

EVALUASI PERGERAKAN *EMERGING OPPORTUNITIES TO BUSINESS TRANSFORMATION*

(Studi Kasus Universitas Terbuka)

Tary Pranoura Harsha

Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada,
Yogyakarta 55281, Indonesia

Email: taryprh@gmail.com

INTISARI

Studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi *reason logic business transformation* belum diterapkan di Universitas Terbuka dan mengevaluasi pergerakan *emerging opportunitiess to business strategic IT* pada Universitas Terbuka. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan studi kasus menggunakan 6 informan dengan metode *purposive sampling*. Teori yang digunakan adalah *goal setting theory* dengan melihat dari dua dimensi. Dua dimensi itu antara lain partisipasi anggaran dan modal psikologi. Partisipasi anggaran yang dilihat adalah bagaimana karyawan di Universitas Terbuka terlibat dalam rapat anggaran yang diselenggarakan setiap tahun satu kali. Sedangkan modal psikologi yang dilihat adalah bagaimana motivasi, optimis, harapan, ketahanan, dan komitmen organisasi tercipta dalam diri karyawan serta pejabat UT untuk tercapainya tujuan organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Universitas Terbuka belum menerapkan *disrupted innovative* sehingga sistem perkuliahan masih belum dinamis, dan sumber daya manusia yang belum memadai sehingga Universitas Terbuka belum dapat mencapai ke tahap *business transformation*. *Disrupted innovative* adalah inovasi yang menggantikan aktivitas-aktivitas lama atau teknologi lama dengan yang baru.

Kata Kunci: *goal setting theory, disrupted innovative, strategic IT*

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi saat ini sudah sangat pesat, ini ditandainya dengan banyak pemanfaatan dan pengelolaan Teknologi Informasi (TI) yang menjadi perhatian di semua bidang dikarenakan nilai aset yang tinggi yang mempengaruhi secara langsung kegiatan dan proses bisnis. Begitu pun bagi sebuah organisasi, teknologi menjadi sebuah kebutuhan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dan memberikan kemudahan.

(Applegate, 2009) menjelaskan bahwa map dampak TI mendeskripsikan ada dua kunci dimensi dari model kinerja bisnis yaitu, strategi dan kapabilitas. Dampak TI dapat digunakan untuk menganalisa dampak dari *single project* atau untuk menganalisa serangkaian proyek pada perusahaan berkembang, strategi tersebut dapat diterapkan dari waktu ke waktu. Ada pun empat kategori dari dampak TI, antara lain: pertama, *local improvement* yaitu mengotomatisasi proses dukungan fungsional. Kedua, *business process design/reengineering* yaitu rekayasa ulang bisnis proses; peluncuran penawaran layanan bersama; implementasi otomasi ERP. Ketiga, *emerging opportunity* yaitu tahap organisasi melakukan penawaran layanan dengan pemantauan jarak jauh; penawaran produk berbasis informasi. Keempat, *business transformation* yaitu bisnis layanan global mendukung bisnis produk inti; bisnis online secara interaktif menjual atau mendukung penawaran layanan fisik atau produk.

Saat ini Universitas Terbuka (UT) dikenal sebagai universitas pelopor dengan sistem pembelajaran terbuka dan jarak jauh berbasis internet. Berbagai inovasi teknologi untuk mendukung proses pembelajaran terus dilakukan UT demi memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Jika kita cocokan dengan konsep dari Applegate mengenai dampak TI terhadap strategi organisasi, UT memasuki kategori tiga yaitu *emerging opportunities* karena UT menerapkan sistem belajar terbuka dan jarak jauh. Disamping itu, ciri-ciri UT sudah ada di tahap *emerging opportunities* karena UT sudah adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan *advancement* atas *opportunities* yang ada yaitu dengan mulai menerapkan MOOCs (*Massive Open Online Course*). Ciri berikutnya, UT sudah memiliki UT TV. UT TV merupakan metamorfosis dari internet TV atau ITV UT sebagai layanan siaran program video yang ditayangkan melalui internet dengan menggunakan saluran You Tube.

Namun, jika dilihat lebih dalam sistem perkuliahan di UT masih belum dinamis, yaitu masih menawarkan modul cetak, peng-inputan nilai yang belum terintegrasi, serta mewajibkan tatap muka setidaknya empat kali dalam satu semester. Padahal seharusnya, dengan tingkat adopsi teknologi informasi di UT yang sudah tinggi, UT tidak lagi menerapkan hal-hal yang sifatnya fisik, manual, dan tatap muka seperti perguruan tinggi negeri maupun swasta pada umumnya.

TELAAH LITERATUR

Goal Setting

Goal setting theory merupakan bagian dari teori motivasi (Locke, 1968). Teori ini menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya. Sedangkan variabel partisipasi anggaran, *psychological capital* dan komitmen organisasi sebagai faktor penentunya. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

1. Partisipasi anggaran

Partisipasi merupakan suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh beberapa pihak dalam suatu organisasi dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya.

Partisipasi anggaran adalah tahap partisipasi pegawai dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban (Nurchayani, 2010).

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja aparat pemerintah akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka pegawai akan menginternalisasikan tujuan atau

standar yang ditetapkan, dan pegawai juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1975 dalam Soleha dkk., 2013).

2. *Psychological capital*

Psychological capital merupakan sebuah kemampuan yang dapat dilatih dan dimiliki oleh semua orang. *Psychological capital* (PsyCap) adalah keadaan perkembangan psikologi individu yang positif, yang dicirikan oleh:

a. *Self-efficacy*

Kepercayaan (*self-efficacy*) sebagai keyakinan individu tentang kemampuannya untuk menggerakkan motivasi, sumber daya kognitif, dan program tindakan yang diperlukan untuk berhasil dalam melaksanakan tugas tertentu dan dalam konteks tertentu (Stajkovic dan Luthans, 1998 dalam Soleha dkk., 2013). Orang yang memiliki *self-efficacy* cenderung percaya pada kemampuan yang ada pada dirinya sehingga dapat menggerakkan motivasi, sumber daya kognitif yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan dari tugas yang dibebankan (Rego dkk., 2010 dalam Soleha dkk., 2013).

b. *Optimism*

Optimis adalah individu yang berharap bahwa hal-hal baik akan terjadi padanya, tidak mudah menyerah dan biasanya cenderung memiliki rencana

tindakan dalam kondisi kesulitan apapun (Rego dkk.,2010 dalam Soleha dkk., 2013). Luthans dkk., (2007) mendefinisikan optimisme sebagai model pemikiran dimana individu mengatribusikan kejadian positif ke dalam diri sendiri, bersifat permanen dan penyebabnya bersifat *pervasive* serta dilain hal menginterpretasikan kejadian negatif kepada aspek eksternal, bersifat sementara atau temporer dan merupakan faktor yang disebabkan oleh situasi tertentu.

c. **Hope**

Hope (harapan) merupakan suatu kondisi motivasi yang positif berdasarkan perasaan sukses (energi yang didorong oleh tujuan) dan adanya jalan (perencanaan untuk mencapai tujuan) (Snyder dkk., 1991 dalam Soleha dkk., 2013). Luthans dkk., (2007) menyatakan bahwa *hope* merupakan suatu kognitif atau proses berpikir dimana individu mampu menyusun kenyataan dengan tujuan dan harapan yang menarik atau menantang dan pada akhirnya mendapatkannya dengan cara determinasi *self-directed*, energi, dan persepsi kontrol internal.

d. **Resilient**

Orang yang memiliki *Resilient* atau ketahanan adalah orang yang mampu mengatasi ketidakpastian serta kegagalan dari tugas yang diberikan (Rego dkk, 2010 dalam Soleha

dkk.,2013). Ketahanan adalah kapasitas psikologis yang positif yang mendorong seseorang akan bangkit kembali dari ketidakpastian atau kegagalan maupun tambahan tugas yang dibebankan (Luthans dan Jensen, 2007).

e. **Komitmen organisasi**

Menurut Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011, kinerja/prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS (Pegawai Negeri Sipil) pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.

Dalam PP No. 46 Tahun 2011, sasaran kerja pegawai (SKP) meliputi kualitas, kuantitas, waktu dan biaya. Sedangkan menurut Robbins (2002) mengatakan hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini

berkaitan dengan bentuk keluaran.

- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

METODA PENELITIAN

Sumber Data

Dalam melakukan wawancara, informan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu orang-orang yang merupakan pejabat atau karyawan yang terlibat dalam proses *strategic IT*, antara lain:

1. Kasubag bidang keuangan
2. Kasubag puskom
3. Kepala seksi perencanaan dan pengembangan sistem
4. Mantan kepala seksi perencanaan dan pengembangan sistem
5. Asdir I
6. Mantan pembantu rektor I

Jogiyanto (2010) menyatakan bahwa data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber-sumber yang berhubungan dengan pengumpulan data-data yang sebelumnya telah dikumpulkan pihak lain atau data publikasi. Adapun sumber data sekunder yang akan diperlukan dalam penelitian ini adalah:

1. Dokumen kebijakan terkait *strategic IT*.
2. Literatur terdahulu tentang *strategic IT* yang menunjang penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Menurut Yin (2012) teknik pengumpulan data yang digunakan dalam sebuah penelitian adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung kepada pihak-pihak yang memiliki informasi dan kewenangan untuk memberikan data terkait dengan penelitian (Moleong, 2012). Tujuan wawancara adalah untuk memperoleh informasi mengenai *strategic IT* dan indikasi dari setiap tahapan dampak TI pada strategi di UT.

2. Dokumentasi

Metode ini dilakukan dengan mempelajari data dan informasi yang relevan dengan penelitian yang diperoleh dari objek penelitian.

3. Observasi langsung

Observasi langsung menurut Yin (2012) menjelaskan bahwa suatu metode yang dilakukan dengan pengamatan langsung. Peneliti melakukan kunjungan lapangan terhadap objek penelitian, yaitu pada bagian puskom (pusat komputer), bauk (bagian keuangan) yang berada di UT. Observasi ini bertujuan untuk memberikan informasi tambahan bagi peneliti.

Wawancara dilakukan pada para pejabat atau karyawan yang mengelola TI di UT yang telah ditentukan

dengan menggunakan teknik wawancara semistruktur, dan menggunakan *purposive sampling*. *Purposive sampling* diambil dari kriteria tertentu yang ditentukan oleh peneliti, yaitu informan memiliki pengalaman dibidang TI, dan terlibat langsung dalam penyusunan *strategic IT*.

Sedangkan dokumentasi data dilakukan dengan menganalisis dan mempelajari dokumen serta informasi yang relevan dan valid terhadap masalah penelitian. Dokumen tersebut berupa aplikasi yang diterapkan di UT dan dokumen pendukung lainnya.

Teknik Analisis Data

(Moleong, 2012) mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan prosedur analisis yang tidak menggunakan prosedur analisis statistic atau prosedur analisis kuantifikasi lainnya. Langkah-langkah dalam menganalisis data, antara lain:

1. Classifying

Setelah peneliti mendapatkan hasil jawaban dari informan, data kemudian diklasifikasikan atau digolongkan menurut masalahnya. Dalam proses *classifying* ini dilakukan peneliti setelah melakukan wawancara kepada masing-masing informan.

2. Coding

Kemudian data yang sudah dikelompokkan akan diberikan kode atau symbol untuk setiap data yang termasuk dalam kategori jawaban yang sama.

3. Editing

Setelah melakukan *coding*, data yang ada akan peneliti pelajari, peneliti baca, dan peneliti telaah lagi kemudian akan disortir untuk dimasukkan kedalam kelompok tertentu untuk memudahkan pengolahan data.

4. Interpreting

Setelah data telah melalui seluruh tahapan di atas kemudian akan dianalisa dan diinterpretasikan serta berupa ya mencari jalan pemecahannya dan akhirnya ditarik suatu kesimpulan.

HASIL ANALISIS DAN DISKUSI

Deskripsi Temuan

Dari hasil penelitian ini akan diketahui bahwa bagaimana pandangan informan terhadap *strategic IT* yang sedang diterapkan pada Universitas Terbuka. Pertimbangan-pertimbangan yang dilakukan responden ini tentu berdasar atas permendikbud No. 109/2013, visi misi Universitas Terbuka, pengetahuan dan pemahaman mereka mengenai bidang masing-masing. Pertimbangan ini tidak hanya hadir dari diri mereka sendiri, namun dari lingkungan sekitar, dan juga kondisi IT saat ini.

Hal ini dirasa sangat penting untuk dikaji lebih dalam karena responden adalah sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk terlaksananya *strategic IT* yang sedang berkembang pesat. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan studi kasus. Peneliti melakukan wawancara, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan metode semistruktur yang didasarkan *study context* sesuai dengan

variabel yang ada pada *goal setting theory* yaitu partisipasi anggaran, dan modal psikologi. Peneliti pun mendokumentasi terkait dokumen seperti kebijakan organisasi mengenai sistem, aplikasi yang mendukung.

Diskusi dan Pembahasan

Hasil temuan menunjukkan bahwa UT belum mampu mencapai ke tahap *transformation business* (TB) dengan dinamis yang mengakibatkan belum bisa memenuhi ekspektasi sebagaimana harusnya universitas terbuka. Belum mampunya mencapai ke tahap TB dikarenakan UT masih kekurangan SDM yang memadai terkait *proctoring online*, kurangnya sifat terbuka dari para pejabat dan pegawai UT dikarenakan sifat sistem pendidikan UT yang luas, yaitu jarak jauh yang tersebar di 22 negara sehingga sulit untuk mencapai TB.

Tabel 2.1 Kategori dari Dampak TI

Kategori Dampak TI	Deskripsi
Perbaikan Lokal Contoh Proyek: fungsi secara otomatis mendukung proses (missal: penggajian, penganggaran); TI mendukung untuk proyek tim atau bisnis inteligen untuk keputusan lokal.	Pembayaran online melalui ATM, dan kartu kredit. APEL (Aplikasi Penganggaran dan Pelaporan) MAPAN (Manajemen Penganggaran) MATAKU (Manajemen Data Keuangan) PUSMINTAS (Pusat Penjaminan Kualitas) STIBA (Sistem Akuntansi)

Kategori Dampak TI	Deskripsi
	Instansi Berbasis Akrual). <i>Digital learning materials accessible via Virtual. Reading Room in the Digital Library</i> Registrasi online (<i>sro.ut.ac.id</i>) <i>Cloud Computing</i>
Desain Bisnis Proses Contoh Proyek: rekayasa ulang proses bisnis, peluncuran penawaran layanan bersama; ERP atau mengusahakan pelaksanaan penjualan otomatisasi.	<i>Office 365 for students: email account, MS office, cloud storage.</i> <i>Free Internet access for students via wifi.id</i> <i>Official launch of four SI Fully online (Bachelor Programs).</i> <i>Official launch of UT Online mobile via Google Apps.</i> <i>Downloadable digital learning materials</i> <i>Interactive Digital learning materials</i>
Munculnya Peluang Contoh Proyek: pemantauan penawaran layanan secara jarak jauh; produk berbasis	Adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan <i>advancement</i> atas <i>opportunities</i> yang ada. Mempelajari pengawasan ujian

Kategori Dampak TI	Deskripsi
informasi.	<i>online based internet.</i> Mulai menerapkan <i>MOOCs</i> Mempelajari <i>Stackable Courses</i> <i>Web-based UT TV & UT Radio</i> Portal Guru Pintar Online (GPO)
Transformasi Bisnis Contoh Projek: bisnis pelayanan global mendukung bisnis produk inti; bisnis online secara interaktif menjual atau mendukung penawaran produk layanan fisik.	Di mana bisnis mengikuti teknologi informasi yang muncul. UT telah melakukan perubahan kegiatan perkuliahan dengan yang sebelumnya manual menjadi berbasis teknologi informasi.

Dengan sifat sistem pendidikan UT yang jarak jauh, yaitu tersebar di 22 negara membuat pegawai atau pejabat di UT cenderung belum memiliki sifat “terbuka” atau *disrupted innovative* yang mengakibatkan UT sulit untuk bisa mencapai ke tahap *transformation business* (TB). Ujian online sudah UT terapkan, namun dari pihak UT masih harus mengirimkan orang dalam (UT) ke setiap daerah yang akan melaksanakan ujian. Biaya untuk mengirimkan orang dalam (UT) tidak sedikit, UT harus mengeluarkan sejumlah Rp. 7 milyar dalam setiap

ujian dan setahun ada empat kali ujian. Dengan adanya pengawasan ujian *online based internet* tanpa ‘pengawas’ diharapkan UT dapat memberikan *excellent service*, selalu dapat menjangkau mahasiswa yang pelosok. Kendala yang dihadapi untuk mencapai pengawasan ujian *online based internet* selama ini adalah UT masih membutuhkan SDM yang memadai, yang ahli dalam bidang *proctoring online*. *Proctor* yang ada pada saat ini sudah mengikuti standar sebagaimana mestinya, namun untuk menyelaraskan dengan server lainnya yang belum bisa UT lakukan, karena SDM untuk mengembangkan *proctor* ini terbilang sulit.

Implikasi Manajerial

Penelitian ini menjelaskan evaluasi mengenai bagaimana *strategic IT* dengan menggunakan tahapan dari Applegate (2009) yaitu organisasi memiliki empat tahapan dalam mencapai tujuan. Tahap pertama, *incremental improvement* yaitu UT sudah memiliki berbagai aplikasi yang dapat saling terintegrasi sehingga mendukung fungsi operasi di UT. Tahap kedua, *business process design* yaitu mahasiswa dapat mengunduh materi perkuliahan dengan online secara gratis, dan adanya belajar secara interaktif melalui web UT. Tahap ketiga, *emerging opportunities* yaitu UT sudah mendapatkan penawaran atau permintaan jasa dari pemerintah dan pihak lain, UT sudah memulai mempelajari *proctoring online*, menerapkan *moocs*, dan mempelajari *stackable course* yang saat ini sudah mulai banyak diterapkan di universitas terbuka di luar negeri.

Tujuan dari map dampak TI terhadap strategik organisasi adalah menjadi ukuran organisasi untuk mencapai ke tahapan berikutnya sehingga dapat mengatasi masalah-masalah organisasi yang masih menghambat untuk mencapai ke tahap yang lebih tinggi. Dengan demikian, implikasi manajerial dari pengoptimalan map dampak TI terhadap strategik organisasi di UT ini adalah bagaimana perusahaan dapat memperbaiki atau menambah SDM yang memadai, dan para pegawai atau pejabat memiliki sifat *disrupted innovative* sehingga dapat memenuhi ekspektasi masyarakat khususnya mahasiswa terhadap universitas terbuka di Indonesia yang selaras dengan visi dan misi UT itu sendiri, yaitu mengembangkan program pendidikan akademik dan profesional sesuai dengan kebutuhan nyata pembangunan yang belum banyak dikembangkan oleh perguruan tinggi lain, serta mengkaji dan mengembangkan sistem PTTJJ.

Menurut (Locke, 1968) *goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori ini menjelaskan mengenai motivasi seseorang untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam *goal setting theory* ada dua dimensi yang mempengaruhi seorang pegawai dalam mencapai tujuan, yaitu partisipasi anggaran dan modal psikologi. Karena kurangnya SDM yang memadai terkait *proctoring online* berdampak pada proses penyusunan tujuan UT ke tahap berikutnya.

Hal ini pun didukung oleh sifat UT yang memiliki sistem perkuliahan manual sehingga UT belum memiliki sifat *disrupted innovative*. Menurut Christensen dan Bower (1998) dalam Yu dan Hang (2010) *disruptive innovation* adalah inovasi yang membantu menciptakan pasar baru, mengganggu atau merusak pasar yang sudah ada, dan akhirnya menggantikan teknologi terdahulu tersebut. Inovasi disruptif mengembangkan produk atau layanan dengan cara yang tidak diduga pasar, umumnya dengan menciptakan konsumen berbeda pada pasar yang lama. *Disruptive innovation* dapat digunakan untuk memecahkan kejenuhan, mencairkan status quo, men-challenge ketidakadilan *systemic*, menggantikan kekuasaan yang korup, menghentikan monopoli dan kartel pasar tersebut. Hal ini terjadi pada UT dimana UT belum ter-*disrupted innovative* yaitu masih banyak aktivitas-aktivitas fisik yang UT terapkan, seperti sistem perkuliahan yang masih menggunakan bahan ajar cetak modul, masih menggunakan ujian tertulis, dan menggunakan soal-soal lama.

SIMPULAN

Kesimpulan

Pengembangan strategi yang efektif menjadi penting bagi UT. Seiring dampak TI yang berkembang di universitas terbuka dunia, strategi TI akhirnya mendapat perhatian yang lebih di dunia pendidikan. Namun demikian, sebagian besar organisasi masih dalam tahap pertengahan belajar bagaimana mengembangkan strategi TI yang efektif dan menyinkronkannya dengan strategi bisnis secara keseluruhan. Mendapatkan

keseimbangan antara berbagai cara TI dapat digunakan untuk mempengaruhi bisnis merupakan tantangan yang konstan bagi para pejabat UT. Meskipun belum mendapatkan SDM yang dapat mengembangkan *proctoring online* dan UT masih belum ter-*disrupted innovation* namun seiring waktu kemungkinan akan disempurnakan dan lebih terintegrasi.

Dampak TI pada strategi organisasi dari Applegate merupakan suatu pendekatan, konsep mengenai bagaimana TI dapat berdampak terhadap organisasi. Dampak TI pada strategi organisasi dapat membantu organisasi untuk mengukur sejauh mana TI dalam organisasi itu sudah berjalan. Semakin tinggi tingkat adopsi TI dalam organisasi maka semakin baik pula reputasi organisasi. Pergerakan di UT dari tahap *emerging opportunities* ke tahap *transformation business* sudah cukup baik, karena para pejabat dan karyawan UT selalu memantau dan terus mengembangkan TI.

Penelitian ini pun bertujuan untuk mengidentifikasi *reason logic* mengapa UT belum dapat mencapai tahap *transformation business*. Belum tercapainya *transformation business* pada UT dikarenakan UT masih mencari SDM yang tepat untuk mengembangkan *proctoring online* yang mengakibatkan terhambatnya pelaksanaan ujian *online based internet* dan UT belum memiliki sifat yang *disrupted innovation* yaitu aktivitas-aktivitas lama yang masih UT terapkan seperti UT masih menggunakan bank soal lama, sistem tes yang masih manual, masih menerapkan ujian tulis, dan bahan ajar cetak sehingga UT belum dapat

mencapai tahap *transformation business*.

Berdasarkan analisis data yang terkumpul dapat disimpulkan bahwa dampak dari kurangnya SDM, materi kuliah di UT belum dinamis sehingga sifat UT yang belum ter-*disrupted innovative* maka saat ini UT hanya mampu berada ditahap *emerging opportunities*. Ini berarti UT belum dapat memenuhi ekspektasi masyarakat khususnya calon mahasiswa diluar sana.

Rekomendasi

Rekomendasi yang diberikan penelitian ini, antara lain:

- a. UT harus segera melakukan pelatihan, atau memberikan kesempatan pada pegawai untuk mempelajari lebih jauh mengenai *proctoring online*.
- b. UT sebaiknya mencoba untuk *disrupted innovative*, sehingga sistem perkuliahan di UT dinamis.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari kekurangan dan hambatan yang dihadapi oleh peneliti pada saat melakukan penelitian. Keterbatasan tersebut, antara lain:

- a. Penelitian hanya dilakukan di UT pusat, yaitu di Tangerang Pondok Cabe.
- b. Informan yang diwawancarai hanya dari pihak pelaksana sistem, bagian keuangan, dosen dan mantan pejabat di UT yang masih aktif di UT.
- c. Adanya penelusuran dokumen yang terbatas.
- d. Pembahasan yang dilakukan hanya dampak TI pada strategi organisasi

tidak mencakup pada tata kelola organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Applegate, Lynda M. 2009. *Corporate Information Strategy And Management*. Eight Edition. New York: The Mc-Graw-Hill Companies.
- Ayuningtyas. 2013. *Perencanaan Strategis Untuk Organisasi Pelayanan Kesehatan*. Edisi I. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Baartogtokh, Baljir., King Andrew A. 2015. How Useful Is Theory of Disruptive Innovation. *MIT Sloan, Management Review*. Vol.57, No.1.
- Brownell, P., & Morris Mc Innes. 1986. Budgetary Participation, Motivation, and Performance. *The Accounting Review*, Vol.61, No.4, October 1986 page 587-600.
- Christensen, Clayton, M. 1998. Disruptive Technologies: A Credible Threat to Leading Programs in Continuing Medical Education. *The Journal of Continuing Education In Health Professions*, Vol.18, pp. 69-80.
- Croteau, Anne Marie., Bergeron, Francois. 2001. An Information Technology Trology: Business Strategy, Technological Deployment and Organizational Performance. *Journal of Strategic Information Systems* 10 77-99.
- Gottschalk, P. The changing roles of IT Leaders. 2001. *Strategic Information Technology: Opportunities for Competitive Advantage*. Idea Group Publishing.
- Jogiyanto, Hartono M, 2005. *Sistem Informasi Strategik*. Yogyakarta. Penerbit: ANDI Yogyakarta. Edisi Kedua.
- Khabib, M. et al. 2013. Information and Communication Technology. *In International Conference, ICT-EurAsia*. Yogyakarta: Springer Science and Business Media.
- Keyes, J. 2005. *Implementing The IT Balanced Scorecard First Edit*. London: Auerbach Publications.
- Locke, E. A. 1968. *Toward A Theory Of Task Motivation And Incentives*. Organizational Behavior and Human Performance, 3, 157-189.
- Luftman, Jerry. 2005. Key Issues for IT Executives 2004. *MIS Quartely Executive* Vol.4 No.2.
- Luthans, Fred. dkk. 2007. *Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, Fred. Dkk. 2007. Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. vol 60 , pp. 541-572. Blackwell Publishing.
- Moleong, Lexy J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. Edisi Revisi.
- Nurcahyani. 2010. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai*

- Variabel Intervening*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Peraturan Pemerintah No. 46. 2011. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Jakarta.
- Riege, Andreas M. 2003. Validity and Reliability Test in Case Study Research: A Literature Review with hands-on Applications for Each Research Phase. *Qualitative Market Research: An International Journal* 6 (2):75-86.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Perilaku Organisasi : Konsep-Kontroversi-Aplikasi*, Jakarta: Prehallindo.
- Rogers, Everett, M. 1979. *Diffusion Of Innovations*. Third Edition. Stanford, California.
- Smith, dkk., 2007. Developing Information Technology Strategy for Business Value. *Journal of Information Technology Management* ISSN #1042-1319.
- Snyder, C.R., Shorey, H.S., Cheavens, J., Pulvers, K.M., Adams III, V.H., & Wiklund, C. 2002. Hope and Academic Success in College. *Journal of Educational Psychology* 4, 820-826.
- Soleha, N, Galih, & Tansil, L. 2013. The Effect Of Budgetary Participation On Job Performance With Psychological Capital And Organizational Commitment As An Intervening Variable (Empirical Study On Dinas Pendapatan Dan Pengelolaan Keuangan Daerah Districts Of Lebak). *Prosiding Simposium Nasional Akuntansi XVI – Manado*.
- Venkatraman, N., Henderson, John C. 1998. Real Strategies for Virtual Organizing. *Sloan Management Review* Fall 1998.
- Ward, J., Peppard, J. 2002. *Strategic planning for Information Systems*. Third Edition. England: John Willey & Sons, Ltd, West Sussex.
- Yin, R.. 2012. *Studi Kasus Desain dan Metode II th.*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yu, Dan and Hang, Chang Chieh. 2010. A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, 435–452.