

THE CHARACTER, ORGANIZATION CHANGE AND INFORMATION SYSTEM

Santo Fernandi Wijaya

Jurusan Sistem Informasi, Fakultas Ilmu Komputer, Binus University
Jl. KH. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480.
santofw@binus.ac.id; santofwijaya@yahoo.com

ABSTRACT

The success of building an integrated information system is an expectation of every company management to achieve effective and efficient working system. However, in the real business practices, not a few companies failed in building an integrated information system caused by the absence of several factors: strong commitment, hard work and smart effort conducted by a team. The team determines the success level in building an integrated information system. A factor of intelligence and mental maturity of users in running a new information system that has not been known is also another key to success. Therefore, it takes a good user's character supported by a management decision to make management changes to achieve the building success level. This study aims to address the role of character and organization changes in achieving a success building an integrated information system.

Keywords: *character, organization changes, building, integrated information system.*

ABSTRAK

Keberhasilan membangun suatu sistem informasi yang terintegrasi merupakan harapan manajemen tiap perusahaan agar tercapainya cara kerja yang efektif dan efisien. Namun dalam praktek bisnisnya, tidak sedikit perusahaan yang mengalami kegagalan dalam membangun suatu sistem informasi terintegrasi yang disebabkan oleh tidak adanya beberapa faktor, yaitu komitmen kuat, kerja keras, dan usaha cerdas yang dilakukan oleh suatu tim. Tim ini yang menentukan tingkat keberhasilan dalam membangun suatu sistem informasi yang terintegrasi tersebut. Faktor kecerdasan dan kedewasaan mental pengguna dalam menjalankan suatu sistem informasi baru yang belum dikenal merupakan salah satu kunci keberhasilan. Untuk itu, sangatlah dibutuhkan karakter yang baik dari pengguna dengan didukung oleh keputusan manajemen untuk melakukan manajemen perubahan demi tercapainya tingkat kesuksesan pembangunan. Penelitian ini bertujuan untuk membahas peranan karakter dan perubahan organisasi dalam mencapai kesuksesan membangun sistem informasi terintegrasi.

Kata kunci: *karakter, perubahan organisasi, pembangunan, sistem informasi terintegrasi.*

PENDAHULUAN

Sistem informasi terintegrasi merupakan asset suatu perusahaan yang berharga, dimana bila diterapkan secara baik, maka sistem informasi tersebut akan memberikan dampak dan nilai tambah bagi perusahaan untuk berkompetitif dan meningkatkan kesuksesan bisnis sampai jangka panjang. Suatu sistem informasi yang terintegrasi dikatakan sebagai sistem enterprise resource planning (ERP). Sistem ERP merupakan paket aplikasi program terintegrasi, multi modul yang dirancang untuk melayani dan mendukung berbagai fungsi dalam perusahaan, dengan tujuan agar aktivitas pekerjaan menjadi lebih efisien dan dapat memberikan pelayanan lebih bagi konsumen, yang akhirnya dapat memberikan keuntungan maksimal bagi perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut, perlu diperhatikan dengan serius mengenai pengaruh karakter dari tingkat pengguna sampai tingkat managerial dan proses perubahan manajemen yang dilakukan demi mendukung implementasi suatu sistem informasi yang dibangun agar dapat berhasil baik dan sesuai kebutuhan manajemen perusahaan.

Kesuksesan dalam mengembangkan suatu bisnis, perlu didukung oleh perubahan organisasi dan penyempurnaan proses bisnis. Hal utama langkah perubahan tersebut yang mendukung keberhasilan penerapan suatu sistem informasi yang terintegrasi, sangatlah dipengaruhi oleh orang. Orang-orang yang memiliki integritas dengan karakter baik sangatlah dibutuhkan dalam kesuksesan implementasi sistem informasi tersebut. Untuk itu, peranan karakter dan perubahan organisasi akan menjadi faktor penting dan menentukan dalam mencapai kesuksesan membangun suatu sistem informasi yang terintegrasi. Turban et al. (2005) menyatakan bahwa dukungan teknologi informasi akan membantu orang menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat efisien, terlebih dalam hal pengambilan keputusan strategis, di mana informasi yang dihasilkan suatu sistem informasi akan sangat membantu memberikan solusi bisnis.

METODE

Penelitian ini dilakukan dengan survei dan pengalaman penulis pada beberapa perusahaan tempat penulis bekerja yang sedang melakukan penyempurnaan proses bisnis demi mendukung tahapan dalam melakukan implementasi sistem ERP. Dengan demikian penulis berkesempatan memiliki pengalaman terhadap permasalahan implementasi suatu sistem informasi yang terintegrasi sejenis sistem ERP, dan dapat mengetahui faktor-faktor utama yang berpengaruh dan menentukan kesuksesan membangun suatu sistem informasi yang terintegrasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Permasalahan Implementasi Sistem Informasi

Dalam melakukan implementasi suatu sistem informasi yang terintegrasi dapat dipastikan bahwa banyak dijumpai permasalahan teknis dan non teknis dalam melakukan implementasi sistem informasi yang terintegrasi, terlebih jika menghadapi pengguna level managerial, dimana pengguna tidak bersedia menggunakan suatu sistem yang terintegrasi baru yang telah tersedia, dengan memberikan beberapa alasan, yang intinya sistem baru tersebut dinilai tidak sesuai dengan kebutuhan, malah sebaliknya keberadaan sistem informasi baru tersebut akan membuat hasil pekerjaan tidak efisien, menjadi lebih lambat, karena pengguna harus mengikuti pelatihan untuk mempelajari cara kerja sistem informasi yang baru.

Secara umum, permasalahan dalam implementasi sistem informasi terintegrasi adalah sebagai berikut: (1) Implementasi sistem informasi merupakan proyek yang menuntut kerja keras dan kerja cerdas; (2) Sistem informasi yang terintegrasi tidak dapat bekerja sendiri; (3) Implementasi sistem informasi harus dijadikan pekerjaan utama; (4) Perubahan pola kerja dan pola pikir.

Implementasi Sistem Informasi Merupakan Proyek yang Menuntut Kerja Keras Dan Kerja Cerdas

Menurut Wijaya dan Suparto (2009), pekerjaan dalam tahapan implementasi suatu sistem informasi terintegrasi adalah suatu proyek yang menuntut kerja keras dan kerja cerdas. Hal ini hanya dapat diterima oleh sebagian orang yang memang suka terhadap perubahan; suka terhadap pola pekerjaan yang berhubungan dengan orang dan menyukai pekerjaan yang menantang untuk menciptakan suatu perubahan. Pekerjaan ini menuntut dilakukan tanpa paksaan (beban), yaitu dengan hati dan sukacita. Untuk itu, sangat diperlukan suatu tekad dan komitmen yang kuat, dan dukungan penuh dari level *executive (top management)* yang bertekad untuk menciptakan "*success story and change management*", demi tercapainya hasil pekerjaan dengan tingkat efisien dan efektif, menghasilkan suatu informasi yang *up-to-date* dan dibutuhkan level manajemen untuk pengambilan keputusan strategi bisnis untuk jangka pendek dan jangka panjang. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa adalah suatu hal yang mustahil pekerjaan implementasi suatu sistem informasi terintegrasi dapat berhasil baik jika implementasi tersebut dilakukan tidak sebagai pekerjaan utama dan dengan paksaan.

Sistem Informasi Tidak Dapat Bekerja Sendiri

Pada prinsipnya cara kerja sistem informasi terintegrasi menuntut peran utama dari orang-orang yang mau melakukan dan menjalankan transaksi pada aplikasi program secara *up-to-date*. Suatu aplikasi program ERP tidak dapat bekerja sendiri tanpa sentuhan pengguna untuk melakukan penginputan transaksi operasional secara *up-to-date*. Yang menjadi kendala adalah dalam tahap implementasi, dimana biasanya pekerjaan masih dilakukan dengan *parallel run* (menjalankan sistem berjalan dan sistem baru secara bersamaan), maka dapat terjadi keengganan pengguna untuk melakukan penginputan transaksi pada sistem baru, dengan berbagai alasan, seperti: masih disibukan dengan pekerjaan sistem berjalan, masih belum memahami cara kerja sistem baru, yang menuntut untuk belajar lagi, dan hal lainnya. Untuk itu, peranan Project Manager untuk memberikan solusi terhadap permasalahan ini, agar transaksi penginputan data pada sistem baru dapat dilakukan secara *up-to-date*.

Berdasarkan data-data yang di-*input* pada aplikasi program tersebut, barulah sistem informasi terintegrasi tersebut membuktikan dapat mengolah data menjadi suatu informasi yang sesuai dengan kebutuhan *top management (executive)* suatu perusahaan untuk digunakan sebagai alat pengambilan keputusan strategi.

Adalah suatu pendapat yang keliru bahwa peranan suatu sistem informasi terintegrasi adalah segala-galanya. Maksudnya adalah semua kegiatan operasional dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat dikerjakan dan dikendalikan oleh suatu program aplikasi sistem informasi. Pada prinsipnya suatu sistem informasi terintegrasi dapat bekerja dan mendukung kegiatan operasional yang berhubungan dengan data-data yang berkaitan dengan proses bisnis perusahaan.

Implementasi Sistem Informasi Harus Dijadikan Pekerjaan Utama

Dalam praktek bisnisnya, pada tahapan implementasi suatu sistem informasi terintegrasi sering terjadi kegiatan lain secara *parallel run* (sistem baru dan sistem berjalan dilakukan bersamaan). Hal ini yang membuat pengguna merasa enggan, terbebani dan tidak termotivasi untuk melakukan *trial*

simulation; implementasi untuk melakukan penginputan data pada sistem informasi baru yang belum dikenal. Hal ini dapat terlihat dengan ketidakhadiran dan tidak terlibatnya pengguna aktif dalam pelatihan-pelatihan *trial simulation* sistem informasi yang terintegrasi. Tidak terlibatnya pengguna aktif tersebut dengan berbagai alasan seperti: kesibukan menyelesaikan pekerjaan pada sistem berjalan, tidak mau belajar hal-hal baru terutama yang berkaitan dengan teknologi, jadwal pelatihan yang bentrok dengan *meeting* lain, dan berbagai alasan lainnya. Salah satu cara mengatasi permasalahan tersebut adalah biasanya perusahaan melakukan penambahan tenaga *outsourcing* (tenaga kontrak) untuk penginputan pada aplikasi program baru tersebut. Hal ini akan berakibat bahwa orang yang mengetahui *detail* dan memahami cara kerja aplikasi program baru tersebut adalah tenaga kerja *outsourcing* (tenaga kontrak). Apabila masa kerja tenaga kerja kontrak berakhir, akan terjadi lagi permasalahan di mana pengguna belum mengetahui detail cara kerja aplikasi program tersebut.

Untuk itu, manajemen perusahaan harus melakukan pengambilan keputusan tegas, di mana implementasi sistem informasi terintegrasi harus dijadikan pekerjaan utama. Pengguna harus dipaksa dan disiplin dalam menjalankan aplikasi program yang merupakan sistem baru, terutama dalam masa *parallel run*, dengan pembagian waktu diutamakan untuk melakukan implementasi sistem baru (misalnya, 4 jam kerja untuk penginputan data, dan 4 jam kerja lainnya untuk penyelesaian pekerjaan sistem berjalan). Jika diperlukan, penambahan tenaga kerja *outsourcing* (tenaga kontrak), sebaiknya tenaga kerja kontrak yang mengerjakan sistem berjalan, dan pengguna yang ada harus mengikuti dan terlibat aktif dalam pelatihan-pelatihan simulasi dan implementasi pada aplikasi program terintegrasi.

Perubahan Pola Kerja dan Pola Pikir

Menurut E.Raharjo (2010), setiap organisasi/perusahaan memiliki gaya atau *style* kerja yang sudah berjalan. Budaya atau cara kerja dalam suatu perusahaan merupakan salah satu faktor penting yang harus dipertimbangkan dalam mencapai keberhasilan dalam mengimplementasikan proses perubahan, karena penerapan suatu sistem informasi menuntut budaya pola kerja dengan keterlibatan pengguna aktif. Budaya perusahaan menjadikan perusahaan mempunyai ciri khas yang unik, bernilai dengan berkebiasaan yang dilakukan sehari-hari. Untuk itu, sumber daya tersebut harus mengerti cara kerja dalam budaya perusahaan tersebut dan mengubah cara kerja sesuai budaya perusahaan tersebut. Untuk mengubah budaya perusahaan diperlukan usaha keras untuk melakukan perubahan organisasi yang dilakukan secara bertahap, terlebih untuk mendukung perubahan pola kerja dengan sistem komputerisasi. Perubahan organisasi tersebut biasanya dimulai dengan memberikan contoh atau teladan dari level *top management* dan manajerial, yang secara bertahap akan diikuti level berikutnya.

Tantangan terbesar dalam melakukan implementasi suatu sistem informasi terintegrasi adalah bukan dari pengaruh perangkat teknologi informasi dan sarana infrastruktur teknologi modern yang digunakan, melainkan faktor sumber daya manusia. Mengubah pola pikir (*mindset*) orang untuk melakukan perubahan pola kerja dari cara kerja tradisional (*manual*) menjadi sistem komputerisasi (*automatic system*) dengan penggunaan suatu sistem informasi terintegrasi merupakan tantangan yang beresiko dan memerlukan waktu yang relatif lama.

Perubahan pola kerja dan pola pikir tersebut sangat dipengaruhi oleh budaya (*culture*) perusahaan. Untuk mengubah budaya perusahaan, diperlukan contoh teladan (*role model*) dari *top management*. Manajemen perusahaan dituntut untuk memiliki tekad dan komitmen kuat untuk melakukan perubahan organisasi. Perubahan budaya perusahaan identik dengan pengelolaan sumber daya (*resource*). Yang menjadi tantangan adalah bagaimana mengelola sumber daya agar dapat memiliki pola pikir yang mau berubah dan selalu bersedia meningkatkan produktivitas kerja, memiliki kompetensi, berkualitas, meningkatkan cara kerja menjadi lebih efisien dan efektif yang dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan, yang akhirnya sumber daya manusia tersebut menjadi ahli dibidangnya.

Pada implementasi sistem baru yang belum dikenal dan belum dimengerti, ada hambatan dimana pengguna telah terbiasa dengan waktu yang relatif lama mengerjakan pekerjaan dengan cara kerja sistem yang tidak terintegrasi. Contohnya pengguna telah terbiasa menggunakan aplikasi program (sistem informasi) berdasarkan telepon atau *hardcopy*. Selain itu, ada pendapat bahwa proyek implementasi yang terintegrasi adalah proyek bagian teknologi informasi saja. Pengguna telah merasa nyaman (*in comfort zone*) dengan lingkungan dan pola kerja sekarang, dan merasa enggan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dengan pola kerja yang belum dikenalnya, yang biasanya dikenal dengan zona ketidaknyamanan (*danger zone*). Terlebih lagi, jika terjadi pada pengguna dengan usia yang relatif sudah tua, pengguna ini enggan untuk belajar pada teknologi informasi canggih dan merasa rendah diri untuk mengikuti pelatihan yang sebagian besar adalah orang-orang muda yang energik dan dinamis.

Perubahan pola pikir tidak bisa dilakukan secara instan, tetapi memerlukan proses yang terus menerus dengan waktu yang relatif cukup lama. Untuk mengubah cara kerja dan pola pikir tersebut, tim implementasi memerlukan upaya dari *top manajemen* sebagai contoh model, dengan pembentukan karakter yang baik dan pendekatan secara pribadi (*personal approach*), terlebih bagi pengguna yang sudah relatif lama bekerja menggunakan sistem yang tidak terintegrasi. Hal ini untuk mengurangi tingkat perlawanan (*resistance*) terhadap penggunaan aplikasi program terintegrasi. Tujuan pembentukan karakter ini adalah meminimalisasi tingkat perlawanan pengguna terhadap penerapan sistem baru. Pada prinsipnya, pengguna akan merasa tidak bersemangat dalam menjalankan suatu sistem baru yang belum dikenalnya karena harus mengikuti pelatihan (*training*) dengan waktu yang relatif cukup untuk menjalankan suatu aplikasi program yang terintegrasi. Disamping itu, perlu melakukan sosialisasi secara intensif dan memberikan pemahaman bahwa implementasi suatu sistem informasi merupakan salah satu sarana untuk mempermudah tiap pengguna dalam mencapai tujuan perusahaan, sampai pengguna dapat memiliki sistem informasi terintegrasi. Perubahan cara kerja dan pola pikir, sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

Sistem Informasi (Information System)

Sistem informasi yang didukung dengan penggunaan teknologi informasi merupakan syarat mutlak untuk mencapai tingkat efektif dan efisiensi dalam melakukan operasional suatu perusahaan. Keberadaan suatu sistem informasi terintegrasi, yang biasanya dikenal dengan enterprise resource planning (ERP) atau enterprise system (ES) sudah merupakan syarat standar minimal yang harus dimiliki suatu Perusahaan. Permasalahannya adalah belum optimalnya pemanfaatan perangkat teknologi informasi oleh pengguna dalam menjalankan suatu sistem informasi yang terintegrasi. Faktor investasi sudah tidak menjadi kendala, karena nilai investasi pengadaan *software* sistem informasi tersebut dapat disesuaikan dengan kemampuan perusahaan.

Pengetahuan (Knowledge)

Untuk memastikan pelaksanaan implementasi suatu sistem informasi berjalan baik, diperlukan penguasaan pengetahuan pengguna (*knowledge transfer*) terhadap pelaksanaan cara kerja dari suatu aplikasi sistem informasi yang terintegrasi tersebut. Untuk itu, sangatlah dibutuhkan pelatihan. Tujuan pelatihan agar pengguna terlibat aktif dan membuat pengguna memahami secara mendetail pola kerja menjalankan aplikasi sistem baru yang terintegrasi tersebut.

Karakter (Character/Attitude)

Karakter adalah mutlak dibutuhkan dari setiap pengguna yang akan mengikuti proses pelatihan dalam tahap trial simulasi dan implementasi suatu sistem informasi yang terintegrasi. Karakter ini akan mempengaruhi pola pikir pengguna terhadap keberadaan sistem baru tersebut. Perubahan pola pikir pengguna tersebut, dituntut untuk memiliki komitmen kuat dan persepsi yang

sama dengan tim implementasi project terhadap tujuan mengembangkan implementasi sistem informasi yang terintegrasi. Dengan demikian pengembangan implementasi sistem informasi dapat sinkronisasi dengan strategi bisnis perusahaan jangka panjang.

Tanggung Jawab (Responsibility)

Sikap tanggung jawab dari pengguna merupakan hal penting dan menentukan keberhasilan implementasi sistem informasi terintegrasi, di mana pengguna akan memberikan respon yang cepat atas kendala permasalahan yang dihadapi dan terlibat aktif terhadap tim *support* implementasi sistem, dan bukan sebaliknya bersikap pasif.

Kepercayaan (Respect)

Sikap memberikan kepercayaan (*respect*) dari para pengguna terhadap sistem yang terintegrasi yang akan dikembangkan, merupakan suatu sikap yang memberikan pemikiran positif, dimana pengguna dapat berpikir bahwa dengan keberhasilan implementasi Sistem informasi yang terintegrasi, tentunya dapat meningkatkan efisiensi pekerjaan, dan pengguna akan lebih mengarahkan kepada pengendalian (*control*) dan evaluasi atas laporan atau informasi yang dihasilkan suatu Sistem informasi seperti ERP. Apabila pengguna tidak memberikan kepercayaan atas aplikasi program, maka tidak heran yang terjadi bahwa pengguna tidak menjalankan atau menginput transaksi dalam aplikasi program, tetapi masih menggunakan sistem lama. Terlebih halnya dalam aplikasi program, dimana jika urutan pekerjaan tidak dilakukan, maka proses pekerjaan selanjutnya tidak bisa dilakukan. Sering terjadi bahwa tidak adanya pendamping dari pengguna yang mengerjakan penginputan data pada aplikasi program, dan jira terjadi pengguna tersebut tidak masuk bekerja, maka penginputan data pada proses selanjutnya tidak dilakukan, dengan memberikan berbagai alasan tertentu. Hal ini yang perlu diperhatikan dengan serius agar transaksi penginputan data pada aplikasi program tidak mengalami hambatan yang disebabkan ketidakpercayaan dari pengguna.

Komunikasi dan Komitmen (Communication and Commitment)

Sikap komunikatif para pengguna merupakan suatu hal penting dan menentukan keberhasilan implementasi sistem yang terintegrasi, dimana pengguna dapat mengemukakan dan berkomunikasi dengan tim implementasi mengenai hal-hal yang menjadi permasalahan yang dihadapi dalam operasional sehari-hari dan memberikan dukungan penuh atas keberhasilan implementasi yang terintegrasi. Pengguna yang bersikap mau berkomunikasi ini, dapat diketahui dengan terlibat aktif dan berdialog aktif dengan tim implementasi terlebih dalam pelatihan implementasi.

Komunikasi merupakan faktor kunci yang sangat penting, dimana pengguna harus memiliki keberanian, kepercayaan diri dan kekuatan untuk mengatakan apa yang ada dipikiran, dengan memperhatikan: (1) Keberanian untuk menyatakan dengan jelas yang merupakan suatu kebutuhan, bukan sebaliknya hanya mencari-cari kelemahan suatu sistem yang dapat digunakan sebagai suatu alasan untuk melakukan perlawanan terhadap penggunaan sistem baru; (2) Fokus pada apa yang ingin dikatakan, sesuai dengan bagian dari masing-masing departemen terkait; (3) Tidak menyalahkan atau mencari-cari suatu alasan yang tidak logika, tetapi sebaliknya diperlukan semangat untuk memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi.

PENUTUP

Berdasarkan pembahasan tersebut, berikut hal-hal yang dapat disimpulkan. Keberadaan suatu sistem informasi terintegrasi dan dunia bisnis tidak dapat dipisahkan, karena suatu sistem informasi

sangat dibutuhkan dalam mendukung dan membantu kegiatan operasional dalam upaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektif hasil pekerjaan, memberikan informasi yang akurat, *up-to-date* dan informasi untuk pengambilan keputusan manajemen, yang akhirnya memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Agar aplikasi program suatu sistem informasi yang terintegrasi berhasil baik, perlu adanya tingkat keselarasan antara strategis bisnis dengan sistem informasi, dengan memperhatikan hal-hal berikut: (1) Implementasi sistem informasi merupakan proyek yang menuntut kerja keras dan kerja cerdas; (2) Sistem informasi yang terintegrasi tidak dapat bekerja sendiri; (3) Implementasi sistem informasi harus dijadikan pekerjaan utama; (4) Perubahan pola kerja dan pola pikir.

Keberhasilan dalam penerapan sistem informasi yang terintegrasi sangat diperlukan untuk kedewasaan mental (karakter) orang yang terlibat dalam implementasi dan perubahan organisasi yang menjadi faktor penting dalam mendukung kesuksesan membangun sistem ERP yang memberikan solusi bisnis.

Perubahan cara kerja dan pola pikir dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut: (1) sistem informasi (*information system*); (2) pengetahuan (*knowledge*); (3) karakter (*character/attitude*); (4) tanggung jawab (*responsibility*); (5) kepercayaan (*respect*); (6) komunikasi dan komitmen (*communication and commitment*).

DAFTAR PUSTAKA

Raharjo, E. (2010). *Change from Now*. Yogyakarta: Jogja Bangkit Publisher.

Turban, Efraim, Aronson, J. E, Liang, Ting Peng. (2005). *Decision Support Sistem and Intelligent Systems*, (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall International.

Wijaya, Santo Fernandi dan Danuarta Suparto. (2009). *ERP dan Solusi Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.