

PENGARUH TEKNOLOGI INFORMASI DAN PERUBAHAN ORGANISASI DALAM BISNIS

Santo Fernandi Wijaya, SKom, MM

Jurusan Sistem Informasi, Subject Content Specialist : Enterprise System, BINUS University

Jl. KH Syahdan No.9 Palmerah, Jakarta 11480

Telp (021) 534-5830, Faks (021) 530-0244

E-mail: santofwijaya@yahoo.com ; santofw@binus.ac.id

ABSTRAK

Keberhasilan penerapan suatu sistem informasi yang didukung perangkat Teknologi Informasi, merupakan tujuan manajemen perusahaan agar terciptanya cara kerja yang efektif dan efisien. Namun demikian, dalam praktek bisnisnya, tidak sedikit perusahaan yang mengalami kegagalan dalam membangun suatu sistem informasi yang terintegrasi tersebut. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor yang harus dipertimbangkan untuk memberikan solusi terhadap permasalahan tersebut. Untuk itu, diperlukan komitmen kuat dan usaha kerja keras dan cerdas dari tim implementasi system, demi terciptanya kesuksesan dalam penerapan suatu sistem informasi yang terintegrasi. Salah satu faktor penting yang harus diperhatikan dengan serius adalah bagaimana melakukan perubahan cara kerja dan pola pikir pengguna agar dapat mendukung cara kerja dengan system komputerisasi. Perubahan cara kerja dan pola pikir tersebut tidak bisa dilakukan secara instan, tetapi memerlukan tahapan dan waktu proses yang relatif lama, terlebih bagi pengguna yang telah terbiasa menggunakan cara kerja manual (tradisional). Faktor kecerdasan dan kedewasaan mental pengguna dalam menjalankan suatu sistem informasi baru yang belum dikenal, merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam melakukan implementasi sistem informasi yang terintegrasi tersebut. Perubahan cara kerja dan pola pikir yang didukung oleh perangkat teknologi informasi, sangatlah dipengaruhi oleh perubahan organisasi (organization change). Perubahan organisasi ini identik dengan upaya perubahan budaya (culture) perusahaan. Perubahan budaya perusahaan ini sangat ditentukan oleh peranan top manajemen perusahaan sebagai teladan (contoh) bagi karyawan / pengguna untuk mendukung cara kerja dengan dukungan penuh penggunaan teknologi informasi. Penelitian ini bertujuan untuk membahas bagaimana pengaruh teknologi informasi dan perubahan organisasi dalam mencapai kesuksesan membangun suatu sistem informasi yang terintegrasi.

Kata Kunci : Teknologi Informasi, Perubahan Organisasi

1. PENDAHULUAN

Sistem Informasi yang 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 dapat 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 (*to serve and support multiple business functions*), 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, harus diperhatikan dengan serius mengenai pengaruh

teknologi informasi dan perubahan organisasi demi mendukung implementasi suatu sistem informasi yang dibangun dapat berhasil baik dan sesuai kebutuhan manajemen perusahaan.

2. PERMASALAHAN IMPLEMENTASI INFORMASI SYSTEM

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 level managerial telah terbiasa dengan budaya kerja (tradisional) dengan memberikan berbagai instruksi kepada bawahan untuk disajikan laporan-laporan yang dibutuhkan, dimana sebenarnya laporan-laporan tersebut dengan fasilitas sistem informasi yang terintegrasi, sebenarnya sudah tersedia berbagai laporan yang dibutuhkan, terlebih dalam

membangun suatu sistem informasi yang terintegrasi tersebut dilakukan oleh Tim dengan melakukan dan menemukan kebutuhan dari pengguna (*user requirement*). Ironisnya, setelah aplikasi program tersedia, seringkali pengguna level managerial merasa enggan untuk melakukan atau menjalankan aplikasi program yang terintegrasi tersebut, dengan memberikan berbagai alasan yang tidak jelas, dan hanya menuntut untuk mengajukan permintaan perubahan program, tanpa mempertimbangkan tingkat stabilitas aplikasi program yang sudah tersedia akibat memenuhi permintaan modifikasi program yang diminta.

Turban, Efraim (2005), dengan dukungan teknologi informasi, maka akan membantu level managerial dalam penyelesaian pekerjaannya, terlebih dalam hal pengambilan keputusan strategis, dimana informasi yang dihasilkan suatu sistem informasi akan sangat membantu memberikan solusi bisnis.

Secara umum, permasalahan dalam implementasi sistem informasi yang 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 cara kerja dan pola pikir (*mindset*)

Ad 1. IMPLEMENTASI SISTEM INFORMASI MERUPAKAN PROYEK YANG MENUNTUT KERJA KERAS DAN KERJA CERDAS

Menurut Wijaya dan Suparto (2009), Pekerjaan dalam tahapan implementasi suatu sistem informasi yang terintegrasi adalah suatu proyek yang menuntut kerja keras dan kerja cerdas. Hal ini hanya dapat diterima oleh sebagian orang-orang yang memang suka terhadap perubahan, suka terhadap pola pekerjaan yang berhubungan dengan orang dan menyukai pekerjaan yang menantang untuk menciptakan suatu perubahan yang dapat menjadikan pekerjaan lebih efisien. 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 uptodate dan dibutuhkan level manajemen untuk pengambilan keputusan strategi bisnis yang inovatif dan kreatif. Dengan demikian dapat dikatakan

bahwa adalah suatu hal yang mustahil dimana pekerjaan implementasi suatu sistem informasi yang terintegrasi dapat berhasil baik, jika implementasi tersebut dilakukan tidak sebagai pekerjaan utama dan dilakukan dengan paksaan.

Ad 2. SYSTEM INFORMASI TIDAK DAPAT BEKERJA SENDIRI

Pada prinsipnya cara kerja sistem informasi yang terintegrasi menuntut peran utama dari orang-orang yang mau melakukan dan menjalankan sesuai prosedur aplikasi program. Suatu aplikasi program ERP tidak dapat bekerja sendiri tanpa sentuhan pengguna untuk melakukan penginputan transaksi operasional secara uptodate. 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 pengguna untuk belajar lagi terutama yang berkaitan dengan teknologi informasi. Untuk itu, peranan Project Manager untuk memberikan solusi terhadap permasalahan ini, termasuk pendekatan personal (*personal approach*) agar transaksi penginputan data pada sistem baru dapat dilakukan secara uptodate.

Berdasarkan data-data yang diinput pada aplikasi program tersebut, maka barulah suatu sistem informasi yang terintegrasi tersebut dapat membuktikan untuk dapat mengolah data menjadi suatu informasi yang sesuai dengan kebutuhan top manajemen (*executive*) suatu perusahaan untuk digunakan sebagai alat pengambilan keputusan strategis bisnis.

Adalah suatu pendapat yang keliru terhadap peranan suatu sistem informasi yang terintegrasi untuk menjadikan sebagai alat segalanya. Maksudnya adalah semua kegiatan operasional dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat dikerjakan dan dikendalikan oleh suatu aplikasi program 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.

Ad 3. IMPLEMENTASI SYSTEM INFORMASI HARUS DIJADIKAN PEKERJAAN UTAMA

Dalam praktek bisnisnya, pada tahapan implementasi suatu system informasi yang terintegrasi, sering terjadinya kegiatan secara parallel run (system baru dan system berjalan dilakukan bersamaan). Hal ini yang membuat pengguna merasa enggan, terbebani dan tidak termotivasi untuk melakukan trial simulasi, implementasi untuk melakukan penginputan data pada sistem informasi baru yang belum dikenal. Hal ini dapat terlihat dengan ketidakhadiran dan tidak terlibat aktif pengguna dalam pelatihan-pelatihan simulasi system informasi yang terintegrasi. Salah satu cara untuk mengatasi permasalahan tersebut, 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) tersebut, dan apabila masa kerja tenaga kerja kontrak berakhir, maka akan terjadi lagi permasalahan dimana pengguna belum mengetahui detail cara kerja aplikasi program tersebut.

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

Sikap pengguna terhadap pelaksanaan implementasi system informasi baru dapat dikelompokkan menjadi sebagai berikut :

Kelompok Pro Perubahan

Pengguna yang bersikap pro perubahan, biasanya bersikap kooperatif dan bersemangat untuk mendukung keberhasilan implementasi system informasi yang terintegrasi, yang dapat dilihat dari antusias dan terlibat secara aktif dengan tim implementasi project. Untuk itu, biasanya pengguna yang pro perubahan ini dapat diikutsertakan dalam

anggota tim implementasi project. Ketua tim implementasi harus memastikan adanya anggota tim dengan pengguna-pengguna yang pro perubahan pada tiap departemen terkait yang akan melakukan implementasi system informasi yang terintegrasi. Hal ini sangat mempengaruhi tingkat keberhasilan implementasi suatu sistem informasi yang terintegrasi secara keseluruhan.

Kelompok Netral (*Wait and See*)

Pengguna yang bersikap netral (*wait and see*), biasanya pengguna masih memiliki trauma dan kecewa masa lalu terhadap kegagalan dalam implementasi system informasi yang terintegrasi, dimana pengguna telah terlibat aktif tetapi implementasi system informasi mengalami kegagalan dengan alasan tertentu. Pengguna ini merasa tidak enak hati (sungkan) pada pimpinan perusahaan jika bersikap terus terang untuk menolak adanya implementasi system informasi baru pada departemennya. Dengan demikian pengguna ini bersikap menunggu dan melihat perkembangan (*wait and see*). Apabila dalam pelaksanaan implementasi system informasi yang terintegrasi memberikan hal yang positif, dalam arti aplikasi program yang diimplementasikan tidak terjadi error program, aplikasi program mudah untuk dipelajari (*easy to use*), aplikasi program bersifat sesuai kebutuhan pengguna (*user friendly*), maka kelompok pengguna ini akan secara bertahap berubah pikiran dan menjadi kelompok yang pro perubahan. Demikian sebaliknya jika dalam pelaksanaan implementasi system informasi, ternyata pekerjaan menjadi lebih sulit dibandingkan system berjalan, terjadinya error program, tidak sesuai kebutuhan pengguna, maka pengguna ini akan berubah menjadi kelompok yang resisten terhadap implementasi system informasi yang terintegrasi.

Kelompok perlawanan (*resistance*) terhadap perubahan

Pengguna yang bersikap perlawanan (*resistance*) terhadap pelaksanaan implementasi system informasi yang terintegrasi, dimana pengguna biasanya bersikap apatis, pasif, tidak semangat, tidak terlibat aktif dalam pelatihan-pelatihan simulasi dan implementasi system informasi yang baru, dan merasa dirugikan jika terjadi keberhasilan implementasi system informasi tersebut. Pengguna ini biasanya merasa takut kehilangan pekerjaan (*clerical job*) yang sekarang yang dilakukan dan akan digantikan dengan keberadaan system baru tersebut, dan biasanya pengguna ini dipengaruhi oleh faktor usia pengguna yang relatif tua dan enggan untuk belajar hal baru terutama yang berkaitan dengan teknologi informasi, dan merasa telah nyaman dengan pekerjaan sekarang, tanpa

memperhatikan tingkat efisiensi pekerjaan bagi perusahaan, dan tidak heran dijumpai bahwa pengguna ini takut ketahuan pekerjaan yang merugikan perusahaan dengan keberadaan system informasi yang terintegrasi ini.

Ad 4. PERUBAHAN CARA KERJA DAN POLA PIKIR (MINDSET)

Menurut E.Raharjo (2010), untuk meningkatkan pembaharuan kinerja, perlu dilakukan usaha untuk mengubah aksi menjadi kesempatan (*change the action into opportunities*). Setiap perusahaan memiliki gaya atau style budaya cara kerja yang sudah berjalan selama perusahaan berdiri. Budaya atau kebiasaan cara kerja dalam suatu perusahaan merupakan salah satu faktor penting yang harus dipertimbangkan dalam mencapai keberhasilan dalam melakukan implementasi proses perubahan, karena penerapan suatu system informasi yang terintegrasi menuntut budaya cara kerja dengan keterlibatan aktif pengguna. Budaya perusahaan menjadikan perusahaan mempunyai ciri khas yang unik, bernilai dengan berkebiasaan yang dilakukan sehari-hari. Faktor yang perlu dipertimbangkan adalah bagaimana sumber daya dapat mengubah cara kerja dalam budaya perusahaan tersebut ?. Untuk mengubah budaya perusahaan diperlukan usaha keras yang harus diikuti dengan melakukan perubahan organisasi yang dilakukan secara bertahap, terlebih untuk mendukung perubahan cara kerja dengan sistem komputerisasi yang terintegrasi seperti ERP. 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 system informasi yang terintegrasi adalah bukan dari penggunaan cara kerja perangkat teknologi informasi dan sarana infrastruktur teknologi modern yang digunakan dalam melakukan implementasi suatu sistem informasi yang terintegrasi. Tantangan yang terbesar dalam melakukan implementasi suatu system informasi yang terintegrasi adalah faktor sumber daya manusia. Mengubah pola pikir (mindset) orang untuk melakukan perubahan cara kerja dari cara kerja tradisional (manual) menjadi cara kerja dengan system komputerisasi (automate system) merupakan tantangan yang berisiko tinggi dan memerlukan waktu yang relatif lama.

Perubahan cara kerja dan pola pikir tersebut sangat dipengaruhi oleh budaya (culture) perusahaan. Untuk mengubah budaya (culture) perusahaan, diperlukan contoh teladan (role model) dari pimpinan (top management). Manajemen perusahaan dituntut untuk memiliki tekad dan

komitmen kuat untuk melakukan perubahan organisasi (organization change). 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 untuk 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.

Pengguna dituntut dalam melakukan implementasi system baru yang belum dikenal dan belum dimengerti, dimana pengguna telah terbiasa dengan waktu yang relatif lama mengerjakan pekerjaan dengan cara kerja system yang tidak terintegrasi, hal ini tentunya sudah menjadi suatu karakter atau budaya perusahaan. Selain ini, ada pendapat bahwa proyek implementasi sistem informasi yang terintegrasi adalah proyek bagian Teknologi Informasi saja. Pengguna telah merasa nyaman (*comfort zone*) dengan lingkungan dan cara kerja sekarang, dan merasa enggan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dengan pola kerja yang belum dikenalnya, yang biasanya dikenal dengan zona ketidaknyamanan (*danger zone*). Terlebih terjadi pada pengguna dengan usia yang relatif sudah tua, maka 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 relative cukup lama. Untuk mengubah cara kerja dan pola pikir tersebut, maka tim implementasi memerlukan upaya dari level 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 system yang tidak terintegrasi. Hal ini untuk mengurangi tingkat perlawanan (resistance) terhadap penggunaan aplikasi program yang terintegrasi. Tujuan pembentukan karakter ini adalah meminimalisasi tingkat perlawanan pengguna terhadap penerapan system baru. Pada prinsipnya, pengguna akan merasa tidak bersemangat dalam menjalankan suatu system baru yang belum dikenalnya, karena pengguna 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 keberadaan suatu sistem informasi merupakan salah satu sarana untuk

mempermudah pengguna mencapai hasil pekerjaan yang lebih efektif dan efisien.

Perubahan cara kerja dan pola pikir, sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut :

*** Perubahan Organisasi (*Organization Change*)**

Menurut Regan, Elizabeth A, Bridget O.Connor. (2006), Perubahan organisasi akan menentukan tingkat keberhasilan proses perubahan, dimana dengan dukungan teknologi informasi akan mempengaruhi perubahan, Tim implementasi harus menjadi agen perubahan (*agent of change*), dengan mempertimbangkan perubahan dalam teknologi. Perubahan cara kerja dan pola pikir akan terjadi dengan adanya perubahan organisasi yang ditentukan tingkat keaktifan pengguna dan dukungan manajemen (*management support*).

*** System Informasi (*Information System*)**

System Informasi yang didukung dengan penggunaan Teknologi Informasi merupakan syarat mutlak untuk mencapai tingkat efektif dan efisiensi dalam melakukan operasional suatu Perusahaan. Keberadaan suatu system informasi yang 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 system informasi yang terintegrasi. Faktor investasi sudah tidak menjadi kendala, karena nilai investasi pengadaan software system informasi tersebut dapat disesuaikan dengan kemampuan perusahaan.

*** Pengetahuan (*Knowledge*)**

Untuk memastikan pelaksanaan implementasi suatu system informasi berjalan baik, maka diperlukan penguasaan pengetahuan pengguna (*transfer knowledge*) terhadap pelaksanaan cara kerja dari suatu aplikasi sistem informasi yang terintegrasi tersebut. Untuk itu, sangatlah dibutuhkan pelatihan (*training*). 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 system baru tersebut. Perubahan pola pikir pengguna tersebut, dituntut untuk memiliki komitmen kuat dan persepsi yang sama dengan tim implementasi project terhadap tujuan mengembangkan implementasi system informasi yang terintegrasi. Dengan demikian pengembangan implementasi system informasi dapat sinkronisasi dengan strategi bisnis perusahaan jangka panjang.

*** Tanggungjawab (*responsibility*)**

Sikap tanggungjawab dari pengguna merupakan hal penting dan menentukan keberhasilan implementasi system informasi yang terintegrasi. Dimana pengguna akan memberikan respon yang cepat atas kendala permasalahan yang dihadapi dan terlibat aktif terhadap tim support implementasi system, dan bukan sebaliknya bersikap pasif.

*** Kepercayaan (*respect*)**

Sikap memberikan kepercayaan (*respect*) dari para pengguna terhadap system yang terintegrasi yang akan dikembangkan, merupakan suatu sikap yang memberikan pemikiran positif, dimana pengguna dapat berpikir bahwa dengan keberhasilan implementasi System 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 System 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 jika 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*)**

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu. Komunikasi merupakan proses penyampaian pikiran seseorang (komunikator) kepada orang lain yang berupa

gagasan, opini, informasi, dan lain-lain yang muncul sehingga dalam proses pembelajaran / pelatihan.

Sikap komunikatif dari para pengguna merupakan suatu hal penting dan menentukan keberhasilan implementasi System 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 dan komitmen merupakan hal penting yang perlu selalu dijaga pada saat melakukan implementasi sistem informasi yang terintegrasi. Beberapa hal yang perlu diperhatikan:

- Komunikasi antar anggota tim proyek. Tanpa komunikasi yang baik, maka informasi tidak akan dapat disampaikan dan disebarluaskan ke pihak terkait yang berkepentingan. Komunikasi harus selalu terjaga baik di dalam tim internal perusahaan maupun antar tim konsultan eksternal perusahaan. Salah satu kunci kesuksesan implementasi sistem informasi adalah komunikasi dan keakraban antar anggota tim proyek baik dari pihak internal maupun dari pihak konsultan. Dengan komunikasi yang lancar, maka masing-masing anggota tim akan lebih menyadari tugas dan fungsinya masing-masing, hal inilah yang pada akhirnya akan menciptakan sinergi antara anggota tim dan menjadi tim kerja (team work) yang solid.
- Komitmen terhadap batas waktu pengerjaan tugas dalam proyek implementasi sistem. Pimpinan proyek (Project Manager) akan menentukan waktu pengerjaan proyek dan mensosialisasikan jadwal tersebut kepada seluruh anggota tim proyek. Setiap anggota tim proyek wajib menyelesaikan tugasnya masing-masing sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan tersebut. Jika ada bagian tim yang tidak melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan jadwal, maka jadwal implementasi akan mengalami perpanjangan waktu.
- Melibatkan secara aktif (actively involved) sumber daya yang kompeten pada bidang sistem informasi dan teknologi informasi. Sumber daya yang tidak kompeten dapat menghambat laju implementasi. Untuk itu penanggungjawab proyek perlu memastikan bahwa sumber daya yang diikutsertakan dalam proyek adalah orang-orang yang kompeten untuk melakukan tugasnya masing-masing.

- Jangan melibatkan tenaga kerja kontrak atau non permanent untuk posisi kunci dalam proyek implementasi sistem yang terintegrasi. Tenaga kerja kontrak atau non permanent mempunyai tenggang masa bekerja terbatas pada perusahaan. Perusahaan memiliki resiko kegagalan, jika masa kontrak pengguna yang bersangkutan telah selesai (tidak diperpanjang) dimana pada saat proyek implementasi masih berjalan, atau sebaliknya tenaga kerja kontrak tersebut berhenti dengan alasan telah mendapatkan pekerjaan dengan status sebagai karyawan tetap.
- Jangan memilih pimpinan proyek yang tidak memiliki pengaruh terhadap tim implementasi. Salah satu unsur penting yang dapat menyukseskan proyek implementasi sistem informasi adalah kharisma dan dedikasi pimpinan proyek terhadap proyek tersebut. Pimpinan proyek mempunyai peran yang penting dalam memotivasi anggota tim, membentuk tim yang solid, dan mengarahkan tim untuk selalu bekerja optimal dan sesuai dengan target dan jadwal yang telah ditentukan.

Komunikasi merupakan faktor kunci yang sangat penting, dimana pengguna harus memiliki keberanian, kepercayaan diri dan kekuatan untuk mengatakan apa yang ada dipikiran, dengan memperhatikan :

- Memiliki keberanian untuk menyatakan dengan jelas yang merupakan suatu kebutuhan, bukan sebaliknya hanya mencari-cari kelemahan suatu system yang dapat digunakan sebagai suatu alasan untuk melakukan perlawanan terhadap penggunaan system baru.
- Fokus pada apa yang ingin dikatakan, sesuai dengan bagian dari masing-masing departemen terkait
- Jangan menyalahkan atau mencari-cari suatu alasan yang tidak logika, tetapi sebaliknya diperlukan semangat untuk memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi.

3. SIMPULAN

Dari pembahasan yang telah dilakukan tersebut, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Pengaruh teknologi informasi dalam penerapan sistem informasi yang terintegrasi dan dunia bisnis tidak dapat dipisahkan dan saling ketergantungan yang erat. Keberadaan sistem informasi yang terintegrasi sangat dibutuhkan dalam mendukung agar kegiatan operasional menjadi efisiensi dan efektif, dan dapat memberikan informasi yang akurat, uptodate

untuk pengambilan keputusan strategis yang inovasi dan kreatif bagi manajemen, yang akhirnya dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.

- Untuk penerapan sistem informasi yang terintegrasi dengan dukungan teknologi informasi dapat berhasil baik, maka sangatlah ditentukan oleh upaya untuk melakukan perubahan organisasi (*organization change*) dengan usaha mengembangkan diri dan bersaing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif agar mencapai laba yang telah ditetapkan. Untuk itu, perlu memperhatikan faktor-faktor berikut:
 - o Implementasi sistem informasi merupakan proyek yang menuntut kerja keras dan kerja cerdas
 - o System informasi yang terintegrasi tidak dapat bekerja sendiri
 - o Implementasi system informasi harus dijadikan pekerjaan utama
 - o Perubahan cara kerja dan pola pikir (mindset) dipengaruhi oleh :
 - System Informasi (information system)
 - Pengetahuan (knowledge)
 - Karakter (character/attitude)
 - Tanggung Jawab (responsibility)
 - Kepercayaan (respect)
 - Komunikasi dan komitmen (*communication and commitment*)

PUSTAKA

- Rahardjo. E, 2010, **"Change from Now"**, Jogja Bangkit Publisher, Yogyakarta
- Regan, Elizabeth A, Bridget O.Connor. (2006). *End-User Information System : Implementation individual and work group Tech.* 2nd edition, Prentice Hall 0-12-01825-8
- Turban, Efraim; Aronson, JE; Liang, Ting Peng, 2005. *Decision Support Sistem and Intelligent Systems*, 6th Edition, Prentice Hall International, New Jersey.
- Santo Fernandi Wijaya dan Danuarto Suparto, 2009. *ERP dan Solusi Bisnis*, Graha Ilmu, Yogyakarta.