN

Perubahan merupakan suatu keniscayaan dalam dinamika organisasi modern, khususnya di era digital yang ditandai oleh disrupsi teknologi dan perubahan perilaku konsumen (Walia, 2024). Organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perkembangan teknologi baru, tuntutan pasar yang semakin dinamis, serta ekspektasi pelanggan yang terus berubah (Ncube et al., 2024). Dalam konteks ini, kemampuan mengelola perubahan bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan strategis agar organisasi tetap kompetitif dan relevan. Transformasi digital, otomatisasi proses, serta pergeseran preferensi konsumen menuju layanan berbasis digital mendorong perusahaan untuk melakukan inovasi berkelanjutan dan menata kembali proses operasionalnya (Pardo, 2025). Dengan demikian, manajemen perubahan menjadi fondasi penting

dalam memastikan organisasi dapat merespons tantangan era digital secara efektif dan berkelanjutan (Kuffuor et al., 2024). Organisasi yang ingin bertahan dan unggul di pasar global juga perlu memiliki kemampuan adaptif terhadap perubahan tersebut. Dalam konteks industri *e-commerce*, perubahan terjadi dengan cepat akibat perkembangan teknologi, globalisasi, serta peningkatan ekspektasi pelanggan terhadap layanan yang cepat dan personal (Dewi & Lusikooy, 2024).

PT X, sebagai salah satu pemain utama *e-commerce* di kawasan Asia Tenggara, menghadapi tantangan strategis berupa persaingan industri yang semakin ketat, dinamika regulasi yang berubah cepat, serta tuntutan efisiensi operasional di tengah fluktuasi pasar digital. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk mampu merespons perubahan secara cepat dan terstruktur agar tetap unggul dalam bersaing. Dalam konteks tersebut, penerapan strategi perubahan yang sistematis menjadi elemen kunci untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Salah satu kerangka manajemen perubahan yang terbukti efektif adalah Model 8 Langkah Perubahan yang dikembangkan oleh John P. Kotter, yang menekankan pentingnya membangun urgensi perubahan, membentuk koalisi kepemimpinan yang kuat, merumuskan dan mengomunikasikan visi strategis, memberdayakan tindakan melalui penghapusan hambatan, menciptakan kemenangan jangka pendek, mengonsolidasikan hasil perubahan, serta menanamkan nilai dan perilaku baru ke dalam budaya organisasi (Sarao & Sireli, 2025).

Penelitian terkini menunjukkan bahwa model Kotter memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan transformasi digital di berbagai sektor, termasuk *e-commerce*, karena kemampuannya dalam menyeimbangkan faktor manusia, teknologi, dan strategi organisasi (Karakuş & Yalçın, 2024). Model ini membantu organisasi menavigasi resistensi perubahan melalui tahapan yang sistematis, mulai dari membangun urgensi hingga menanamkan perubahan dalam budaya kerja (Indah Br Ginting et al., 2025). Selain itu, pendekatan Kotter mampu meningkatkan keselarasan visi antar pemangku kepentingan sehingga proses transformasi berjalan lebih terarah dan partisipatif (Westover, 2025). Dalam konteks PT X, implementasi model ini dapat membantu memperkuat koordinasi lintas divisi, membangun budaya adaptif, serta mendorong keterlibatan karyawan dalam setiap tahapan perubahan. Penerapan langkah-langkah Kotter juga berpotensi mempercepat adopsi teknologi baru dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan berbasis data. Dengan demikian, model ini tidak hanya mendukung efisiensi operasional, tetapi juga memastikan keberlanjutan inovasi dalam operasi bisnis berbasis digital.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Model 8 Langkah Kotter dalam transformasi operasional PT X sebagai strategi menghadapi dinamika perubahan pasar *e-commerce* di Indonesia. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana setiap tahapan Kotter diterapkan, sejauh mana efektivitasnya, serta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya di lingkungan organisasi berbasis teknologi. Selain itu, penelitian ini berupaya mengidentifikasi hambatan yang muncul selama proses transformasi dan bagaimana PT X merespons tantangan tersebut. Kajian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman empiris mengenai efektivitas model Kotter dalam konteks perusahaan teknologi yang beroperasi di pasar yang sangat kompetitif. Temuan penelitian diharapkan mampu memberikan rekomendasi strategis bagi PT X dalam memperkuat kapabilitas transformasi digitalnya. Pada saat yang sama, hasil penelitian ini juga dapat menjadi rujukan bagi organisasi lain yang sedang menjalankan program perubahan serupa untuk meningkatkan ketahanan dan keunggulan kompetitif di era digital.

LANDASAN TEORI

Model Manajemen Perubahan 8 Langkah Kotter

Penelitian empiris dalam konteks implementasi sistem informasi menunjukkan bahwa Model 8 Langkah Kotter mulai dari “*create urgency*” hingga “*make change stick*” merupakan kerangka kerja yang efektif untuk menjalankan perubahan organisasi berskala besar, karena mampu membantu mengelola resistensi serta memastikan perubahan benar-benar tertanam dalam budaya perusahaan. Model 8 Langkah Kotter sendiri diakui sebagai salah satu kerangka perubahan paling berpengaruh dalam literatur manajemen modern, dengan delapan tahapan inti yang meliputi menciptakan urgensi perubahan, membentuk koalisi kepemimpinan, merumuskan visi strategis, mengomunikasikan visi, memberdayakan tindakan, menciptakan kemenangan jangka pendek, mengonsolidasikan hasil perubahan, serta menanamkan budaya baru agar transformasi dapat berkelanjutan (Sittrop & Crosthwaite, 2021). Kerangka ini banyak digunakan karena memberikan panduan yang terstruktur untuk memahami proses perubahan organisasi. Dalam konteks teknologi dan *e-commerce*, pendekatan ini relevan karena menempatkan faktor manusia dan budaya organisasi sebagai pusat keberhasilan perubahan (Chuunga & Mpundu, 2025). Miles et al. (2023) menggambarkan bagaimana delapan langkah perubahan Kotter dapat diterapkan secara praktis pada level operasional untuk meningkatkan efektivitas proses perubahan. Penelitian ini menekankan pentingnya menciptakan urgensi, membentuk tim perubahan yang solid, serta mengkomunikasikan visi perubahan secara konsisten agar seluruh karyawan memahami arah organisasi. Temuan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan transformasi bukan hanya soal teknologi, tetapi lebih pada kemampuan organisasi melibatkan karyawan dan menjaga alur komunikasi yang jelas. Dalam konteks PT X, studi ini memberikan contoh konkret bagaimana setiap langkah Kotter dapat diterjemahkan menjadi tindakan operasional selama proses transformasi digital berlangsung.

Transformasi Digital dan Dinamika *E-commerce*

Transformasi digital merupakan proses strategis yang melibatkan perubahan struktur, budaya, dan proses bisnis melalui pemanfaatan teknologi digital. Dalam industri *e-commerce*, transformasi ini mencakup pengembangan infrastruktur digital, otomatisasi operasional, dan analitik berbasis data untuk meningkatkan pengalaman pelanggan (Lu, 2024). Perubahan yang cepat di sektor digital mendorong organisasi untuk bersifat lebih adaptif melalui pendekatan perubahan yang iteratif dan inklusif (Dergletckaia, 2023). Bagi PT X, dinamika pasar *e-commerce* yang sangat kompetitif menuntut organisasi untuk mengelola perubahan secara sistematis agar mampu mempertahankan efisiensi operasional dan ketahanan bisnis (Gborogbosi & Amah, 2025).

Berdasarkan temuan Wattoo et al. (2025) transformasi digital telah membentuk dinamika baru dalam ekosistem *e-commerce*, terutama melalui peningkatan kualitas layanan digital yang secara langsung memengaruhi perilaku dan keputusan pembelian konsumen muda. Penelitian ini menegaskan bahwa aspek-aspek digital seperti *ease of navigation*, kecepatan akses, keamanan transaksi, dan keandalan sistem menjadi fondasi utama dalam membangun pengalaman berbelanja online yang positif. Kualitas layanan yang baik tidak hanya meningkatkan kepuasan, tetapi juga memperkuat kepercayaan dan mendorong niat pembelian ulang di kalangan generasi muda, yang merupakan segmen paling responsif terhadap inovasi digital. Dengan demikian, dinamika *e-commerce* masa kini sangat dipengaruhi oleh kemampuan platform untuk

mengoptimalkan proses digitalnya, menciptakan pengalaman yang seamless, cepat, dan aman bagi pengguna. Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi digital bukan hanya perubahan teknologi, tetapi juga perubahan pola interaksi konsumen dengan layanan online secara keseluruhan.

Efektivitas Model Kotter dalam Konteks Digital dan Organisasi Teknologi

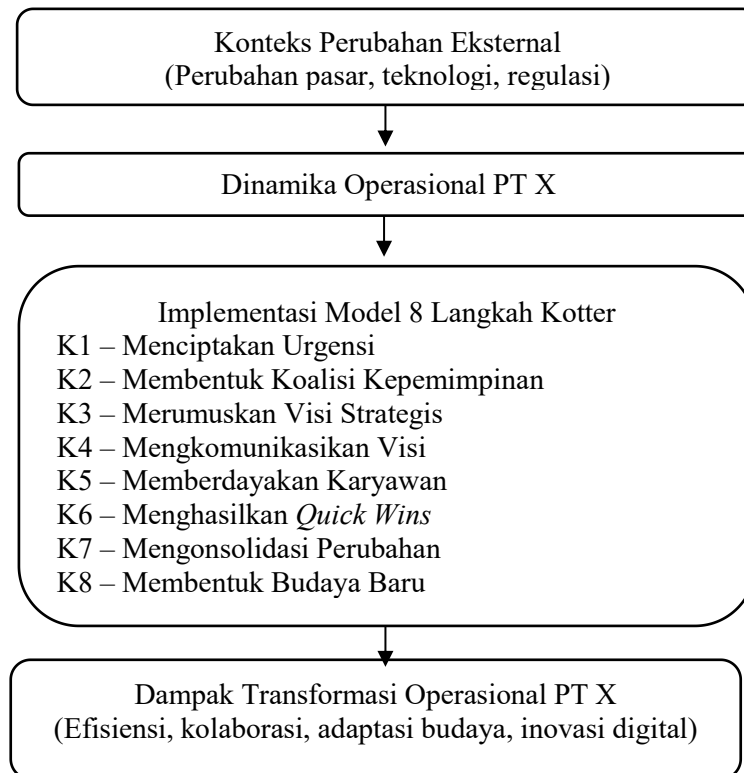
Penelitian terkini menunjukkan bahwa Model 8 Langkah Kotter tetap relevan dalam menghadapi transformasi digital, terutama ketika organisasi perlu menyeimbangkan aspek teknologi, budaya, dan perilaku kerja. Adaptasi model ini pada organisasi berbasis teknologi memungkinkan terbentuknya proses perubahan yang lebih agile dan kolaboratif (Engmann et al., 2024). Keberhasilan implementasinya sangat dipengaruhi oleh sinergi kepemimpinan visioner, strategi komunikasi, dan kolaborasi lintas unit (Karakuş & Yalçın, 2024). Dalam konteks digital supply chain, model ini juga membantu menciptakan perubahan yang berkelanjutan melalui perencanaan dan koordinasi yang konsisten (Sawan, 2025).

Penerapan Model Kotter dalam *E-commerce*

Kajian empiris menunjukkan bahwa perusahaan *e-commerce* yang menerapkan langkah-langkah perubahan Kotter secara sistematis cenderung mampu menjalankan proses transformasi lebih efektif, khususnya dalam aspek integrasi teknologi dan peningkatan efisiensi (Sharma, 2024). Model ini membantu organisasi membangun budaya adaptif yang diperlukan dalam industri yang sangat dinamis. Dalam konteks PT X, pendekatan Kotter dapat digunakan untuk memahami bagaimana perubahan direncanakan, dikomunikasikan, dan dijalankan pada level operasional. Hal ini memberikan dasar teoretis untuk menganalisis dinamika internal organisasi selama proses transformasi digital.

Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi operasional PT X dipahami melalui tahapan Kotter sebagai kategori tematik utama yang dianalisis secara kualitatif. Model ini memandu proses pengkodean dan analisis data tanpa menempatkan langkah-langkah tersebut sebagai variabel yang diuji secara statistik. Penelitian oleh Zámorský et al. (2021) menggunakan rancangan kualitatif dengan wawancara semi-terstruktur dan analisis tematik untuk mengeksplorasi bagaimana tahapan dalam Kotter's change model dijalankan di lingkungan universitas, dari penciptaan urgensi hingga penanaman perubahan sebagai budaya organisasi. Penulis menjelaskan bahwa langkah-langkah Kotter diperlakukan sebagai **kerangka konseptual** untuk memandu pengkodean dan interpretasi data, sehingga fokus analisis adalah pada bagaimana proses perubahan dijalankan secara real, bukan pada pengukuran variabel secara kuantitatif. Dengan demikian, kerangka ini berfungsi sebagai panduan interpretatif dalam memahami bagaimana perubahan direncanakan, dikomunikasikan, diterapkan, dan diinternalisasikan ke dalam budaya organisasi PT X.



Gambar 1.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Transformasi operasional PT X dalam penelitian ini dianalisis melalui delapan langkah Kotter, yaitu urgensi perubahan, koalisi kepemimpinan, perumusan visi, komunikasi visi, pemberdayaan tindakan, penciptaan *quick wins*, konsolidasi perubahan, dan pembentukan budaya baru. Setiap langkah diperlakukan sebagai tema utama yang dieksplorasi melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memahami pengalaman para pemimpin dan karyawan selama proses perubahan. Dengan demikian, kerangka konseptual ini berfungsi sebagai peta konseptual yang menghubungkan konteks perubahan eksternal, proses implementasi model Kotter, serta dampaknya terhadap operasional organisasi, tanpa memosisikan langkah-langkah tersebut sebagai hubungan sebab-akibat yang diuji secara kuantitatif.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam proses implementasi Model 8 Langkah Kotter dalam transformasi operasional PT X. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali makna, pengalaman, dan interpretasi para pelaku perubahan dalam konteks organisasi berbasis digital. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan fenomena perubahan apa adanya sesuai data lapangan tanpa manipulasi variabel. Pendekatan ini memungkinkan analisis yang lebih kontekstual terhadap dinamika organisasi dan perubahan budaya internal. Dengan demikian, fokus penelitian adalah menggali proses, bukan mengukur hubungan sebab-akibat.

Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT X, sebuah perusahaan *e-commerce* besar yang tengah

menjalankan transformasi operasional berbasis digital. Objek penelitian mencakup proses perubahan internal yang berlangsung melalui implementasi Model Kotter, khususnya pada aspek komunikasi, kepemimpinan, prosedur kerja, dan adaptasi budaya organisasi. Informasi dikumpulkan dari beberapa unit kerja yang terlibat langsung dalam transformasi, seperti tim operasional, manajerial, dan tim pendukung perubahan. Pemilihan objek ini didasarkan pada relevansi PT X sebagai organisasi dengan dinamika perubahan yang cepat akibat kompetisi *e-commerce*. Dengan demikian, PT X dianggap representatif untuk mengkaji efektivitas Model Kotter di lingkungan teknologi digital.

Informan Penelitian

Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan mempertimbangkan keterlibatan mereka dalam proses perubahan organisasi. Jumlah informan terdiri dari 6 narasumber, meliputi manajer operasional, supervisor, staf inti transformasi, dan karyawan pelaksana. Keberagaman posisi ini memberikan perspektif yang luas mengenai perubahan yang sedang berjalan. Informan dipilih berdasarkan pengalaman langsung mereka terhadap implementasi langkah-langkah perubahan di perusahaan. Dengan demikian, data yang diperoleh bersifat kaya, mendalam, dan relevan.

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

Kode Informan	Jabatan	Lama Bekerja	Keterlibatan dalam Perubahan
I1	Manager Operasional	5 tahun	Pengambil keputusan perubahan
I2	Supervisor	3 tahun	Penghubung strategi-operasional
I3	Staff Transformasi	2 tahun	Tim inti implementasi Kotter
I4	Staff Operasional	1,5 tahun	Pelaksana prosedur baru
I5	Staff Warehouse	1 tahun	Dampak langsung perubahan SOP
I6	Customer Operations	2 tahun	Pengguna proses digital baru

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif terbatas, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali persepsi, pengalaman, dan pemaknaan informan terhadap setiap tahapan perubahan. Observasi digunakan untuk melihat bagaimana perubahan diterapkan dalam aktivitas operasional sehari-hari. Studi dokumen meliputi SOP terbaru, pedoman kerja, struktur organisasi, serta publikasi internal perusahaan. Ketiga teknik ini memberikan gambaran komprehensif mengenai proses perubahan yang berlangsung.

Tabel 2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik	Deskripsi
Wawancara Mendalam	Dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali pemahaman, persepsi, dan pengalaman para pelaku perubahan.
Observasi Partisipatif Terbatas	Mengamati dinamika kerja, pola koordinasi, serta implementasi prosedur operasional baru setelah transformasi.
Studi Dokumentasi	Mengumpulkan dokumen seperti SOP baru, bagan organisasi, publikasi resmi, dan laporan internal transformasi.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik yang terdiri dari tiga tahap utama.

Tahap pertama adalah reduksi data, yaitu mengelompokkan narasi informan ke dalam kode tematik berdasarkan delapan langkah Kotter. Tahap kedua adalah penyajian data dengan menyusun pola, makna, dan hubungan antar tema dalam bentuk matriks tematik. Tahap ketiga adalah penarikan kesimpulan dengan menafsirkan dinamika perubahan dan menghubungkannya dengan kerangka teori. Proses analisis dilakukan secara iteratif untuk memastikan kedalaman interpretasi. Dengan demikian, temuan penelitian diperoleh secara sistematis dan terstruktur.

Keabsahan Data

Untuk memastikan keabsahan dan kredibilitas temuan penelitian kualitatif, digunakan teknik triangulasi yang mencakup triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Triangulasi ini dilakukan untuk membandingkan konsistensi informasi yang diperoleh dari berbagai narasumber, metode pengumpulan data, dan periode waktu yang berbeda. Dengan pendekatan ini, peneliti memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai implementasi transformasi operasional PT X berdasarkan Model 8 Langkah Kotter. Berikut disajikan tabel triangulasi yang merangkum hasil verifikasi data pada penelitian ini.

Tabel 3. Triangulasi Sumber

Fokus Informasi	Wawancara	Observasi	Dokumen	Hasil
Urgensi Perubahan	✓	✓	✓	Konsisten
Kepemimpinan	✓	✓	sebagian	Cukup konsisten
Komunikasi Visi	✓	✓	✓	Konsisten
Pemberdayaan	✓	sebagian	✓	Perlu penguatan
<i>Quick wins</i>	✓	sebagian	✓	Kurang konsisten
Budaya Baru	✓	✓	sebagian	Cukup konsisten

Sumber: Olahan data penelitian (2025)

Tabel triangulasi sumber menunjukkan bahwa beberapa aspek seperti urgensi perubahan dan komunikasi visi memiliki konsistensi tinggi karena diperkuat oleh wawancara, observasi, dan dokumen internal. Namun, pada aspek pemberdayaan dan *quick wins*, tingkat konsistensi masih rendah karena sebagian bukti observasi tidak sepenuhnya sejalan dengan pernyataan narasumber. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi perubahan belum berlangsung merata di seluruh unit kerja. Dengan demikian, triangulasi sumber membantu mengidentifikasi area perubahan yang sudah berjalan baik serta aspek yang masih memerlukan penguatan dalam proses transformasi.

Tabel 4. Triangulasi Teknik

Fokus Informasi	Wawancara	Observasi	Dokumen	Hasil
Implementasi Kotter	kuat	sedang	kuat	Tinggi
Perubahan SOP	sedang	kuat	kuat	Tinggi
Dampak Operasional	kuat	sedang	sedang	Sedang

Sumber: Olahan data penelitian (2025)

Tabel triangulasi teknik memperlihatkan bahwa validitas informasi mengenai implementasi Model Kotter dan perubahan SOP tergolong tinggi karena diperkuat oleh dokumen dan wawancara, serta didukung oleh temuan observasi. Namun, validitas terkait dampak operasional masih berada pada tingkat sedang, menandakan bahwa perubahan belum sepenuhnya stabil dan masih mengalami variasi pada beberapa bagian operasional. Dengan demikian, triangulasi teknik

memastikan bahwa analisis penelitian didasarkan pada data yang diverifikasi melalui pendekatan multimetode, sehingga meningkatkan kredibilitas temuan.

Tabel 5. Triangulasi Waktu

Tahap	Temuan	Konsistensi dari Waktu ke Waktu	Hasil
Wawancara Tahap 1	Pemahaman perubahan beragam	Stabil	Baik
Observasi Tahap 1	Pola kerja lama masih terlihat	Berubah	Perlu evaluasi
Wawancara Lanjutan	Pemahaman meningkat setelah sosialisasi	Stabil	Baik

Sumber: Olahan data penelitian (2025)

Tabel triangulasi waktu menunjukkan adanya perkembangan pemahaman karyawan terhadap perubahan dari waktu ke waktu. Pada tahap awal, pemahaman masih beragam dan pola kerja lama masih dominan, tetapi wawancara lanjutan memperlihatkan peningkatan pemahaman setelah sosialisasi dilakukan. Sementara itu, observasi menunjukkan perubahan perilaku operasional tidak terjadi secara instan, melainkan bertahap dan memerlukan waktu adaptasi. Temuan ini menegaskan bahwa transformasi operasional merupakan proses dinamis yang membutuhkan monitoring berkelanjutan agar perubahan dapat mengakar dalam budaya organisasi.

Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa batasan yang perlu dipertimbangkan dalam interpretasi hasil. Pertama, akses data perusahaan terbatas pada informasi yang diizinkan untuk dipublikasikan sehingga beberapa proses internal tidak dapat diamati secara penuh. Kedua, jumlah informan relatif kecil sehingga temuan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan, melainkan untuk memberikan pemahaman mendalam. Ketiga, dinamika transformasi bersifat terus berkembang sehingga temuan hanya menggambarkan kondisi pada saat penelitian dilakukan. Meskipun demikian, hasil penelitian tetap memberikan gambaran komprehensif tentang implementasi Model Kotter di organisasi digital.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses transformasi operasional di PT X berjalan melalui tahapan perubahan yang selaras dengan Model 8 Langkah Kotter. Temuan dari wawancara, observasi, dan studi dokumen memperlihatkan bahwa perubahan berlangsung secara bertahap, namun belum mencapai tingkat konsistensi penuh. Beberapa langkah, seperti komunikasi visi, menunjukkan hasil yang relatif lebih kuat dibandingkan aspek lain seperti konsolidasi perubahan dan pembentukan budaya baru. Variasi pemahaman antar karyawan menunjukkan bahwa proses internalisasi perubahan berjalan tidak merata. Secara keseluruhan, PT X telah berada pada jalur transformasi yang benar, tetapi memerlukan penguatan pada tahapan lanjutan agar perubahan lebih berkelanjutan.

Tabel 6. Ringkasan Temuan Berdasarkan 8 Langkah Kotter

Langkah Kotter	Temuan Utama	Interpretasi Kualitatif
Urgensi Perubahan (K1)	Karyawan memahami alasan perubahan namun belum merata di level operasional.	Narasi perubahan masih bersifat top-down sehingga internalisasi urgensi belum kuat.
Koalisi Kepemimpinan (K2)	Pimpinan menengah aktif, tetapi arahan tidak selalu konsisten.	Dibutuhkan koordinasi lebih stabil untuk menjaga arah perubahan.
Visi Perubahan (K3)	Visi jelas tetapi belum diterjemahkan ke tugas harian.	Visi perlu dikontekstualisasikan agar dipahami semua karyawan.
Komunikasi Visi (K4)	Komunikasi paling efektif, distribusi informasi merata.	Media komunikasi beragam membuat pesan lebih mudah diterima.
Pemberdayaan Karyawan (K5)	Pelatihan tersedia tetapi tidak merata; adaptasi berbeda-beda.	Perlu pendampingan intensif terutama untuk unit operasional dasar.
<i>Quick wins</i> (K6)	Ada keberhasilan awal, namun tidak dirayakan luas.	Minimnya apresiasi menurunkan motivasi lanjutan.
Konsolidasi Perubahan (K7)	Kebiasaan lama muncul kembali saat tekanan meningkat.	SOP dan monitoring perlu diperkuat untuk mencegah regresi.
Budaya Baru (K8)	Adaptasi budaya mulai terlihat tetapi belum mengakar.	Perlu reinforcement dan keteladanan kepemimpinan.

Sumber: Olahan data penelitian (2025)

Tabel ini memberikan gambaran menyeluruh mengenai bagaimana setiap langkah dalam Model 8 Langkah Kotter muncul dalam proses perubahan di PT X. Temuan yang diringkas dalam tabel menunjukkan bahwa kekuatan utama perusahaan berada pada aspek komunikasi visi, sedangkan tantangan terbesar terdapat pada tahap konsolidasi perubahan dan pembentukan budaya baru. Dengan memperlihatkan variasi efektivitas di setiap langkah, tabel ini membantu peneliti mengidentifikasi area yang berjalan baik dan area yang membutuhkan intervensi lebih lanjut. Ringkasan ini menjadi dasar untuk analisis mendalam pada sub-bab berikutnya.

Menciptakan Rasa Urgensi (K1)

Urgensi perubahan dipahami oleh sebagian besar informan sebagai respons terhadap meningkatnya tekanan kompetitif dalam industri *e-commerce*. Narasi manajemen mengenai kebutuhan perubahan telah disampaikan melalui rapat strategi dan forum internal, namun pemahamannya masih lebih kuat di level manajerial dibandingkan karyawan operasional. Sebagian karyawan menganggap urgensi perubahan tidak terkait langsung dengan peran mereka, sehingga respons mereka cenderung pasif. Temuan ini menunjukkan perlunya penyampaian urgensi yang lebih relevan dan kontekstual. Dengan demikian, urgensi sudah terbentuk tetapi memerlukan penguatan melalui komunikasi yang lebih membumi.

Tabel 7. Potongan Analisis Tematik – K1 Urgensi Perubahan

Sub-Kode	Pernyataan Karyawan	Makna Temuan
K1.1 Tekanan pasar	“Persaingan makin kuat, harus berubah.”	Karyawan memahami konteks ekonomi
K1.2 Dampak operasional	“Tidak tahu apakah perubahan ini terkait tugas saya.”	Pemaknaan belum merata

K1.3 manajemen	Narasi	“Atasan bilang perubahan harus cepat dilakukan.”	Narasi masih top-down
----------------	--------	--	-----------------------

Sumber: Analisis tematik berdasarkan wawancara dan observasi (2025)

Tabel ini menyajikan potongan hasil analisis tematik terkait urgensi perubahan yang dirasakan karyawan selama proses transformasi. Unit makna yang muncul menunjukkan bahwa pemahaman terhadap urgensi sudah terbentuk, tetapi belum merata di semua level organisasi. Narasi informan memperlihatkan bahwa urgensi masih dikomunikasikan secara top-down sehingga tidak semua karyawan dapat mengaitkan perubahan dengan peran mereka secara langsung. Temuan ini menegaskan perlunya strategi komunikasi urgensi yang lebih kontekstual dan inklusif.

Pembentukan Koalisi Kepemimpinan (K2)

Koalisi kepemimpinan berjalan cukup efektif pada tahap awal perubahan, terutama melalui peran pimpinan tingkat menengah yang menjadi penghubung antara strategi manajemen dan implementasi operasional. Namun, beberapa informan menyebutkan bahwa arahan pimpinan tidak selalu konsisten, terutama saat terjadi perubahan prioritas. Observasi menunjukkan bahwa koordinasi lintas fungsi melemah pada fase pembentukan kebiasaan baru. Kondisi ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan perubahan membutuhkan penguatan yang lebih stabil. Dengan demikian, efektivitas koalisi kepemimpinan tergolong cukup tetapi belum optimal.

Tabel 8. Potongan Analisis Tematik K2 (Koalisi Kepemimpinan)

Sub-Kode	Pernyataan Karyawan	Makna Temuan
K2.1 Dukungan pimpinan	“Leader mendukung, tapi kadang bingung arah barunya.”	Kepemimpinan perlu stabilitas
K2.2 Koordinasi lintas divisi	“Rapat lintas divisi sering berubah jadwal.”	Koordinasi kurang konsisten
K2.3 Champion perubahan	“Tim inti cukup aktif membantu.”	Ada figur penggerak perubahan

Sumber: Analisis tematik berdasarkan wawancara dan observasi (2025)

Tabel ini menggambarkan dinamika kepemimpinan dalam mendukung proses perubahan di PT X. Narasi yang muncul menunjukkan adanya perbedaan konsistensi arahan yang diberikan pimpinan, terutama ketika perubahan memerlukan penyesuaian cepat. Selain itu, koordinasi lintas divisi belum stabil sehingga mempengaruhi efektivitas implementasi perubahan. Temuan ini memperkuat argumen bahwa keberhasilan perubahan sangat dipengaruhi oleh kekuatan koalisi kepemimpinan yang solid dan selaras.

Perumusan dan Kejelasan Visi Strategis (K3)

Visi strategis telah dirumuskan secara jelas oleh manajemen, tetapi belum dipahami secara merata oleh seluruh karyawan. Beberapa informan menyatakan bahwa visi terasa abstrak karena tidak cukup diterjemahkan ke indikator kerja yang spesifik. Observasi mengonfirmasi bahwa penerapan visi berjalan lambat ketika karyawan tidak melihat kaitannya dengan tugas harian. Meski sosialisasi ulang meningkatkan pemahaman, internalisasi visi tetap memerlukan proses panjang. Oleh karena itu, translasi visi ke tindakan operasional menjadi aspek penting perbaikan.

Tabel 9. Analisis Tematik – Perumusan dan Kejelasan Visi Strategis

Sub-Kode	Pernyataan Informan	Makna Temuan
K3.1 Kejelasan visi	“Visinya sudah disampaikan, tetapi masih terasa umum.”	Visi dipahami secara konseptual, belum operasional.
K3.2 Relevansi dengan pekerjaan	“Saya belum tahu kaitannya visi dengan tugas saya.”	Visi belum diterjemahkan ke level individu.
K3.3 Sosialisasi visi	“Sosialisasi ulang membantu, tapi belum semua paham.”	Sosialisasi perlu lebih intensif dan berulang.

Sumber: Analisis tematik berdasarkan wawancara dan observasi (2025)

Tabel ini menunjukkan bahwa visi strategis telah disampaikan manajemen, tetapi belum cukup terinternalisasi di seluruh karyawan. Informan merasa bahwa visi masih bersifat abstrak dan belum terkait dengan indikator kinerja harian. Sosialisasi yang dilakukan membantu pemahaman, namun belum menjangkau semua unit secara merata. Temuan ini menegaskan pentingnya translasi visi menjadi target operasional yang konkret dan mudah dipahami.

Komunikasi Visi Perubahan (K4)

Komunikasi menunjukkan hasil paling kuat dalam penelitian ini karena perusahaan menggunakan berbagai media seperti townhall meeting, rapat mingguan, dan platform internal. Informan menyatakan bahwa mereka merasa memiliki akses informasi yang cukup terkait perubahan. Meskipun demikian, beban kerja operasional menyebabkan sebagian informasi tidak terserap optimal. Pendekatan komunikasi dua arah sudah berjalan, tetapi ruang umpan balik masih dapat ditingkatkan. Secara keseluruhan, komunikasi menjadi fondasi penggerak perubahan di PT X.

Tabel 10. Analisis Tematik – Komunikasi Visi Perubahan

Sub-Kode	Pernyataan Informan	Makna Temuan
K4.1 Media komunikasi	“Kami dapat info lewat rapat dan platform internal.”	Media komunikasi beragam dan mudah diakses.
K4.2 Keterbukaan umpan balik	“Kami boleh memberi masukan, tapi belum intens.”	Komunikasi dua arah ada, tetapi belum optimal.
K4.3 Penyerapan pesan	“Kadang tidak sempat baca pesan karena banyak tugas.”	Beban kerja mempengaruhi internalisasi pesan.

Sumber: Analisis tematik berdasarkan wawancara dan observasi (2025)

Tabel ini memperlihatkan bahwa PT X memiliki sistem komunikasi yang aktif dan beragam dalam menyampaikan pesan perubahan. Namun, meskipun informasi tersampaikan, tidak semua karyawan mampu menyerap pesan dengan baik akibat tekanan pekerjaan. Selain itu, komunikasi dua arah belum berjalan dengan penuh karena keterbatasan waktu dan keaktifan karyawan. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi perlu diperkuat melalui pendekatan dialogis dan penyederhanaan pesan.

Pemberdayaan Karyawan (K5)

Pemberdayaan karyawan terlihat melalui pelatihan dan pendampingan yang disediakan perusahaan, namun tidak semua karyawan dapat mengikutinya secara optimal. Perbedaan kemampuan adaptasi antar individu menyebabkan implementasi perubahan berjalan tidak seragam. Beberapa karyawan menyatakan bahwa mereka membutuhkan lebih banyak bimbingan teknis dan operasional. Hal ini mengindikasikan bahwa pemberdayaan belum merata di semua

unit kerja. Dengan demikian, perusahaan perlu memperkuat distribusi pelatihan dan dukungan adaptasi.

Tabel 11. Analisis Tematik – Komunikasi Visi Perubahan

Sub-Kode	Pernyataan Informan	Makna Temuan
K5.1 Pelatihan perubahan	“Ada pelatihan, tapi tidak semua ikut.”	Pelatihan tidak merata di seluruh unit.
K5.2 Hambatan kerja	“Beberapa sistem baru masih membingungkan.”	Adaptasi teknologi masih menjadi kendala.
K5.3 Dukungan pimpinan	“Atasan membantu, tapi kadang tidak sempat.”	Dukungan ada, namun belum konsisten.

Sumber: Analisis tematik berdasarkan wawancara dan observasi (2025)

Tabel ini menjelaskan bahwa pemberdayaan karyawan dilakukan melalui pelatihan dan dukungan teknis, namun implementasinya belum merata di semua bagian. Perbedaan tingkat adaptasi antar individu menyebabkan proses kerja sering berjalan kurang efisien pada tahap awal perubahan. Selain itu, dukungan pimpinan tidak selalu tersedia ketika karyawan mengalami hambatan teknis. Temuan ini menunjukkan perlunya strategi pemberdayaan yang lebih sistematis dan terstruktur untuk memastikan kesiapan seluruh lini organisasi.

Penciptaan Keberhasilan Jangka Pendek (K6)

Hasil awal perubahan, seperti percepatan proses kerja dan peningkatan koordinasi, telah terlihat tetapi belum dirayakan secara luas di internal perusahaan. Minimnya apresiasi membuat sebagian karyawan tidak merasa pencapaian tersebut penting atau berdampak pada motivasi kerja mereka. Observasi dokumen menunjukkan adanya laporan pencapaian internal, tetapi penyebarannya belum merata. Kondisi ini merupakan sinyal bahwa *quick wins* perlu dikelola secara lebih strategis untuk menjaga momentum perubahan. Penguatan komunikasi keberhasilan menjadi langkah penting agar karyawan merasa dihargai.

Tabel 12. Analisis Tematik – Penciptaan Keberhasilan Jangka Pendek (*Quick wins*)

Sub-Kode	Pernyataan Informan	Makna Temuan
K6.1 Indikator keberhasilan awal	“Proses kerja jadi lebih cepat dari sebelumnya.”	<i>Quick wins</i> sudah mulai terlihat.
K6.2 Pengakuan internal	“Belum ada pengumuman resmi tentang keberhasilan ini.”	Apresiasi belum diberikan secara formal.
K6.3 Dampak ke motivasi	“Kalau ada penghargaan pasti lebih semangat.”	Minimnya apresiasi menurunkan motivasi.

Sumber: Analisis tematik berdasarkan wawancara dan observasi (2025)

Tabel ini menunjukkan bahwa keberhasilan jangka pendek sebenarnya tercapai, seperti efisiensi waktu kerja dan peningkatan koordinasi. Namun, perusahaan belum secara aktif merayakan atau mengomunikasikan keberhasilan tersebut kepada seluruh karyawan. Hal ini mengurangi peluang terciptanya dorongan psikologis yang penting untuk melanjutkan perubahan ke tahap selanjutnya. Temuan ini menegaskan bahwa *quick wins* harus dikelola sebagai strategi peningkatan motivasi kolektif.

Konsolidasi Perubahan dan Percepatan Perbaikan (K7)

Konsolidasi perubahan merupakan aspek paling lemah karena kebiasaan lama masih muncul ketika beban kerja meningkat. Informan mengungkapkan bahwa SOP baru belum sepenuhnya jelas dan sering berubah mengikuti situasi operasional. Kurangnya kejelasan prosedur mengakibatkan variasi pelaksanaan antar unit. Hal ini menunjukkan perlunya reinforcement melalui SOP yang lebih stabil, monitoring berkala, dan sistem reward yang mendukung perilaku baru. Konsolidasi perubahan menjadi titik kritis yang perlu mendapat perhatian khusus.

Tabel 13. Analisis Tematik – Konsolidasi Perubahan

Sub-Kode	Pernyataan Informan	Makna Temuan
K7.1 Stabilitas SOP	“SOP masih berubah-ubah menyesuaikan kondisi.”	Stabilitas prosedur belum tercapai.
K7.2 Konsistensi perilaku	“Saat sibuk, kami kembali ke cara lama.”	Kebiasaan lama belum hilang.
K7.3 Mekanisme evaluasi	“Evaluasi ada, tapi tidak rutin.”	Monitoring perlu diperkuat.

Sumber: Analisis tematik berdasarkan wawancara dan observasi (2025)

Tabel ini menegaskan bahwa konsolidasi perubahan merupakan tantangan terbesar bagi perusahaan. Prosedur kerja yang belum stabil dan frekuensi evaluasi yang tidak konsisten menyebabkan karyawan mudah kembali pada kebiasaan lama. Hal ini menghambat proses internalisasi praktik kerja baru yang seharusnya mulai mengakar. Temuan ini menunjukkan perlunya penetapan SOP yang lebih stabil serta evaluasi berkelanjutan untuk memastikan keberlanjutan perubahan.

Pembentukan Budaya Baru (K8)

Pembentukan budaya baru masih berada pada tahap transisi dan belum mengakar kuat. Tim inti perubahan menunjukkan adaptasi yang lebih baik dibandingkan unit lain. Beberapa karyawan mengapresiasi perubahan menuju budaya kerja yang lebih kolaboratif, tetapi sebagian masih berhati-hati dalam meninggalkan pola kerja lama. Kepemimpinan memiliki peran penting dalam mencontohkan perilaku budaya baru agar lebih cepat terinternalisasi. Dengan demikian, proses pembentukan budaya membutuhkan reinforcement yang konsisten dan berkelanjutan.

Tabel 14. Analisis Tematik – Pembentukan Budaya Baru

Sub-Kode	Pernyataan Informan	Makna Temuan
K8.1 Perubahan pola kerja	“Tim inti mulai lebih kolaboratif.”	Budaya baru mulai terlihat pada kelompok tertentu.
K8.2 Resistensi	“Beberapa masih ragu dengan cara kerja baru.”	Resistensi masih muncul di beberapa unit.
K8.3 Keteladanan pimpinan	“Kalau pimpinan konsisten, kami ikut.”	Peran pimpinan sangat menentukan keberhasilan budaya baru.

Sumber: Analisis tematik berdasarkan wawancara dan observasi (2025)

Tabel ini menggambarkan dinamika pembentukan budaya baru yang masih berada pada tahap awal. Adaptasi lebih cepat terjadi pada tim inti transformasi, sementara unit lain menunjukkan resistensi karena ketidaknyamanan terhadap kebiasaan baru. Konsistensi perilaku

pimpinan menjadi faktor penting dalam memperkuat internalisasi budaya perubahan. Temuan ini memperlihatkan bahwa pembentukan budaya membutuhkan waktu panjang dan reinforcement yang berkelanjutan.

Kesimpulan Pembahasan

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa proses transformasi operasional PT X selaras dengan Model 8 Langkah Kotter, tetapi belum mencapai tahap kematangan penuh. Langkah komunikasi merupakan aspek yang paling berhasil, sedangkan konsolidasi perubahan dan pembentukan budaya baru masih perlu diperkuat. Temuan menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan sangat bergantung pada stabilitas kepemimpinan, kejelasan prosedur, dan penghargaan terhadap pencapaian awal. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan monitoring intensif, memperkuat sistem pelatihan, dan membangun budaya baru melalui keteladanan manajemen. Dengan langkah-langkah tersebut, proses transformasi diproyeksikan dapat menghasilkan kinerja operasional yang lebih adaptif dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk memahami proses implementasi Model 8 Langkah Kotter dalam transformasi operasional PT X di tengah dinamika kompetitif industri *e-commerce*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses perubahan berjalan secara bertahap, terstruktur, dan sesuai dengan tahapan utama Kotter, meskipun tingkat internalisasinya belum merata di seluruh unit organisasi. Langkah komunikasi visi merupakan aspek yang paling efektif, karena berbagai media internal berhasil membangun pemahaman umum terkait arah perubahan. Namun, konsolidasi perubahan dan pembentukan budaya baru masih menghadapi tantangan, ditandai munculnya kembali kebiasaan lama ketika tekanan kerja meningkat. Secara keseluruhan, transformasi operasional PT X menunjukkan progres positif, tetapi membutuhkan penguatan komitmen, stabilitas kepemimpinan, serta konsistensi penerapan prosedur dan nilai baru agar perubahan dapat berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa rekomendasi dapat diberikan untuk memperkuat keberhasilan transformasi di PT X. Perusahaan perlu memperkuat internalisasi urgensi perubahan dengan mengaitkannya secara langsung pada peran, manfaat, dan peluang pengembangan bagi karyawan. Selain itu, pemberdayaan perlu diperluas dengan menyediakan pelatihan berkelanjutan, pendampingan adaptasi teknologi, dan pembentukan pola pikir inovatif. Monitoring perubahan harus dilakukan secara rutin dengan dukungan indikator kinerja yang jelas dan mudah dipahami seluruh lini organisasi. Perusahaan juga perlu memperkuat sistem apresiasi untuk mengakui keberhasilan jangka pendek sehingga motivasi kolektif tetap terjaga. Pada akhirnya, keteladanan pimpinan dalam menerapkan nilai baru sangat penting agar budaya perubahan dapat terbentuk secara alami dan berkelanjutan.

Implikasi Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan menunjukkan bahwa Model 8 Langkah Kotter tetap relevan untuk digunakan sebagai kerangka perubahan di perusahaan digital yang bergerak cepat dan dinamis. Proses transformasi yang ditemukan memperlihatkan bahwa

faktor manusia yang meliputi komunikasi, kepemimpinan, dan pemberdayaan dapat memegang peranan penting dalam keberhasilan perubahan, sejalan dengan literatur sebelumnya. Implikasi praktis dari penelitian ini dapat menjadi acuan bagi organisasi lain yang sedang menjalankan transformasi digital, khususnya dalam menyeimbangkan aspek strategi dan budaya. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi tidak hanya ditentukan oleh prosedur teknis, tetapi oleh kemampuan organisasi untuk membangun keterlibatan dan kesiapan karyawan. Oleh karena itu, model Kotter dapat digunakan sebagai panduan implementatif untuk organisasi yang ingin mempercepat adaptasi sekaligus meminimalkan resistensi.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasinya. Pertama, data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumen tertentu yang aksesnya terbatas, sehingga tidak semua aspek transformasi dapat ditelusuri secara menyeluruh. Kedua, jumlah informan bersifat terbatas sehingga temuan penelitian tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan, melainkan sebagai pemahaman mendalam dalam konteks studi kasus. Ketiga, dinamika perubahan di industri digital terus berkembang, sehingga hasil penelitian hanya merefleksikan kondisi organisasi pada masa penelitian dilakukan. Keempat, penelitian ini tidak melakukan perbandingan dengan perusahaan *e-commerce* lain sehingga perspektif komparatif masih terbatas. Dengan mempertimbangkan keterbatasan tersebut, penelitian lanjutan disarankan untuk melakukan studi multi-kasus, melibatkan lebih banyak level organisasi, serta mengamati perubahan dalam periode yang lebih panjang untuk melihat keberlanjutan transformasi.

DAFTAR REFERENSI

- Chuunga, K., & Mpundu, M. (2025). Organization Change through Digital Transformation. *International Journal of Advanced Business Studies*, 4(4), 222–235. <https://doi.org/10.59857/tuym6309>
- Dergletckaia, V. (2023). *Change management in a context of digital transformation: FMCG case Company X*. Vaasan Ammattikorkeakoulu University of Applied Sciences.
- Dewi, G. D. P., & Lusikooy, A. E. (2024). E-commerce Transformation in Indonesia. *Nation State: Journal of International Studies*, 6(2), 117–138. <https://doi.org/10.24076/nsjis.v6i2.1304>
- Engmann, A., Eluerkeh, E., & Ngwakwe, C. (2024). Leading Change by Design - Integrating Design Thinking with Kotter's 8 Step Process. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 15(2), 127–141. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2024-0018>
- Gborogbosi, L. G., & Amah, E. (2025). The Effectiveness of Change Management Models in Different Industries. *South Asian Research Journal of Business and Management*, 7(03), 333–343. <https://doi.org/10.36346/sarjbm.2025.v07i03.017>
- Indah Br Ginting, E. S., Robain, W., Widia BR Ginting, Prakoso, S. Y., Rahmawati, Y., & Azhari, N. (2025). Penerapan Model Kotter Dalam Manajemen Perubahan Organisasi. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 2(1), 192–200. <https://doi.org/10.71282/jurmie.v2i1.31>
- Karakuş, M., & Yalçın, C. (2024). *Digital Transformation and Organizational Change Management: Theoretical Models and Case Studies*.
- Kuffuor, O., Aggrawal, S., Jaiswal, A., Smith, R. J., & Morris, P. V. (2024). Transformative Pathways: Implementing Intercultural Competence Development in Higher Education Using Kotter's Change Model. *Education Sciences*, 14(7), 686.

- <https://doi.org/10.3390/educsci14070686>
- Lu, H. (2024). Research on Digital Transformation Path and Development of the e-Commerce Industry: Taking Alibaba as an Example. *Proceedings of the 1st International Conference on Engineering Management, Information Technology and Intelligence*, 208–214. <https://doi.org/10.5220/0012923100004508>
- Miles, M. C., Richardson, K. M., Wolfe, R., Hairston, K., Cleveland, M., Kelly, C., Lippert, J., Mastandrea, N., & Pruitt, Z. (2023). Using Kotter's Change Management Framework to Redesign Departmental GME Recruitment. *Journal of Graduate Medical Education*, 15(1), 98–104. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-22-00191.1>
- Ncube, L., Mahlangu, S., Kamango, K., M Ncube, N., Moyo, M., Phiri, T., & Nemashakwe, P. (2024). The Role of Agile Leadership in the Success of a Contemporary Organisation: A Conceptual Discussion. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 06(06), 07–19. <https://doi.org/10.56293/IJMSSSR.2024.5302>
- Pardo, G. P. (2025). Digital Transformation and Organizational Innovation: Challenges, Opportunities, and Perspectives For Business Competitiveness. *Revista JRG de Estudos Acadêmicos*, 8(18), e082157. <https://doi.org/10.55892/jrg.v8i18.2157>
- Sarao, A., & Sireli, Y. (2025). *Implementing Humanistic Leadership in Engineering Firms : A Structured Framework Based on Kotter ' s 8 - Step Change Model*. 9(1), 39–49.
- Sawan, A. (2025). *Change Management in Digital Supply Chains: A Literature Review, Case Study and Framework Development*. Politecnico Milano.
- Sharma, K. (2024). The Impact Of E-Commerce On Operational Cost Efficiency In Modern Businesses. *Sachetas*, 3(3), 56–62. <https://doi.org/10.55955/330006>
- Sittrop, D., & Crosthwaite, C. (2021). Minimising Risk—The Application of Kotter's Change Management Model on Customer Relationship Management Systems: A Case Study. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(10), 496. <https://doi.org/10.3390/jrfm14100496>
- Walia, A. (2024). Consumer Behaviour Trends In The Digital Age. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 29(11), 36–41. <https://doi.org/10.9790/0837-2911103641>
- Wattoo, M. U., Du, J., Shahzad, F., & Kousar, S. (2025). Shaping E-commerce Experiences: Unraveling the Impact of Service Quality on Youth Customer Behavior in a Developing Nation. *Sage Open*, 15(1). <https://doi.org/10.1177/21582440241311786>
- Westover, J. H. (2025). Driving Sustainable People-Centric Organizational Change. *Human Capital Leadership Review*, 24(3). <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.24.3.4>
- Zámborský, P., Yan, Z. J., Sbaï, E., & Larsen, M. (2021). Cross-Border M&A Motives and Home Country Institutions: Role of Regulatory Quality and Dynamics in the Asia-Pacific Region. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(10), 468. <https://doi.org/10.3390/jrfm14100468>