

MANAJEMEN PERUBAHAN DAN IMPLEMENTASI DALAM PROYEK SISTEM INFORMASI

SANDY KOSASI

Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Pontianak
Program Studi Sistem Informasi

Jln. Merdeka NO. 372 Pontianak, Kalimantan Barat

E-mail: sandykosasi@yahoo.co.id dan sandykosasi@stmikpontianak.ac.id

***Abstracts** : The introduction or replacement of an information system and organizational behavioral impact is very complicated. Changes in how information is defined, accessed, and used to manage organizational resources often result in power sharing and a new strength. This condition is usually caused by mistakes in managing the transition phase. A process of change and implementation have a psychological impact on those affected by change (internal), where if the changes actually happen, will cause the impact of situational for others associated with the organization. Control project risk factors to some extent by the approach just in case. This research uses the concept of integrated project management with a total solution approach, namely awareness, alignment, action, adoption, assurance. This total solution approach through four important stages, namely the determination of the diagnostic phase, redesigning the organization, organizational transformation and continuous improvement with diagrams aids Delta Matrix. Overall information system design and implementation process should be managed as a planned organizational change. Social and technical design aims to obtain an optimal combination of design solutions to social and technical. Key to the success of change management and implementation also relies heavily on the company's commitment, communication skills, focus on implementing change and not be bothered with other things, and utilize human resources to be able to implement the change process and implementation.*

***Keywords:** Change management, Implementation, total solution approach, and the delta matrix diagram*

1. PENDAHULUAN

Manajemen perubahan dan implementasi proyek sistem informasi yang berhasil akan mendatangkan banyak keunggulan kompetitif bagi perusahaan dalam hal biaya, waktu, dan kualitas. Hal ini hanya akan terjadi jika dilakukan usaha secara sungguh-sungguh dan fokus. Keterlibatan semua unit kerja akan mendatangkan nilai bagi bisnis perusahaan (Baltzan & Phillips, 2009). Manfaat tersebut dapat berupa pertumbuhan pendapatan, peningkatan profitabilitas, atau kenaikan likuiditas. Sisi lain ketidakberhasilan melakukan inovasi karena pendekatan yang dilakukan hanyalah bersifat jangka pendek seperti mencoba mengembangkan proses baru, mencari ide-ide baru mengganti struktur organisasi, dan ide-ide sejenis lainnya. Seluruh pendekatan ini terlihat hanyalah bersifat parsial dan tidak memiliki fokus yang jelas dan isu yang lebih bersifat strategis.

John M. Keynes pernah mengatakan bahwa hal yang paling sulit bukanlah mengajak orang untuk dapat menerima ide-ide baru, namun mengajak orang untuk meninggalkan kebiasaan hidup dengan cara-cara lama (Chan, et.al 2004). Diperkenalkannya atau digantinya suatu sistem informasi membawa dampak keperilakuan dan organisasional yang sangat rumit. Perubahan cara informasi

didefinisikan, diakses, dan digunakan untuk mengelola sumberdaya organisasi sering menghasilkan pembagian kekuasaan dan kekuatan yang baru. Perubahan organisasional internal ini menumbuhkan penolakan dan perlawanan dan dapat mengarah pada kegagalan suatu sistem yang seharusnya dapat berjalan dengan baik. Sebagian besar proyek sistem informasi terhambat karena proses perubahan organisasional di seputar pembuatan sistemnya tidak ditangani dengan baik.

Saat ini pernyataan tersebut sangat relevan sehubungan dengan banyaknya perusahaan yang gagal menerapkan sistem teknologi informasi. Kurangnya dukungan dan disiplin dari seluruh jajaran pengguna di dalam perusahaan untuk memanfaatkan teknologi informasi, semuanya akan berjalan secara percuma. Keengganan seorang pengguna dalam memutakhirkan data akan bermuara pada ketidaksempurnaan informasi. Kenyataan ini memperlihatkan penerapan sistem teknologi informasi gagal bukan karena desainnya buruk atau tidak sesuai dengan yang dibutuhkan, tetapi karena adanya elemen sumberdaya manusia yang tidak tahu cara dalam mengelola sebuah transisi dari sistem lama ke dalam lingkungan kerja sistem baru. Kondisi ini biasanya disebabkan karena kesalahan dalam mengelola fase transisi. Sebuah proses transisi memiliki dampak psikologis terhadap mereka yang terkena akibat perubahan (internal), dimana jika perubahan tersebut benar-benar terjadi, akan menimbulkan dampak situasional bagi orang lain yang terkait dengan organisasi. Dapat dikatakan bahwa dalam fase transisi ini, kebanyakan orang berada dalam kondisi kebingungan, karena adanya ketidakjelasan dan ketidakstabilan mengenai hasil akhirnya, stres secara emosional, aktivitas menjadi tidak terfokus, kontrol yang lemah, keinginan mempertahankan keadaan yang selama ini sudah mapan, dan munculnya konflik internal. Pembuatan sistem informasi yang sukses membutuhkan adanya sistem pengelolaan perubahan yang cermat (Baltzan & Phillips, 2009). Seiring dengan kondisi yang terjadi maka yang menjadi permasalahannya adalah bagaimana pihak manajemen perusahaan dapat melakukan kegiatan manajemen perubahan dan implementasi proyek sistem informasi agar dapat berjalan dengan baik? Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui instrumen-instrumen penting yang mempengaruhi dan berperan penting serta upaya untuk menjamin kelancaran manajemen perubahan dan implementasi proyek sistem informasi.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep Perubahan

Apa yang membedakan perubahan yang direncanakan dari perubahan rutin adalah cakupan dan luasnya. Perubahan yang direncanakan bertujuan untuk menyiapkan seluruh organisasi, atau sebagian besar, untuk menyesuaikan diri pada perubahan signifikan dalam sasaran dan arah organisasi (Collin, 2002). Program perubahan diperlukan masa kini karena pergeseran dalam waktu dan hubungan antar manusia sebagai akibat dari hilangnya batasan diantara tiap negara dan menyatu dalam suatu hubungan jaringan yang kompleks, penuh dengan ancaman dan peluang bisnis (McKeen & Smith, 2009).

Teknologi pemrosesan informasi yang canggih, bersama dengan bertambahnya globalisasi organisasi, berarti bahwa manajer dibombardir dengan lebih banyak ide baru, produk baru, tantangan baru daripada sebelumnya. Untuk menanggapi pertambahan informasi yang serupa itu, ditambah dengan sempitnya waktu untuk membuat keputusan yang dapat diambil oleh manajer, manajer harus memperbaiki kemampuannya untuk mengelola perubahan (Bridges, 2001). Banyak perusahaan besar mempunyai program

manajemen perubahan eksplisit untuk meningkatkan kemampuan karyawan di seluruh organisasi untuk mengantisipasi dan belajar dari perubahan yang terjadi (Dave, 2001).

Untuk secara aktif mengelola perubahan organisasional saat diperkenalkannya sistem informasi yang baru, harus dapat menelaah proses implementasinya (Parker, 1996). Implementasi adalah semua aktivitas organisasional yang berhubungan dengan penggunaan, manajemen, dan rutinisasi dari sebuah inovasi (Schilling, 2005). Dalam proses implementasi sistem informasi, analis sistem adalah seorang agen perubahan (Kendall & Kendall, 2008). Analis ini tidak hanya mengembangkan solusi teknis, tetapi juga mendefinisikan ulang berbagai konfigurasi, interaksi, aktivitas pekerjaan, dan hubungan kekuasaan dari berbagai kelompok organisasional. Analis menjadi katalis untuk keseluruhan proses perubahan dan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua kelompok yang terlibat menerima perubahan yang dibawa oleh sebuah sistem baru. Posisi sebagai agen perubahan penting dalam melakukan komunikasi dengan pengguna, menghubungkan berbagai pihak yang berkepentingan yang saling bersaing, dan memastikan bahwa penyesuaian organisasional terhadap perubahan tersebut sempurna. Forrester (2003) memberikan nasehat kepada sejumlah perusahaan yang sedang dalam usahanya mengeksekusi perubahan untuk selalu menjaga keseimbangan antara orang-orang, proses, dan teknologi agar implementasinya dapat berjalan dengan lancar. Memiliki budaya inovasi yang kuat dan harus menjadi bagian sistem yang holistik agar dalam melakukan manajemen perubahan dan implementasi dapat berkesinambungan dan diikuti dengan pemenuhan kebutuhan pelanggan yang dinamis.

2.2. Tantangan Mengelola Perubahan

Adanya inovasi dan implementasi, bukan hal mengejutkan jika menjumpai tingkat kegagalan yang sangat tinggi dalam banyak aplikasi perusahaan dan proyek rekayasa ulang proses bisnis, yang secara khusus membutuhkan perubahan organisasional yang ekstensif dan mungkin mengharuskan penggantian teknologi dan sistem warisan yang lama, yang sudah sangat mengakar dalam banyak proses bisnis yang saling berhubungan. Sejumlah penelitian mengindikasikan bahwa 70% persen proyek rekayasa ulang proses bisnis gagal memberikan manfaat yang dijanjikan (Chan, et.al, 2004).

Banyak aplikasi perusahaan dan proyek rekayasa ulang diabaikan dengan implementasi yang buruk dan praktek manajemen perubahan yang gagal menjawab perhatian karyawan terkait dengan perubahan. Menghadapi rasa takut dan keresahan di seluruh organisasi; mengatasi penolakan dari manajer yang berkepentingan; mengubah fungsi kerja, jalur karier, dan praktek perekrutan; serta memberi pelatihan telah memberikan ancaman yang lebih besar bagi proyek rekayasa ulang daripada kesulitan yang dialami perusahaan dalam memvisualisasikan dan merancang perubahan terobosan pada proses bisnis (Baltzan & Phillips, 2009). Semua aplikasi perusahaan membutuhkan koordinasi yang lebih ketat antara berbagai kelompok fungsional yang berbeda (Motiwalla & Thompson, 2009).

Seperti yang ditegaskan Carr (2003) dalam tulisannya di Harvard Business Review berjudul "IT does not matter", manfaat signifikan dari sistem informasi bagi bisnis tidak akan dapat diperoleh melalui pemanfaatan sistem teknologi informasi sebagai sebuah entiti infrastruktur, melainkan baru akan dirasakan jika teknologi informasi dapat dikembangkan sebagai sebuah perangkat unik berlandaskan kekayaan intelektual. Jadi manajemen perubahan dan implementasi proyek sistem informasi akan

sukses jika terjadi konvergensi antara tujuan, sumberdaya manusia, dan manfaatnya jelas.

Proyek-proyek yang berhubungan dengan merger dan akuisisi mempunyai tingkat kegagalan yang juga tinggi. Merger dan akuisisi sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasional dari perusahaan yang melakukannya, dan juga infrastruktur teknologi informasinya. Menggabungkan sistem informasi dari dua perusahaan berbeda biasanya membutuhkan perubahan organisasional yang cukup banyak dan proyek sistem yang rumit pengelolaannya (Collin 2002). Apabila integrasinya tidak dikelola dengan baik, perusahaan akan memiliki sekumpulan sistem warisan yang berbeda-beda dan tidak memiliki sistem kerja yang jelas dan terstruktur akibat penyatuan dua sistem dari perusahaan yang berbeda (Motiwalla & Thompson, 2009). Tanpa kesuksesan dari integrasi sistem, manfaat yang diantisipasi dari merger tidak dapat diwujudkan, atau bahkan lebih buruknya, perusahaan yang terbentuk dari merger tidak dapat melaksanakan proses bisnisnya dan kehilangan konsumennya.

2.3. Fase-Fase Manajemen Perubahan

Untuk menjamin pelaksanaan manajemen perubahan yang efektif, dibutuhkan aktivitas manajemen perubahan yang sistematis, terencana, dan termonitor dengan baik. Manajemen perubahan memiliki sejumlah fase yang harus menjadi perhatian penting. Pertama, fase keberakhiran, merupakan fase untuk meninggalkan sistem lama. Fase ini memperlihatkan suatu keadaan dimana terjadi suasana depresi atau hiperaktif di dalam organisasi dan kondisi dimana para pimpinan harus mulai mencoba merencanakan dan mengkomunikasikan perubahan keseluruhan unit kerja dengan kesadaran yang tinggi. Kedua, fase netral, merupakan fase untuk memperoleh dukungan sebanyak mungkin orang di dalam organisasi agar mau segera melakukan perubahan secara signifikan. Fase ini merujuk pada keadaan dimana berbagai inisiatif perubahan dilakukan oleh sejumlah besar orang-orang di dalam organisasi untuk berbagai level manajemen dengan sejumlah tantangan berupa konflik, pertengkaran, kegagalan, dan keberhasilan yang tidak signifikan. Terakhir, fase memulai dari awal, merupakan fase untuk menerapkan sistem baru yang disertai dengan usaha untuk mengukur tingkat efisiensi dan efektivitas sistem tersebut sehingga manfaat dari perubahan tersebut benar-benar dirasakan oleh pemakai sistem (Kotter, 2002).

2.4. Pendekatan Manajemen Perubahan

Dalam usaha untuk menganalisa bermacam-macam implikasi operasional strategi pada lingkungan yang berubah dengan cepat, CEO dan manajer sering terkekang oleh banyaknya issue yang kelihatannya menekan pada tujuan mereka. Untuk menghadapi hal ini, perusahaan-perusahaan yang dinamis harus melibatkan diri mereka pada implementasi kerangka yang diformulasikan untuk menghasilkan perubahan (Stapleton, 2004). Tidak mungkin menghasilkan perubahan secara efektif pada sebuah basis ad hoc (pada basis itu sendiri). Untuk melakukan itu, adalah yang paling penting untuk beraksi terhadap perubahan daripada mengantisipasi perubahan itu dan memilih suatu strategi untuk bereaksi kepadanya (Kotter, 2002). Untuk berhasil dan menjadi pemenang perubahan, organisasi memerlukan suatu kerangka untuk menentukan garis faktor dan untuk menghadapi serta berhasil menghadapi tantangan bisnis dihadapan mereka. Kerangka ini dapat dipakai oleh perusahaan-perusahaan untuk menjadi modal pada kekuatan-kekuatan mereka menyesuaikan pada tuntutan pasar dan mengembangkan posisi bersaing yang lebih baik untuk mengurus perubahan menjadi lebih efektif. Adapun metodologi perubahan organisasi meliputi fase-fase penentuan

diagnostik, merancang kembali organisasi, transformasi organisasi, dan perbaikan yang terus menerus (Collin, 2002). Penentuan diagnostik adalah penentuan mengenai keadaan organisasi saat ini yang sedang dipelajari. Merancang kembali organisasi adalah untuk membatasi kembali struktur organisasi, proses kritis, tugas operasional dan kebudayaan untuk membuat perusahaan bisa mengurus perubahan-perubahan secara efektif dan meningkatkan persaingannya. Transformasi organisasi adalah fase implementasi dari proyek perubahan. Jadwal implementasi dan indikator penampilan perubahan juga dikembangkan, program perubahan dan strategi dilakukan, dilacak dan diperbaiki. Perbaikan yang terus menerus adalah penilaian dari terjaminnya program perubahan yang dibiarkan lewat waktu. Ini membantu untuk meningkatkan kemampuan dari organisasi untuk menyesuaikan perubahan-perubahan sekarang dan masa depan pada lingkungan bisnis dengan menyediakan infrastruktur untuk mengevaluasi dan memelihara strategi perubahan dan program perubahan.

2.5. Teori Pendekatan Solusi Total

Manajemen proyek terpadu merupakan sebuah solusi total karena konsep tersebut tidak saja dibangun dengan mempertimbangkan siklus eksekusi lengkap yaitu strategi, implementasi, dan operasi. Namun juga memperhatikan terciptanya sejumlah objektif dalam setiap fase pelaksanaannya yang lebih dikenal sebagai 5A. Fase *Awareness*, seluruh stakeholder benar-benar mengerti mengapa sebuah proyek harus ada/dilaksanakan. Fase *Alignment*, seluruh stakeholder benar-benar memahami hasil atau output apa yang diinginkan dari sebuah proyek, ruang lingkup dan batas proyek, sumber daya dan dukungan fasilitas yang diperlukan, serta target dan durasi waktu yang telah ditetapkan. Fase *Action*, seluruh orang yang terlibat dalam proyek dapat melaksanakan atau mengeksekusi aktivitas di dalam proyek secara sistematis dan terintegrasi. Fase *Adoption*, seluruh stakeholder sepakat untuk menggunakan manajemen proyek terpadu sebagai bahasa bersama dalam melaksanakan proyek demi tercapainya proses yang efektif dan efisien. Fase *Assurance*, seluruh orang yang terlibat akan meningkat kompetensi dan keahliannya di dalam mengelola sebuah proyek dan akan menjadi bagian dari budaya perusahaan (Chan, et.al., 2004).

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini berbentuk survei dan menggunakan metode penelitian deskriptif. Metode pengumpulan datanya terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer berasal dari hasil wawancara dan pengamatan secara langsung. Sementara untuk data sekunder berasal dari studi pustaka. Penelitian ini menggunakan variabel tunggal yakni mengelola perubahan dan implementasi dalam proyek sistem informasi. Penelitian ini menggunakan konsep manajemen proyek terpadu melalui 4 tahapan penting, yakni tahap penentuan diagnostik, merancang kembali organisasi, transformasi organisasi, dan perbaikan yang terus menerus dengan alat bantu diagram Delta Matrix (Collin, 2002). Diagram ini mencakup 9 elemen penting, yakni *purpose, people, process, scope, support, schedule, strategy, structure, dan system*. Respondennya berasal dari beberapa perusahaan yang sudah melakukan proyek sistem informasi.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Mengendalikan Faktor-Faktor Resiko

Dalam mengendalikan resiko kegagalan dalam mengelola perubahan dan implementasi proyek sistem informasi dapat melalui penguasaan perangkat integrasi internal, memiliki perangkat perencanaan dan pengendalian formal, dan keterlibatan

pengguna yang tinggi. Kemampuan melakukan integrasi internal sangat penting dalam membantu mengerjakan proyek-proyek teknologi informasi yang rumit dan menantang. Seorang pimpinan proyek harus memiliki pengalaman dari segi teknis dan administratif dalam bidang tersebut. Selain itu, juga harus memiliki latar belakang manajemen proyek dan teknis yang kuat, dan anggota timnya sebaiknya sangat berpengalaman. Perangkat perencanaan dan pengendalian formal dapat menggunakan metode diagram Gantt dan PERT. Melalui diagram ini dapat membantu para manajer mengidentifikasi adanya penyempitan dan menentukan dampak yang akan muncul dari masalah terhadap waktu penyelesaian proyek. Berikutnya adalah keterlibatan pengguna harus betul-betul mendapatkan perhatian penuh, karena merekalah yang nantinya akan menggunakan sistem tersebut. Partisipasi dalam aktivitas implementasi mungkin tidak cukup untuk mengatasi masalah pengguna yang menolak perubahan organisasional yang muncul. Pengguna yang berbeda dapat dipengaruhi oleh sistem yang berbeda pula. Sementara beberapa pengguna mungkin menyambut sistem yang baru karena membawa perubahan yang mereka rasakan menguntungkan mereka, para pengguna yang lain mungkin menolak perubahan ini karena merasa perubahan ini merusak kepentingan mereka. Untuk itu, strategi implementasi tidak hanya harus mendukung partisipasi dan keterlibatan pengguna, tetapi juga harus menangani masalah kontrainplementasi. Oleh karena itu, untuk menghindari penolakan dari pengguna meliputi meminta partisipasi pengguna, mendidik dan melatih pengguna, mengeluarkan perintah dan kebijakan manajemen.

4.2. Faktor-faktor Organisasional

Iklim dari lingkungan organisasional juga perlu mendapatkan perhatian serius, karena sistem baru yang diusulkan pasti akan mempengaruhi struktur organisasi, sikap, pengambilan keputusan, dan operasi. Supaya berhasil mengintegrasikan sistem informasi dengan organisasi, analisis dampak organisasional yang menyeluruh dan sepenuhnya perlu mendapatkan perhatian serius selama upaya pengembangan. Adapun faktor-faktor yang perlu mendapatkan perhatian meliputi partisipasi dan keterlibatan pekerja, perancangan pekerjaan, pemantauan standar dan kinerja, ergonomi (perlengkapan, antarmuka pengguna, dan lingkungan pekerjaan), prosedur penyelesaian masalah karyawan, kesehatan dan keamanan, kesesuaian dengan peraturan pemerintah.

4.3. Rancangan Socioteknis

Rancangan socioteknis terdiri dari rancangan teknis dan sosial yang terpisah. Rancangan sosial menjelajahi struktur-struktur kelompok kerja dan alokasi tugas yang berbeda, serta rancangan dari masing-masing pekerjaan. Solusi teknis yang diusulkan kemudian dibandingkan dengan solusi sosial yang diusulkan. Solusi yang paling memenuhi sasaran sosial dan sasaran teknis dipilih untuk dijadikan rancangan akhirnya. Hasil rancangan ini diharapkan menghasilkan suatu sistem informasi yang menggabungkan efisiensi teknis dengan sensitivitas pada kebutuhan organisasional dan manusia, yang mengarah pada kepuasan kerja dan produktivitas yang lebih tinggi.

4.4. Kesuksesan Manajemen Perubahan dan Implementasi

Kunci sukses manajemen perubahan dan implementasi proyek sistem informasi terletak pada beberapa faktor utama yang masing-masing terkait dengan keberhasilan proses, yaitu harus memiliki perencanaan strategi eksekusi yang jelas sehingga dapat menjadi sebuah katalisator ampuh dalam menjalankan proses transisi yang efektif dan

efisien, membuat orang paham akan dampak luas dari dilakukannya perubahan, mengkomunikasikan perubahan melalui penjelasan yang menyentuh aspek rasional maupun emosional, melanjutkan terus proses komunikasi ke berbagai pihak yang berkepentingan hingga benar-benar diperoleh pemahaman yang jelas mengenai proses perubahan yang akan dilaksanakan, menjaga agar orang-orang di dalam organisasi benar-benar fokus dalam melaksanakan perubahan dan tidak diganggu dengan hal-hal lainnya, mendayagunakan sumberdaya manusia di dalam organisasi agar masing-masing dari mereka mampu untuk melaksanakan proses perubahan, mengajak sponsor, agen perubah, dan mereka yang berkepentingan dengan proses perubahan agar tetap memiliki komitmen tinggi dan selalu sejalan dalam mengeksekusi proses perubahan, memperlihatkan komitmen penuh dari berbagai pihak untuk melakukan perubahan dalam bentuk pengalokasian sumberdaya yang memadai dan pemberian petunjuk yang jelas akan arah perubahan. Perubahan yang efektif merupakan suatu bentuk persamaan dari kualitas suatu perubahan dan kemampuan untuk dapat menerima perubahan. Kualitas perubahan berkaitan dengan aspek teknis dari perubahan yang dilakukan harus jelas dan dapat dipahami. Sementara kemampuan menerima perubahan berhubungan erat dengan aspek manusiawi karena berkaitan dengan faktor emosional, antusiasme, dan kegembiraan. Perusahaan yang dapat bertahan dan memiliki kemampuan untuk bersaing dalam dinamika pasar global adalah perusahaan yang senantiasa selalu melakukan perubahan secara berkelanjutan.

Keterkaitan ini dapat direlasikan dalam bentuk hubungan antara manajemen proyek terpadu dengan 9 elemen penting dalam manajemen perubahan dan implementasi proyek sistem informasi. Model relasi ini dapat dideskripsikan dalam model berikut ini: Jika tujuan dan prosesnya jelas, dan dengan orang yang tepat maka akan tercapai kinerja yang tinggi. Jika tujuan jelas dan strateginya sesuai dan dengan ruang lingkup yang tepat maka fokus perubahan dan implementasi akan mudah dilakukan. Jika strateginya sesuai kondisi dan output sistem dapat dicapai, maka dengan struktur organisasi proyek yang tepat, kerangka yang menghubungkan seluruh output subsistem yang ada dapat disepakati bersama. Jika output sistem dapat dicapai dan prosesnya efisien dengan penjadwalan yang tepat, maka sejumlah tahapan akan mudah dievaluasi. Jika output sistem dapat dicapai dan tujuannya jelas, dan dengan dukungan yang tepat, maka kinerja sistem dapat menjadi lebih baik. Jika prosesnya efisien dan strateginya tepat, maka dengan dukungan yang tepat, sumberdaya yang dibutuhkan dapat diadakan dengan mudah.

Berikut ini merupakan sejumlah elemen penting yang dapat memperlihatkan suatu rangkaian proses melakukan manajemen perubahan. Kekurangan untuk setiap elemen dapat menyebabkan kegagalan mencapai perubahan yang maksimal. Elemen-elemen tersebut adalah harus memiliki visi yang jelas dan terstruktur, menguasai ketrampilan yang dibutuhkan dalam melakukan proses transisi, mendapatkan dukungan penuh dari semua unsur yang terlibat dalam penerapan sistem teknologi informasi, memiliki dan mampu memanfaatkan ketersediaan sumberdaya yang diperlukan, dan memiliki rencana kegiatan yang jelas dan mudah untuk dipahami dan dilaksanakan. Selain itu, kadang perusahaan sulit melakukan perubahan karena masa lalu terbukti cukup berhasil, takut terhadap hal yang tidak pasti, susah merubah kebiasaan sehari-hari, proses perubahan berlangsung terlalu cepat, tidak ada komunikasi mengenai manfaat perubahan, memilih orang yang salah untuk mengkomunikasikan perubahan, kesulitan merubah paradigma dari berpikir pasif kearah proaktif, ketidakjelasan akan

rincian proses yang harus dilalui, melakukan perubahan ketika perubahan tidak diperlukan, dan tidak melakukan perubahan ketika perubahan perlu dilakukan.

Sementara keberhasilan melakukan implementasi perubahan bergantung kepada membuat orang/pengguna paham akan dampak luas dari dilakukannya perubahan. Mengkomunikasikan perubahan melalui penjelasan yang menyentuh aspek rasional maupun emosional. Melanjutkan terus proses komunikasi ke berbagai pihak yang berkepentingan hingga benar-benar diperoleh pemahaman yang jelas mengenai proses perubahan yang akan dilaksanakan. Menjaga agar orang-orang di dalam organisasi benar-benar fokus dalam melaksanakan perubahan dan tidak diganggu dengan hal-hal lainnya. Mendayagunakan sumberdaya manusia di dalam organisasi agar masing-masing dari mereka mampu melaksanakan proses perubahan dan implementasinya. Memperlihatkan komitmen penuh dari berbagai pihak untuk melakukan perubahan dalam bentuk pengalokasian sumberdaya yang memadai dan pemberian petunjuk yang jelas akan arah perubahan.

5. KESIMPULAN

Dukungan dan pengendalian dari pihak manajemen atas proses manajemen perubahan dan implementasi juga penting, begitu pula mekanisme untuk menghadapi tingkat resiko dari setiap proyek sistem informasi yang baru. Faktor-faktor resiko proyek dapat dikendalikan hingga batas tertentu dengan pendekatan berjaga-jaga terhadap manajemen proyek sistem informasi. Tingkat resiko untuk setiap proyek menjadi penentu dari campuran antara perangkat integrasi internal, eksternal dan perangkat perencanaan dan pengendalian formal yang akan diterapkan. Strategi yang tepat dapat diterapkan untuk memastikan ketepatan tingkat keterlibatan pengguna dalam proses pengembangan sistem dan untuk meminimalisasi penolakan dari pengguna. Rancangan sistem informasi dan keseluruhan proses implementasi sebaiknya dikelola sebagai perubahan organisasional yang terencana. Rancangan Siosioteknis bertujuan untuk mendapatkan gabungan yang optimal dari solusi-solusi rancangan sosial dan teknis. Kunci keberhasilan manajemen perubahan dan implementasinya sangat bergantung kepada komitmen perusahaan. Kemampuan mengkomunikasikan perubahan melalui penjelasan yang menyentuh aspek rasional maupun emosional. Melanjutkan terus proses komunikasi ke berbagai pihak yang berkepentingan. Benar-benar fokus dalam melaksanakan perubahan dan tidak diganggu dengan hal-hal lainnya. Mendayagunakan sumberdaya manusia agar mampu melaksanakan proses perubahan dan implementasinya.

DAFTAR RUJUKAN

- Baltzan, Paige., and Phillips, Amy., 2009, *Business Driven Information Systems*, McGraw-Hill/Irwin Companies, Inc.
- Bridges, William., 2001, *The Way of Transition*, Perseus Publishing: Cambridge, Massachusetts.
- Chan, K.C., Peter Ong, and R. Eko Indrajit, 2004, *Integrated Project Management*, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Collin, Coulson., 2002, *Transforming The Company: Manage Change, Compete and Win*, 2nd Edition, Kogan Page, London.
- Carr, Nicholas G., 2003, *IT Doesn't Matter*, Harvard Business Review, May, pp.41-49.

- Kendall Kenneth E., and Kendall, Julie E., *System Analysis And Design*, Seventh Edition, Pearson Education Inc., 2008.
- Kotter, John., 2002, *The Heart of Change*, Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.
- McKeen, James D., and Smith, Heather A., 2009, *IT Strategy in Action*, Pearson International Edition.
- Motiwalla, Luvai F., and Thompson, Jeff., 2009, *Enterprise Systems for Management*, Pearson Education, Inc.
- Parker, Marilyn M., 1996, *Strategic Transformation and Information Technology: Paradigms For Performing While Transforming*, Prentice-Hall., Inc.
- Schilling, Melissa A., 2005, *Strategic Management of Technological Innovation*, McGraw-Hill/Irwin Companies Inc.
- Stapleton, James J., 2004, *Executive's Guide To Knowledge Management: Puncak Keunggulan Kompetitif*, Penerbit Erlangga.
- Ulrich, Dave., 2001, *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*, Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.