

# PENERAPAN *CHANGE MANAGEMENT* UNTUK PENINGKATAN PROSES BISNIS DALAM MERAIH KEUNGGULAN KOMPETITIF ORGANISASI

Aradea<sup>1</sup>, Ade Yuliana<sup>2</sup>, Hidayatulah Himawan<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Teknik Informatika Universitas Siliwangi Tasikmalaya

<sup>2</sup>Teknik Informatika STMIK Tulus Cendekia Bandung

<sup>3</sup>Teknik Informatika UPN "Veteran" Yogyakarta

e-mail : aradea.sisfo09@gmail.com; yuliana.sisfo09@gmail.com;

## Abstrak

*Lingkungan bisnis merupakan faktor yang sangat berpengaruh pada proses bisnis sebuah organisasi, perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis harus dapat direspon secara positif oleh organisasi, supaya organisasi tersebut dapat bertahan hidup dan meraih keunggulan kompetitif. Change management merupakan serangkaian proses yang digunakan untuk memastikan bahwa perubahan yang signifikan dapat dilakukan secara terkontrol dan sistematis, untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan dalam rangka meningkatkan keterlibatan dan pencapaian tujuan organisasi untuk melakukan transformasi yang efektif. Pada makalah ini akan dibahas penerapan change management dengan pendekatan manajemen proyek perubahan yang mengadopsi dari model yang dikemukakan John P. Kotter dan William Bridges, kajian ini akan memberikan pemahaman tentang pengetahuan secara teori dan menggabungkannya antara practical tool dan metodologi manajemen proyek dalam mengelola proses perubahan yang kompleks. Untuk melengkapi kajian dari penelitian, pada makalah ini dilengkapi dengan pembahasan sebuah studi kasus.*

**Kata kunci :** *Change Management, Transition Model, Manajemen Proyek dan Perubahan.*

## 1. PENDAHULUAN

Sebuah organisasi atau perusahaan agar dapat bertahan hidup di lingkungan bisnis yang kompetitif harus terus-menerus melakukan perubahan proses bisnisnya, yang disesuaikan dengan perkembangan kondisi pasar. Secara aktif merespon positif perubahan-perubahan yang terjadi, peluang dan ancaman, memperkuat integrasi sumber daya perusahaan baik internal maupun eksternal serta mengoptimalkan semua area fungsi bisnis. Untuk dapat meraih dan mempertahankan suatu keunggulan kompetitif, perusahaan harus menanggapi situasi baru secara proaktif, terukur dan tangkas. Apabila sebuah organisasi tidak tanggap terhadap perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnisnya, maka organisasi tersebut secara tidak langsung sudah mematikan pasarnya sendiri. Dalam artian *work system* yang ada pada *process business* organisasi tersebut tidak akan dapat memberikan *benefit* bagi organisasi, karena tidak sesuai lagi dengan tujuan atau kebutuhan. *Work system* yang pernah dilakukan pada masa lalu dan meraih sebuah kesuksesan, belum tentu berlaku pada saat ini dan kedepan. Dengan demikian sebuah *change management* merupakan hal yang penting untuk diperhatikan organisasi, untuk keberlangsungan hidupnya dan meraih keunggulan kompetitif.

Kajian dalam penelitian ini akan membahas secara sistematis tentang pengelolaan proses perubahan melalui proses transisi, model perubahan yang digunakan adalah model yang diperkenalkan oleh John P. Kotter melalui 8 (delapan) tahapan proses perubahan untuk menciptakan perubahan utama yang penting untuk dilakukan, serta pembahasan manajemen transisi yang merupakan faktor penting penunjang keberhasilan dari proses perubahan yang dikemukakan oleh William Bridges. Implementasi praktis dari metodologi yang digunakan untuk proses perubahan ini melalui pendekatan manajemen proyek dan faktor-faktor kunci keberhasilannya. Langkah - langkah praktis yang dirancang diarahkan untuk dapat memastikan bahwa *change management* dapat dilakukan dengan cara yang aktif serta dapat menunjukkan nilai - nilai untuk meraih keunggulan, bertindak dengan kematangan, integritas dan tanggung jawab, dapat melibatkan pengguna system, mendorong inovasi, kreativitas dan keluasan visi.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Change Management

*Change Management* adalah serangkaian proses yang digunakan untuk memastikan bahwa perubahan strategis yang signifikan dalam organisasi dilakukan secara terkontrol dan sistematis, untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan dalam rangka meningkatkan keterlibatan dan pencapaian tujuan organisasi untuk transformasi efektif. Pencapaian perubahan yang berkelanjutan dimulai dengan pemahaman yang jelas tentang keadaan organisasi saat ini, diikuti dengan pelaksanaan strategi yang tepat dan ditargetkan.

Fokus dari *Change Management* adalah pada hasil perubahan yang akan dihasilkan, pengaturan baru harus bisa dipahami. Perubahan proses biasanya berlaku untuk tugas dan/ atau perubahan struktur, dan dapat pula berupa: Tambahan atau Transformasional dan Situasional. Strategi *Change Management* yang

komprehensif harus mengarah ke tujuan yang diinginkan dan menciptakan rasa kepemilikan, sehingga memungkinkan perbaikan berkelanjutan, terukur dan membangun kemampuan untuk menghadapi perubahan di masa depan.

### **2.1.1. Delapan Tahap Proses Kotter's Untuk Menciptakan Perubahan Utama**

#### **1. Membangun Rasa urgensi**

Membantu orang lain melihat perlunya perubahan dan pentingnya segera bertindak ; Meneliti realitas pasar yang kompetitif (SWOT matriks) ; Mengidentifikasi dan mendiskusikan (potensi) krisis

#### **2. Menciptakan Panduan Koalisi**

Pastikan ada satu kelompok yang *powerful* untuk membimbing perubahan, dengan keterampilan kepemimpinan, bias untuk tindakan, kredibilitas, kemampuan berkomunikasi, otoritas dan kemampuan analisis; Membangun tim dan membentuk pembimbing koalisi yang berpengaruh; Membentuk sebuah kelompok yang cukup kuat untuk memimpin dan mempengaruhi perubahan; Mendapatkan kelompok untuk bekerja sama seperti sebuah tim.

#### **3. Mengembangkan Visi dan Strategi**

Memperjelas bagaimana masa depan akan berbeda dengan yang lalu, dan bagaimana akan membuat realitas di masa depan ; Menciptakan sebuah visi untuk membantu secara langsung usaha perubahan; Mendapatkan visi dan strategi yang tepat (*Vision Building*); Mengembangkan strategi untuk mencapai visi

#### **4. Mengkomunikasikan Visi Perubahan**

Pastikan sebanyak mungkin orang lain memahami dan menerima visi dan strategi; Menggunakan setiap *vehicle* yang mungkin untuk terus menerus mengkomunikasikan visi baru dan strategi (Komunikasi Strategi & Rencana, *Storytelling Tool*); Memiliki peran model koalisi yang diharapkan untuk membimbing perilaku staf.

#### **5. Memberdayakan Aksi Broad-Based**

Hapus sebanyak mungkin hambatan sehingga dapat mewujudkan visi menjadi kenyataan; Mengaktifkan orang lain untuk bertindak atas visi tersebut dengan menyingkirkan hambatan, mendorong pengambilan risiko; Mengubah sistem atau struktur yang melemahkan visi perubahan

#### **6. Membangkitkan Kemenangan Jangka Pendek**

Buat beberapa perubahan yang terlihat, menjelaskan kesuksesan secepat mungkin; Perencanaan dan menghasilkan kemenangan jangka pendek/ peningkatan kinerja; Membuat kemenangan orang lain; Mengakui dan menghargai orang-orang yang mungkin membuat kemenangan.

#### **7. Keuntungan konsolidasi dan Memproduksi Perubahan Lagi**

Lebih cepat setelah keberhasilan pertama; Tidak membiarkannya melaju terus, konsolidasi perbaikan dan mempertahankan momentum untuk perubahan; Gunakan peningkatan kredibilitas untuk mengubah semua sistem, struktur dan kebijakan yang tidak cocok satu sama lain dan tidak sesuai dengan upaya transformasi; Merekrut, mempromosikan dan mengembangkan orang-orang yang bisa mengimplementasikan visi perubahan; Menghidupkan kembali proses dengan proyek-proyek baru, tema dan agen perubahan

#### **8. Anchoring Pendekatan Baru dalam Kebudayaan**

Berpegang pada cara-cara berperilaku baru, dan pastikan mereka berhasil hingga mereka menjadi bagian dari budaya kelompok; Menciptakan kinerja yang lebih baik melalui perilaku pelanggan dan berorientasi produktivitas, kepemimpinan yang lebih lagi dan manajemen yang lebih efektif; Mengartikulasikan hubungan antara perilaku baru dan keberhasilan organisasi.

## **2.2 Transition Model**

### **2.2.1. Tiga Tahapan Bridge's Untuk Mengelola Model Transisi**

William Bridges berfokus pada transisi dan perubahan psikologis yang ada di balik perubahan organisasi yang signifikan. Dia berpendapat bahwa perubahan situasi tidak sulit bagi perusahaan untuk membuatnya sebagai transisi psikologis dari orang yang terkena dampak perubahan itu. Teori William Bridges melibatkan tiga tahap proses:

1. **Ending, Losing, Letting** - meminta individu untuk melepaskan cara-cara yang dulu, membantu individu menanggapi rasa kehilangan mereka, mempersiapkan mental untuk berubah dan mempertimbangkan resistensi terhadap perubahan.
2. **The Neutral Zone** - ditandai dengan perasaan bingung dan disorientasi karena perubahan, untuk mengatasi fase ini diperlukan lebih banyak energi untuk penyusunan kembali psikologis kritis. Tahapan ini membantu membuat orang melalui dan memanfaatkan semua kebingungan dengan mendorong mereka untuk menjadi inovator. Rencana baru, gambar, tujuan, dan peran dikomunikasikan.
3. **The New Beginning** - Ini merupakan awal baru, membutuhkan orang untuk berperilaku dengan cara baru, mengembangkan identitas baru, energi pengalaman baru, dan menemukan tujuan baru yang membuat perubahan mulai bekerja. Fokus telah bergeser ke visi baru. Mendorong antusiasme, pelatihan, ritual baru, dan insentif adalah alat yang dapat fokus pada orang-orang yang berusaha bekerja dengan cara baru.

## **3. METODOLOGI**

### **Pendekatan Manajemen Proyek**

Dalam melaksanakan proyek yang sukses, semua proyek harus memiliki visi, perubahan yang jelas konsisten dan sponsor yang kuat serta prioritas untuk sumber daya yang efektif. Pendekatan perencanaan siklus proyek perubahan yang dibahas di bawah ini, mengadopsi pertimbangan utama Model Kotter, yaitu mengidentifikasi dan menerapkan pertimbangan pada berbagai tahap siklus perencanaan proyek dan mengarah ke beberapa *output* nyata dalam hal strategi dan rencana. Tahapan perencanaan proyek secara umum fokus pada:

#### 1. Tahapan Pre-approval

Selama tahap ini kita dapat mempertimbangkan tahap **satu** dan **dua** pada proses model Kotter. Tujuan dari tahap ini adalah untuk mengidentifikasi kesempatan untuk perbaikan proses atau pemilihan masalah yang harus diselesaikan. Untuk mempersiapkan dan menyetujui keseluruhan perencanaan proyek, mendapatkan persetujuan yang relevan, untuk menentukan persyaratan stakeholder dan untuk mengkonfirmasi proyek harus tetap dilanjutkan.

#### 2. Tahapan Diagnosis dan Scoping

Selama tahapan diagnosis dan lingkup proyek, kita dapat mempertimbangkan tahap **dua** dan **tiga** proses model Kotter. Fase ini memiliki tujuan sebagai pengukuran untuk menyoroti kinerja area bisnis utama. Tujuan dari tahap ini meliputi pengumpulan semua data yang diperlukan, proses saat ini dan mengukur kinerja organisasi, memahami apa yang ada dalam lingkup dan keluar dari ruang lingkup proyek, menentukan pengukuran rinci yang harus diambil dan untuk mendapatkan manajemen penerimaan masalah.

#### 3. Tahapan Idea/ Concept Development

Dalam tahap ini kita dapat menerapkan tahap **keempat** proses model Kotter. Tujuan dari fase ini adalah mengembangkan beberapa pilihan untuk mengatasi masalah atau kesempatan. Tujuan ini termasuk memprioritaskan masalah kinerja, mengidentifikasi peran tim manajemen perubahan dan tanggung jawabnya, membentuk proses akar penyebab masalah/ kinerja, mempersiapkan pilihan untuk perubahan pada proses / organisasi, menilai kesiapan organisasi untuk perubahan, mengidentifikasi dan menilai risiko dan rencana pengembangan untuk mengurangi risiko, ancaman dan peluang serta untuk menetapkan komitmen manajemen untuk proses perubahan.

#### 4. Tahapan Design dan Development

Selama fase ini kita menerapkan tahap **kelima** proses model Kotter. Merupakan sebuah nilai pemodelan *enterprise*. Tujuan dari tahap ini adalah menyiapkan solusi untuk implementasi *enterprise wide*. Tujuan utama tahap ini adalah untuk memastikan visi dan target yang direncanakan untuk memenuhi kebutuhan stakeholder dan harapan organisasi, untuk memastikan pilihan-pilihan untuk proses perubahan didefinisikan dalam detail yang cukup untuk memenuhi masalah dan kesempatan, untuk pengembangan diidentifikasi dan pencocokan yang lengkap tentang rencana yang diperlukan untuk pelaksanaan.

#### 5. Tahapan Implementasi

Dalam tahap implementasi kita bisa menerapkan tahap **enam**, **tujuh** dan **delapan** dari proses model Kotter. Tujuan dari tahap ini adalah untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan terhadap kinerja. Untuk mempersiapkan dan menyetujui pelaksanaan rencana *enterprise wide* dan sumber daya, memberikan komunikasi yang disesuaikan dengan organisasi, memastikan semua staf memahami perlunya perubahan, untuk mempersiapkan dan melatih semua staf dan stakeholder kunci untuk perubahan dalam proses dan / atau struktur, mengelola masalah / konflik begitu mereka muncul, dan memastikan manfaat yang direncanakan tercapai.

#### 6. Tahapan Post Implementation Review

Tujuan dari tahap ini adalah untuk menjaga atau memelihara *benefit*. Tujuan harus dipenuhi untuk mempertahankan *benefit* antara lain: menyerahkan kegiatan proses pengembangan yang berkesinambungan ke *day to day* manajemen, mengkomunikasikan hasilnya kepada organisasi, menangkap, merekam dan mengkomunikasikan pelajaran kepada tim manajemen perubahan yang lebih luas dan informasi berguna lainnya untuk proyek perubahan di masa depan, mengambil pendekatan *best practice* untuk referensi di masa mendatang dan untuk memastikan tujuan kinerja yang dipelihara dan proses peningkatan yang terus menerus.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam pembahasan studi kasus ini *enterprise domain* yang dijadikan tempat penelitian adalah sebuah instansi pemerintahan (IP). Kunci utama perubahan pada IP terkait dan didorong oleh posisi kompetitif organisasi terhadap layanan konsultatif serta instansi lainnya sejenis yang ada diseluruh Indonesia, dalam hal peningkatan layanan sekaligus monitoring bagi pihak terkait (*customer*), dengan tujuan untuk meraih keunggulan kompetitif bagi organisasi sesuai visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi.

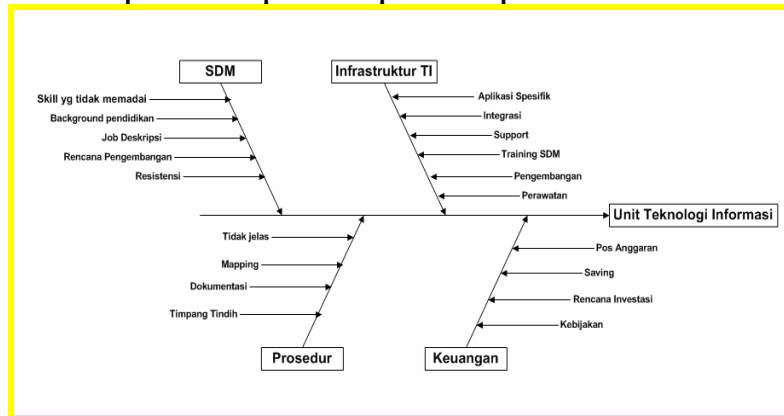
*Environment* dari sistem yang ada telah banyak mengalami perubahan dalam hal pelaksanaan fungsi bisnis beserta variabel variabel pendukung lainnya, misalnya dari dimensi infrastruktur, proses, orang-orang, dan budaya yang ada di *customer*, *stakeholder* dan *competitor*. Dalam menanggapi perubahan-perubahan tersebut tentunya IP harus mengubah dan meningkatkan cara untuk memberikan layanan dan monitoring untuk memenuhi semua kebutuhan. Dalam hal ini IP harus beradaptasi dan melakukan adaptasi terhadap perubahan yang berarti, IP tidak bisa hanya menjalankan praktek-praktek yang pernah dilakukan dan mengharapkan memperoleh keberhasilan seperti yang terjadi dimasa lalu, karena praktek-praktek dimasa lalu yang pernah

dilakukan mungkin tidak berlaku lagi saat ini karena lingkungan sudah berubah. Oleh karena itu, dalam hal ini jika IP ingin meraih dan mendapatkan keunggulan kompetitif, harus fokus dan melakukan perubahan pada tujuan strategis, memiliki pemikiran jauh kedepan dan cemerlang, serta harus menanggapi situasi baru secara proaktif, terukur dan tangkas. Dalam studi kasus ini, pendekatan yang digunakan dalam melakukan *change management* pada IP digunakan pendekatan manajemen proyek perubahan. Tahapan perencanaan proyek yang dilakukan adalah sebagai berikut :

#### 4.1 Pre-approval

Aktivitas - aktivitas yang dilakukan pada tahapan ini adalah sebagai berikut :

##### 1. Mengidentifikasi kesempatan untuk perbaikan proses dan pemilihan masalah



Gambar 1. Fishbone Diagnostic

Dari gambar 1 dapat diidentifikasi penyebab dari semua masalah yang terjadi pada intinya adalah tidak adanya Unit/ Divisi/ Departemen Teknologi Informasi (TI) yang secara khusus memiliki tugas untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, kondisi yang ada saat ini fungsi/ tugas dari masing-masing Departemen TI tersebut terdapat di masing-masing unit bisnis yang ada dan bekerja seperti “pemadam kebakaran”, saat ada permasalahan baru melakukan penanganan, dan tidak memiliki perencanaan strategis yang terstruktur untuk pengelolaan TI sebagai pendukung organisasi, serta sumber daya manusia yang menangani permasalahan TI bukan dari disiplin ilmu yang sesuai. Selain hal tersebut teknologi sebagai salah satu *enabler* dalam pencapaian tujuan organisasi belum dioptimalkan secara maksimal, terutama dalam hal integrasi sistem, unit-unit bisnis yang ada kurang memiliki akses informasi yang cepat dan seragam sehingga hal ini dapat memperlambat kinerja unit bisnis tersebut. Prosedur dari penanganan permasalahan TI belum terdokumentasi dan belum jelas serta kebijakan pengaturan anggaran dan investasi belum direncanakan untuk pengembangan atau pengadaan infrastruktur TI.

##### 2. Perencanaan manajemen proyek perubahan

Langkah selanjutnya, untuk merealisasikan proyek perubahan ini adalah mempersiapkan rencana proyek untuk mendapatkan persetujuan dari pihak manajemen, dengan membuat sebuah *project plan*. Rencana proyek digunakan untuk disampaikan kepada pimpinan untuk dukungan dan persetujuan formal proyek. Rencana ini menguraikan tujuan proyek, link ke bisnis inti dan ruang lingkup. Serta untuk mengidentifikasi risiko, asumsi dan kendala, indikator kinerja utama, biaya jadwal proyek, dan petugas yang bertanggung jawab. Rencana tersebut harus disetujui sebelum proyek dimulai.

##### 3. Menciptakan visi dan tujuan bersama

Untuk melengkapi rencana proyek yang dibuat, maka penting untuk membangun pemahaman bersama tentang tujuan bersama, serta untuk menghasilkan gambaran yang jelas tentang pencapaian kesuksesan masa depan, dengan dilakukannya *change management*. *Visioning* adalah sebuah proses yang sangat penting dalam memfokuskan semua yang terlibat. *Visi* adalah gambaran mental dari apa yang besok akan terlihat. Menciptakan sebuah visi efektif merupakan sarana untuk memilih mana perubahan dapat diimplementasikan dalam organisasi yang kompleks. Berikut Langkah-langkah kunci yang dilakukan:

###### Langkah 1: Define Team Purpose

- Pembentukan tim harus memperhatikan model tuckman melalui 4 tahapan untuk kematangan sebuah tim, yaitu *forming*, *storming*, *norming* dan *performing*, Tujuan pembentukan tim perubahan disini adalah untuk merumuskan, menganalisis, merancang dan menerapkan proyek perubahan untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam meraih keunggulan kompetitif.
- Kebutuhan pelanggan dan kepentingan stakeholder adalah faktor utama yang harus diperhatikan tim,
- Kontribusi tim dalam hal masukan untuk visi misi organisasi adalah perbaikan kinerja dari proses bisnisnya, sehingga misi yang dicanangkan dapat dijalankan secara efektif dan efisien.

###### Langkah 2: Create Future

Kondisi kematangan organisasi IP menjadi tema utama dalam gambaran masa depan yang di rencanakan oleh tim, berdasarkan teori *information evolution model* kematangan organisasi IP saat ini berada pada level ke 2 yaitu level *consolidate*, dengan *change management* ini tim bercita-cita untuk mewujudkan level kematangan dari organisasi ini berubah menjadi berada pada posisi level ke 3 yaitu level *integrate*, dengan demikian secara langsung akan merubah semua kinerja dari proses bisnis yang ada, termasuk peningkatan layanan bagi *customer* dan kepentingan *stakeholder*.

**Langkah 3: Display Individual Images**

Sebuah kesuksesan perusahaan dalam mengelola informasi sebagai aset strategis adalah fungsi didalam infrastruktur, proses, orang, dan budaya. Idealnya, semua bekerja dalam satu kesatuan yang selaras. Sebuah kematangan organisasi pada dimensi ini dapat cukup diwakili dalam teori *evolution information model* yang meliputi lima tahap evolusi : Tingkat operasional, Tingkat konsolidasi, Tingkat Integrasi, Tingkat Optimasi dan Tingkat Inovasi. Tingkat kematangan organisasi IP saat ini berada pada tingkat ke 2 (dua) yaitu Konsolidasi dengan berbagai karakteristiknya, dalam menjalankan proyek perubahan ini untuk meningkatkan kinerja dan meraih keunggulan kompetitif organisasi, akan dilakukan pengembangan sistem dengan mengacu kepada pengembangan empat dimensi sebagai berikut *Infrastructure, Knowledge Process, Human Capital, Cultur*.

**Langkah 4: Create a Shared Vision**

Untuk tercapainya tujuan dari proyek perubahan ini yaitu terwujudnya kematangan organisasi pada tingkatan integrasi, diperlukan manajemen perubahan mencakup pengembangan empat dimensi organisasi yaitu : *infrastructure, knowledge process, human capital* dan *cultur*. Secara teknis proses perubahan yang dilakukan adalah melakukan pengembangan sistem informasi yaitu pembangunan sistem informasi terintegrasi yang dapat mengintegrasikan seluruh proses bisnis dari unit bisnis yang ada, serta pembentukan divisi/ unit teknologi informasi (TI) yang akan melakukan tata kelola terhadap sistem tersebut untuk menjaga keberlangsungan dari *performance* sistem. Hal ini akan berdampak pada peningkatan kinerja proses bisnis untuk peningkatan layanan terhadap konsumen dan pemenuhan kepentingan para stakeholder. Visi bersama yang terbentuk adalah: “Terwujudnya kematangan organisasi pada tingkatan integrasi untuk peningkatan layanan konsumen dan pemenuhan kebutuhan stakeholder”.

**Langkah 5: Shared The Vision**

**Tabel 1.** Shared The Vision

Target	Akuntabilitas	Kurun
Pimpinan	Merupakan pihak yang menyokong dan bertanggungjawab penuh terhadap proyek perubahan	Selama Prework dan Tahap Investigasi.
Sekretaris	Bertanggung jawab sebagai wakil penanggung jawab dan bertindak sebagai penyokong kebijakan dan strategis pelaksanaan proyek perubahan	Selama Prework dan Tahap Investigasi.
Kabag TU	Bertindak sebagai pelaksana dan penyokong teknis untuk mensosialisaikan proyek perubahan kepada sub unit yang ada dibawahnya yaitu sub bagian. Kepegawaian, keuangan, umum.	Selama Prework dan Tahap Investigasi.
Kabag Adm. Publikasi dan Kelembagaan	Bertindak sebagai pelaksana dan penyokong teknis untuk mensosialisaikan proyek perubahan kepada sub unit yang ada dibawahnya yaitu sub bagian. publikasi, kelembangan dan kerjasama.	Selama Prework dan Tahap Investigasi.
Kabag Adm. Customer	Bertindak sebagai pelaksana dan penyokong teknis untuk mensosialisaikan proyek perubahan kepada sub unit yang ada dibawahnya.	Selama Prework dan Tahap Investigasi.
Karyawan (Middle, low)	Merupakan pelaksana teknis penerapan proyek perubahan.	Selama Prework dan Tahap Investigasi.
Korporat	Merupakan instansi pusat yang menyokong dan mengevaluasi serta memonitor semua pelaksana kebijakan yang diambil terhadap pelaksanaan proyek perubahan	Selama Prework dan Tahap Investigasi.
Mitra Bisnis1	Merupakan partner yang menyokong dan mendukung pelaksanaan proyek perubahan untuk membantu mensosialisasikan perubahan kepada stakeholder lain	Selama Prework dan Tahap Investigasi.
Customer	Merupakan konsumen yang menggunakan dan menerima dampak perubahan proyek layanan secara langsung, sehingga customer adalah komponen utama yang harus di sosialisasikan tentang perubahan ini.	Selama Prework dan Tahap Investigasi.
Mitra Bisnis2	Merupakan konsumen yang menggunakan data evaluasi melalui IP sehingga instansi ini akan menerima dampak perubahan proyek layanan.	Selama Prework dan Tahap Investigasi.

**4.2 Diagnosis and Scoping**

Aktivitas - aktivitas yang dilakukan pada tahapan ini adalah sebagai berikut :

**1. Analisis Stakeholder**

Analisis stakeholder merupakan langkah penting sebagai individu atau kelompok yang bisa memiliki kepentingan dalam proyek. Memahami siapa mereka dan tingkat bunga serta dampak mereka terhadap proyek ini, dan ini merupakan langkah penting untuk mengidentifikasi proses manajemen risiko.

**Tabel 2. Stakeholder management plan**

Stakeholder Management Plan					
Key Stakeholder Group Identify each of the key stakeholders	Stakeholder Type (Sponsor, Advocate, Blocker etc)	Identify their Level of Buy-In to the Change (Driver, Neutral, Restrainer)	Identify their level of influence on the outcome of the Project (High, Medium, Low)	Identify Strategies to Deal with the Resistance	Responsible Person
Pimpinan	Sponsor	Driver	High	Approach	Responsible
Sekretaris Pelaksana	Advocate	Driver	High	Approach	manager
Kabag TU	Advocate	Driver	Medium	socialization	manager
Kabag Adm. Publikasi dan Kelembagaan	Advocate	Driver	Medium	socialization	manager
Kabag Adm. Customer	Advocate	Driver	Medium	socialization	manager
Karyawan	Advocate	Neutral	Medium	Training	worker
Korporat	supporter	Restrainer	High	Approach	supporter
Mitra Bisnis1	partner	Neutral	Low	-	-
Konsumen	consumer	Neutral	Low	-	-
Mitra Bisnis2	partner	Neutral	Low	-	-
Mitra Bisnis3	partner	Neutral	Low	-	-
Pesaing	competitor	Neutral	Low	-	-
Mitra Bisnis4	partner	Neutral	Low	-	-

Rencana pengelolaan para stakeholder memiliki peran vital, yaitu untuk menginformasikan dan mengelola stakeholder dalam pencapaian proyek. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa kepentingan para stakeholder kunci dapat diidentifikasi, untuk penyusunan strategi yang dikembangkan dengan melibatkan mereka

## 2. Mengidentifikasi matriks SWOT

Aktivitas ini untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam lingkungan pelaksanaan program perubahan, hal ini dilakukan untuk perencanaan strategi dalam hal penanganan terhadap permasalahan yang dirasakan.

<p style="text-align: center;"><b>Kekuatan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adanya keinginan besar untuk perubahan dari manajemen atas</li> <li>Adanya dukungan real dari korporat</li> <li>Tersedianya dana untuk program perubahan</li> <li>Adanya keterhubungan pengembangan TI dengan program korporat</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Kelemahan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kondisi SDM dan SD lainnya yang sangat beragam, belum setara</li> <li>Faktor resistensi di sebagian karyawan</li> <li>Belum adanya peraturan intern yang tegas</li> <li>Pengalokasian investasi yang masih belum jelas (belum adanya kebijakan yang mengatur)</li> <li>Infrastruktur belum tersedia</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Peluang</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Karyawan berpotensi untuk berkembang</li> <li>Unit-unit bisnis yang ada berpotensi untuk bekerja sama</li> <li>Adanya dukungan dari korporat dan mitra bisnis</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ancaman</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pengguna sistem menginginkan program yang instan dan langsung terasa</li> <li>Sedikitnya staf yang memiliki latar belakang pendidikan dan skil yang memadai</li> <li>Meyakinkan/ memastikan keberlangsungan dari sistem yang dibangun</li> </ul>

**Gambar 2. Matrix SWOT**

## 4.3 Idea/Concept Development

Faktor penting yang harus dipertimbangkan pada tahapan ini adalah “Mengkomunikasikan visi perubahan”. Aktivitas - aktivitas yang dilakukan pada tahapan ini adalah sebagai berikut :

### 1. Menetapkan peran dan tanggung jawab tim manajemen perubahan

Hal ini dilakukan untuk menentukan job deskripsi yang jelas bagi tim manajemen perubahan, untuk panduan tim dalam bekerja/ menjalankan proyek.

**Tabel 3. Change management team roles and responsibilities**

No	Spesifikasi	Peran dan Tanggung Jawab
1	Manager/ Tim Leader Perubahan (Pimpinan, Sekretaris, Kepala Divisi/ Unit Bisnis dan Tim Leader Proyek, Tenaga Ahli)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memimpin tim perubahan dan memberikan saran strategis</li> <li>Panduan manajemen perubahan dan melakukan pengamatan lingkungan</li> <li>Arsitek strategis dan rencana, termasuk rencana dan master komunikasi</li> <li>Mengidentifikasi dan mengelola risiko</li> <li>Mengidentifikasi kebutuhan stakeholder kunci dan mengelola hubungan</li> <li>Bekerja dengan kelompok kepemimpinan program dan tim proyek</li> <li>Memantau, mengevaluasi dan melaporkan</li> </ul>
2	Agan Perubahan (Tim Inti/ Kepala Divisi/ Unit Bisnis / Tenaga Ahli)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operational manajemen strategi perubahan dan dukungan perencanaan</li> <li>Sosialisasi pengaruh perubahan dan pelatihan kepada pengguna akhir</li> <li>Menyediakan intelijen bisnis</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan analisis kesenjangan dan proses pemetaan</li> <li>Melakukan analisis kebutuhan / perancangan dan memberikan training</li> </ul>
3	Tim Pengembang/ Proyek (Kepala sub divisi, Anggota Tenaga Ahli, yang dipimpin oleh Agen Perubahan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secara aktif mengubah proses dan tim perubahan</li> <li>Berbagi informasi dan memastikan pesan yang konsisten</li> <li>Sosialisasi pengaruh perubahan dan pelatihan kepada orang lain</li> <li>Memberikan umpan balik kepada Program / pemimpin proyek - mengidentifikasi masalah, resiko dan solusi</li> </ul>
4	Change Champions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontak dalam bisnis</li> <li>Aktifkan perubahan dan menerapkan sistem baru</li> <li>Mempengaruhi sejawat dan berbagi pengetahuan</li> <li>Saran atau masukan kekurangan, pengamatan, dll</li> </ul>
5	Lainnya	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengelolaan sumber daya</li> <li>Mengidentifikasi kepentingan stakeholder lainnya</li> </ul>

## 2. Menilai kesiapan dan dampak perubahan

Tujuan dari penilaian kesiapan perubahan adalah untuk mengidentifikasi "orang" isu-isu terkait dalam proyek perubahan. Dengan memahami masalah ini kita akan berada dalam posisi untuk mengidentifikasi, merencanakan dan menerapkan strategi untuk mengatasi hambatan potensial untuk proses perubahan. Sumber daya dan upaya dapat difokuskan pada isu-isu yang ditargetkan.

Untuk memahami dampak dari perubahan, sebuah analisis kesenjangan diperlukan untuk menentukan perbedaan utama antara situasi "as-is" dan "to-be", kemudian untuk menentukan dampak yang dihasilkan dari perubahan. Tiga langkah yang digunakan untuk menentukan dampak dari perubahan, sebagai berikut :

- Tentukan perubahan utama yang direncanakan, dalam rangka mewujudkan visi perubahan. Kategorisasi menjadi kelompok-kelompok yang sesuai misalnya kemampuan, teknologi, sistem, proses, komunikasi, dll
- Untuk masing-masing daerah perubahan, brainstorming semua tingkat "as-is" dan situasi "to-be" yang dapat dipikirkan. Perhatikan juga dampak dari perubahan menuju situasi "to-be". Dampaknya dapat berupa: jumlah orang yang terlibat; pekerjaan yang akan berubah, ketika dampak akan terjadi, isu keterampilan dan biasanya mempengaruhi pada bisnis.

**Tabel 4.** Gap Analysis - Impact of Change

"As-Is"	"To-Be"	Dampak Perubahan
Proses bisnis yang ada di Unit Publikasi dan Kelembagan, Unit TU dan Unit Adm. Konsumen masih dilakukan secara standard, Pemahaman dan pemanfaatan teknologi Informasi sebagai pendukung porsis bisnis belum optimal dan belum didukung oleh infrastuktur yang memadai	Teknologi sebagai salah satu <i>enabler</i> pencapaian proses bisnis di optimalkan untuk fungsi kelembagan, yaitu dengan dibangunnya sistem yang terintegrasi dengan fungsi-fungsi unit lainnya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kinerja proses bisnis akan meningkat, dokumentasi, kecepatan akses, dan keseragaman informasi lintas fungsi akan terwujud.</li> <li>SDM yang cenderung resisten, sulit untuk beradaptasi dan jumlah SDM yang ada membutuhkan pelatihan terhadap penyesuaian perubahan yang terjadi atau dilakukan mutasi</li> </ul>
Penanganan Kesalahan dan Tata Kelola TI dilakukan oleh orang-orang yang ada disetiap unit dengan job deskripsi yang tidak jelas dan bukan merupakan tugas utamanya	Untuk penanganan dan Tata Kelola TI dilakukan oleh orang-orang pada Divisi TI, yang memiliki job deskripsi dan tanggung jawab yang jelas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teknologi Informasi sebagai penunjang proses bisnis akan ready to use.</li> <li>Adanya mutasi, perampingan, dan rekrutmen karyawan.</li> </ul>

- Selanjutnya dengan menggunakan informasi yang didapatkan pada langkah sebelumnya, untuk menangkap isu-isu manajemen perubahan utama yang muncul. Dibuat ringkasan dampak perubahan, mengidentifikasi isu-isu terkait/ hambatan/resiko dan enabler / gagasan tindakan.

**Tabel 5.** Impact of Change Summary – Main Change Issues

Perubah atau Kategori Perubahan (Dari Langkah 1)	Masalah / Hambatan / Risiko (Dari Langkah 2)	Enabler / Gagasan Tindakan	Komentar
Teknologi	Belum memadainya teknologi untuk mendukung proses bisnis.	Pengadaan teknologi yang mampu mendukung proses bisnis.	-
Sistem	Belum adanya departemen IT. Belum adanya sistem terintegrasi.	Pengadaan Departemen IT. Pengintegrasian SI	-
Proses	Masih adanya proses yang memakan waktu yang lama.	Melakukan perbaikan terhadap proses yang belum maksimal	-
Kemampuan	Adanya pegawai yang bekerja pada bagian tertentu tetapi tidak sesuai kompetensinya.	Pengkajian ulang terhadap penempatan pegawai	-

## 3. Perencanaan strategi manajemen resiko

Dalam pengelolaan proyek, resiko atau masalah yang berkaitan dengan tingkat politik, manajerial, staf dan dukungan serikat buruh atau hambatan perlu dipertimbangkan.

Manajemen Risiko membantu kita untuk meramalkan risiko; peringkat kemungkinan terjadi dan prioritas risiko. Ini dilakukan untuk mengidentifikasi tindakan untuk pencegahan dari risiko yang kemungkinan

akan terjadi dan mengurangi dampaknya. Manajemen Risiko dibuat sebagai bagian dari proses perencanaan risiko. Perencanaan risiko akan membantu kita melakukan langkah-langkah dengan cepat dan mudah. Perencanaan manajemen risiko dapat dilihat pada tabel 6.

**Tabel 6. Risk management plan**

Rencana Manajemen Risiko					
Identifikasi Risiko	Penentuan Probabilitas (Tinggi, Sedang, Rendah)	Konsekuensi (Bencana, Mayor, Sedang, Kecil, tidak signifikan)	Prioritas	Strategi / Tindakan diperlukan untuk mengurangi risiko	Orang yang Bertanggung jawab untuk Strategi Mitigasi / Aksi
Gempa	Sedang	Bencana	Critical	-	Semua anggota tim
Banjir	Rendah	Bencana	Critical	-	Semua anggota tim
Pencurian	Tinggi	Mayor	Significant	Peningkatan keamanan.	Semua anggota tim
Human Error	Sedang	Tidak Signifikan	Moderate	Peningkatan keterampilan (skill) pada anggota.	Semua anggota tim

#### 4.4. Design and Development

Faktor penting yang harus diperhatikan pada tahapan ini adalah "Memberdayakan Board Based Action". Rencana implementasi berfungsi sebagai alat untuk *schedule key project milestones* dan *deliverables*, seperti disajikan pada Tabel 8 berikut.

**Tabel 7. Implementation Plan**

Deliverables	Key Milestones (Milestones are significant events and progress points in the life of the project)	Target Date	Responsible
Data Kebutuhan Organisasi	Analisis terhadap kebutuhan organisasi yang harus dipenuhi system	xx/xx/xxxx	Anggota tim
Data alur proses organisasi	Analisis terhadap proses bisnis organisasi	xx/xx/xxxx	Anggota tim
Data keadaan terkini organisasi	Analisis terhadap keadaan organisasi	xx/xx/xxxx	Anggota tim
Blue print rancangan sistem yang akan dituju.	Perancangan rencana sistem yang akan dituju.	xx/xx/xxxx	Anggota tim
Sistem yang baru	Pembuatan sistem yang baru sesuai dengan rancangan yang telah dibuat dan analisis yang telah dilakukan sebelumnya.	xx/xx/xxxx	Unit TI

Pada tahapan ini juga dilaksanakan strategi komunikasi, merupakan bagian dari strategi manajemen perubahan organisasi yang lebih luas untuk mengelola sisi orang/ pelaksanaan. Tujuan dari dokumen ini adalah untuk menggambarkan strategi komunikasi untuk perubahan yang dilakukan. Strategi komunikasi harus diatur dengan sebuah perencanaan manajemen komunikasi, yang berfungsi sebagai alat untuk merencanakan dan mengelola komunikasi stakeholder, perubahan perilaku dan harapan. Ini juga merupakan alat manajemen proyek internal, seperti disajikan pada Tabel 8.

**Tabel 8. Communication Management Plan**

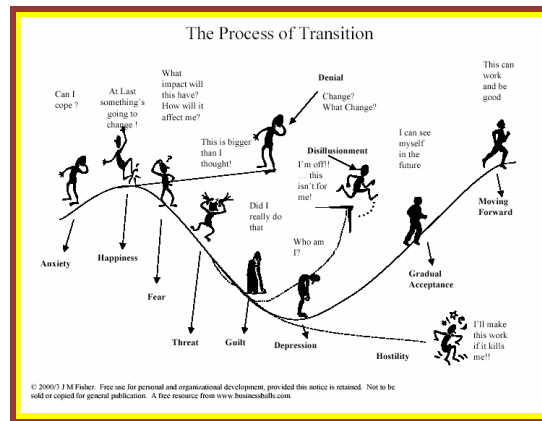
Deliverable Description (What)	Objectives / Purpose	Key message content	Timeframe (Frequency & end date)	Key Stakeholders (Who)	Delivery Method (briefing paper, email, meeting, face to face, ad hoc, project status reporting, electronic, print etc)	Responsible
Progres Report	Monitor dan Evaluasi	Must	Day, Week	Manager/ Tim Leader Perubahan (Kepala Divisi/ Unit Bisnis dan Tim Leader Tenaga Ahli)	Meeting	Tim Leader
Evaluation report	Evaluasi	Must	week	Agen Perubahan (Tim Inti/ Tenaga Ahli)	Email, project status report, print	Tim Leader
Jobs of the day	Planning	Must	Day	Tim Pengembang/ Proyek (Anggota Tenaga Ahli)	Meeting, face to face, ad hoc	Tim Leader

Perubahan yang terjadi akan melibatkan orang-orang diorganisasi, orang tidak dapat menerima perubahan hanya pada tingkat intelektual. Mereka harus mampu bekerja melalui emosi mereka dan menginternalisasikan sebelum mereka dapat pindah ke sesuatu awal yang baru. Ada banyak model yang membahas tanggapan alami dan emosional untuk perubahan, model yang menggambarkan tanggapan orang untuk perubahan. Pemahaman proses memungkinkan kita untuk mengidentifikasi berbagai tahap dan mengembangkan strategi untuk mengatasi masalah staf. Hal ini dapat dilihat dari kurva transisi, penting bagi seorang individu untuk memahami dampak bahwa perubahan akan ada pada mereka/ pribadi, dan bagi mereka untuk dapat bekerja melalui implikasi untuk persepsi diri mereka. Langkah dan strategi dapat dikembangkan untuk mengelola situasi sesuai dengan tahap masing-masing individu yang telah tercapai, terlihat pada gambar 3.

Tahap Siklus Perubahan	Staf diidentifikasi dalam tahap ini	Strategi untuk mendukung masing-masing anggota staf
Kegelisahan	Ada	Meyakinkan secara emosional bahwa pekerjaan akan berjalan lancar jika sesuai dengan prosedur yang ditetapkan
Penolakan	Ada	Meyakinkan secara emosional bahwa perubahan yang terjadi untuk kepentingan bersama.



Kebahagiaan	Ada	-
Takut	Ada	Meyakinkan secara emosional bahwa pekerjaan akan berjalan lancar jika sesuai dengan prosedur yang ditetapkan
Ancaman	Ada	Meyakinkan secara emosional bahwa perubahan tidak mengancam siapapun
Perasaan bersalah	Ada	Meyakinkan secara emosional bahwa perubahan menuju ke yang lebih baik
Kekecewaan	Ada	Meyakinkan secara emosional bahwa perubahan menuju ke yang lebih baik
Depresi	-	-
Permusuhan	Ada	Meyakinkan secara emosional bahwa perubahan untuk mendukung visi dan misi bersama mencapai objektifitas bisnis
Penerimaan bertahap	Ada	Melanjutkan perubahan
Moving Forward	Ada	Meningkatkan semangat perubahan



Gambar 3. Change / Transition Cycle

Hal ini bermanfaat untuk adaptasi dengan tanggapan emosional dan tahapan untuk siklus perubahan/ siklus transisi. Setelah kita memiliki pemahaman tentang siklus, selanjutnya kita akan dapat merancang strategi dan intervensi untuk menghadapi fase pro-aktif.

#### 4.5. Implement

Tujuan dari tahap ini adalah untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan terhadap kinerja. Untuk mempersiapkan dan menyetujui pelaksanaan rencana *enterprise wide* dan sumber daya, memberikan komunikasi yang disesuaikan dengan organisasi, memastikan semua staf memahami perlunya perubahan, untuk mempersiapkan dan melatih semua staf dan stakeholder kunci untuk perubahan dalam proses dan / atau struktur, mengelola masalah / konflik begitu mereka muncul, dan memastikan manfaat yang direncanakan tercapai. Dalam merencanakan perubahan, kita perlu mempertimbangkan pembelajaran, pengembangan dan kebutuhan pelatihan yang akan diperlukan sebagai akibat dari teknologi/ instalasi sistem / dan / atau budaya / perubahan proses, atau *learning and development scoping of needs*.

Proses perubahan mencakup perubahan yang signifikan pada profil, komposisi, operasi atau jumlah tenaga kerja, perubahan jam operasi, perubahan teknologi utama yang mempengaruhi kebutuhan keterampilan staf, program perubahan dianggap sebagai perubahan "besar". Untuk memudahkan perubahan dari proses yang mempengaruhi pegawai/ staf, panduan transisi harus dibuat untuk staf supaya sesuai dan untuk mengatur keadaan individu staf lainnya. Panduan transisi dibuat untuk dukungan dan bimbingan selama perubahan.

#### 4.6. Post Implementation Review

Faktor-faktor kunci keberhasilan yang perlu diperhatikan dalam fase post implementasi review meliputi: " Mengembangkan strategi evaluasi ". Tujuan dari tahap ini adalah untuk menjaga atau memelihara *benefit*. Tujuan harus dipenuhi untuk mempertahankan *benefit* antara lain: menyerahkan kegiatan proses pengembangan yang berkesinambungan ke *day to day* manajemen, mengkomunikasikan hasilnya kepada organisasi, menangkap, merekam dan mengkomunikasikan pelajaran kepada tim manajemen perubahan yang lebih luas dan informasi berguna lainnya untuk proyek perubahan di masa depan, mengambil pendekatan *best practice* untuk referensi di masa mendatang dan untuk memastikan tujuan kinerja yang dipelihara dan proses peningkatan yang terus menerus.

Tahap ini memungkinkan untuk pengembangan strategi evaluasi. Setiap proses dievaluasi apakah hasil semula yang ditetapkan untuk dicapai benar-benar telah dicapai, apa yang dipelajari dan bagaimana inisiatif untuk maju ke masa depan. Evaluasi proses harus menjadi faktor dalam proyek/ kasus bisnis. Ini harus

mencakup jadwal dan indikator kinerja utama. Selain itu, konfirmasi kepada semua pemangku kepentingan adalah cara yang sangat tepat untuk memastikan pembelajaran yang berkelanjutan.

## 5. KESIMPULAN

Proyek perubahan yang dilaksanakan pada pembahasan studi kasus didasarkan dari permasalahan yang timbul dan keinginan dari pihak internal organisasi. Dari pemodelan sistem yang dilakukan pada tahap persiapan, kematangan organisasi saat ini berdasarkan teori *information evolution model* berada pada tahapan ke dua yaitu tingkat konsolidasi. Dalam proyek perubahan ini, atas dasar kebutuhan organisasi dan peningkatan kinerja maka direkomendasikan kematangan organisasi ini dapat berubah pada tahapan ke 3, yaitu tingkat integrasi. Untuk mencapai target tersebut teknis dari proyek perubahan yang diusulkan adalah dengan melakukan pengembangan sistem (integrasi sistem) dan pembentukan divisi TI sebagai penanggung jawab atas keberlangsungan pemanfaatan TI sebagai penunjang pencapaian tujuan organisasi.

Proyek perubahan direncanakan dilaksanakan dengan pendekatan manajemen proyek perubahan dengan pendekatan model yang dikemukakan oleh John P. Kotter dan William Bridges. Tujuan dari proyek perubahan ini diharapkan departemen TI yang dibentuk dan pemanfaatan TI akan memberikan dukungan dan kontribusi yang besar pada pencapaian tujuan organisasi, dalam hal pengolahan data, otomatisasi, kecepatan dan integrasi informasi serta dampaknya dapat meningkatkan layanan. Praktek terbaik dalam hal menjalankan proses bisnis akan tercapai dari setiap unit bisnis yang ada, sehingga fungsi dari setiap proses bisnis yang ada akan terlaksana dengan maksimal, sehingga keunggulan kompetitif organisasi dapat tercapai.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- Davis Jim, Miller Gloria J., Russell Allan, (2006), *Information Revolution-Using Information Evolution Model to Grow Your Business*, John Wiley and Sons Inc.
- P. Kotter. John. (1996), *Leading Change : An Action Plan From The World's Foremost Expert On Business Leadership*. Library of congress Cataloging in Publication Data
- Surendro Kridanto, (2009), *Pengembangan Rencana Induk Sistem Informasi*, Informatika Bandung.
- Surendro Kridanto, (2010), *Diktat Kuliah Strategi dan Kebijakan Sistem Informasi: Change Management* , Magister Informatika, Sekolah Teknik Elektro dan Informatika, Institut Teknologi Bandung.
- The University of Adelaiden, *Performance Excellence : Guide Reward and Recognition*, SA 5005 Australia.
- The University of Adelaiden, *Leading Change, Transition and Transformation : A Guide for University Staff*, SA 5005 Australia.