

## Analisis Pengembangan Manajemen Perubahan dalam Upaya Meningkatkan Efektivitas Penerapan Enterprise Resource Planning (Studi Kasus Pada PT.INDAKO BINJAI)

Elsa Mayori<sup>1</sup>, Nuri Aslami M.SI<sup>2</sup>  
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Medan, Sumatera Utara

### Abstrak

Enterprise Resource Planning (ERP) merupakan sistem yang besar dan kompleks karena berkaitan dengan proses bisnis dalam organisasi. Proyek implementasi (penerapan) sistem ERP itu berbeda dengan proyek implementasi sistem informasi lainnya [Davenport, 2000]. Diantara perbedaannya yang utama adalah skalanya, kompleksitasnya, dampak organisasinya, biaya yang dibutuhkan untuk proyek ini serta dampak-dampak lain yang akan dirasakan jika proyek ini tidak sukses. Hasil penelitian diharapkan menjadi pertimbangan langkah-langkah manajemen perubahan yang dapat mempengaruhi efektivitas dalam penerapan ERP di Direktorat Keuangan PT.Indako. Peneliti menggunakan model manajemen perubahan ADKAR dari Jeffrey M. Hiatt (Hiatt, 2006) sebagai rujukan kajian dan menggabungkannya dengan kerangka DICE untuk memprediksi efektifitas keberhasilan program penerapan sistem ERP. Kerangka DICE dapat mengukur aspek-aspek yang terlihat dari suatu program seperti durasi waktu, integritas pelaksana, dan komitmen baik dari pimpinan maupun karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, pengumpulan data melalui wawancara yang mendalam dan focus group discussion yang terdiri dari para karyawan yang merupakan tim inti penerapan ERP. Untuk mengukur efektifitas penerapan sistem ERP berdasarkan penilaian kerangka DICE, dibutuhkan penyebaran kuesioner terhadap pengguna ERP. Hasil skor dari DICE menunjukkan penerapan ERP menjadi kurang efektif karena kurangnya kesadaran bahwa perubahan sudah menjadi prioritas bagi perusahaan. Langkah-langkah perbaikan diusulkan menggunakan kerangka 7S Mckinsey untuk meningkatkan efektivitas penerapan ERP dengan menanamkan nilai-nilai perubahan yang lebih baik menjadi budaya dalam organisasi atau perusahaan. Dijelaskan bagaimana manajemen perubahan dapat menjadi jembatan mencapai solusi dan hasil, namun juga bisa menjadi hambatan ketika perubahan tidak dipahami dan dikelola dengan benar. Oleh karena itu, semakin baik sebuah perusahaan dalam mengelola perubahan maka akan semakin meningkat daya saingnya dan membantu untuk dapat bertahan dan menjaga efektivitas perusahaan melalui strategi dan program perubahan.

**Kata Kunci:** Penerapan ERP, Program Perubahan, Manajemen Perubahan, Model Manajemen Perubahan ADKAR.

### Abstract

*Enterprise Resource Planning (ERP) is a large and complex system because it relates to business processes within the organization. The ERP system implementation project is different from other information system implementation projects [Davenport, 2000]. Among the main differences are the scale, complexity, organizational impact, costs involved in this project and other impacts that will be felt if the project is not successful. The results of the study are expected to be considered for change management measures that can affect the effectiveness of ERP implementation at the Finance Directorate of PT. Indako. The researcher uses the ADKAR change management model from Jeffrey M. Hiatt (Hiatt, 2006) as a reference for the study and combines it with the DICE framework to predict the effectiveness of the ERP system implementation program success. The DICE framework can measure visible aspects of a program such as time duration, implementation integrity, and commitment from both leadership and employees. This study uses qualitative methods, collecting data through in-depth interviews and focus group discussions consisting of employees who are the core team of ERP implementation. To measure the effectiveness of ERP system implementation based on the DICE framework assessment, it is necessary to distribute a questionnaire to ERP users. The score from DICE shows that ERP implementation is less effective due to a lack of awareness that change has become a priority for the company. Corrective measures are proposed using McKinsey's 7S framework to increase the effectiveness of ERP implementation by instilling better change values in to the culture in the organization or company. It explains how change management can be a bridge to solutions and results, but can also be a bottleneck when change is not understood and managed properly. Therefore, the better a company is in managing change, the more its competitiveness will increase and help to survive and maintain the company's effectiveness through change strategies and programs.*

**Keywords:** ERP Implementation, Change Program, Change Management, ADKAR Change Management Model.

## PENDAHULUAN

Di dalam dunia bisnis yang bergerak cepat, perkembangan teknologi yang begitu pesat, dan inovasi-inovasi baru yang terus bermunculan, maka tuntutan berubah menjadi keniscayaan jika perusahaan ingin usahanya berkelanjutan dan ingin unggul dalam persaingan. Perusahaan yang ingin terus menghasilkan keuntungan dan membawa kesejahteraan bagi para stakeholder harus menyesuaikan diri dengan perubahan. Adaptasi terhadap tuntutan pasar, perubahan lingkungan eksternal dan internal, kondisi ekonomi dan regulasi, beserta dinamika para pesaing harus terus diantisipasi dengan perubahan dalam berbagai skala organisasi. Perubahan menjadi suatu proses yang tak terhindarkan bagi perusahaan yang ingin bertahan dan berkembang. Salah satu program perubahan perusahaan dalam rangka mewujudkan kesuksesan tersebut dapat dilakukan dengan upaya mengintegrasikan sistem informasi, peningkatan efisiensi dari sistem informasi untuk menghasilkan manajemen yang lebih efisien dalam business processes. Enterprise Resources Planning (ERP) merupakan teknologi komputerisasi sistem informasi terintegrasi yang digunakan oleh perusahaan kelas dunia dalam meningkatkan kinerjanya. ERP telah berkembang sebagai alat integrasi, memiliki tujuan untuk mengintegrasikan semua proses bisnis perusahaan atau aktivitas inti perusahaan yang meliputi penjualan dan pemasaran, pemeliharaan, produksi/manufaktur, pengadaan/logistik, gudang, SDM serta Keuangan dan Akuntansi ke pusat penyimpanan data (server) dan dapat dengan mudah diakses oleh semua unit kerja yang membutuhkan. Alexis Leon (2005, 176) mengemukakan integrasi data pada teknologi ERP dilakukan dengan single point of entry (Sekali satu unit kerja telah memasukkan data, maka data ini dapat digunakan oleh unit kerja lain yang membutuhkan tanpa meng-entry ulang).

Sayangnya, teknologi informasi Enterprise System seperti ERP dalam penerapannya tidak semudah seperti yang diperkirakan. ERP dalam penerapannya merupakan pekerjaan besar dan kompleks yang membutuhkan banyak sumber daya seperti waktu, sumber daya manusia dan dana. Mampu meng-install Enterprise System bukanlah akhir proses dari proyek penerapan Enterprise System. Proyek penerapan ERP merupakan proyek bisnis, bukan sebuah proyek teknologi. Organisasi harus secara kontinu mengkomunikasikan nilai dan kepentingan dari proyek ini untuk kemajuan perusahaan, demikian juga mendorong pengelolaan berbagai perubahan yang diperlukan. Selain itu, keefektifan mengatur para karyawan, keefektifan penerapan ERP tergantung pada keseimbangan dari konflik teknologi, organisasi dan kebutuhan sumber daya manusia (Hawking dan Foster, 2010). Konsekuensinya banyak perusahaan yang tidak terorganisir dengan baik dan telah gagal untuk menyadari manfaat penuh dari alat informasi yang baru ini, yang disediakan oleh sistem ERP.

Ketika rencana dan pelaksanaan penerapan sistem ERP, manajemen puncak sering menghadapi sikap yang tidak diharapkan baik dari tim pelaksana maupun dari karyawan pengguna karena satu dan lain alasan. Sebagian mereka menunjukkan sikap penolakan dengan penerapan ERP. Maka di sinilah diperlukan manajemen perubahan untuk mempersiapkan pelaksana dan pengguna dikenalkan dengan sistem baru, untuk mengurangi resistensi terhadap sistem dan pengaruh sikap terhadap pengguna sistem itu.

Program transformasi dan revitalisasi PT.INDAKO merupakan program perubahan dimana dalam perencanaannya dibagi dalam tiga fase yaitu keadaan darurat (2011), transformasi dan stabilisasi (2012-2014) dan pertumbuhan (2015-2020). Beberapa target yang ingin dicapai adalah commercial collaboration dengan industri pesawat terbang ternama kelas dunia, untuk meningkatkan jumlah pesanan baru, penyempurnaan sistem informasi perusahaan yang terintegrasi (enterprise resource planning/ERP) serta peningkatan kinerja operasi dengan peningkatan kapasitas, strategi keuangan dan model operasi diselaraskan dengan harapan baru PT.INDAKO dan sumber daya manusia yang berorientasi untuk mendukung pertumbuhan bisnis. Penyempurnaan sistem informasi perusahaan yang terintegrasi dimaksud adalah dengan mengganti perangkat lunak sistem informasi yang lama dengan

menerapkan perangkat lunak sistem informasi terintegrasi yang baru yaitu enterprice resource planning (ERP) yang meliputi bisnis proses utama perusahaan yaitu bisnis proses produksi dan bisnis proses keuangan.

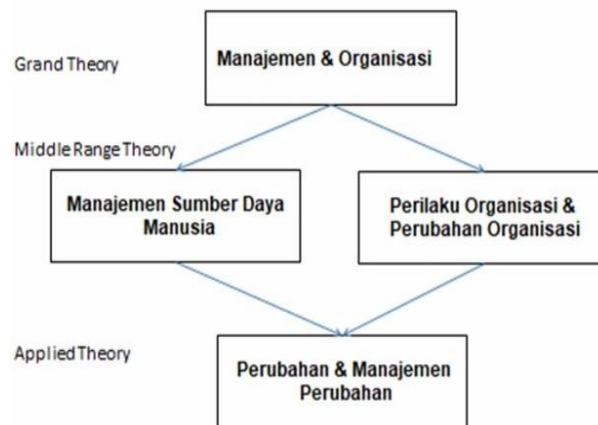
Berdasarkan hasil penelitian di atas dimana persentase kegagalan dalam penerapan ERP yang cukup tinggi dan mengamati fenomena kegiatan penerapan ERP di PT INDAKO, peneliti telah melakukan survei dengan cara mengajukan daftar pertanyaan kepada para pelaku penerapan ERP, Business Process Owner (BPO) dan pengguna sistem ERP di Direktorat Keuangan dalam bentuk sampel dari sebuah populasi. Peneliti menggunakan kerangka DICE (DICE Questioner) sebagai penelitian pendahuluan. Dice Questioner diciptakan oleh Harold L. Sirkin et al. dari Boston Consulting Group (BCG) dan telah dipublikasikan dalam Harvard Business Review. Oktober 2005.

Kerangka DICE merupakan alat untuk mengukur seberapa baik sebuah perusahaan menerapkan program perubahan, atau seberapa baik akan mampu menerapkan program perubahan tersebut. Secara lebih sederhana Kerangka DICE dapat digunakan untuk meramalkan tingkat keberhasilan sekaligus untuk mengetahui kekurangan yang ada dalam menerapkan manajemen perubahan. Kerangka DICE telah mendapat hak paten di Amerika pada tahun 2014.

### TINJAUAN TEORITIS

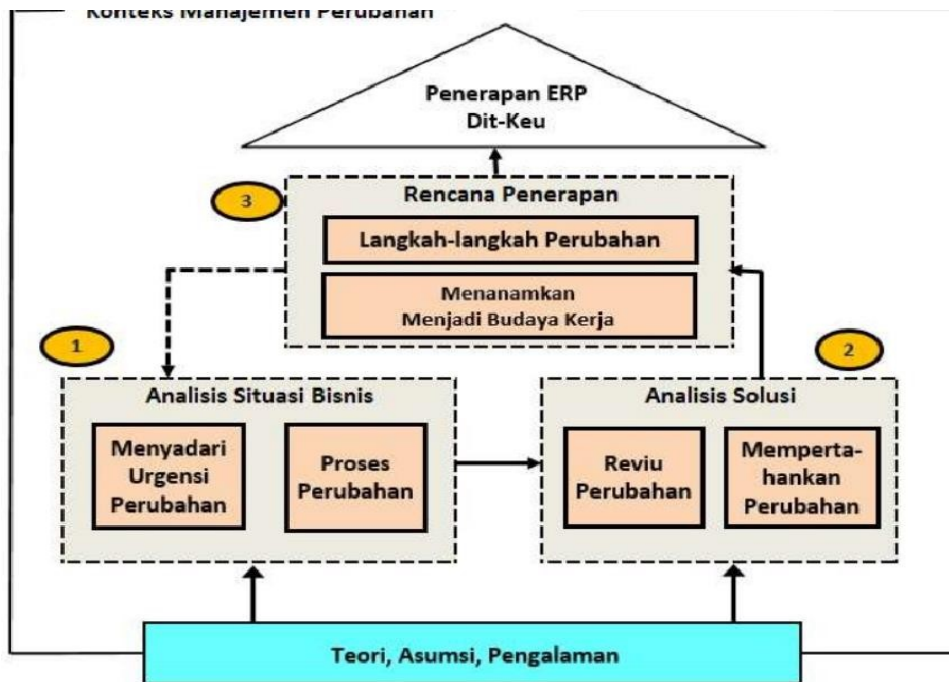
Upaya menerapkan atau mengimplementasikan sistem informasi ERP berimplikasi harus dilakukan perubahan dengan skala luas didalam perusahaan terutama pada unsur manusia sebagai karyawan. Karyawan sebagai human secara natural memiliki perasaan seperti ketakutan, tidak nyaman, kaget yang bisa saja muncul ke permukaan menjadi resistensi atau bahkan menolak adanya perubahan (penerapan ERP). Hal ini bisa mengganggu target kinerja perusahaan dan pertumbuhan bisnis yang berkesinambungan.

Penelitian ini mengkaji bagaimana Direktorat Keuangan PT.INDAKO mengelola dampak perubahan dalam rangka penerapan sistem ERP dan mencoba menawarkan sebuah pendekatan manajemen perubahan agar lebih efektif dalam pengelolaannya. Untuk mempermudah penelitian maka dibuat skema kerja sebagai susunan langkah yang sistematis melalui tahapan yang terstruktur, permasalahan yang ada dapat dianalisa serta solusi yang akan diambil. Secara keseluruhan, dasar alur kerangka pemikiran penelitian ini digambarkan dan dijelaskan sebagai berikut:



**Gambar 1 Alur Kajian Teori**

Agar memberikan gambaran yang lebih jelas dibawah ini penulis sampaikan Kerangka Pemikiran pada tingkatan aplikasi atau penerapan manajemen perubahan sesuai dengan fokus penelitian.



**Gambar 2 Diagram Kerangka Pemikiran**

Gambar 2 diatas menggambarkan Kerangka Pemikiran penelitian ini.

Langkah pertama adalah melakukan analisa situasi sosial dilingkungan kerja perusahaan pada saat implementasi ERP, analisa kesadaran untuk berubah dari kondisi sosial kerja saat inikearah kondisi sosial yang diinginkan dimasa datang. Direktorat Keuangan menyadari bahwa kondisi bisnis perusahaan terus menurun dan untuk usaha penyelamatan maka diperlukan adanya inisiatif perubahan yang mendasar yaitu dengan melakukan transformasi dan revitalisasi perusahaan atas persetujuan pemegang saham. dan analisa proses perubahan yang sedang berjalan. Langkah kedua merancang dan menjalankan manajemen perubahan. me-reviu pelaksanaannya, mempertahankan perubahan yang positif dan keinginan keberlangsungan usaha. Manajemen PT.INDAKO.

Langkah kedua adalah proses perubahan dimana selalu membutuhkan dukungan dari seluruh pemangku kepentingan didalam perusahaan. Selain itu program perubahan membutuhkan adanya agen perubahan yaitu sekelompok karyawan yang terlibat langsung dalam merancang proses perubahan dan menerapkannya. Dalam sebuah proses perubahan, para agen perubahan iniberperan sebagai role model. Untuk itu manajemen telah membentuk tim yang terdiri dari parakaryawan yang punya kemampuan dan dedikasi tinggi dan mengalokasikan tugas untuk langkah-langkahvperubahan.

Langkah ketiga adalah menerapkan analisis solusi bisnis yang terdiri dari meriviu model perubahan dengan cara memahami keadaan sekarang dan mengidentifikasi kondisi yang diinginkan dimasa depan dan mempertahankan perubahan melalui strategi program perubahan.

Langkah terakhir adalah penerapan rencana langkah-langkah perubahan dengan berdasarkan strategi perubahan dari hasil analisa solusi bisnis dan bagaimana nilai-nilai perubahan baru bisa tertanam sebagai budaya kerja. Semua tahapan analisis tersebut didukung oleh teori, asumsi dan pengalaman.

## **METODE PENELITIAN**

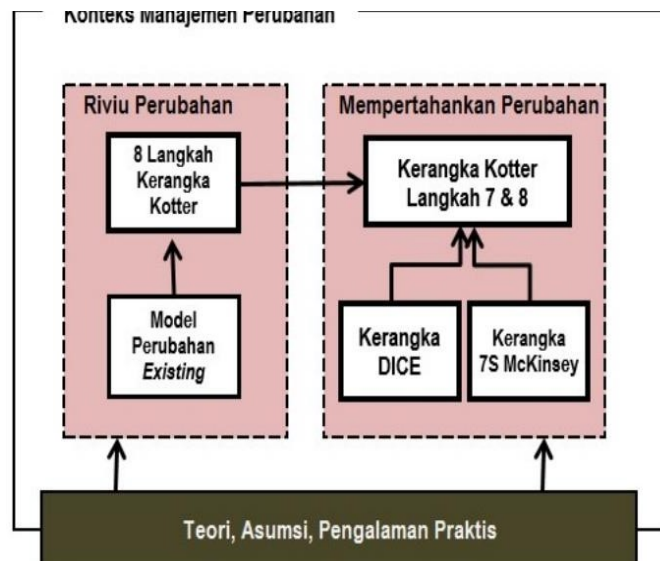
Pada penelitian ini penulis menggunakan pendekatan metode penelitian kualitatif. Sugiyono (2010:14) mendefinisikan metode penelitian kualitatif sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat post positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Penelitian ini juga merupakan studi kasus dengan melakukan kajian efektivitas manajemen perubahan dalam upaya penerapan enterprise resource planning. Rully dan Poppy (2014:71) menjelaskan terdapat beberapa metode dalam pendekatan kualitatif, diantaranya dengan studi kasus (Case Study) yaitu kegiatan eksplorasi mendalam mengenai sebuah sistem yang terikat. Studi kasus juga merupakan kajian dengan memberi batasan yang tegas terhadap suatu obyek dan subyek penelitian tertentu, melalui pemusatan perhatian pada kasus secara intensif dan rinci.

Namun demikian dalam pengumpulan data peneliti juga menggunakan kuesioner dan analisis statistik kuantitatif untuk mendukung penelitian ini. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mendapatkan informasi yang terukur dari faktor "lunak" yang mempengaruhi efektivitas perubahan seperti integritas kinerja tim dan komitmen anggota tim dalam program perubahan dan untuk mendukung metode utama penelitian ini yaitu kualitatif. Penelitian ini didasari pada pengamatan terhadap fakta-fakta dalam kegiatan penerapan sistem informasi ERP dan peran manajemen perubahan dalam kegiatan tersebut.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

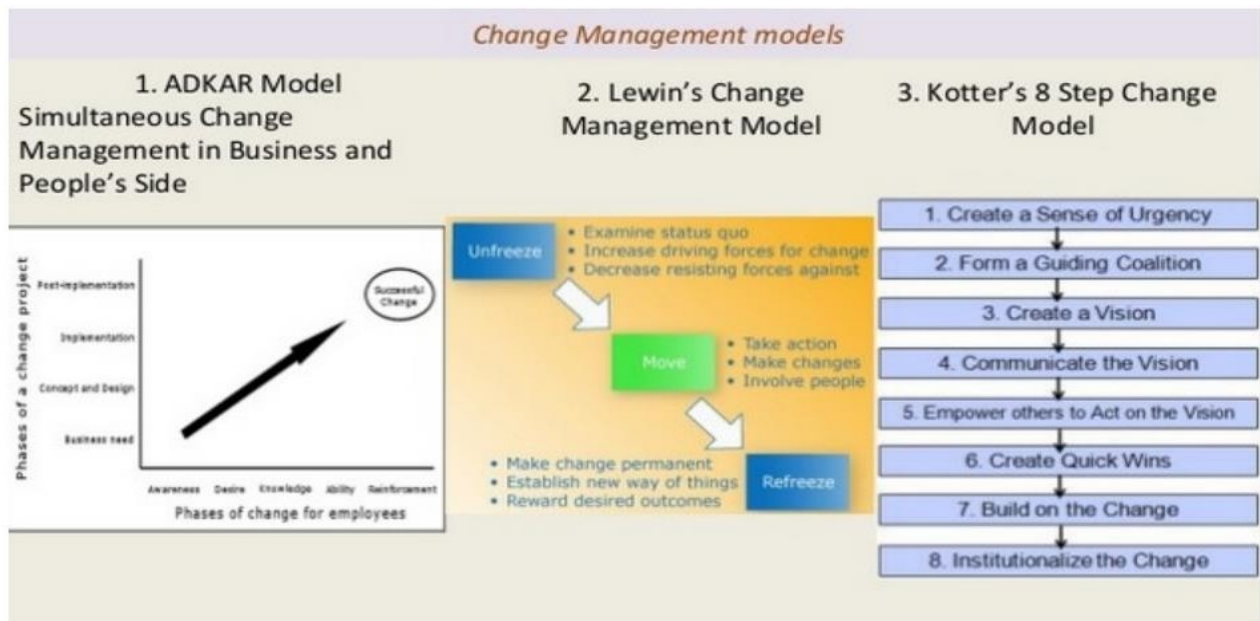
Metodologi solusi untuk perubahan yang efektif seperti disajikan pada Gambar 3 memperlihatkan pembahasan tentang perubahan dan usaha mempertahankan berlanjutnya perubahan. Langkah pertama adalah memetakan atau menjelaskan model atau kondisi yang ada dalam upaya perubahan di Direktorat Keuangan lalu dikaitkan dengan model manajemen perubahan ADKAR sebagai alternatif untuk meningkatkan efektivitas manajemen perubahan. Langkah kedua adalah menyiapkan langkah-langkah manajemen perubahan untuk perbaikan berdasarkan hasil kuesioner kerangka DICE dikombinasikan dengan kerangka 7SM untuk mendapatkan solusi dalam rangka mempertahankan kelanjutan perubahan.



**Gambar 3 Metode Meningkatkan Efektivitas Perubahan**

Seperti yang dinyatakan sebelumnya bahwa yang menjadi akar penyebab kurang efektifnya upaya implementasi ERP di Direktorat Keuangan adalah karena pengguna dan sebagian pelaksana belum memiliki rasa urgensi yang mendesak akan kebutuhan perubahan. Hal ini dijelaskan karena adanya masalah-masalah komunikasi, kurang optimalnya pengelolaan sumberdaya manusia yang berdampak lemahnya motivasi dan masalah perbedaan pemahaman tentang manfaat ERP bagi perusahaan. Agar berhasil mengelola perubahan, Direktorat Keuangan harus mengembangkan rasa urgensi kebutuhan akan perubahan terutama kepada karyawan pengguna dan tim pelaksana. Hal ini untuk mencegah kegagalan program perubahan terutama pada proyek teknologi karena perusahaan hanya fokus pada proses implementasi teknologi (Aladwani, 2001; Al Mudimigh, AZairi, Al Mashiri, 2001; Al Khouri, 2010). Dalam implementasi ERP, komunikasi yang efektif sangat penting untuk memastikan iklim konstruktif dan positif (Wallace dan Kremzar, 2001). Karyawan tidak bisa dituntut harus memiliki kebutuhan akan perubahan, tetapi mereka harus menerima perubahan. Dengan demikian, maka diperlukan strategi komunikasi yang tepat.

Kotter (2005) mengidentifikasi beberapa aspek teoritis yang perlu dipertimbangkan sebelum memulai setiap inisiatif atau program perubahan dalam perusahaan. Pada awal 1950-an, Lewin mengemukakan teori manajemen perubahan yang banyak dikutip dalam buku manajemen perubahan yang disebut "langkah permanen" dengan tiga langkah dasar dalam proses mengubah orang dan organisasi yaitu; unfreezing, moving dan refreezing. Ada banyak ahli manajemen perubahan lain yang telah menulis dan menyampaikan ide-ide mereka tentang manajemen perubahan dengan cara yang berbeda. Namun umumnya dapat dengan mudah berasimilasi dengan model manajemen perubahan ADKAR (Gambar 4). Model perubahan ADKAR dapat digunakan untuk Diagnosis resistensi karyawan untuk berubah, Membantu transisi karyawan melalui proses perubahan, Membuat rencana aksi yang sukses untuk kemajuan pribadi dan profesional seproses perubahan.



**Gambar 4 Perkembangan Model Perubahan**

Perubahan bukanlah suatu pilihan, melainkan sebuah kebutuhan. Perubahan dalam konteks implementasi ERP hanya dapat berhasil, bila dikelola dengan manajemen perubahan yang efektif. Mengelola perubahan harus dimulai dengan mendorong faktor-faktor kekuatan yang pendukung untuk perubahan, dengan melakukan pemetaan dan melibatkan area yang paling terkena dampak perubahan untuk mendapatkan kondisi penerimaan akan perubahan dan sebaliknya mengurangi resistensi dari karyawan dan pemangku kepentingan yang terlibat dalam perubahan (Hayes,2012). Kerangka Tahapan Perubahan Kotter dalam rangka implementasi ERP, dimulai dengan menciptakan sensitifitas bahwa perubahan sudah menjadi kebutuhan yang mendesak. Setelah itu, perlu dibentuk tim (koalisi / tim pelaksana) sebagai pengendali kekuatan pendorong dan untuk percepatan program perubahan. Visi dan strategi implementasi implementasi ERP dalam rangka perubahan harus dikembangkan dan dikomunikasikan ke seluruh organisasi, kemudian karyawan atau pengguna perlu diberdayakan agar mereka merasa dihargai telah berkontribusi terhadap perubahan. 'Go Live' tanda dimulainya penggunaan ERP perlu diresmikan dan dirayakan, sesuai tahapan progres jangka pendek keberhasilan tim pelaksana. Hal ini untuk memotivasi tim melanjutkan penyelesaian target perubahan. Langkah ke satu sampai dengan langkah ke empat dari model perubahan ADKAR dalam mengelola perubahan menjadi sistem yang bersifat iterasi (looping) yang membutuhkan evaluasi pada setiap langkah dan menjadi masukan untuk perbaikan program perubahan dimasa yang akan datang. Langkah terakhir membutuhkan lebih banyak energi dan fokus untuk menciptakan perubahan sebagai kebiasaan baru, budaya baru dan para digma baru dalam bekerjadi Direktorat Keuangan khususnya dan umumnya perusahaan.

Namun demikian, didalam kenyataannya, meskipun upaya menerapkan langkah-langkah manajemen perubahan ADKAR telah dilakukan, tidaklah otomatis menjamin bahwa program perubahan akan memberikan hasil yang optimal. Sebagai contoh karena kurangnya komitmen, banyak perusahaan gagal dalam menjalankan program perubahan. Akibatnya, model perubahan ADKAR memerlukan perencanaan dan strategi yang tepat untuk diterapkan dan disiplin dari organisasi. Divisi Pengembangan Sumber Daya manusia memiliki peran untuk mendorong para pemimpin dari tingkat teratas sampai ke

tingkat bawah untuk secara efektif mengelola dan mengukur kinerja individu karyawan dalam bekerja. Secara umum siklus manajemen kinerja individu karyawan mencakup merencanakan, monitoring, dan evaluasi yang harus dijalankan secara teratur.

Solusi Langkah Perubahan, Berdasarkan pengamatan dilapangan, Direktorat Keuangan menghadapi masalah yang cukup rumit selama proses perubahan dalam konteks implementasi ERP, seperti kebijakan, kesiapan SDM maupun sistem. Oleh karena itu program perubahan di Direktorat Keuangan menjadi pekerjaan yang sangat menantang. Agar proses perubahan berjalan efektif, peneliti berpendapat model manajemen perubahan ADKAR lebih baik diterapkan sebagai siklus berkesinambungan dengan pendekatan persuasif seperti pendidikan, komunikasi, partisipasi dan keterlibatan daripada pendekatan secara linier. Sebagai catatan bahwa selama implementasi ERP, iterasi (looping) dapat dilakukan mulai dari langkah mengkonsolidasikan prestasi perubahan lalu melakukan perubahan melalui pemberdayaan (eksekusi). Iterasi dapat dilakukan dengan fleksibel, tidak terlalu kaku, namun manajemen Direktorat Keuangan & SDO tetap harus menekankan pentingnya setiap tahapan proses untuk memastikan keberhasilan proses perubahan dan berkelanjutan dalam skala perubahan yang luas.

## **KESIMPULAN**

Setelah melakukan serangkaian penelitian mulai dari menyebarkan kuesioner DICE, wawancara mendalam, forum group discussion, observasi dan studi dokumentasi, maka peneliti menyimpulkan penelitian ini mampu menjawab empat tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

### **1. Menjelaskan peran manajemen perubahan dalam upaya penerapan sistem Enterprise Resource Planning (ERP).**

Manajemen perubahan sangat dibutuhkan untuk mendukung keberhasilan upaya penerapan atau implementasi sistem ERP. Meskipun perkembangan teknologi informasi demikian cepat dan semakin canggih untuk mendukung kebutuhan bisnis perusahaan, namun yang paling penting adalah mengubah mindset (pola pikir) karyawan sehingga mau menerima dan memanfaatkan teknologi informasi tersebut. Penelitian ini menjelaskan bagaimana manajemen perubahan berperan penting tidak saja mempengaruhi tetapi juga berperan mengubah pola pikir dan membuat karyawan menjadi percaya pada janji keuntungan jika memanfaatkan sistem ERP.

Organisasi tidak akan dapat mengubah dirinya sendiri. Perubahan akan terjadi jika sebagian besar orang-orang yang ada didalamnya dan pihak-pihak yang berkepentingan dilingkungan organisasi mau mendukung dan berpartisipasi dalam upaya perubahan tersebut. Keterlibatan yang sungguh-sungguh selalu menuntut kesediaan untuk mengubah kebiasaan, kesediaan mengerjakan tugas-tugas baru atau tambahan pekerjaan, dan pengorbanan diri pribadi lainnya. Karyawan akan menolak perubahan, kecuali mereka benar-benar memahami dengan jelas apa keperluannya, tujuannya, langkah-langkah strategi dan hasil yang diinginkan dan percaya akan berhasil dan menguntungkan baik bagi organisasi dan diri mereka sendiri.



## **2. Mengidentifikasi faktor-faktor pendorong keberhasilan dan faktor-faktor penghambat perubahan dalam upaya penerapan ERP.**

Untuk mengembangkan langkah-langkah perubahan yang efektif, PT. INDAKO perlu menganalisa tentang kekuatan-kekuatan pendorong dan kekuatan-kekuatan yang menahan perubahan pada karyawan terkait dengan upaya implementasi ERP. Adalah penting bagi manajemen dan tidak boleh diabaikan untuk memahami persepsi karyawan terhadap perubahan. Sebagai contoh, ada banyak karyawan PT.INDAKO yang masih trauma pada peristiwa pengurangan karyawan dengan cara pengurangan di masa lalu.

Karyawan sebagian karena mengingat masa lalu itu bisa jadi memiliki pandangan yang berbeda tentang kebutuhan PT.INDAKO untuk perubahan. Implementasi ERP dapat dikategorikan sebagai perubahan yang radikal, oleh karena itu dibutuhkan alokasi waktu dan upaya yang sangat intensif untuk melakukan langkah-langkah manajemen perubahan. Diantara langkah manajemen perubahan yang dibutuhkan adalah komunikasi yang tak kenal lelah dan edukasi kepada semua pemangku kepentingan untuk memahami program perubahan. Disamping itu, manajemen sebaiknya tidak meremehkan adanya penolakan-penolakan kecil di lingkungan kerja dengan menganggap mudah mengubah pola pikir dan keyakinan karyawan untuk mendukung keberhasilan program perubahan.

## **3. Efektivitas manajemen perubahan yang ada di Direktorat Keuangan PT.INDAKO dalam upaya penerapan ERP.**

Di Direktorat Keuangan, tantangan manajemen perubahan yang terpenting adalah membentuk kesadaran karyawan bahwa kebutuhan untuk berubah dalam kaitan implementasi sistem ERP sudah sangat mendesak. Kemudian, sangat penting bagi Direktorat Keuangan untuk memilih orang-orang terbaik dalam organisasi sebagai agen perubahan yang berperan membantu memberikan solusi dan meyakinkan orang lain tentang pentingnya perubahan menuju kondisi yang lebih baik. Semua saluran komunikasi harus dimanfaatkan menjadi forum berbagi semua ide, informasi harus disebar ke seluruh organisasi di direktorat keuangan dan dibangun mekanisme umpan balik. Manajemen harus melakukan pengukuran yang jelas dari langkah-langkah perubahan. Dalam usaha mengubah pola pikir, sangat penting untuk meng-educasi karyawan, sekaligus mendorong untuk terlibat aktif dalam program implementasi ERP.

Mengukur kemajuan langkah-langkah perubahan secara teratur dan benar akan membantu meyakinkan para pemangku kepentingan termasuk karyawan tentang upaya yang telah dilakukan organisasi dan mendorong karyawan untuk mendukung atau menyetujui upaya perubahan. Terlibat dalam pelaksanaan upaya perubahan seperti mengukur kemajuan, mengajukan pertanyaan, mendengarkan jawabannya dan mengikuti pencapaian prestasi upaya perubahan adalah lebih penting dari pada mengendalikan setiap langkah pekerjaan agar sesuai rencana atau mendefinisikan sejak awal langkah-langkah strategi perubahan. Disamping semua penjelasan diatas, manajemen perubahan akan lebih efektif jika menyelaraskan aspek teknologi sistem informasi ERP dengan bisnis proses dalam organisasi sehingga pemanfaatan ERP bisa lebih optimal.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Adi, Suroto. (2015). Gap Analysis (Analisa Kesenjangan).

Afifuddin. 2014. Dasar-Dasar Manajemen. Bandung : Alfabeta

Alexis Leon. 2005. Enterprise Information Systems: Concepts, Methodologies, Tools and Application. New york: Business Science Reference.

- Anderson, D ., & Anderson, L. A. (2001). *Beyond Change Management : Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Aradea, Ade Yuliana, dan Hidayatullah Himwan (2010). *Penerapan Change*
- Armstrong, Michael. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Elexmedia Komputindo.
- Clarke, Liz. 1999. *The Essence of Change: Manajemen Perubahan*. Jogjakarta: Andi.
- Daszko, M. and Sheinberg, 2005, *Survival is Optional: Only Leaders With New Knowledge Can Lead the Transformation*.
- David, Fred R. 2009. *Strategic Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Edwin B. Flippo, 2002. *Personel Management (Manajemen Personalia)*, Edisi VII Jilid II, Terjemahan Alponso S. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H., and Konopaske, Robert. 2009. *Organizations : Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Gilley, A. 2009. *Organizational Change Characteristics Of Leadership Effectiveness*
- Goeun Seo. 2013. *Challenges in Implementing ER system in Large Organizations*:
- Gouzali Saydam, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource) Suatu Pendekatan Mikro*, Djanbatan, Jakarta
- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prentice Hall
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- <https://sis.binus.ac.id/2015/07/28/gap-analysis-analisa-kesenjangan/> (Terakhir diakses: 21 November 2015) bersukacitalah.wordpress.com/.../tahapan-analis. Diakses pada 11 Agustus 2015.
- Management untuk peningkatan proses bisnis dalam meraih keunggulan kompetitif organisasi. Seminar nasional informatika 2010.
- Similarities and Differences Between Corporate and University Environment, Massachusetts Institute of Technology Cambridge, MA 02142.
- Spencer, Lyle M. And Signe M. Spencer. 1993. *Competence Work: Model for Superior Performance*. John Wiley and Sons, Inc.