



Sesi 12 - Lecture

*Information Technology
& Change Management*

Tujuan diskusi

- Peserta memahami
 - Bagaimana teknologi informasi menyebabkan perubahan pada berbagai aspek di dalam perusahaan, dan
 - Bagaimana memanajementi perubahan yang disebabkan oleh teknologi informasi tersebut, supaya teknologi informasi yang dikembangkan berdaya guna.

Agenda

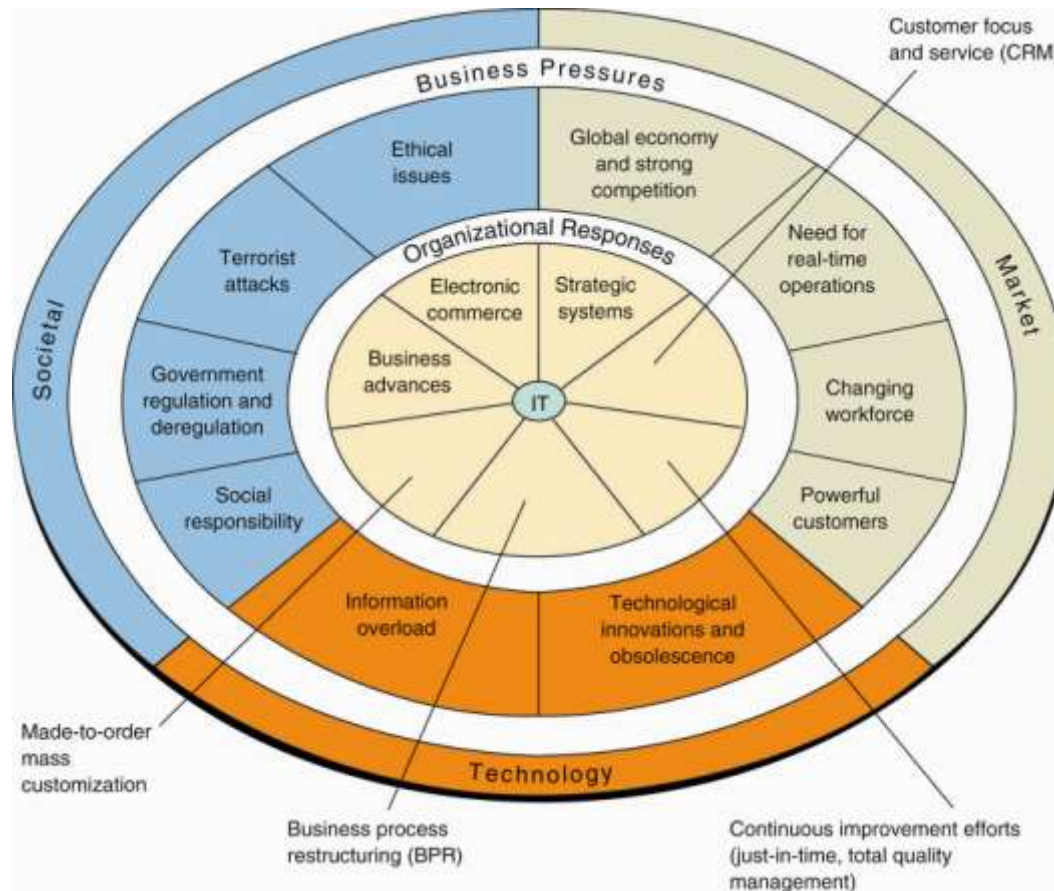
- Latar belakang
- Sifat Perubahan
- Strategi Manajemen Perubahan
- Resistansi & Konflik



Latar Belakang



Pemicu perubahan



Contoh Pemicu Akibat TI

- Perubahan lingkungan :
 - Pemerintah mengeluarkan regulasi terhadap suatu produk TI tertentu (misal : VoIP).

- Perubahan kompetisi atau persaingan :
 - Munculnya internet / *e-commerce* membuat kompetisi atau persaingan tidak hanya lokal, melainkan menjadi global.

Contoh Pemicu Akibat TI

- Perubahan organisasi dan proses :
 - Teknologi untuk *office automation* membuat struktur organisasi di dalam perusahaan menjadi semakin fleksibel dan tidak birokratis.
- Perubahan budaya kerja :
 - Akibat diterapkannya sistem akuntansi yang baru, maka budaya kerja berubah dari *laissez-faire* (leluasa) menjadi penuh perhitungan dan tanggung jawab (*accountability*).

Contoh Pemicu Akibat TI

- Perubahan perilaku :
 - Akibatnya maraknya penggunaan *e-mail*, maka perilaku berbagi informasi menjadi tumbuh.



Alasan Perubahan Gagal Dilakukan

- Orang tidak tahu mengapa harus berubah.
- Perubahan dilakukan tanpa koalisi.
- Perubahan dilakukan tanpa konsep yang jelas.
- Orang tidak tahu ke mana arah perusahaan.
- Tidak memberdayakan orang lain.
- Rasa frustrasi muncul, kapan perubahan selesai ?
- Perubahan sifatnya temporer, nanti kembali lagi.
- Tidak ada upaya perubahan budaya.

Dampak Jika Gagal...

- Rasa frustrasi di kalangan karyawan.
- Teknologi baru dianggap sebagai musuh.
- Pembawa perubahan juga dianggap musuh.
- Timbul keresahan di dalam perusahaan.
- Kontra-produktif.
- Uang sudah keluar, justru berdampak negatif.

“Change Management”

*Transformation of the organization
(people, process, structure,
technology) so it is aligned with
chosen business strategy*
(Gartner Group)

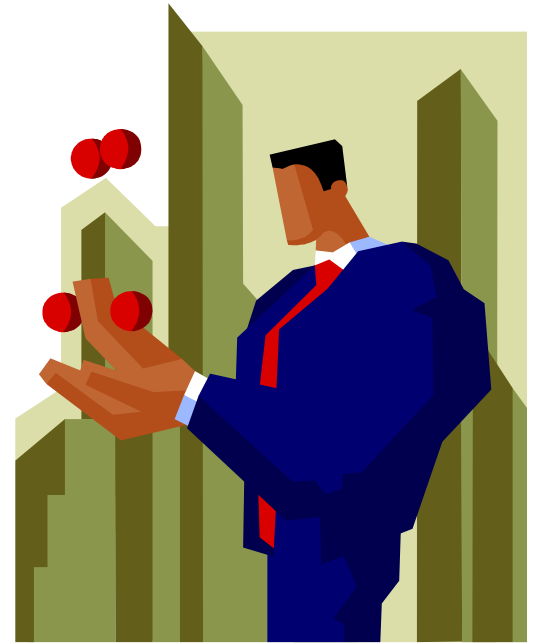
Beberapa hal penting

- Dalam beberapa kasus, penerimaan oleh user sering bisa lebih penting ketimbang *compliance* (dibuat dengan 'benar')





Sifat Perubahan



Sifat Perubahan

- Derajat perubahan
- Dampak perubahan
- Perubahan sebagai proses
- Pola perilaku dalam perubahan

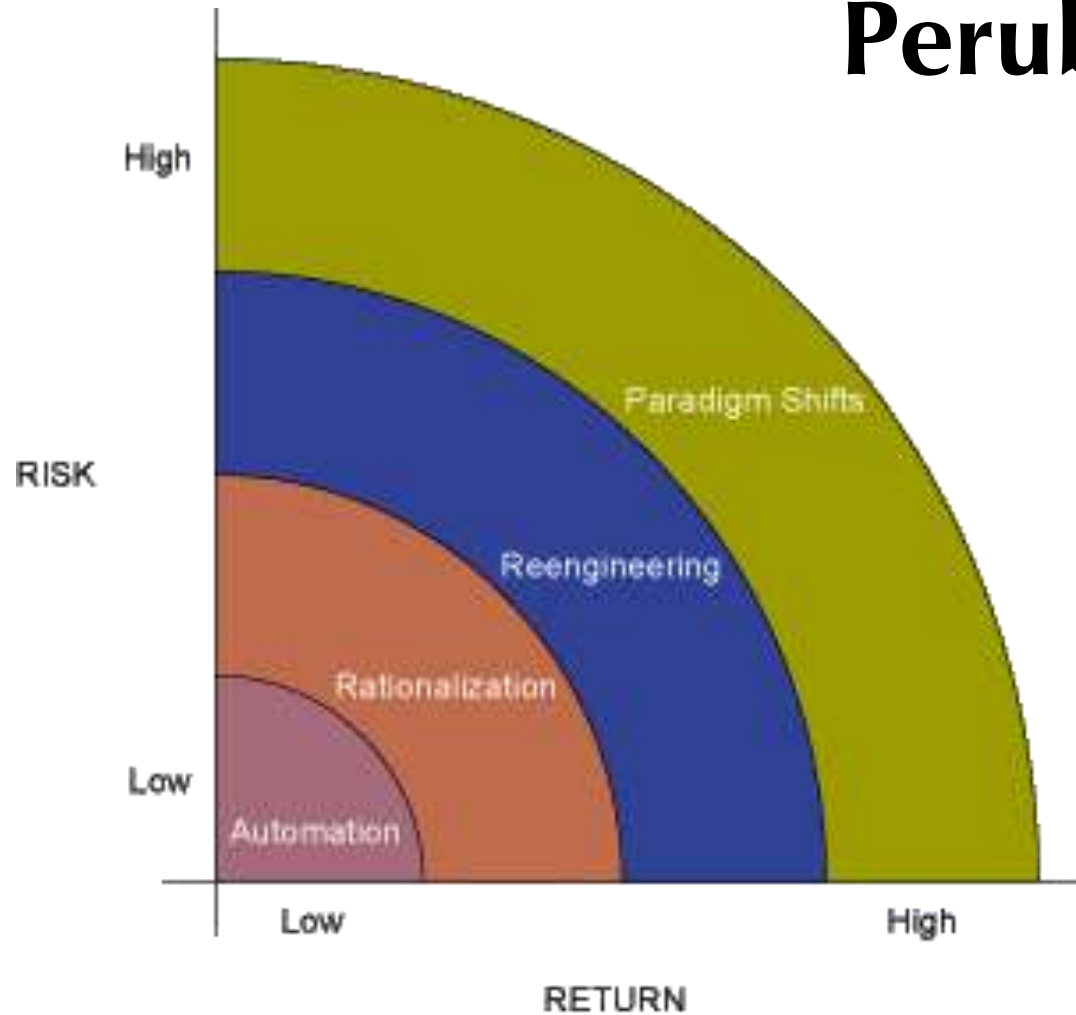
Derajat Perubahan

- Developmental change :
 - Perubahan yang sifatnya gradual, hanya sekedar pengembangan dari apa yang ada saat ini.
 - FOKUS PERUBAHAN : melakukan pekerjaan lebih baik.

- Transitional change :
 - Perubahan yang sifatnya radikal, mengubah apa yang ada saat ini dan menggantinya dengan yang baru.
 - FOKUS PERUBAHAN : sampai mengubah struktur dan proses.

- Transformational change :
 - Sama dengan transitional change, hanya saja didahului oleh suatu kejadian chaos atau tekanan berat yang dihadapi oleh perusahaan. Perubahan sangat mendasar.
 - FOKUS PERUBAHAN : sampai mengubah budaya, perilaku, dan pola pikir.

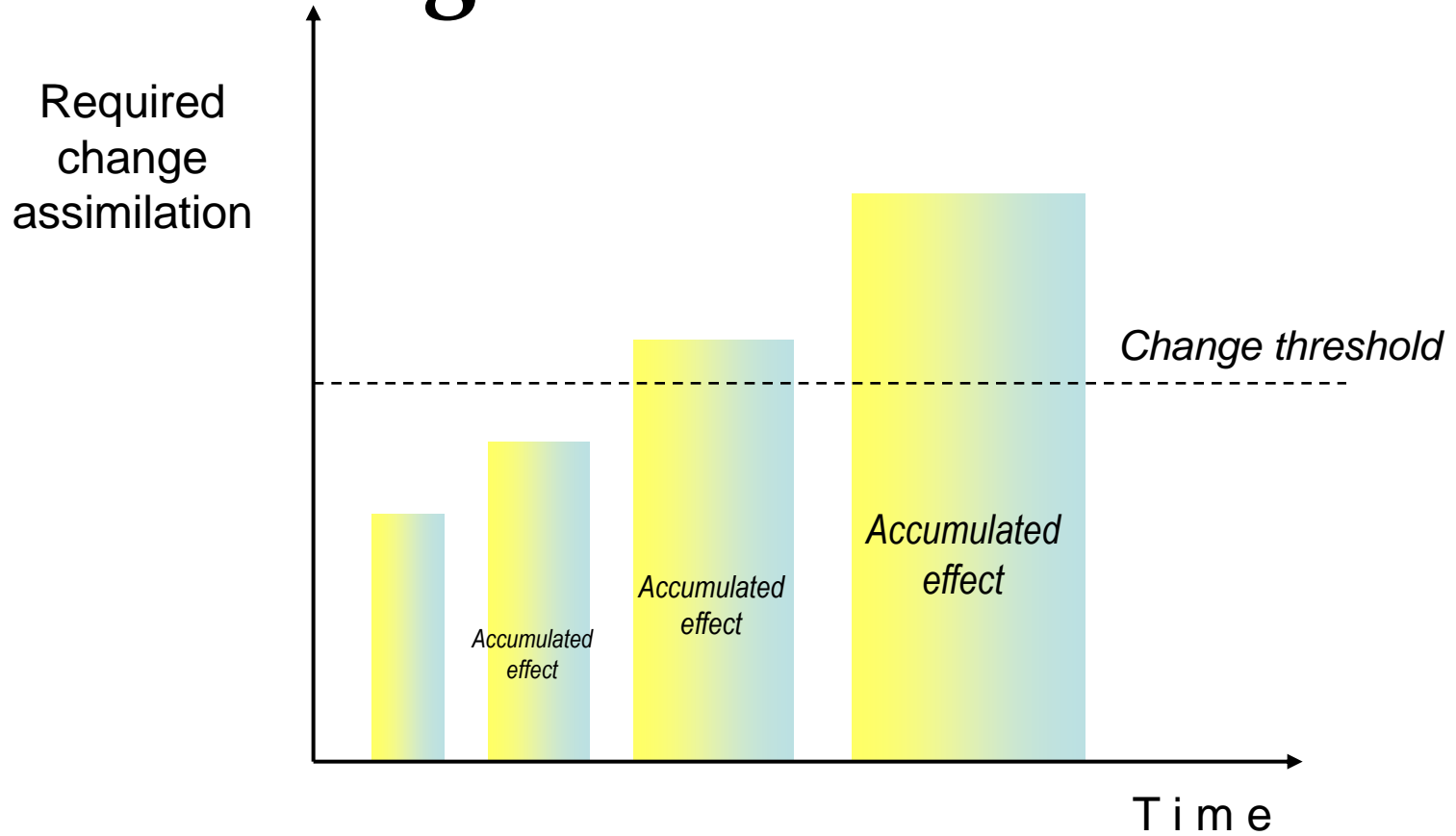
Keuntungan vs Resiko Perubahan



Dampak Perubahan

- Asimilasi: proses adaptasi terhadap perubahan seiring berjalannya waktu
- Perubahan besar butuh waktu lebih lama
- Tiap orang mengasimilasikan perubahan dalam kecepatan yang berbeda
- Padahal, efek dari perubahan dapat terakumulasi!
- Problem jika: “perubahan terlalu *banyak* dan orang *tidak bisa berasimilasi dengan cepat*”

Mengasimilasikan Perubahan



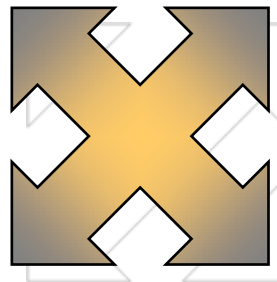
Model Perubahan Organisasi

Structure

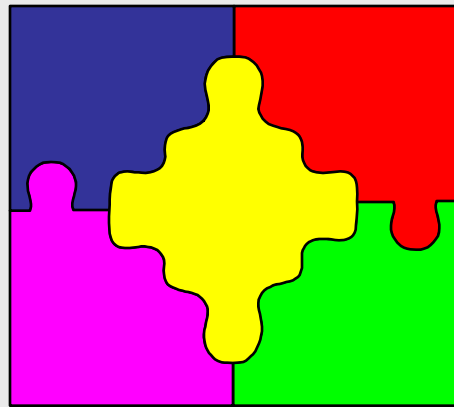
Technology

Process

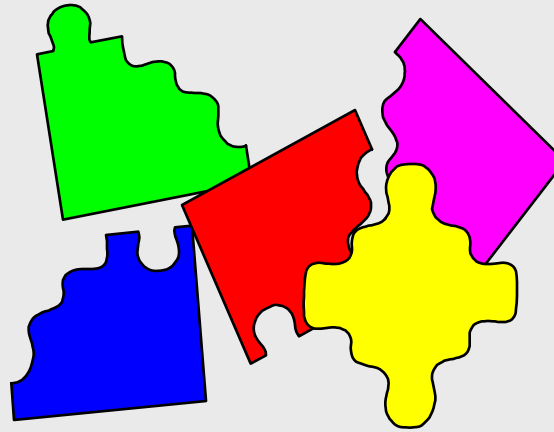
People



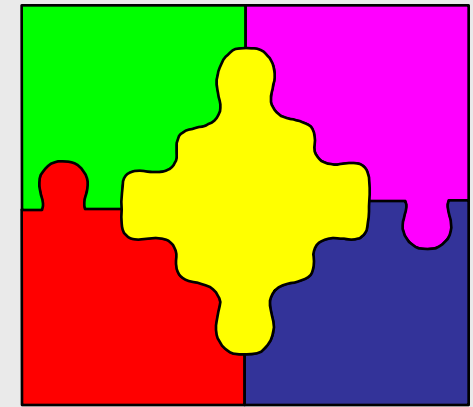
Perubahan Sebagai Proses



Unfreezing



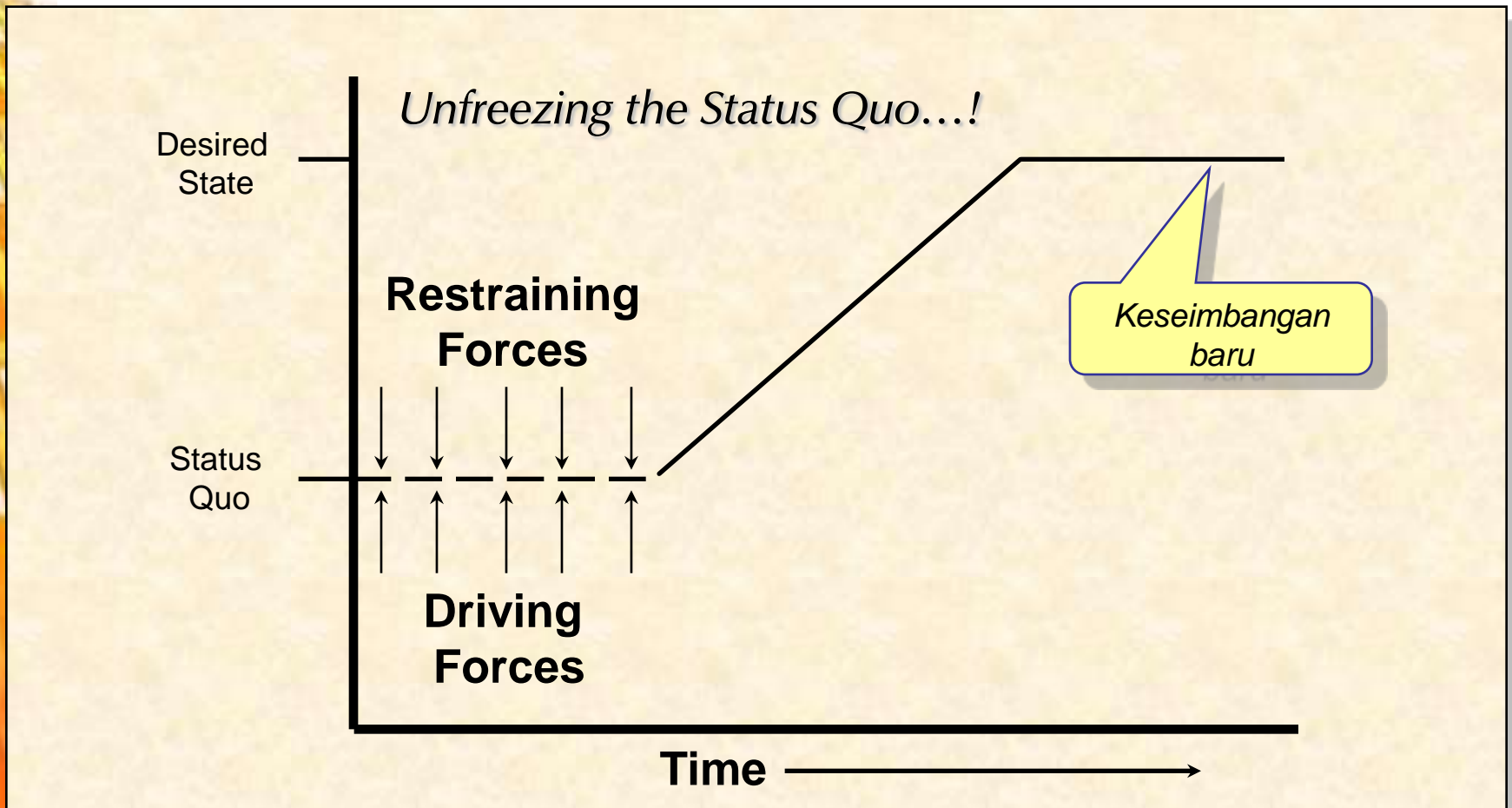
Changing



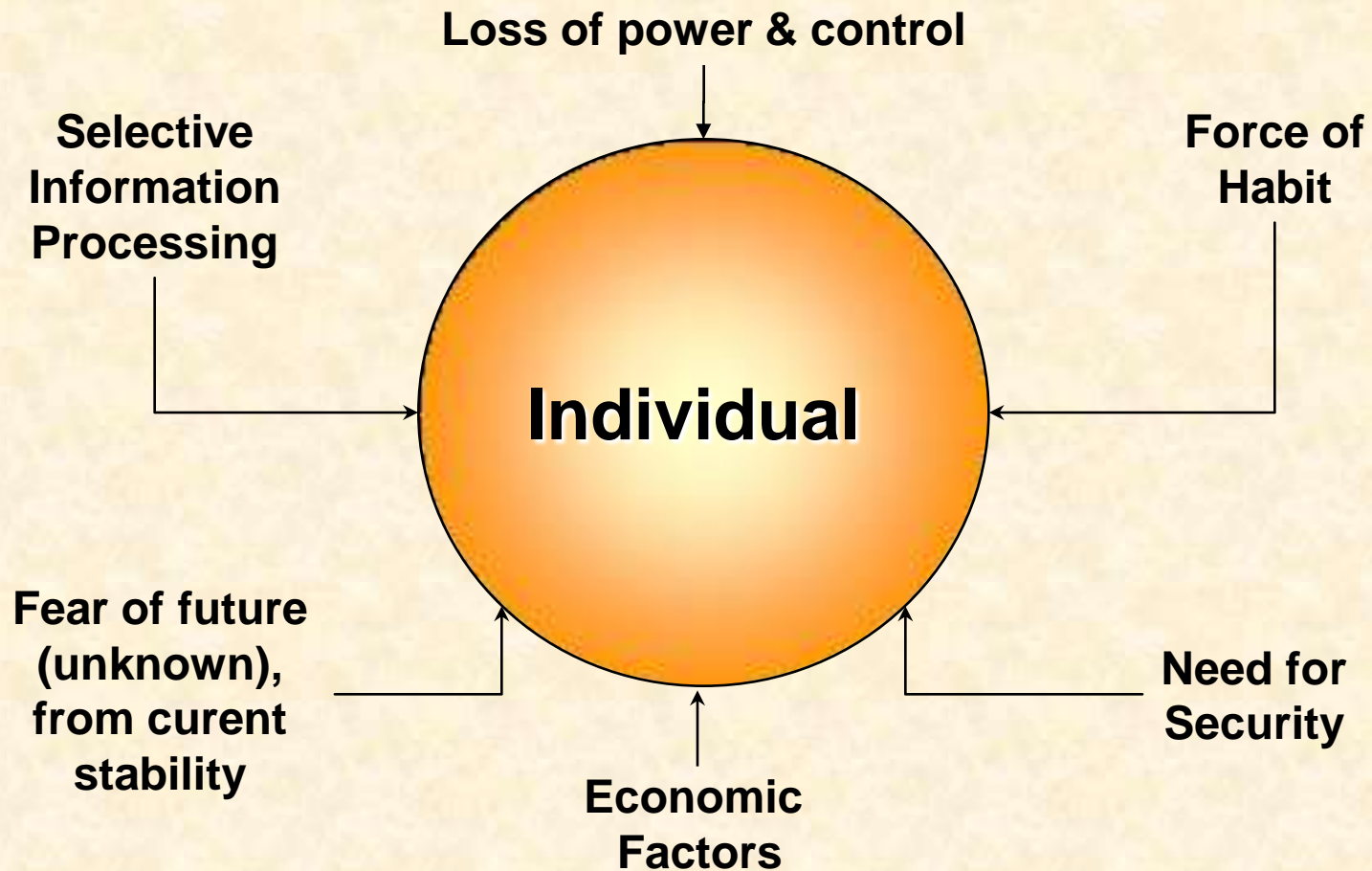
Refreezing

Lewin's Three-Step Process

Force Field Analysis



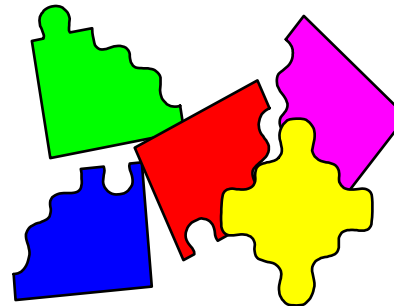
Individual Resistance to Change



Driving Forces

- Insentif untuk perubahan (fasilitas baru, honor, dsb)
- Kenaikan gaji / pangkat
- Lain-lain (akan dibahas)

Masalah pada Proses Perubahan



Changing

- Masa perubahan terlalu cepat (tidak ada waktu untuk beradaptasi)
- Masa perubahan terlalu lama, orang bisa kembali menggunakan cara lama, kalau tidak ada kepastian penggunaan cara baru.

Respon Emosional Terhadap Perubahan

- *Denial* – penolakan, tidak percaya terhadap perubahan yang akan terjadi
- *Anger* – perasaan marah
- *Bargaining* – melakukan negosiasi agar perubahan tidak jadi dilakukan
- *Depresi* – rasa gelisah karena kehilangan kenyamanan status quo
- *Acceptance* – menerima keadaan baru (tidak harus senang...!)

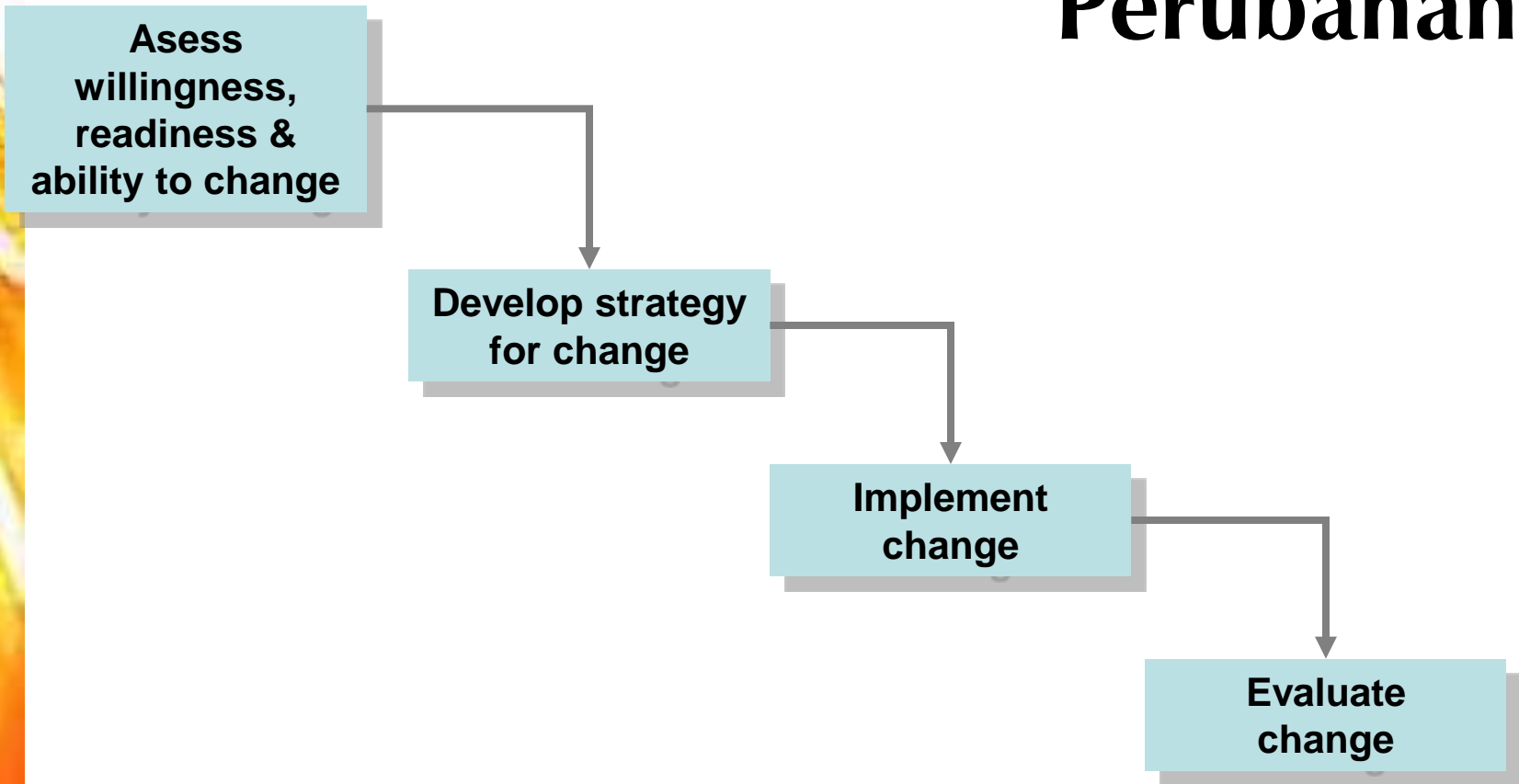
Mengapa penting?

- Karena organisasi terdiri dari manusia
- Emosi manusia dalam keadaan tidak stabil, maka akan mengganggu organisasi
- Apalagi jika perubahan berdampak pada banyak orang!
- Jadi demi kepentingan organisasi, dalam sebuah proyek (TI misalnya) yang berdampak pada perubahan pada banyak orang, faktor manusia harus mendapat perhatian dalam manajemen proyek.



Strategi Perubahan

Tahapan Manajemen Perubahan



Pihak-pihak dalam perubahan

- Sponsor:
 - harus memiliki kemauan, otoritas, kekuasaan, dan menyediakan sumber daya yg dibutuhkan dalam perubahan.
- Change agents:
 - pihak yang merencanakan detail perubahan, mendiagnosa, melapor kepada sponsor. Bisa dari internal atau eksternal (konsultan)
- Target:
 - kelompok orang yang harus berubah.

- Target merupakan pihak yang sangat penting untuk mau diajak berubah.
- Mungkin perlu:
 - Menjelaskan dampak sebenarnya dari perubahan
 - Memahami seberapa besar-kecilnya perubahan
 - Apakah ada aturan main yang berubah

Develop Strategy for Change

- Menurut Robbins
- Menurut Marchewka



Strategi Perubahan (Robbins 2003)

- Komunikasi:
 - Bagus jika sumber resistansi berasal dari miskomunikasi
 - Maksudnya agar orang bisa melihat alasan perlunya perubahan
- Partisipasi dari target
 - Target diasumsikan cukup cerdas utk berpartisipasi
 - Bisa makan waktu lama dan hasilnya bisa buruk (karena ada kompromi berlebihan)
- Fasilitasi
 - Dalam bentuk konseling, pelatihan keahlian baru, dsb.

- **Negosiasi**
 - Jika sumber resistansi ada pada segelintir orang yang berkuasa, maka dinego saja segelintir orang itu
- **Manipulasi**
 - Membohongi target, misalnya menjanjikan tidak ada mutasi, tapi kenyataannya malah ada pemecatan
- **Coercion**
 - Mengancam akan melakukan tindakan yang kurang menyenangkan bagi target, jika perubahan tidak dilakukan. Ancaman bisa berupa pemecatan, turun gaji, atau laporan kinerja yang buruk

Strategi Perubahan (Marchewka 2003)

- Rational Empirical
 - Change agent harus bisa meyakinkan dan menjelaskan bagaimana target bisa mendapatkan manfaat dari perubahan
 - *What is it for me?*
- Normative-Re-education
 - Yang diubah adalah norma sosial, perilaku, tata nilai, budaya dan konsep diri dari kelompok target
 - Asumsinya bahwa individu adalah bagian dari kelompok, dan menyesuaikan diri terhadap norma (dsb...) yang baru dari kelompok
 - Juga diasumsikan bahwa nilai kelompok adalah gabungan dari nilai-nilai individu di dalamnya

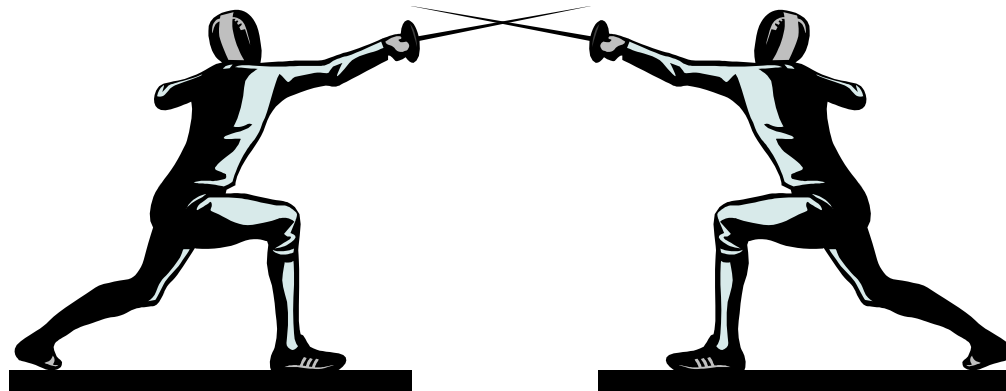
- Power-Coercive:
 - Hanya berdampak dalam jangka pendek saja
 - Orang bisa:
 - Keluar (cari pekerjaan baru)
 - Kembali ke pola kerja lama!
 - Bisa dipakai kalau:
 - Target sangat tergantung pada organisasi
 - Hidup sangat tergantung dari gaji bulanan
 - Hanya punya sedikit alternatif pekerjaan lain
 - Tidak siap mental untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini

Resistansi Organisasi

- Structural inertia
- Limited focus of change, misalnya karena keterkaitan antara teknologi (yang berubah) dengan proses bisnis (yang harus mengikuti)
- Group inertia (nilai, budaya, dsb)
- Threat to expertise, misalnya resistansi dari IS Dept saat era PC tahun 1980-an
- Threat to power relationship
- Threat to resource allocation

Konflik

- Konflik pasti ada dalam perubahan
- Jangan dihindari, tapi harus dihadapi.
- Malahan menurut Verma (1998), konflik sangat bagus untuk meningkatkan kinerja organisasi asal dikelola dengan baik → terjadi dialektika. Jadi konflik malah sengaja ditimbulkan



Jenis konflik

- Berkaitan dengan tujuan proyek
- Berkaitan dengan manajemen proyek
- Berkaitan dengan masalah interpersonal, seperti budaya kerja, ego, kepribadian, dsb.

Manajemen Konflik

- Avoidance
- Accomodation
- Forcing
- Compromise
- Collaboration

Polarity Mapping (Johnson 1996)

