

ANALISA PERUBAHAN ORGANISASI MENUJU ON-DEMAND ENTERPRISE STUDI KASUS : PERGURUAN TINGGI XYZ

Iwan Purwanto

Program Studi Sistem Informasi STMIK Teknokrat, Lampung 35142

Email: iwanpurwanto79@gmail.com

ABSTRAK

Globalisasi merupakan salah satu pokok persoalan penting pada dekade akhir ini. Perkembangan dari trend globalisasi tersebut mengharuskan perusahaan dan organisasi suatu Negara dituntut untuk survive dalam menghadapi kompetisi yang semakin ketat. Perkembangan teknologi informasi yang kecepatannya eksponensial saat ini menuntut setiap organisasi untuk beradaptasi dengan teknologi terbaru. Oleh karena itu, sistem informasi yang telah dimiliki perusahaan selalu diperbaiki kinerjanya. Salah satu bidang yang dapat dijadikan sebagai faktor kunci untuk dapat meraih keunggulan dalam berkompetisi di era ini adalah Sistem Informasi/Teknologi Informasi. Seperti pada mekanisme manajemen, aktifitas pengguna TI harus dimulai dengan proses perencanaan yang baik. Di sisi lain juga keberadaan sistem informasi/teknologi informasi yang handal secara prinsip dapat membantu sejumlah stakeholder dalam melakukan hal-hal terkait dengan mekanisme proses pengambilan keputusan yang berkualitas, proses penyelenggaraan manajemen perguruan tinggi yang efektif dan efisien, budaya komunikasi, berkolaborasi dan berkooperative yang efektif. Oleh karena itu adanya strategi-strategi dan langkah-langkah dalam melakukan penerapan perubahan manajemen dan implementasi sistem informasi sangat dibutuhkan. Budaya lokal juga sangat berpengaruh dalam proses implementasi sistem informasi, struktur organisasi dan politik, yang menyentuh aspek rasional dan emosional, untuk mencapai keberhasilan proyek program pengembangan teknologi informasi. Penelitian ini melakukan pengkajian masalah yang berhubungan dengan sistem informasi berjalan, master plan dan kondisi organisasi dengan menggunakan analisa SWOT terhadap faktor-faktor internal dan eksternal dari proyek pengembangan TI untuk mendapatkan program-program strategi manajemen dengan menggunakan skala prioritas berdasarkan kelayakan yang dikerucutkan berdasarkan teori Kurt Lewin dan John Kotter.

Kata kunci: Sistem Informasi, Teknologi Informasi, Perubahan Manajemen

1. PENDAHULUAN

Pengaruh globalisasi akan merambah ke segala bidang usaha barang dan jasa, baik perusahaan swasta maupun Badan Usaha Milik Negara (BUMN), baik perusahaan yang berorientasi profit maupun perusahaan/organisasi yang tidak berorientasi profit, tidak luput dari pengaruh globalisasi. Semua pihak harus siap menghadapi kompetitor lintas negara. Suatu bidang yang dapat dijadikan sebagai faktor kunci untuk dapat meraih keunggulan dalam berkompetisi pada era perdagangan global adalah Sistem Informasi dan Teknologi Informasi. Menurut Anthony, struktur Sistem Informasi dalam organisasi, berdasarkan sertifikasi aktifitas manajemen terdiri dari: Perencanaan strategis, Penendalian manajemen, dan Pengendalian operasional (Ward and Peppard, 2004).

Perencanaan strategis sistem informasi sendiri telah menjadi pokok persoalan yang menantang bagi para ilmuwan dan praktisi (Brumec, 2006). Pada tataran akademis Mata Kuliah perencanaan Strategis Sistem Informasi sudah diajarkan di berbagai Perguruan tinggi, paling tidak di 4 Perguruan tinggi negeri: universitas Indonesia, Universitas Gadjah Mada, Institut Teknologi Bandung, dan Institut Teknologi Sepuluh Nopember, terutama pada jenjang pendidikan Magister.

Untuk mampu bersaing dalam lingkungan bisnis terutama dunia pendidikan yang kompetitif, disamping diperlukan strategi yang baik, juga diperlukan kualitas manajemen pendidikan yang baik dan profesional sesuai dengan kebutuhan pangsa pasar saat itu.

Permasalahan tersebut di atas akan dikaji dan dianalisis dengan berbagai method dalam method perancangan strategis sistem informasi sehingga diharapkan dapat diperoleh sebuah alternatif solusi dengan mempertimbangkan usaha-usaha penerapan *Total Quality Management*.

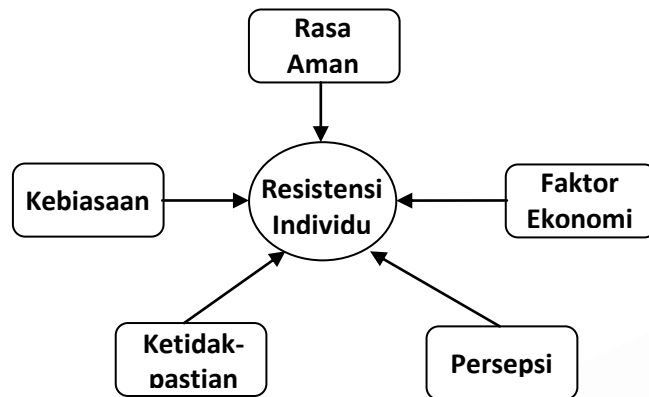
2. RESISTENSI PERUBAHAN

Menurut Kotter (1996), salah satu sebab kegagalan yang dialami oleh perusahaan dalam melakukan perubahan adalah tidak terbentuknya koalisi yang cukup kuat diantara orang-orang yang mempunyai wewenang dan kemampuan yang kuat untuk mendorong perubahan. Upaya perubahan yang dilakukan tanpa dukungan koalisi yang cukup, mungkin akan mengalami kemajuan untuk sementara waktu. Namun cepat atau lambat akan muncul perlawanan-perlawanan yang dapat merusak inisiatif perubahan yang sudah dilakukan.

Menurut John Kotter dalam bukunya *Leading Change*, delapan tingkatan dalam proses perubahan itu sendiri adalah:

- a. Membangun rasa urgensi, meliputi:
 - Mengkaji realitas pasar dan kompetisi
 - Mengidentifikasi dan membahas krisis, potensi krisis, atau peluang besar
- b. Menciptakan koalisi penuntun, meliputi:
 - Membentuk sebuah kelompok yang memiliki kekuasaan yang cukup untuk memimpin perubahan
 - Membuat kelompok tersebut bekerjasama seperti layaknya sebuah tim.
- c. Merumuskan visi dan strategi, meliputi:
 - Menciptakan visi untuk membantu mengarahkan upaya perubahan
 - Merumuskan strategi untuk mencapai visi tersebut.
- d. Mengkomunikasikan visi perubahan, meliputi:
 - Menggunakan setiap wahana yang mungkin untuk mengkomunikasikan visi dan strategi baru secara terus menerus.
 - Menjadikan koalisi penuntun sebagai teladan perilaku yang diharapkan dari karyawan
- e. Memberdayakan tindakan yang menyeluruh, meliputi:
 - Menyingkirkan rintangan.
 - Mengubah sistem atau struktur yang merusak visi perusahaan
 - Mendorong keberanian mengambil resiko serta ide, aktivitas, dan tindakan non-tradisional.
- f. Menghasilkan kemenangan jangka pendek, meliputi:
 - Merencanakan peningkatan kinerja atau kemenangan yang dapat dilihat.
 - Menciptakan kemenangan tersebut.
 - Meningkatkan kekuatan dan ganjaran yang dapat dilihat kepada orang-orang yang memungkinkan tercapainya kemenangan.
- g. Mengkondisikan hasil dan mendorong perubahan yang lebih besar, meliputi:
 - Menggunakan kredibilitas yang semakin meningkat untuk mengubah semua sistem, struktur, dan kebijakan yang tidak cocok dan tidak sesuai dengan visi transformasi.
 - Mengangkat, mempromosikan, dan mengembangkan orang-orang yang dapat mengimplementasikan visi perubahan
 - Meremajakan proses perubahan dengan proyek, tema, dan agen perubahan yang baru.
- h. Menambahkan pendekatan baru dalam budaya, meliputi:
 - Menciptakan kinerja yang lebih baik melalui perilaku yang berorientasi pada pelanggan dan produktivitas, kepemimpinan yang lebih baik, serta manajemen yang lebih efektif.
 - Mengartikulasikan hubungan antara perilaku baru dalam kesuksesan organisasi
 - Mengembangkan berbagai cara untuk menjamin perkembangan kepemimpinan dan kesuksesan.

Delapan tingkatan itu merupakan satu kesatuan yang berurutan, namun jika tingkatan-tingkatan awal sudah dilaksanakan, tidak perlu dilakukan pengulangan kembali. Satu hal yang perlu diingat adalah bahwa semua tingkatan harus dijalankan dan masing-masing harus dilaksanakan sepenuhnya. Untuk keperluan analisis, dapat dikategorikan sumber penolakan atas perubahan, yaitu: Resistensi individual karena persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan



Gambar 1. Resistensi individu

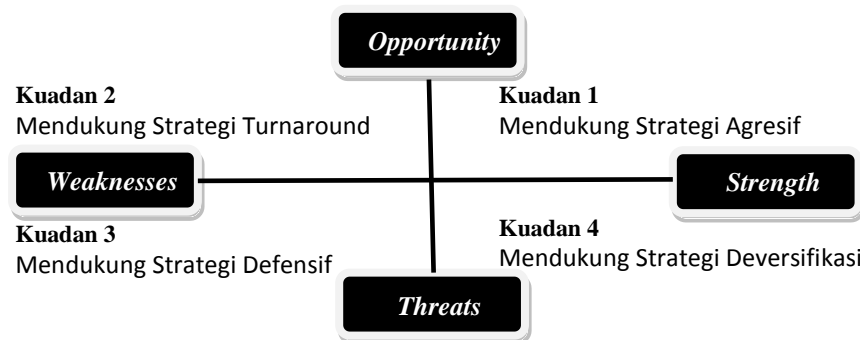
3. PEMBAHASAN

Proses perubahan menjadi menarik jika pada saat masing-masing individu di dalam organisasi bertanya tentang “mengapa harus berubah?” dan “mengapa harus sekarang berubahnya?”. Untuk itu, diperlukan suatu usaha untuk memperoleh apa yang dikatakan sebagai *heart share* dari mereka yang terlibat dalam proses perubahan.

A. Analisis SWOT

Analisis SWOT diidentifikasi sebagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Dalam analisis SWOT yang menjadi faktor internal adalah kondisi internal proyek program pengembangan dan yang menjadi faktor eksternal adalah lingkup luar pengembangan proyek dan yang memiliki dampak terhadap pengembangan itu sendiri.

Analisis ini didasarkan pada faktor logika yang dapat dimaksimalkan kekuatannya (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersama dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*)



Gambar 2 Analisa SWOT (Micheal Porter, 1980)

Hasil Analisis

Kekuatan (*Strength*)

Faktor kekuatan internal dalam lingkup proyek atau program pengembangan adalah sebagai berikut:

Kode	Faktor-faktor kekuatan
S01	<i>Executive Support</i>
S02	Adanya <i>Help Desk</i> untuk membantu <i>Stakeholder</i>
S03	Adanya pelatihan yang relevan untuk SDM
S04	Memiliki <i>data center</i> dengan 30 server
S05	Menggunakan teknologi terkini
S06	Ketersiapan infrastruktur jaringan
S07	Adanya <i>software license</i> dengan <i>campus agreement</i> (Microsoft)
S08	Memiliki <i>master plan</i> pengembangan TI
S09	Adanya rapat rutin tim proyek per minggu

Kelemahan (*Weakness*)

Faktor kelemahan internal dalam lingkup proyek atau program pengembangan adalah sebagai berikut:

Kode	Faktor-faktor kekuatan
W01	Kurang jelasnya batasan proyek
W02	Kurang jelasnya proses bisnis
W03	Kurang adanya <i>knowledge base</i> terhadap sistem lama
W04	Kurang adanya standardisasi sistem dan prosedur
W05	Proses bisnis berdasarkan kebutuhan <i>user</i>
W06	Tidak membedakan proses <i>recruitment</i> secara fungsional dan non fungsional
W07	Kurang kontrol terhadap jadwal proyek
W08	Kurang kontrol terhadap biaya proyek
W09	Kurang adanya estimasi biaya untuk proyek
W10	Kurangnya ujian aplikasi sebelum <i>deploy</i>
W11	<i>Developer</i> dalam proses implementasi mem- <i>backdoor</i> data, yang seharusnya dilakukan secara sistem oleh <i>registrat office</i>
W12	Kurang fokusnya PIC karena mengerjakan beban tugas yang lain
W13	Kurang kerjasama antara PIC (<i>person in change</i>)
W14	Kurangnya pemahaman tentang manajemen proyek
W15	Kurang keterlibatan <i>user</i> atau karyawan
W16	Tidak jelasnya tim proyek
W17	Kurangnya <i>planning</i> proyek
W18	Kurang disiplinnya para PIC terhadap perubahan proses bisnis yang terdokumentasi
W19	<i>Developer</i> memperbaiki sistem secara <i>on the show</i> dan langsung ke <i>user</i> tanpa <i>project owner</i>
W20	Belum adanya CCB (<i>Change Control Board</i>)
W21	Tidak adanya laporan permasalahan tentang ketidakpuasan dan <i>dispute</i>
W22	<i>Developer</i> kurang memberikan laporan non teknis dan teknis tentang kendala proyek
W23	PIC dan <i>developer</i> kurang menjelaskan fungsi manajemennya
W24	Kurang adanya komitmen dari <i>developer</i> dan tim proyek terhadap skenario

 implementasi

Kesempatan (*Oportunities*)

Kesempatan, faktor-faktor dari luar lingkup proyek atau program pengembangan baik dama organisasi maupun luar organisai yang mempengaruhi proses implementasi, adalah:

Kode	Faktor-faktor kekuatan
O01	<i>IT Literacy</i> karyawan yang cukup baik
O02	Dana alokasi pengembangan infrastruktu SI/TI
O03	Kemungkinan penerapan <i>Opensource</i>

Ancaman (*Threat*)

Ancaman, factor-faktor dari luar lingkup proyek atau program pengembangan baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi yang mempengaruhi implementasi, adalah:

Kode	Faktor-faktor kekuatan
T01	Implementasi system berdasarkan kalender akademik
T02	Kurangnya SDM TI
T03	Tidak adanya <i>chang agents</i>
T04	Belum adanya <i>IT Ethics</i> dan <i>IT Literacy</i> untuk mahasiswa
T05	Kurang tepatnya mengontrol kerja karyawan
T06	Adanya pimpinan yang menyelesaikan masalah dengan kekuasaan (<i>Anarchy</i>)
T07	Adanya karyawan yang sudah <i>overload</i> untuk kerjasama dalam <i>parallel running</i> dan menjadi beban kerja nomor dua.
T08	Adanya karyawan yang sakit atau tidak hadir dalam pembuatan proses bisnis dan implementasi
T09	Kurang informasi ke <i>stakeholder</i> terhadap kemajuan proyek
T10	<i>Discontinue</i> kebijakan manajemen
T11	Kurang jelasnya tugas pokok dan fungsi
T12	Adanya dua bagian yang memiliki <i>domain</i> yang sama (duplikasi atau tumpang tindih)
T13	Masa <i>parallel running</i> kurang motivasi memakai sistem baru karena <i>double entry</i>
T14	Kurang kepercayaan dengan sistem baru
T15	Adanya rumor negatif yang disebarkan ke <i>stakeholder</i> tentang sistem baru
T16	Adanya perubahan akademik yang berlalu mundur
T17	Belum adanya <i>standard operating procedure</i> untuk dasar kerja
T18	Pernah mengalami kegagalan implementasi sehingga membentuk <i>image negative</i>
T19	Dasar kerja masih meluhut <i>like/dslike</i>

B. Program Strategis Terseleksi

Dari melihat daftar kelayakan yang mencakup alokasi biaya, kompetensi SDM, meningkatkan efisien danefektivitas, dukungan manajemen, keterlibatan pemakai (*user involvement*), dan kejelasan tujuan bisnis (*clear business objectives*). Dapat disimpulkan bahwa strategi-strategi yang layak untuk dilaksanakan adalah seperti berikut:

No	Strategi-strategi
1	Merencanakan indikator-indikator pengembangan karyawan sesuai dengan bidang yang relevan
2	Mengkaji pengembangan infrastruktur teknologi informasi dengan melihat perspektif

	<i>outsourcing, rent</i> , membeli dan membangun sendiri
3	Mengkaji kompetensi SDM teknologi informasi terhadap pencapaian <i>output</i> (layanan) dengan indikator-indikator yang objektif
4	Membentuk <i>change agent</i> sebelum melakukan implementasi
5	Melakukan edukasi terhadap mahasiswa tentang <i>IT Ethic</i> dan <i>IT Literacy</i>
6	Mengikuti UPT-PUSKOM
7	Menguji dan implementasi <i>opensource</i> yang relevan dengan organisasi

C. Strategi-strategi Manajemen Perubahan

Dari hasil pengelompokan teori di atas didapat kan strategi manajemen perubahan sebagai berikut:

Unfreezing, tahap awal manajemen perubahan:

1. Membangun komunikasi untuk menyebarkan informasi tentang perlunya perubahan
2. Mengkaji *scope, cost*, dan *time* proyek berdasarkan kontrak kerja dengan *developer*
3. Membuat tim atau partisipasi dan keterlibatan dari seluruh *stakeholder*
4. Membentuk *change agent* sebelum implementasi SI/TI
5. Mengkaji kekuatan agen perubah dari system lini organisasi
6. Membentuk CCB (*Change Control Board*) untuk menjaga kontinuitas kebijakan top manajemen.
7. Memanipulasi dan melakukan pemilihan untuk menjadi anggota (*occupation*)
8. Memfasilitasi dan mendukung dari arahan manajemen
9. Membuat warta informasi untuk pengembangan
10. Memahami adanya resistensi organisasi (negosiasi)

Movement, terhadap transisi manajemen perubahan, yaitu:

1. Mengkaji kompetensi SDM terhadap pencapaian *output* (layanan) dengan indicator-indikator objektif
2. Melaksanakan merekrut SDM yang sesuai dengan kebutuhan berdasarkan indikator-indikator yang objektif.
3. Melakukan edukasi terhadap mahasiswa tentang *IT Ethics* dan *IT Literacy*
4. Membuat SOP dan TUPOKSI untuk dasar kerja karyawan
5. Mengkaji *cost* dan *benefit* dari para *vendor* atau *provider*.
6. Merencanakan indikator-indikator pengembangan karyawan sesuai dengan bidang yang relevan.
7. Mengkaji pengembangan kebutuhan infrastruktur TI dengan melihat perspektif *outsourcing, rent*, membeli dan membangun sendiri.

Refreezing, tahapan akhir manajemen perubahan untuk memenangkan dan menjaga keberlangsungan proses, yaitu:

1. Mengembangkan kompetensi dan keahlian baru
2. Membentuk perilaku baru (pola kerja)
3. Menjaga kondisi perubahan

4. SIMPULAN

Kunci sukses implementasi dari suatu perubahan kondisi adalah terletak pada factor utamanya, dimana masing-masing yang terkait dengan keberhasilan proses diantaranya adalah:

1. Menginformasikan dan mengkomunikasikan perlunya perubahan dengan menyentuh aspek rasional maupun emosional, dan terus menindak lanjuti proses komunikasi sebagai pihak yang berkepentingan, hingga benar-benar diperoleh pemahaman yang jelas mengenai proses perubahan yang akan dilaksanakan terhadap proyek program pengembangan pada setiap harinya pada suatu lini dalam struktur organisasi.
2. Memonitor perkembangan implementasi system informasi secara keseluruhan termasuk infrastruktur jaringan
3. Memperbaiki secara terus menerus (*fine tuning*) spesifikasi kebutuhan dan diagram proses untuk memastikan bahwa kebutuhan pemakai sudah tercakup.
4. *Workshop*, untuk melihat perkembangan dari sistem yang dibuat dan melihat *prototipe* sistem sehingga jika ada yg tidak sesuai bias segera diketahui.

5. Mengevaluasi modul-modul yang telah dibuat untuk mengetahui apakah sudah berjalan sesuai dengan yang diharapkan.
6. Pertemuan regular akan menjadi suatu sarana untuk berinteraksi secara intensif antara tim TI dengan *developer*. Hasil dari spesifikasi kebutuhan ini perlu mendapatkan persetujuan dari pihak pimpinan sebagai dasar pembuatan sistem.
7. Mengkaji struktur organisasi berdasarkan domain untuk mengurangi duplikasi dan tumpang tindih pekerjaan pada beberapa unit lain.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Dokas, Ioannis M., Alapetite, Alexandre. 2006. *A Development Process Meta-Model for Web Based Expert Systems: The Web Engineering Point of View*. Riso National Laboratory.
- [2] Fathansyah, 2004, *Basis Data*, Informatika Bandung.
- [3] Jogiyanto.HM, 2001, *Analisis & Desain Sistem Informasi*, ANDI Yogyakarta.
- [4] Knapp, Donna.2004. *A Guide to Customer Service Skills for Helpdesk Professional: Course Technology Publishing*
- [5] Nugroho, Bunafit. 2008. *Membuat Aplikasi Sistem Pakar dengan PHP dan Editor Dreamweaver*. Penerbit Gava Media, Yogyakarta.
- [6] Monarch Bay Software inc., 2009, *The Monarch Bay Help Desk Handbook*.
- [7] DATAWATCH, 2006, *The Practical Guide: Implementing Your Help Desk*, White Paper, United State of America.