



## **Kesiapan Perubahan Organisasi Di Dalam Melakukan Transformasi Digital Berdasarkan Model Knoster**

**Guntur Haludin<sup>1\*</sup>, Richardus Eko Indrajit<sup>2</sup>, Erick Dazki<sup>3</sup>**

Universitas Pradita

Scientia Business Park Tower I, Jl. Boulevard Gading Serpong, Blok O/1, Summarecon Serpong, Tangerang – Banten, 15810

guntur.haludin@student.pradita.ac.id<sup>1\*</sup>, eko.indrajit@pradita.ac.id<sup>2</sup>, erick.dazki@pradita.ac.id<sup>3</sup>

<https://doi.org/10.29407/nusamba.v7i1.16417>

### **Informasi Artikel**

Tanggal masuk	20 Agustus 2021
Tanggal revisi	4 Desember 2021
Tanggal diterima	15 April 2022

### **Abstract**

*This article examines readiness for change and conducts a readiness study on the digital transformation of online survey outputs based on various industrial backgrounds in Indonesia using the Knoster model. The study results show that the highest preparation aspect is the company vision, with skills, incentives, resources, and work planning. In that order, significantly reduced in other elements. The large gap between the idea and other features shows that the organization has a strong desire.*

*Keywords : Digital Transformation, Organization Change Readiness, Knoster*

### **Abstrak**

Artikel ini mempelajari kesiapan perubahan melakukan kajian kesiapan pada pada melakukan transformasi digital dari output survei secara daring berdasarkan aneka macam latar industri pada Indonesia menggunakan memakai model Knoster. Dari hasil penelitian terlihat bahwa aspek persiapan tertinggi adalah visi perusahaan, dengan keterampilan, insentif, sumber daya, dan akhirnya perencanaan kerja. Dalam urutan itu, berkurang secara signifikan di aspek lainnya. Kesenjangan yang besar antara visi dengan aspek lainnya menunjukkan bahwa organisasi memiliki keinginan yang tinggi.

Kata Kunci: Transformasi Digital, Kesiapan Perubahan Organisasi, Knoster

## **1. Pendahuluan**

Transformasi Digital menjadi sebuah perubahan besar bagi sebuah bisnis, karena menyentuh hampir semua bagian perusahaan, mengubah cara kerja dan berpikir perusahaan sehingga bisa menciptakan produk dan layanan terobosan yang bisa menciptakan keunggulan kompetitif baru. Namun tidak banyak transformasi digital bisa berhasil dengan baik bahkan hampir sekitar 70% transformasi perusahaan gagal total atau tidak berjalan dengan baik

---

sebagaimana ditulis oleh Stone [3] dan artikel dari Hortense de la Boutetière [5], Patrick Forth [7] dan Blake Morgan [8]. Transformasi Digital sebagaimana perubahan besar lain menuntut perencanaan dan persiapan yang matang dan menyeluruh, tidak hanya seputar masalah teknis saja sebagaimana dikutip dari Behnam Tabrizi[6]. Perusahaan harus memastikan kesiapan perubahan organisasi untuk berhasil. Kesiapan Perubahan Organisasi ini secara umum meliputi visi, kemampuan, insentif, sumber daya dan rencana kerja, dimana semua aspek harus dipenuhi dengan baik menurut Knoster[4]. Hampir semua perusahaan dan organisasi memahami pentingnya transformasi digital untuk melakukan disrupti dan terobosan di pasar serta meningkatkan efisiensi operasi bisnis mereka. Datangnya pandemi Covid-19 di 2020 yang melanda seluruh dunia termasuk juga Indonesia. Pemerintah Indonesia dalam langkah pengendalian dan penanganan pandemi Covid 19 dengan menerapkan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) di sepanjang tahun 2020 yang kemudian di awal Januari 2021 berlanjut dengan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) dan terakhir PPKM Darurat di Juli 2021.

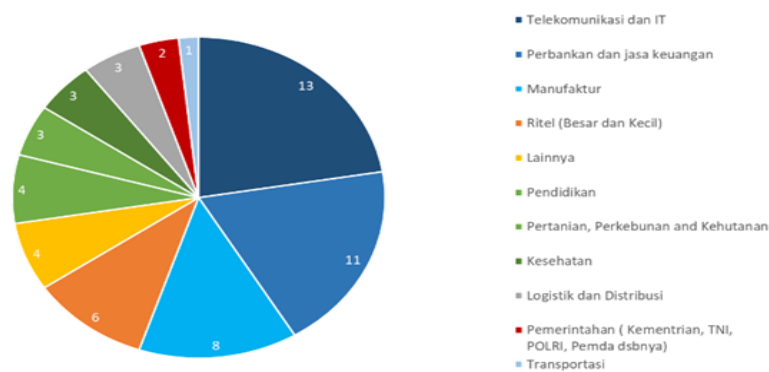
Semua kebijakan ini secara umum membatasi mobilitas dan aktivitas masyarakat serta melarang aktivitas yang dipandang tidak perlu. Di industri hanya sektor yang dipandang kritical dan esensial saja yang tetap bisa beroperasi, inipun juga dengan mengikuti ketentuan pembatasan jumlah karyawan yang boleh masuk kantor. Sementara untuk industri lainnya pemerintah mengharuskan perusahaan untuk beroperasi dengan karyawan bekerja dari rumah (WFH). Hal ini memaksa hampir semua perusahaan dan organisasi untuk menjalankan operasi bisnis dan kegiatannya secara daring. Kejadian tersebut membuat transformasi digital menjadi sebuah keharusan untuk dilakukan oleh hampir semua perusahaan supaya tetap bisa beroperasi dan bertahan di masa pandemi Covid-19 yang sulit ini.

Oleh karena itulah, perlu dilakukan sebuah riset tentang bagaimana kesiapan perubahan dalam sebuah organisasi. Sehingga pada artikel ini, penulis ingin melakukan kajian kesiapan di dalam melakukan transformasi digital berdasarkan hasil survei secara daring dari berbagai latar industri di Indonesia dengan menggunakan model Knoster [4] dengan tujuan melengkapi beberapa penelitian sebelumnya mengenai kesiapan perubahan organisasi di sektor manufaktur secara umum oleh AB Susanto [1] dan penelitian kesiapan perubahan organisasi di dalam transformasi digital oleh Marisa Analia Sánchez and Juana Ines Zuntin [2]

## **2. Metode**

Penelitian ini menggunakan metode analisa kuantitatif untuk mengetahui kesiapan perubahan organisasi pada perusahaan Indonesia yang sedang melakukan transformasi digital dengan menyebar survei secara daring di bulan Juli 2021. Survei menggunakan google form yang kemudian disebar secara acak melalui media social Facebook, LinkedIn dan Whatsapp grup. Dalam survei ada 18 pertanyaan yang terbagi menjadi tiga bagian, bagian pertama terdiri

dari dua pertanyaan untuk mengetahui latar belakang responden dan apakah perusahaan atau organisasi berkarya melakukan transformasi digital. Bagian kedua terdiri dari lima belas pertanyaan disusun menggunakan skala Likert untuk mengetahui pendapat responden apakah semua aspek dalam Model Knoster [4] dipenuhi, skala yang dipergunakan adalah 1 = sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3 =netral, 4= setuju, 5= sangat setuju. Terakhir bagian ketiga dengan satu pertanyaan untuk mengetahui pendapat responden apakah tantangan dan hambatan terbesar yang dihadapi. Subyek penelitian ini adalah responden survei secara daring dengan jumlah 58 orang dari berbagai perusahaan dengan latar industri yang berbeda.



Gambar 1. Profil Responden

Daftar pertanyaan dalam penelitian ini disusun mengikuti Model Knoster [4] dengan tujuan untuk mengukur kesiapan perubahan organisasi di dalam transformasi digital yang terbagi menjadi lima aspek dengan bobot sebagaimana berikut, yaitu Visi sebesar 30%, Kemampuan sebesar 25%, Insentif sebesar 20%, Sumber Daya sebesar 15% dan Rencana Kerja sebesar 10%.

Gambar 2. Tabel Pertanyaan Kesiapan Perubahan Organisasi Model Knoster

Aspek	Bobot	No	Apakah anda setuju pernyataan di bawah ini sesuai dengan perusahaan atau institutsi anda berkarya ?	Skala Nilai 1= Sangat Tidak Setuju 5= Sangat Setuju				
Visi	30%	3	Top Manajemen memiliki komitmen kuat dan terlibat dalam transformasi digital	1	2	3	4	5
		4	Transformasi Digital merupakan bagian dari visi dan strategi pengembangan bisnis perusahaan ke depan.	1	2	3	4	5
		5	Visi, Strategi dan Implementasi Transformasi Digital dikomunikasi dengan jelas dan terstruktur dan secara periodik kepada seluruh organisasi.	1	2	3	4	5
Kemampuan	25%	6	Top Manajemen memiliki wawasan dan pengetahuan mengenai Transformasi Digital	1	2	3	4	5

		7	Team Transformasi Digital dibentuk dan mendapat kewenangan dari top manajemen untuk melaksanakan transformasi digital	1	2	3	4	5
		8	Perusahaan memiliki talenta dengan kemampuan yang memadai seperti Project manager, change champion, business analyst, technical engineer, ux/cx pakar dsbnya) untuk melakukan transformasi digital.	1	2	3	4	5
Insentif	20%	9	Transformasi Digital menjadi bagian dari KPI perusahaan yang diturunkan dari atas sampai unit organisasi terbawah.	1	2	3	4	5
		10	Transformasi Digital menjadi bagian dari sistem penilaian kinerja dan bonus tahunan perusahaan	1	2	3	4	5
		11	Perusahaan memberikan insentif khusus pada individu karyawan atas keberhasilan pencapaian sasaran Transformasi Digital secara terukur	1	2	3	4	5
Sumber Daya	15%	12	Perusahaan mengalokasikan dana yang memadai untuk transformasi digital baik untuk pengadaan perangkat keras, perangkat lunak, dukungan teknis beserta pelatihan	1	2	3	4	5
		13	Perusahaan mengalokasikan sumber daya manusia untuk pelaksanaan transformasi digital	1	2	3	4	5
		14	Perusahaan mengalokasikan waktu dan pelatihan yang dibutuhkan bagi semua karyawan untuk pengembangan pengetahuan dan kemampuan mengenai transformasi digital	1	2	3	4	5
Rencana Kerja	10%	15	Visi, Strategi dan Implementasi Transformasi Digital diturunkan menjadi rencana kerja yang terstruktur dengan tujuan yang jelas, PIC dan tenggat waktu yang memadai	1	2	3	4	5
		16	Kinerja pencapaian Transformasi Digital dibahas dan dievaluasi oleh tim pelaksana beserta unit organisasi terkait secara berkala dan ditindaklanjuti dengan jelas dan terstruktur	1	2	3	4	5
		17	Top Manajemen melakukan pengawasan dan meninjau implementasi dan rencana kerja Transformasi Digital secara periodik dan memberikan keputusan dan dukungan yang diperlukan secara tepat waktu.	1	2	3	4	5

$$KP = NKP \text{ visi} + NKP \text{ kemampuan} + NKP \text{ insentif} + NKP \text{ sumber daya} + NKP \text{ rencana kerja}$$

$$NKP = \sum_3^5 Qn \times 30\% + \sum_6^8 Qn \times 25\% + \sum_9^{11} Qn \times 20\% + \sum_{12}^{14} Qn \times 15\% + \sum_{15}^{17} Qn \times 10\%$$

Dimana

- NKP = Nilai Kesiapan Perubahan

- Qn adalah nilai responden untuk pertanyaan ke n

Retara Indeks Kesiapan Perubahan (RIKP) =  $\frac{Total\ NKP}{5}$

Sementara RIKP untuk setiap aspek dihitung menggunakan rumus sebagai berikut

$$RIKP\ aspek = \frac{NKP\ aspek}{jumlah\ responden}$$

Sementara untuk RIKP industry dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut

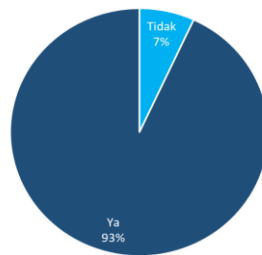
$$RIKP\ industri = \frac{Jumlah\ RIKP\ aspek}{5}$$

### 3. Hasil dan Pembahasan

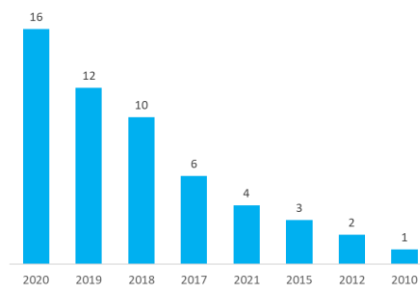
Hasil survei dari 58 responden kemudian diolah dengan menggunakan bantuan Microsoft Excel dan kemudian dikategorikan menurut latar belakang industri responden dan aspek kesiapan perubahan organisasi.

#### Profil Responden dan Transformasi Digital

Dari hasil survei, 54 responden atau sebesar 93% menyatakan bahwa perusahaan atau organisasinya melakukan transformasi digital sedangkan 4 responden atau sebesar 7% menyatakan tidak.



Gambar 4. Distribusi pernyataan melakukan transformasi digital

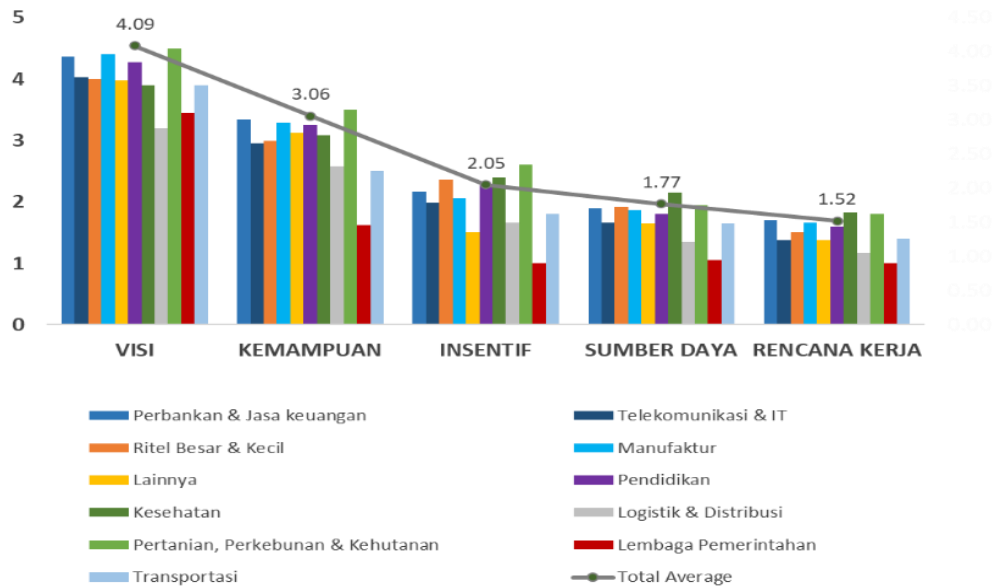


Gambar 5. Distribusi tahun melakukan transformasi digital

Sesuai dengan grafik di atas, dari 54 responden tersebut didapatkan tahun 2020 dengan jumlah tertinggi sebesar 16 responden yang menyatakan bahwa perusahaan atau organisasi mereka mulai melakukan transformasi digital di tahun 2020, tahun dimana pandemi Covid-19 melanda.

**Kesiapan Perubahan Organisasi**

Hasil 54 responden untuk 15 pertanyaan bagian kedua didapatkan nilai kesiapan perubahan organisasi sesuai model Knoster [4] yang kemudian dikategorikan berdasarkan masing masing aspek dan latar belakang industrinya sebagaimana dipresentasikan di table dan grafik di bawah ini.

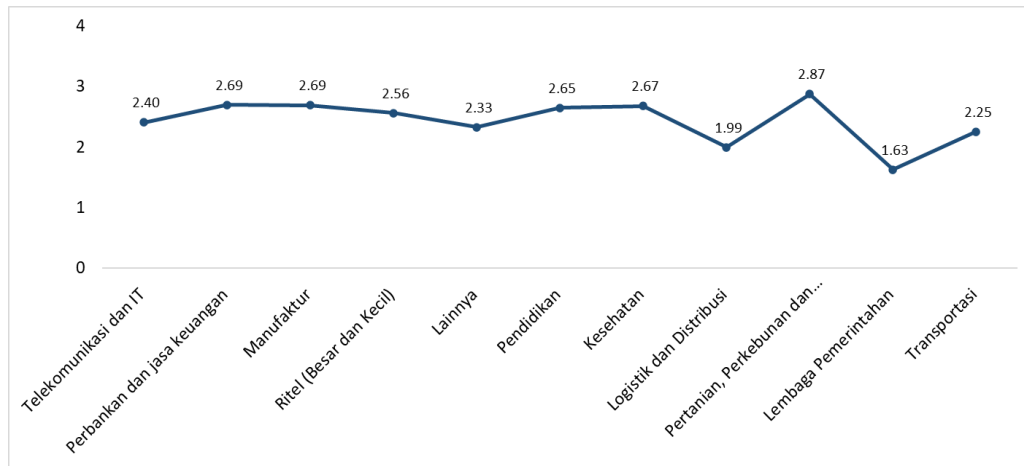


Gambar 6. Rerata Indeks Kesiapan Perubahan Organisasi

Tabel 1 Rerata Indeks Kesiapan Perubahan Organisasi

Industri	Visi	Kemampuan	Insentif	Sumber Daya	Rencana Kerja
Telekomunikasi dan IT  11	4.04	2.95	1.98	1.66	1.38
Perbankan dan Jasa Keuangan  11	4.36	3.34	2.16	1.90	1.70
Manufaktur  7	4.37	3.29	2.20	1.91	1.69
Ritel (Besar dan Kecil)  6	4.00	3.00	2.37	1.93	1.50
Lainnya  4	3.98	3.13	1.50	1.65	1.38
Pendidikan  4	4.28	3.25	2.30	1.80	1.60
Kesehatan   3	3.90	3.08	2.40	2.15	1.83
Logistik dan Distribusi   3	3.20	2.58	1.67	1.35	1.17
Pertanian, Perkebunan dan Kehutanan  2	4.50	3.50	2.60	1.95	1.80

Lembaga Pemerintahan  2	3.45	1.63	1.00	1.05	1.00
Transportasi  1	3.90	2.50	1.80	1.65	1.40
Rerata	4.09	3.06	2.07	1.78	1.53

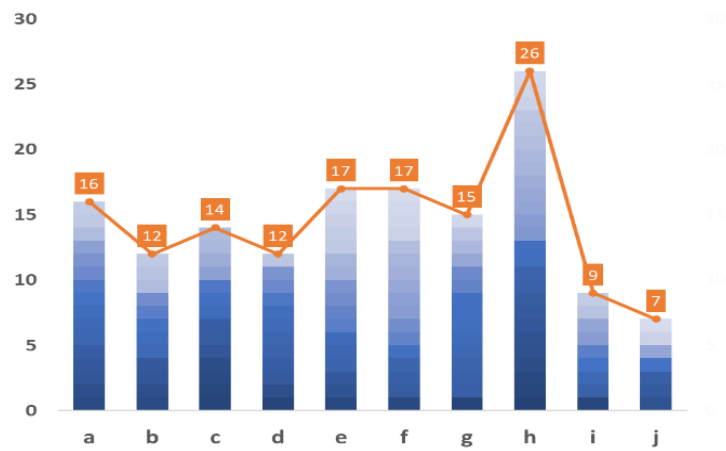


Gambar 7. Rerata Indeks Kesiapan Perubahan Organisasi

Berdasarkan gambar.6 dan tabel 1 di atas didapatkan nilai kesiapan perubahan organisasi yang tinggi pada aspek Visi kemudian menurun signifikan pada “Kemampuan dan Insentif” kemudian turun melandai pada “Sumber Daya dan Rencana Kerja”. Hal ini memperlihatkan adanya kesenjangan yang cukup besar dari tahap perencanaan yang direpresentasikan dalam aspek “Visi” dengan tahap pelaksanaan yang direpresentasikan dalam aspek “Kemampuan”, “Insentif”, “Sumber Daya dan Rencana Kerja”.

Kemudian berdasarkan gambar.7 secara umum didapatkan rerata indeks kesiapan perubahan organisasi untuk semua industri yang tercakup dalam survei ini dibawah angka tiga. Index rata-rata tertinggi adalah Industri Pertanian, Perkebunan dan Kehutanan sebesar 2.83 sedangkan terendah adalah Lembaga Pemerintahan sebesar 1.63

### Tantangan dan Hambatan di dalam Transformasi Digital



Gambar 9. Grafik Tantangan Terbesar dalam Transformasi Digital



Tabel 2. Tantangan Terbesar dalam Transformasi Digital menurut latar industri

Industri	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
Telekomunikasi dan IT  11	5	3	3	3	5	3	4	3	1	0
Perbankan dan Jasa Keuangan  11	0	0	5	2	2	4	4	8	1	1
Manufaktur  7	2	1	1	1	4	3	1	4	1	1
Ritel (Besar dan Kecil)  6	2	0	0	2	2	1	2	3	1	3
Lainnya  4	2	3	1	0	1	1	0	1	2	1
Pendidikan  4	1	1	1	0	1	3	1	3	1	0
Kesehatan  3	2	1	0	3	1	0	1	1	0	0
Logistik dan Distribusi  3	1	2	1	1	1	0	0	0	1	0
Pertanian, Perkebunan and Kehutanan  2	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1
Lembaga Pemerintahan  2	0	1	1	0	0	1	2	1	0	0
Transportasi  1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0
Total	16	12	14	12	17	17	15	26	9	7

Berdasarkan gambar.9 dan tabel 2 didapatkan tiga tantangan terbesar dalam transformasi digital adalah sebagai berikut:

1. 26 responden menyatakan h. Kurangnya alokasi SDM untuk mendukung pelaksanaan transformasi digital
2. 17 responden menyatakan e. Transformasi Digital tidak ada dalam KPI dan penilaian kinerja perusahaan
3. 17 responden menyatakan f. Tidak ada skema bonus atau insentif terkait transformasi digital.

Hal ini selaras dengan hasil temuan indeks kesiapan organisasi yang menunjukkan terjadi kesenjangan di dalam tahapan perencanaan dan tahapan pelaksanaan transformasi digital. Merujuk pada Knoster [4] dan Jean-François Martin [5], sebuah perubahan besar tanpa alokasi sumber daya yang memadai dapat menimbulkan frustrasi di organisasi. Sementara perubahan besar tanpa adanya insentif akan membuat perubahan berjalan lambat.

Satu temuan yang menarik ada 16 responden menyatakan bahwa salah satu tantangan terbesar mereka temui dalam pelaksanaan transformasi adalah Visi dan Strategi Transformasi Digital tidak jelas atau sering berubah. Hal ini sangat penting untuk dicermati karena kembali merujuk pada Knoster [4] sebuah perubahan yang besar dan kompleks harus dimulai dengan aspek Visi yang jelas dan tanpanya akan menimbulkan kebingungan pada organisasi yang pada akhirnya akan membawa kegagalan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa 93% dari perusahaan tempat responden bekerja telah melakukan transformasi digital. Kegiatan transformasi digital paling banyak dilakukan di tahun 2020, dengan sebanyak 16 perusahaan responden melakukan transformasi pada tahun tersebut. Dari data yang terkumpul, tercerminkan aspek kesiapan yang paling tinggi adalah visi perusahaan yang kemudian menurun signifikan untuk aspek lainnya dengan urutan kemampuan, insentif, sumber daya, dan terakhir rencana kerja. Dengan rata-rata hasil survei kesiapan yang berada pada kisaran 1.63-

2.87, menunjukkan bahwa ketidaksiapan organisasi dalam melakukan transformasi digital. Kesenjangan yang tinggi antara visi dengan aspek lainnya menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki keinginan yang tinggi. Namun, pada aspek lain dan eksekusinya, organisasi belum menunjukkan kesiapan yang baik.

Melanjutkan dari hasil penelitian, ditemukan bahwa tantangan dan hambatan terbesar dalam transformasi digital adalah kurangnya alokasi SDM yang mendukung dalam pelaksanaan transformasi digital, transformasi digital tidak ada dalam KPI dan penilaian perusahaan, dan tidak ada skema bonus atau insentif terkait transformasi digital. Hasil tersebut menandakan aspek Visi tidak ditindaklanjuti secara runut dan konsisten dalam aspek sumber daya dan insentif. Sesuai dengan teori Knoster [4], suatu perubahan besar tanpa adanya sumber daya yang memadai dapat membuat frustrasi. Sementara jika tidak ada insentif, perubahan akan berjalan lambat. Marisa Analia Sánchez and Juana Ines Zuntini [3] dan Patrick Forth [7] mengatakan pentingnya alokasi sumber daya yang memadai disamping kemampuan. Lebih lanjut AB.Susanto [1], Jean-François Martin [5] dan Behnam Tabrizi [6] menyatakan bahwa sebuah perusahaan harus di mulai dengan Visi yang jelas dari pimpinan puncak, Strategi yang terarah dan dikomunikasikan dengan baik serta adanya komitmen kuat dari pimpinan puncak. Secara keseluruhan, harus ada kesetaraan antara tahap perencanaan dan pelaksanaan di dalam melakukan transformasi digital. Dengan adanya keselarasan dalam keduanya, transformasi dapat berjalan dengan lancar dan membawa organisasi kepada kesuksesan transformasi. .

#### **4. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil temuan dapat disimpulkan bahwa kesiapan di dalam melakukan transformasi digital dari berbagai latar industri di Indonesia dengan menggunakan model Knoster adalah masih banyak ditemukan kesenjangan yang menyebabkan munculnya tantangan organisasi dalam melakukan transformasi digital. Penelitian juga mencatat adanya tantangan yang cukup besar di aspek visi dimana visi dan strategi transformasi digital sering berubah dan tidak jelas. Temuan ini mengkhawatirkan karena bila aspek visi yang mencakupi visi dan strategi transformasi digital serta komitmen manajemen puncak tidak jelas maka akan menjadi kendala untuk bisa diturunkan dengan baik pada aspek Kemampuan, Insentif, Sumber Daya dan Rencana Kerja dimana hal ini akan menimbulkan kebingungan pada organisasi dan akhirnya membawa kegagalan.

#### **Daftar Rujukan**

- [1] AB. Susanto. "Organizational Readiness for Change: A Case Study on Change Readiness in a Manufacturing Company in Indonesia", *International Journal of Management Perspectives*, Vol.1-IJMP, Issue 2, 50-61, 2008
- [2] Marisa Analia Sánchez and Juana Ines Zuntini, "Organizational readiness for the digital transformation: a case study research", *Revista Gestão & Tecnologia*, Vol. 18, No.2, 70-99, Mei 2018
- [3] Steven M. Stone, *Digitally Deaf – Why Organizations Struggle with Digital Transformation*. Switzerland: Springer Nature Switzerland AG, 2019

- 
- [4] T. Knoster, R. Villa & J. Thousands, “Restructuring for caring and effective education: Piecing the puzzle together”, 2<sup>nd</sup> edition. Baltimore: Paul H. Brookes, 2000, 93-128
- [5] Jean-François Martin, “Unlocking Success in Digital Transformation”, McKinsey & Co, 29 Oktober 2019, [Online], Tersedia: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations> [Diakses : 14 Juli 2021]
- [6] Behnam Tabrizi, Ed Lam, Kirk Girard, and Vernon Irvin, “Digital Transformation Is Not About Technology”, HBR, 13 Maret 2019, [Online], Tersedia: <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology> [Diakses: 15 Juli 2021]
- [7] Patrick Forth, Tom Reichert, Romain de Laubier, Saibal Chakraborty, “Flipping the Odds of Digital Transformation Success”, BCG, 29 Oktober 2020, [Online], Tersedia: <https://www.bcg.com/publications/2020/increasing-odds-of-success-in-digital-transformation> [Diakses: 15 Juli 2021]
- [8] Blake Morgan, “Companies That Failed at Digital Transformation and What We can Learn from Them”, Forbes, 30 September 2019, [Online], Tersedia: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/09/30/companies-that-failed-at-digital-transformation-and-what-we-can-learn-from-them/?sh=4cd25cf2603c> [Diakses: 15 Juli 2021]
- [9] Michael Nanfito, “Get a Grip on Managing Change: Deploying the Knoster Model for Successful Implementation”, Nebula, 2015. [Online], Tersedia: <http://nebula.wsimg.com/90f9e490329402583fea599cad009bb0?AccessKeyId=8AAC8D005153628DDDF&disposition=0&alloworigin=1> [Diakses 12 Juli 2021]
- [10] Bernice Ho, “Change Readiness in a World of Digital Transformation” , AON, 13 Juni 2018, [Online], Tersedia: <https://www.asia.aonhumancapital.com/home/insights-at-work/change-readiness-in-digital-transformation> [Diakses 18 Juli 2021]
- [11] Alvin and Ronald Burns, “Basic Marketing Research”, second edition, New Jersey: Pearson Education, 2008, 245
- [12] Marisa Analia Sánchez, “A Framework to Assess Organizational Readiness for the Digital Transformation”, *Dimensión Empresarial*, Vol. 15 no. 2, 27-40, 2017