

STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN IMPLEMENTASI TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI UNIVERSITAS DARMA PERSADA

Nur Syamsiyah¹

¹ Dosen Sistem Informasi, Universitas Darma Persada

Abstrak

Suatu kerangka kerja dibutuhkan untuk melakukan langkah analisis dan menentukan strategi terhadap manajemen perubahan. Pada penelitian ini untuk langkah analisis digunakan rancangan hubungan paradigm dan pengembangan startegi, meliputi: analisa internal, analisa eksternal, pemetaan strategi, analisa kekuatan dan peluang, analisis pemetaan internal dan eksternal proses bisnis, pemetaan ke dalam Enterprise Wide Change dan System Thinking Approach, Seleksi strategi-strategi dan manajemen perubahan.

Penerapan strategi manajemen perubahan diperlukan dalam pengembangan implementasi TIK (Teknologi Informasi dan Komunkasi) di Universitas Darma Persada untuk memperoleh hasil yang optimal. Hal ini untuk mengatisipasi dari akibat implementasi penggunaan TIK yang memiliki dampak terhadap pembuatan produk, pelayanan, system, proses, dan kebijakan atau prosedur. Pada saat ini implementasi TIK di Universitas Darma Persada masih dalam masa transisi untuk dilakukan terhadap pengembangan produk layanan atau konten.

Kata Kunci: Strategi, Manajemen Perubahan, Implementasi TIK, perguruan tinggi.

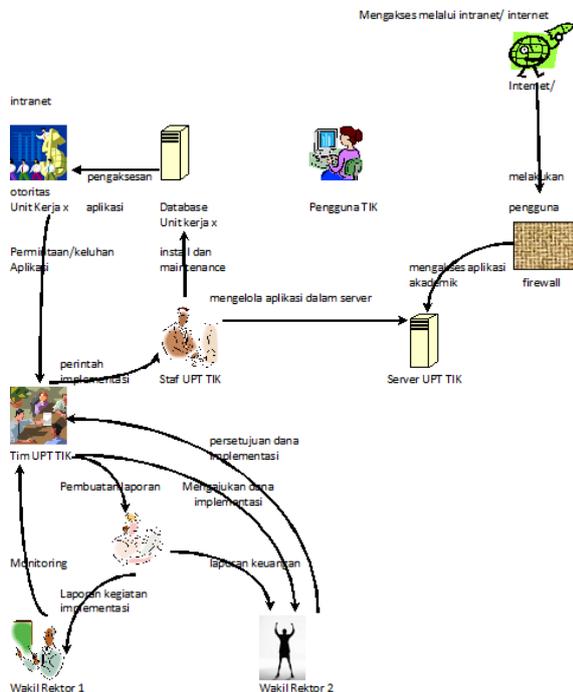
I. PENDAHULUAN

Dalam perjalanan proses belajar-mengajar yang sudah dijalani selama hampir 25 (dua puluh lima) tahun, terdapat berbagai masalah yang menerpa. Salah satu titik lemah dari proses berjalannya UNSADA selama ini adalah persoalan administrasi, baik akademik, maupun non akademik, yang mengakibatkan dampak rendahnya kualitas pelayanan. Hal ini pula yang perlu pemikiran lebih lanjut karena masalah ini menyimpan banyak persoalan baik dilihat dari sisi SDM maupun dari sisi sistem yang ada. Sehingga bila dibiarkan seperti saat ini dikhawatirkan menjadi budaya yang tidak baik di lingkungan UNSADA (Renstra 2010-2014).

Salah satu pendorong adanya perubahan (Anderson, 2010) bukan hanya semangat penerimaan karyawan/ sivitas akademik sehingga mau menggunakan produk yang baru. Tetapi didalamnya juga termasuk motivasi yang datang dari pimpinan dan keselarasan visi misi dengan karyawan. Sekitar 60% karyawan/ sivitas akademik tidak menemukan bahwa pimpinan pernah mengemukakan visi dan misi implementasi TIK secara jelas, sehingga tidak ada kepercayaan karyawan terhadap pimpinan. Di samping itu pula, selama ini yang terjadi karyawan atau pemakai tidak pernah ditanyakan kebutuhan-kebutuhan mereka di dalam TIK dalam rangka mendukung pekerjaannya, sehingga dapat memotivasi karyawan/ sivitas akademik untuk turut

serta mendukung implementasi TIK. Namun, menurut Kepala TIK hal ini dikarenakan karyawan/ sivitas akademika belum memiliki pengetahuan dasar mengenai TIK.

TIK di UNSADA berada pada posisi transisi dimana terdapat pembuatan produk, pelayanan, sistem, proses, kebijakan atau prosedur yang baru. Dampak yang diakibatkan baik positif maupun negatif harus diantisipasi dan diatasi untuk menghindari implementasi TIK yang tidak optimal atau gagal.



Gambar 1 Rich Picture dari implementasi TIK di UNSADA

Menurut Beckhard dan Harris (1987) dalam buku Anderson (2010) dibutuhkan pengelolaan perubahan dan strategi untuk menantisipasi dan mengatasi dampak dan dapat menyelaraskan antara keinginan pimpinan dan karyawan sebagai pemakai melalui sebuah strategi manajemen perubahan.

Tujuan utama Strategi Manajemen Perubahan ini adalah:

- Menyelaraskan implementasi TIK dengan visi dan misi institusi dan bisnis unit
- Menghilangkan kekuatan penolakan dan meningkatkan kekuatan pendukung
- Memiliki panduan pengembangan TIK untuk saat ini dan masa depan
- Mendapatkan keuntungan kompetitif bagi organisasi
- Mempertahankan keunggulan kompetitif tersebut (*sustainability of competitive advantage*)

II. LANDASAN TEORI

Landasan Teori yang digunakan sebagai dasar teori dari penelitian ini terdiri dari: Pendidikan Tinggi dan Perguruan Tinggi, Perguruan Tinggi dan Tantangan Globalisasi, Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Perguruan Tinggi, Strategi, Manajemen Perubahan, Kerangka Kerja Manajemen Perubahan, Teknik Analisis, pengambilan

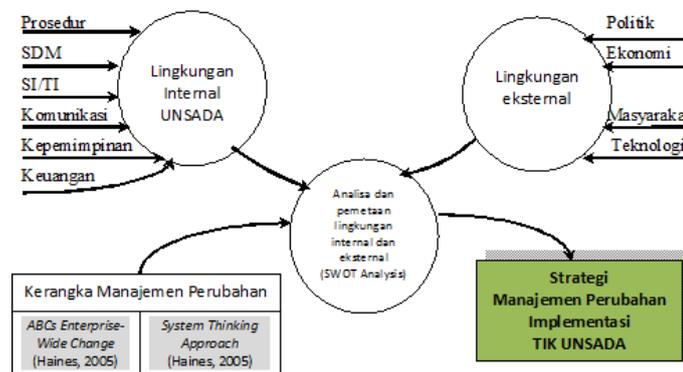
keputusan dilakukan dengan menggunakan *Analytic Hierarchy Process* dan Penelitian Sebelumnya sebagai bahan perbandingan penggunaan metodologi.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi Penelitian untuk mencapai output dari pertanyaan penelitian diatas dijabarkan dalam Pola Pikir Penelitian dan Alur Pikir Penelitian.

3.1. Pola Pikir Penelitian

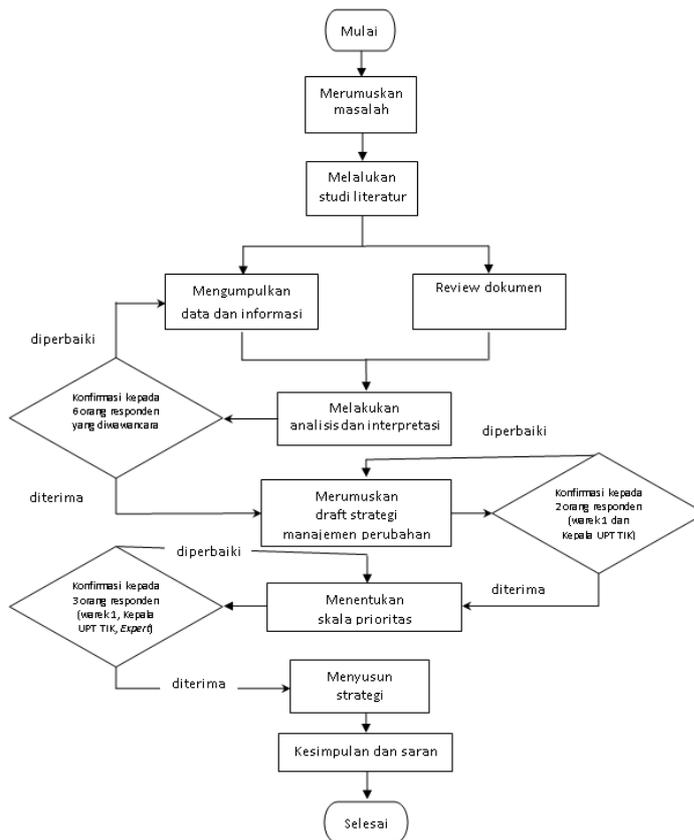
Rancangan Pola Pikir Penelitian mengacu kepada hubungan paradigm dan pengembangan strategi pada Gambar 1 (Sumber: *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, sixth edition, Gerry Johnson, Kegan Scholes, 2002).



Gambar 2 Diagram Pola Pikir Penelitian

3.2. Alur Pikir Penelitian

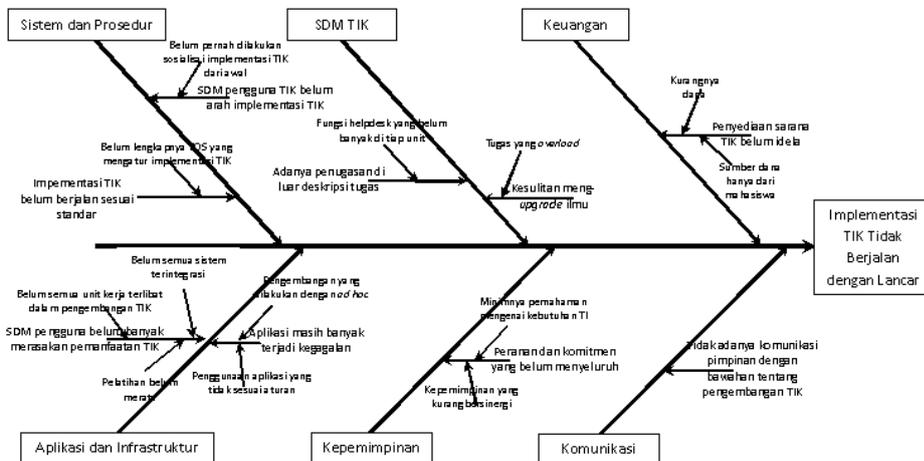
Alur Pikir Penelitian ini terdiri dari langkah-langkah yang dilakukan dalam melakukan penelitian. Pada penelitian ini digunakan suatu metode penelitian studi kasus, dengan mempelajari suatu kasus pada objek tertentu pada waktu tertentu. Penelitian dimaksudkan untuk mempelajari secara lebih mendalam latar belakang permasalahan pada suatu kasus atau peristiwa yang dikaji dari sisi lingkungan tertentu dan interaksinya secara. Adapun langkah-langkah dalam penelitian ini adalah seperti Gambar 2 berikut:



Gambar 3 Diagram Alur Penelitian

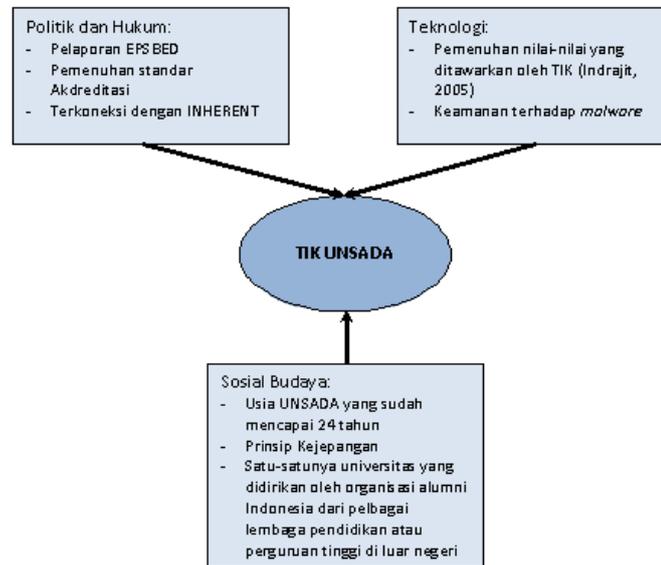
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah dilakukan analisis secara internal maupun eksternal, maka ditemukan faktor-faktor kelemahan yang digambarkan dalam sebuah diagram yang disebut diagram *cause effect/ fishbone* seperti Gambar 4 di bawah ini.



Gambar 4 Faktor Kelemahan Lingkungan Internal Organisasi

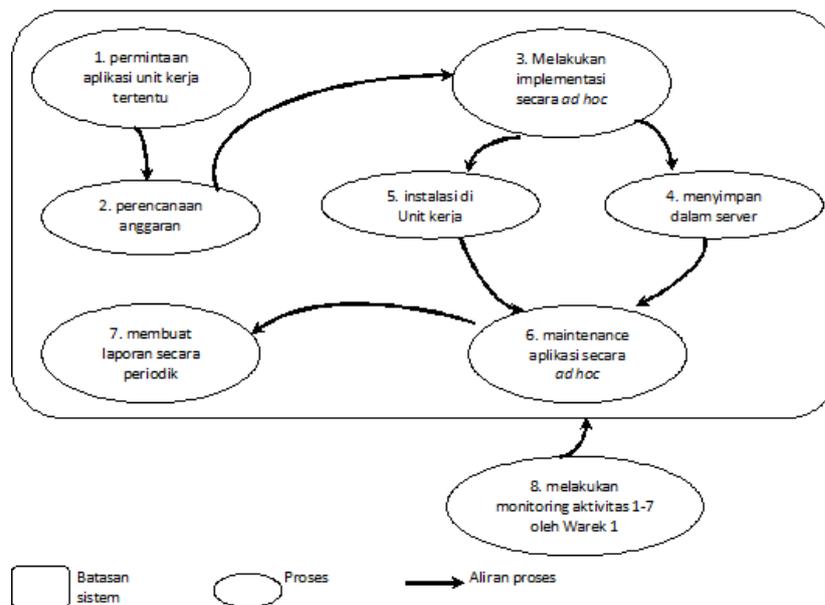
Adapun hasil analisis eksternal digambarkan dari sisi Politik dan Hukum, Teknologi, dan Sosial Budaya dalam hubungan antara organisasi UNSADA dengan lingkungan eksternal pada Gambar 5 berikut.



Gambar 5 Hubungan lingkungan eksternal organisasi UNSADA

4.1. Model Konseptual

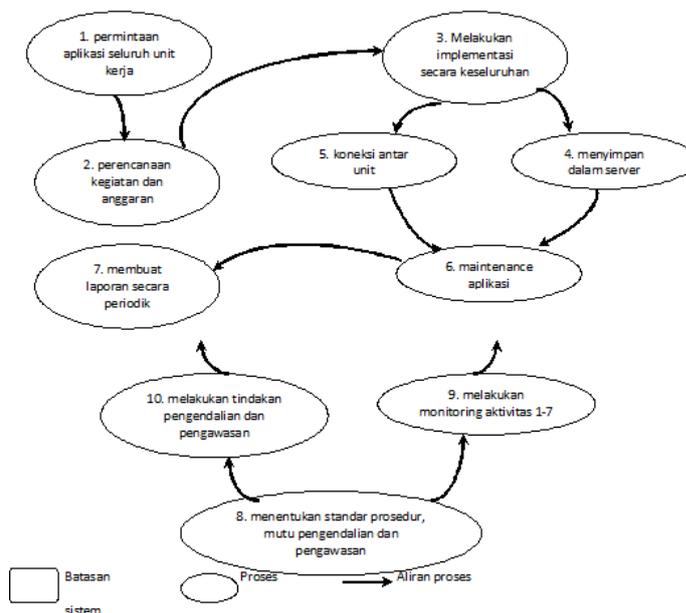
Model konseptual untuk sistem implementasi TIK yang sedang berjalan direpresentasikan dalam Gambar 4 berikut.



Gambar 6 Model Konseptual Sistem Implementasi TIK yang Sedang Berjalan

4.2. Perbandingan Model Konseptual dengan *Real World*

Model konseptual yang dibentuk dalam dunia sistem selanjutnya akan dibandingkan dengan permasalahan pada dunia nyata. Perbandingan ini dilakukan dengan mengambil intisari dari hasil pengumpulan data. Model konseptual sistem implementasi TIK yang sedang berjalan ini perlu mengalami perubahan agar implementasi TIK berjalan lancar dan dapat digunakan oleh seluruh personil di dalam universitas. Perubahan tersebut digambarkan dalam skema model konseptual Gambar 5.



Gambar 7 Finalisasi Model Konseptual Sistem Implementasi TIK UNSADA

4.3. Kesiapan Organisasi Menghadapi Perubahan

1. Hampir seluruh karyawan (59%) bersedia menerima tantangan perubahan, memiliki kepedulian terhadap perubahan teknologi, memiliki sikap loyal terhadap organisasi dengan mau menerapkan manajemen berbasis TIK. Karena implementasi (baik aplikasi maupun infrastruktur) yang dilakukan oleh TIK, hampir 50% sudah dapat membantu pekerjaan mereka sehari-hari. Namun, 30% dari mereka enggan untuk mengurus energi hanya untuk melakukan suatu perubahan.
2. Karyawan sangat setuju jika ada pembentukan koalisi atau kelompok kerja untuk perubahan dimulai dari level pimpinan tingkat atas. Namun yang sekarang dirasakan, pimpinan belum sepenuhnya mendukung perubahan. Sehingga karyawan belum memahami visi, misi dan tujuan dari perubahan ini dilakukan.
3. Karyawan yakin bahwa visi perubahan akan membawa harapan baik bagi setiap karyawan dimasa yang akan datang. Tetapi, untuk memahami visi dari perubahan tersebut membutuhkan waktu yang tidak sebentar. Harus dilakukan beberapa strategi pendekatan dalam menyampaikan misi perubahan.
4. Komunikasi kemajuan hasil dari sebuah perubahan ke semua pihak didalam organisasi perlu dilakukan untuk lebih memotivasi karyawan dalam mengimplementasi perubahan selanjutnya.

5. Pimpinan tingkat atas yang memiliki peranan dan komitmen di dalam perubahan belum menyeluruh, dan untuk mempertahankan dukungan karyawan terhadap visi perubahan belum dirasakan dengan tidak adanya pengakuan organisasi terhadap yang telah dilakukan oleh karyawan.
6. Untuk mengukur keberhasilan dari sebuah perubahan, seharusnya pimpinan turut serta dalam melakukan *monitoring* dan *review* agar dapat memberikan masukan untuk perbaikan dan melanjutkan perubahan yang diperlukan.
7. Sebuah perubahan pastinya akan berakibat berubahnya budaya dalam organisasi. Disini harus ada peranan pimpinan untuk menanamkan pendekatan-pendekatan baru dalam budaya kerja dengan menggunakan teknologi.
8. Disamping itu, harus ada suatu aturan dan standar yang dapat dijadikan pedoman untuk melaksanakan implemntasi perubahan tersebut yaitu berupa Prosedur Operasi Standar (POS) yang di dalam organisasi UNSADA masih dalam proses pematangan di Unit Pengendalian Mutu.

4.4. Hasil Analisis

Dari hasil analisis menggunakan AHP maka untuk setiap fase dalam *system thinking*, dapat dilihat strategi manajemen perubahan manakah yang memiliki prioritas tertinggi. dari hasil tersebut maka untuk tiap fase prioritas strateginya dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Prioritas Strategi pada Masing-masing fase dalam *System Thinking*

Fase dalam System Thinking	Strategi	Bobot	Prioritas
A	Melakukan sosialisasi pengembangan TIK mulai dari perencanaan, analisis, perancangan, implemmentasi dan evaluasi	0,257	1
	Membentuk tim, perencanaan dan pelaksanaan <i>monitoring</i> dan <i>review</i> implemmentasi TIK secara berkala	0,220	3
	Membangun peranan pimpinan teratas dalam mengkomunikasikan visi, misi dan tujuan implementasi TIK dari tingkat atas sampai bawah	0,235	2
	Mencari sumber dana lain dan melakukan perencanaan manajemen proyek TIK secara seksama	0,192	4
	Membangun peranan dan kerjasama antar seluruh <i>stake holder</i> dalam pengembangan dan pemanfaatan implementasi TIK	0,096	5
B	Membentuk tim, perencanaan dan pelaksanaan <i>monitoring</i> dan <i>review</i> implemmentasi TIK secara berkala	0,532	1
	Melakukan sosialisasi pengembangan TIK mulai dari perencanaan, analisis, perancangan, implemmentasi dan evaluasi	0,359	2
	Membuat aturan yang tegas dan mensosialisasikan standar baku penggunaan aplikasi TIK	0,108	3
C	Meningkatkan penyediaan infrastruktur (<i>hardware</i> dan jaringan)	0,216	1
	Meningkatkan dan mengoptimalkan fungsi aplikasi akademik	0,199	2
	Mempertahankan dukungan SDM pengguna TIK dengan cara memenuhi kebutuhan pengguna dalam pekerjaan sehari-hari	0,174	3
	Melengkapi <i>helpdesk</i> yang akan bermanfaat bagi pengguna jika terjadi permasalahan	0,171	4
	Mengoptimalkan fungsi unit pelaksana teknis TIK	0,142	5
	Menjelaskan dan meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan agar tim TIK melakukan tugasnya sesuai deskripsi	0,099	6
D	Melengkapi dan melaksanakan SOP pada setiap implementasi TIK	0,376	1
	Menghimbau kepada SDM pengguna TIK agar berlaku bijak dalam menggunakan fasilitas TIK	0,180	2
	Mengadakan pelatihan yang terencana untuk SDM TIK dan pengguna	0,177	3
	Melibatkan unit-unit pendukung proses pembelajaran dan unit lainnya dalam pengembangan TIK	0,160	4
	Memberlakukan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap SDM pengguna dalam pemanfaatan TIK	0,056	5
	Mengintegrasikan aplikasi unit-unit kerja pendukung proses pembelajaran dan unit kerja lainnya	0,052	6
	Melakukan persiapan pembangunan infrastruktur pendukung aplikasi <i>cloud computing</i>	0,750	1
Membangun keamanan infrastruktur dan aplikasi yang handal untuk menangkal gangguan terhadap keamanan data.	0,250	2	

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Melihat faktor internal dan faktor eksternal yang hadapi UNSADA, maka strategi yang diprioritaskan UNSADA adalah membangun perananan pimpinan dalam mensukseskan implementasi TIK, melakukan monitoring dan review pada setiap implementasi TIK yang telah dilakukan, meningkatkan penyediaan infrastruktur, melengkapi dan melaksanakan prosedur operasi standar sebagai panduan implementasi TIK, dan merencanakan perluasan pemanfaatan TIK dengan menyiapkan perangkat *cloud computing*.

Saran bagi manajemen bagi manajemen untuk perbaikan kualitas di masa mendatang adalah dengan menerapkan strategi yang telah disusun dengan baik agar dapat dirasakan manfaatnya. Untuk menerapkan startegi-strategi tersebut dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis atau pedoman pelaksanaan. Disamping itu pula, perlu diperlukan penetapan standar mulai standar prosedur, standar mutu dan standar pengendalian dan pengawasan yang sekarang menjadi tugas dari Unit Penjaminan Mutu di UNSADA. Melalui prosedur operasi standar, kinerja dapat diukur untuk selanjutnya menjadi alat evaluasi untuk manajemen. Prioritas untuk meningkatkan kinerja manajemen perubahan pada penelitian ini adalah terletak pada peranan dan komitmen pimpinan untuk dapat mengkomunikasikan visi, misi dan tujuan dari perubahan akibat implemetasi TIK. Fokus manajemen tidak hanya terletak pada pengguna dalam unit kerja saja, tetapi pada keseluruhan *stakeholder dari* perguruan tinggi. Pengadaan aplikasi dan infrastruktur juga memerlukan perhatian khusus, sehingga proses perubahan dapat berjalan dengan baik. Kemudian, perlu ditinjau ulang apakah posisi pengelola TIK di dalam struktur organisasi dapat ditempatkan tidak pada Unit Pengelola Teknik tetapi pada posisi yang lebih tinggi agar pengelola TIK juga dapat memiliki peranan dalam pengambilan keputusan khususnya pengembangan TIK.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, Dean, Anderson, Linda Ackerman.
Beyond Change Management: How To Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership. Pfeiffer a Wiley Imprint, 2010.
- Applegate, Lynda M., Austin, Robert D.,
& Soule, Deborah L. *Corporate Informastion Strategy and Management: Text and cases. Eight edition*. New York: McGraw-Hill, International Editon, 2009.
- Callon, D.J., *Competitive Advantage Through Information Technology*, Singapore: McGraw-Hill. International Edition, 1996.
- Cook, Curtis W., et al. *Management and Organizational Behaviour*. Boston: Irwin/ McGraw-Hill, 2001.
- Haines, Stephen G., Stead, Gail Aller, and McKinlay, James. *Enterprise-Wide Change*. John Wiley & Sons, Inc, 2005.

- Indrajit, R. Eko., Djokopranoto, R.
Manajemen Perguruan Tinggi Modern.
Edisi 1. Andi Yogyakarta, 2006
- Johnson, Gery., Kevan Scoles. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 6th Ed. New York: Prentice Hall, 2006.
- Kim, W. Chan, and Renee Mauborgne. *Blue Ocean Strategy.* Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, 2005.
- Kotter, John P. *Leading Change.* Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Kumar, S., Dr. *Total Quality Management. First edition.* Laxmi Publications (P) LTD, 2006.
- Loudon, Kenneth C., and Jane P. Loudon.
Sistem Informasi Manajemen: Mengelola Perusahaan Digital (Chriswan Sungkono & Machmudin Eka P., Penerjemah), Edisi 8. Penerbit Salemba Empat, 2005.
- Laporan Program Kerja periode 2008/2009, dan Program Kerja/ Usulan periode 2009/2010, UPT TIK UNSADA, 2009.
- Marchewka, Jack T. *Information Technology Project Management.* John Wiley & Sons, Inc., 2003.
- Meisenheimer, Clair Gavin. *Improving Quality: a Guide to Effective programs. Second edition.* Aspen Publisher, Inc, 1997.
- O'Brien, James A. Pengantar Sistem Informasi: Perspektif Bisnis dan Manajerial (Dewi Fitriyani & Denny Arnos Kwary., Penerjemah). 12th Edition. Penerbit Salemba Empat, 2005.
- Parker, Marilyn M. *Strategic Transformation and Information Technology: Paradigms for Performing While Transforming.* Willeam R. King Series. Prentice Hall, Inc. 1996.
- Perme, Cathy. *Agents of Change.* CM. Perme & Associates, Inc. Volume 8, Issue 1 (1999).
- Porter, Michael E. *What is Strategy.* Harvard Business Review, November – Desember, 1996.
- Proposal Program Hibah Kompetisi INHERENT K-3, 2006.

Rencana Strategis (Renstra) Universitas Darma
Persada, 2010-2014.

Saaty, T.L. *Decision Making For Leaders*.
Forth Edition. University of Pittsburgh, RWS Publication, 2001.

Statuta Universitas Darma Persada tahun 2009.

Taylor, Bernard W. *Introduction to
Management Science*. Tenth Edition. Pearson Education, Inc, 2010.

Titthasiri, Wanwipa. *Information Techonolgy
Strategic Planning Process for Institutions of Higher Education in Thailand*.
School of Information Techonolgy, Rangsit University Pathumthani, Thailand.
NECTEC Technical Journal Vol. III, No. 11, 2000.

Ward, John dan Peppard, Joe. *Strategic
Planning for Information Systems*. New
York: John wiley & Sons, 2007.

Wheelen, Thomas., J. David Huger. *Strategic
Management and Business Policy: Concept and Case*, 10th ed, New Jersey;
Pearson Education Inc., 2006.