

Optimalisasi Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mendukung Implementasi HRIS *eUnite Employee Self Service* di PT Asphalt Bangun Sarana Regional Sumatera

Andes Tareamansyah¹⁾, Isnawijayani²⁾

Universitas Bina Darma, Palembang

Email: andes.tareamansyah@gmail.com¹⁾, isnawijayani23@gmail.com²⁾

Abstract

This study was conducted for formulate strategies that will be proposed to support the implementation of the human resources information system that has been carried out at PT Asphalt Bangun Sarana. Respondent data obtained through a questionnaire from the results of the questionnaire can be analyzed using the SWOT method and then mapped with 3 stages of change management, (Lewin's Model). From the results of the mapping, strategic priorities will be obtained using the AHP decision-making technique. the results of the AHP, strategic priorities were obtained for infrastructure improvement and human resource planning for the unfreezing stage, changes to the application system and SOP updates at the movement to the state stage and finally in the refreezing stage, prioritizing routine and ongoing matters like a training for all employees.

Keywords: human resources information system, change management, SWOT analysis, AHP analysis

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi-strategi yang akan digunakan untuk mendukung implementasi sistem informasi sumber daya manusia (*human resources information system*) yang telah dilakukan di PT Asphalt Bangun Sarana. Data responden diperoleh melalui kuesioner dari hasil kuesioner tersebut dapat dianalisis dengan metode SWOT dan selanjutnya dipetakan dengan 3 tahap manajemen perubahan yaitu Lewin's Model. Dari hasil pemetaan tersebut selanjutnya akan di peroleh prioritas strategi dengan menggunakan Teknik pengambilan keputusan Analisis Hierarchy Proses. Dari hasil analisis tersebut diperoleh prioritas strategi pada peningkatan infrastruktur dan perencanaan sumber daya manusia untuk tahap unfreezing, perubahan sistem aplikasi dan pembaharuan Prosedur-prosedur operasional (SOP) pada tahap movement to the state dan terakhir pada tahap refreezing adalah dengan mengutamakan kegiatan rutin dan berkelanjutan. contohnya pelatihan untuk semua karyawan.

Kata Kunci: sistem informasi sumber daya manusia, manajemen perubahan, analisis SWOT, analisis AHP

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Dalam pengelolaan sumber daya manusia agar pemanfaatn sesuai dengan yang diinginkan maka faktor SDM haruslah menjadi prioritas yang utama, oleh karenanya ketertiban dalam pengaturan tenaga kerja dan aktifitas perusahaan sangatlah perlu untuk dilengkapi dengan kemampuan kompetensi baik pengetahuan ataupun keterampilan. Saat ini berbagai macam kompetensi ataupun pelatihan sudah bisa didapatkan baik melalui daring ataupun secara pelatihan langsung.

Implementasi Teknologi Informasi sangatlah dibutuhkan dalam upaya untuk bisa bersaing antar organisasi di pasar global. "Haag & Keen berpendapat bahwa teknologi informasi merupakan kumpulan alat yang dapat memudahkan suatu pekerjaan dan juga dapat

menyelesaikan tugas yang berkaitan dengan proses informasi”. *Martin (1999)* menjelaskan bahwa teknologi informasi tersebut tidak hanya terbatas pada teknologi perangkat lunak dan perangkat keras komputer (*Software & hardware*) yang digunakan untuk proses penyimpanan informasi akan tetapi juga mencakup pengiriman informasi. Pembangunan infrastruktur teknologi informasi di suatu perusahaan haruslah dilaksanakan secara bertahap sesuai dengan kemampuan dan kekuatan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

Sistem informasi Sumber Daya Manusia atau *Human Resources Information System (HRIS)* yang lebih banyak dikenal di berbagai perusahaan adalah aplikasi komputer atau *cloud database* yang bermanfaat untuk mengatur *Human Resources* di suatu Perusahaan. Dengan sistem informasi ini diharapkan manajemen sumber daya manusia dapat mendapatkan data yang akurat terkait pengumpulan, penganalisisan data, pengambilan keputusan dan pelaporan (*Kavanagh, 2014*).

HRIS sebagai jembatan manajemen SDM dengan teknologi informasi sehingga dapat mengorganisir suatu perusahaan tersebut secara cepat dan tepat. Saat ini fitur HRIS dapat meliputi hampir semua fungsi manajemen SDM, antara lain :

1. Penggajian
2. Absensi
3. Kinerja Karyawan
4. Administrasi
5. Rekrutmen
6. Sistem informasi SDM
7. Manajemen Pembelajaran/ Training
8. Sistem Pelatihan
9. Data performa karyawan
10. Layanan Mandiri Karyawan
11. Penjadwalan

Pemanfaatan Teknologi Informasi di dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang sudah di rencanakan oleh PT Asphalt Bangun Sarana yang tercantum dalam strategi pengembangan perusahaan yang sebelumnya akan efektif dilaksanakan efektif per akhir tahun 2021, akan tetapi dikarenakan adanya Pandemi “COVID 19” dari bulan Februari 2020, Perusahaan terpaksa untuk menerapkan HRIS tersebut lebih cepat, sehingga efektifitas dan keberhasilan dari implementasi program HRIS ini masih belum diraskan maksimal. Antara lain dari sisi *User/* pengguna masih didapatkan pengguna yang belum disiplin dalam penggunaannya dari fitur-fitur yang ada hanya sebageian saja yang dapat digunakan, selain itu system yang sudah dikembangkan masih terasa belum mudah digunakan (*easy using*). Faktor-faktor yang mempengaruhi hal tersebut ada bermacam-macam antara lain. Kebijakan, teknologi, infrastruktur ataupun sumber daya manusia yang ada saat ini. walaupun ada kebijakan namun belum dapat dilaksanakan secara optimal.

1.2 Rumusan Masalah

Dari Latar Belakang tersebut penulis ingin menganalisis bagaimana Implementasi HRIS *eUnite Employee Self Service (ESS)* di PT Asphalt Bangun Sarana sehingga dapat mengusulkan strategi SDM dalam mendukung implementasi HRIS *eUnite* tersebut di PT. Asphalt Bangun Sarana.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi sumber daya manusia (SDM) untuk mendukung Implementasi Aplikasi *eUnite Self Employee Service (ESS)* di PT Asphalt Bangun Sarana Regional Sumatera.

2. Landasan Teori

2.1 Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia atau *Human Resources Information system (HRIS)* merupakan sistem yang terintegrasi dan digunakan dalam aktifitas pengumpulan, penyimpanan, pengelolaan, serta penganalisisan informasi Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan/organisasi yang terdiri dari data base, aplikasi, software dan hardware serta dikelola sendiri oleh SDM perusahaan (*Hendrickson, 2003*). Sehingga HRIS sebagai pendukung dalam fungsi SDM agar lebug efektif dan efisien baik sebagai pemberi informasi ataupun sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan.

HRIS merupakan sistem yang dibuat untuk mengorganisir input dan output data yang berhubungan dengan SDM organisasi dapat terhubung satu sama lainnya dan dapat memberikan informasi yang efektif. Atau dapat disimpulkan bahwa HRIS adalah gabungan antara manajemen SDM dengan teknologi informasi.

2.2 Definisi Strategi

“Strategy is the direction and scope of organization over the long term: which achieves advantage for the organization through its configuration of resources within a challenging environment, to meet the needs of market and fulfill stakeholder expectations”, (Johnson et al, 2002). Berdasarkan pernyataan tersebut bahwa strategi adalah arah dan lingkup organisasi dalam jangka panjang, yang untuk mencapai manfaat organisasi melalui konfigurasi-konfigurasi sumber daya yang dimiliki agar dapat mengatasi tantangan lingkungan sekaligus dapat memenuhi kebutuhan lingkungan bisnis dan harapan semua yang berkepentingan dalam organisasi tersebut. Oleh karenanya menurut pendapat di atas menjelaskan tentang :

1. Arah bisnis jangka panjang organisasi
2. Lingkungan bisnis yang akan dimasuki dan aktifitas yang terdapat didalamnya.
3. Performa bisnis yang lebih baik dibanding kompetitor yang telah ada.
4. Sumber-sumber daya yang meliputi keterampilan, asset, keuangan kompetensi, fasilitas dan hubungan yang dapat mendukung usahanya.
5. Factor eksternal yang berpengaruh terhadap lingkungan bisnis
6. Harapan-harapan dan nilai lebih yang diinginkan semua pihak yang berkepentingan dalam usaha tersebut.

Sehingga strategi adalah rencana yang dapat menggabungkan tujuan utama perusahaan, peraturan dan tahapan-tahapan menjadi sebuah kesatuan yang saling bersinergi, sehingga dalam strategi dan mencakup tiga elemen agar dapat menjadi strategi yang efektif (Quinn, 1996).

2.3 Manajemen Perubahan

Untuk menjaga suatu organisasi dapat bertahan dan menjadikan organisasi tersebut lebih baik maka dituntut suatu perubahan pada setiap organisasi tersebut. “*Change forms the context within which we exist. Nothing stands still; not only do things change, but everything is changing all the time*” (Redmill, 1997). Selain itu menurut Rubey, 1988 “Organizational change continues to preoccupy managers and is extensively discussed in organizational literature”. Bahwa perubahan tersebut menjadi perhatian semua pemimpin perusahaan dan diperbincangkan secara intensif dalam literatur yang menyangkut perusahaan.

Perubahan itu sendiri menurut Curtis, 2001, dapat terjadi karena beberapa hal berikut

1. Adanya perkembangan teknologi yang dapat mensubstitusi ataupun menjadikan tugas lebih cepat.
2. Kondisi ekonomi seperti perubahan suku bunga, tenaga kerja dan regulasi di pemerintahan.
3. Persaingan usaha global.
4. Perubahan-perubahan social dan demografis, seperti kesadaran akan persoalan lingkungan hidup, tingkat Pendidikan penduduk dunia yang meningkat dan taraf hidup masyarakat dunia.

2.3 Teori Manajemen Perubahan

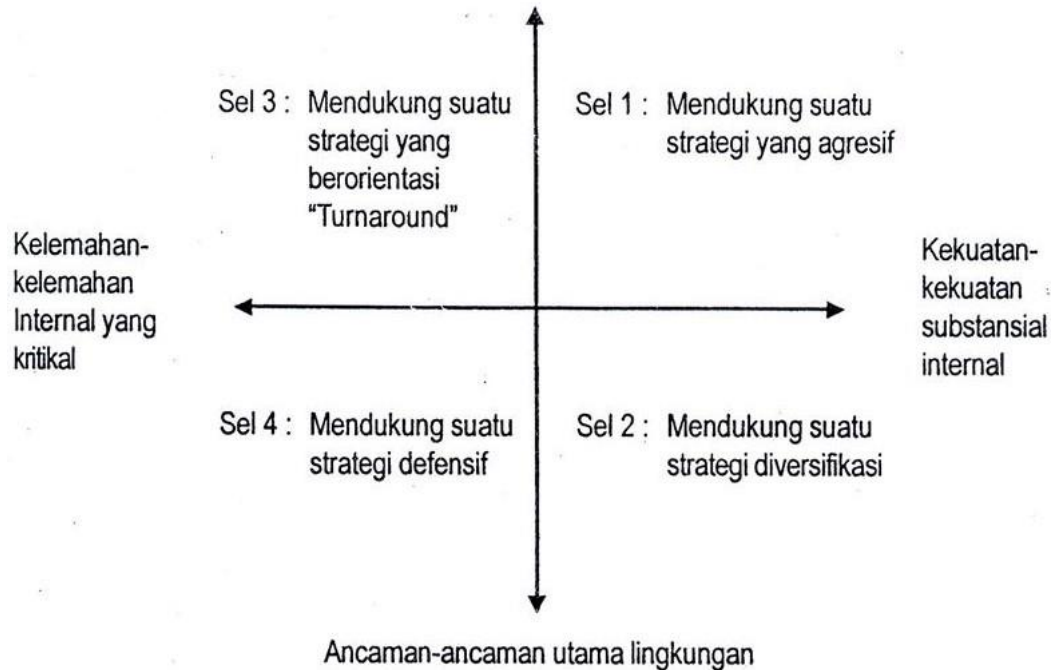
Teori manajemen perubahan yang dikembangkan “Lewin, 1997” adalah mengembangkan konsep *force field analysis* yaitu konsep perubahan yang dapat membantu menganalisis suatu kekuatan terhadap inisiatif perubahan itu sendiri. *Force field analysis* ini adalah Teknik untuk dapat melihat deskripsi umum yang harus melibatkan semua kekuatan yang ada dan mampu berjalan Bersama dan juga dapat menangkal hambatan yang ada. Sehingga Kekuatan yang sejalan akan disebut *driving force* dan kekuatan yang menghambat adalah resisting force. Model Manajemen Perubahan menurut Lewin Model ini terbagi tiga tahapan yakni: *unfreezing, movement, refreezing*. (Mellita Dina, dkk, 2020)

2.3 Analisis SWOT

Analisis *Strength, Weakness, Opportunities, & Threat* atau lebih sering kita kenal dengan analisis SWOT adalah analisis yang dilakukan terhadap lingkungan internal dan eksternal suatu organisasi. Dimana untuk lingkungan internal mencakup analisis Kekuatan (*strength*), dan Kelemahan (*Weakness*). Sedangkan untuk lingkungan eksternal mencakup Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*). Dalam prakteknya analisis SWOT ini akan mengidentifikasi semua faktor-faktor lingkungan secara sistematis dan mampu mendapatkan strategi.

Analisis SWOT ini factor internal adalah kondisi dimana internal pengembangan HRIS yang dilakukan dan factor eksternal adalah lingkup diluar pengembangan HRIS tersebut serta dampak-dampaknya. Sehingga proses analisis ini akan berdasarkan pada logika yang dapat

memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman yang timbul sebagai dampak dari implementasi perubahan tersebut.



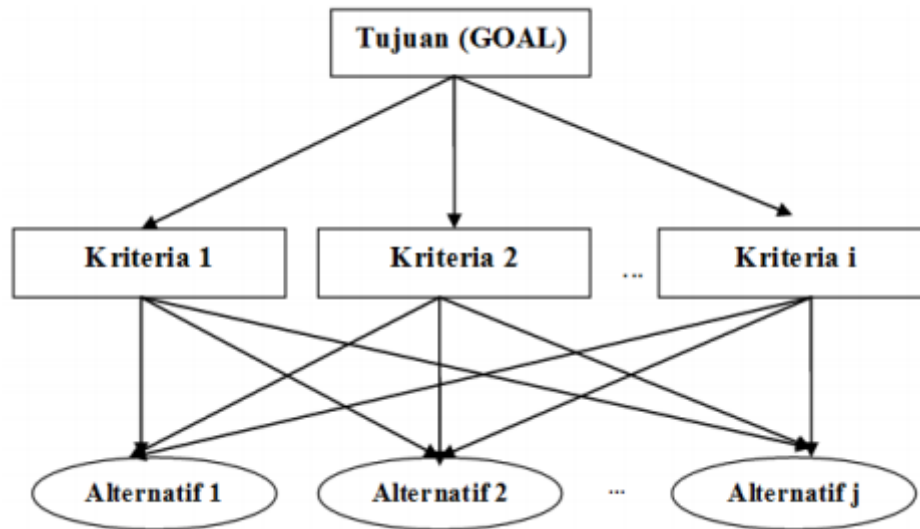
Gambar 2.1. Analisis SWOT

Sumber: Humprey, 1970

2.4 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah salah satu metode analisis pengambilan keputusan yang lebih lengkap dengan memperhitungkan hal yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Suatu sistem dan lingkungan akan terstruktur dengan baik kedalam komponen yang saling berinteraksi sehingga kemudian dapat meyatukan mereka dengan melakukan pengukurab dampak pada kesalahan sistem (*Saaty*). Metode AHP ini dapat dimaksudkan agar informasi dapat terorganisasi dan keputusan-keputusan yang rasional dalam pemilihan alternatif yang paling disukai.

Prinsip kerja metode AHP ini adalah dengan cara menyederhanakan suatu persoalan yang rumit dan tidak terstruktur yang bersifat strategis dan dinamis melalui penyusunan kembali variable-variabel dalam suatu tingkatan/hirarki. AHP mempunyai beberapa kelebihan yakni dapat meyederahnkan persolan agar dapat mendorong percepatan pengambilan keputusan , dan dengan proses pengambilan keputusan secara grafis dan dapat dengan mudah dipahami oleh semua pihak yang berkepentingan. Apabila terdapat penyimpangan penilaian yang terlalu jauh dari nilai konsistensi yang sempurna maka AHP dapat mengujinya dengan tepat.



Gambar. 2.2. Hirarki keputusan

Sumber: Saaty, 2001

Pada Langkah ini prinsipnya membuat penilaian tentang kepentingan terhadap elemen pada suatu tingkatan tertentu dan dalam kaitannya dengan tingkatan di atasnya. Sehingga Langkah ini dapat diartikan inti dari metode AHP. Oleh karena inti dari AHP maka Langkah tersebut akan berpengaruh terhadap prioritas elemen yang ada. Hasil dari penilaian tersebut dapat dimasukkan dalam bentuk matriks yang selanjutnya disebut *pairwise comparison*.

Dalam melakukan penilaian terhadap elemen-elemen yang dibandingkan diperlukan tahapan-tapahannya antara lain:

1. Elemen mana yang lebih (penting/disukai/berpengaruh/lainnya)
2. Seberapa sering muncul (penting/disukai/berpengaruh/lainnya)

Sehingga dapat dibuatkan nilai dari pendapatan kualitatif dari skala perbandingan *Saaty*:

NILAI	DESKRIPSI
1	A sama penting dengan B
2	Ragu-ragu antara nilai 1 dan 3
3	A sedikit lebih penting dari B
4	Ragu-ragu antara nilai 3 dan 5
5	A jelas lebih penting dari B
6	Ragu-ragu antara nilai 5 dan 7
7	A sangat jelas lebih penting dari B

8	Ragu-ragu antara nilai 7 dan 9
9	Mutlak lebih penting dari B

Tabel 2.1 Skala Perbandingan Saaty

Sumber. Saaty, 2001

Langkah-langkah dalam analisis menggunakan metode AHP adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi masalah dan penetapan tujuan. AHP digunakan untuk memilih alternatif-alternatif yang utama sehingga diperlukan pengembangan alternatif tersebut.
2. Menyusun masalah-masalah dalam struktur tingkatan . sehingga dapat mengidentifikasi kan semua permasalahan yang kompleks menjadi detail dan terstruktur.
3. Menentukan prioritas tiap elemen pada tingkatan hirarki. Proses ini akan mendapatkan bobot elemen terhadap hasil tujuan, sehingga elemen dengan bobot tertinggi memiliki prioritas. pada tahap ini dilakukan penyusunan perbandingan berpasangan yang dalam bentuk matriks, sehingga matriks ini disebut matriks perbandingan berpasangan.

Dalam pengujian konsistensi elemen terhadap perbandingan antar elemen pada setiap tingkatan. Konsistensi perbandingan akan ditinjau dari matriks perbandingan dan keseluruhan tingkatan agar dapat dipastikan bahwa prioritas-prioritas yang dihasilkan dari rangkain perbandingan yang masig diperoleh dalam batasan prioritas yang logis. Setelah melakukan perhitungan bobot elemen, Langkah selanjutnya adalah pengujian konsistensi matriks dengan menggunakan Tabel Random Index (RI). Nilai untuk setiap Ordo Matriks seperti dibawah :

Matrix Size	Random Consistency Index (RI)
1	0.00
2	0.00
3	0.58
4	0.90
5	1.12
6	1.24
7	1.32
8	1.41
9	1.45
10	1.49

Tabel 2.1 Random Index Value (RI)

Sumber Saaty 2001

3. Metodologi Penelitian

3.1 Metode Penelitian

Tahapan penelitian dapat dibagi menjadi 7 tahap sebagai berikut:

1. Merumuskan masalah penelitian
2. Melaksanakan studi literatur.
3. Pembuatan Kerangka berfikir (*Theoretical framework*)
4. Pengumpulan data
5. Analisis faktor internal dan eksternal
6. Perumusan alternatif strategi
7. Penyusunan prioritas strategi.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian kali ini data diperoleh dari pengguna aplikasi HRIS eUnite ESS PT Asphalt Bangun Sarana yang merupakan perwakilan cabang/depot yang ada di Regional Sumatera. Penentuan responden dibagi atas beberapa kategori, yaitu:

1. Responden Umum :.
2. Responden Aktor; adalah karyawan yang melaksanakan strategi sesuai dengan struktur organisasi

4. Analisis Dan Pembahasan

Dari data dan interview dengan kuesioner serta hasil pengamatan yang dilakukan. Analisis SWOT dilakukan untuk menganalisis kondisi internal dan kondisi eksternal perusahaan. Selanjutnya hasil analisis tersebut dipakai untuk membuat formula strategi manajemen perubahan (*change manajemen*) yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam implementasi HRIS *eunite employee self service* di lingkungan Perusahaan.

4.1 Data Hasil Kuesioner

Hasil Kuesioner ini disajikan dan dirangkum dalam tabel 4.2 yang dapat dilihat dibawah. :

Tabel 4.2 Rangkuman hasil kuesioner

Elemen	Hasil Kuesioner	Referensi
Teknologi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infrastruktur jaringan masih sangat kurang 2. Sudah adanya standar untuk semua perangkat IT (software & hardware) 3. Website ABS masih belum terintegrasi dengan HRIS dan sistem informasi lain. 4. Perlunya pengembangan HRIS tersebut menjadi aplikasi berbasis android dan IOS. 5. HRIS masih dikelola oleh pihak ketiga 	DC, FO, & SD
Proses	<ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya proses HRD yang dilakukan dengan manual 2. Belum ada tatakelola untuk setiap informasi SDM yang didapat. 3. Pengelolaan sistem informasi SDM masih 	DC, FO, SD

	terpisah antara HRD dan IT	
	4. Belum adanya SOP yang jelas terkait implementasi HRIS ini.	
Orang	1. Kurangnya sumber daya manusia dalam penguasaan IT 2. Perlunya training terhadap semua karyawan untuk penggunaan sistem informasi ini.	IT, FO, HRD
Budaya Organisasi	1. Adanya dukungan dari manajemen ABS terkait implementasi sistem informasi HRIS ini. 2. Belum semua karyawan yang memiliki pola pikir dan budaya untuk berubah	HRD, FO
Struktur	1. IT masih tergabung dengan departemen Finance sehingga belum independent. 2. Struktur organisasi di ABS masih belum kuat sehingga dalam mengambil tanggung jawab terkait IT sehingga belum bisa maksimal, 3. HRIS masih menjadi tanggung jawab sepenuhnya HRD & IT belum berkoordinasi	IT, HRD, FO

Sumber: data olahan

4.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT pada tahap ini diperlukan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan yang menjadi kekuatan dan kelemahan di PT ABS untuk mendukung implementasi HRIS eunite ini. Tahapan merupakan bagian dari fase *input* pada kerangka *System Thinking*.

Faktor Internal

Untuk faktor internal dapat dianalisis dari identifikasi elemen pada that sebelumnya sehingga didapatkan faktor kekuatan dan kelemahan dapat dilihat di bawah ini.

Tabel 4.3 Analisis SWOT Faktor kekuatan dan kelemahan

Faktor Kekuatan (Strengths)	Faktor Kelemahan (Weakness)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya dukungan dari manajemen ABS terkait implementasi sistem informasi HRIS ini. 2. Sudah adanya standar untuk semua perangkat IT (software & hardware) 3. Adanya rencana pengembangan sistem informasi di perusahaan. 4. Adanya koordinasi antara departemen IT dan HRD 5. Sudah ada sosialisai terkait sistem informasi dan pengenalan IT 6. Team IT selalu support terhadap semua karyawan. 7. Anggaran disiapkan dengan koordinasi antar departemen. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infrastruktur jaringan masih sangat kurang 2. Sistem masih susah diakses. 3. Masih banyak proses HRD yang dilakukan secara manual 4. Pengelolaan sistem informasi SDM masih terpisah antara HRD dan IT 5. Belum adanya SOP yang jelas terkait implementasi HRIS ini. 6. Kurangnya sumber daya manusia dalam penguasaan IT 7. Perlunya training terhadap semua karyawan untuk penggunaan sistem informasi ini. 8. Belum semua karyawan yang memiliki pola pikir dan budaya untuk berubah 9. IT masih tergabung dengan departemen Finance sehingga belum independent. 10. HRIS masih menjadi tanggung jawab sepenuhnya HRD belum ada koordinasi dengan IT

Sumber: Data Olahan

Faktor Eksternal

Untuk faktor eksternal dapat dianalisis dari identifiikasi elemen pada tahap sebelumnya.

Tabel 4.4 Analisis SWOT Faktor peluang dan ancaman

Faktor Peluang (Opportunities)	Faktor Ancaman (Threats)
1. Kemajuan IT yang berkembang	1. Adanya ketergantungan dengan pihak ketiga dalam proses sistem informasi di perusahaan.
2. Kemudahan dalam penggunaan teknologi untuk mendukung kegiatan sehari-hari karyawan	2. Perkembangan teknologi yang cepat dan dinamis
	3. Biaya yang besar untuk meningkatkan kualitas maupun kuantitas SDM yang ada

Sumber : Data Olahan

Dari hasil analisis SWOT didapatkan Matriks SWOT yang merumuskan strategi-strategi yang didapatkan untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang ada. Seperti table dibawah.

Tabel 4.4 Analisis SWOT Faktor Peluang dan Ancaman

Matriks SWOT	Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
	<ol style="list-style-type: none"> Adanya dukungan dari manajemen ABS terkait implementasi sistem informasi HRIS ini. Sudah adanya standar untuk semua perangkat IT (software & hardware) Adanya rencana pengembangan sistem informasi di perusahaan. Adanya koordinasi antara departemen IT dan HRD Sudah ada sosialisasi terkait sistem informasi dan pengenalan IT Team IT selalu support terhadap semua karyawan. Anggaran disiapkan dengan koordinasi antar departemen. 	<ol style="list-style-type: none"> Infrastruktur jaringan masih sangat kurang Perlunya pengembangan HRIS tersebut menjadi aplikasi berbasis android dan IOS. Masih banyak proses HRD yang dilakukan secara manual Pengelolaan sistem informasi SDM masih terpisah antara HRD dan IT Belum adanya SOP yang jelas terkait implementasi HRIS ini. Kurangnya sumber daya manusia dalam penguasaan IT Perlunya training terhadap semua karyawan untuk penggunaan sistem informasi ini. Belum semua karyawan yang memiliki pola pikir dan budaya untuk berubah IT masih tergabung dengan departemen Finance sehingga belum independent. HRIS masih menjadi tanggung jawab sepenuhnya HRD belum ada

koordinasi dengan IT

Peluang (Opportunities)	Strategi S-O	Strategi W-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemajuan IT yang semakin pesat. 2. Kemudahan dalam penggunaan teknologi untuk mendukung kegiatan sehari-hari karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperkuat dukungan manajemen dalam pengembangan IT di perusahaan (S1, O1). 2. Mengembangkan Sistem informasi yang mendukung operasional perusahaan (S1, S2, O2) 3. Mensosialisasikan semua perangkat baru (S2, O1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan sistem jaringan (W1, O1, O2) 2. Merubah akses HRIS dengan android & IOS base (W2, O2) 3. Melakukan training kepada karyawan secara berkala (W3, W6, W7, W8, O1, O2) 4. Membuat perencanaan implementasi sistem informasi secara terintegrasi HRD dan IT (W4, O1) 5. Melakukan pembaharuan SOP yang ada terkait sistem informasi di IT dan HRD, (W5, O1, O2) 6. Merestrukturisasi departemen IT agar bisa lebih mandiri (W9, O1) 7. Melakukan workshop untuk pembahasan sistem informasi antar departemen. (W10, O1, O2)
Ancaman Threats	Strategi S-T	Strategi W-T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya ketergantungan dengan pihak ketiga dalam proses sistem informasi di perusahaan. 2. Perkembangan teknologi yang cepat dan dinamis 3. Biaya yang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat rencana untuk transfer teknologi dengan pihak ketiga selama HRIS dikelola oleh pihak ketiga (S1, T1). 2. Mensosialisasikan dan mengadakan pelatih untuk semua penggunaan teknologi baru 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat perencanaan SDM baik untuk IT ataupun HRD agar kemampuannya lebih kompatibel. (W1, W3, T1, T2) 2. Melakukan training dan pelatihan untuk HRD dan IT dalam peggaplikasaan Sistem informasi (W3, W4, W7, W8, T2, T3) 3. Membuat sistem keamanan IT yang lebih standar dan kompatibel. (W2 W5, W9, W10, T1, T2)

besar untuk meningkatkan kualitas maupun kuantitas SDM yang ada	yang terkait operasional perusahaan (S1, S2, T2, T3) 3. Meningkatkan pengembangan sistem informasi untuk mendukung perusahaan (S2, T2)
---	---

Sumber: Data Olahan

4.3 Pemetaan Startegi Berdasarkan Lewin's Model

Strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT selanjutnya dipetakan dalam tahapan manajemen perubahan yang berdasrkan pada *Lewin's Model*. Yang terdiri dari 3 tahapan yakni : *unfreezing status quo, movement to the state and refreezing*.

Tabel 4.5. Strategi pada Tahap Unfreezing status quo

Kode	Strategi
S-1	Meningkatkan Sistem Jaringan
S-2	Membuat perencanaan implementasi sistem informasi secara terintegrasi di HRD dan IT.
S-3	Merestrukturisasi departemen IT agar bisa lebih mandiri
S-4	Membuat rencana untuk transfer teknologi dengan pihak ketiga selama HRIS dikelola oleh pihak ketiga
S-5	Meningkatkan pengembangan sistem informasi untuk mendukung perusahaan
S-6	Membuat perencanaan SDM baik untuk IT dan HRD agar kemampuannya lebih kompatibel.

Tabel 4.6 Strategi pada Tahap Movement to the State

Kode	Strategi
S-7	Merubah akses HRIS deang android dan IOS bases
S-8	Mengembangkan sistem informasi yang mendukung operasional perusahaan
S-9	Melakukan pembaharuan SOP yang ada terkait sistem informasi di IT dan HRD
S-10	Membuat sistem keamanan IT yang lebih standar dan kompatibel.

Tabel 4.7 Strategi Pada Tahap Refreezing

Kode	Strategi
S-11	Memperkuat dukungan manajemen dalam pengembangan IT di perusahaan
S-12	Mensosialisasikan semua perangkat baru

S-13	Melakukan training kepada karyawan secara berkala.
S-14	Mesosialisasikan dan mengadakan pelatihan untuk semua penggunaan teknologi baru yang terkait operasional perusahaan
S-15	Melakukan training dan pelatihan untuk HRD dan IT dalam pengaplikasian sistem Informasi

Sumber: Data Olahan

4.4 Prioritas Strategi Manajemen

Agar dapat mengetahui dari strategi-strategi yang dihasilkan manakah strategi yang menjadi prioritas serta dapat memberikan dampak yang optimal. Digunakanlah metode AHP, dengan responden kuesioner yang dianggap mengetahui (*expert) dalam menentukan prioritas strategi. Responden tersebut adalah :

Tabel 4.9. Data Expert Responden

No	Kode	Jabatan	Lokasi Kerja
1	R1	Depot Coordinator	Palembang
2	R2	Sales Executive	Aceh
3	R3	Finance Depot	Medan

Sebelum melanjutkan pemilihan kriteria dan variable perlu dilakukan penilaian terhadap responden dengan terhadap consistensi (CI) pemilihannya. Consistency Index (CI) harus kurang dari 0,1 atau $CI \leq 0,1$ dari ketiga responden didapatkan nilai CI nya dibawah 0,1 sehingga dapat dikatakan konsisten dan dapat dilanjutkan untuk penentuan pembobotan kriteria dan alternatif.

4.4.1 Penentuan Kriteria

Kriteria yang digunakan dalam penentuan prioritas ini menggunakan studi literatur dengan mengadopsi penelitian yang sudah pernah dilakukan. Penelitian tentang “*Critical Success Factors Of Change Management In Nongovernmental Organisations In Nairobi, Kenya*” (Joshua, 2012) menurut Rowe et al, (1994) menyebutkan ada 5 faktor yang mempengaruhi manajemen perubahan di organisasi non pemerintah., kelima faktor tersebut adalah :

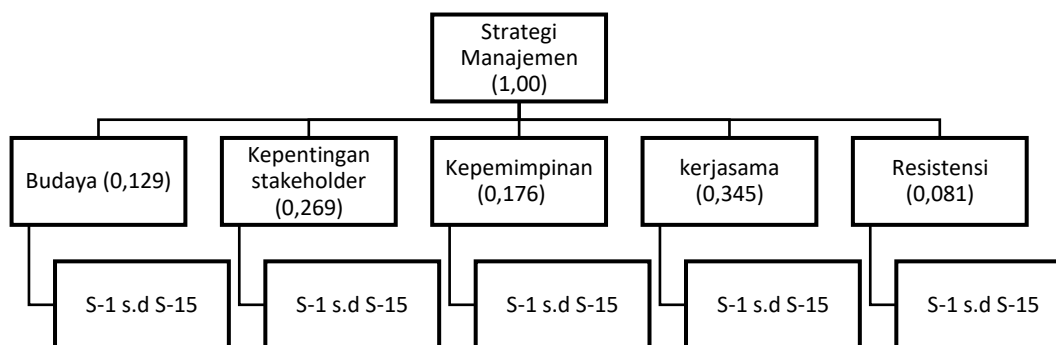
1. Budaya (*culture*)
2. Politik/ kepentingan *stakeholder* (*Stakeholder Politics*)
3. Kepemimpinan (*Leadership*)
4. Kerjasama (*Teamwork*)
5. Penolakan terhadap perubahan (*resistance to change*)

Untuk selanjutnya dilakukuan pembobotan untuk masing-masing kriteria terebut menggunakan metode analisis pengambilan keputusan AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dari exper respondent didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.10. Bobot dan tingkat prioritas kriteria

Kriteria	R1	R2	R3	RG	VP	Persen %	Tingkat Prioritas
Budaya	0,133	0,079	0,173	0,129	0,129	12,9	4
Kepentingan	0,259	0,157	0,393	0,263	0,269	26,9	2
Kepemimpinan	0,039	0,392	0,097	0,182	0,176	17,6	3
Kerjasama	0,511	0,342	0,181	0,344	0,345	34,5	1
Resistensi	0,058	0,029	0,156	0,081	0,081	8,1	5

Sehingga didapatkan struktur hirarki sebagai berikut:



Gambar 4.1. Struktur hirarki AHP untuk pembobotan kriteria

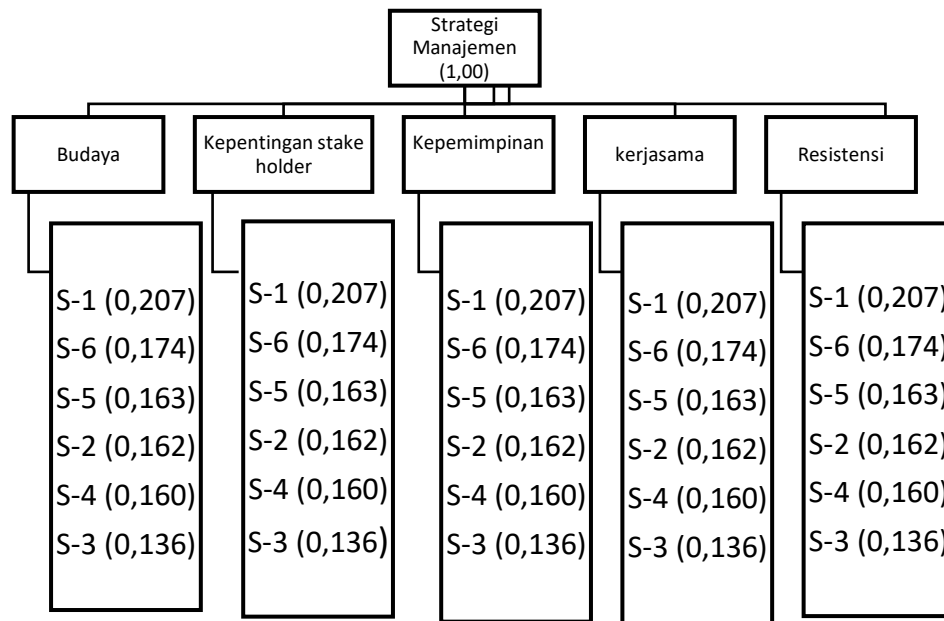
4.4.2 Pembobotan Alternatif

Pembobotan strategi dan perhitungan nilai eigen pada setiap tahapan manajemen perubahan yaitu tahap *unfreezing status quo*, *movement to the state* dan *refreezing* untuk masing-masing alternatif dalam manajemen perubahan untuk setiap kriteria dan tiap responden kuesioner. Setelah didapatkan nilai pada setiap responden kemudian digabungkan dengan menggunakan matrik penggabungan pendapat, matriks gabungan untuk kriteria. Dapat ditentukan Vektor prioritas dan tingkat prioritas, sebagai berikut :

Tabel 4.11 Bobot dan Tingkat Prioritas strategi pada Tahap *unfreezing status quo*

Strategi	R1	R2	R3	RG	VP	Persen %	Tingkat Prioritas
S-1	0,111	0,232	0,277	0,207	0,207	20,7	1
S-2	0,093	0,209	0,183	0,162	0,162	16,2	3
S-3	0,141	0,133	0,135	0,136	0,136	13,6	6
S-4	0,187	0,162	0,132	0,160	0,160	16,0	5
S-5	0,251	0,114	0,119	0,161	0,161	16,1	4

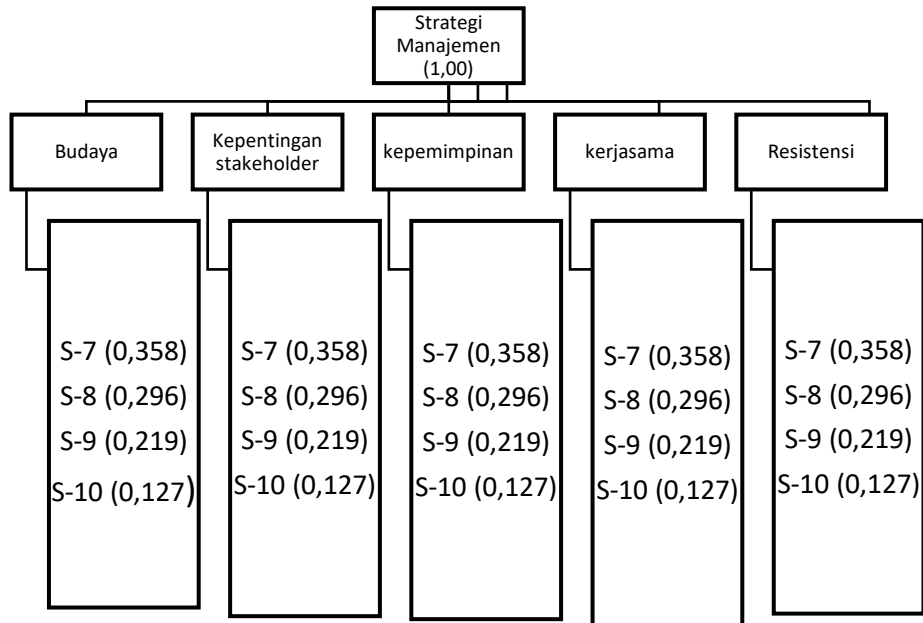
S-6 0,217 0,150 0,154 0,174 0,174 17,4 2



Gambar 4.2 Struktur hirarki AHP pada Tahap unfreezing status quo

Tabel 4.12. Bobot dan Tingkat Prioritas startegi pada Tahap movement to the state

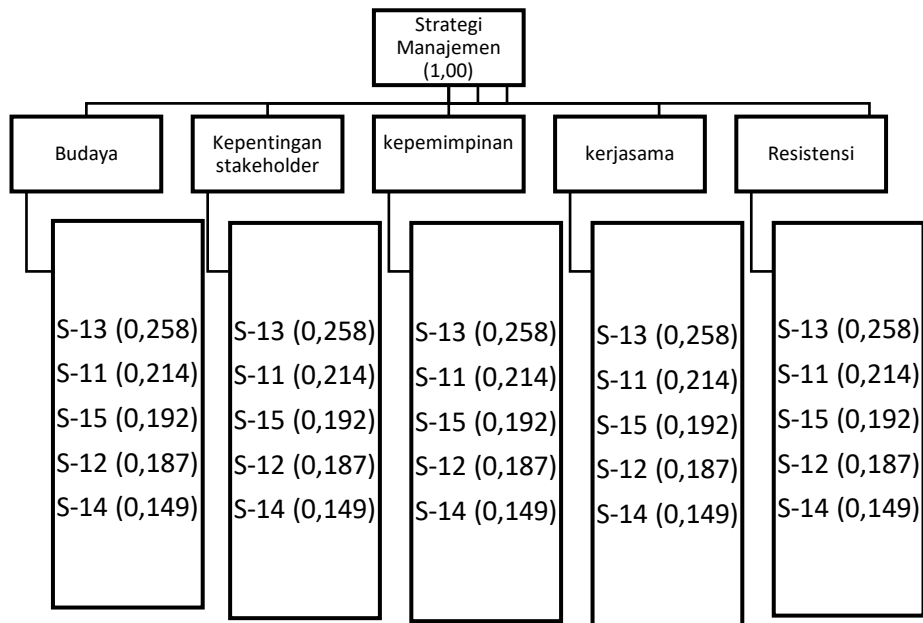
Strategi	R1	R2	R3	RG	VP	Persen %	Tingkat Prioritas
S-7	0,281	0,431	0,347	0,353	0,354	35,4	1
S-8	0,390	0,211	0,278	0,293	0,293	29,3	2
S-9	0,198	0,236	0,242	0,225	0,225	22,5	3
S-10	0,131	0,121	0,133	0,128	0,128	12,8	4



Gambar 4.3 Struktur hirarki AHP pada Tahap movement to the state

Tabel 4.13. Bobot dan Tingkat Prioritas strategi pada Tahap refreezing

Strategi	R1	R2	R3	RG	VP	Persen %	Tingkat Prioritas
S-11	0,234	0,242	0,167	0,214	0,214	21,4	2
S-12	0,125	0,257	0,179	0,187	0,187	18,7	4
S-13	0,281	0,214	0,279	0,258	0,258	25,8	1
S-14	0,119	0,162	0,167	0,149	0,149	14,9	5
S-15	0,243	0,125	0,208	0,192	0,192	19,2	3



Gambar 4.4 Struktur hirarki AHP pada Tahap Refreezing

Sehingga dari hasil pembobotan dan struktur tersebut dirangkum dalam tabel prioritas strategi yang diperoleh sebagai berikut:

Tabel Tabel 4.14 Pemetaan Prioritas Strategi pada tahapan Lewin's Step Model

Tingkat Prioritas	Unfreezing Status Quo	
	Kode	Strategi
1	S-1	Meningkatkan Sistem Jaringan
2	S-6	Membuat Perencanaan SDM baik untuk IT dan HRD agar kemampuan lebih kompatibel.
3	S-2	Membuat perencanaan implementasi Sistem Informasi secara terintegrasi di IT dan HRD
4	S-5	Meningkatkan pengembangan Sistem Informasi untuk mendukung perusahaan.
5	S-4	Membuat Rencana transfer teknologi dengan pihak ketiga selama HRIS dikelola pihak ketiga.
6	S-3	Merestrukturisasi departemen IT agar lebih mandiri.
Tingkat Prioritas	Movement to The New State	
	Kode	Strategi
1	S-7	Merubah akses HRIS dengan android dan IOS bases
2	S-8	Mengembangkan Sistem Informasi yang mendukung operasional perusahaan.
3	S-9	Melakukan pembaharuan SOP yang terkait sistem informasi di IT dan HRD

Tingkat Prioritas	Kode	Strategi
4	S-10	Membuat sistem keamanan IT yang lebih standar dan kompatibel.
Refreezing		
1	S-13	Melakukan training kepada karyawan secara berkala.
2	S-11	Memperkuat dukungan manajemen dalam pengembangan IT di perusahaan
3	S-15	Melakukan Training dan pelatihan untuk HRD dan IT dalam pengaplikasian Sistem Informasi
4	S-12	Mensosialisasikan semua perangkat baru.
5	S-14	Mensosialisasikan dan mengadakan pelatihan untuk semua penggunaan teknologi baru yang terkait operasional perusahaan,

5. Kesimpulan Dan Sarana

5.1. Kesimpulan

Hasil analisis dan pembahasan menghasilkan rumusan strategi manajemen sumber daya manusia, yang merujuk 3 tahap perubahan dalam manajemen perubahan menurut *Lewin*. Pada tahap *unfreezing status quo*, didapatkan strategi yang memprioritaskan pada peningkatan infrastruktur sistem jaringan di perusahaan, perencanaan sumber daya manusia dalam pengembangan sistem informasi di perusahaan, serta pembenahan struktur departemen IT dan HRD yang telah ada.

Strategi pada tahap ke-2 *movement to the state* adalah memprioritaskan pada *software* dari sistem informasi tersebut dimana akan ada perubahan sistem aplikasi yang berbasis android atau IOS sehingga memudahkan pengguna dalam pengaplikasiannya. Disamping itu manajemen dituntut untuk memperbarui *Standar Operation Procedure (SOP)* yang telah ada sehingga dapat mempermudah implementasi SI dalam kegiatan operasional, termasuk juga adalah sistem keamanan semua perangkat IT yang ada agar data-data yang didapatkan lebih terjamin keamanannya.

Pada tahap ke-3 adalah Tahap *refreezing* memprioritaskan pada hal-hal yang bersifat berkelanjutan atau rutinitas seperti kegiatan training atau pelatihan secara berkala untuk semua karyawan dan juga yang tidak kalah pentingnya untuk semua karyawan yang mengelola sistem informasi agar benar-benar kompatibel. Disamping itu adalah bagaimana pengelola Sistem informasi dapat memperoleh dukungan yang besar dari manajemen sehingga semua kegiatan dapat berjalan sesuai yang diharapkan.

5.2. Saran-Saran

Beberapa saran terkait optimalisasi strategi dalam implementasi HRIS di PT Asphalt Bangun Sarana ini, antara lain:

1. Dari tiga tahap perubahan yang dijabarkan diatas diharapkan manajemen dapat mendukung penuh bagaimana implementasi sistem informasi diperusahaan dapat berjalan sesuai dengan kebutuhan organisasi serta secara langsung dapat mengoptimalkan strategi-

strategi yang diajukan dari pembahasan penelitian ini.

2. Semua *stakeholder* yang terlibat dapat memberikan masukan berupa saran ataupun inovasi-inovasi yang dapat meningkatkan produktifitas perusahaan.
3. Strategi-strategi yang dihasilkan diharapkan dapat menjadi referensi untuk pengambilan keputusan agar dapat mendukung visi-misi perusahaan.
4. Penelitian selanjutnya dapat menekankan pada resistensi atau penolakan dalam implementasi sistem informasi.

Referensi

A.Nizar H, Dian S. H, & Ika C.H, (2010). Strategi Manajemen Perubahan untuk mendukung Implementasi Sistem Informasi Rumah Sakit Studi Kasus : RSUD RAA Soewondo Pati, *Journal Information System*, Vol.6, p.108-116

Curtis, Andy & Lying Cheng, (2001), *Teacher's Self Evaluation of Knowledge. Skills and Personality Characteristics needed to Manage Change*. Asia Pasific Journal of Teacher Education. 29.2. p.139-152.

Dennis, Alan & Wixom, Barbara. (2003), *Systems Analysis & Design 2nd Edition*, Jhon Willye & Sons, USA

Diah Aryani, Haris, & Yasinta Addaafi'ah, (2018), Aplikasi Human Resource Management (HRM) untuk Monitoring Prestasi Kerja Pegawai Yayasan Permata Sari, *Jurnal Gervang* Vo.9 No. 1, 12-16

Faisal Ikham, (2018), Pengembangan Manajemen Perubahan Dalam Upaya Meningkatkan Efektivitas Penerapan *Enterprise Resource Planning*, *Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi (JIMIA)* No.1, 77-93.

Haines S.G, (2000), *The System Thinking Approach To Strategi Planning and Management*, ST. Lucie Press, Florida, USA

Humphrey, A, 1960- 1960, *Conventional at Stanford University*

Jhonsson, Gerry & Scholess, Kevan and Whitting ton, Ricard, (2002), *Exploring Corporate Strategy 8th Edition*, Prentice Hall.

Keller.K.L, & Kotteler.P, (2006), *Hollistic Marketing ; Does Marketing Need Reform?*, Fresh Perspectives on the future, p.300

Kerry D, Carson, & Rodeger W. Griffeth. (1990). *Changing a Management Information System : Managing Resistance by attending to the Rights and Responsibilities of Employees, Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol 3 No. 1. 47-58.

Kiarie, Joshua N, 2012, *Critical Success Factors Of Change Management In Nongovernmental Organisations In Nairobi, Kenya*, School Of Business, University Of Nairobi.

Kotter, John.P, (2002), *"The Heart of Change"*, Harvard of Business School Press, Boston Massachusetts.

Muhammad Amin ,Richard Kumaradjaja,(2009), *Strategi Change Management Untuk Mempercepat Implementasi Penggunaan Aplikasi Perangkat Lunak Berbasis Open Source:*

Studi Kasus Kementerian Negara Riset dan Teknologi, *Journal of Business Strategy and Execution*, Vol.1 No.2, 366-386

M. Aiman Daniel & Ilevindran Ilengo, (2010), Kegagalan Dalam Fungsi HRIS,

Pradita. N, (2009), Evaluasi Penggunaan 'Human Resources Information System (HRIS)' di PT Duta Visual Nusantara Tivi Tujuh, Tugas Akhir

Saaty, Thomas. L, (1983), *Priority Setting in Complex Problems*, Engineering Management, IEEE Transactions on 3, p.140-155

Saaty, Thomas. L, (2001), *Decision Making for Leaders, The analytical Hierarchy Process for Decisions in a Complex World, 1999/2000 edition, Vol 2*, RWS Publications.

Saaty, Thomas-L" (1993). Analitik "Pengambilan Keputusan Bagi para pemimpin, proses Hirarki untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi Kompleks,,. seri Manajemen No. 134. Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.

Winarni, (2013), Strategi Manajemen Perubahan Menggunakan *Analytical Heirarchy Process* Untuk Mendukung Pengembangan E-Government : Studi Kasus Lembaga Penerbangan Dan Antariksa Nasional, Universitas Indonesia.