

PENGEMBANGAN MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI SISTEM INFORMASI AKADEMIK BERBASIS SIKA-ERP

Faisal Ikhrum

Fakultas Ekonomi Universitas Nurtanio Bandung
bangikhram@gmail.com

Abstrak – Salah satu sistem informasi di perguruan tinggi adalah sistem informasi akademik berbasis ERP yaitu sistem informasi terkomputerisasi yang tidak saja mencakup bisnis proses akademik tetapi juga terintegrasi dengan bisnis proses lainnya dalam pengelolaan institusi perguruan tinggi. Namun dalam praktiknya tidak sedikit institusi termasuk perguruan tinggi yang gagal mengimplementasikannya. Mengganti perangkat lunak dengan yang baru memungkinkan munculnya resistensi dari pengguna karena kekhawatiran berimplikasi mutasi, kehilangan pekerjaan, perampingan bahkan sampai pemutusan hubungan kerja. Oleh karena itu, diperlukan manajemen perubahan sebagai upaya mengubah sikap pengguna agar mau menggunakan sistem SIKA-ERP. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kekuatan pendorong dan menghambat efektivitas implementasi SIKA-ERP dari aspek sikap pengguna. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi *policy maker* dalam program perubahan di perguruan tinggi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan menggunakan model manajemen perubahan ADKAR dari Jeffrey M. Hiatt (Hiatt, 2006) dan menggunakan Kerangka McKinsey 7S untuk menanamkan nilai-nilai perubahan yang lebih baik dan menjadi budaya dalam organisasi. Dari diskusi kelompok forum dan wawancara mendalam disimpulkan bahwa implementasi SIKA-ERP di Perguruan Tinggi ini kurang efektif karena kurangnya kesadaran tenaga kependidikan sebagai pengguna bahwa perubahan telah menjadi prioritas bagi institusi.

Kata Kunci : SIKA-ERP Implementation, Change Management, ADKAR Change Management Model, 7S Mckinsey Framework.

Abstract - One of the information systems in higher education is an ERP-based academic information system that is a computerized information system that not only covers the academic process business but also integrates with other process businesses in managing higher education institutions. But in practice not a few institutions including universities fail to implement it. Replacing new software allows resistance from users because concerns have implications for move job, job losses, downsizing and even termination of employment. Therefore, change management is needed as an effort to change the attitude of users to want to use the SIKA-ERP system. The purpose of this study was to determine the driving forces and inhibit the effectiveness of SIKA-ERP implementation from the human aspect. The

results of this study are expected to be input for policy makers in change programs in higher education. This study uses qualitative methods and uses the ADKAR change management model from Jeffrey M. Hiatt (Hiatt, 2006) and uses the McKinsey 7S Framework to instill better values of change and become a culture in the organization. From the forum group discussions and in-depth interviews it was concluded that the implementation of SIKA-ERP in Higher Education was less effective because of the lack of awareness of various educational staff members that change had become a priority for universities.

Keywords: SIKA-ERP Implementation, Change Management, ADKAR Change Management Model, 7S Mckinsey Framework.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Persaingan bisnis yang semakin ketat di era globalisasi ini menuntut institusi perguruan tinggi untuk meninjau kembali strategi dan praktik bisnisnya agar mampu bersaing mempertahankan keberlangsungan usahanya. Saat ini implementasi teknologi informasi yang terintegrasi sangat diperlukan sebagai alat bantu dalam upaya institusi perguruan tinggi memenangkan persaingan. SIKA-ERP Resources Planning (SIKA-ERP) merupakan teknologi sistem informasi terintegrasi yang banyak digunakan oleh institusi perguruan tinggi kelas dunia dalam meningkatkan kinerjanya. SIKA-ERP telah berkembang sebagai alat yang mampu mengintegrasikan semua proses bisnis institusi perguruan tinggi yang meliputi proses akademik, keuangan, SDM, Akuntansi, penjaminan mutu, logistik ke pusat penyimpanan data (server) , kemudian dapat dengan mudah diakses oleh semua unit yang membutuhkan.

Namun pada praktiknya, proses implementasi SIKA-ERP tidaklah semudah seperti yang diperkirakan. Proyek implementasi SIKA-ERP merupakan pekerjaan besar dan kompleks yang membutuhkan banyak sumber daya seperti waktu, SDM dan

dana. Proyek implementasi sistem informasi berbasis ERP merupakan proyek bisnis, bukan sebuah proyek teknologi (Donagher, 2014). Organisasi harus secara kontinu mengomunikasikan nilai dan kepentingan dari proyek ini untuk kemajuan institusi perguruan tinggi, demikian juga mendorong pengelolaan berbagai perubahan yang diperlukan terutama pada aspek sumber data manusia. Keefektifan implementasi SIKA-ERP tergantung pada keberhasilan menyeimbangkan konflik antara teknologi, organisasi dan kepentingan kebutuhan karyawan (Hawking & Foster, 2007).

Salah satu perguruan tinggi swasta di Bandung sedang menjalankan program transformasi termasuk bidang teknologi sistem informasi dengan mengganti perangkat lunak sistem informasi yang ada dengan perangkat lunak yang baru yaitu SIKA-ERP Resource Planning (SIKA-ERP).

Seperti disampaikan diatas, pada praktiknya proses implementasi SIKA-ERP tidaklah semudah seperti yang diperkirakan. CHAOS Manifesto Standish Group, (2014), lembaga riset kelas dunia melaporkan hampir 61% proyek implementasi sistem informasi enterprise gagal. Ketika merencanakan dan melaksanakan implementasi sistem SIKA-ERP, pimpinan universitas sering

menghadapi sikap yang tidak diharapkan baik dari tim pelaksana IT maupun dari pengguna. Sebagian mereka menunjukkan sikap penolakan terhadap implementasi SIKA-ERP karena satu dan lain alasan. Maka disinilah diperlukan manajemen perubahan untuk menganalisa akar permasalahan dan mengusulkan solusi mengatasi sikap resistensi pengguna terhadap implementasi teknologi baru ini.

Rumusan Masalah

Pada praktiknya proses implementasi SIKA-ERP tidaklah semudah seperti yang diperkirakan. Ketika merencanakan dan melaksanakan implementasi sistem SIKA-ERP, pimpinan universitas sering menghadapi sikap yang tidak diharapkan baik dari tim pelaksana IT maupun dari pengguna. Sebagian mereka menunjukkan sikap penolakan terhadap implementasi SIKA-ERP karena satu dan lain alasan.

KAJIAN LITERATUR

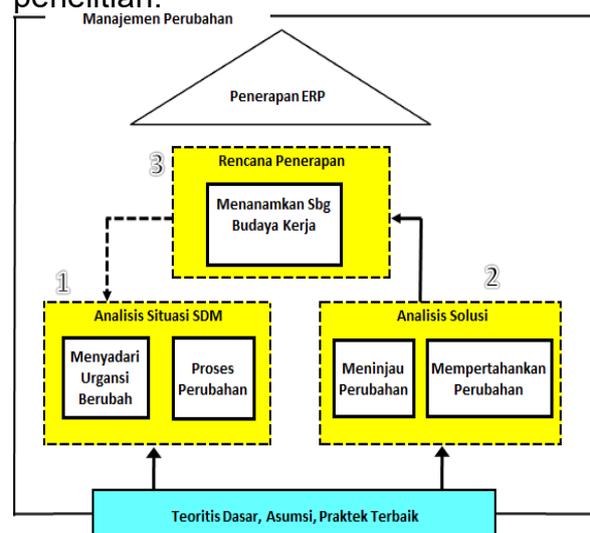
Implementasi dan pemanfaatan sistem SIKA-ERP akan berdampak pada perubahan proses, cara bekerja, perubahan struktur organisasi bahkan mutasi hingga rasionalisasi SDM. Sebagian pengguna sebagai human secara natural memiliki perasaan seperti ketakutan, tidak nyaman, kaget yang bisa saja muncul ke permukaan menjadi menolak adanya perkembangan teknologi baru diinstitusi perguruan tinggi ini. Setiap perubahan akan mengganggu zona nyaman (*comfort zone*), yaitu kebiasaan-kebiasaan kerja yang selama ini dirasakan nyaman (Raymond, 2017).

Perubahan bukanlah suatu pilihan, melainkan sebuah kebutuhan. Perubahan dalam konteks implementasi SIKA-ERP hanya dapat berhasil, bila dikelola dengan manajemen perubahan

yang efektif. Mengelola perubahan harus dimulai dengan mendorong faktor-faktor kekuatan yang pendukung untuk perubahan, dengan melakukan pemetaan dan melibatkan area yang paling terkena dampak perubahan untuk mendapatkan kondisi penerimaan akan perubahan dan sebaliknya mengurangi resistensi dari karyawan dan pemangku kepentingan yang terlibat dalam perubahan (Hayes, 2014).

Penelitian ini mengkaji bagaimana Perguruan Tinggi ini mengelola dampak keengganan dari pengguna sehubungan implementasi SIKA-ERP dan mencoba menawarkan pendekatan manajemen perubahan agar lebih efektif dalam implementasinya. Untuk mempermudah penelitian maka dibuat skema kerja sebagai susunan langkah yang sistematis melalui tahapan yang terstruktur, permasalahan yang ada dapat di analisa serta solusi yang akan diambil.

Agar memberikan gambaran yang lebih jelas dibawah ini disampaikan Kerangka Pemikiran pada tingkatan aplikasi atau implementasi manajemen perubahan sesuai dengan fokus penelitian.



Gambar 1. Diagram Kerangka Pemikiran

Langkah **pertama** adalah melakukan analisa situasi sosial dilingkungan kerja perguruan tinggi ini pada saat implementasi SIKa-ERP yang terdiri dari; analisa kesadaran bahwa kebutuhan untuk berubah dari kondisi sosial kerja saat ini kearah kondisi sosial kerja yang diinginkan dimasa datang sudah menjadi *urgent* dan analisa proses perubahan yang sedang berjalan. Dalam proses perubahan selalu membutuhkan dukungan dari seluruh pemangku kepentingan di dalam perguruan tinggi terutama dari top manajer. Selain itu program perubahan membutuhkan adanya agen perubahan yaitu beberapa Tenaga Kependidikan yang terpilih dan terlibat langsung dalam merancang proses perubahan dan menerapkannya. Para agen perubahan ini berperan sebagai *role model*. Untuk itu manajemen rektorat telah membentuk tim yang terdiri dari para Tenaga Kependidikan yang punya kemampuan dan dedikasi tinggi dan mengalokasikan tugas untuk langkah-langkah perubahan. Langkah **kedua** adalah menganalisa solusi untuk perubahan yang terdiri dari meninjau model perubahan dengan cara memahami keadaan sekarang, mengidentifikasi kondisi yang diinginkan di masa depan dan mempertahankan perubahan melalui strategi program perubahan. Langkah **terakhir** adalah implementasi rencana langkah-langkah perubahan dengan berdasarkan strategi perubahan dari hasil analisa solusi perubahan dan bagaimana nilai-nilai perubahan baru bisa tertanam sebagai budaya kerja. Semua tahapan analisis tersebut didukung oleh teori, asumsi dan pengalaman.

Di bawah ini ditampilkan langkah-langkah kerangka pemikiran, alat yang digunakan dan tujuan analisa data.

Tabel 1. Langkah Aktivitas Kerangka Pemikiran Penelitian

No	Langkah Aktivitas	Alat	Tujuan
1	Diskusi Kelompok Terfokus (FGD) dan Wawancara Mendalam untuk mengetahui tingkat kesadaran akan kebutuhan untuk perubahan	Analisis medan kekuatan	Mengidentifikasi kekuatan yang mendukung dan menolak program perubahan . Mengidentifikasi kesenjangan antara situasi yang ada dan situasi yang diinginkan Mengidentifikasi faktor- faktor yang menyebabkan tidak efektifnya implementasi SIKa-ERP Menemukan akar penyebab kurang efektifnya implementasi SIKa-ERP
	Proses Perubahan	Model Manajemen Perubahan ADKAR	Mengidentifikasi model perubahan <i>existing</i> . Mengidentifikasi langkah- langkah yang tidak sesuai dengan model Manajemen Perubahan ADKAR untuk proyeksi efektivitas langkah perubahan

2	Review Perubahan	Model Manajemen Perubahan ADKAR,	Menyusun langkah-langkah perubahan Mengidentifikasi kebutuhan perbaikan yang diperlukan dalam program perubahan yang berdampak pada efektivitas Implementasi SIKA-ERP
	Mempertahankan Kelangsungan Perubahan	Model Manajemen Perubahan ADKAR (langkah Reinforcement)	Langkah-langkah perubahan dan mengusulkan program perubahan yang mengurangi pengaruh penolakan
3	Menanamkan Menjadi Budaya Kerja	Model Manajemen Perubahan ADKAR (langkah Reinforcement) 7S Mckinsey Framework	Untuk menanamkan perubahan yang sudah dicapai menjadi budaya kerja

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kualitatif. Metode kualitatif sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *post positivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik

pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono ,2015 ,p.14)

Objek Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kasus di salah satu perguruan tinggi di Bandung pada awal tahun 2018 dengan fokus penelitian meliputi: Sikap Pengguna, Manajemen Perubahan, dan Implementasi Sistem Informasi Akademik (SIKA-ERP).

PEMBAHASAN

Analisis Situasi Sosial - Identifikasi Medan Kekuatan

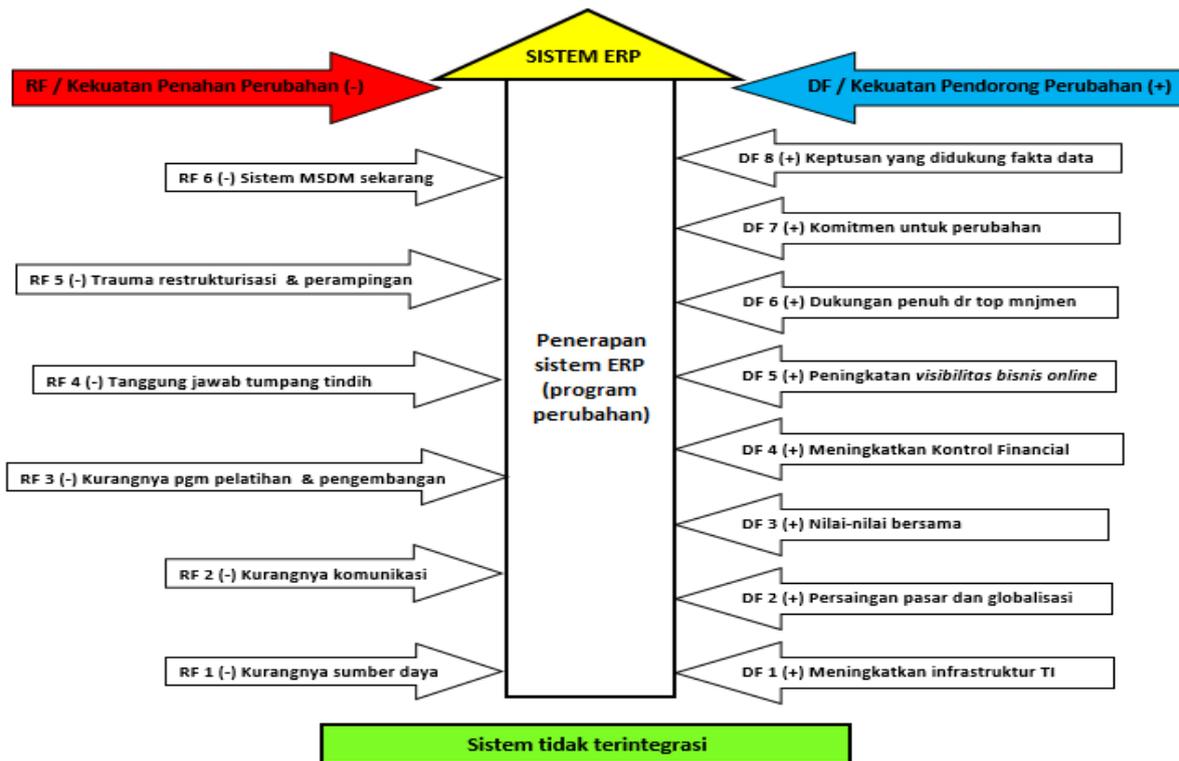
Pada bab Pendahuluan telah dijelaskan bahwa perguruan tinggi ini sedang menjalankan program transformasi dimana salah satu *key strategy* pada *phase* ini adalah meningkatkan *kehandalan* sistem informasi. Berdasarkan dokumen pengajuan rencana transformasi institusi disebutkan tiga kondisi tenaga kependidikan sebagai pengguna yang perlu mendapat perhatian dan perbaikan segera yaitu perilaku kerja birokrasi, lemahnya pemahaman tujuan institusi dan kurangnya komunikasi. Tenaga Kependidikan cenderung kurang memiliki inisiatif dalam bekerja sehingga dikategorikan memiliki perilaku kerja birokrat. Kondisi seperti ini disebabkan juga karena tidak berjalanya sistem *reward*, *punishment* dan evaluasi kinerja. Budaya yang berlaku selama ini telah membentuk Tenaga Kependidikan menjadi pasif dan tidak memiliki rasa sensitivitas dalam menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal. Karena kurangnya keterampilan kewirausahaan, kondisi mengarah ke kurangnya kreativitas, rasa

kepemilikan dan tidak ada pola pikir orientasi pelayanan. Dari pengamatan peneliti beberapa Tenaga Kependidikan enggan untuk berubah. Sekarang, suka atau tidak, kondisi mengejutkan telah menjadi sangat menantang bagi perguruan tinggi ini melalui program transformasi terutama penerapan sistem baru yaitu SIK-ERP yang menuntut institusi untuk berubah menjadi sebuah perguruan tinggi kelas dunia sesuai visinya.

Analisis medan kekuatan (*force field analysis*) sebagai teknik yang ampuh untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh berbagai kekuatan baik yang mendorong maupun yang melemahkan atau menahan yang ada

dalam isu utama suatu kebijakan dan juga memperkirakan sumber dan tingkat kekuatan tersebut (Palmer, Dunford & Akin, 2006).

Semua kekuatan yang setuju dan mendorong perubahan ditulis pada kolom di sebelah kanan (*Driving Forces*, mendorong perubahan), sementara semua kekuatan penahan perubahan ditulis dalam kolom di sebelah kiri (*Restraining Forces*, penghambat perubahan). Kekuatan pendorong dan kekuatan penahan ini kemudian diberi skor sesuai dengan skala kekuatan masing-masing, mulai dari skor satu (lemah) dan seterusnya dengan skor semakin kuat. Hasilnya tampak pada gambar berikut ini:



Gambar 2. Analisis Medan Kekuatan

Langkah berikutnya adalah mendefinisikan apakah yang dapat dilakukan menghadapi medan kekuatan tersebut. Hasil yang signifikan akan diperoleh dengan cara meningkatkan

kekuatan pendorong dan bersamaan dengan itu mengurangi kekuatan-kekuatan yang menahan perubahan. Hasilnya (lihat gambar 3) menunjukkan bahwa kekuatan pendorong lebih tinggi

dari kekuatan yang menahan perubahan. Ini mengindikasikan adanya penerimaan dari Tenaga Kependidikan untuk program perubahan dalam konteks implementasi *SIKA-ERP*. Namun demikian ada beberapa hal yang menjadi penahan perubahan dan dari pengamatan di lapangan ada rasa khawatir bahkan curiga dari sebagian pengguna akibat trauma kegagalan sistem pada masa lalu.

Peserta *forum group discussion* sepakat bahwa kekuatan penahan perubahan tetap sebagai kekhawatiran terutama yang terkena implikasi langsung dari implementasi *SIKA-ERP* yaitu pengguna.

Proses Perubahan

Model Perubahan *existing*.

Gambar 3 di bawah ini disajikan model perubahan Universitas

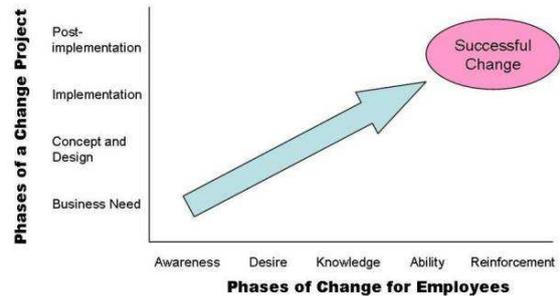


Sumber: internal

Gambar 3. Model Perubahan *Existing*

Pendekatan tradisional manajemen perubahan terkait implementasi *SIKA-ERP* biasanya ditekankan pada masalah pelatihan dan komunikasi bagi pemangku proses bisnis atau pengguna. Mengacu pada karakter bisnis perguruan tinggi ini, pendekatan tersebut **belum** memadai untuk mengatasi potensi dampak risiko, tingginya tantangan pada institusi sejenis, kebutuhan SDM dengan tingkat kompetensi yang tinggi. Oleh karena itu peneliti mengusulkan pengembangan model manajemen perubahan *ADKAR* menjadi hipotesa untuk perubahan yang lebih sesuai dalam upaya efektivitas implementasi *SIKA-ERP* di perguruan tinggi ini.

Model Perubahan *ADKAR*



Gambar 4. Model Perubahan *ADKAR*

Dari dimensi perubahan aspek manusia model perubahan *ADKAR* menawarkan 5 (lima) elemen yang mendorong suksesnya perubahan yaitu:

1. Menciptakan *awareness* yaitu sensitivitas bahwa perubahan sudah menjadi kebutuhan yang mendesak.
2. *Awareness* sudah menjadi tujuan atau target awal hasil dari komunikasi terkait dengan perubahan individu / organisasi.
3. *Desire*, keinginan untuk terlibat dan partisipasi dalam perubahan. Perlu mendapat dukungan atau sponsor dari pimpinan universitas sebagai kekuatan pendorong perubahan dan mengeliminir penolakan serta untuk percepatan program perubahan.
4. *Knowledge*, yaitu tahapan dimana pengguna tak hanya memahami tujuan perubahan dan pentingnya hal itu untuk perguruan tinggi tapi juga mengetahui bagaimana menjalankannya. Perlu diadakan pelatihan dan pembinaan.
5. *Ability*, yaitu tahap dimana pengguna diharapkan telah memiliki kemampuan untuk menjalankan perubahan dengan baik.

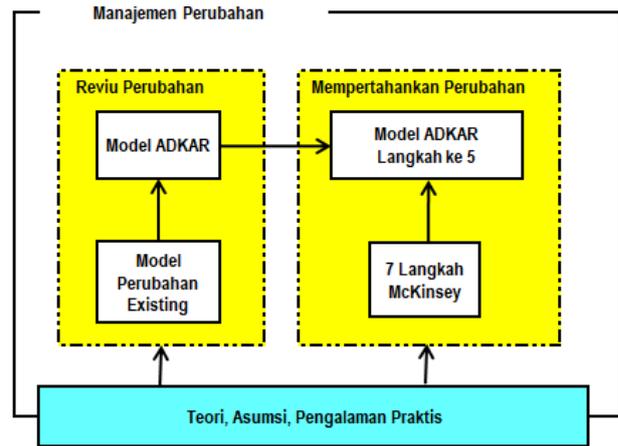
6. *Reinforcement*, yaitu tahap dimana perubahan yang sudah dijalankan untuk tetap dipertahankan, disempurnakan dan menjadi budaya kerja di perguruan tinggi ini.

Model Adkar dapat digunakan untuk:

- a. mendiagnosis resistensi tenaga kependidikan sebagai pengguna terhadap perubahan
- b. membantu transisi pengguna melalui proses perubahan
- c. membuat rencana aksi sukses untuk kemajuan pribadi dan profesional selama perubahan
- d. mengembangkan rencana manajemen perubahan untuk tenaga kependidikan Anda
- e. Model Adkar mampu mengidentifikasi pada fase mana perubahan tidak bekerja dan membantu Anda mengambil langkah yang diperlukan untuk membuat perubahan sukses.

Metodologi solusi untuk perubahan yang efektif seperti disajikan pada Gambar 4 memperlihatkan pembahasan tentang perubahan dan usaha mempertahankan keberlanjutan perubahan. Langkah pertama yang sudah disampaikan diatas, adalah memetakan dan menjelaskan model perubahan *existing* lalu dikaitkan dengan model manajemen perubahan ADKAR sebagai alternatif manajemen perubahan untuk meningkatkan efektivitas implementasi SIKa-ERP.

Langkah kedua adalah menyiapkan langkah-langkah manajemen perubahan untuk perbaikan berdasarkan kerangka 7S McKinsey untuk mendapatkan solusi dalam rangka mempertahankan kelanjutan perubahan.



Gambar 4. Metode Meningkatkan Efektivitas Perubahan

Dari hasil wawancara mendalam diketahui bahwa yang menjadi akar penyebab kurang efektifnya upaya implementasi SIKa-ERP di perguruan tinggi ini adalah karena pengguna dan sebagian pelaksana belum memiliki rasa urgensi yang mendesak akan kebutuhan perubahan. Hal ini dijelaskan karena adanya **masalah-masalah komunikasi**, kurang optimalnya pengelolaan sumber daya manusia yang berdampak menjadi lemahnya motivasi dan masalah perbedaan pemahaman tentang manfaat SIKa-ERP bagi institusi perguruan tinggi.

Mempertahankan Perubahan

Manajemen perubahan membutuhkan orang-orang yang dipilih sebagai agen perubahan yang menjadi penggerak perubahan dalam hal-hal seperti komunikasi, kepemimpinan, kebijakan dan motivasi. Diperlukan adanya mekanisme umpan balik dan sistem penghargaan untuk mendukung memperkuat perubahan perilaku yang telah dicapai sesuai yang diinginkan. Efektivitas pelaksanaan manajemen perubahan dapat dilihat dari hasil yang dicapai. Perbedaan pencapaian kinerja masing-masing karyawan dari hasil penilaian kerja diperlukan untuk menentukan langkah penanganan

perubahan baik kepada para pelaku maupun non-pelaku perubahan. Sistem imbalan perlu dikembangkan secara kreatif dan efektif, dalam rangka mendorong perilaku yang sesuai dan membangun budaya organisasi berbasis-kinerja.

Langkah terakhir model ADKAR yaitu *reinforcement* digunakan untuk melanjutkan prestasi perubahan yang telah dicapai seperti melanjutkan upaya perubahan perilaku dan melaksanakan pelatihan berkelanjutan termasuk fokus pada menanamkan dan mempertahankan perubahan-perubahan yang baik yang sudah dicapai ke dalam budaya kerja melalui pemanfaatan secara optimal saluran komunikasi yang ada di perguruan tinggi.

Strategi menerapkan manajemen perubahan biasanya disesuaikan dengan proses bisnis yang ada. Namun penyusunan langkah-langkah untuk perubahan lebih dipengaruhi oleh perilaku dan kebiasaan tertentu baik individu maupun kelompok karyawan dibanding dengan proses bisnis dalam perguruan tinggi. Faktor manusia sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan program perubahan, oleh karena itu, untuk memastikan efektivitas manajemen perubahan, tim pelaksana harus memahami pola perilaku karyawan di tempat kerja. Model perubahan ADKAR mengajak kesediaan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan nilai inti organisasi demi keberhasilan perubahan, jadi fokus pada karyawan (Prosci,2008).

Seperti yang dinyatakan dalam medan kekuatan bahwa komunikasi adalah penting untuk menciptakan iklim dan suasana kondusif selama implementasi SIKA-ERP. Strategi komunikasi yang diusulkan adalah melalui pendidikan, partisipasi dan keterlibatan (Tabel 2)

Tabel 2 . Strategi Komunikasi dalam Perubahan

Strategi	Kekuatan	Kelemahan
Pendidikan dan komunikasi	Setelah dilakukan pendekatan, karyawan biasanya akan mendukung pelaksanaan program perubahan.	Jika terlalu banyak karyawan yang dilibatkan dalam program perubahan bisa memakan waktu yang panjang.
Partisipasi dan keterlibatan	Para karyawan yang berpartisipasi akan berkomitmen untuk menerapkan perubahan, dan informasi yang relevan yang mereka dapat akan diintegrasikan ke dalam rencana perubahan.	Program perubahan bisa sangat memakan waktu jika tim tidak tepat merancang langkah-langkah perubahan.

Sumber : Kotter dan Schlesinger, 1979

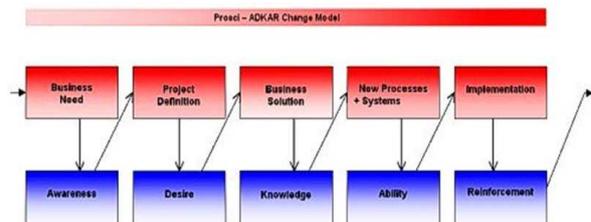
Strategi komunikasi dan tersebut akan diterapkan dengan kerangka model manajemen perubahan ADKAR untuk mengembangkan strategi perubahan di perguruan tinggi ini. Berdasarkan hasil dari analisis medan kekuatan. Namun, keberhasilan pelaksanaan strategi perubahan dalam praktiknya bergantung pada bagaimana kerja sama karyawan di semua organisasi. Dalam hal ini termasuk serikat pekerja dan manajerial. Tim pelaksana implementasi harus menerapkan strategi perubahan untuk

membuat tujuan bisnis dapat dicapai melalui aktivitas orang (karyawan). Inisiatif perubahan harus mengubah persepsi, sikap, dan perilaku pengguna. Dari Forum Group *Discussion* dan hasil pengamatan, peneliti mendapat masukan berbagai isu dan motivasi yang berbeda dari para pemangku kepentingan untuk bahan analisa. Ada tiga usulan strategi utama yang ditargetkan untuk dilaksanakan oleh tim pelaksana sebagai agen perubahan yaitu; keterlibatan pengguna sistem SIKA-ERP dalam proses perubahan, mengomunikasikan progres perkembangannya (umpan balik) dan memanfaatkan saluran komunikasi yang ada. Dua usulan yang pertama dapat dilihat pada Tabel 2 diatas.

Komunikasi merupakan medium terpenting dalam manajemen perubahan karena disinilah titik untuk membuat manusia berubah. Komunikasi memiliki the rule of 7 (7 Aturan), yaitu pesan yang sama harus diulang sebanyak 7 kali dengan 7 medium berbeda. Pengulangan adalah untuk membuat orang ingat dan memiliki kesadaran bahwa hal itu penting (sesuatu yang diulang2 membuat otak kita memprioritaskannya, contohnya iklan). Medium yang berbeda untuk memastikan setiap orang pada setiap saat dan dimana saja mendapatkan pesan yang sama (email, buletin organisasi, memo kepala, pembukaan rapat, kata pengantar, diskusi dsb).

Berdasarkan pengamatan di lapangan, perguruan tinggi ini menghadapi masalah yang cukup rumit selama proses perubahan dalam konteks implementasi SIKA-ERP, seperti kebijakan, kesiapan SDM maupun sistem. Oleh karena itu program perubahan disini pekerjaan yang sangat menantang. Agar proses perubahan berjalan efektif, peneliti

berpendapat model manajemen perubahan ADKAR lebih baik diterapkan sebagai siklus berkesinambungan dengan pendekatan persuasif seperti pendidikan, komunikasi, partisipasi dan keterlibatan daripada pendekatan secara linier (Gambar 4). Sebagai catatan bahwa selama implementasi SIKA-ERP iterasi (looping) dapat dilakukan mulai dari langkah nomor 4 yaitu *ability* lalu kembali ke *desire* yaitu melakukan perubahan melalui pemberdayaan. Iterasi dapat dilakukan dengan fleksibel, tidak terlalu kaku, namun pimpinan tetap harus menekankan pentingnya setiap tahapan proses untuk memastikan keberhasilan proses perubahan dan berkelanjutan dalam skala perubahan yang luas.



Gambar 6. Prioritas Langkah Perubahan ADKAR.

Gambar 6 menyajikan usulan langkah-langkah perubahan dalam proyek implementasi SIKA-ERP menggunakan model perubahan ADKAR. Prioritas aktivitas untuk perubahan ke arah perbaikan dari prioritas rendah ke prioritas tinggi yaitu secara berurutan; *Awareness*, *Knowledge*, *Desire* dan *Reinforcement*.

Dari wawancara mendalam dengan pimpinan PUSKOM menilai hanya langkah *Reinforcement* yang belum diterapkan. Karena itu mereka lebih memilih untuk menuju ke langkah *Reinforcement*. *Reinforcement* sangat penting untuk mempertahankan proses

perubahan agar terus berlangsung, diantaranya:

1. Merayakan kesuksesan dan menerapkan program *recognition*
2. Memberikan *reward*
3. Mengumpulkan *feedback* dari karyawan
4. Melakukan audit dan pengukuran performa

Dalam proses membangun *reinforcement*, perlu diketahui terlebih dahulu tingkat *reinforcement stakeholder* terhadap perubahan dalam suatu perguruan tinggi.

Menanamkan nilai-nilai baru perubahan menjadi budaya kerja

Dari *forum group discussion* diketahui bahwa salah satu masalah pada aspek manusia dalam konteks perubahan di perguruan tinggi ini adalah kurangnya rasa urgensi untuk berubah. Maka untuk mengatasinya diusulkan menggunakan kerangka 7S McKinsey terutama komponen *soft*. Kerangka kerja ini menekankan tujuh aspek internal yang mendasar. Organisasi harus menyesuaikan dan mempertahankan aspek-aspek internal itu jika ingin kinerjanya meningkat dan mampu mengantisipasi tantangan masa depan. Kerangka 7S McKinsey dibagi lagi menjadi dua aspek yaitu elemen keras dan elemen lunak. Elemen keras terdiri dari **struktur, strategi** dan **sistem**, sedangkan elemen lunak terdiri dari **staf, keahlian, gaya** dan **nilai-nilai bersama**. Berdasarkan pengamatan, wawancara mendalam dan *forum group discussion*, prioritas pertama dalam upaya menanamkan perubahan menjadi budaya kerja adalah perbaikan pada elemen lunak yaitu sistem, keterampilan dan komposisi staf. Dengan perbaikan ini diharapkan akan dapat mendukung nilai-

nilai bersama yang dimiliki yaitu inovasi, kredibel, akuntabel, transparan dan berkualitas.

Untuk Menanamkan nilai-nilai baru tersebut menjadi budaya kerja digunakan langkah *reinforcement* model perubahan ADKAR dan Kerangka 7S McKinsey elemen lunak:

Sistem

Dari *forum group discussion*, fakta bahwa sistem SIKA-ERP sudah cukup memadai untuk mendukung pelaksanaan bisnis proses baik pada proses akademik maupun pada proses yang lain seperti keuangan. Masalah muncul ketika SIKA-ERP belum berhasil mengintegrasikan data akademik dengan sistem informasi yang dimiliki LLDIKTI sebagai tujuan pelaporan setiap aktivitas akademik universitas. Pengguna menjadi kurang kepercayaannya terhadap SIKA-ERP. Dalam hal ini pimpinan perlu meninjau kembali kerja sama dengan vendor agar melakukan pendampingan untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Keahlian

Salah satu tantangan utama yang dihadapi agar implementasi SIKA-ERP bisa lebih efektif adalah agar mempersiapkan orang-orang yang memiliki kemampuan mengelola sistem dalam jumlah yang memadai.

Staff

Penerapan SIKA-ERP dilakukan bersamaan dengan kondisi peminatan calon mahasiswa untuk kuliah di perguruan tinggi ini yang sedang menuju ke kondisi yang membaik. Namun ternyata karyawan dengan kualifikasi yang diperlukan untuk memasang dan mengelola SIKA-ERP sangat terbatas. Karyawan yang ada harus mengerjakan pekerjaan rutin yang menjadi tanggungjawab tupoksinya. Pimpinan harus merekrut karyawan baru walaupun

tetap memerlukan pengembangan karena karyawan baru umumnya masih usia muda dan belum punya pengalaman. Para staf harus dilatih berdasarkan persyaratan kebutuhan. Faktor yang *critical* adalah bagaimana karyawan mampu mengintegrasikan SIKA-ERP dalam proses bisnis universitas.

Shared Values

Dari wawancara mendalam, peneliti mencatat tidak ada peserta yang mengetahui nilai-nilai inti dari institusi yaitu kredibel, akuntabel, transparan, bertanggung jawab, dan adil padahal nilai-nilai itu akan menjadi jiwa dan menjadi identitas institusi. Nilai-nilai bersama institusi jika diterapkan dalam langkah-langkah perubahan diyakini bisa mempercepat keberhasilan perubahan dan dapat berperan penting untuk pengembangan program institusi yang penting lainnya. Nilai-nilai institusi universitas perlu dikomunikasikan secara teratur kepada sivitas akademika dan karyawan agar mereka bisa mengaplikasikannya dalam menjalankan tugas-tugas. Pimpinan harus memastikan bahwa karyawan berkomitmen untuk institusi perguruan tinggi dan perbaikan perubahan. Upaya untuk membangun komitmen dalam implementasi SIKA-ERP dilakukan melalui tiga tahap. Pertama, mengorganisir dan mempromosikan proyek implementasi SIKA-ERP. Kedua, bersamaan dengan itu, mengkomunikasikan informasi implementasi dan membangun kesadaran akan perubahan. Ketiga dikembangkan nilai-nilai dimana ada perasaan diakui atas prestasi kerja karyawan dengan pemberian hadiah atau penghargaan.

PENUTUP

Kesimpulan

Manajemen perubahan sangat dibutuhkan dan dapat mendorong keberhasilan upaya implementasi sistem SIKA-ERP. Meskipun perkembangan teknologi informasi demikian cepat dan semakin canggih untuk mendukung kebutuhan bisnis institusi, namun yang paling penting adalah mengubah *mindset* (pola pikir) karyawan sehingga mau menerima dan memanfaatkan teknologi informasi tersebut. Karyawan akan menolak perubahan, kecuali mereka benar-benar memahami tentang program perubahan seperti apa keperluannya, tujuannya, langkah-langkah strategi dan hasil yang diinginkan dan percaya akan berhasil dan menguntungkan baik bagi organisasi dan diri mereka sendiri.

Untuk mengembangkan langkah-langkah perubahan yang efektif, Universitas perlu menganalisa tentang kekuatan-kekuatan pendorong dan kekuatan-kekuatan yang menahan perubahan pada karyawan terkait dengan upaya implementasi SIKA-ERP. Adalah penting bagi manajemen untuk memahami persepsi pengguna terhadap perubahan. Sebagai contoh, beberapa pengguna masih trauma pada peristiwa gagalnya integrasi SIKA-ERP dengan aplikasi LLDIKTI dimasa lalu. Sebagian pengguna karena mengingat masa lalu itu bisa jadi memiliki pandangan yang berbeda tentang kebutuhan untuk perubahan.

Implementasi SIKA-ERP dapat dikategorikan sebagai perubahan yang radikal, oleh karena itu dibutuhkan alokasi waktu dan upaya yang sangat intensif untuk melakukan langkah-langkah manajemen perubahan. Diantara langkah manajemen perubahan yang dibutuhkan adalah

komunikasi yang tak kenal lelah dan edukasi kepada semua pemangku kepentingan untuk memahami program perubahan.

Rekomendasi

Pimpinan universitas harus memaksimalkan fungsi unit organisasi Pusat Komputer (PUSKOM) sebagai pusat kegiatan manajemen perubahan dalam rangka implementasi SIKa-ERP dan Pusat Jaminan Mutu (PJM). PUSKOM bertugas memantau, mengevaluasi dan menyarankan langkah-langkah program perubahan dalam skala luas dan strategis. Orang-orang yang duduk di unit ini harus memiliki kompetensi dalam manajemen strategi dan pengetahuan yang luas tentang proses bisnis institusi. PJM terus mengomunikasikan tentang pentingnya sistem SIKa-ERP yang selaras dengan visi dan misi Universitas dan standard mutu yang telah ditetapkan.

Saluran Komunikasi

Saluran komunikasi yang ada belum dimanfaatkan secara optimal. Contohnya dalam rangka implementasi SIKa-ERP banyak hal yang bisa disampaikan yang bisa memengaruhi cara pandang atau pola pikir sivitas akademika dan tenaga kependidikan, misalnya komitmen apa saja yang dibutuhkan untuk perubahan berkelanjutan atau mengapa harus berpartisipasi.

Sebagai percontohan implementasi SIKa-ERP, sebaiknya terlebih dahulu dilakukan strategi manajemen perubahan pada skala terbatas. Misalnya diterapkan pada salah satu Program Studi (Prodi). Tujuannya adalah untuk mendapatkan pembelajaran yang representatif tentang perubahan dan pengelolaannya sehingga lebih mudah dikembangkan

lebih lanjut pada skala yang lebih besar di institusi. Inisiatif atau program perubahan membutuhkan energi, terutama energi yang diperlukan untuk menahan reaksi negatif. PJM dan PUSKOM bersama-sama dengan para agen perubahan internal membuat rencana dan mengkoordinir pelaksanaan proyek percontohan implementasi sehingga dengan pengalaman itu dapat memudahkan implementasi dan pengembangan pengelolaan perubahan pada skala yang lebih luas di institusi dalam rangka implementasi SIKa-ERP.

Semua rekomendasi strategi manajemen perubahan diatas dapat juga diterapkan pada institusi perguruan tinggi lain yang akan atau sedang melakukan program perubahan terutama pada upaya implementasi teknologi sistem informasi.

DAFTAR PUSTAKA.

- Hiatt, Jeffrey M. (2006). Learning Center Publications. Colorado: PROSCI.
- Palmer, Ian, et all. (2009). *Managing Organizational Change, "A Multiple Perspectives Approach"*. Second Edition. New York: The McGraw-Hill Companies.
- McKinsey and Company (2006), "Organizing for successful change management: a McKinsey global survey", McKinsey Quarterly, July, www.mckinseyquarterly.com/Organizing_for_successful_change_management_A_McKinsey_Global_Survey_1809
- Hayes. (2014). *The Theory and Practice of Change Management*. 4th ed. 2014 edition: Palgrave Publisher
- Donagher.(2014). *The Impact of Business Growth on ERP Strategy: The Patchwork Quilt*.

<https://lumeniaconsulting.com/en/insights/blogs/erp-its-not-it-project-its-business-project>.

The Human Side of ERP

Implementations: Can Change Management Really Make a Difference? (2007).

https://www.researchgate.net/publication/221296772_The_Human_Side_of_ERP_Implementations_Can_Change_Management_Really_Make_a_Difference

The Standish Group Report Chaos. (2014).

Raymond, Kelah N, Strategic Allignment and Planning. 2017. The Two Silent Killers of Change Management.

Dokumen Internal Institusi. (2012)

Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.