

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1. Sejarah Universitas X

Universitas X berdiri tanggal 5 Agustus 1982. Diawal berdirinya, Universitas X hanya terdiri tiga Fakultas, yakni Fakultas Teknik, Fakultas Hukum dan Fakultas Ekonomi. Seiring dengan perkembangan universitas, selain perkuliahan bahasa Inggris yang masih dilaksanakan di kampus MS yang masih memiliki perlengkapan yang modern, sejak pertengahan dekade 1990 seluruh aktifitas perkuliahan dipusatkan di kampus BD.

4.2. Visi dan Misi

Visi

Menjadi komunitas akademik yang unggul dalam pendidikan, penelitian dan pengabdian dengan dilandasi nilai-nilai Kristiani : cinta kasih, keadilan dan kejujuran.

Misi

1. Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas secara akademik dengan didukung pengembangan kepribadian yang utuh dan potensi kepemimpinan.
2. Melakukan penelitian untuk pengembangan ilmu dan teknologi demi meningkatkan kesejahteraan manusia.
3. Melakukan pengabdian kepada masyarakat sebagai penerapan ilmu dan teknologi yang telah dikembangkan dalam penelitian demi kesejahteraan manusia.
4. Memberikan perhatian dan mencari pemecahan terhadap berbagai masalah sosial budaya masyarakat melalui komunitas akademik.
5. Mengembangkan jaringan kerjasama dengan berbagai institusi pendidikan, penelitian dan pengabdian lokal, nasional dan internasional untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan penelitian.
6. Memperbaiki dan mengembangkan universitas secara terus menerus, sehingga dapat mendukung segala upaya untuk mencapai keunggulan.

4.3. Perkembangan sistem keuangan di Universitas X

Penggunaan sistem informasi membuat pekerjaan lebih terintegrasi, tidak tergantung tempat dan waktu serta dapat menyajikan informasi secara terpusat dan real time (Agustiawan, 2011). Begitu pula Universitas X sebagai institusi pendidikan yang terus bergerak dinamis mengikuti perkembangan jaman ikut serta dalam penggunaan sistem informasi dalam unit kerjanya. Lebih spesifik dalam penelitian ini akan memberikan gambaran perkembangan sistem informasi yang digunakan oleh Biro Administrasi Keuangan khususnya bagian kasir dan penggajian.

Biro administrasi keuangan memiliki bagian kasir dimana tugasnya adalah melakukan pencairan dana baik untuk kegiatan internal maupun eksternal. Pada awal bagian kasir terbentuk, setiap transaksi yang terjadi masih di catat secara manual pada form yang disediakan. Dan yang dicatat di kasir hanya transaksi pengeluaran universitas saja. Baru pada tahun 2011 terdapat suatu sistem yang dikembangkan oleh salah satu dosen universitas yang kemudian di beri nama intranet. Penggunaan intranet mengubah pola pencatatan pada bagian kasir yang semula masih dicatat manual menjadi input data sistem dan outputnya dapat dicetak/print. Penggunaan sistem pertama kali pada bagian kasir merupakan salah satu langkah dalam perubahan terencana yaitu *Unfreezing*, dimana pimpinan melihat adanya kebutuhan akan adanya perubahan pola kerja manual, sehingga mulai disediakan sistem yang dapat membantu proses pencairan pada bagian kasir. Dalam intranet sendiri tersedia data berupa nama unit, jenis akun serta jenis pengeluaran, sehingga ketika kasir melakukan pencairan maka data fisik yang ada tinggal di input ke intranet dengan diberi tambahan keterangan jenis kegiatan untuk setiap pengeluaran dan pada akhir hari ketika kasir melakukan tutup buku, dari intranet dapat diperoleh laporan kas harian. Laporan kas harian ini tersedia selama satu semester, sehingga ketika bagian pembukuan membutuhkan data transaksi pada bulan-bulan sebelumnya dapat dengan mudah di unduh. Kelemahan dari sistem intranet ini adalah transaksi yang dapat di input oleh kasir hanya sebatas pengeluaran kas saja, untuk pengeluaran dari bank dan pendapatan universitas dilakukan pencatatan yang berbeda lagi.

Sistem intranet ini sendiri sudah melalui tahapan kedua dalam perubahan terencana yaitu perubahan (*changing*) dimana bagian kasir menjalankan kondisi baru dalam proses pencairan dana dan meninggalkan *status quo* yang lama. Sistem ini berjalan selama kurang lebih 10 tahun yang menandakan tahapan *refreezing* mampu dicapai dalam proses implementasi sistem intranet pada bagian kasir, bahkan pada tahun 2020

sistem intranet dikembangkan lagi dengan menambah item saldo akhir tiap akun dan juga menampilkan kolom nomer surel. Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Winardi (2005) yang menyebutkan bahwa fase *refreezing* ini didesain untuk memelihara momentum suatu perubahan, dimana secara positif “dibekukan” hasil-hasil yang di inginkan. Beberapa hal yang dilakukan pada fase ini diantaranya memperkuat hasil, mengevaluasi hasil dan membuat modifikasi konstruktif.

Pada tahun 2016 direncanakan terjadinya perubahan kembali sistem yang digunakan oleh kasir, dimana sistem yang baru diharapkan mampu menjembatani kebutuhan user pada saat itu. Kondisi yang demikian membuat universitas kembali lagi pada tahapan mencairkan *status quo* yang ada (*unfreezing*) dimana perubahan kembali dilakukan.

Sistem Intranet A adalah sistem baru yang akan digunakan untuk menggantikan sistem lama dimana dengan penggunaan intranet A ini diharapkan mampu menghasilkan laporan keuangan yang komprehensif antara universitas dengan yayasan. Dalam sistem ini proses pencairan kasir dilakukan dengan menjurnal setiap transaksi. Terdapat empat pilihan pencairan dalam sistem ini diantaranya kas masuk, kas keluar, bank masuk dan bank keluar. Selain itu juga kasir harus memilih dari unit ataupun fakultas apa pencairan tersebut berasal. Dari jurnal yang di input oleh kasir dapat langsung diposting oleh bagian pembukuan dan dapat diperoleh laporan neraca.

Implementasi sistem yang baru ini berjalan berdampingan dengan sistem intranet yang sebelumnya. Kedua sistem dijalankan bersama selama beberapa periode waktu dengan tujuan untuk dapat mengevaluasi terlebih dahulu output dari sistem yang baru dan juga untuk meminimalisir resiko salah input pada program baru. Kendala yang muncul dari dijalkannya dua sistem secara bersamaan adalah banyaknya waktu dan tenaga yang dibutuhkan untuk menginput data pada program baru agar dapat sejalan dengan sistem intranet. Pada akhirnya sistem ini dihentikan dan kasir kembali menggunakan intranet sebagai alat dalam proses pencairan anggaran. Pada tahun 2020 intranet dikembangkan lagi dengan tambahan beberapa item yaitu kolom nomer surel untuk memudahkan penelusuran untuk LPJ kegiatan serta dimunculkannya sisa saldo dari setiap akun yang terhubung dengan pencairan. Dengan tampilan yang baru ini memudahkan pihak keuangan ketika memproses suatu pengajuan dan juga sebagai alat kontrol agar saldo suatu akun tidak sampai minus.

Sistem intranet A tidak mampu mencapai tahapan akhir dalam perubahan yaitu pembekuan kembali karena tidak seimbangny faktor penggerak dan penghambat yang

ada sehingga sistem yang tidak mampu menciptakan keseimbangan baru dalam proses pencairan pada bagian kasir.

Pada tahun 2019 muncul sistem baru lagi yang direncanakan digunakan oleh kasir untuk menggantikan sistem intranet yang dipandang saat itu sudah tidak *up to date* dan dinilai memiliki banyak kekurangan. Kondisi ini oleh Mellita (2020) dianggap sebagai tahapan unfreezing, dimana mulai adanya kesadaran dalam diri organisasi untuk melakukan perubahan. Wakil rektor 2 yang membawahi biro keuangan membentuk satgas dalam proses penerapan K-system, tujuannya adalah agar semua data dapat terintegrasi sehingga proses keuangan menjadi lebih cepat, memberikan hasil yang valid serta outputnya dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Berbeda dari intranet yang hanya perlu menginput biaya saja untuk proses pencairan, dalam K-system kasir harus melakukan penjurnalan untuk setiap transaksi pencairan, dan data dari K-system ini dapat langsung ditarik oleh bagian pembukuan untuk diolah menjadi laporan keuangan. Kendala yang dihadapi dalam masa transisi ini adalah waktu, karena antara intranet dan K-system tetap dijalankan secara bersamaan sehingga membutuhkan waktu yang cukup lama agar data transaksi dapat terinput sesuai dengan data di intranet. Tersedianya satgas dan juga wa grup merupakan bentuk dukungan pimpinan untuk dapat memantau perkembangan K-system dan juga sebagai sarana para user untuk berkonsultasi ketika mengalami kendala. Oleh Calder (2013) hal tersebut merupakan salah satu upaya pimpinan dalam menjalin komunikasi dalam proses implementasi serta mengajak user untuk terlibat aktif sehingga dapat meminimalisir faktor penolakan akan sistem baru oleh user.

Disediakannya PWKT untuk membantu proses input data di K-system juga dilakukan sebagai usaha untuk mempercepat proses penginputan data, namun demikian masih terdapat ketidaksamaan periode transaksi antara universitas dengan yayasan sehingga memperlambat proses posting, dikarenakan proses posting untuk K-system dibuat hanya bisa berjeda tiga bulan antara universitas dengan yayasan. Oleh karena itu jika terdapat perbedaan periode transaksi yang di input oleh kasir dengan yayasan melebihi tiga bulan, maka program K-system dikasir tidak bisa dilanjutkan. Kendala yang lainnya adalah perbedaan sistem yang digunakan antara universitas dengan yayasan. Yayasan dalam membuat laporan keuangan masih menggunakan sistem GL, sehingga output dari K-system tidak bisa langsung ditarik oleh yayasan untuk diolah menjadi laporan keuangan. Di satu sisi terdapat perbedaan kode akun antara intranet dengan K-system, sehingga diperlukan penyesuaian kembali untuk mengolah data transaksi dari

kasir. Meskipun dalam proses implementasi K-system pimpinan memberikan dukungan penuh dan juga adanya keterbukaan user akan adanya sistem baru, namun pada saat penelitian ini dilakukan program K-system ini akhirnya dihentikan dan digantikan dengan sistem yang baru yaitu IFS.

Proses implementasi K-system ini juga tidak mencapai tahap akhir dalam perubahan yaitu *refreezing* karena bagian kasir hanya mengimplementasikan K-system selama kurang lebih dua tahun dan akhirnya kembali lagi menggunakan program lama yaitu intranet untuk memproses pencairan dana.

Selain bagian kasir pada biro administrasi keuangan, bagian lain yang mendapat perhatian akan adanya sistem baru adalah bagian penggajian. Sebelum tahun 2019, sistem penggajian masih manual menggunakan excel dalam menghitung gaji. Gaji yang diterima oleh karyawan di transfer melalui sistem payroll yang bekerjasama dengan pihak bank, namun untuk slip gaji oleh bagian penggajian masih harus diprint manual satu-satu kemudian dibagikan juga manual ke setiap karyawan yang datang tiap bulannya ke biro administrasi keuangan. Proses dari penginputan data hingga cetak slip gaji yang masih manual tentu membutuhkan waktu yang tidak sedikit dan juga tidak *paper less* dikarenakan slip gaji semua karyawan harus di print walaupun pada akhirnya slip gaji tersebut ada yang tidak diambil. Penumpukan berkas slip gaji juga menjadi efek dari manualnya sistem penggajian saat itu. Pada tahun 2019 bersamaan dengan direncanakannya K-system untuk bagian kasir, pimpinan saat itu juga sedang merancang sebuah sistem yang dapat mengintegrasikan data-data karyawan sehingga memudahkan proses penggajian. Pada tahap ini, pimpinan mempersiapkan perubahan dalam organisasi dimana pola kerja yang lama akan diganti dengan cara kerja baru. Slamet (2008) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa tahap *unfreezing* ini ibarat *block ice* dimana untuk melakukan sebuah perubahan maka es batu harus dicairkan terlebih dahulu agar mendapat bentuk baru, dalam hal ini adalah cara kerja menggunakan sistem dan tidak lagi manual.

Sistem gaji ini dikembangkan sendiri oleh karyawan pada bagian LPSDM. Proses pengembangan sistem ini memerlukan koordinasi antara biro administrasi keuangan sebagai user dan juga LPSDM sebagai programer yang harus mampu menerjemahkan kebutuhan bagian penggajian ke dalam sebuah sistem. Tujuan dari dikembangkannya sistem di bagian penggajian adalah terintegrasinya data-data karyawan yang berasal dari LPSDM ke bagian gaji sehingga dapat diolah outputnya menjadi gaji karyawan yang diterima setiap bulannya. Sistem ini sudah dapat memberikan *reminder* ke bagian

gaji terkait berakhirnya masa tunjangan yang diterima oleh karyawan, sehingga bagian gaji bisa langsung mempersiapkan berkas-berkas yang diperlukan untuk melakukan perpanjangan masa tunjangan dan yang lainnya. Kemudahan lainnya adalah data berupa data identitas karyawan guna pengurusan BPJS dapat dengan mudah diakses. Proses implementasi yang terus dilakukan kemudian mengalami beberapa kendala salah satunya ketika para user terjebak pada kondisi “saling menunggu” saat terdapat ketidaksempurnaan sistem, disatu sisi masing-masing user tetap harus menyelesaikan pekerjaan utama mereka sehingga semakin memperlambat proses implementasi sistem gaji yang baru. Sama dengan K-system, pada bagian penggajian tidak mencapai tahapan *refreezing* karena perubahan yang terjadi tidak mampu membentuk pola kerja yang baru. Pada saat penelitian ini dilakukan, bagian gaji masih menggunakan excel dalam memproses data gaji karyawan namun slip gaji sudah tidak diprint lagi tapi dikirim langsung kepada setiap karyawan menggunakan email.

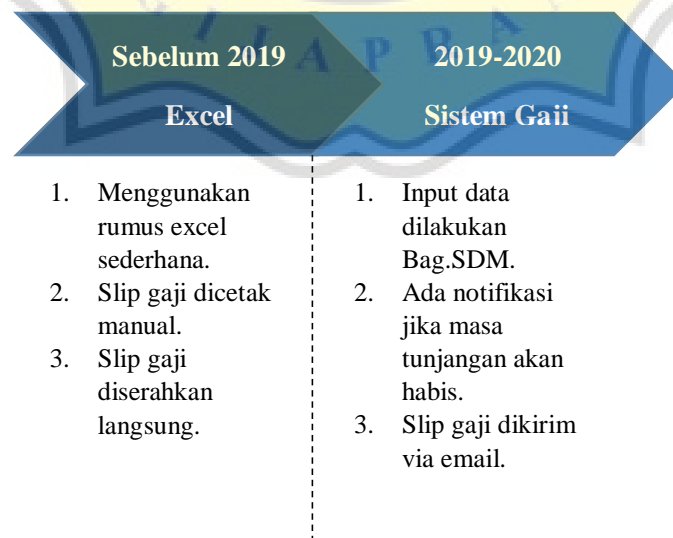
Dari setiap kendala yang dihadapi baik pada bagian kasir maupun bagian penggajian, jika dapat diatasi dengan baik, juga dari masing-masing orang yang terlibat mampu menjaga konsistensi dalam penerapan sistem serta di dukung oleh sumber daya manusia yang kompeten maka sistem yang terintegrasi dapat terwujud dan memberikan dampak positif bagi perkembangan sistem keuangan di Universitas X.

Periode kepemimpinan yang baru pada tahun 2022 ini menghadirkan program baru yaitu ifs yang sekarang digunakan oleh bagian kasir. Pada tahun anggaran baru 2022 implementasi ifs sudah mulai dilakukan langsung menyeluruh tidak terbatas bagian kasir saja, namun dapat digunakan oleh unit, biro maupun fakultas. Yang membedakan ifs dengan sistem-sistem sebelumnya adalah proses input data pencairan dilakukan oleh unit, biro maupun fakultas yang mengajukan. User harus menginput data berupa tanggal pelaksanaan, jenis pencairan, kode akun, besaran jumlah dana yang dicairkan serta melampirkan berkas pendukung. Pengajuan ini melalui beberapa tahap pengecekan mulai dari pimpinan unit, biro maupun fakultas, berlanjut ke bagian pengecekan data pada biro administrasi keuangan, persetujuan kepala biro administrasi keuangan hingga ke WR II. Setelah semua proses pengecekan data tersebut barulah pengajuan dapat diproses oleh kasir. Adanya tahapan pengecekan tersebut memudahkan setiap user untuk melakukan pengecekan surel sudah diproses sampai bagian mana. Pada awal-awal penerapan sistem ifs ini masih terdapat ketidakpahaman user dalam memasukkan data hingga memilih akun yang tepat. Belum adanya persepsi yang sama terkait kode akun yang harus digunakan tidak hanya dialami oleh unit atau fakultas yang

mengajukan pencairan namun juga oleh kasir yang terkendala dalam memproses kode akun untuk setiap pencairan. Perlu adanya evaluasi terhadap kendala-kendala yang dialami oleh masing-masing user sehingga sistem dapat diterima dengan baik kedepannya.



Gambar 4.1 : Sistem keuangan bagian kasir



Gambar 4.2 : Sistem keuangan bagian penggajian

4.4. Proses Implementasi Sistem

4.4.1 Bagian kasir

4.4.1.1 Manual

Pada awal proses pencairan dana di bagian kasir dilakukan dengan manual menulis keterangan pencairan serta besaran dana yang dicairkan pada lembaran bukti kas keluar. Lalu kasir akan menyerahkan sejumlah besar uang tunai sesuai dengan yang tertera di bukti kas keluar kepada unit, biro maupun fakultas yang mengajukan. Pada saat ini transaksi semua dilakukan secara cash, belum ada proses transfer bank untuk mengirimkan dana yang cair.

“Dulu sederhana sekali masih manual dibuat tulis tangan di form.”

(Bagian pembukuan)

Proses manual yang terjadi pada bagian kasir memiliki kendala pada lamanya waktu yang dibutuhkan untuk memproses data menjadi hasil yang di butuhkan. Belum adanya sistem yang terintegrasi juga membuka peluang terjadinya salah penulisan dalam proses pencairan sehingga laporan keuangan yang dihasilkan pun tidak valid. Selain berdampak pada laporan keuangan, bagian kasir juga memiliki resiko yang tinggi terdapat ketidakcocokan saldo akhir akibat kesalahan pada awal penulisan pencairan.

Proses manual yang terjadi di Universitas X tidak bisa digambarkan secara pasti periode pelaksanaannya dikarenakan karyawan yang terlibat pada masa itu sudah tidak ditempatkan lagi pada biro administrasi keuangan dan kebanyakan sudah purna tugas.

4.4.1.2 Sistem Realisasi Anggaran Intranet

Perubahan proses manual ke sistem terjadi pada tahun 2011 dengan dibuatnya sistem realisasi anggaran intranet oleh salah satu dosen Universitas X. Sistem ini membantu proses pencairan pada bagian kasir dimana setiap pengajuan dana lewat surel dari masing-masing unit, biro maupun fakultas dapat langsung di input di realisasi anggaran untuk kemudian dicetak sebagai bukti kas keluar. Pada sistem realisasi anggaran hanya terintegrasi pada transaksi kas saja dan kasir hanya bisa mencatat pengeluaran universitas, sedangkan transaksi bank maupun penerimaan universitas akan di input oleh bagian pembukuan menggunakan sistem GL.

“oo kalo intranet itu sistemnya sendiri, bukan jurnal hanya memasukkan data untuk mengetahui awal dan pengeluaran-

pengeluaran saja dari transaksi itu dijurnal lewat GL sistem tersendiri, kendalanya ya dua kali kerja, dan tidak terintegrasi” (Bagian pembukuan)

Pada sistem intranet ini terdapat dua menu yang dapat digunakan oleh kasir yaitu menu realisasi anggaran untuk menginput data pencairan dan juga laporan kas harian. Proses pencairan dana pada bagian kasir dimulai ketika kasir menerima berkas fisik pengajuan surel dan terdapat didalamnya disposisi KA BAK untuk di proses cair. Data yang harus diinput diantaranya memasukkan nama unit, biro atau fakultas yang mengajukan pencairan karena dana akan langsung dipotongkan dari anggaran pihak yang mengajukan. Selanjutnya kasir harus memilih kode akun yang sesuai dengan jenis kegiatan yang akan dicairkan. Kode akun sudah disediakan di dalam sistem dengan diberi keterangan nama akunnya sehingga memudahkan pencarian. Selain itu kasir harus menginput keterangan kegiatan sesuai yang terlampir di bukti fisik dan juga jumlah nominal yang akan dicairkan. Dari hasil inputan tersebut outputnya adalah bukti kas keluar yang dapat diprint kemudian dimintakan tanda tangan penerima. Bukti ini terdiri dari 3 lembar, dimana lembar terakhir yang berwarna hijau diberikan ke penerima dana untuk dijadikan bukti pengambilan dana, sedangkan 2 lembar lainnya di simpan oleh kasir sebagai lampiran laporan harian.

Pada fase ini proses pencairan dana dibagi menjadi dua yaitu diterima cash oleh pihak pemohon atau ditransfer melalui bank. Proses pencairan secara cash sudah dijelaskan sebelumnya dimana pihak yang mengajukan pencairan datang langsung ke loket kasir dan menerima dana secara tunai. Sedangkan tahapan transfer yang dilakukan oleh kasir pertama adalah menulis secara manual di slip setor bank kemudian menyiapkan dana dan datang langsung ke bank untuk melakukan setor tunai di teller bank. Kelemahan dari proses transfer bank ini adalah diperlukannya waktu untuk menulis satu persatu setiap transaksi di slip setor bank dan jika terjadi kesalahan penulisan maka harus diulang. Resiko yang dihadapi juga tinggi ketika harus membawa sejumlah besar uang tunai menuju ke bank tanpa adanya pengawalan sama sekali. Karena saat itu yang bertugas menyetorkan dana ke bank adalah salah satu tendik yang sudah terdaftar identitasnya di bank maka dibutuhkan pula kejujuran dan transparansi antara bagian kasir dan tendik tersebut pada saat penyerahan uang.

Menu lain yang terdapat dalam realisasi anggaran adalah laporan kas harian. Menu ini memberikan output berupa rekap seluruh transaksi yang diproses oleh kasir dalam kurun waktu satu hari tersebut. Dan juga terdapat pilihan periode selama satu semester

yang dapat diakses oleh kasir. Hal ini memudahkan bagian kasir maupun bagian pembukuan untuk kroscek data jika terjadi kesalahan.

Pada tahun 2020 intranet mulai dikembangkan lagi oleh programmer dari BMSI. Terdapat perubahan tampilan di sistem realisasi anggaran, dimana sebelumnya user tidak bisa melihat saldo akhir dari setiap kode akun. Akibatnya adalah banyak pengajuan dana yang masuk namun sebenarnya saldo yang dimiliki sudah habis bahkan minus. Dengan ditampilkannya sisa saldo pada masing-masing akun maka memudahkan bagian pengecekan di biro keuangan ketika ada pengajuan dana yang masuk, hal ini sekaligus sebagai pengingat bagi unit yang mengajukan dan juga biro keuangan akan ketersediaan dana pada masing-masing akun.

Menu lain yang ditambahkan adalah kolom nomer surel. Sebelumnya kasir harus menginput secara manual nomer surel di kolom keterangan untuk dapat memunculkan keterangan nomer surel tersebut. Hal ini dilakukan guna kemudahan dalam melacak transaksi yang membutuhkan LPJ. Dengan adanya kolom surel yang terhubung langsung dengan data intranet maka kasir tinggal memilih kode sesuai berkas pengajuan.

Intranet juga digunakan oleh biro administrasi keuangan untuk menginput saldo awal ketika akan memulai tahun anggaran baru. Pengajuan anggaran tetap dilakukan oleh masing-masing unit, biro maupun fakultas. Hasil akhir dari anggaran tersebut yang kemudian harus diinput oleh pihak keuangan pada sistem realisasi anggaran. Meskipun menggunakan sistem namun proses penginputan saldo awal dilakukan manual dengan menginput satu persatu saldo per kode akun pada masing-masing unit, biro dan fakultas yang mengajukan.

Kelemahan dalam sistem intranet ini sendiri adalah data pencairan kasir yang belum terintegrasi mengakibatkan bagian pembukuan harus menjurnal ulang seluruh transaksi kasir untuk dapat menghasilkan sebuah laporan keuangan

“dari transaksi itu dijurnal lewat GL sistem tersendiri, kendalanya ya dua kali kerja, dan tidak terintegrasi.”

Selama penggunaan sistem intranet oleh kasir, bagian pembukuan menggunakan sistem yang berbeda, yaitu GL untuk dapat mengolah data pencairan menjadi sebuah laporan keuangan. Adanya dua sistem yang berjalan tentu membutuhkan waktu dan tenaga yang tidak sedikit untuk memprosesnya. Hal ini merupakan titik lemah lainnya selain data yang belum bisa terintegrasi sepenuhnya. Meskipun dalam prakteknya kasir tidak memiliki kendala yang berat dalam pengoperasian sistem intranet ini

namun adanya keterbatasan kasir yang hanya bisa mencatat transaksi kas keluar juga menjadikan sistem intranet ini tidak sempurna.

4.4.1.3 Intranet A

Tahun 2016 bersamaan dengan berjalannya sistem intranet pada bagian kasir, jajaran pimpinan pada saat itu ingin melakukan perubahan sistem dimana sistem yang baru ini dapat menghasilkan laporan yang komprehensif antara universitas dengan yayasan, dikarenakan selama ini laporan antara universitas dengan pihak yayasan masih belum dapat terintegrasi. Pada prakteknya sistem ini memang belum sempat diberi nama oleh dosen yang saat itu bertugas sebagai programmer, maka untuk memudahkan penyebutan dalam penelitian ini, maka selanjutnya akan di beri nama sistem intranet A.

Proses implementasi dimulai dengan menginput data-data transaksi periode sebelumnya untuk dapat diketahui hasil pengolahan data sistem ini apakah dapat menjadi laporan keuangan sesuai dengan hasil laporan keuangan yang diolah menggunakan sistem yang lama. Pada program ini kasir melakukan penjurnalan dengan menginput beberapa hal diantaranya tanggal transaksi, memilih tipe kas yang terdiri dari empat pilihan yaitu kas masuk, kas keluar, bank masuk dan bank keluar, kemudian kasir juga harus memilih unit sesuai dengan transaksi baru menginput debet dan kredit. Khusus tipe bank masuk digunakan untuk menjurnal pengambilan dana menggunakan cek untuk mengisi ketersediaan uang tunai di kasir, sedangkan bank keluar untuk mencatat jenis pencairan yang menggunakan cek, jadi pemohon dana akan diberi cek untuk nantinya dapat dicairkan sendiri di bank. Hal ini biasanya dilakukan untuk pencairan dana yang jumlahnya diatas lima puluh juta.

“jurnal diinput dari kasir saat memulai melakukan pembayaran transaksi di kolom debet untuk biaya dan kredit kas karena pengeluaran diambil kas.” (Bagian pembukuan).

Jurnal yang sudah di input oleh kasir, kemudian di cek terlebih dahulu oleh bagian pembukuan sebelum dilakukan posting. Sistem intranet A ini sudah dapat menghasilkan beberapa laporan diantaranya, laporan jurnal, buku besar dan neraca percobaan. Namun user beranggapan bahwa laporan yang dihasilkan oleh intranet A ini belum sepenuhnya valid karena belum sesuai dengan laporan GL yang digunakan oleh bagian pembukuan.

“dari data kasir setiap minggu nya dicek bagian accounting untuk di proses , jika sudah valid diposting. kami melakukan dari hasil posting, kami bisa melihat hasil laporan jurnal, neraca percobaan dan laporan buku besar, tetapi belum bisa dikatakan valid karena belum sesuai dengan GL sebagai acuan laporan.” (Bagian pembukuan)

Beberapa kendala dihadapi oleh user pada saat proses pengimplementasian sistem intranet A ini, diantaranya bagian kasir tetap menjalankan dua sistem secara bersamaan, sehingga membutuhkan waktu yang tidak sedikit untuk menyelesaikan penginputan data pencairan dalam satu periode. Disatu sisi bagian pembukuan mengungkapkan bahwa respon programmer yang lambat ketika mendapat laporan terkait kendala maupun masukan untuk pengembangan sistem ini sehingga proses penyempurnaan sistem intranet A tidak maksimal.

“kendalanya karena masing-masing satgas punya kesibukan sebagai dosen, dan tugas lainnya, demikian juga keinginan accounting dalam membuat sistem diterima lambat oleh programmer, sehingga lambat dalam penyempurnaan sistem.” (Bagian pembukuan)

Proses implementasi yang tidak menunjukkan kemajuan yang berarti, ditambah dengan kondisi dimana programmer pada saat itu harus melanjutkan studi sehingga sistem tidak ada yang mengelola, pada akhirnya sistem ini dihentikan dan kasir kembali menggunakan intranet yang sudah dikembangkan sebagai sistem utama dalam memproses pencairan dana.

“tidak diteruskan karena programernya berangkat sekolah sehingga sistem tidak berlanjut” (Bagian pembukuan)

Dari berbagai kendala yang dihadapi, komunikasi yang baik perlu diterapkan agar setiap permasalahan yang terjadi selama proses implementasi dapat segera dicarikan jalan keluar. Dan perlu menjadi perhatian bagi jajaran pimpinan untuk mengantisipasi kondisi dimana programmer tidak dapat mendampingi penuh padahal proses implementasi sedang berlangsung.

Pada implementasi sistem ini tahapan *refreezing* tidak dapat dilakukan dimana perubahan yang terjadi tidak dapat diterima sepenuhnya dan menjadi norma baru sehingga gagal menjadi status quo baru untuk dijadikan standar kerja Mellita (2020).

4.4.1.4 K-system

Beberapa sistem sudah coba diaplikasikan untuk bagian kasir, salah satunya K-system. Selama kurang lebih satu tahun sejak tahun 2019 sampai tahun 2020 bagian kasir dan pembukuan mengimplementasikan K-system untuk proses pencairan dana. Sistem ini sudah terintegrasi sehingga data transaksi cukup di input satu kali pada bagian kasir, kemudian sudah dapat diolah dan bagian pembukuan bisa langsung mengambil data. Kelebihan lain dari K-system ini adalah dapat disesuaikannya pengaksesan data untuk masing-masing user, sehingga data yang bisa diakses dapat disesuaikan oleh kebutuhan maupun wewenang tiap user.

Tahap awal dalam sistem ini adalah memasukkan saldo awal tiap akun, kemudian menginput transaksi selama periode tertentu. Berbeda dari sistem intranet dimana kasir bisa menginput terlebih dahulu data pencairan namun tidak harus memproses transaksi agar langsung menjadi bukti kas keluar dalam waktu yang bersamaan, untuk K-system ketika ada pencairan maka data harus di input dan diproses menjadi bukti kas keluar pada saat yang bersamaan. Kondisi yang demikian membuat kasir agak kewalahan ketika jumlah pencairan cukup banyak karena proses input data tidak bisa dilakukan lebih awal.

Proses implementasi K-system ini lebih termonitor kemajuannya oleh satgas maupun pimpinan jika dibandingkan sistem intranet A sebelumnya.

“Kemudian pak fredy menawarkan Ksystem yang dari awal sampai akhir bisa, cuman kendalanya ada hambatan di yayasan birokrasi jadi tidak bisa terlaksana juga, padahal kalau dipikir sudah hampir 85% Ksystemnya.” (Bagian pembukuan)

Bagian pembukuan menyatakan bahwa proses implementasi K-system pada saat itu sudah mencapai hampir 85%, yang dapat diartikan bahwa sebenarnya sistem ini jika dilanjutkan maka akan dapat menggantikan sistem intranet yang lama. Hal yang serupa juga disampaikan oleh bagian kepala biro keuangan bahwa K-system yang digunakan sudah memiliki menu-menu yang lengkap dan bisa dijalankan untuk pencairan di kasir.

“Yang dulu Ksystem sudah lengkap sebenarnya, laporan neraca ada tapi baru masuk itu kan sudah dibenahi akunnya, sudah disesuaikan, diurutkan, dibetulin sudah dibenahi semua” (Kepala biro keuangan)

Kondisi yang demikian oleh Mellita (2020) dikategorikan pada tahap perubahan dimana pola pikir individu-individu organisasi dalam tahap ini sudah berubah dari pola pikir yang lama dan sudah memiliki motivasi serta siap untuk perubahan yang berlaku. Namun demikian ada beberapa kondisi yang dianggap menjadi kendala pada masa implementasi sehingga mengakibatkan K-system tidak lagi dioperasikan. Waktu menjadi permasalahan dalam setiap proses peralihan sistem lama ke baru. Dikarenakan bagian kasir maupun penggajian tetap menjalankan dua sistem maka pada proses penginputan data di K-system tidak bisa selesai sesuai periode berjalan pada intranet. Meskipun pada akhirnya disediakan pula PKWT untuk membantu proses input data namun masih terdapat user yang tidak bisa memenuhi tenggat waktu input data.

“Tenaganya cuman satu tapi harus ngerapel dua kan waktunya jadi berlomba lomba, sedangkan kita selesai yayasan belum selesai, lha itu bikin gak bisa sinergi.” (Bagian pembukuan)

“Dulu ada grup dan ada satgasnya, pak ferdi juga memantau tapi usernya gak cepet jadi diberi batas waktu tidak bisa, kelihatannya sudah pada males ga ada yang mengawasi ya, saling tunggu terus jadi pada berhenti semua” (Kepala biro keuangan)

Adanya grup whatsapp maupun satgas yang memantau kemajuan input data K-system juga tidak dapat memotivasi user untuk dapat menyelesaikan proses penginputan data transaksi seperti yang dikehendaki oleh pimpinan. Ditambah lagi kondisi pandemi yang terjadi di Indonesia mengakibatkan Universitas X harus merubah pola bekerja menjadi *“work from home”* yang tidak dipungkiri berdampak pada beberapa pekerjaan yang menjadi tertunda, koordinasipun tidak dapat dilakukan secara langsung. Selain itu adanya perubahan kepemimpinan mengakibatkan perubahan kebijakan dalam intern Universitas X salah satunya dihentikannya K-system. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh user

“k-system berhenti karena pergantian pimpinan sehingga ganti sistem baru.” (Bagian pembukuan)

Pimpinan baru memiliki opsi lain terkait sistem yang dapat digunakan untuk proses pencairan, sehingga meskipun implementasi K-system sudah mencapai hampir 85% namun tetap dihentikan saat itu dan sementara kasir kembali beroperasi menggunakan intranet.

“K-system dan GL itu platform yang lain nggak bisa di konek’kan langsung gitu lho. Kalau dipaksakan mungkin harus ada data base

yang beda mestinya ya, jadi kalau di integrasikan data base'nya tidak bisa tidak mau, termasuk jangka panjang pengembangan sistem, jadi kalau kedepan ada kebutuhan data apakah bisa disesuaikan atau enggak.” (WR II)

Berdasarkan pernyataan dari beberapa user yang menyatakan bahwa K-system sebenarnya sudah bisa dijalankan, maka akan lebih baik jika pimpinan yang baru sebelum menghentikan sistem tersebut melakukan analisis kondisi eksisting dimana dilakukan peninjauan ke sumber data agar memperoleh data yang akurat terkait perkembangan sistem yang sedang berjalan.

Pada sistem ini juga tidak mencapai tahapan *refreezing* dalam perubahan sistem karena perubahan tersebut tidak dapat diaplikasikan.

4.4.2 Bagian penggajian

4.4.2.1 Manual

Proses pengolahan data manual juga dialami oleh bagian penggajian, dimana pada saat itu penginputan data karyawan terkait gaji masih manual menggunakan excel dengan penggunaan rumus yang sangat sederhana, sedangkan bukti slip gaji masih di cetak satu persatu dan diberikan secara langsung kepada setiap karyawan yang datang ke biro administrasi keuangan. Slip gaji yang sudah tercetak pun akhirnya menumpuk ketika tidak kunjung diambil oleh orang yang bersangkutan.

“Yang dulu sistemnya manual ya dibuat excel biasa untuk gaji belum ada aplikasi di sistemnya.” (Bagian pembukuan)

“Kalau dulu slip gaji manualnya tidak pakai rumus, jadi bikin slipnya sampai 400 kotak-kotak. Kemudian yang kedua untuk pengirimannya, kalau dulu pada kesini datang diprintkan satu-satu dikasih satu-satu”

(Bagian Gaji)

Bagian penggajian juga mengalami kesulitan dengan banyaknya data karyawan yang masuk dengan berbagai perubahan di dalamnya seperti perubahan tunjangan, kenaikan golongan dan lain sebagainya. Karena proses pengerjaan yang masih manual maka besar kemungkinan *human error* terjadi sehingga data kepegawaian tidak terupdate sebagaimana mestinya. Proses penelusuran ketika terjadi perubahan data juga akan sulit dilakukan oleh bagian penggajian.

Sama seperti bagian kasir, proses manual pada bagian gaji tidak bisa digambarkan secara pasti periode pelaksanaannya dikarenakan karyawan yang terlibat pada masa

itu sudah tidak ditempatkan lagi pada biro administrasi keuangan dan kebanyakan sudah purna tugas.

4.4.2.2 Sistem gaji

Selama beberapa periode bagian gaji berjalan dengan menggunakan program excel yang sederhana.

“Kemudian terpikirkan untuk membuat yang vlookup itu jadi pakai 1 form saja bisa untuk 400 orang, jadi nanti sudah langsung urutan tinggal klik nomer saja sudah urut.” (Bagian gaji)

Kemudian pada tahun 2019 rektor yang menjabat saat itu mempunyai rencana untuk menggunakan sistem baru yang dapat terintegrasi agar proses penggajian dapat berjalan lebih efisien. Proses pembuatan sistem diserahkan pada staff bagian LPSDM, dimana sumber data karyawan semua berpusat pada LPSDM. Berdasarkan hasil wawancara, bagian gaji menyebutkan bahwa dibutuhkan waktu kurang lebih satu tahun untuk proses adaptasi sistem baru, yaitu mulai dari mengupload data serta menyamakan data awal karyawan.

“Kalau sistem penggajian ya hampir satu tahun pembuatan mulai dari upload, menyamakan NPP, nama, gaji pokok.” (Bagian gaji)

Setelah melakukan koordinasi dengan beberapa pihak terkait maka sistem dicoba untuk mulai di implementasikan.

“Kalau itu data yang masuk di penggajian hanya data gaji karyawannya saja sama tunjangan, terbantunya kalau tunjangan anak si A sudah lebih dari 21 tahun itu ketahuan, jadi harus buat surat perpanjang lagi. Jadi untuk system dari Pak Ridwan kalau dibagian gaji hanya terbantunya reminder saja untuk tunjangan anak sama bisa ngecek nomer KTP, nomer KK untuk BPJS.” (Bagian gaji)

Namun karena data karyawan yang belum sepenuhnya terinput di sistem gaji serta belum terintegrasi data antara LPSDM dan BAK, maka sistem penggajian belum dapat berjalan dengan maksimal. Bagian gaji mengungkapkan bahwa sistem yang ada saat itu baru bisa dijadikan pengingat berkaitan dengan masa tunjangan karyawan berlaku. Jadi bagian gaji dimudahkan dengan adanya sistem pengingat, sehingga dapat mengambil tindakan segera sebelum masa tunjangan berakhir.

Selain data yang belum terintegrasi, terdapat kendala dalam sistem terkait perhitungan potongan dan pajak karyawan.

“Yang paling sulit waktu pemotongan itu, karena gak semua ada potongannya terutama untuk koperasi, bank, BPJS, CAR karena sistemnya belum bisa memilah si A ini dipotongkan atau tidak, karena kalau biasanya sistemnya rumusnya langsung sejalan, kalau tidak sejalan rumusnya itu yang agak susah.” (Bagian gaji)

Sistem yang dikembangkan saat itu dinilai belum bisa memfasilitasi bagian gaji untuk memproses data potongan karyawan serta perhitungan pajak untuk masing-masing karyawan.

“yang agak sulit lagi pajak. Kalau yang buat sistemnya gak terlalu paham pajaknya agak susah juga, kecuali kalau yang buat sistemnya sudah ahli banget jadi dia sudah tau rumusnya, kalau selama ini di excel ada rumus terus ketika ini berubah langsung berubah, jadi kalau gaji naik pajak langsung naik, gaji turun pajak ikut turun. Lha sampai situ yang buat sistemnya gak bisa. Dari atasan juga tidak di follow up karena memang pajak agak sulit, di excelnnya rumusnya agak ribet harus dipelajari dulu. Prosentasinya lapis, paling sulit dipajak.”
(Bagian gaji)

“Kesulitannya mungkin di perhitungan pajaknya karena kalau ada perubahan pajak harus laporan ke sistemnya dan sistemnya juga harus dirubah. Bingung merumuskan pajaknya.” (Kepala biro keuangan)

Dari kendala diatas, pihak pimpinan sebaiknya mempertimbangkan untuk melakukan pendampingan kepada programmer dengan orang yang memang berkompeten di bidang pajak sehingga dapat memberikan masukan serta membantu programmer dalam menerjemahkannya ke dalam sistem penggajian.

“Sebenarnya untuk tampilannya sudah bagus, sudah bisa tapi belum sempurna. Sebenarnya kalau diperbaiki kendalanya sudah jadi di gaji.”
(Kepala biro keuangan).

Terlepas dari beberapa ketidaksempurnaan sistem penggajian, kepala biro keuangan menyatakan bahwa sebenarnya sistem ini dapat dijalankan jika terus dilakukan evaluasi serta perbaikan-perbaikan dan dicarikan jalan keluar untuk setiap kendala yang dihadapi oleh user. Namun pada akhirnya sistem ini diputuskan untuk tidak lagi dijalankan karena adanya perubahan pimpinan saat ini, dimana pimpinan yang baru memiliki rencana yang berbeda terkait sistem yang akan digunakan nantinya.

Persiapan perubahan pada bagian penggajian masih kurang maksimal karena data-data yang diperlukan untuk perubahan masih belum terintegrasi, padahal tahapan awal atau *refreezing* merupakan tahapan paling penting dan kritis dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan selalu berubah dimana dalam tahapan ini organisasi dapat meminimalkan hambatan-hambatan dalam internal organisasi dan memaksimalkan faktor pendorong perubahan (Mellita, 2020).

4.5. Dukungan Pimpinan dalam Proses Implementasi Sistem baru

Dorongan akan adanya inovasi dalam sebuah organisasi salah satunya dikarenakan adanya kesenjangan penampilan, yaitu perbedaan antara apa yang ditampilkan oleh organisasi dengan apa yang menurut pengambil keputusan harusnya terjadi (Wijaya, 2018). Sama halnya yang terjadi di Universitas X, pada jajaran rektorat mengharapkan adanya integrasi sistem dalam bidang keuangan. Peran pimpinan dalam proses implementasi tentu sangat penting, salah satunya dengan memberikan dukungan penuh terhadap user maupun satgas yang bertugas dalam proses perubahan sistem.

Pada saat implementasi sistem intranet A salah satu bentuk dukungan pimpinan yaitu dengan adanya satgas yang bertugas memantau perkembangan sistem dan juga sebagai fasilitator bagi user ketika menghadapi kendala dalam proses penginputan data. Namun tidak adanya kesepakatan dari satgas yang pada akhirnya membuat program ini tidak dapat dijalankan.

“Kalau dari pak erdhi itu juga sama membuatnya sesuai kebutuhan, sebenarnya sudah 75% tapi berhenti kembali ya karena itu ee tidak ada kesepakatan lagi setelah ini dibuat lagi, sehingga setelah ini putus terus ndak bisa.” (Bagian pembukuan)

Perlu adanya komunikasi dan konsistensi dalam proses implementasi sistem baru. Hal ini yang coba diterapkan oleh para pimpinan serta satgas pada saat K-system mulai diperkenalkan.

“Dulu ada grup dan ada satgasnya, pak fredy juga memantau.” (Kepala biro keuangan)

“Iya kalau untuk diskusi terbuka setiap saat.” (Bagian sistem)

Salah satu bentuk dukungan yang dapat diberikan oleh pimpinan adalah keterbukaan untuk berdiskusi. Adanya grup wa juga menjadi sarana diskusi antara user maupun pimpinan untuk dapat mengetahui bagaimana progres serta kendala-kendala yang

dihadapi user sehingga dapat mencari jalan keluar untuk menyempurnakan sistem baru.

Adanya kesempatan bagi user untuk dapat melakukan studi banding juga merupakan salah satu bentuk dukungan dari pimpinan, sehingga user yang nantinya terlibat dalam proses implementasi sebelumnya memperoleh pengalaman dan pengetahuan baru yang nantinya dapat diaplikasikan dalam penyempurnaan sistem baru.

“Dulu sempat studi banding antara KA BAK dan WR2 ke Bandung apa Surabaya gitu, terus pengen seperti itu.” (Kepala biro keuangan)

Pelatihan juga sempat diberikan kepada para user di kasir maupun bagian pembukuan terkait bagaimana proses penginputan data pada K-system dan persamaan persepsi terkait akun-akun yang digunakan.

“Ada beberapa kali, keinginannya apa” (Kepala biro keuangan)

Selain K-system, terdapat sistem baru dalam penggajian. Kedua sistem ini coba diterapkan pada biro administrasi keuangan pada periode yang bersamaan. Dengan kondisi penggajian yang masih manual dan juga adanya pergantian karyawan maka pimpinan membuat kebijakan terkait perubahan sistem gaji. Mulai dibentuknya satgas menjadi bentuk nyata dukungan pimpinan akan adanya perubahan sistem dalam penggajian. Dari bagian programmer diberikan pendampingan dalam proses pembuatan sistem dan juga disediakan sarana diskusi jika terdapat kendala dalam prosesnya.

“Iya kalau untuk diskusi terbuka setiap saat” (Bagian sistem)

Sedangkan bagian gaji mendapat pengarahan dari programmer terkait proses pengoperasian sistem baru.

“Cuman ada omongan saja dari LPSDM caranya seperti ini, mbuatnya seperti ini terus dari LPSDM cuman minta data dari BAK untuk urutannya karena ada klasifikasi khusus.” (Bagian gaji)

Meskipun dibukanya ruang diskusi serta pendampingan dari pihak pimpinan, namun user merasakan masih kurang intensnya pelatihan yang diberikan selama masa transisi sistem baru, sehingga apa yang dikerjakan pun kurang maksimal.

Bentuk dukungan yang diberikan oleh pimpinan dalam proses implementasi sistem baru, mulai dari menjalin komunikasi dengan para user lewat wa grup yang disediakan, memberikan pelatihan dan juga keterlibatan karyawan dalam forum diskusi menurut (Calder, 2013) sebagai salah satu usaha yang dapat dilakukan pada tahap *unfreezing* sehingga karyawan memiliki informasi yang cukup jelas mengenai perubahan yang

terjadi termasuk didalamnya alasan-alasan logis yang melatarbelakangi perubahan tersebut serta manfaat yang akan diterima karyawan di masa yang akan datang.

4.6. Proses adaptasi dan Keterlibatan Karyawan

4.6.1 Sistem Kasir

Keberhasilan sebuah organisasi salah satunya di dukung oleh SDM yang ada didalamnya. Dalam perkembangan teknologi yang semakin pesat, dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki keahlian di dukung dengan latar belakang pendidikan yang sesuai guna mendukung keberlangsungan organisasi. Hal ini selaras dengan tema refleksi karya yang diselenggarakan oleh pada tahun 2018 yang mengangkat tema Inovasi Disruptif dalam transformasi inspiratif, dimana diharapkan baik dosen maupun tenaga kependidikan memiliki semangat untuk melakukan transformasi yang dapat menginspirasi berbagai pihak melalui inovasi-inovasi yang *self-disruptive* atau mengganggu zona nyaman sendiri.

Perubahan sistem pada bagian kasir mulai dari yang pertama yaitu intranet kemudian berubah menjadi sistem intranet A dan berganti lagi menjadi K-system, pada dasarnya user yang terlibat dalam proses implementasi tidak memiliki kendala dalam pengoperasian sistem, namun beberapa user menyatakan bahwa dengan adanya dua tugas yang dijalankan maka proses implementasi tidak dapat berjalan dengan maksimal, dikarenakan salah satu penyebabnya adalah fokus utama dari user adalah pekerjaan yang saat ini sedang berlangsung. Kondisi seperti ini diakui sebagai salah satu penghambat dalam proses implementasi, dimana tuntutan pekerjaan dari masing-masing unit yang harus dikerjakan tepat waktu namun di sisi lain user harus menyisihkan waktu untuk mempelajari sistem baru.

“Tenaganya cuman satu tapi harus ngerapel dua kan waktunya jadi berlomba lomba, sedangkan kita selesai yayasan belum selesai, lha itu bikin gak bisa sinergi.”(Bagian pembukuan)

“tapi karena yang mengerjakan kurang cepat karena jalan dua jadi kemungkinan waktunya tidak ada yang mengawasi tidak ada yang mendampingi” (Kepala biro keuangan)

Hal ini yang mengakibatkan beberapa pihak merasa user sangat lama dalam proses input data dan berdampak pada sistem yang dijalankan tidak ada kemajuan secara signifikan.

Dari sudut pandang kemudahan sistem pada bagian kasir, user tidak mengalami kendala yang berarti selama proses adaptasi, namun beberapa kendala teknis yang dihadapi menjadikan proses implementasi berjalan lambat.

Proses implementasi sistem baru dalam sebuah organisasi berkaitan erat dengan penggunaannya. Dibutuhkan tidak saja ketrampilan serta latar belakang pendidikan yang sesuai, namun juga keterlibatan setiap staff untuk mau menjadi bagian dari perubahan itu sendiri.

“Dulu sempat studi banding antara KA BAK dan WR2 ke Bandung apa Jakarta gitu, jadi dia programnya itu ada membuat laporan bisa nyantel.” (Kepala biro keuangan)

Kepala biro keuangan menjelaskan pada saat dulu masih menjabat sebagai kepala biro administrasi keuangan pernah melakukan studi banding bersama dengan WR2 sebagai langkah awal akan dibuatnya sistem baru dalam kasir. Adanya studi banding ini dapat membuka wawasan baru dan pengetahuan serta dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan ketika membangun sistem baru. Tahap ini menurut Zaltman dkk dalam (Wijaya, 2018) masuk pada tahapan permulaan dalam proses inovasi organisasi dimana pimpinan organisasi menyadari adanya inovasi baru sehingga ingin merubah kondisi yang sudah ada agar tidak tertinggal.

Kemudian setelah sistem baru mulai dijalankan baik sistem intranet A maupun K-system, dibentuklah satgas yang bertugas memantau perkembangan proses implementasi serta menjembatani para user ketika mendapat kesulitan dalam penerapan sistem. Digunakannya wa grup sebagai salah satu sarana agar baik dari pimpinan, satgas maupun user dapat berkomunikasi secara langsung terutama ketika menghadapi kendala.

“Dulu ada grup dan ada satgasnya, pak ferdi juga memantau” (Kepala biro keuangan)

Namun pada saat penerapan sistem intranet A, menurut bagian pembukuan user yang terlibat tidak dilibatkan sejak awal pengembangan sistem ini dijalankan, baru pada saat penerapan K-system melibatkan baik pimpinan, satgas serta unit-unit terkait.

“Kalau pak erdy memang tidak dilibatkan hanya yayasan dengan pak erdy, ketika ganti bu inneke baru dilibatkan. Kalau ksystem dulu BAK diundang, yayasan, rektorat ngobrol bareng sistemnya seperti ini.”
(Bagian pembukuan)

Mellita (2020) menyatakan bahwa pada tahap *unfreezing* yang diperlukan adalah komunikasi yang terbuka antara organisasi dan karyawan. Dengan adanya komunikasi yang baik karyawan memiliki informasi yang cukup jelas mengenai perubahan yang terjadi termasuk didalamnya alasan-alasan logis yang melatarbelakangi perubahan tersebut serta manfaat yang akan diterima karyawan di masa yang akan datang. Sehingga dengan dilibatkannya user, maka pimpinan dapat memotivasi karyawan untuk terbuka dan ikut aktif dalam proses perubahan sistem dan meminimalisir hambatan-hambatan dalam perubahan sistem. Pada proses ini pimpinan dapat melihat dari dua sudut pandang yang berbeda. Jadi tidak hanya mempersiapkan sistem yang canggih dan dianggap sesuai, namun juga mengetahui teknis langsung dalam prakteknya, kendala apa saja yang dihadapi, kekurangan-kekurangan dalam sistem yang ada sehingga dapat menjadi bahan evaluasi untuk menyempurnakan sistem yang ada.

4.6.2 Sistem Penggajian

Bagian penggajian berbeda dengan bagian kasir yang sudah mengalami beberapa perubahan sistem. Bagian gaji cukup lama berjalan menggunakan cara kerja manual, hingga pada tahun 2019 pimpinan saat itu merencanakan adanya suatu sistem yang terintegrasi dan memudahkan dalam pengolahan pada bagian penggajian. Pada kondisi ini organisasi berada tahapan *unfreezing* dimana tahapan ini mengindikasikan kesiapan berubah yang meliputi pemahaman akan perubahan itu sendiri, pentingnya perubahan dan mempersiapkan diri dan yang lainnya untuk keluar dari zona nyaman dan paradigm yang dianut sebelumnya sebelum perubahan nyata tersebut datang Mellita (2020). Ditambah lagi dengan adanya rotasi karyawan pada bagian penggajian, dimana staff baru lebih muda dinilai lebih terbuka pada perubahan yang akan diterapkan. Hal ini terbukti dengan adanya perubahan atas inovasi sendiri dari staff bagian penggajian ketika dihadapkan pada pola kerja yang masih manual.

“Kemudian terpikirkan untuk membuat yang vlookup itu jadi pakai 1 form saja bisa untuk 400 orang, jadi nanti sudah langsung urutan tinggal klik nomer saja sudah urut.” (Bagian gaji)

Inisiatif user untuk melakukan improvisasi ini berdampak pada perubahan pola kerja. Hal yang terlihat sederhana, namun dalam prakteknya hal tersebut dapat memangkas waktu dalam mengolah data. Semangat melakukan perubahan yang datang dari pribadi staff menjadi nilai tambah ketika organisasi mempunyai rencana perubahan sistem yang baru, sehingga user yang terlibat memiliki sikap terbuka terhadap perubahan yang akan

terjadi. Hal ini sesuai dengan tahapan yang dikemukakan Zaltman dalam Wijaya (2018) bahwa dalam proses inovasi organisasi, tahapan permulaan dapat berawal dari adanya keterbukaan sikap terhadap inovasi, yang ditandai dengan adanya kemauan anggota organisasi untuk mempertimbangkan inovasi, adanya sikap skeptis (mempertanyakan inovasi), merasa bahwa inovasi dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam menjalankan fungsinya.

Sama halnya dengan respon dari user yang menggunakan sistem kasir, dalam sistem penggajian staff yang terlibat tidak memiliki kendala dalam proses adaptasi sistem yang baru. Secara teknis user mampu untuk mengoperasikan sistem yang baru, namun dikarenakan masih terdapat kekurangan di berbagai hal serta belum terintegrasinya data maka proses implementasi tidak dapat berjalan lancar hingga selesai.

“Kalau sistem kan basicnya pakai data karyawan di LPSDM ya NPP, namanya terus unit, lha kalau di gaji itu ada yang masuknya kontrak dulu di unit ini terus gajinya sekian, itu kan yang nentuin juga di bagian gaji. Ngeklik klasifikasinya itu harus manual satu satu, itu yang agak sulit ketika harus pakai yang sistem penggajian.” (Bagian gaji)

Sikap terbuka juga ditunjukkan oleh bagian programmer yang ditunjuk oleh pimpinan saat itu untuk membuat sistem baru. Meskipun dalam prosesnya terdapat beberapa kendala namun programmer dapat menjalankan tugas yang diberikan dan juga mau berkoordinasi dengan pihak-pihak terkait untuk perkembangan sistem.

“saya diminta pak rector buat sistem, mungkin dalam perjalanan itu 70% itu hampir jadi terus sekarang diganti.”

“kita koordinasi antara Bu Susana sebagai KA BAK waktu itu sama mbak novi yang handle gaji karyawan dan mbak siska handle gaji dosen dan Jafa.” (Bagian sistem)

“Dari yang buat sistem ya terbuka.” (Bagian gaji)

Proses dalam membuat sistem gaji pada saat itu programmer diberi kebebasan dalam mengembangkan program namun masih tetap sesuai dengan pola yang diinginkan oleh atasan.

Keterlibatan karyawan juga menjadi point penting dalam proses implementasi. Pada proses ini, user terlibat aktif dalam diskusi baik antar user maupun dengan pihak pimpinan terkait ketersediaan data maupun kendala-kendala yang dihadapi. Komunikasi yang baik diharapkan mampu membantu proses transfer ilmu antara satgas

dan user, seperti yang diungkapkan (Ni'mawati & Zaqiah, 2020) bahwa dengan adanya komunikasi akan terjadi kesamaan pendapat antar warga masyarakat tentang inovasi.

“Cuman ada omongan saja dari LPSDM caranya seperti ini, mbuatnya seperti ini terus dari LPSDM cuman minta data dari BAK untuk urutannya karena ada klasifikasi khusus.” (Bagian gaji)

“jadi kemarin dikumpulkan ketemu pak rektor dengan LPSDM hanya membahas penampilan strukturalnya saja.” (Bagian gaji)

Sedangkan dari pimpinan menjelaskan dalam proses *trial and error* para user akan dilibatkan sehingga dapat dimintai masukan yang dapat menyempurkan sistem baru.

“BAK tentu yang akan dimintakan reviewnya terus setelah itu akan ada perbaikan lagi terus akan digunakan termasuk di implementasikannya ke unit-unit ya kalau anggaran, maksudnya nanti ada proses keterlibatan mereka untuk dimintai masukan.” (WR II)

Banyak penelitian terkait proyek teknologi informasi yang menyebutkan salah satu faktor kegagalan dalam penerapan teknologi informasi adalah kurangnya keterlibatan dari pengguna (Agustiawan, 2011). Oleh karena itu, sudah seharusnya pimpinan memperhatikan keterlibatan setiap user yang terlibat dalam proses implementasi sistem baru, sehingga menambah peluang kesuksesan proses perubahan sistem dalam suatu organisasi.

4.7. Tantangan dan Hambatan Dalam Proses Penerapan Inovasi Teknologi Informasi

Tantangan untuk terus berinovasi tidak hanya datang kepada manusia secara individu namun juga merambah hingga ke lingkup organisasi (Riyadi & Huseini, 2019). Hal ini dirasakan pula oleh Universitas X, dimana dengan adanya transformasi digital menuntut Universitas X untuk terus bergerak memberikan inovasi agar dapat terus bersaing dengan perguruan tinggi lainnya. Dalam prakteknya, setiap perubahan yang terjadi akan memberikan dampak bagi setiap orang yang terlibat di dalamnya. Salah satu yang menjadi perhatian utama yaitu adanya hambatan-hambatan dalam proses penerapan inovasi tersebut. Hambatan dan tantangan jika tidak segera diatasi maka dapat menjadi ganjalan bagi organisasi baik di masa sekarang maupun di masa depan. Universitas X saat ini sedang berproses dalam menerapkan inovasi di sistem keuangan juga mengalami beberapa kendala, ketika akan berpindah dari cara kerja yang lama ke yang baru ada beberapa hal yang perlu disesuaikan.

4.7.1 Sistem Kasir

Proses implementasi sistem baru terjadi di bagian kasir, dimana dalam tahap penerapan sistem baru muncul beberapa kendala yang akhirnya menghambat keberlanjutan dari tahap implementasi tersebut.

“Tenaganya cuman satu tapi harus ngerapel dua kan waktunya jadi berlomba lomba, sedangkan kita selesai yayasan belum selesai, lha itu bikin gak bisa sinergi. (Bagian pembukuan)

“Ada tawaran sistem kalau mau bisa dipakai, tapi itu kan baru awal pembenahan baru ninput tapi sepertinya tenaganya itu yang belum bisa karena disambi dua.” (Kepala biro keuangan)

Hasil wawancara pada bagian pembukuan menyebutkan bahwa sistem kasir yang baru dianggap sudah lengkap dan dapat dijalankan, namun dalam proses perpindahan sistem yang lama ke yang baru, user masih harus menjalankan kedua sistem yang ada sehingga dibutuhkan waktu yang cukup banyak untuk dapat menyelesaikan proses input data. Hal lain yang menjadi kendala adalah banyaknya user yang terkait dalam proses implementasi data sehingga dibutuhkan keseragaman input data agar sistem yang baru dapat diproses lebih lanjut, namun dalam prakteknya beberapa user dianggap lamban dan tidak ada progres dalam menginput data sehingga berpengaruh terhadap user lain.

“Menurutku kurang koordinasi, harusnya yayasan yang pegang kendali tapi sepertinya yayasan tidak semangat. Kendala yang kedua unit-unit juga begitu.” (Bagian pembukuan)

Kurangnya koordinasi antar beberapa pihak yang terkait juga menghambat perkembangan proses implementasi sistem. Bagian pembukuan beranggapan bahwa yayasan seharusnya dapat memegang kendali terhadap setiap proses yang terjadi sehingga terjadi perubahan yang signifikan yang dapat menyempurnakan sistem yang baru.

Pada saat penerapan K-system, selain biro administrasi keuangan terdapat juga unit lain yang diberikan akses untuk menginput sendiri transaksi keuangannya namun meskipun sudah disediakan PKWT untuk membantu proses input data, pada akhirnya tidak ada progres dari unit lain juga.

“Kayak CLT kan nanti bisa proses sendiri” (Kepala biro keuangan)

Dari kepala biro keuangan menyoroti adanya perbedaan akun menjadi salah satu kendala lamanya proses implementasi sistem. Kode akun yang digunakan sejak intranet, berubah intranet A hingga K-system menggunakan kode akun yang berbeda. Hal ini

selain memperlambat user dalam penginputan data pencairan karena harus mengingat kode yang berbeda-beda untuk setiap transaksi, dari sisi yayasan sebagai pengguna laporan keuangan mengalami kesulitan juga karena data yang di input oleh kasir tidak dapat langsung di export ke program GL yang masih digunakan oleh yayasan untuk mengolah laporan keuangan.

“Karena akunya beda kesulitannya disitu, kalau akunya sama kan tinggal di export saja masuk semua tinggal nerusin. Di yayasan ini kan pakai windows sudah dua entry, karena akunya sama tidak merubah GL yang lama tapi diperbarui”

“Nah kemarin kan ganti akun, jadi belum hapal akun ini sekarang akunya apa ya, masih penyesuaian.” (Kepala biro keuangan)

Terlepas dari berbagai kendala teknis yang dihadapi oleh user, pada akhirnya yang menjadikan suatu sistem baru tidak dapat dilanjutkan adalah adanya perubahan struktur organisasi itu sendiri. Pada saat penelitian ini dilakukan terjadi perubahan kepemimpinan di Universitas X, hal tersebut juga disebutkan oleh beberapa user bahwa walaupun sistem yang baru sudah bisa berjalan namun pada akhirnya dihentikan karena kebijakan pimpinan yang baru.

“Ksystem sebenarnya sudah lengkap menunya tinggal minta dibukakan saja, sayangnya rektor yang baru tidak mau melanjutkan ya sudah harus berhenti.” (Bagian pembukuan)

“Sebetulnya rektorat yang sekarang belum lihat programnya seperti apa tapi kalau tidak salah dari Pak A bilang ya nanti di gaji pelan-pelan dibuatkan system yang baru, yang sesuai, tapi ya kurang tau juga mbak.” (Bagian gaji)

Sedangkan dari pihak pimpinan menjelaskan alasan diberhentikan sistem yang sedang berjalan salah satu alasannya adalah sistem yang ada merupakan software external sehingga proses pemeliharaan serta pengembangannya akan tergantung pada pihak luar, serta data yang berasal dari sistem ini tidak dapat langsung terintegrasi dengan basis data Universitas X sehingga jika kedepannya akan ada pengembangan, dikhawatirkan data yang ada tidak dapat disinkronkan.

“Ksystem dan GL itu platform yang lain nggak bisa di konek'kan langsung gitu lho. Kalau dipaksakan mungkin harus ada data base yang beda mestinya ya, jadi kalau di integrasikan data base'nya tidak bisa tidak mau, termasuk jangka panjang pengembangan sistem, jadi

kalau kedepan ada kebutuhan data apakah bisa disesuaikan atau enggak.” (WR II)

4.7.2 Sistem Penggajian

Hambatan ini bukan hanya berasal dari penerapan program yang baru namun juga kendala yang dihadapi ketika sistem kerja yang dilakukan masih manual.

“Kalau dulu slip gaji manualnya tidak pakai rumus, jadi bikin slipnya sampai 400 kotak-kotak, misalkan sheet ini sama dengan sheet ini diambil satu-satu”

“Kemudian yang kedua untuk pengirimannya, kalau dulu pada kesini datang diprintkan satu-satu dikasih satu-satu” (Bagian gaji)

Seperti yang diungkapkan oleh bagian gaji, kendala yang dihadapi saat awal masih belum menggunakan sistem adalah proses mengolah data gaji yang masih manual sampai dengan proses pengiriman slip yang harus di print satu-satu dan diberikan langsung ke setiap karyawan yang datang. Hal ini berdampak pada proses pengolahan data yang lama dan juga menumpuknya berkas slip gaji di bagian gaji yang harus menunggu karyawan datang untuk mengambil.

Sistem baru kemudian dicoba diterapkan dalam bagian gaji dimana tersedia suatu sistem yang diharapkan semua data dapat terintegrasi sehingga dalam proses penggajian tidak perlu lagi di input satu-satu data yang ada, namun dalam perjalanannya masih terdapat beberapa kendala dalam proses implementasi sistem tersebut.

“Kalau itu data yang masuk di penggajian hanya data gaji karyawannya saja sama tunjangan, terbantunya kalau tunjangan anak si A sudah lebih dari 21 tahun itu ketahuan, jadi harus buat surat perpanjang lagi.

Jadi untuk system dari Pak Ridwan kalau dibagian gaji hanya terbantunya reminder saja untuk tunjangan anak sama bisa ngecek nomer KTP, nomer KK untuk BPJS.”

“Belum bisa, karena yang dibuatkan ini baru table pendapatan sedangkan table pengurangannya malah pengennya di upload satu-satu dibuatin excel, ya sama aja kayak manual kan jadinya.” (Bagian gaji)

Bagian penggajian menyebutkan bahwa data yang diperlukan belum sepenuhnya masuk pada sistem yang baru, selain itu data yang masuk ke sistem penggajian belum dapat terintegrasi ke unit-unit lain yang membutuhkan. Disatu sisi pihak LPSDM yang

seharunya menjadi sumber informasi data kepegawaian belum mampu untuk memenuhi target tersebut.

“Kecuali dari LPSDM sudah langsung membantu yang bagian gaji nginputnya seperti misal dosen pakainya langsung klasifikasi calon dosen jadi dia ada tabel khusus setelah unit ada tabel klasifikasi dosen, lha itu langsung ngelink kepunyaaku jadi kalau gitu aku gak perlu mindah mindahin lagi. Terus misal masuknya kontrak, berarti di gaji juga langsung masuk di tabel gaji yang kontrak. Kalau yang kemarin itu pengembangannya adalah aku yang masukin sendiri, itu malah agak repot jadi dua kali kerja gitu lho. LPSDM gak mau nginput alesannya kerjanya sudah banyak mesti gitu.” (Bagian penggajian)

Fokus pekerjaan yang terbagi dua menjadi kendala bagi user ketika proses perubahan sistem. Kewajiban untuk tetap menyelesaikan pekerjaan menggunakan cara lama namun juga berjalan beriringan dengan proses input data untuk proses sistem baru menyita banyak waktu dan tenaga dan pada akhirnya proses implementasi berjalan lambat.

“Kalau datanya diselesaikan dulu yang di BAK dan LPSDM problemnya adalah waktu dan juga mereka sudah fokus ke pekerjaan masing-masing. Butuh tenaga ekstra karena kerja dua kali” (Bagian sistem)

Bagian sistem juga mengkonfirmasi bahwa dibutuhkan tenaga dan waktu yang ekstra untuk dapat berjalan dengan dua cara kerja.

Sedangkan dari pihak yayasan yang diwakili oleh kepala biro keuangan sebagai narasumber dalam penelitian ini menyatakan bahwa programmer yang ditunjuk untuk membuat sistem penggajian dianggap kurang mampu menerjemahkan keinginan dari pihak keuangan kedalam bahasa program. Secara garis besar programmer dapat membuat sistem sesuai alur yang di inginkan oleh bagian keuangan, namun karena programmer tidak memiliki dasar latar belakang pendidikan yang berhubungan dengan keuangan menjadikan kendala untuk membuat sistem yang dapat mengintegrasikan data karyawan menjadi laporan gaji.

“Kalau digaji sebenarnya mudah tapi kelihatannya IT-nya yang bingung. Bingung bikin sistemnya. Sebenarnya udah tak kasih gambaran munculnya ini, rumusnya ini, tapi mungkin mau bikin kode apa untuk akun ini.”

IT-nya sebenarnya bisa sedikit-sedikit tapi belum nyambung, yang dimaksud itu belum bisa bikin laporannya. Keuangan pengennya apa tapi mungkin IT-nya masih bingung kodenya-kodenya harus bagaimana.” (Kepala biro keuangan)

4.8. Peluang Dalam Proses Penerapan Inovasi Teknologi Informasi

Teknologi ibarat pedang bermata dua yang dapat memberikan dampak positif namun juga negatif bagi pemakainya. Perubahan sistem yang digunakan oleh Universitas X jika tidak digunakan dengan baik maka akan menimbulkan kendala-kendala bagi penggunaannya, namun jika sistem yang ada dapat dimaksimalkan dengan baik maka akan memberikan kemudahan dalam bekerja.

“karena sistem yang dikembangkan internal jadi harapannya nanti besok-besok ada yang mantainance karena nanti dibawahnya MSI. Terus nanti kedepan kalau ada pengembangan itu bisa dikembangkan internal.” (WR II)

Menurut WR II dengan sistem baru sekarang yang dikelola internal, maka kesempatan untuk dapat mengembangkan sistem lebih luas menjadi sangat terbuka sehingga sistem pun dapat disesuaikan dengan perubahan teknologi, peraturan serta lingkungan.

Penggunaan sistem dalam setiap lini pekerjaan juga berdampak pada terintegrasinya data, baik data karyawan maupun data keuangan. Hal ini memberi dampak positif bagi perkembangan universitas, dimana setiap user dapat mengakses data dengan mudah sesuai dengan keperluannya masing-masing. Pimpinan pun dapat menggunakan data yang ada sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

“nanti tidak cuman keuangan tapi semua sistem universitas akan terhubung terintegrasi dalam satu sistem termasuk keuangan yang salah satu basis datanya nanti dari karyawan itu harus lengkap, betul semuanya, jadi itu nanti yang akan ditarik untuk gaji dan untuk macam-macam yang lain, untuk kebutuhan data yang lainnya.”

“yang paling penting kita tidak cuman input data tapi data juga akan diolah jadi informasi yang dibutuhkan” (WR II)

Selain dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan, sistem yang terintegrasi juga dapat digunakan sebagai kontrol keuangan pada setiap unit, biro maupun fakultas.

“Terus kontrolnya, sekarang kan keterbatasan system sehingga kita misal contoh saja kita tidak pernah tau sisa kas di unit itu berapa karena begitu keluar sudah dianggap biaya, walaupun nanti unit melaporkan sisa saldo LPJ kan tetap saja tidak tercatat sisa saldo itu kecuali dikembalikan ya, tapi ketika uang itu di progdi tidak bisa dicatat. Nah harapannya dengan sistem ini bukannya mau nariki uangnya yang sisa-sisa itu tapi kita juga bisa memantau kegunaan sisa dana itu di unit-unit di progdi. Jadi secara historinya juga kuat, informasinya lebih memenuhi kebutuhan, lebih cepat waktu ya realtime.” (WR II)

Harapan WR II dengan digunakannya sistem yang baru, pihak universitas mampu mengontrol pencairan-pencairan dana yang sudah dikeluarkan sehingga dapat dikelola dengan transparan dan mampu dipertanggungjawabkan oleh pihak-pihak terkait. Perubahan ini juga akan berdampak pada pola kerja dalam menghadapi suatu masalah dan mencari solusi. Proses adaptasi tersebut jika di dampingi dengan pelatihan-pelatihan yang diberikan secara intens maka dapat semakin meningkatkan ketrampilan bekerja para user. Hal senada diungkapkan oleh (Pranata, 2018) bahwa karyawan baru maupun yang sudah berpengalaman perlu untuk mengikuti pelatihan agar dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang selalu berubah karena menyesuaikan dengan kebutuhan pelanggan maupun perkembangan perusahaan. Tuntutan pekerjaan dan lingkungan yang selalu berubah mau tidak mau membuat setiap orang untuk terus bergerak dan melakukan pengembangan diri dan ketrampilan. Organisasi dapat melihat hal tersebut sebagai kesempatan untuk terus melakukan perkembangan baik dari segi sistem maupun sumber daya manusia didalamnya.