

ANALISA PERUBAHAN MANAJEMEN DALAM IMPLEMENTASI SI/TI PADA PERGURUAN TINGGI ABC

Rahmat Dedi Gunawan¹, Ryan Randy Suryono², Iwan Purwanto³

¹Jurusan Teknik Informatika STMIK Teknokrat Lampung,

²Jurusan Teknik Informatika STMIK Teknokrat Lampung,

³Jurusan Sistem Informasi STMIK Teknokrat Lampung,

Jl. H. Z. Abidin Pagaralam 9-11 Labuhan Ratu, Bandar Lampung

e-mail: dedy130@gmail.com, ryan.teknokrat@gmail.com, iwanpurwanto79@gmail.com

ABSTRAKS

Abad 21 merupakan era globalisasi yang tentu saja berbeda dengan kondisi beberapa puluh tahun yang lalu. Era yang baru ini memberikan tantangan yang lebih berat dari sebelumnya yang bila mana perguruan tinggi tidak membenahi diri guna mengikuti perubahan yang terjadi, maka bukan tidak mungkin akan tersingkir dari persaingan. Langkah-langkah yang sebelumnya digunakan untuk menjalankan misi-misinya sudah tidak lagi sesuai dan harus diganti dengan yang lebih inovatif dan sesuai demi tercapainya visi. Perguruan tinggi harus mencermati trend-trend yang sedang berkembang untuk tetap bisa eksis dan secara terus menerus mengamati kondisi yang sedang terjadi.

Salah satu kunci keberhasilan strategi peningkatan kinerja adalah pada sistem informasi yang handal memang tidak bisa dipungkiri, diharapkan dengan adanya informasi yang efektif dapat membantu sejumlah stakeholder untuk melakukan hal-hal yang terkait dengan mekanisme proses pengambilan keputusan yang berkualitas, proses penyelenggaraan manajemen perguruan tinggi yang efisien, budaya komunikasi, berkolaborasi dan ber-cooperative yang efektif perlu adanya strategi-strategi dan langkah-langkah dalam melakukan penerapan manajemen perubahan dalam implementasi sistem informasi di perguruan tinggi.

Untuk menerapkan sistem informasi sangat dipengaruhi oleh budaya, struktur organisasi dan politik, yang menyentuh aspek rasional dan emosional, untuk mencapai keberhasilan proyek program pengembangan TI. Pengkajian masalah mengenai kondisi sistem informasi, master plane dan kondisi organisasi dengan menggunakan analisis SWOT sangat diperlukan terutama untuk faktor-faktor internal dan eksternal dari proyek program pengembangan TI untuk mendapatkan program-program strategi manajemen perubahan dan skala prioritas berdasarkan kriteria kelayakan yang dikelompokkan berdasarkan teori Kurt Lewin dan John Kotter.

Kata Kunci: Manajemen Perubahan, Implementasi Sistem Informasi.

1. Pendahuluan

Dengan berada di era digital, kebutuhan akan informasi sebagai data dasar pengambilan keputusan sudah menjadi hal yang sangat penting. Informasi digital merupakan perbaikan dalam hal perolehan, proses, dan penggunaan data sehingga menjadi informasi yang lebih baik. Konsep pengadaan informasi baru ini mempengaruhi semua aspek yang menggunakan model digital, termasuk di dalamnya dunia bisnis. Terjadi perubahan di dalam cara pandang dan menyusun strategi untuk masuk dan bermain di dalam bisnis di dunia maya (Mohan Sahwney, 2002). Menyusun faktor-faktor perubahan merupakan hal yang sangat penting bagi setiap organisasi terutama dalam segi biaya, karena dapat ditekan.

Penjelasan mengenai spesifikasi kebutuhan sistem akademik Perguruan Tinggi ABC didasarkan pada beberapa hal sebagai berikut:

1. Akomodasi terhadap kebutuhan yang mendasar yang sudah bisa dipenuhi oleh sistem yang lama.

2. Kebutuhan mendesak saat ini yang belum bisa dipenuhi oleh sistem yang lama.
3. Kebutuhan mendatang untuk mengantisipasi era informasi digital dan teknologi komunikasi yang semakin maju sehingga universitas dituntut untuk memperbaiki sistem informasi universitas dalam rangka meningkatkan "competitive advantage".
4. Sistem akademik adalah "core system" yang merupakan jantung dari sistem informasi yang terintegrasi dengan sistem-sistem lain.
5. Mengacu pada *Master Plan* IT Perguruan Tinggi ABC dimana sistem informasi Perguruan Tinggi ABC dikembangkan untuk mengantisipasi kebutuhan informasi dalam jangka panjang.

Mendefinisikan secara lengkap kebutuhan sistem informasi dalam jangka panjang merupakan hal yang tidak mudah dan sangat beresiko. Tidak mudah karena tidak semua pengguna akademika sudah "IT literate". Antara rencana pengembangan teknologi informasi dalam jangka panjang dengan strategi pengembangan perguruan tinggi memiliki

keterkaitan yang sangat erat. Bukan hal yang mudah menterjemahkan strategi menjadi perencanaan pengembangan sistem informasi. Selain itu juga beresiko karena kebutuhan bisa berubah-ubah baik karena pengaruh pasar global, tetapi juga perubahan kebijakan organisasi internal bisa membuat spesifikasi kebutuhan juga ikut berubah.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana resistensi individu dan organisasional dalam mengimplementasikan sistem informasi perguruan tinggi, menyusun perencanaan dan menjalankan manajemen perubahan yang bisa digunakan sebagai panduan dalam mengimplementasikan sistem informasi perguruan tinggi, serta membuat perusahaan menjadi lebih peka akan kebutuhan perubahan yang dituntut dari sisi bisnis. Sehingga strategi yang terbaik untuk manajemen perubahan didapatkan guna mempercepat implementasi sistem informasi pada Perguruan Tinggi ABC.

Dalam tulisan ini penulis akan dibahas mengenai strategi organisasi dalam melakukan manajemen perubahan untuk perencanaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pengelolaan sistem informasi yang dimiliki, serta rencana pengembangan dan pembangunan aplikasi portofolio yang akan datang.

2. Tinjauan Pustaka

2.1. Masalah dalam perubahan

Banyak masalah yang akan timbul pada saat perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering muncul dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri” karena merupakan hal yang paling sulit untuk dapat meninggalkan kebiasaan lama yang sudah melekat dengan kuat. Istilah untuk hal ini dalam manajemen dikenal dengan resistensi perubahan (*resistance of change*). Sikap menolak atas perubahan bisa terjadi karena informasi mengenai perlunya dan dampak bila tidak melakukan perubahan sangat kurang.

Bentuk dari penolakan atas perubahan tidak selalu tampak secara langsung dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa dengan jelas terlihat (*eksplisit*) dan segera misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya, atau bisa juga tersirat (*implisit*) dan lambat laun misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat dan lain-lain. Hal yang lain juga bisa menjadi masalah seperti tidak tersedianya informasi konfigurasi pada infrastruktur yang *up to date*.

2.2. Faktor Pendorong

Ada banyak faktor yang bisa membuat dibutuhkan tindakan perubahan. Pakar perilaku di dalam perusahaan, Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2001) dalam bukunya *Organizational*

Behavior, menyatakan bahwa ada dua kekuatan yang dapat mendorong munculnya kebutuhan untuk melakukan perubahan di dalam perusahaan yaitu:

1. Kekuatan eksternal, yaitu kekuatan yang muncul dari luar perusahaan, seperti: karakteristik demografis (usia, pendidikan, tingkat keterampilan, jenis kelamin, imigrasi, dan sebagainya), perkembangan teknologi, perubahan-perubahan di pasar, tekanan-tekanan sosial dan politik.
2. Kekuatan internal, yaitu kekuatan yang muncul dari dalam perusahaan, seperti: masalah-masalah/prospek Sumber Daya Manusia (kebutuhan yang tidak terpenuhi, ketidakpuasan kerja, produktifitas, motivasi kerja, dan sebagainya), perilaku dan keputusan manajemen.

Dalam kasus yang dihadapi penulis, kekuatan eksternal (lingkup diluar proyek program pengembangan teknologi informasi), maupun kekuatan internal (lingkup internal proyek program pengembangan teknologi informasi) memaksa perusahaan untuk melakukan perubahan sebagai kebutuhan yang harus segera dipenuhi.

2.3. Resistensi Perubahan

Salah satu penyebab kegagalan yang dialami oleh perusahaan dalam melakukan perubahan menurut Kotter (1996) adalah tidak terbentuknya koalisi yang cukup kuat diantara orang-orang yang mempunyai wewenang dan kemampuan untuk mendorong perubahan. Suatu tindakan perubahan yang dilakukan tanpa dukungan koalisi yang cukup bisa jadi sukses namun tidak akan bertahan lama. Lalu akan muncul perlawanan-perlawanan yang akan membuat usaha dari perubahan menjadi lemah.

Menurut John Kotter dalam bukunya *Leading Change*, delapan tingkatan dalam proses perubahan itu sendiri adalah:

1. Membangun rasa *urgensi*, meliputi
 - Mengkaji realitas pasar dan kompetensi
 - Mengidentifikasi dan membahas krisis, potensi krisis, atau peluang besar.
2. Menciptakan koalisi penunton, meliputi:
 - Membentuk sebuah kelompok yang memiliki kekuasaan yang cukup untuk memimpin perubahan.
 - Membuat kelompok tersebut bekerja bersama seperti layaknya sebuah tim.
3. Merumuskan visi dan strategi, meliputi:
 - Menciptakan visi untuk membantu mengarahkan upaya perubahan.
 - Merumuskan strategi untuk mencapai visi tersebut.
4. Mengkomunikasikan visi perubahan, meliputi:

- Menggunakan setiap waktu wahana yang mungkin untuk mengkomunikasikan visi dan strategi baru secara terus menerus.
 - Menjadikan koalisi penuntun sebagai teladan perilaku yang diharapkan dari karyawan.
5. Memberdayakan tindakan yang menyeluruh, meliputi:
 - Menyingkirkan rintangan.
 - Mengubah sistem atau struktur yang merusak visi perubahan.
 - Mendorong keberanian mengambil resiko serta ide, aktivitas, dan tindakan non-tradisional.
 6. Menghasilkan kemenangan jangka pendek, meliputi:
 - Merencanakan peningkatan kinerja atau kemenangan yang dapat dilihat
 - Menciptakan kemenangan tersebut.
 - Memberikan pengakuan dan ganjaran yang dapat dilihat kepada orang-orang yang memungkinkan tercapainya kemenangan.
 7. Mengkonsolidasi hasil dan mendorong perubahan yang lebih besar, meliputi:
 - Menggunakan kredibilitas yang semakin meningkat untuk mengubah semua sistem, struktur, dan kebijakan yang tidak cocok dan tidak sesuai dengan visi transformasi.
 - Mengangkat, mempromosikan, dan mengembangkan orang-orang yang dapat mengimplementasikan visi perubahan.
 - Meremajakan proses perubahan dengan proyek, tema, dan agen perubahan yang baru.
 8. Menambahkan pendekatan baru dalam budaya, meliputi:
 - Menciptakan kinerja yang lebih baik melalui perilaku yang berorientasi pada pelanggan dan produktifitas, kepemimpinan yang lebih baik, serta manajemen yang lebih efektif.
 - Mengartikulasi hubungan antara perilaku baru dan kesuksesan organisasi.
 - Mengembangkan berbagai cara untuk menjamin perkembangan kepemimpinan dan suksesi.

Delapan tingkatan itu merupakan satu kesatuan yang berurutan, tetapi jika tingkatan-tingkatan yang awal sudah dilaksanakan maka tidak perlu mengulanginya lagi, namun semua tingkatan harus dijalankan dan masing-masing harus dilaksanakan sepenuhnya.

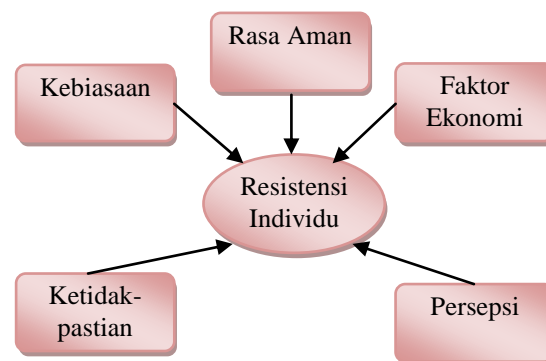
Dampak utama dari kesalahan yang dilakukan dalam mengelola perubahan adalah munculnya resistensi dari para manajer atau para karyawan yang terkait terhadap perubahan yang dilakukan oleh

perusahaan. Kritner dan Kinicki (2001) mendefinisikan resistensi terhadap perubahan sebagai suatu reaksi emosional/tingkah laku yang muncul sebagai respon terhadap munculnya ancaman, baik nyata atau imajiner bila terjadi perubahan pada pekerjaan rutin.

Resistensi terhadap perubahan ini dapat muncul dalam berbagai macam bentuk reaksi. Judson (1991) seperti yang dikutip oleh Kreitner dan Kinicki (2000) menggolongkan bentuk-bentuk resistensi terhadap perubahan kedalam 4 kelompok yang semuanya berada dalam sebuah kontinum, yaitu: resisten aktif (misal: sabotase, memperlambat kerja), resistensi pasif (misal: bekerja sesedikit mungkin, tidak ingin mempelajari tugas baru), reaksi yang tidak dapat dibedakan (bekerja hanya berdasarkan perintah, kehilangan minat terhadap pekerjaan) dan penerimaan (misal: mau bekerja sama, antusias).

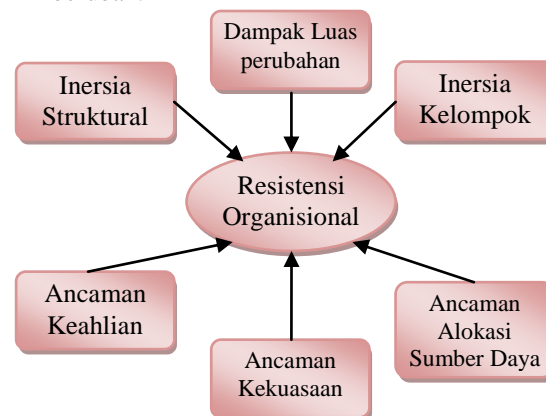
Sumber-sumber penolakan atas perubahan dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Resistensi individual karena persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan.



Gambar 1. Resistensi Individu

2. Resistensi Organisasional, organisasi pada hakatnya memang konservatif. Secara aktif menolak perubahan. Misalnya saja organisasi pendidikan yang mengenalkan doktrin keterbukaan dalam menghadapi tantangan ternyata merupakan lembaga yang paling sulit berubah.

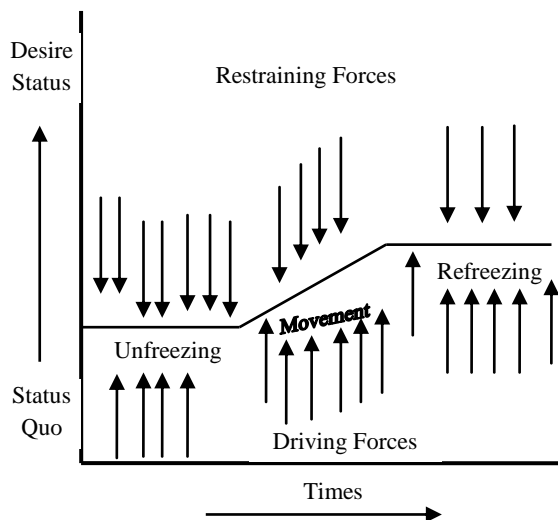


Gambar 2. Resistensi Organisasional

2.4. Pendekatan dalam Manajemen Perubahan Organisasi

Pendekatan klasik teori Kurt Lewin, dalam buku *Resolving social conflicts; and, field in social Science*, 1997. Merupakan model perubahan dalam tiga langkah yang dikenal sebagai *unfreezing-movement-refreezing*, mempelajari tentang *driving forces* dan *restraining forces*. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

1. Tahapan awal perubahan (*Unfreezing*)
Tahap yang pertama ini dibentuk dengan teori perilaku manusia dan perilaku organisasi, yang terbagi dalam tiga sub proses yang mempunyai relevansi terhadap kesiapan perubahan, yaitu:
 - Perlunya kondisi perubahan karena adanya gap yang besar antara tujuan dan kenyataan.
 - Adanya *survival anxiety*
 - Mempelajari *defensiveness* dan *resistance* dalam organisasi
2. Tahapan proses transisi (*Movement*)
menganalisa gap antara *desire status* dengan *status quo*, dan mencermati program-program perubahan yang sesuai untuk dilakukan agar dapat memberi solusi yang optimal untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan.
3. Tahapan keberlanjutan (*Refreezing*)
Membuat agar perilaku yang baru tetap berjalan dengan mengembangkan *new self-concept & identity* dan *new interpersonal relationships*.



Gambar 3. Teori Kurt Lewin (Kurt Lewin, 1997)

Strategi yang dikemukakan oleh Kurt Lewis dapat membuat kekuatan pendukung akan semakin banyak dan kekuatan penolak akan semakin sedikit.

3. Pemahaman dan Pembahasan

Proses perubahan menjadi menarik adalah pada saat masing-masing individu di dalam organisasi

bertanya “Mengapa harus berubah ?” dan “Mengapa harus sekarang berubahnya ?”. Untuk itu, diperlukan suatu usaha untuk memperoleh apa yang dikatakan sebagai *Heart Share* dari mereka yang terlibat proses perubahan.

3.1. Metode Penelitian Dan Tahapan Proses atau Pencapaian Tujuan

Metode penelitian merupakan metode yang digunakan dalam melakukan langkah-langkah yang harus dikerjakan dalam penulisan suatu karya ilmiah. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan metodologi penelitian *Case Study*.

Tahap ini adalah tahap untuk mengumpulkan data sebanyak-banyaknya dan memahami kondisi organisasi, kondisi sistem informasi, dan dokumen *master plan* sistem informasi dan menganalisa faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi implementasi sistem informasi Perguruan Tinggi ABC dan menganalisa dengan SWOT analisis sehingga didapat program-program manajemen perubahan.

		Eksternal	
		Opportunities (O)	Threats (T)
Internal	Strength (S)	SO	ST
	Weakness (W)	WO	WT

Gambar 4. Analisa SWOT (Michael Porter, 1980)

Dalam menganalisa SWOT untuk faktor internal adalah seluruh sumber daya internal yaitu: sumber daya manusia, teknologi, dan investasi baik yang *reisting forces* dan *driving forces*. Begitu juga untuk eksternal adalah semua pihak di luar proyek seperti pemakai/users, *board of director*, *project owner*. Dari faktor eksternal dan internal akan disilangkan antara *Strength vs Opportunities (SO)*, *Weakness vs Opportunities (WO)*, *Strength vs Threats (ST)*, dan *Weakness vs Threats (WT)*, yang menghasilkan program-program strategi manajemen perubahan.

Penyeleksian hasil dari analisis SWOT mengenai program-program strategi manajemen perubahan harus dilakukan, dikarenakan banyaknya hasil yang didapatkan dengan menggunakan kriteria kelayakan.

Hasil program-program strategi manajemen perubahan terseleksi dikelompokkan dengan menggunakan teori Kurt Lewin dalam tiga kelompok yaitu: *Unfreezing*, *Movement*, dan *Refreezing* selanjutnya dikelompokkan berdasarkan 8 tingkatan teori John Kotter.

4. Implementasi dan Pembahasan

4.1. Analisis SWOT

Pengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk membuat strategi organisasi adalah menggunakan analisis SWOT. Dalam analisis SWOT faktor internal adalah kondisi internal proyek program pengembangan SI/TI dan faktor eksternal adalah lingkup di luar proyek program pengembangan SI/TI yang memiliki dampak. Proses analisa ini berdasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strenght*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersama dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*).

Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dengan menggunakan analisis SWOT. Menurut Albert Humphrey, 1970 analisis SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *Strenght* dan *Weakness* serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *Threats*.



Gambar 5. Analisis SWOT (Michael Porter, 1980)

Kuadran 1, merupakan situasi yang sangat menguntungkan, organisasi yang berada di kuadran tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (mendukung strategi pertumbuhan yang agresif).

Kuadran 2, walaupun terdapat berbagai ancaman, organisasi yang ada pada kuadran 2 masih memiliki kekuatan dari segi internal, strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi produk dan jasa.

Kuadran 3, keadaan pada kuadran ini organisasi menghadapi masalah-masalah internal organisasi sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4, adalah kuadran yang memberikan situasi yang sangat merugikan organisasi, menghadapi ancaman dan kelemahan internal.

4.2. Daftar Analisa SWOT

Daftar analisa SWOT merupakan hasil kajian dari data kuesioner dan wawancara dikelompokkan berdasarkan kekuatan, kelemahan, ancaman dan kesempatan dalam mengimplementasikan proyek pengembangan SI/TI dengan mempertimbangkan kondisi sistem informasi, *master plan* sistem informasi dan kondisi organisasi.

1. *Strenght* (Kekuatan)
Faktor-faktor kekuatan internal dalam lingkup proyek atau program pengembangan TI
2. *Weakness* (Kelemahan)
Faktor-faktor kelemahan *Internal* dalam lingkup proyek atau program pengembangan TI
3. *Opportunities* (Kesempatan)
Kesempatan, faktor-faktor dari luar lingkup proyek atau program pengembangan TI baik didalam organisasi maupun diluar organisasi yang mempengaruhi implementasi SI/TI.
4. *Threat* (Ancaman)
Ancaman, faktor-faktor dari luar lingkup proyek atau program pengembangan TI baik didalam organisasi maupun diluar organisasi yang mempengaruhi implementasi SI/TI.

4.3. Daftar Strategi-strategi hasil dari SWOT

Dari hasil pengelompokan faktor-faktor internal (*strenght* dan *weakness*) dan eksternal (*opportunities* dan *threat*) proyek pengembangan SI/TI didapatkan hasil matrik dari faktor-faktor tersebut.

1. *SO (Strenght-Opportunities)*
Penerapan strategi yang harus dilakukan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (mendukung strategi agresif).
2. *ST (Strenght- Threat)*
Penerapan strategi yang harus dilakukan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi produk dan jasa (mendukung strategi diversifikasi).
3. *WO (Weakness-Opportunities)*
Penerapan strategi yang harus dilakukan dalam kondisi ini adalah peluang untuk proses perubahan yang defensif (mendukung strategi defensif).
4. *WT (Weakness- Threat)*
Penerapan strategi yang harus dilakukan dalam kondisi ini untuk menghadapi ancaman dan kelemahan internal yang *Turnaround* (mendukung strategi *Turnaround*).

4.4. Daftar kelayakan strategi-strategi manajemen perubahan

Hasil matrix analisa SWOT strategi-strategi proyek program pengembangan SI/TI sebagai faktor untuk menentukan strategi-strategi yang layak

diterapkan berdasarkan kriteria kelayakan dari teori keputusan mutlak (*absolute decision*), artinya adalah seluruh kriteria harus dipenuhi sehingga program-program atau strategi-strategi layak dipilih atau diimplementasikan.

4.5. Program-program strategi terseleksi

Dari hasil yang didapat dari daftar kelayakan dengan berdasarkan kriteria kelayakan yaitu : alokasi biaya, kompetensi SDM, meningkatkan efisiensi dan efektivitas, dukungan manajemen, keterlibatan pemakai (*User involvement*), dan kejelasan tujuan bisnis (*clear business objectives*), maka diambil strategi-strategi yang layak untuk dilaksanakan.

4.6. Strategi-strategi manajemen perubahan

Setelah dikelompokkan menggunakan teori Kurt Lewin dan delapan langkah teori John Kotter didapatkanlah strategi-strategi manajemen perubahan, yang terbagi menjadi:

1. *Unfreezing*
Tahapan awal manajemen perubahan
2. *Movement*
Tahapan transisi manajemen perubahan
3. *Refreezing*
Tahapan akhir manajemen perubahan untuk merangkai dan menjaga keberlangsungan proses

5. Simpulan

Kunci sukses implementasi perubahan terletak pada beberapa faktor utama, masing-masing terkait dengan keberhasilan proses:

1. Menginformasikan dan mengkomunikasikan perlunya perubahan dengan menyentuh aspek rasional maupun emosional.
2. Memonitor perkembangan implementasi sistem informasi secara keseluruhan termasuk infrastruktur jaringan.
3. Memperbaiki secara terus-menerus (*fine tuning*) spesifikasi kebutuhan dan diagram proses untuk memastikan bahwa kebutuhan pemakai sudah tercakup.
4. *Workshop* untuk melihat perkembangan dari sistem yang dibuat dan melihat *prototype* sistem

sehingga jika ada yang tidak sesuai bisa segera diketahui.

5. Mengevaluasi modul-modul yang selesai dibuat untuk mengetahui apakah sudah berjalan sesuai dengan yang diinginkan.
6. Mendayagunakan sumber daya manusia di dalam organisasi Unika Perguruan Tinggi ABC agar masing-masing dari mereka mampu untuk melaksanakan proses perubahan untuk mendukung implementasi SI/TI dengan cara pelatihan, workshop untuk meningkatkan kompetensi.

Daftar Pustaka

- Carr Nicholas G (2003) "IT Doesn't Matter", Harvard Business Review.
- Kathy Schwalbc (2006) "Information Technology Project Management", Thomson Course Technology.
- K.C. Chan, Peter Org, dan R. Eko Indrajit (2003) "Integrated Project Managements"
- Kotter, John P (1996) "Leading Change", Harvard Business School Press.
- Kotter, John P (2002) "The Heart of Change", Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
- Lewin, Kurt (1997) "Resolving social conflicts; and, field theory in social science, American Psychological Association".
- M.E Porter (1980) "Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors", Free Press, New York.
- PMBOK Guide (2000) "A Guide to the Project Management Body of Knowledge", Project Management Institute, Pennsylvania.
- Robert Kreitner, Angelo Kinicki (2001) "Organizational behavior", McGraw Hill, Boston.
- R. Eko Indrajit dan R. Djokopranoto (2004) "Manajemen Perguruan Tinggi Modern" STMIK Perbanas dan Yayasan Atma Jaya, Jakarta.
- Sugiyono, Prof.Dr (2006) "Metode Penelitian Kualitatif dan R&D", Alfabeta, Bandung.