

# MEMAHAMI KONFLIK ANTARAKTOR DALAM IMPLEMENTASI SISTEM INFORMASI PERGURUAN TINGGI: PERSPEKTIF TEORI *STAKEHOLDER*

Mohamad Mohsin<sup>1)</sup>

1) Magister Teknik Informatika Program Psaca Sarjana  
Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia Yogyakarta  
Email : mmuhsin69@gmail.com<sup>1)</sup>

## Abstrak

Perguruan Tinggi merupakan penyelenggara pendidikan tinggi, baik swasta maupun negeri. Informasi merupakan sumber daya strategis sebagai salah satu faktor penentu sukses pengelolaan perguruan tinggi, maka implementasi sistem informasi menjadi bagian yang terintegrasi dari rekayasa proses akademis secara keseluruhan. Namun realitanya tidak demikian. Penelitian ini mengkaji permasalahan konflik antaraktor dalam implementasi sistem informasi perguruan tinggi dalam konteks teori *stakeholder*, faktor penyebab konflik, akibat konflik dan solusi mengatasi konflik. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode interpretif yaitu mencari penjelasan peristiwa yang didasarkan perspektif dan pengalaman aktor yang diteliti. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah wawancara langsung pada informan dengan pendekatan semi terstruktur. Hasil analisis menunjukkan terdapat 2 macam penyebab konflik antaraktor yaitu faktor teknis dan non teknis. Faktor teknis relatif mudah dicari solusinya yaitu aplikasi perangkat lunak yang sesuai. Faktor nonteknis ini yang menyangkut sumberdaya manusia yang berkaitan dengan *stakeholder* yang ada di sekitar inti permasalahan. *Stakeholder* ini merupakan aktor pengambil kebijakan, sehingga perlu pencarian akar permasalahannya sebagai solusi yang tepat dan lebih fokus pada permasalahan masing-masing aktor. Dalam implementasi sistem informasi perguruan tinggi perlu mempertimbangkan aspek *demand* dan *supply*, hanya mendvelop dari kultur dan cirikhlas yang sesuai dengan kultur *user*.

**Kata kunci:** sistem informasi, teori *stakeholder*, konflik antaraktor, faktor penyebab konflik.

## Abstract

*College is a provider of higher education, both public and private sector. Information is a strategic resource as one factor in determining success university management, the implementation of information systems become an integrated part of the overall academic process engineering. But the reality is not so. This study examines the causes of conflict between actors in the implementation of the information system of higher education in the context of stakeholder theory, the causes of conflict, due to the conflict and a solution to the conflict. The method used in this study is the interpretive method is to look for an explanation of events that are based perspectives and experience of the actors studied. Data collection techniques in this study is a direct informer interviews with semi-structured approach. The analysis shows there are two kinds of conflict between actors ie technical and non technical factors. Technical factors are relatively easy to find a solution that is suitable software application. This non-technical factors concerning human resources associated with stakeholders around the core of the problem. This is an actor stakeholder policy makers, so the need to search root of the problem as the solution appropriate and more focused on the problems of each actor. In the implementation of the information system of universities need to consider aspects of demand and supply, only mendvelop of culture and characteristics that match the user culture*

**Keyword:** information systems, stakeholder theory, antaraktor conflict, causes of conflict

(TI) *direct* atau *indirect* (langsung atau tidak langsung) merupakan sarana bantu yang efisien dan efektif dalam pengelolaan Perguruan Tinggi, oleh karena itu untuk implementasi memerlukan proses.

Sistem Informasi menurut Satzinger *et. all.* adalah “sekumpulan komponen yang terpisah yang berfungsi untuk mengumpulkan, mengolah, menyimpan, dan menyediakan *output* berupa informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas dalam bisnis” [1].

Pemahaman yang salah tentang (SI)/(TI), sering ditemui dalam berbagai kasus, akibatnya fokus diberikan pada SI atau TI dan mengabaikan hal lainnya yaitu : manusia, proses dan organisasi [2]. Menurut (Brynjolfsson & Hitt, 1998). “investasi

## PENDAHULUAN

Perguruan Tinggi merupakan lembaga satuan pendidikan penyelenggara pendidikan tinggi baik swasta maupun negeri. Dalam menyelenggarakan pendidikan diperlukan sarana dan prasarana yang mampu meningkatkan kualitas pendidikan yang di embannya.

Informasi merupakan sumber daya strategis sebagai salah satu faktor penentu sukses pengelolaan perguruan tinggi, maka implementasi sistem informasi menjadi bagian yang terintegrasi dari rekayasa proses akademis secara keseluruhan. Sistem Informasi (SI) atau Teknologi Informasi

(SI) atau (TI) yang besar jika tidak diikuti dengan perubahan ketiga hal tersebut, menjadi tidak efisien, inilah yang menyebabkan fenomena “*productivity paradox*” dimana investasi besar tidak menghasilkan manfaat yang besar juga” [3].

Menurut Brookes (2003) secara sifat dan karakteristik perguruan tinggi tergolong dalam industri *Quasicommercial*, selain memberikan pelayanan kepada masyarakat, perguruan tinggi menerapkan prinsip-prinsip manajemen industri komersial untuk mendapatkan dana sebagai pendukung keberlangsungan hidup perguruan tinggi yang bersangkutan. Karakteristik yang demikian itu menjadikan SI/TI menjadi vital.

Proses implementasi SI/TI pada perguruan tinggi memerlukan kebijakan yang komprehensif (menyeluruh), karena mempengaruhi seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*). Menurut Kotler dan Fox (1995) dalam Afif faisal (2008): para *stakeholder* meliputi peserta didik/mahasiswa, baik yang aktual maupun potensial, badan akreditasi, orang tua/wali, dosen, peneliti, karyawan serta staf pimpinan, dewan penyantun, universitas sejenis, pemasok, organisasi bisnis dan publik, yayasan, alumni, masyarakat setempat dan media masa [4].

Studi kasus pada perguruan tinggi merupakan sebuah kajian yang menggejala, pada judul memahami konflik antaraktor dalam implementasi sistem informasi perguruan tinggi dalam perspektif teori *stakeholder* hal ini pada Universitas Muhammadiyah Ponorogo (UMP).

## KAJIAN PUSTAKA

### Implementasi Sistem Informasi

Istilah ‘teknologi informasi’ mulai dipergunakan secara luas di pertengahan tahun 80-an. Teknologi ini merupakan perpaduan antara teknologi komputer dengan teknologi telekomunikasi (R E Indrajit, 1999). Kata ‘informasi’ secara internasional telah didefinisikan sebagai ‘hasil dari pengolahan data’ yang secara prinsip memiliki nilai atau *value* yang lebih dibandingkan dengan data mentah. Suatu komputer merupakan bentuk teknologi informasi pertama (perintis) yang dapat memproses pengolahan data menjadi informasi [5].

Teknologi informasi merupakan suatu teknologi yang berhubungan dengan pengolahan data menjadi informasi dan proses penyaluran data atau

informasi tersebut dalam batas ruang dan waktu. Dengan definisi ini, bahwa komputer hanya merupakan salah satu produk dalam domain teknologi informasi.

Definisi dari ‘sistem’ yaitu mengandung arti ‘kumpulan dari unsur-unsur atau komponen-komponen yang memiliki keterkaitan antar bagian satu dan lainnya’. Sistem informasi merupakan suatu kumpulan dari bagian-bagian dalam perusahaan atau organisasi yang berhubungan dengan proses penciptaan (*creator*) dan pengaliran informasi. Sehingga teknologi informasi hanya merupakan salah satu bagian kecil saja dalam format perusahaan.

Bagian-bagian lainnya adalah: proses dan prosedur, struktur organisasi, sumber daya manusia, produk, pelanggan, supplier, rekanan, dan lain sebagainya. Kalau kita cermati maka terjadi kontradiksi yaitu suatu sistem informasi yang baik belum tentu harus memiliki komponen teknologi informasi misal UKM (Usaha Kecil dan Menengah). Sebaliknya perusahaan atau organisasi yang mengandalkan unsur teknologi informasi maka komputer memegang peranan sangat penting dalam penciptaan produk (misal industri kedirgantaraan, otomotif dan kemaritiman).

Dengan demikian, kehandalan suatu sistem informasi dalam perusahaan atau organisasi terletak pada keterkaitan antar komponen-komponen yang ada, sehingga dapat dihasilkan dan dialirkan suatu informasi yang berguna (akurat, terpercaya, detail, cepat, dan relevan.) untuk lembaga yang terkait.

### Aspek Permintaan dan Pemasok

Hubungan yang sangat erat antara ‘sistem informasi’ dan ‘teknologi informasi’.

Dalam sebuah sudut pandang lain, kita dapat melihat bahwa ‘sistem informasi’ merupakan sisi permintaan dari perusahaan atau organisasi dalam menjalankan kegiatan manajemen sehari-hari, sementara ‘teknologi informasi’ merupakan sisi pemasok dari kebutuhan perusahaan atau organisasi.

Suatu ilustrasi memperlihatkan contoh umum dari kebutuhan akan sistem informasi perusahaan, dari tingkatan terendah (transaksi, dibutuhkan oleh supervisor) sampai dengan yang tertinggi (strategis, dibutuhkan oleh direktur) yaitu: *Database Information System*, Sistem Informasi Transaksi, Sistem pengelolaan Informasi, Sistem Pendukung

Keputusan, dan Sistem Informasi *Executive*. Pemasok, mengembangkan produk-produk teknologi informasi sebagai jawaban terhadap kebutuhan tersebut, mulai dari jenis medium transmisi (kabel, serat optik, dsb.) tempat data secara fisik mengalir, sampai dengan aplikasi-aplikasi multimedia untuk menampilkan informasi yang telah diproses.

Keberhasilan penerapan teknologi informasi di dalam sebuah perusahaan tidak dapat dilepaskan dari pengaruh sumberdaya manusia yang ada disekitarnya atau orang-orang yang berada di sekitarnya. Sumber daya manusia yang disebut sebagai *stakeholders* ini merupakan sumber daya manusia yang memiliki kepentingan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap pengembangan teknologi informasi di perusahaan.

**Teori Stakeholder (pemangku kepentingan)**

Kata "*stakeholder*" muncul pertama dalam sebuah memorandum internal pada Lembaga Penelitian Stanford (SRI: *Stanford Research Institute*) pada tahun 1963. Istilah *stakeholder* ini muncul menantang gagasan pemegang saham (*stockholders*) merupakan satu-satunya kelompok kepada siapa manajemen perlu tanggap.

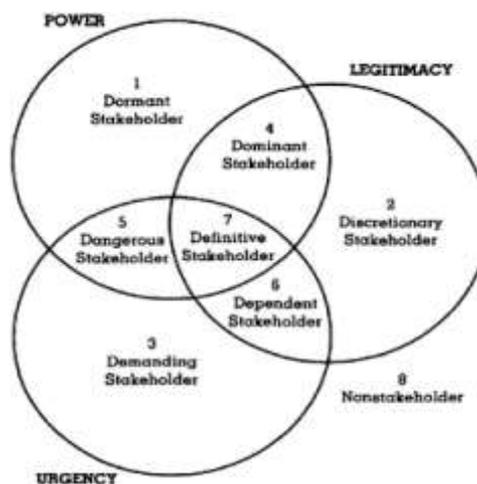
Dalam tinjauan pustaka tentang *stakeholder* akan membahas tentang beberapa konsep teori *stakeholder* yang meliputi: Tipologi *stakeholder*,

Keabsahan *Stakeholder*. Berikut tinjauan pustaka mengenai teori *stakeholder*.

**Tipologi stakeholder**

Teori *stakeholder* yang menguraikan cara alternatif sebagai manajemen strategis yang merespon terhadap daya saing, meningkatnya kompleksitas usaha dan globalisasi. Suatu organisasi memiliki *stakeholder* dan hubungan diantara mereka perlu dikelola secara aktif untuk manfaat keuntungan yang berkelanjutan. Tiga unsur komposisi yang saling terkait dan mendukung: asumsi normatif, aspek deskriptif, dan aspek instrumental. **Asumsi normatif** menyatakan setiap organisasi memiliki berbagai *stakeholder* bahwa organisasi memiliki tugas moral dan etika untuk mengetahui dan menghormati kepentingan *stakeholder* mereka. Tiga kategori keterlibatan *stakeholder* meliputi moderat, menengah dan menuntut.

Moderat yaitu memperlakukan *stakeholder* dengan hormat. Menengah yaitu menggabungkan beberapa kepentingan *stakeholder* dalam tatakelola perusahaan. Menuntut yaitu partisipasi semua *stakeholder* dalam proses pengambilan keputusan dalam perusahaan. **Unsur deskriptif** yaitu *stakeholder* yang berkaitan dengan deskripsi /penjelasan tentang perilaku organisasi yang mengidentifikasi kemenonjolan (*salience*) yang terdiri dari atribut kekuasaan, legitimasi, dan urgensi.



Gambar 1 Tipologi stakeholder: Satu, dua atau tiga atribut hadir (Mitchell et al, 1997) [7]

**Aspek instrumental** yaitu teori *stakeholder* yang mengacu pada upaya penyelidikan efektifitas fungsi teori *stakeholder*.

Analisis *stakeholder* yang meliputi: kekuasaan, legitimasi dan urgensi. **Power** : Kekuasaan merupakan situasi yang memungkinkan aktor melaksanakan kehendaknya sendiri dalam hubungan sosial meskipun ada perlawanan.

Menurut definisi Dahl (1981: 3). kekuasaan sebagai "hubungan antara aktor sosial di mana satu aktor sosial, A, bisa mendapatkan aktor sosial lain, B, melakukan sesuatu pada B tidak akan jika tidak dilakukan". Kekuasaan tidak terlalu sulit untuk mengenali: kemampuan mereka yang memiliki kekuatan untuk membawa tentang hasil yang mereka inginkan, tetapi mungkin sulit untuk menentukan. Ini mengarah pada pertanyaan berikut: Bagaimana kekuasaan dilakukan, apa dasar pengenalan kekuasaan?

Logika ini menunjukkan untuk kategorisasi kekuasaan dalam pengaturan organisasi, berdasarkan pada jenis sumber daya yang digunakan untuk menerapkan kekuasaan: kekuatan pemaksa, berdasarkan sumber daya fisik kekuatan, kekerasan, atau kekuatan menahan diri; kekuasaan utilitarian, berdasarkan materi atau sumber daya keuangan; dan kekuasaan normatif, berdasarkan sumber daya simbolik. Hal ini, merupakan pihak untuk relasi yang memiliki kekuatan, sejauh memiliki atau dapat memperoleh akses ke pemaksa atau cara normatif, untuk memaksakan kehendaknya dalam korelasi. Pada gambar 1 menunjukkan tipologi *stakeholder*.

**Legitimacy:** Hak kekuasaan, menurut definisi (Suchman, 1995, hlm. 574) sebagai "persepsi umum atau asumsi bahwa tindakan entitas yang diinginkan, tepat, atau sesuai dalam beberapa sistem disusun secara sosial norma, kepercayaan dan definisi". Legitimasi merupakan evaluasi, kognitif dan konstruksi sosial dan dapat didefinisikan dan dinegosiasikan secara berbeda pada berbagai tingkat organisasi sosial. Gabungan legitimasi dan kekuasaan dapat untuk membuat otoritas tapi itu juga bisa eksis secara independen.

**Urgency:** Keadaan yang mendesak yang merupakan tingkat dimana *stakeholder* mengklaim panggilan untuk perhatian segera. Tingkatan di mana manajer memberikan prioritas untuk membandingkan mengklaim *stakeholder*. Jones (1993) mendeskripsikan intensitas moral sebagai dasar pengenalan pada dua atribut berikut: (1) sensitivitas-waktu sejauh mana keterlambatan managerial dalam merespon klaim atau hubungan yang tidak dapat diterima untuk *stakeholder*, dan (2) kekritisan klaim atau hubungan dengan *stakeholder*.

1. *Dormant stakeholders:* kelompok yang memiliki kekuasaan untuk memaksakan kehendak pada orang lain, tetapi karena mereka tidak memiliki hubungan legitimasi (hak kekuasaan yang sah), kekuatan mereka tetap tidak aktif. Kelompok

*stakeholder* ini memiliki sedikit interaksi atau bahkan tidak sama sekali dengan perusahaan, namun karena mereka berpotensi pada atribut *urgency* atau *legitimacy*, manajemen perusahaan harus tetap memiliki kesadaran pada kelompok ini.

2. *Discretionary stakeholders:* kelompok yang memiliki klaim yang sah tetapi tidak memiliki kekuatan untuk mempengaruhi perusahaan, dan tidak ada kepentingan. Kelompok penerima donasi perusahaan.

3. *Demanding stakeholder:* kelompok yang memiliki kepentingan yang mendesak, tetapi bukan dalam bentuk kekuasaan maupun legitimasi. Kelompok ini dapat mempengaruhi (mengganggu) perusahaan tetapi tidak selalu mendapatkan perhatian manajemen perusahaan.

Tiga kelompok selanjutnya dipertimbangkan dan diklasifikasikan sebagai calon *stakeholder*, yaitu:

4. *Dominant stakeholders:* kelompok yang memiliki kepentingan perpaduan antara kekuasaan (*power*) yang kuat dan *legitimacy* yang sah, maka pengaruh mereka terjamin. Termasuk dalam kelompok ini adalah karyawan, pelanggan, pemilik dan significant para *creditor* dari perusahaan.

5. *Dangerous stakeholders:* kelompok yang memiliki kepentingan perpaduan antara kekuasaan (*power*) yang kuat dan *urgency* yang mendesak, tetapi tidak memiliki legitimasi. Kelompok ini dipandang berbahaya karena dapat melakukan tindak pemaksaan maupun kekerasan.

6. *Dependent stakeholder:* kelompok yang memiliki kepentingan perpaduan antara kemendesakan (*urgency*) yang kuat dan *legitimacy* yang sah tetapi tidak memiliki kekuasaan (*power*).

Jenis yang ketujuh dan terakhir dari kelompok *stakeholder* yang dapat diidentifikasi adalah:

7. *Definitive stakeholder:* kelompok yang memiliki legitimasi, kekuasaan dan urgensi, yang merupakan kelompok koalisi dominan dari perusahaan. Ketika klaim kelompok *stakeholder* ini mendesak, manajer memiliki mandat yang jelas untuk memprioritaskan dan memberikan perhatian pada kelompok ini. Ketiga atribut, *legitimacy*, *power* dan *urgency* dalam tipologi *stakeholder* yang dijelaskan, memungkinkan manajer untuk mengklasifikasi kelompok *stakeholder*, dan untuk menentukan kepentingan *stakeholder* yang memerlukan perhatian dan atau tindakan. Dalam permasalahan ini, tipologi *stakeholder* memberikan pemahaman bahwa kelompok *stakeholder* mempunyai kepentingan yang berlaku dan bersifat mendesak, dan mempunyai wewenang untuk memperoleh apa yang menjadi keinginan mereka, dan

mengharapkan perusahaan untuk merespon kepentingan mereka.

### **Keabsahan Stakeholder**

Gagasan keabsahan (*legitimacy*) yang didefinisikan bahwa *stakeholder* yang mewakili kelompok yang memerlukan perusahaan untuk keberadaan, khususnya pemasok, karyawan, perbankan (*finance*) dan masyarakat. *Stakeholder* dibedakan antara primer dan sekunder. *Stakeholder* primer merupakan keberadaan kelompok yang mendukung diperlukan oleh perusahaan, sedangkan *stakeholder* sekunder tidak memiliki klaim resmi atas perusahaan.

### **Konflik**

#### **Konflik Menurut Robbin**

*The Conflict Paradoks*, yaitu pandangan bahwa di sisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tetapi di sisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisasikan konflik. Pandangan ini dibagi menjadi tiga bagian, antara lain:

1. Pandangan tradisional (*The Traditional View*). Konflik itu hal yang buruk, sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. Konflik disinonimkan dengan istilah *violence, destruction, dan irrationality*. Konflik ini merupakan suatu hasil disfungsi akibat komunikasi yang buruk, kurang kepercayaan, keterbukaan di antara orang – orang, dan kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.
2. Pandangan hubungan manusia (*The Human Relation View*). Konflik dianggap sebagai suatu peristiwa yang wajar terjadi di dalam kelompok atau organisasi. Konflik dianggap sebagai sesuatu yang tidak dapat dihindari karena di dalam kelompok atau organisasi pasti terjadi perbedaan pandangan atau pendapat antar anggota. Konflik harus dijadikan sebagai motivasi untuk melakukan inovasi atau perubahan di dalam tubuh kelompok atau organisasi.
3. Pandangan interaksionis (*The Interactionist View*). Pandangan ini cenderung mendorong suatu kelompok atau organisasi terjadinya konflik. Konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan sehingga tiap anggota di dalam kelompok tersebut tetap semangat, kritis – diri, dan kreatif.
4. Konflik berakar dari karakteristik struktural maupun kepribadian yang tidak sesuai. Robbins (1990:451) mendefinisikan konflik sebagai perilaku anggota organisasi yang dicurahkan untuk berposisi terhadap anggota yang lain. Proses

konflik tersebut dimulai jika satu pihak merasa bahwa pihak lain berencana atau telah menghalangi sesuatu yang ada kaitannya dengan (group /dirinya), atau jika ada kegiatan yang tidak sesuai.

5. Sumber-sumber konflik Robbins (1991:457-465), terjadinya konflik dibagi menjadi:

1. Saling Ketergantungan Pekerjaan
2. Ketergantungan Pekerjaan Satu Arah
3. Diferensiasi Horizontal yang Tinggi
4. Formalisasi yang Rendah
5. Ketergantungan pada Sumber Bersama yang Langka
6. Perbedaan dalam Kriteria Evaluasi dan Sistem Imbalan
7. Pengambilan Keputusan Partisipatif
8. Keanekaragaman Anggota
9. Ketidaksesuaian Status
10. Ketidakpuasan Peran
11. Distorsi Komunikasi

### **Solusi Mengelola Konflik**

Suatu organisasi dapat mengubah dari suatu struktur fungsional ke struktur divisi produk, sehingga mereka dapat menemukan sumber konflik. Saling ketergantungan atas tugas dan perbedaan tujuan adalah dua hal utama yang dapat menyebabkan timbulnya konflik, sedangkan cara untuk menyelesaikannya adalah:

- a. mengubah tingkat diferensiasi dan integrasi atas hubungan tugas-tugas. Menurut Jones, perpindahan manajer ke struktur yang lain dapat mengurangi ketegangan bahkan menghilangkan suatu sumber konflik. Jika sedang terjadi konflik diantara divisi-divisi, intensitas peran dari seorang manajer meningkat dan top manajer bertanggung jawab untuk memecahkan konflik yang sedang terjadi dan meningkatkan struktur hubungan kerja. Pada umumnya, peningkatan integrasi merupakan satu cara utama dalam organisasi untuk mengelola masalah perbedaan tujuan subunit organisasi. Untuk mengatasi konflik yang potensial, organisasi dapat meningkatkan kegunaan dari peran suatu hubungan, kekuatan-kekuatan tugas serta tim-tim, dan mekanisme integrasi.
- b. Cara lain untuk mengelola konflik melalui perubahan struktur adalah menciptakan suatu keyakinan bahwa disain dari suatu wewenang hirarki organisasi berada pada garis yang sesuai dengan kepentingannya saat itu. Hilangnya kontrol pada sebuah rantai komando dapat menjadi sumber utama sebuah konflik pada saat anggota organisasi mendapat tanggung jawab untuk membuat keputusan-keputusan, tetapi di lain pihak dia tidak mempunyai wewenang yang cukup untuk

memutuskannya, karena manajer di atasnya yang membuat keputusan terhadap setiap perubahan yang mereka buat.

c. Meratakan hirarki – sehingga hubungan wewenang menjadi tegas – dan wewenang desentralisasi, dapat meredakan sumber utama suatu konflik organisasi. Disain organisasi yang baik seharusnya menghasilkan suatu kreasi struktur organisasi yang dapat meminimalisir konflik. Pada mayoritas organisasi, karena inersia, organisasi gagal untuk mengelola strukturnya dan mengubahnya sesuai dengan perubahan lingkungan, sehingga akhirnya konflik menjadi meningkat dan efektifitas organisasi tidak tercapai.

### **Konflik Menurut Peneliti Lainnya**

1. Konflik terjadi karena adanya interaksi yang disebut komunikasi. Hal ini dimaksudkan apabila kita ingin mengetahui konflik berarti kita harus mengetahui kemampuan dan perilaku komunikasi. Semua konflik mengandung komunikasi, tapi tidak semua konflik berakar pada komunikasi yang buruk. Menurut Myers(1982: 234), Jika komunikasi adalah suatu proses transaksi yang berupaya mempertemukan perbedaan individu secara bersama-sama untuk mencari kesamaan makna, maka dalam proses itu, pasti ada konflik. Konflik pun tidak hanya diungkapkan secara verbal tapi juga diungkapkan secara nonverbal seperti dalam bentuk raut muka, gerak badan, yang mengekspresikan pertentangan.

2. Konflik tidak selamanya berkonotasi buruk, tapi bisa menjadi sumber pengalaman positif (Stewart & Logan, 1993:342). Hal ini dimaksudkan bahwa konflik dapat menjadi sarana pembelajaran dalam manajemen suatu kelompok atau organisasi. Konflik tidak selamanya membawa dampak buruk, tetapi juga memberikan pelajaran dan hikmah di balik adanya perseteruan pihak – pihak yang terkait. Pelajaran itu dapat berupa bagaimana cara menghindari konflik yang sama supaya tidak terulang kembali di masa yang akan datang dan bagaimana cara mengatasi konflik yang sama apabila sewaktu – waktu terjadi kembali.

### **Framework Konflik Sistem Informasi Enterprise**

Implementasi EIS (*Enterprise Information System*) merupakan jenis perubahan yang sering menyebabkan membuka atau konflik yang tersembunyi. Manajer dan orang lain yang terlibat hanya dapat menangani konflik tersebut secara efektif jika mereka memahami sifat dan penyebab konflik sistem informasi enterprise (EIS konflik).

Albert Boonstra, Jan de Vries (2014) Konflik mengasumsikan tujuan mengganggu atau perselisihan dalam hal kepentingan, nilai-nilai, atau kekuasaan. Yang berarti konflik melibatkan persepsi ketidakcocokan antara kekhawatiran, dan sering menimbulkan emosi negatif. Sehingga konflik melibatkan unsur kontekstual (saling ketergantungan), kognitif (perselisihan), perilaku (gangguan), dan unsur afektif (emosi negatif). Konflik IS merupakan salah satu yang berkaitan dengan penggunaan sistem informasi perusahaan yang dianggap sebagai tidak pantas dan sebagai ancaman terhadap tugas, kompetensi, proses, nilai-nilai, dan hubungan kekuasaan individu, kelompok, atau organisasi[6].

Ide konflik EIS adalah konsisten dengan perspektif politik pada sistem informasi dan tidak konsisten dengan pandangan rasional. Menurut pandangan rasional, keharmonisan bekerja sama untuk mencapai tujuan sistem informasi enterprise yang telah disepakati. Rasionalis mengartikulasikan sistem informasi dalam kaitannya dengan konsep efisiensi dan rasionalitas. Pandangan rasional menganggap pengembangan sistem informasi sebagai urutan peristiwa melalui inisiasi, desain, implementasi, dan penggunaan yang mengalir secara natural. Sedangkan menurut pandangan politik, bahwa semua memiliki tujuan mereka sendiri, dan menggunakan organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan tersebut.

Perspektif yang kontradiksi antara perspektif politik dan perspektif rasional. Para pendukung perspektif politik berpendapat bahwa sistem informasi dalam berbagai cara berkaitan dengan proses sosial dan politik yang ada dalam organisasi. Mereka percaya bahwa sistem informasi dapat mempengaruhi keseimbangan kekuasaan antara dukungan untuk memproses dan aspek kontekstual dari sebuah implementasi EIS. Atas dasar ini, framework tentatif dikembangkan untuk mempelajari konflik EIS secara lebih mendalam.

Terfokus pada topik dan penyebab konflik dengan latar belakang dari proses konflik dan konteksnya. Topik konflik EIS membahas alasan gangguan. Topik konflik ini bisa terkait dengan dampak dari sistem pada pekerjaan, proses bisnis, struktur organisasi, atau bahkan strategi. Topik konflik bisa berhubungan dengan dampak negatif yang dirasakan pada norma-norma dan nilai-nilai organisasi.

Proses konflik EIS mencerminkan bagaimana konflik muncul dan berkembang, dan bagaimana hal itu berhasil. Wall and Callister (1995) melihat konflik sebagai siklus dengan penyebab dan topik, proses konflik inti dan efek yang makan kembali ke penyebab. Selama proses konflik, topik konflik dapat berubah, mungkin dari konflik tugas untuk konflik relasional. Bagian dari proses konflik mungkin melibatkan manajemen konflik. Model Thomas (1992) telah menarik perhatian. Thomas mengidentifikasi lima gaya manajemen konflik: kolaborasi, kompetisi, akomodasi, menghindari, dan kompromi. Lapointe dan Rivard (2010) pertimbangan empat mode penanganan konflik: 1) tidak bertindak, 2) pengakuan, 3) perbuatan, dan 4) perbaikan melalui negosiasi atau mediasi. Perbaikan dapat melibatkan adaptasi sistem (topik), organisasi adaptasi (konteks), atau proses adaptasi (proses implementasi).

Konteks konflik EIS menggambarkan konteks sosial, politik, dan kelembagaan di mana konflik EIS timbul. Konteks ini dapat di interpersonal, antarkelompok, dan tingkat antarorganisasi. EIS konflik interpersonal misalnya terjadi ketika dua individu dalam suatu departemen berhadapan satu sama lain selama fungsi dari sistem kontrak. Untuk mengidentifikasi penyebab dan tanggapan terhadap konflik EIS dengan mengidentifikasi jenis konflik EIS, perspektif mendalam, maka menggunakan pendekatan studi meta-etnografi berikut tiga tahap

yang terdiri dari seleksi sistematis, analisis, dan sintesis studi kasus yang tercatat.

Seleksi sistematis dipilih berdasarkan deskripsi kasus hal ini menyebabkan inventarisasi studi kasus potensial. Proses seleksi diselenggarakan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi tertentu. Pada tahap kedua analisis dari proses meta-etnografi. Setiap studi yang dipilih secara independen ditinjau oleh dua peneliti bisnis yang berpengalaman. Pada tahap akhir *Sintesis* dari proses meta-etnografi. Ini adalah interpretasi dari kumpulan studi karena ini berkaitan dengan pertanyaan penelitian meta-etnografi. Perbedaan utama antara analisis dan sintesis merupakan perubahan dalam perspektif dari melihat kasus seperti bagian dari koleksi untuk melihat koleksi secara keseluruhan.

Membangun dua dimensi hasil ini dalam empat topik konflik EIS *archetypical*:

1) konflik proses implementasi EIS, 2) konflik tugas EIS, 3) konflik struktur EIS, dan 4) konflik nilai EIS. Pada gambar 2 *framework* konflik Sistem Informasi.

1. Proses implementasi konflik EIS, Selama konflik proses implementasi EIS, setidaknya satu pihak adalah tidak menerima tentang desain dan implementasi proses sistem informasi perusahaan. Pihak lain terutama melakukan penolakan seperti ketika pendekatan top-down, tanpa konsultasi atau partisipasi.



Gambar 2. *Framework* Konflik Sistem Informasi.  
Sumber: Boonstra, dan Vries (2014) [8]

2. Konflik tugas EIS - Selama konflik tugas EIS, para pihak menjadi menolak tentang konsekuensi langsung dari sistem informasi perusahaan pada tugas-tugas mereka, proses kerja, desain pekerjaan, atau keuangan. penolakan ini dapat berhubungan dengan masalah teknis, seperti waktu tanggap yang

lambat atau tidak tersedianya sistem yang memadai.

3. Konflik Struktur EIS - Dalam sebuah konflik struktur EIS, pelaku merasa menolak tentang efek dari suatu sistem informasi perusahaan pada

struktur, termasuk pada struktur kontrol, sistem insentif, dan struktur kekuasaan.

4. Konflik nilai EIS - Selama konflik nilai EIS, pelaku menolak atas efek dari sistem keyakinan bersama, nilai-nilai, dan budaya stakeholder. Ada semakin banyak bukti bahwa sistem informasi enterprise memiliki potensi untuk mempengaruhi budaya organisasi atau subkultur. Robey dan Boudreau (1999) berpendapat bahwa budaya bisa menjelaskan konsekuensi kontradiktif menerapkan EIS sama dalam organisasi yang berbeda.

## METODE PENELITIAN

### Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah

- Mengidentifikasi masalah berdasarkan literatur yang ada dalam studi literatur untuk menentukan kriteria *stakeholder* dalam perguruan tinggi.
- Mengidentifikasi peran, kriteria aktor, kriteria konflik dalam perguruan tinggi.
- Mengidentifikasi konflik aktor dalam perguruan tinggi.

Perumusan masalah yaitu mencari hubungan (*relation*) antar aktor yang mempengaruhi implementasi sistem informasi dalam konteks perguruan tinggi.

### Wawancara Mendalam

Pendekatan yang dipilih dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Informan adalah pihak yang memberikan keterangan tentang diri sendiri, keluarga, pihak lain dan lingkungannya. Pemilihan informan dilakukan secara purposive/ sengaja dengan teknik snowball (teknik bola salju). Informan kunci yang dipilih adalah pihak penyelenggara Perguruan Tinggi yang menangani kebijakan-kebijakan penting dalam penyelenggaraan Perguruan Tinggi. Metodologi ini digunakan sebagai indikator (konfirmasi) untuk menggali data yang mendasar, mengingat penelitian ini diarahkan untuk mengetahui bagaimana memahami konflik antaraktor dalam implementasi sistem informasi sehingga informan yang dipilih termasuk unit-unit kemahasiswaan, pengajar dan karyawan. Wawancara mendalam digunakan untuk mengambil data secara mendalam (eksplorasi) yang tidak mungkin dilakukan dengan metodologi kuisisioner, yang dilakukan kepada para aktor yaitu pimpinan perguruan tinggi dan Badan Pengurus Harian (BPH) yayasan UMP serta pihak yang terkait lainnya.

### Analisis data dan Validasi data

Teknik Pengolahan dan Analisis Data, teknik analisis data yang dilakukan adalah analisis data kualitatif. Data kualitatif baik primer maupun sekunder yang telah didapatkan akan diolah dan dianalisis secara kualitatif.

Validasi data berguna memvalidasi (mencari keaslian data) yang muncul, yaitu membandingkan antar informan hasil wawancara mendalam.

### Pembahasan dan Pelaporan

Pembahasan dilakukan untuk menganalisis hasil wawancara mendalam. Hasil pembahasan ini menjadi bahan pelaporan dan sekaligus rekomendasi kepada institusi yang menjadi objek penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

### Konflik

Konflik dalam organisasi merupakan interaksi antara dua pihak atau lebih, yang satu sama lain berhubungan dan saling tergantung, namun terpisahkan oleh perbedaan tujuan. Studi kasus di suatu perguruan tinggi di Jawa Timur khususnya di Unmuh Ponorogo, terutama mengenai implementasi sistem informasi akademik. Konflik ini berawal dari ketidaksinkronan proses pendataan antar satuan kerja (satker). Dalam hal ini satker merupakan *stakeholder* yang meliputi: PMB (Penerimaan Mahasiswa Baru), bagian keuangan sampai pada BAEA (Bagian Administrasi dan Evaluasi Akademik) data dari ketiganya tidak pernah valid.

Hal ini menimbulkan kegaduhan birokrasi sampai pada struktur tingkat prodi (program studi), yang mengakibatkan berbagai macam pengecekan yang berulang. Contohnya pada kegiatan UTS, UAS, praktikum dan skripsi untuk membuat presensi ujian mahasiswa perlu memperoleh pengesahan dari aktor, kalau tidak demikian maka nama mahasiswa di presensi tidak muncul. Informan rektorat memberikan keterangan sebagai berikut: *bahwa nanti data dari mahasiswa yang pertama dari PMB, bagian keuangan sampai pada BAEA administrasi kemahasiswaan, itu ketiganya valid –sama-. Sebelumnya ketiga bagian itu tidak pernah sesuai, misal ada yang sudah daftar ulang tapi belum lewat PMB atau sebaliknya, banyak ketidakcocokan dari ketiga bagian pintu masuknya administrasi kemahasiswaan itu, padahal kita butuh klarifikasi sementara yang*

sudah memenuhi kewajiban keuangan dari PMB sampai daftar pada administrasi kemahasiswaan, itu menjadi awalnya.

Para aktor sering melakukan sinkronisasi data pada tiap bagian terutama menjelang awal semester. Sehingga membebani birokrasi yang mengakibatkan konflik antaraktor. Hal ini tampak terutama menjelang akreditasi oleh BAN-PT (Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi).

**Aktor yang terlibat**

Terdapat 11 aktor terlibat dalam implementasi Sistem Informasi Akademik, aktor yang terlibat terbagi menjadi dua yaitu secara langsung maupun tidak langsung. Aktor yang berkaitan langsung terdiri dari 10 aktor dan satu aktor yang terlibat secara tidak langsung. Tabel 1 menjelaskan mengenai aktor yang terlibat dan fungsinya.

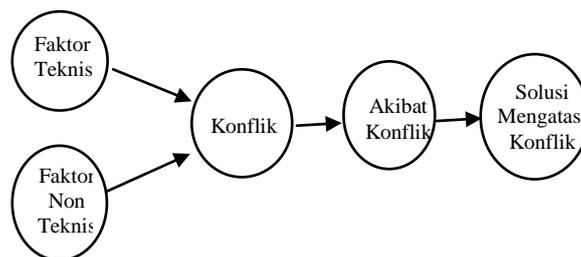
**Tabel 1 Aktor dan fungsinya**

No	Aktor	Fungsi
1.	Ditjen Dikti	Regulator perguruan tinggi di Indonesia
2.	Rektorat	Top Manajemen puncak suatu perguruan tinggi
3.	Fakultas	Mengelola beberapa program studi
4.	Prodi	Mengelola program studi
5.	LPIK (Lembaga Pengembangan Informasi dan Komunikasi)	Mengelola, mengevaluasi dan mengembangkan sistem informasi perguruan tinggi
6.	BAEA (Bagian Administrasi dan Evaluasi Akademik)	Mengelola, membina layanan administrasi mahasiswa dan mengevaluasi sistem akademik perguruan tinggi
7.	BPMI (Bagian Penjaminan Mutu Internal)	Mengelola dan mengevaluasi kinerja internal perguruan tinggi sebagai pengendalian mutu internal
8.	BPH (Badan Pengurus Harian) Yayasan	Menaungi perguruan tinggi
9.	Dosen	Pengajar para mahasiswa
10.	Karyawan	Pegawai dalam membantu operasionalisasi aktor
11.	Mahasiswa	Sasaran tujuan Pengajaran

**Konflik Antaraktor**

Konflik antaraktor terbagi dalam 2 faktor yaitu faktor teknis dan faktor non teknis. Gambar 3 merupakan bagan penyebab konflik antaraktor dan

solusi implementasi sistem informasi perguruan tinggi. Pada bagan tersebut terbagi menjadi 5 (lima) bagian yaitu faktor teknis, faktor nonteknis, konflik, akibat konflik dan solusi (pemecahan). Para aktor merupakan pemangku kepentingan (*stakeholder*).



Gambar 3 Penyebab konflik antaraktor dan solusi mengatasi konflik

**Analisis Aktor**

Aktor merupakan pelaku sebagai *stakeholder*, sebagai penentu dalam kebijakan, yang berperan dalam memberikan masukan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Aktor dalam implementasi sistem informasi akademik

yang terbagi dalam berbagai peran dan fungsi yang berbeda.

Analisis aktor menjelaskan mengenai aktor yang terlibat dan tingkat kemenonjolan (*saliense*). Tabel 2 menjelaskan mengenai aktor yang terlibat dan tingkat kemenonjolan.

**Tabel 2** *Salience* Aktor yang terlibat

No	Aktor	Power	Legitimacy	Urgency	Salience	Penjelasan
1.	Dikjen Dikti	T	T	R	S	<i>Salience</i> sedang, penentu peraturan Perguruan Tinggi.
2.	Rektorat	T	T	T	T	<i>Salience</i> tinggi, penentu kebijakan Institusi
3.	Fakultas	S	S	T	S	<i>Salience</i> sedang, mengikuti kebijakan Institusi
4.	Prodi	R	R	T	R	<i>Salience</i> rendah, pelaksana kebijakan
5.	LPIK	S	S	S	S	<i>Salience</i> sedang, mengikuti kebijakan
6.	BAEA	R	S	T	S	<i>Salience</i> sedang, pelaksana kebijakan
7.	BPMI	R	T	T	S	<i>Salience</i> sedang, pelaksana dan pemantau SIA
8.	BPH (Badan Pengurus Harian) Yayasan	R	R	R	R	<i>Salience</i> rendah, penaug dan pengawas kebijakan
9.	Dosen	R	S	T	R	<i>Salience</i> rendah, pengguna SIA
10.	Karyawan	R	R	R	R	<i>Salience</i> rendah, Operator SIA
11.	Mahasiswa	R	R	S	R	<i>Salience</i> rendah, pengguna SIA

Keterangan: R: rendah, S: sedang, T: tinggi

**Faktor Teknis Penyebab Konflik**

Terdapat 3 (tiga) penyebab permasalahan, pertama konflik antar data, kedua ketidakefisienan, ketiga sistem informasi konvensional.

**Konflik Antardata**

Konflik ini merupakan penyebab ketidaksinkronan antaraktor, karena data yang dimiliki masing-masing aktor berbeda. Hal ini mengakibatkan proses administrasi tidak runtut. Dari informan rektorat diketahui bahwa data sebelum penerapan SIA tidak sinkron antaraktor dengan memberikan keterangan sebagai berikut:

*Ketiga bagian itu tidak pernah sesuai, misal ada yang sudah daftar ulang tapi belum lewat PMB atau sebaliknya, banyak ketidakcocokan dari ketiga bagian pintu masuknya administrasi kemahasiswaan itu,*

Data parsial merupakan data yang terpisah secara pengarsipan dari masing-masing aktor (bagian), yang menyebabkan lambatnya administrasi dan lambatnya layanan kepada mahasiswa atau layanan antaraktor. Informan rektorat mengatakan:

*“dibanding sebelumnya cara itu biasanya sangat bergantung pada pengarsipan yang manual juga, kadang kalau pengarsipannya tidak baik ketika kita membutuhkan data akan sulit untuk didapatkan termasuk kadang-kadang penyebaran data yang berada dimana-mana itu salah satu kesulitan saat kita menggunakan sistem pendataan yang manual”.*

**Ketidakefisienan**

Ketidaktepatgunaan (*inefficiency*) sistem informasi perguruan tinggi yang masih manual parsial. Bersifat manual terpisah pada masing-masing fakultas. Informan LPIK mengatakan *“memang saat itu sistem informasi sudah diperlukan. Ya bukan sistem informasi tapi hanya pengelolaan data begitu saja. Semacam program kecil yang masih under DOS, akhirnya ya... memang tuntutan untuk melakukan pembenahan, institusi sangat komit terhadap hal itu.”*

Informan BAEA mengatakan *“dulu itu data berbasis DOS sering trouble, kurang cepat”*,

Sistem informasi berbasis ATK (alat tulis kantor seperti kertas, pulpen, mesin ketik, kapur tulis dsb) dan pengarsipan tidak teratur sehingga pencarian data banyak menyita waktu, keefektifan kerja menjadi berkurang. Proses dari pekerjaan menjadi lama dan menghasilkan sesuatu yang sedikit. ATK

menjadi andalan untuk merekam data sedangkan TU (tata usaha) setiap hari sibuk dengan mencari dan menata arsip. Informan prodi mengatakan *“kalau perbedaannya sangat signifikan, kalau dulu pendataan secara manual, pencarian data menyita waktu, kalau dengan menggunakan sistem kita tinggal klik saja, atau ketik cari data apa.... gitu maka data akan muncul, kalau yang lama, sifatnya masih manual masih butuh kertas banyak jadi ATKnya lebih banyak, tapi kalau menggunakan sistem akan jadi paperless, sehingga meminimalkan penggunaan ATK yang sifatnya manual, akan lebih sederhana, simpel dan lebih menguntungkan.”*

### **Sistem Informasi Konvensional**

Sistem informasi konvensional merupakan dampak dari data berbasis DOS dan data sistem informasi yang manual, hal ini tidak support untuk di migrasi secara sistem ke SIA. Informan LPIK mengatakan *“datanya di masukkan secara manual karena data lama masih menggunakan sistem under DOS di masing-masing Fakultas yang kemungkinan besar tidak support untuk dimigrasi ke sistem baru”*

### **Faktor Non Teknis Penyebab Konflik Antaraktor**

Terdapat beberapa faktor nonteknis yang merupakan faktor yang paling menentukan dalam temuan peneliti. Beberapa penyebab konflik, pertama kegaduhan birokrasi, kedua kinerja aktor yang tidak efisien, ketiga sumberdaya manusia dan budaya kerja konvensional.

### **Kegaduhan Birokrasi**

Birokrasi merupakan tatalaksana dalam pelaksanaan aturan di organisasi. Kegaduhan birokrasi muncul karena kebijakan pimpinan dalam mengelola penerimaan mahasiswa baru. Menjelang tahun ajaran baru pimpinan membentuk panitia penerimaan mahasiswa baru. Setelah selesai tugas penerimaan mahasiswa baru kemudian panitia dibubarkan, ternyata menyisakan dokumen penting bagi mahasiswa. Dokumen mahasiswa didistribusikan sesuai fakultas dan prodi masing-masing.

Pada masing-masing fakultas memiliki birokrasi dan sistem pendokumentasian mahasiswa, sesuai kebijakan fakultas. Pihak Fakultas yang mengetahui secara detil keadaan mahasiswanya maka ada yang memberi kelonggaran untuk memenuhi kewajiban keuangan. Dari kebijakan ini awal munculnya konflik. Sehingga laporan masing-masing aktor berbeda.

Bagian keuangan memberikan laporan jumlah mahasiswa yang telah memenuhi kewajiban keuangan sedangkan fakultas memberikan laporan jumlah mahasiswanya. Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (BAAK) memberikan laporan jumlah mahasiswa yang telah mengisi KRS. Ketiga aktor memiliki laporan yang tidak valid. Informan fakultas mengatakan *“Kalau dulu keterlambatan itu bisa sampai 4 atau 5 semester, sekarang tidak bisa lagi, karena dalam program online, penuhi dulu kewajiban pembayaran, baru bisa program KRS.”*

Pimpinan Institusi mengetahui dan menyadari terjadi kesimpang siuran informasi sehingga kalau dibiarkan akan menimbulkan bumerang jika ada supervisi datang untuk pengecekan informasi. Informan rektorat mengatakan, *“Dalam situasi sekarang ini sangat vital karena bagaimanapun juga data yang masuk pada kami, mulai dari PMB, bagian keuangan sampai pada BAEA itu harus bisa dilaporkan ke kopertis maupun ke dikti dengan valid, kalau terjadi kesimpang siuran itu bumerang bagi kita, saat ada supervisi datang ke kami untuk mencocokkan data itu terutama yang paling rawan pada waktu akreditasi. Apabila SIMTIK /SIA sudah berjalan dengan bagus dan bisa diterapkan pada semua bagian, saya kira sangat membantu kita.”*

### **Kinerja Aktor Tidak Efisien**

Kinerja aktor yang tidak efisien menyebabkan berbagai dampak terhadap layanan mahasiswa, antara lain:

- a. Tidak transparan, karena dokumen masih manual, sarana untuk transparansi tidak mudah dilakukan. Informan Fakultas mengatakan, *“Sangat ada, khususnya dalam pendokumentasian data, kalau dulu berbasis kertas itu kadang hilang atau terselip atau mungkin tidak terdokumentasi dengan baik. Kedua transparansi memang bisa dibedakan cukup jauh dengan ketika manual karena begitu usai ujian mereka (mahasiswa) bisa browsing melihat sendiri hasilnya.”*
- b. Tidak efektif, proses kerja layanan pada mahasiswa belum maksimal.
- c. Tidak akurat, ketepatan kerja mencapai target tertentu tidak bisa dijamin dan
- d. Tidak akuntabel, dari ketiga aspek itu dapat berakibat kinerja yang tidak akuntabel.

Hal ini karena kebijakan aktor kurang antisipasi terhadap pengelolaan aktivitas akademik, misal pada saat menjelang UTS atau UAS, pengambilan

KHS dan pemrograman KRS, mahasiswa harus antri. Informan dari BPH (Badan Pengurus Harian) mengatakan, *“Banyak ya... itu banyak sekali sebelum menggunakan IT kita menggunakan manual ya... misal : keuangan pembayaran SPP dari mahasiswa itu, ngantri, petugasnya belum ada, padahal mhs harus sudah memperoleh bukti ketika mereka saat mendaftarkan ujian sehingga mhs kadang menggerutu, pada saatnya harus daftar belum dapat bukti pembayaran, padahal dia (mhs) sudah punya uang siap membayar, karena orangnya (petugas bank) belum ada. Yang kedua begini, dulu itu pembayarannya mestinya kebank, kemudian petugas bank itu baru bisa meninggalkan kantornya, itu setelah pukul 09.00WIB baru datang ke Unmuh Ponorogo, padahal mahasiswa harus segera butuh layanan ya... jam 09.00 itu baru memperoleh layanan, sehingga kecepatan dengan model IT menjadi tepat, sekarang membayar SPP sewaktu-waktu pakai kartu ATM juga bisa, pembayaran sewaktu-waktu bisa dilakukan.”*

### **Sumber daya Manusia dan Budaya Kerja Konvensional**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu aset yang besar dalam mengelola suatu organisasi, karena sumber daya manusia sebagai penggerak hidupnya organisasi. Budaya kerja dalam organisasi merupakan kebiasaan menggerakkan roda organisasi. Budaya kerja yang konvensional yang cenderung menggunakan komando atau perintah dari atas kebawah (*top down*) bukan sistematis sesuai rencana dalam kurun waktu tertentu.

Faktor sumber daya manusia menjadi *urgent* ketika ada perubahan kebijakan dalam implementasi sistem informasi perguruan tinggi. Sumber daya manusia yang kurang kompeten dan tidak siap dalam menghadapi kebijakan implementasi sistem informasi perguruan tinggi, sehingga terjadi resistensi atau penolakan. Budaya kerja yang masih konvensional menunggu perintah, tentu akan bereaksi ketika ada perubahan sistem. Hal ini dikatakan oleh informan dosen, *“wah nambah kerjaan, dua kali kerja karena program lama (pengelolaan data di fakultas under DOS) harus di jalankan sementara SIMTIK juga harus jalan”*.

Sumber daya manusia yang terbatas dan ada tuntutan dari dirjen dikti maka para aktor segera mengambil kebijakan untuk melakukan pengadaan sistem informasi perguruan tinggi. Langkah yang diambil studi banding mengenai implementasi sistem informasi perguruan tinggi, ke beberapa kota

yaitu studi banding ke Bandung, ke Jogja juga ke Surabaya mengunjungi Perbanas yang memang punya biro penyusunan / pembuatan program SIA. Kemudian mencoba membeli perangkat lunak (*software*) untuk implementasi sistem informasi perguruan tinggi ke solo. Menurut Informan dosen yang mengatakan, *“Kalau dulu kan begini awalnya itu untuk mengatasi akademik itu, sebelum ada SIMTIK beli program dari solo, namanya pak samsu, itu berjalan agak lama setelah itu, kemudian menyempurnakan program itu bekerjasama dengan puskom, ada kebijakan memang tuntutan dari pihak dikti juga perlu cepat kemudian ditugaskan pada puskom untuk penyempurnaan.*

Puskom yang berubah nama LPIK, bekerjasama dengan developer lokal perancang sistem informasi yang bisa membuat perangkat lunak SIMTIK/SIA.

### **Data konflik Antaraktor**

Peneliti menemukan terdapat 10 konflik antaraktor dalam implementasi sistem informasi perguruan tinggi, berikut ini terlihat pada gambar 4. dengan penjelasan masing-masing konflik mulai dari konflik 1 sampai dengan konflik 10.

a. Konflik 1 antara Ditjen Dikti dan Rektorat  
Ditjen Dikti mengubah peraturan mengenai kondisi mahasiswa yaitu data bagi mahasiswa yang memprogram pada semester berjalan dan pendataan dosen. Peraturan yang tergolong mendadak dan sangat *urgent* maka Rektorat menyesuaikan dalam beberapa bulan. Gambar 4 mengilustrasikan tentang peta konflik Antaraktor dalam implementasi sistem informasi perguruan tinggi di Jawa timur khususnya Unmuh Ponorogo.

Informan rektorat mengatakan, *“O iya... Kita selalu menyesuaikan peraturan baru, perkembangan aturan luarbiasa, termasuk sekarang ada FORLAP bagi dosen, wah itu cepat sekali perkembangan itu bahkan mahasiswa itu kalau dulu program itu kan tidak dibatasi waktu, kalau sekarang ini mahasiswa memrogram KRS dulu masuk dikti, setelah data masuk baru nilai masuk, tapi kalau dulu memrogram KRS akhir-akhir, yang penting nilai masuk, sekarang tidak bisa, harus memrogram KRS dulu, nah itu salah satu bukti program SIMTIK/SIA kita ini menyesuaikan dengan kebijakan yang ada didikti. Kedepannya mahasiswa harus tertib dalam mengikuti SIMTIK/SIA sehingga menghindari sistem abal-abal, kemarin kita yang terkenal dengan ada mahasiswa yang tidak ada NIMnya dsb nanti akan terseleksi dengan*

sendirinya. Kebutuhan karena selama ini apalagi pemerintah sangat ketat sekali dengan aturan untuk menghindari mahasiswa abal-abal itu ternyata banyak sekali, SIMTIK/SIA itu bagaimana pelaporan kita tiap semester, bisa terdeteksi dengan SIMTIK/SIA tadi.

b. Konflik 2 antara Rektorat dan Fakultas

Fakultas menghendaki sistem informasi akademik dengan T I yang terkini. Karena ada fakultas yang menyelenggarakan ujian UTS dan UAS secara online. Guna memenuhi spesifikasi perangkat yang diperlukan untuk menyelenggarakan ujian. Informan fakultas mengatakan, “Jadi sangat diperlukan, tidak menutup kemungkinan SIA memberikan informasi-informasi yang langsung dan cepat tentu harus di support oleh IT yang terkini juga.”

Selanjutnya Informan dari fakultas lain juga mendukung pernyataan tersebut dengan mengatakan, “Kalau diperlukan kenapa tidak, kan... harus up date, jangan sampai SIMTIK kita jadi jadul kalau tidak up date.”

Sedangkan pihak Rektorat menyesuaikan dengan kondisi yang ada saat ini baik anggaran maupun kebijakan. Informan Rektorat mengatakan, “Kalau itu sementara masih secara insidental lebih banyak ketika ada masukan-masukan tentang perkembangan yang ada saat ini dan di konfrontasikan dengan keadaan yang ada di kampus ini sehingga akhirnya diputuskan untuk melakukan perubahan atau masih mencukupkan pada sistem yang lama. Kalau secara periodik ini belum dilakukan, lebih banyak didorong oleh faktor perkembangan yang ada dan kebutuhan yang ada saat ini.”

c. Konflik 3 antara Fakultas dan Prodi

Prodi menghendaki efisiensi birokrasi, agar lebih sederhana dan menghemat anggaran, sementara informasi antar dosen ke prodi secara informal menggunakan media sosial. Informan Prodi mengatakan, “Untuk surat menyurat masih manual karena harus ada hitam diatas putih, ada tandatangan dan stempelnya untuk meyakinkan, awalnya seperti itu, ke depannya bisa melalui email dan media sosial lainnya. saat ini memang sudah harus dibudayakan sistem itu, jadi agar implementasi tatakelola, prosedur dan segala macam itu bisa dibuat lebih simpel.”

Fakultas menghendaki transparansi birokrasi yang mengacu pada standar yang ada, Fakultas sendiri

tidak bisa mengambil kebijakan semauanya mengenai birokrasi, hal ini ada standarnya . Informan fakultas mengatakan, “karena memang di struktural ini transparansi itu sejak awal sudah kita lakukan, standarnya kan sudah ada, jadi tinggal mengacu pada standar yang ada.”

d. Konflik 4 antara Prodi dan Dosen

Prodi menghendaki kinerja dosen lebih efisien, terstruktur dan sistematis. Hal ini menuju kinerja yang efisien. Informan Prodi mengatakan, “mengetahui kinerja dosen terutama untuk bagaimana perekapan pengajaran dari para dosen, dan lebih komprehensif, rata-rata yang menggunakan Sistem Informasi akan lebih efisien dalam hal kinerja.”

Dosen menghendaki kinerja dosen lebih simple, mudah dan praktis karena pekerjaan dosen tidak sekedar mengajar mahasiswa, ada tuntutan yang lain meliputi pengabdian dan penelitian. Informan dosen mengatakan, “Pengajaran dan interaksi akademik akan lebih sederhana, simpel dan lebih lebih praktis, itu yang kami kehendaki.”

e. Konflik 5 antara Mahasiswa dan Prodi

Prodi menghendaki mahasiswa lebih tertib, proaktif, sesuai jadwal dan disiplin. Informan Prodi mengatakan, “mahasiswa pengunjung yang lainpun bisa mengetahui keberadaan atau info-info yang ada di instansi ini, penyebaran informasi lewat radio, media papan info mahasiswa dan lainnya”

Mahasiswa merupakan user atau pengguna yang menghendaki informasi dari prodi lebih efektif. Informan mahasiswa mengatakan, “Informasi terpusat di institusi, mahasiswa harus mencari informasi harus datang ke kampus.”

f. Konflik 6 antara Fakultas dan BAEA

Fakultas menghendaki layanan pada mahasiswa lebih cepat dan tertib. Dengan adanya perubahan aturan yang mengitruksikan batas input nilai, sehingga pihak fakultas mewajibkan dosen untuk segera mengirim nilai mahasiswa dengan tenggat waktu tertentu. Informan fakultas mengatakan, “berbasis kertas itu memberi nilai, misal kalau sekarang masih belum sempat itu besok-besok masih bisa, tapi sekarang sudah dibatasi waktu, kalau tidak segera memasukkan nilai itu bisa merugikan mahasiswa tidak bisa memprogram matakuliah semester depan, kita harus tepat waktu, sehingga mahasiswa akan segera bisa melihat nilainya berapa... lalu untuk syarat pemrograman.”

BAEA menghendaki kinerja fakultas lebih efisien, kondisi sarana dan prasarana yang terbatas. Mengakibatkan layanan pada mahasiswa jauh dari optimum dan antreanpun tidak dapat dihindari. Informan BAEA mengatakan, *“yang jelas Fakultas yang aktif melihat perkembangan menjadi semakin tertib, dulu itu data berbasis DOS sering trouble, kurang cepat, sebatas akademik saja, hanya nilai saja, mahasiswa antri mau memrogram KRS sehingga menimbulkan konflik antara mahasiswa dan petugas.”*

g. Konflik 7 antara Rektorat dan BAEA

Rektorat menghendaki layanan kevalidan data mahasiswa, akibat perubahan peraturan dari Ditjen Dikti yang menghendaki kevalidan data mahasiswa. Informan Rektorat mengatakan, *“harus menyesuaikan dengan peraturan baru, ketidakkonsistensinya kalau ada perubahan peraturan, kadang merepotkan bagi satker kalau terjadi perubahan. Ini yang saya kurang faham, ini yang lebih faham di BAEA, kelihatannya selalu di update.”*

BAEA menghendaki pimpinan lebih sering memantau untuk evaluasi kinerjanya. Karena sangat sibuk, pimpinan kurang bisa memantau, memotivasi dan mengevaluasi kinerja BAEA. Informan BAEA mengatakan, *“masukannya bersifat teknis, tapi pimpinan kurang memberi masukan, pengembangan kedepan itu masih kurang. sering kali pimpinan tidak pernah memantau, tidak pernah menggunakan, yang menggunakan yang ada dibawah sehingga masukannya kadang-kadang tumpang tindih, sebenarnya kuncinya pimpinan, pimpinan mau membuka, mau lihat, memang sebenarnya itu kebutuhan pimpinan memantau segalanya, misal hari ini keuangan berapa harusnya pimpinan tahu.”*

h. Konflik 8 antara BPH dan Rektorat

Rektorat menghendaki layanan sistem informasi yang lebih canggih untuk memenuhi kebutuhan layanan pada mahasiswa yang semakin berkembang.

Informan Rektorat mengatakan, *“Institusi menyadari kebutuhan yang ada bahwa penggunaan sistem secara manual itu banyak kekurangan kelemahannya maka perlu dikembangkan sistem informasi yang lebih canggih.”*

BPH Yayasan menghendaki pimpinan Universitas lebih meningkatkan pelayanan kepada mahasiswa, dengan semakin berkembangnya kuantitas mahasiswa maka kualitas layanan perlu ditingkatkan. Informan BPH Yayasan mengatakan, *“pelayanan terhadap kebutuhan apa saja, apalagi terhadap perguruan tinggi untuk melayani mahasiswa, dalam pengertian kecepatan, keakuratan kemudian berbasis IT itu memang sangat diperlukan, supaya nanti membantu terhadap pelaksanaan pendidikan dikampus ini.”*

i. Konflik 9 antara LPIK dan Karyawan.

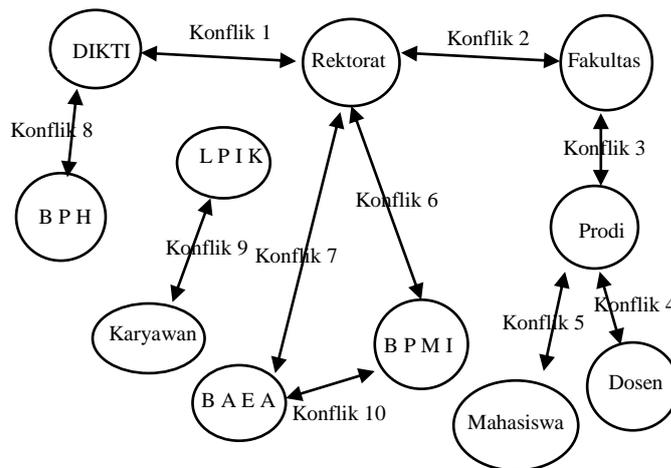
LPIK menghendaki perubahan layanan sistem informasi dari manual ke SIMTIK / SIA. LPIK juga memperkirakan adanya resistensi dari karyawan. Informan LPIK mengatakan, *“konfliknya sistem baru, pasti ada penolakan dari pengguna dengan berbagai alasan: wah nambah kerjaan, dua kali kerja karena program lama harus di jalankan sementara SIMTIK juga harus jalan. pelatihan beberapa kali dilaksanakan tapi masih sulit menerima, hasil belum maksimal.”*

Karyawan menghendaki layanan sistem informasi yang seperti biasa, karyawan tidak mau ribet. Persepsi mereka perubahan akan menimbulkan efek negatif pada karyawan. Informan karyawan mengatakan, *“sistem baru maka harus belajar, sebelumnya tidak begini sekarang berubah jadi begini.”*

j. Konflik 10 antara BAEA dan BPMI.

BAEA menghendaki perubahan layanan sistem informasi dari manual ke SIMTIK. Karena banyak desakan dari aktor lain maka BAEA menghendaki segera beralih ke SIMTIK. Informan BAEA mengatakan, *“Yang jelas sistem itu dibangun tidak langsung sempurna, dan itu butuh pemantauan dari pengambil kebijakan.”*

BPMI menghendaki layanan sistem informasi dengan ketersediaan data yang dapat diakses secara cepat. BPMI merupakan aktor penjamin mutu internal yang dipercaya memegang kendali mutu institusi dan memerlukan info cepat. Informan BPMI mengatakan, *“jadi memang tuntutan perkembangan, yang kedua tuntutan kepentingan data yang selalu update dan juga tuntutan untuk kecepatan, sekarang ini kan sewaktu-waktu itu ada pihak-pihak misal pemerintah atau persyarikatan itu minta data itu kan bisa cepat.”*



Gambar 4 Konflik Antaraktor

**Tingkat Analisis Atribut Stakeholder**

Tingkat analisis atribut *stakeholder*, merupakan bagian yang menentukan seberapa tingkatan atribut yang dimiliki oleh suatu aktor dalam mempengaruhi implementasi sistem informasi

akademik dalam perguruan tinggi. Tingkatan atribut aktor yang meliputi: kekuasaan, legitimasi dan urgensi dapat dibuat matrik seperti pada tabel 3.

**Tabel 3 Tingkat Atribut Aktor**

No	Tingkat Atribut Aktor	Power	Legitimacy	Urgency
1.	Tinggi	Memiliki Inisiatif, kekuasaan, dan manajemen puncak.	Penentu Kebijakan	Kebutuhan utama
2.	Sedang	Memiliki peran pada area tertentu	Legitimacy pada batas area tertentu	Urgency pada event tertentu
3.	Rendah	Pelaksana tugas	Ketika diberi tugas	Saat diperlukan

Tabel 4 menganalisis tingkat atribut aktor dalam implementasi sistem informasi akademik di perguruan tinggi. Masing-masing aktor memiliki tingkat atribut yang berbeda-beda, hal ini mempengaruhi tingkat pada peran masing-masing aktor.

Perbedaan tingkatan atribut aktor menunjukkan pengaruh dalam implementasi sistem informasi di perguruan tinggi. Pada tingkatan atribut yang sama, memiliki peran yang berbeda diantara para aktor. Hal ini sesuai bagian dan tanggung jawabnya.

**Kemenonjolan**

Kemenonjolan merupakan gabungan dari tiga atribut atau disebut *definitive stakeholder*. Aktor yang memiliki tiga atribut legitimasi, kekuasaan dan urgensi, merupakan aktor koalisi dominan dari perguruan tinggi. Legitimasi merupakan evaluasi, kognitif dan konstruksi sosial dan dapat

didefinisikan dan dinegosiasikan secara berbeda pada berbagai tingkat organisasi sosial (biasanya individu, organisasi dan masyarakat) (Mitchell et al., 1997). Kekuasaan adalah "kemungkinan bahwa salah satu aktor dalam hubungan sosial akan berada

dalam posisi untuk melaksanakan kehendaknya sendiri meskipun ada perlawanan" (Weber, 1947). Keadaan yang mendesak (urgensi) adalah tingkat dimana *stakeholder* mengklaim panggilan untuk perhatian segera. Jones (1993) deskripsi intensitas moral sebagai multidimensi bahwa dasar pengenaan pada dua atribut berikut: (1) sensitivitas-waktu sejauh mana keterlambatan manajerial dalam

menghadiri untuk klaim atau hubungan yang tidak dapat diterima untuk aktor dan (2) kekritisan-pentingnya klaim atau hubungan dengan aktor.

Aktor yang memiliki tiga atribut itu memiliki peran yang dominan. Pada tabel 4 menjelaskan mengenai tingkat kemenonjolan.

**Tabel 4 Tingkat kemenonjolan (salience)**

No	Tingkat kemenonjolan	Penjelasan
1.	Tinggi	Memiliki 3 atribut yang tinggi: kekuasaan, legitimasi dan urgensi.
2.	Sedang	Memiliki 2 atribut tinggi atau sedang: (legitimasi dan urgensi) atau (kekuasaan dan legitimasi) atau (kekuasaan dan urgensi).
3.	Rendah	Memiliki 1 atribut sedang atau rendah: legitimasi atau urgensi

Pada Tabel 4 menganalisis kemenonjolan para aktor dalam implementasi sistem informasi akademik di perguruan tinggi. Setiap aktor memiliki atribut yang berbeda-beda, hal ini mempengaruhi tingkat kemenonjolan pada masing-masing aktor.

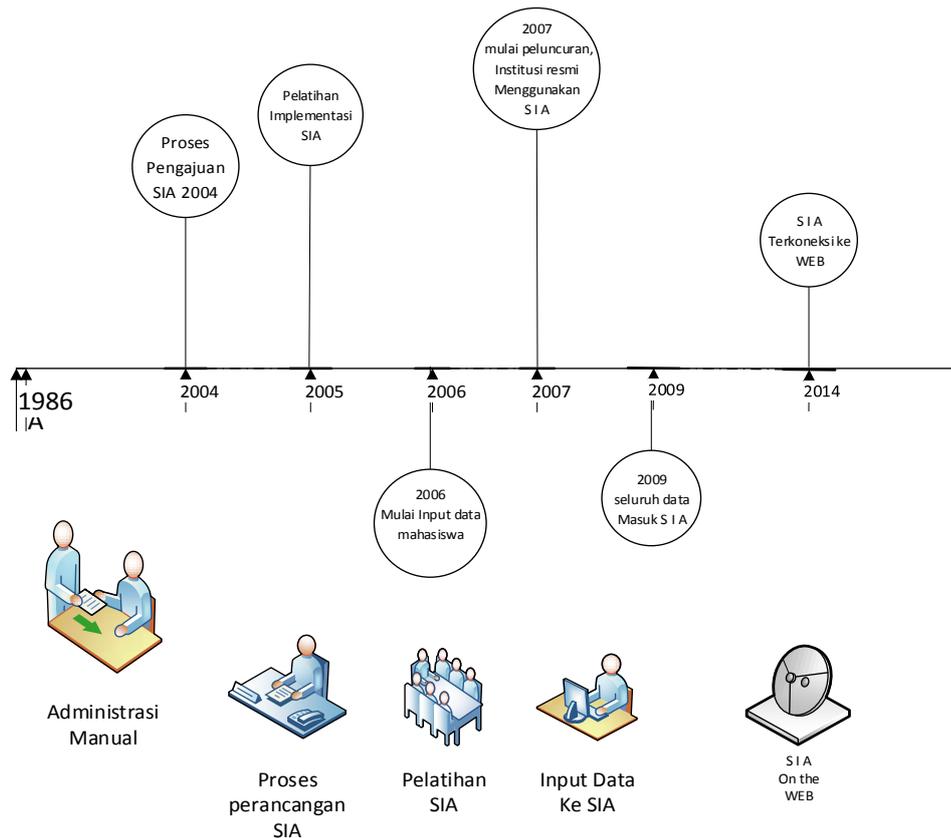
Perbedaan tingkat kemenonjolan peran setiap aktor mempunyai fungsi masing-masing dalam implementasi sistem informasi di perguruan tinggi. Pada tingkat kemenonjolan yang sama, memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda diantara para aktor.

**Proses Implementasi Sistem Informasi Akademik di UMP**

Penelitian studi kasus di suatu perguruan tinggi di Jawa Timur khususnya di UMP, mengenai Sistem Informasi Akademik (SIA). Pada awalnya, bukan SIA tetapi SIMTIK (Sistem Informasi Management Teknologi Informasi dan Komunikasi), sampai sekarangpun penyebutannya masih berbeda-beda. Sebutan SIAKAD, SIMTIK, SIA dan TI semua yang dimaksudkan adalah Sistem Informasi Akademik. Pada tahun 2004 Ka Puskom (Kepala Pusat Komputer) membentuk tim pembuat proposal yang disetujui Rektor. Tim terdiri dari 6 orang perwakilan, yaitu dari Puskom 2 orang, Fakultas Teknik 1 orang, Fakultas Ekonomi 1 orang, Fakultas Ilmu Agama Islam 1 orang, dan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan 1

orang, sedangkan yang tidak mengirimkan wakil ada 2 fakultas, yaitu Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, dan Fakultas Ilmu Kesehatan (dulu D3 keperawatan) sedangkan Fakultas Hukum belum ada. Proposal SIMTIK dikirim ke dikti untuk dikompetisikan, diumumkan sebagai pemenang, dana hibah turun sebesar kurang lebih 375 juta rupiah. Diperbantukan untuk jaringan tiap Fakultas masing-masing 2 komputer kali 6 fakultas jadi 12 komputer ditambah 20 komputer di Puskom serta satu unit server sebagai pengatur jaringan.

Program SIMTIK rencana semula mencakup Informasi Akademik, keuangan, informasi dosen, mahasiswa dan WEB, karena kebijakan pimpinan institusi berubah akhirnya hanya SIA (Sistem Informasi Akademik). Perangkat lunak SIMTIK pada awalnya pesan pada developer lokal perancang sistem informasi yang bisa membuat perangkat lunak SIMTIK. Masa uji coba SIMTIK selama 2 sampai 3 tahun menurut informan Ka. Puskom (periode 2004-2008) mengatakan, *“Pada tahun 2004 kami bentuk tim pembuat proposal SIMTIK yang terdiri dari 6 orang perwakilan fakultas. Proposal dikirim ke dikti untuk dikompetisikan kemudian diumumkan sebagai pemenang. Dana hibah turun sekitar 375 juta untuk pembuatan jaringan komputer dan pemesanan perangkat lunak SIMTIK pada developer lokal pendesain sistem informasi. Setelah selesai mendevelope kemudian uji coba selama 2-3 tahun.”*



Gambar 5. Proses implementasi SIA di perguruan tinggi khususnya di Unmuh Ponorogo.

Secara bertahap karena data yang ada sebelumnya tidak secara otomatis di migrasi (dipindahkan ke sistem baru). Tahun 2007 peluncuran perdana untuk mahasiswa baru, sedangkan mahasiswa lama (masuk sebelum 2007) yang belum lulus datanya di masukkan secara manual karena data lama masih menggunakan sistem berbasis DOS di masing-masing Fakultas yang kemungkinan besar tidak *support* untuk dimigrasi ke sistem baru. Input data SIA *clear* keseluruhan tahun 2009.

Berikut data dari informan BAEA yang menginformasikan tentang manfaat / keuntungan dalam menyelenggarakan pelayanan administrasi Mahasiswa.

*“Sangat penting karena apa, SIMTIK/SIA saat ini dibanding jaman dulu mahasiswa belum bisa membuka secara online, sekarang sudah bisa, jadi bisa tahu tentang nilainya berapa, sudah melunasi kewajiban keuangan berapa, sehingga kalau terjadi kebocoran, misal membayar resmi dititipkan teman atau dikelola koordinator, bisa dicek/ dilihat benar atau tidak, data seluruh aktifitas mahasiswa ada, bisa diakses di berbagai tempat, sekarang sudah bisa, sekitar 1,5 tahun yang lalu itu namanya pengembangan, yang dulu karena dulu belum siap, kesiapan kebijakannya, sebenarnya sudah*

*disiapkan tinggal nunggu kebijakan dari pimpinan, kedepannya ini butuh kebijakan-kebijakan yang mendukung”.*

Gambar 5. memperlihatkan proses implementasi SIA di perguruan tinggi di Jawa Timur khususnya di Unmuh Ponorogo, mulai dari awal pengajuan, proses implementasi sampai koneksi ke WEB.

**Akibat Konflik**

Proses implementasi SIA di perguruan tinggi khususnya di Unmuh Ponorogo, mempunyai 2 faktor penyebab konflik yaitu faktor teknis dan faktor non teknis. Hal ini menimbulkan berbagai rentetan permasalahan dalam pelayanan pada mahasiswa. Faktor teknis mengakibatkan:

- a. BAAK (Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan) menunggu nilai mahasiswa dari masing-masing Fakultas.
- b. Penerbitan KHS (Kartu Hasil Studi) menjadi tertunda.
- c. Mahasiswa tertunda untuk melakukan pemrograman studi untuk semester berikutnya.
- d. KHS terbit tidak sesuai jadwal akibatnya mahasiswa antri dalam pemrograman KRS.
- e. Jadwal permulaan kuliah menjadi tertunda.
- f. Mengandalkan ATK (Alat Tulis Kantor) yang semakin tidak efisien.

Sedangkan faktor non teknis mengakibatkan:

- Kebijakan aktor tumpang tindih (*over laping*) sehingga timbul ketidaksinkronan ketiga aktor (Fakultas, Bagian keuangan dan BAAK) memiliki laporan yang berbeda.
- Kinerja aktor yang tidak akuntabel.
- Sumber daya manusia yang terbatas kurang kompeten dan tidak siap sehingga menimbulkan resistensi dalam menghadapi kebijakan implementasi sistem informasi perguruan tinggi.

### Solusi Mengatasi Konflik

Dari berbagai permasalahan yang timbul, perlu ada pemecahan permasalahan. Konflik Antaraktor terbagi dalam 2 faktor penyebab konflik yaitu faktor teknis dan faktor non teknis.

Pertama faktor teknis, faktor ini lebih sederhana dari faktor lainnya. Permasalahan mengenai faktor teknis melibatkan BAAK yang mengalami permasalahan dalam mengelola administrasi dalam persiapan kegiatan akademik meliputi Nilai, KHS, KRS, jadwal perkuliahan dan pengarsipan yang masih mengandalkan ATK yang semakin tidak efisien. Pemecahan (*solution*) dari faktor teknis meliputi:

- Peningkatan sumberdaya manusia yaitu pelaksanaan pelatihan (*training*) operator sistem informasi akademik.
- Pendokumentasian data secara tertib menuju akurasi data yang solid.
- Membangun motivasi kesadaran profesional menuju layanan online pada mahasiswa.

Informan BPH (Badan Pengurus Harian) Yayasan memberikan gambaran mengenai manfaat SIA (Sistem Informasi Akademik) dengan mengatakan, *“Ya jelas doong, manfaatnya cukup banyak itu dan kecenderungan masyarakat sekarang itu kan cepat, tepat, akurat itu sudah menjadi kebutuhan pokok, kalau misalnya kita melayani secara manual kemungkinan akan terlalu lama, akurasi kadang juga terganggu, ketepatan waktu dll, oleh karena itu pemanfaatan I T / SIA itu sudah menjadi keniscayaan”*.

Prodi memberikan ulasan mengenai keuntungan menggunakan sistem informasi sehingga memaksimalkan produktifitas secara keseluruhan baik mahasiswa, dosen, prodi maupun tingkat fakultas. Informan prodi T I juga memberikan gambaran dengan mengatakan, *“Itu seharusnya jadi keuntungannya, dari banyak pihak SIA bisa diakses mahasiswa, diakses oleh prodi masing-masing, diakses oleh tim TUnya, dan semua itu untuk*

*pengelolaan Fakultas secara utuh itu memang harus ada SIA, sistemnya memang harus selalu dibenahi-dibenahi sehingga memaksimalkan produktifitas secara keseluruhan baik mahasiswa, dosen, prodi maupun tingkat fakultas, jadi lebih baiknya SIA itu lebih menguntungkan.”*

Secara tidak langsung memberikan keuntungan yang bisa dirasakan baik oleh mahasiswa maupun dosen. Informan Prodi mesin juga memberikan gambaran dengan mengatakan, *“Ya artinya keuntungan itu tidak secara langsung tapi bisa dirasakan contohnya setiap dosen atau mahasiswa tidak perlu jauh-jauh datang ke kampus untuk mendapat informasi tapi bisa dilihat di WEB maupun di aplikasi media sosial apa yang harus dilakukan”*.

Perbandingan sebelum dan sesudah menggunakan sistem informasi akademik, bisa untuk mengecek data aktivitas mahasiswa yang ada. Informan dari BAEA juga memberikan gambaran dengan mengatakan, *“Sangat penting karena apa, SIMTIK saat ini dibanding jaman dulu mahasiswa belum bisa membuka secara online, sekarang sudah bisa, jadi bisa tahu tentang nilainya berapa, sudah melunasi kewajiban keuangan berapa, sehingga tidak terjadi kebocoran, misal membayar resmi dititipkan teman atau dikelola koordinator, bisa dicek/ dilihat benar atau tidak, data seluruh aktifitas mahasiswa ada, bisa diakses di berbagai tempat.”*

Ketersediaan data yang mudah diakses setiap saat dengan sumberdaya manusia yang mumpuni. Informan dari BPMI (Bagian Penjaminan Mutu Internal) mengatakan, *“Ya .. harapannya begitu setiap data yang masuk apalagi kalau sistemnya itu sudah jadi, nanti sewaktu-waktu misalnya saja pihak pimpinan akan melihat data itu, sewaktu-waktu bisa diketahui, jadi manfaatnya besar sekali, kalau ingin minta data sewaktu-waktu bisa cepat, ya tentu ada kelebihan dan ada kelemahan, kalau pengelolanya tidak bisa menguasai SIA akan memperlambat dan tuntutan yang berat, kalau sudah terbiasa sebenarnya manfaatnya besar”*.

Dengan tujuan mempermudah, mempercepat, memperakurat, dan mempertepat.

Kedua faktor nonteknis, faktor ini melibatkan berbagai aktor dan kebijakan aktor tumpang tindih (*over laping*) sehingga timbul kegaduhan birokrasi, kinerja aktor yang tidak akuntabel, kualitas sumberdaya manusia yang rendah dan budaya kerja

yang konvensional. Pemecahan dari permasalahan ini meliputi:

- a. Aktor yang terlibat dalam kegaduhan birokrasi wajib mengetahui dan melihat perkembangan informasi akademik untuk menghindari kebijakan yang tumpang tindih. Menurut informan rektorat, *“Jadi begini, pertama SIA masih manual hanya terfokus di BAAK (Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan), di era sekarang ini paling tidak harus diketahui, harus bisa dilihat oleh pihak-pihak yang terkait, prodi harus tahu perkembangan nilai identitas dari masing-masing mahasiswa itu.”*
- b. Solusi untuk kinerja aktor yang tidak akuntabel, pimpinan menugaskan LPIK untuk menjelaskan mengenai proses akademik dengan bagian keuangan yang bisa diakses oleh aktor yang berkaitan dengan tanggungjawabnya masing-masing, misal fakultas atau prodi bisa mengecek mahasiswanya baik nilai maupun kewajiban keuangannya. Informan rektorat memberikan penjelasan, *“nah akhirnya, karena tuntutan dan pada waktu pak Edy (sebagai ketua LPIK) ditugasi oleh pak rektor dan kita dukung, kira – kira gambarannya SIMTIK/SIA kaitannya dengan proses akademik dengan bagian keuangan bisa di-link. Beliau menggambarkan dengan jelas, akhirnya kita oke, program itu terwujud, dalam perkembangannya ternyata mahasiswa melihat nilai itu bisa, termasuk ka.prodi itu bisa termasuk kita, asal tahu NIMnya kita bisa.”*

Sistem informasi akademik yang menjadi bagian dari solusi, perlu dievaluasi untuk menyesuaikan dengan keadaan perubahan, baik menyangkut peraturan atau perangkat kerasnya. Informan rektorat mengatakan, *“Kita tiap tahun kan ada evaluasi internal berangkatnya dari sana, termasuk keluhan-keluhan dari satker yang lain, lalu kita sampaikan kepada perencana, kira-kira masalahnya apa, alat atau programnya atau mungkin bandwidthnya, kecepatan dari proses mahasiswa dalam mengaksesnya, ada evaluasi.”*

Sistem informasi akademik merupakan alat atau perangkat pembantu pekerjaan aktor, perlu perawatan dan penyesuaian dengan perkembangan yang ada.

*Tata nilai, yang jelas Fakultas yang aktif melihat perkembangan menjadi semakin tertib, terlihat dari akreditasi, data lebih cepat diperoleh, terkait akses nilai juga cepat diperoleh, jadi perubahannya itu, sehingga aturan-aturan untuk percepatan pelayanan*

*menjadi lebih bagus, kesimpulannya lebih efektif, lebih efisien, lebih transparan dan lebih akuntabel, karena bisa dilihat online.*

- c. Solusi untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia yang rendah dan budaya kerja yang konvensional.
  1. Membuka diri, membiasakan meng-*update* diri, ikuti pelatihan-pelatihan serta terus belajar untuk kemahiran. Informan BPMI menjelaskan *Tahap awal, karena belum terbiasa dengan alat tersebut pasti menimbulkan pro-kontra, terutama bagi SDM yang tidak terbiasa mengupdate diri, itu dianggap sebagai beban, dianggap sebagai suatu kesulitan tersendiri, tetapi setelah dilatih, tahap transisi mesti terjadi seperti itu termasuk IT, karena kita belum bisa menggunakan secara maksimal kadang-kadang kita harus belajar dan terus belajar untuk kemahiran.*
  2. Peningkatan kriteria perekrutan SDM yang baru untuk pengajar dan karyawan, agar lebih tanggap terhadap perubahan kebijakan aktor, sekaligus melaksanakan visi – misi Universitas. Informan rektorat mengatakan *SIMTIK/SIA dalam rangka untuk mencapai visi-misi yang ada di kampus, kampus yang unggul berangkatnya dari sana. Unggul itu bisa prosesnya cepat, terlayani dengan baik, pelayanan prima, pokoknya sangat mendukung*

## KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik beberapa simpulan diantaranya sebagai berikut,

- a. Implementasi sistem informasi dan teknologi informasi merupakan aspek *demand* dan *supply*.
- b. Keberhasilan dalam pengimplementasian SIA di dalam sebuah perguruan tinggi tidak terlepas dari peran *stakeholder*.
- c. *Stakeholder* yang memiliki atribut dominan merupakan *saliency* (kemenonjolan) dalam arti memiliki peran yang menonjol diantara para *stakeholder* lainnya. Terdapat 2 faktor penyebab utama konflik antaraktor yaitu faktor teknis dan faktor non teknis.
- d. Solusi atau pemecahan masalah konflik antaraktor yang mendasari konflik ada 2 macam yaitu faktor teknis dan non teknis. Faktor teknis relatif mudah dicarikan solusinya. Faktor nonteknis ini yang menyangkut sumberdaya

manusia yang ada di sekitar inti permasalahan yang juga menjadi inti permasalahan. Sumber daya manusia yang di maksudkan disini yaitu *stakeholder*, sehingga perlu pencarian akar permasalahannya sebagai solusi yang tepat dan lebih fokus pada permasalahan masing-masing aktor.

### REKOMENDASI

Terdapat saran untuk para peneliti yang akan datang adalah sebagai berikut,

- a. Untuk Implementasi SIA perlu mempertimbangkan aspek *demand* dan *supply*.
- b. Dalam Implementasi SIA hindari mengadopsi dari berbagai sumber, hanya mendevelop dari kultur dan cirikhas yang sesuai dengan kultur *user*.
- c. Apabila terdapat konflik antar *stakeholder* dalam implementasi SIA disarankan mencari akar permasalahan untuk menghindari konflik.

### DAFTAR RUJUKAN

- [1] al, Satzinger. e. (2005). 7. Diambil kembali dari <http://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2/2013-2-00786-SI%20Bab2001.pdf>
- [2] Curry. (2002). Peluang -dan -Tantangan -Pemanfaatan -Informasi-di-Perguruan-Tinggi-2.doc. Diambil kembali dari <http://arsip.uui.ac.id/file/2012/04/Peluang -dan -Tantangan -Pemanfaatan -Informasi-di-Perguruan-Tinggi-2.doc>
- [3] Hitt, Brynjolfon. (1998). Peluang -dan -Tantangan -Pemanfaatan -Informasi-di-Perguruan-Tinggi-2.doc.
- [4] Afif-Faisal (2008). Pemasaran-Universitas Diambil kembali dari <Http://Faisal-Afif.blogspot.com/2008/06/ Pemasaran-Universitas-theres-only-one-html>.
- [5] Indrajit, DR. Richardus Eko, Pengantar Konsep Dasar Manajemen Sistem Informasi dan Teknologi Informasi, Jakarta STIMIK [1] Perbanas *Renaissance Center*, 1998
- [6] Albert Boonstra \*, Jan de Vres. (2014). Towards a framework of enterprise information system conflicts. *Elsevier Ltd*.
- [7] Mitchel, Agle Wood. (1997). Toward A Theory Of Stakeholder Identification And Salience: Defining The Principle Of Who And What Really Counts.
- [8] Albert Boonstra \*, Jan de Vres. (2014). Towards a framework of enterprise information system conflicts. Elsevier Ltd.