

**CHANGE MANAGEMENT OFFICE: MENGELOLA MASA  
TRANSISI SISTEM INFORMASI PADA INDUSTRI KEUANGAN  
YANG BERBASIS DIGITAL. STUDI KASUS  
PADA PT MITRA TRANSAKSI INDONESIA**

Hari Mantik

Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma  
hari.mantik@universitassuryadarma.ac.id

**Abstrak**

*Dalam beberapa tahun terakhir, angin perubahan sudah berhembus, dan bertiup melalui sebagian besar perusahaan publik maupun institusi privat. Banyak organisasi telah menyaksikan bagaimana proses perubahan mampu menurunkan biaya operasional, akan tetapi dalam banyak kasus juga menyebabkan banyak pemecatan karyawan. Di beberapa institusi, perubahan menciptakan restrukturisasi organisasi disertai pula dengan sejumlah bentuk kerja sama baru –seperti aliansi strategis, merger ataupun akuisisi. Pada akhirnya, sejumlah perusahaan memutuskan perubahan mereka lebih fokus pada norma dan budaya organisasi, transformasi yang lebih nyata plus yang berdampak langsung pada keuntungan perusahaan. Skenario ini biasanya telah didominasi oleh sesuatu yang lebih aktual seperti komersialisasi, fokus pelanggan, budaya kinerja, fleksibilitas dan efisiensi biaya.*

**Kata kunci:** *Aliansi, dinamika perubahan, fleksibilitas, change management policy, mengapa manajemen perubahan itu penting dalam organisasi?*

## **PENDAHULUAN**

### **Apa itu *change management office*?**

*Change management*, atau manajemen perubahan adalah cara mengelola masa transisi dari sebuah kondisi yang tidak diinginkan melalui nilai, sistem, kepemimpinan, individu, tim, dan organisasi untuk masa depan yang lebih cemerlang. Dalam proses perubahan diperlukan kesiapan infrastruktur organisasi, budaya organisasi yang baru, nilai, kepribadian, komunikasi, kolaborasi, kecerdasan emosional, kepemimpinan, dan rencana perubahan yang tepat sasaran. Kegiatan perubahan harus melibatkan pendekatan multi-komponen, seperti kepemimpinan, karyawan, dan kepemilikan dalam sebuah komunikasi dan kolaborasi yang saling mendukung untuk mencapai perubahan yang diinginkan.

Secara umum, manajemen perubahan selalu dibutuhkan oleh organisasi untuk menciptakan tata kelola organisasi yang lebih efektif, produktif, efisien, kreatif, dan berkinerja. Melalui perubahan yang jelas dan terbuka, organisasi berpotensi untuk memperkuat dirinya melalui komunikasi dan integrasi dalam kolaborasi yang menyatukan semua keunggulan organisasi secara profesional. Manajemen perubahan harus memastikan bahwa setiap kegiatan perubahan dilakukan secara terencana dan terukur, sehingga keberhasilan penerimaan setiap orang terhadap perubahan yang diinginkan dapat diwujudkan secara sempurna.

### ***Project Management VS Change Management***

Manajemen perubahan, mirip dengan Manajemen proyek, sama-sama melibatkan orang, proses, dan alat untuk secara efektif membantu organisasi mengelola semua perubahan yang terjadi, baik sebagai hasil dari inisiatif proyek, atau faktor lain yang berdampak pada bisnis.

Manajemen proyek dan manajemen perubahan adalah dua bidang yang sering bekerja berdampingan (memang harus seperti itu, dan mempunyai beberapa kesamaan). Namun, ini adalah disiplin ilmu yang berbeda. Pikirkanlah tentang manajemen proyek dalam contoh pengembangan dan implementasi perangkat lunak: Seorang *Project Manager* bekerja dengan *team* nya untuk merencanakan, berkomunikasi, melaksanakan pengembangan, dan memastikan implementasi sistem telah dilaksanakan. Sementara, *Change Manager* (juga) berkerja dengan team proyek yang sama untuk mengidentifikasi, berkomunikasi, dan mengelola secara efektif semua aspek yang berkaitan dengan bagaimana setiap perubahan pada akhirnya akan berdampak pada semua stakeholders (para pemangku kepentingan).

### ***Karakteristik Project Management dan Change Management***

*Project Management* lebih mengarah ke strategi, disiplin formal dan terdokumentasi dengan baik, mulai dari *Project timeline*, tugas, persyaratan, kebutuhan, serta tujuan dan implementasi dari proyek.

Manajemen perubahan, sementara tidak melibatkan serangkaian pedoman dan proses formal seperti manajemen proyek. Tidak ada tanggal mulai dan berakhir, dan tidak ada tugas atau disiplin formal yang ditetapkan. Disiplin ini

hanya mengelola dampak perubahan yang dihasilkan dari kegiatan organisasi dan kegiatan manajemen proyek, dan melibatkan penerapan strategi untuk menghadapi perubahan sebagai aspek keberlanjutan.

Seorang *Project Manager* memimpin satu atau lebih proyek dari inisialisasi hingga selesai (*milestone*), untuk memastikan bahwa tujuan dari para pemangku jabatan sesuai dengan kebutuhan. *Project Manager* juga bertugas memfasilitasi pertemuan antara anggota tim, pimpinan perusahaan, pemangku kepentingan, *vendor*, dan pihak terkait lainnya. *Project Manager* memelihara komunikasi yang berkaitan dengan kegiatan proyek dengan seluruh pemangku kepentingan, dan bertanggung jawab untuk memastikan proyek tetap dalam ruang lingkup. *Project Manager* juga bertugas membantu para sponsor, anggota tim, dan pemangku kepentingan lainnya untuk berkolaborasi secara efektif dan membuat keputusan yang lebih tepat. Mereka bekerja dengan para pemimpin perusahaan untuk memastikan risiko proyek dapat ditelusuri dan meminimalkan dampak negatif dari proyek.

Seorang *Change Manager* bertugas untuk memandu, berkomunikasi, mendokumentasikan dan menerapkan strategi untuk secara efektif mengelola perubahan yang membantu kepemimpinan perusahaan, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya “bertransisi” dengan baik selama masa perubahan. Mereka membantu dalam proses adopsi dan penerimaan, mengurangi resistensi ketika perubahan terjadi, dan pada dasarnya memainkan peran penghubung dan advokasi untuk kegiatan bisnis. Mereka juga memperhatikan fokus yang kuat pada “orang” dan bagaimana perubahan berdampak pada mereka, memastikan resiko bisnis

dikurangi dan dampak terhadap karyawan perusahaan bisa di minimalkan.

### **Mengapa peran manajemen perubahan dalam suatu organisasi diperlukan?**

Secara global, sejumlah waktu dan sumber daya dituangkan ke dalam inisiatif proyek setiap tahun. Sementara divisi proyek membantu perusahaan mencapai tujuan strategis, mereka tidak sepenuhnya membahas dampak terhadap sumberdaya dan proses dalam organisasi sebagai suatu peraturan. Setelah proyek selesai, ada dampak yang tidak terhindarkan baik berasal dari proses yang telah dijalankan atau dampak dari individu. Penting untuk diingat, ketika team proyek dan pemangku kepentingan utama mungkin terlibat dari awal hingga akhir, ada banyak orang lain yang tidak, namun dipengaruhi oleh hasil proyek.

Beberapa orang mungkin akan memberikan pernyataan baik negatif atau positif akibat dari sejumlah besar kecemasan dan penolakan. Ini dapat membuat kurangnya dukungan, disamping timbulnya kebingungan tentang apa yang berubah dan apa artinya perubahan bagi mereka dan apa pengaruhnya bagi alur kerja mereka. Disinilah profesionalisme manajemen perubahan dapat memainkan peran penting dalam memperlancar transisi ini, diantaranya menghilangkan *stress* dan membantu karyawan melalui perubahan, meningkatkan kemungkinan *buy-in* (negosiasi dan kompromi) dengan pihak-pihak terkait. Walaupun mungkin ada beberapa tumpang tindih antara peran manajer proyek dengan manajemen perubahan, sebagian besar tugas dari manajemen perubahan adalah sisi luar (*external*) dari seorang manajer proyek.

### **Bagaimana manajer proyek dan manajer perubahan bekerjasama?**

Ketika proyek dimulai (*kick-off*), tekanan terhadap semua pihak akan dimulai. Sementara manajer proyek berfokus pada tujuan dan memastikannya agar sesuai dengan keinginan para pemangku kepentingan, manajer perubahan tidak hanya harus menghadiri pertemuan proyek, tetapi juga menjadi bagian integral dari tim proyek. Manajer perubahan harus berkolaborasi menyediakan pendekatan holistik untuk strategi dan memastikan dampak kepada orang-orang dalam organisasi dapat ditangani secara memadai, dan mampu menciptakan transisi yang lancar terhadap hasil dari proyek, tidak hanya selama fase proyek berlangsung tetapi juga pasca proyek berakhir dalam jangka waktu tertentu.

### **Studi kasus PT Mitra Transaksi Indonesia, “mengulas kondisi awal daur hidup pengembangan sistem”**

PT Mitra Transaksi Indonesia (atau kita singkat MTI), mengawali pendiriannya di Jakarta pada tahun 2016 dengan semangat pada “inovasi sistem pembayaran” dan sebagai “pionir sistem pembayaran yang membawa bisnis anda menuju peluang tanpa batas”. Diperkuat dengan 200.000 unit EDC (*electronic data capture*), 600 *Sales Representative*, di 30 *area desk* seluruh Indonesia, MTI menghadapi pekerjaan rumah yang sangat besar dalam menata daur hidup pengembangan sistem nya. Daur hidup (SDLC) ini secara standard dimulai dari Analisis (*information gathering, requirement*), *design and development, testing*, dan *deployment*. Tulisan ini menyoroti bagaimana PT MTI menjalankan siklus tersebut untuk mencapai perubahan yang diinginkan, dimana segala perubahan punya potensi menghantar sistem menjadi sesuatu yang baru, dampak yang kadang tidak terlihat, dan resiko

perubahan yang bisa jadi menciptakan kebingungan dan perubahan yang ternyata tidak lebih baik dari sistem sebelumnya.

**Reason for change**

Perubahan tentu punya maksud dan alasan. Organisasi yang tergantung pada faktor internal dan eksternal pasti akan mengalami iklim perubahan. Beberapa alasan perubahan yang didasari oleh faktor eksternal diantaranya adalah:

1. *Market place or market situation* (geografis pasar dan situasi pasar saat ini)

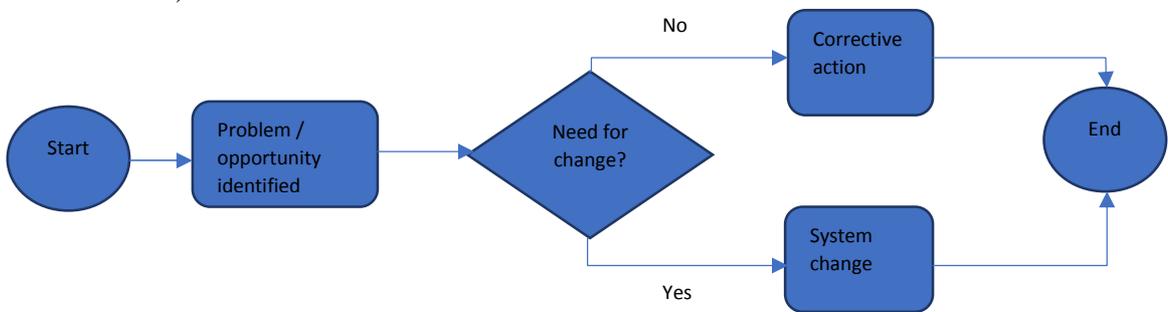
2. Teknologi
3. Hukum dan regulasi pemerintah
4. Ekonomi

Dari sisi faktor internal, alasan perubahan adalah:

1. *Corporate strategy*
2. *Workforce*
3. *Technology and Equipment*
4. *Employee Attitudes*

**Proses Perubahan**

Berikut adalah skema proses perubahan.



Gambar 1: Skema perubahan, *Change management process*, Sutton Technica Books, 2007-2017

**Tahap 1: Problem / Opportunity Identified**

Proses perubahan dimulai ketika seseorang, sebagai pemrakarsa, bahwa ada masalah yang memerlukan koreksi, atau bahwa ada peluang untuk melakukannya untuk meningkatkan operasi.

Identifikasi kebutuhan akan perubahan adalah langkah terpenting dalam keseluruhan proses; jika tidak ada yang mengambil inisiatif untuk menyarankan perubahan, maka tidak ada perbaikan yang akan terjadi. Karena itu, sangat penting semua personel berpartisipasi dalam proses manajemen perubahan. Khususnya, karyawan senior seperti manajer, pakar teknis, dan penyelia yang berpengalaman, mereka perlu mendengarkan ide-ide, masukan dan

kekurangannya. Karyawan yang tidak berpengalaman tidak berarti bahwa ia tidak dapat memberikan wawasan dan saran yang bermanfaat. Kurangnya pengalaman bahkan dapat menjadi keuntungan pada tahap proses ini; pemarkarsa proses perubahan mungkin dapat memahami masalah dengan lebih jelas daripada mereka yang telah berpengalaman dan sudah lama berada dalam perusahaan.

**Tahap 2: Need for change**

Seperti yang sudah dibahas di awal bagian ini, ketika seseorang meminta perubahan ke sistem yang akan dibuat, sangat penting untuk memastikan bahwa masalah atau peluang tidak menjadi lebih baik hanya karena sistem yang sudah ada dijalankan dengan baik.

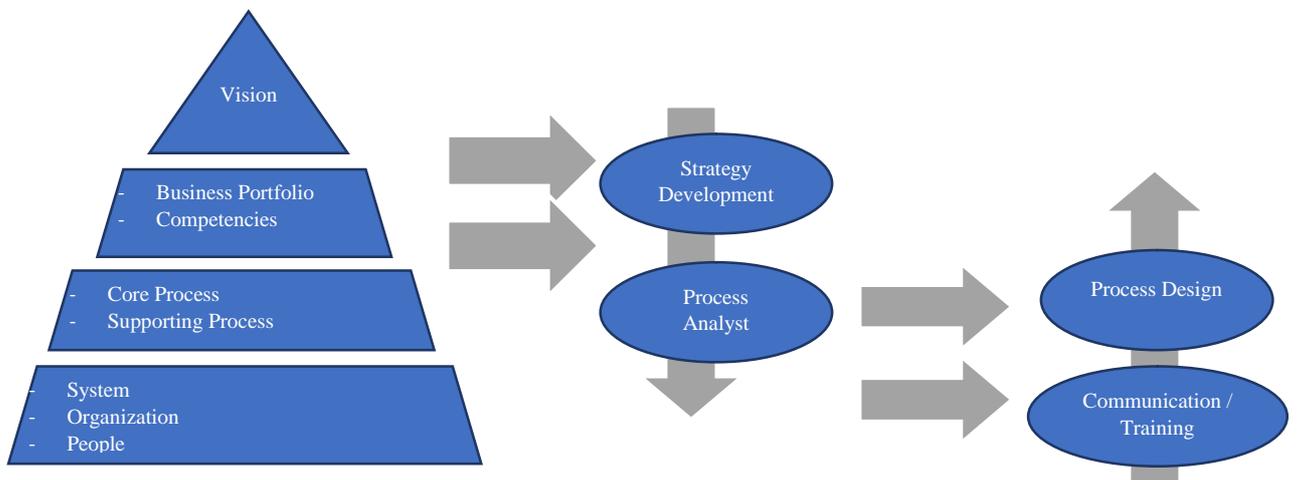
Manajemen harus menetapkan dan menerapkan prosedur tertulis untuk mengelola perubahan. Prosedur harus memastikan bahwa pertimbangan berikut ditujukan sebelum ada perubahan:

1. Dasar teknis untuk perubahan yang diusulkan;
2. Dampak perubahan pada keselamatan dan kesehatan;
3. Modifikasi prosedur operasi;
4. Periode waktu yang diperlukan untuk perubahan; dan,
5. Persyaratan otorisasi untuk perubahan yang diajukan.

**Modern Change Management**

Change Management dalam era modern lebih ke:

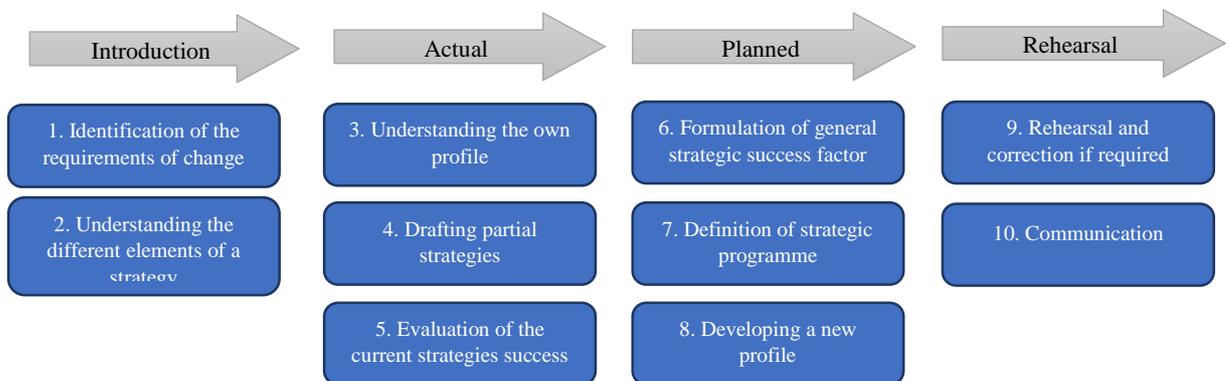
1. Pemahaman yang benar tentang organisasi yang ingin atau perlu diubah
2. Pemahaman yang benar tentang orang-orang yang bersedia atau terpaksa untuk berubah
3. Sebagai realisasi perubahan yang efektif
4. Memahami dinamika perubahan



Gambar 2: *Modern Change Management – Bottom-Up meets Top Down*

**Proses Perubahan**

Menurut Passenheim (2010), proses perubahan dapat diilustrasikan dalam flow berikut:



Gambar 3: *Finding the right strategy, Passenheim (2010)*

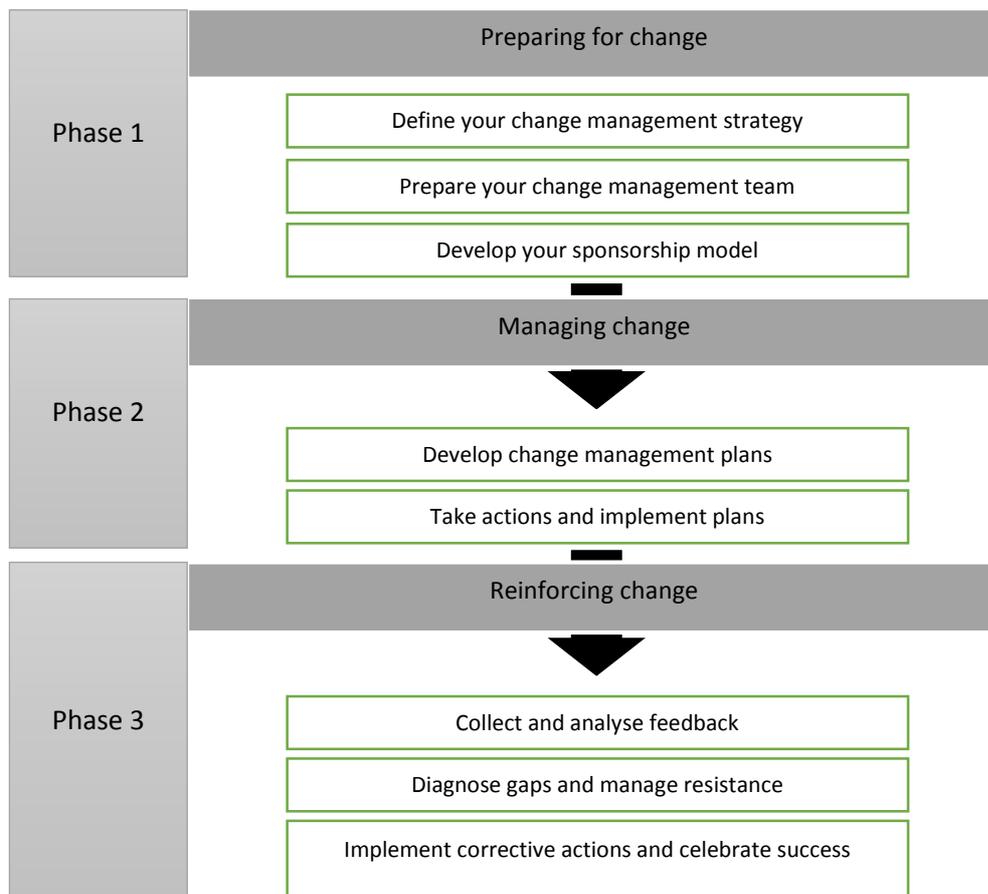
## Proses Manajemen Perubahan

“*The Change Management Process*” adalah urutan langkah yang akan diikuti oleh tim manajemen atau pemimpin proyek untuk menerapkan proses manajemen perubahan. Berikut adalah beberapa fase yang perlu diikuti.

Phase 1 – *Preparing the change* (persiapan, assessment, dan strategi pengembangan)

Phase 2 – *Managing change* (rencana detail dan implementasi manajemen perubahan)

Phase 3 – *Reinforcing the change* (pengumpulan data-data, tindakan perbaikan dan pegakuan)



Gambar 4: *Change Management Process, Passenheim (2010)*

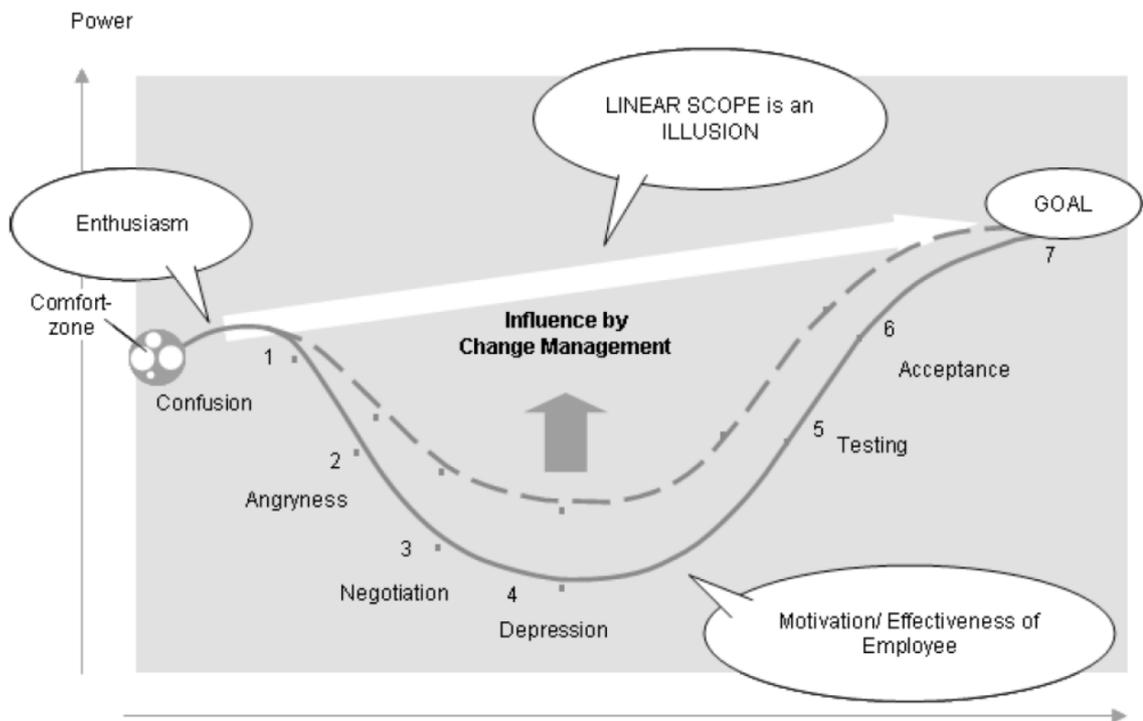
## **Dealing With Change (Menghadapi perubahan)**

Kebiasaan adalah bagian normal dari kehidupan setiap orang, tetapi kebiasaan itu seringkali kontraproduktif ketika berhadapan dengan perubahan. Sebagai manusia kita tidak pandai dalam menghadapi perubahan. Kita kerap melihat perubahan sebagai sesuatu yang

negatif yang bisa membawa kearah instabilitas dan rasa tidak aman. Proses perubahan manajemen yang normal seringkali berevolusi melalui yang disebut dengan “*mental phases*”, diantaranya:

1. *Denial*, atau penolakan. Berusaha menolak perubahan demi *status quo*

2. *Frustration and anger*, atau rasa frustrasi dan amarah. Saat kita sadar tidak mampu menghindari perubahan, akan timbul rasa tidak aman karena kurangnya kesadaran diri.
3. *Negotiation and bargaining*, atau negosiasi dan tawar-menawar. Saat dimana manusia berusaha menyelamatkan apa yang tersisa dalam dirinya.
4. *Depression*. Saat dimana kita sadar bahwa cara-cara masa lalu tidak berfungsi lagi di masa sekarang.
5. *Acceptance*. Ketika kita menerima perubahan, dan memulai persiapan secara mental.
6. *Experimentation*. Ketika kita menemukan jalan baru, dan secara bertahap menyingkirkan hambatan-hambatan lama.
7. *Discovery and delight*. Ketika kita sadar kalau perubahan akan meningkatkan kesempatan kita di masa depan.
8. *Integration and implementation*.



Gambar 5: *Dealing with change* (menghadapi perubahan), Passenheim (2010)

### Latar belakang implementasi manajemen perubahan pada PT Mitra Transaksi Indonesia (PT MTI)

Teknologi Informasi dan Aset Informasi terus berubah dan berkembang. Stakeholder PT MTI, termasuk manajemen, personel, dan pelanggan menuntut penerapan teknologi terkini. Semua perubahan dalam lingkungan MTI harus terus dipantau karena diidentifikasi dan disetujui, dianalisis, dirancang, diuji, dan

diterapkan dengan cara yang tepat untuk meminimalkan gangguan pada layanan bisnis.

Prosedur Manajemen Perubahan ini dimaksudkan untuk menerapkan proses perubahan yang konsisten pada aset TI untuk memastikan bahwa pengujian yang tepat dilakukan, dan otorisasi yang sesuai diperoleh untuk setiap perubahan.

### Akuntabilitas Perubahan

Manajemen perubahan dilakukan dan di monitor oleh para pemangku

kepentingan dengan tanggungjawabnya masing-masing, seperti pada tabel berikut.

Tabel 1: Akuntabilitas pemangku kepentingan  
(sumber: CM policy, PT MTI, 2018)

| <b>Title</b>                | <b>Accountability</b>                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Requester</b>            | <i>Responsible for creating a form to request changes in MTI environment.</i>                                                                                                                            |
| <b>Project manager</b>      | <i>Responsible to manage a full cycle changes starting from creating a formal request form to related department, set up the timeline, until ensuring the changes already implemented to production.</i> |
| <b>Change control board</b> | <i>Responsible to give any advice related the changes submitted by the project manager, assess the change emergency level, and approve/reject the change request.</i>                                    |
| <b>Quality assurance</b>    | <i>Responsible to manage testing environment and conduct a proper testing procedure to ensure the quality of changes that will be implemented in the production environment.</i>                         |
| <b>Change implementer</b>   | <i>Implement changes in production environment and perform a rollback activity if changes are not working as intended.</i>                                                                               |

### Proses pengembangan dan perubahan

*Change Request* (Permintaan perubahan aplikasi) baik yang diminta oleh bagian pengembangan ataupun bisnis, harus mengikuti prosedur sebagai berikut:

1. *Development process* (proses pengembangan)
2. *System Integration Testing* (memastikan LOC dan *unit-code* terintegrasi dengan baik / white box)
3. *User Acceptance Testing* (memastikan ranah fungsional dari sistem teruji dengan baik oleh *user / product owner*)
4. *Migration to production* dan *Production Trial Run* (Sistem yang sudah teruji dari sisi fungsional dan non fungsional siap di migrasikan ke real-production, dan di uji dalam

kondisi yang sebenarnya / *real production*)

### Proses *Change Control Board* (komite pengawas perubahan)

*Change control board* (CCB) bertanggung jawab untuk meninjau dan memutuskan apakah akan menerima atau menolak formulir permintaan perubahan dari satu sistem / aplikasi. Permintaan perubahan tidak dapat diimplementasikan dalam lingkungan produksi tanpa adanya persetujuan CCB. Mengapa diperlukan CCB? Pertama, proses perubahan diawali tanpa menghadirkan seluruh stakeholders dari dalam organisasi. Biasanya proses perubahan hanya mengakomodir 4 (empat) area utama (divisi proyek, divisi bisnis, divisi IT, QA, dan divisi *operations*). Kedua, organisasi tidak boleh tutup mata terhadap dampak di luar aplikasi yang

biasanya mengarah ke *compliance*, *standard*, regulasi pemerintah, manajemen resiko, dampak keuangan, dan reputasi organisasi. Sehingga mengadakan rapat komite pengawas perubahan (CCB) untuk dengar pendapat dari seluruh stakeholders adalah bagian dari perubahan secara menyeluruh yang harus di implementasi oleh organisasi. CCB tidak serta merta memutuskan perubahan

dibatalkan atau tidak, CCB lebih berfokus pada rekomendasi pada sistem yang akan di implementasi.

### Matrix Prioritas

Matriks prioritas merupakan skala pengukuran untuk menentukan tingkat urgency dari suatu perubahan aplikasi yang harus di eksekusi.

Tabel 2: Matriks prioritas dengan skala urgency 1 sampai 5 (sumber: CM policy, PT MTI, 2018)

| Prioritization Matrix |               |                                                                                                                                                                                    | Urgency       |             |               |             |                  |
|-----------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|------------------|
|                       |               |                                                                                                                                                                                    | Urgent (< 1H) | High (< 4H) | Medium (< 8H) | Low (< 12H) | Very low (< 24H) |
| Impact                | 5 - Very High | <ul style="list-style-type: none"> <li>Causing major changes in business process</li> <li>Affecting &gt; 2 core applications.</li> <li>Causing service downtime &gt; 1H</li> </ul> | 25            | 20          | 15            | 10          | 5                |
|                       | 4 - High      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Causing medium changes in business process</li> <li>Affecting 2 core applications.</li> <li>Causing service downtime 1H</li> </ul>          | 20            | 16          | 12            | 8           | 4                |
|                       | 3 - Medium    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Causing minor changes in business process</li> <li>Affecting &lt; 2 core applications.</li> <li>Causing service downtime &lt; 1H</li> </ul> | 15            | 12          | 9             | 6           | 3                |
|                       | 2 - Low       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Not affecting changes in business process</li> <li>Not affecting core application.</li> <li>Causing service downtime &lt; 1H</li> </ul>     | 10            | 8           | 6             | 4           | 2                |
|                       | 1 - Very Low  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Not affecting changes in business process</li> <li>Not affecting core application</li> <li>Not causing any service downtime</li> </ul>      | 5             | 4           | 3             | 2           | 1                |

### **Mekanisme Manajemen Permintaan Perubahan Aplikasi**

Perubahan aplikasi, harus melalui mekanisme dokumen yang melibatkan *Requestor (user)*, Dilakukan dengan komitmen bersama oleh *Project Manager* (sebagai mediator perubahan yang akan mengatur hubungan semua pemangku kepentingan), para pejabat teras (*department head* atau *group head*, sebagai pemilik produk), *Development team* (sebagai divisi yang mengakomodir perubahan), *Quality Assurance* (team penguji perubahan sistem) dan *Change Control Board* (komite pengawas perubahan), berikut mekanisme nya:

### **Kesimpulan**

*Change management* adalah suatu transisi. Suatu transisi terhadap nilai, sistem, kepemimpinan, individu, tim, dan organisasi untuk masa depan yang lebih baik dan positif. Melakukan perubahan – individu saja perlu pengorbanan yang sangat besar, terlebih lagi organisasi, institusi, komunitas, budaya dan negara: pengorbanan yang dihadapi tidak main-main.

*Change Management* harus memandu, berkomunikasi, didokumentasi dan melalui strategi yang jitu dalam mengelola transisi beserta akibatnya. *Change management* harus mengawal masa “bertransisi” ini dengan baik selama masa perubahan, apakah itu dalam proses adopsi dan penerimaan, ataupun untuk mengurangi resistensi ketika perubahan terjadi. *Change Management* pada dasarnya berperan sebagai penghubung dan advokasi untuk segala kegiatan yang menghidupi bisnis dan para karyawan.

Dengan menengahkan studi kasus pada PT MTI, problema *change management* akan lebih memperlihatkan peran manajemen perubahan dari sisi eksternal (*market place* dan teknologi) dan internal (strategi korporasi dan *attitude* para karyawan), sehingga *change control board*, matrix prioritas dan SOP/diagram alur perubahan menjadi mandatori dan syarat mutlak dalam menerapkan manajemen perubahan dalam level organisasi yang besar.

### **Daftar Pustaka**

Passenheim, Olaf, 2010, *Change Management* 1<sup>st</sup> edition, bookboon.com, ISBN 978-87-7681-705-3

Stativa, Granodiorit, 2018, *Change Management Policy and Procedure v.2.3*, MTI CM document

<https://www.mediaedutama.co.id/change-management-office.html>

<https://www.cio.com/article/3121685/project-management/what-s-difference-between-project-management-and-change-management.html>