
Analisis *Readiness for Change* Dalam Implementasi Sistem Perkantoran Digital Pada Instansi Komando Operasi Udara I (KOOPSUD I)

Tia Almamega

Universitas Negeri Jakarta

Christian Wiradendi Wolor

Universitas Negeri Jakarta

Eka Dewi Utari

Universitas Negeri Jakarta

Alamat: Jalan Rawamangun Muka Raya No. 11, RT.11/RW.14, Rawamangun, Pulo Gadung,
Jakarta Timur

Korespondensi penulis: almamega789@gmail.com

Abstrak. *This study aims to analyze the readiness for change in the implementation of a digital office system at Komando Operasi Udara I (KOOPSUD I) Institution. A qualitative method with a case study approach was employed to provide a comprehensive understanding of the organization's and employees' preparedness for digital transformation. The unit of analysis includes employees at various management levels who are directly involved in the implementation process. Data were collected through observation, in-depth interviews, focus group discussions, and document analysis. The findings indicate that the level of readiness for change is moderate. While infrastructure and technology are considered adequate, gaps remain in employees' digital competencies and organizational culture. Key challenges include resistance to change among senior staff, limited comprehensive digital training, and misalignment between management policies and on-the-ground implementation. Recommended strategies to enhance readiness include strengthening continuous digital training programs, appointing change agents in each unit, developing a more structured implementation roadmap, and conducting regular evaluations of progress. This study contributes to the understanding of critical factors influencing organizational readiness in the public sector for digital system adoption and can serve as a reference for other institutions planning similar transformations.*

Keywords: *Readiness for change, Digital Office System, Digital Transformation, Change Management, Organizational Culture.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) dalam implementasi sistem perkantoran digital di Instansi Komando Operasi Udara I (KOOPSUD I). Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus, guna memberikan gambaran menyeluruh mengenai kesiapan organisasi dan karyawan dalam menghadapi transformasi digital. Unit analisis mencakup pegawai dari berbagai tingkatan manajemen yang terlibat langsung dalam proses implementasi. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, focus group discussion, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan berada pada kategori sedang. Infrastruktur dan teknologi dinilai memadai, namun terdapat kekurangan pada aspek kompetensi digital pegawai serta budaya organisasi. Hambatan utama meliputi resistensi perubahan dari pegawai senior, keterbatasan pelatihan digital yang menyeluruh, dan ketidakselarasan antara kebijakan manajemen dan implementasi teknis. Untuk meningkatkan kesiapan, direkomendasikan strategi seperti penguatan pelatihan digital berkelanjutan, pembentukan agen perubahan di setiap unit, penyusunan roadmap implementasi yang terstruktur, serta evaluasi berkala terhadap progres. Penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya pemahaman mengenai faktor-faktor krusial kesiapan organisasi pemerintah dalam adopsi

Kata Kunci: *Readiness for change, Sistem Perkantoran Digital, Transformasi Digital, Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi.*

PENDAHULUAN

Transformasi digital dalam tata kelola pemerintahan menjadi salah satu agenda prioritas bagi organisasi sektor publik dalam menghadapi era revolusi industri 4.0. Penerapan sistem

perkantoran digital (*e-office*) diyakini dapat meningkatkan efisiensi pelayanan publik, transparansi, dan akuntabilitas instansi pemerintah. Namun, keberhasilan implementasi teknologi baru sangat bergantung pada kesiapan organisasi dan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan tersebut. *Readiness for change* didefinisikan sebagai sikap komprehensif yang dipengaruhi secara simultan oleh konten (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (kondisi di mana perubahan terjadi), dan karakteristik individu (Holt et al., 2015). Menurut Weiner (2020), kesiapan organisasi untuk berubah merupakan konstruk *multi-level* dan *multi-faceted* yang mencakup komitmen dan keyakinan kolektif anggota organisasi terhadap kemampuan mereka untuk menerapkan perubahan. Armenakis et al. (2017) menekankan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan prasyarat kognitif untuk perilaku resistensi atau perubahan. dukungan terhadap upaya Implementasi sistem perkantoran digital pada instansi pemerintah memerlukan pendekatan yang komprehensif, meliputi perencanaan strategis, manajemen perubahan, dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia.

Namun dalam praktiknya, berbagai hambatan sering ditemui terutama terkait aspek teknis, budaya organisasi, dan pengelolaan sumber daya manusia. Faktor faktor yang mempengaruhi *readiness for change* dalam konteks ini mencakup infrastruktur teknologi, kepemimpinan, kompetensi digital pegawai, dan keterlibatan stakeholder dalam proses transformasi digital. Berdasarkan observasi awal di Instansi KOOPSUD I, ditemukan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) menunjukkan tingkat kesiapan terhadap perubahan yang cukup baik. Hal ini terlihat dari adanya sikap terbuka dan adaptif yang ditunjukkan oleh para ASN, meskipun tidak disediakan pelatihan khusus dari instansi. Mayoritas individu berusaha secara mandiri untuk mengejar dan mempelajari perubahan yang terjadi dalam administrasi pemerintahan. Keingintahuan untuk mempelajari sistem dan prosedur baru menjadi salah satu tanda positif dari situasi ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi lebih lanjut bagaimana kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) memengaruhi proses efektivitas dalam implementasi Sistem Perkantoran Digital di Instansi KOOPSUD I. Secara spesifik, penelitian ini akan menganalisis tingkat kesiapan ASN, mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat implementasi, serta merumuskan strategi efektif untuk meningkatkan kesiapan perubahan dalam konteks transformasi digital perkantoran.

Dari sisi kebaruan penelitian, temuan ini memperkuat pemahaman bahwa kesiapan terhadap perubahan di sektor publik tidak semata-mata ditentukan oleh intervensi struktural atau program pelatihan formal, tetapi juga oleh faktor internal seperti inisiatif pribadi, rasa tanggung jawab profesional, dan dukungan sosial antarpegawai. Penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menunjukkan bahwa meskipun dalam kondisi minim dukungan institusional, ASN masih dapat menunjukkan tingkat kesiapan yang tinggi terhadap perubahan melalui pembelajaran mandiri dan interaksi sosial di tempat kerja. Hal ini menyoroti pentingnya memperkuat budaya organisasi yang mendorong keingintahuan, kolaborasi, dan inisiatif personal dalam menghadapi perubahan birokrasi.

KAJIAN TEORI

Konsep Readiness for change

Holt et al. (2015) mendefinisikan *readiness for change* sebagai kondisi psikologis yang mengindikasikan keyakinan individu untuk menerima dan menerapkan perubahan yang terjadi dalam organisasi. Kesiapan ini menjadi faktor krusial dalam menentukan keberhasilan perubahan, karena karyawan yang siap secara mental akan lebih cenderung mendukung dan berpartisipasi dalam implementasi perubahan organisasional. Weiner (2020) memperkenalkan teori kesiapan

organisasional untuk perubahan yang berfokus pada dua komponen utama: komitmen perubahan kolektif dan efikasi perubahan kolektif. Komitmen perubahan kolektif mengacu pada tekad bersama anggota organisasi untuk mengimplementasikan perubahan, sedangkan efikasi perubahan kolektif mengacu pada keyakinan bersama bahwa mereka memiliki kemampuan kolektif untuk melaksanakan tugas-tugas yang diperlukan untuk implementasi perubahan. Armenakis dan Harris (2021) mengembangkan model lima komponen kunci yang membentuk *readiness for change*, yaitu: gap antara kondisi saat ini dan yang diinginkan (*discrepancy*), kesesuaian perubahan dengan nilai-nilai organisasi (*appropriateness*), efikasi diri dan kolektif (*efficacy*), dukungan dari pemimpin dan stakeholder utama (*principal support*), serta manfaat personal yang didapatkan dari perubahan (*personal valence*). Berdasarkan pandangan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa *readiness for change* merupakan konstruk multidimensional yang mencakup aspek kognitif, afektif, dan perilaku, serta terjadi pada berbagai tingkatan dalam organisasi. Kesiapan untuk berubah tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individual seperti keyakinan dan sikap, tetapi juga oleh faktor kontekstual seperti budaya organisasi, dukungan manajemen, dan pengalaman masa lalu dengan perubahan. Para ahli sepakat bahwa *readiness for change* merupakan prediktor penting bagi keberhasilan inisiatif perubahan organisasional, dan karenanya perlu dikelola dengan strategi yang tepat untuk memastikan implementasi perubahan yang efektif.

Sistem Perkantoran Digital

Kurniawan dan Ariyanti (2023) mendefinisikan sistem perkantoran digital sebagai seperangkat solusi teknologi yang terintegrasi untuk mendukung aktivitas administrasi dan manajemen informasi dalam organisasi melalui otomatisasi, digitalisasi dokumen, dan proses kerja berbasis digital yang menggantikan sistem manual berbasis kertas. Sistem ini tidak hanya berfokus pada penggunaan perangkat keras dan lunak, tetapi juga mencakup transformasi budaya kerja, prosedur operasional, dan manajemen pengetahuan dalam organisasi. Pratama dan Nugroho (2024) mendefinisikan sistem perkantoran digital sebagai ekosistem kerja berbasis teknologi yang memungkinkan kolaborasi jarak jauh, pertukaran informasi secara real-time, dan otomatisasi proses administrasi melalui platform terintegrasi. Berdasarkan berbagai perspektif ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa sistem perkantoran digital merupakan ekosistem terintegrasi berbasis teknologi informasi yang mentransformasi seluruh aspek administrasi dan manajemen informasi organisasi, mencakup otomatisasi proses kerja, pengelolaan dokumen elektronik, kolaborasi tim jarak jauh, serta integrasi layanan internal dan eksternal melalui platform digital.

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Sistem Perkantoran Digital

Pratama dan Nugroho (2022) menunjukkan bahwa tingkat adopsi sistem perkantoran digital meningkat signifikan ketika antarmuka pengguna dirancang secara intuitif dan sesuai dengan kebutuhan pengguna. Di sisi lain, faktor penghambat implementasi sistem perkantoran digital menurut Sulistiyani dan Winarno (2023) meliputi resistensi terhadap perubahan dari sumber daya manusia, keterbatasan anggaran dan perencanaan finansial jangka panjang, kurangnya standarisasi dan interoperabilitas antar sistem, tantangan keamanan siber dan perlindungan data, serta keterbatasan kepemimpinan transformasional dan visi strategis. Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan, Keberhasilan implementasi sistem perkantoran digital sangat dipengaruhi oleh desain antarmuka yang intuitif dan sesuai dengan kebutuhan pengguna, namun masih dihadapkan pada berbagai tantangan seperti resistensi terhadap perubahan, keterbatasan anggaran, kurangnya standarisasi sistem, ancaman keamanan siber, serta lemahnya kepemimpinan dan visi strategis.

Strategi Efektif dalam Meningkatkan *readiness for change* pada Implementasi Sistem Perkantoran Digital

Saputra dan Wijaya (2023) menekankan bahwa komunikasi yang transparan dan konsisten tentang tujuan, manfaat, serta dampak perubahan dapat mengurangi resistensi dan meningkatkan penerimaan karyawan terhadap sistem baru. Rahmawati (2024) menemukan bahwa organisasi pemerintah yang menerapkan program pelatihan bertahap dan berkelanjutan menunjukkan tingkat kesiapan perubahan yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang hanya melakukan pelatihan sporadis. Pratama dan Nugroho (2022) menemukan bahwa pelibatan karyawan dari berbagai level organisasi sejak tahap perencanaan hingga evaluasi sistem dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen terhadap perubahan. Kusumawati dan Hardjono (2023) menekankan pentingnya agen perubahan yang dipilih dari berbagai level dan departemen dapat menjadi jembatan komunikasi antara manajemen dan karyawan. Berdasarkan tinjauan literatur di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi efektif dalam meningkatkan *readiness for change* pada implementasi sistem perkantoran digital meliputi: (1) komunikasi yang transparan dan konsisten, (2) pengembangan kompetensi digital melalui program pelatihan komprehensif, (3) pendekatan partisipatif dalam perencanaan dan implementasi sistem, (4) penciptaan quick wins untuk membangun momentum positif, serta (5) pembentukan agen perubahan dari internal organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian “Analisis *Readiness for change* dalam Implementasi Sistem Perkantoran Digital pada Instansi KOOPSUD I” menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami secara mendalam kesiapan individu dan organisasi terhadap perubahan. Melalui wawancara semi-terstruktur dengan ASN di berbagai level, serta triangulasi metode yang mencakup observasi dan analisis dokumen kebijakan, penelitian ini menggali perspektif partisipan dan konteks sosial secara komprehensif. Analisis data dilakukan dengan metode tematik Braun & Clarke yang memungkinkan identifikasi pola, tema, serta faktor pendukung dan penghambat kesiapan perubahan, sehingga menghasilkan temuan yang terstruktur dan bermakna dalam konteks birokrasi pemerintahan. Dalam penelitian “Analisis *Readiness for change* dalam Implementasi Sistem Perkantoran Digital pada Instansi KOOPSUD I”, peneliti menggunakan data primer berupa observasi internal dan data sekunder dari referensi eksternal seperti jurnal dan buku. Teknik sampling yang digunakan adalah non-probability sampling dengan metode *purposive sampling*, yaitu pemilihan partisipan berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Sebanyak empat partisipan dipilih karena memenuhi kriteria sebagai pengguna langsung sistem perkantoran digital, terdiri dari ASN golongan tiga A serta dua C dan D. Keberagaman informan ini bertujuan untuk memperoleh perspektif yang komprehensif terkait kesiapan perubahan dalam organisasi, sesuai dengan prinsip triangulasi perspektif dalam penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif memerlukan mekanisme pemeriksaan keabsahan data untuk memastikan temuan dan interpretasi dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, dengan menggunakan kriteria seperti kredibilitas, transferabilitas, dan dependabilitas. Berbeda dengan penelitian kuantitatif yang mengandalkan validitas statistik, penelitian kualitatif menggunakan pendekatan kontekstual yang lebih komprehensif. Triangulasi, pemeriksaan keabsahan sebagai data, teknik melibatkan pengecekan data melalui berbagai sumber, metode, peneliti, dan teori untuk memastikan konsistensi dan kredibilitas. Kredibilitas dapat ditingkatkan melalui perpanjangan pengamatan, triangulasi, dan diskusi dengan sejawat, sementara transferabilitas berkaitan dengan sejauh mana temuan dapat diterapkan dalam konteks lain. Dependabilitas, yang

mencerminkan konsistensi proses penelitian, dapat dicapai melalui audit trail dan inquiry audit untuk memastikan keandalan proses penelitian

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Peneliti melakukan wawancara dengan empat karyawan yang terlibat langsung dalam pengelolaan dokumen dan administrasi, serta observasi lapangan sebagai metode pengumpulan data. Partisipan dipilih karena mereka memiliki peran penting dalam transisi dari sistem manual ke digital, serta kemampuan untuk memberikan wawasan mendalam tentang hambatan dan solusi terkait perubahan tersebut. Keempat partisipan ini juga memiliki pemahaman mendalam tentang pengelolaan administrasi dan keputusan terkait implementasi sistem perkantoran digital di instansi tersebut.

1. Tingkat Kesiapan ASN pada Instansi X dalam Menghadapi Perubahan

Untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai tingkat readiness for change dalam implementasi sistem perkantoran digital di Instansi KOOPSUD I, peneliti mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, studi kepustakaan, dan dokumentasi. Pada proses wawancara, peneliti menyusun sejumlah pertanyaan yang dirancang secara spesifik untuk menggali sejauh mana kesiapan individu maupun organisasi dalam menghadapi transformasi digital di lingkungan kerja secara individu masih memerlukan penguatan melalui pelatihan yang berkelanjutan dan pendampingan yang konsisten. Pertanyaan-pertanyaan tersebut diajukan kepada empat partisipan yang memiliki relevansi langsung dengan proses implementasi digital office di Instansi KOOPSUD I. Selama sesi wawancara berlangsung, para partisipan menyampaikan tanggapan, pandangan, dan persepsi mereka terkait faktor faktor yang memengaruhi kesiapan perubahan, baik dari aspek individu, organisasi, maupun teknologi. Berdasarkan hasil observasi langsung di lingkungan kerja Instansi KOOPSUD I, tampak bahwa sebagian besar pegawai telah menggunakan perangkat digital seperti komputer dan aplikasi perkantoran dalam aktivitas sehari-hari. Namun, masih ditemukan adanya ketimpangan dalam kemampuan penggunaan teknologi antar pegawai, terutama antara generasi yang lebih senior dan yang lebih muda. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun infrastruktur pendukung sudah tersedia, kesiapan Tingkat kesiapan Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menghadapi perubahan yang diakibatkan oleh implementasi sistem perkantoran digital di Instansi KOOPSUD I menunjukkan variasi kesiapan berdasarkan beberapa aspek. Berikut ini merupakan hasil wawancara dengan beberapa pegawai, mengenai bagaimana tingkat Kesiapan ASN dalam menghadapi perubahan pada Instansi KOOPSUD I, sesuai dengan apa yang telah dilakukan. “Kalau saya lihat, kesiapan itu memang ada yang siap dan belum siap. Tapi kalau di kantor saya sendiri, bisa dibilang sekitar 70-80% pegawai sudah siap, karena memang sebagian besar pekerjaan kami sudah berbasis digital.” Pegawai lainnya, “Sebagian besar pegawai sudah mulai terbiasa dan cukup siap menghadapi sistem digital, meskipun masih ada yang sepenuhnya beradaptasi. belum mampu Proses adaptasi ini berjalan bertahap karena latar belakang dan kemampuan tiap pegawai berbeda.” Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa tingkat kesiapan pegawai ASN di Instansi KOOPSUD I dalam menghadapi perubahan menuju sistem perkantoran digital berada pada kategori cukup baik, meskipun masih bersifat bertahap. Beberapa pegawai menyampaikan bahwa secara umum mereka telah siap dan mulai terbiasa dengan sistem digital, namun adaptasi yang terjadi tidak merata di seluruh kalangan pegawai. Kesiapan ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti latar belakang pendidikan, usia, dan tingkat penguasaan teknologi masing masing individu. Pada Instansi KOOPSUD I, tingkat kesiapan ASN dalam menghadapi perubahan sistem perkantoran digital menunjukkan variasi yang signifikan. Berdasarkan hasil observasi selama ini

terlihat bahwa pegawai muda (usia < 40 tahun) menunjukkan tingkat adaptasi yang cepat terhadap sistem digital baru. Sekitar 75%-80% dari pegawai telah aktif menggunakan aplikasi perkantoran digital seperti *e-office* dan sistem manajemen dokumen elektronik dalam pekerjaan sehari-hari. Keadaan ini sesuai dengan temuan Rahman et al. (2022) yang menyatakan bahwa generasi yang lebih muda memiliki kemampuan adaptasi teknologi yang lebih tinggi karena pengalaman mereka sebagai digital native. Sedangkan, pegawai senior (usia >50 tahun) mengalami kesulitan yang lebih besar. Hanya 35-40% yang mampu mengoperasikan sistem baru secara mandiri tanpa bantuan. Sebagian besar masih mengandalkan sistem manual atau meminta bantuan rekan kerja yang lebih muda. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sari & Wijaya (2022) yang menyatakan bahwa resistensi terhadap perubahan digital sering terjadi pada pegawai senior karena faktor kebiasaan dan keterbatasan literasi digital. Dari penjelasan di atas dapat disintesis bahwa tingkat kesiapan ASN pada Instansi X dalam menghadapi perubahan menuju implementasi sistem perkantoran digital masih berada pada tahap awal adaptasi. Hal ini ditunjukkan melalui respon ASN yang masih cenderung terbagi antara yang siap menerima perubahan dan yang merasa khawatir akan tantangan baru yang dihadirkan oleh sistem digital. Sebagian ASN menunjukkan antusiasme terhadap efisiensi dan kemudahan akses dokumen digital, terutama dalam hal pencarian dan pengiriman surat elektronik yang dinilai lebih cepat dibandingkan proses manual.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Sistem Perkantoran Digital

Seiring dengan perkembangan sistem kerja digital di Instansi KOOPSUD I, ditemukan beberapa faktor pendukung yang cukup kuat dalam proses implementasinya. Antusiasme pegawai yang tinggi, terutama dari kalangan muda, serta ketersediaan perangkat teknologi yang memadai menjadi kekuatan utama. Selain itu, adanya semangat untuk saling membantu antar rekan kerja juga mempercepat proses adaptasi terhadap penggunaan sistem digital di lingkungan kerja. Namun demikian, terdapat pula hambatan yang perlu diperhatikan, seperti perbedaan tingkat literasi digital antar pegawai. Beberapa pegawai senior masih merasa kesulitan beradaptasi karena lebih nyaman dengan metode kerja manual. Kurangnya partisipasi dalam pelatihan digital, terutama jika tidak diwajibkan, juga menjadi tantangan tersendiri dalam menyukseskan transformasi digital secara menyeluruh. Berikut ini merupakan hasil wawancara dengan beberapa pegawai mengenai apa saja faktor pendukung dan penghambat implementasi sistem perkantoran digital pada Instansi KOOPSUD I, sesuai dengan apa yang telah dilaksanakan. “Dari atasan, bentuk dukungan paling terasa adalah adanya bimbingan langsung, seperti pelatihan penggunaan komputer atau *software* tertentu. Atasan biasanya tahu siapa yang masih butuh bantuan, dan mereka juga memberikan tugas yang menyesuaikan kemampuan pegawai. Dari rekan kerja, biasanya kita saling bantu—bisa tanya kalau belum paham, berbagi motivasi, materi, atau tips. Faktor usia menjadi salah satu penghambat. Di kantor kami, ada yang lebih tua dan ada yang muda. Kadang yang lebih tua merasa segan untuk bertanya atau merasa takut ilmunya “dicuri”. Jadi harus ada komunikasi yang baik. Selain itu, tidak semua orang cepat beradaptasi dengan teknologi, jadi butuh pendekatan pelan pelan dan saling bantu antar generasi.” Pegawai lainnya mengungkapkan, “Yang mendukung semangat paling itu belajar dalam mencoba hal baru, meskipun belum terbiasa, kalau kemauan, ada biasanya cepat mengerti dan yang paling penting rasa ingin tahu, kalau pegawai aktif bertanya dan berinisiatif belajar, itu sangat membantu proses transisinya. Teman kerja juga sangat membantu. Kadang pelatihan informal seperti itu justru lebih efektif, karena kita langsung praktik bareng. Biasanya kendala datang dari pegawai yang lebih senior. Mereka sudah terbiasa dengan cara lama dan merasa canggung dengan teknologi baru. Kadang mereka juga takut salah, jadi enggan mencoba. Padahal kalau dibimbing perlahan, sebenarnya bisa” Berdasarkan hasil wawancara, implementasi sistem perkantoran digital di

Instansi KOOPSUD I didukung oleh beberapa faktor penting. Semangat belajar dan rasa ingin tahu karyawan menjadi pendorong utama keberhasilan, dimana mereka yang aktif bertanya dan berinisiatif cenderung lebih cepat beradaptasi dengan teknologi baru. Dukungan rekan kerja dalam bentuk pelatihan informal dan berbagi pengetahuan terbukti sangat membantu proses transisi, dengan karyawan saling membantu melalui praktik langsung yang sering kali lebih efektif daripada pelatihan formal. Bimbingan dari atasan berupa pelatihan penggunaan komputer atau software tertentu, evaluasi kerja, dan sosialisasi di setiap bagian tim juga memberikan arahan yang jelas. Sementara itu, motivasi untuk tidak tertinggal dalam perkembangan teknologi mendorong karyawan untuk menerima perubahan dan beradaptasi. Di sisi lain, terdapat beberapa faktor penghambat yang perlu diperhatikan. Faktor usia menjadi tantangan signifikan, dengan karyawan senior yang cenderung kesulitan beradaptasi, merasa canggung, takut melakukan kesalahan, atau enggan mencoba teknologi baru. Keterbiasaan dengan sistem lama membuat beberapa karyawan enggan beralih ke sistem digital. Kecepatan adaptasi yang berbeda antar karyawan memerlukan pendekatan yang berbeda-beda, sementara kurangnya fasilitas pendukung, meskipun ada pembaruan berkala, masih menjadi kendala. Keengganan berbagi pengetahuan dari beberapa karyawan senior yang terkadang merasa "ilmunya akan dicuri" juga menghambat transfer pengetahuan antar generasi. Meskipun menghadapi berbagai tantangan, kolaborasi antar rekan kerja dan dukungan dari atasan menjadi kunci dalam mengatasi hambatan implementasi perkantoran digital di Instansi KOOPSUD I. Menurut Kusumawardani (2021), faktor pendukung dalam implementasi sistem perkantoran digital dapat dibagi menjadi dua aspek utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi dukungan manajemen puncak dan kesiapan infrastruktur TI, sedangkan faktor eksternal mencakup perubahan regulasi dan tuntutan perkembangan teknologi global. terdapat pula faktor penghambat yang perlu diperhatikan. Menurut Widodo & Rosyidi (2023), faktor penghambat dalam implementasi sistem perkantoran digital umumnya terkait dengan resistensi terhadap perubahan, keterbatasan kompetensi digital pegawai, serta masalah integrasi dengan sistem yang sudah ada sebelumnya. Dari penjelasan di atas dapat disintesis bahwa faktor pendukung dalam implementasi sistem perkantoran digital di Instansi KOOPSUD I meliputi komitmen kuat dari manajemen puncak, ketersediaan infrastruktur teknologi yang memadai, kesiapan anggaran untuk pengembangan sistem, serta kesadaran akan pentingnya transformasi digital di kalangan pegawai. Sementara itu, faktor penghambat yang perlu diatasi di antaranya adalah resistensi terhadap perubahan dari sebagian pegawai, khususnya yang telah lama bekerja dengan sistem konvensional, keterbatasan kompetensi digital pada sebagian pegawai, serta tantangan dalam mengintegrasikan sistem perkantoran digital dengan sistem informasi lain yang telah ada sebelumnya.

3. Strategi Efektif dalam Meningkatkan *Readiness for change*

Strategi efektif dalam meningkatkan *readiness for change* di organisasi memerlukan pendekatan yang komprehensif namun terukur. Komunikasi yang transparan dan konsisten mengenai tujuan perubahan merupakan fondasi penting, diikuti dengan pelibatan karyawan dalam proses perencanaan untuk membangun rasa kepemilikan. Berikut ini merupakan hasil wawancara mengenai apa saja strategi Efektif dalam meningkatkan *readiness for change*, “Menurut saya, pelatihan adalah cara yang efektif. Tapi sayangnya pelatihan belum menjangkau semua. Hanya mereka yang berminat saja yang ikut. Atasan juga sebaiknya lebih aktif terlibat, memberi motivasi, dan pelatihan dukungan, memastikan dilakukan secara merata.” Pegawai lain menambahkan, “Cara paling efektif adalah menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran, di mana pegawai didorong untuk aktif belajar dan saling berbagi ilmu.” Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, strategi untuk meningkatkan *readiness for*

change pada Instansi KOOPSUD I adalah dengan mengikuti pelatihan. Para karyawan sepakat bahwa pelatihan yang dilakukan secara berkala dan berkelanjutan sangat penting untuk mendukung peningkatan kemampuan pegawai. Pelatihan tersebut sebaiknya dilakukan dengan pendekatan yang tidak memaksa, menjangkau seluruh pegawai, dan didukung oleh atasan yang aktif memberikan motivasi serta memastikan pemerataan. Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung, kehadiran mentor, serta budaya saling berbagi dan membantu antar pegawai juga dianggap sebagai faktor penting dalam mempercepat adaptasi dan pembelajaran, terutama dalam menghadapi perubahan menuju sistem perkantoran digital. Dalam konteks perkantoran digital, implementasi pendekatan sistem multi-level diperlukan untuk memaksimalkan readiness for change di semua tingkatan organisasi. Ibrahim & Sari (2022) menyarankan kombinasi strategi yang mencakup level individu, kelompok, dan organisasi. Pada level individu, strategi berfokus pada pengembangan mindset dan kompetensi digital. Pada level kelompok, strategi menekankan pada kolaborasi, berbagi pengetahuan, dan peer support. Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan implementasi sistem perkantoran digital sangat bergantung pada penerapan strategi peningkatan readiness for change yang komprehensif dan multi-level. Strategi yang efektif meliputi komunikasi dua arah yang transparan dan membangun motivasi intrinsik pegawai, meningkatkan self-efficacy dalam menghadapi teknologi baru, dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi transformasi digital.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa ASN di Instansi KOOPSUD I memiliki tingkat kesiapan yang tinggi dalam menghadapi implementasi sistem perkantoran digital, tercermin dari sikap terbuka dan adaptif, inisiatif pembelajaran mandiri, serta dukungan sosial yang kuat dari lingkungan kerja. Meskipun demikian, terdapat beberapa faktor penghambat seperti kurangnya pelatihan formal, variasi tingkat literasi digital, dan resistensi awal dari sebagian kecil pegawai senior. Kesiapan ASN di Instansi X tidak semata-mata ditentukan oleh intervensi struktural atau program pelatihan formal, tetapi juga oleh faktor internal seperti inisiatif pribadi, rasa tanggung jawab profesional, dan dukungan sosial antarpengawai. Bahkan dalam kondisi minim dukungan institusional, ASN masih dapat menunjukkan tingkat kesiapan yang tinggi melalui pembelajaran mandiri dan interaksi sosial di tempat kerja. Strategi yang efektif untuk meningkatkan kesiapan perubahan meliputi pengembangan program pelatihan komprehensif dan membangun lingkungan kerja yang positif.

DAFTAR PUSTAKA

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2021). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 348-364.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2015). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 51(4), 489-515.
- Ibrahim, M. S., & Sari, F. P. (2022). A multi-level approach to enhancing digital workplace adoption: Building organizational readiness for change. *Journal of Organizational Change Management*, 35(2), 327-345. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2021-0295>
- Kurniawan, D., & Ariyanti, F. D. (2023). Implementasi Sistem Perkantoran Digital dalam Meningkatkan Efisiensi Kerja pada Organisasi Sektor Publik di Indonesia. *Jurnal Administrasi Bisnis dan Manajemen*, 15(2), 112-127.

<https://doi.org/10.15294/jabm.v15i2.48973>

- Kusumawati, E., & Hardjono, B. (2023). Peran agen perubahan dalam transformasi digital pemerintahan: Studi kasus implementasi e-government di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik dan Kebijakan*, 15(2), 127-142.
- Pratama, A. R., & Nugroho, H. (2022). Strategi pelibatan karyawan dalam implementasi sistem informasi terintegrasi pada instansi pemerintah. *Jurnal Sistem Informasi dan Teknologi Informasi*, 11(3), 245-259.
- Pratama, I. P. A. E., & Nugroho, L. E. (2024). Transformasi Digital Perkantoran: Tantangan dan Strategi Implementasi di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, 11(1), 45-60. <https://doi.org/10.25126/jtiik.v11i1.5742>
- Rahman, A., Sutanto, E. M., Harianto, F., & Purnomo, H. (2022). Digital transformation challenges: Age-based disparities in technology adaptation among civil servants. *Journal of Public Administration and Digital Governance*, 15(3), 287-303. <https://doi.org/10.15294/jpadg.v15i3.42875>
- Rahmawati, S. (2024). Efektivitas program pelatihan berkelanjutan dalam meningkatkan kesiapan perubahan organisasi pemerintah: Analisis komparatif di tujuh kementerian. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Aparatur*, 17(1), 83-102.
- Saputra, D., & Wijaya, A. (2023). Komunikasi strategis dalam manajemen perubahan: Kasus penerapan sistem ERP di sektor publik Indonesia. *Jurnal Komunikasi Pembangunan*, 21(2), 174-189.
- Sari, N. P., & Wijaya, T. (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi perubahan digital pada aparatur sipil negara di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik dan Birokrasi*, 9(2), 112-126. <https://doi.org/10.20527/japb.v9i2.15372>
- Weiner, B. J. (2020). A theory of organizational readiness for change. In P. Nilsen & S. A. Birken (Eds.), *Handbook on implementation science* (pp. 215-232). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788975995.00020>