



Identifikasi Aktivitas Manajemen Perubahan Organisasi pada Implementasi ERP di PT Perkebunan Nusantara XI Menggunakan Model ADKAR

Achmad Holil Noor Ali, Eko Wahyu Tyas Darmaningrat, Rizki Nugraha Anundra
Jurusan Sistem Informasi ITS, Fakultas Teknologi Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)
Surabaya Jl. Arif Rahman Hakim, Sukolilo, Indonesia
holil@its-sby.edu

Abstrak

Enterprise Resource Planning (ERP) merupakan sistem yang kompleks sehingga angka kegagalan dalam proyek implementasinya sangat tinggi. Manajemen perubahan yang kurang baik merupakan salah satu faktor penyebab kegagalannya. PT Perkebunan Nusantara XI (PTPN XI), salah satu perusahaan Badan Umum Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang agribisnis akan mengimplementasikan ERP, sehingga manajemen perubahan yang baik dirasa perlu agar implementasi ERP berjalan sukses. ADKAR merupakan salah satu model manajemen perubahan organisasi akan digunakan sebagai dasar perencanaan strategi manajemen perubahan organisasi di PTPN XI. Pada tahap perencanaan implementasi ERP, manajemen perubahan dapat diinisiasi melalui sebuah strategi yang diwujudkan dengan berbagai aktivitas untuk membangun kesadaran (*awareness*), menumbuhkan keinginan (*desire*) serta memberikan pengetahuan (*knowledge*). Seluruh aktivitas ini didapatkan dari hasil analisis literatur yang disesuaikan dengan kondisi di PTPN XI melalui observasi, wawancara dan diskusi dengan Kepala Divisi TI PTPN XI. Hasil dari penelitian ini berupa kumpulan aktivitas manajemen perubahan yang dipetakan berdasarkan elemen ADKAR dan diurutkan berdasarkan tingkat keefektifannya. Bentuk kumpulan aktivitas tersebut juga digambarkan dalam sebuah roadmap manajemen perubahan organisasi untuk proses implementasi ERP di PTPN XI.

Kata kunci: ERP, Manajemen Perubahan Organisasi, Model ADKAR, PTPN XI, Strategi

1 PENDAHULUAN

PT. Perkebunan Nusantara XI (PTPN XI) merupakan salah satu perusahaan Badan Umum Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang agribisnis perkebunan dengan bisnis utamanya adalah gula. PTPN XI memiliki 16 pabrik gula, 4 rumah sakit, 1 poliklinik, 1 pabrik karung plastik dan 1 pabrik penyulingan alkohol dan spiritus [1], [2]. Sebagai salah satu dari 14 PTPN di Indonesia, PTPN XI ingin mengimplementasikan sistem ERP. ERP merupakan sistem paket yang saling terintegrasi yang mendukung keseluruhan aktivitas-aktivitas bisnis inti dalam perusahaan [3]. Salah satu piranti lunak ERP yang jumlah penggunaannya selalu bertambah adalah SAP[4]. SAP menyediakan modul-modul untuk memberikan efisiensi bagi perusahaan karena telah mengadopsi *best practice* perusahaan di seluruh dunia [5]. Menurut Martin et al. [6], ada tiga manfaat penting dengan implementasi ERP, diantaranya: (1) integrasi data yang memudahkan dalam akses data dari suatu unit bisnis ke unit bisnis lain (2) memberikan kesempatan dalam melakukan rekayasa proses sehingga dapat mengurangi biaya proses bisnis dan berorientasi pada proses, (3) memberikan kemampuan dan daya saing global karena dengan mengimplementasikan sistem ERP, perusahaan telah mengimplementasikan proses bisnis sekilas dunia.

Pada kenyataannya, banyak proyek implementasi ERP yang mencapai kegagalan bahkan, 70% merupakan angka "standart" kegagalan dalam proyek implementasi ERP. Sebuah riset oleh *The Standish Group* menyebutkan hanya 10% perusahaan berhasil mengimplementasikan ERP, 35% proyek dibatalkan dan sisanya 55% mengalami keterlambatan [7]. Terdapat banyak faktor yang menyebabkan kegagalan pada proyek implementasi ERP. Dari beberapa hasil studi menyebutkan faktor yang memegang peran penting dalam kesuksesan implementasi ERP adalah dukungan dari *Top Executive*. Selain itu, faktor manajemen perubahan juga memegang peran penting [8]. Pada penelitian internal SAP yang dilakukan pada 82.000 implementasi ERP diseluruh dunia menunjukkan bahwa manajemen perubahan menyumbang 40% kesuksesan implementasi ERP. Abrahamson juga menekankan bahwa manajemen perubahan harus dilakukan dengan cara-cara yang diterima oleh semua elemen di organisasi [9]. Jadi, sebenarnya terdapat kaitan erat antara kedua faktor tersebut. Setelah adanya dukungan dari *Top Executif*, diperlukan adanya manajemen perubahan agar sebuah proyek berjalan sukses, hal ini pernah diteliti oleh Jack dan Peiper. Bahkan Wahyu Adi, ST., CPM pakar dari ERP dan *supply chain management* dari PT Danone Aqua juga menjelaskan manajemen perubahan yang efektif harus dari awal proyek dan rencana manajemen perubahan harus diintegrasikan rencana proyek ERP[10].

Manajemen perubahan menurut Wibowo[11] merupakan proses yang sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak. Salah satu model manajemen perubahan adalah ADKAR. Dalam ADKAR terdapat lima elemen yang merupakan sebuah proses untuk melakukan perubahan yakni *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability* dan *reinforcement* [12]. Berangkat dari permasalahan tersebut di atas, maka terlihat bahwa dalam sebuah program implementasi ERP diperlukan adanya manajemen perubahan organisasi. Bentuk manajemen perubahan organisasi pada implementasi ERP dapat berupa aktivitas-aktivitas yang dapat menunjang keberhasilan dari implementasi ERP.

2 METODOLOGI PENELITIAN

Tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tahap Pengumpulan Data dan Informasi, merupakan proses pengumpulan data dan informasi dari berbagai literatur. Sehingga input dari proses ini adalah permasalahan dan literatur mengenai implementasi ERP dan organisasi yang dijadikan penelitian yakni PTPN XI. Hasil dari proses ini adalah data dan informasi mengenai program implementasi ERP, studi kasus penelitian yakni PT Perkebunan Nusantara XI dan aktivitas-aktivitas dalam manajemen perubahan organisasi model ADKAR.

Tahap Analisis Awareness, Desire dan Knowledge pada Model ADKAR, analisis yang dilakukan berupa pemetaan atas elemen *awareness*, *desire* dan *knowledge* pada model ADKAR (Gambar 1) dengan tahapan implementasi ERP di PTPN XI. Dari hasil pemetaan tersebut terlihat bahwa dalam tahap persiapan program implementasi ERP terdapat elemen *awareness*. Dalam sebuah model manajemen perubahan ADKAR, pada tahap *awareness* tersebut juga akan melibatkan elemen lain yakni *desire* dan *knowledge*. Ketiga elemen tersebut saling berkaitan dan bergerak fleksibel, artinya apabila ada elemen yang dirasa kurang, maka dapat kembali ke elemen sebelumnya untuk perbaikan.



Gambar 1. Pemetaan Tahap Implementasi ERP dengan Model ADKAR

Tahap Identifikasi Aktivitas Manajemen Perubahan Organisasi pada Implementasi ERP di PTPN XI, setelah mendapatkan poin-poin dan bentuk aktivitas membangun *awareness*, *desire* dan *knowledge* dalam implementasi ERP yang berdasarkan pada penelitian-penelitian sebelumnya, maka langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang memungkinkan untuk dilakukan di PTPN XI. Kemudian, daftar aktivitas tersebut disesuaikan dengan kondisi kekinian (*existing*) dari PTPN XI yang didapatkan melalui hasil pengamatan (*observasi*) di lingkungan kerja dan wawancara dengan Kepala Divisi TI. Hasil proses tersebut adalah daftar aktivitas manajemen perubahan organisasi pada implementasi ERP di PTPN XI. Kemudian dari daftar tersebut dibuat sebuah prioritas yang runtut berdasarkan keefektifannya.

Tahap Memvalidasi Hasil, pada proses validasi daftar aktivitas manajemen perubahan ini akan dilakukan dengan memberikan hasil dari penelitian yang berupa daftar aktivitas manajemen perubahan kemudian melakukan wawancara dan diskusi kepada kepala Divisi TI di PTPN XI. Setelah divalidasi, maka hasil akhir dari tahap ini adalah sebuah daftar aktivitas manajemen perubahan organisasi pada implementasi ERP di PTPN XI yang sudah valid.

3 HASIL DAN DISKUSI

3.1. Analisis Elemen Awareness, Desire dan Knowledge

Berdasarkan hasil studi literatur, hasil wawancara serta teori aktivitas manajemen perubahan organisasi, maka didapatkan strategi manajemen perubahan organisasi yang diwujudkan pada aktivitas-aktivitas manajemen perubahan organisasi sebagai berikut:

3.1.1 Elemen Awareness

Pada tahap *awareness* ini lebih menekankan pada aktivitas-aktivitas untuk menjalin komunikasi dan membangun kesadaran kepada para karyawan mengenai hal-hal berikut:

- 1 *Terkait kondisi bisnis*: Situasi dan kondisi bisnis saat ini, termasuk kebutuhan bisnis untuk berubah, kompetisi dan persaingan bisnis, permasalahan mengenai pelanggan dan keuangan; Kondisi jika tidak berubah, termasuk jika tidak mengimplementasikan ERP.
- 2 *Terkait Perubahan*: Hubungan perubahan dengan visi perusahaan; Ruang lingkup perubahan, termasuk proses, organisasi dan TI; Tujuan perubahan; Waktu perubahan; Keselarasan perubahan dengan strategi bisnis; Besar perubahan yang dilakukan; Siapa saja yang paling terkena dampak dan sedikit terdampak; Dasar mengenai apa yang berubah, bagaimana akan berubah dan kapan berubah termasuk apa yang akan tidak berubah.

- 3 *Terkait dampak perubahan kepada karyawan:* Dampak perubahan terhadap aktivitas karyawan; Perspektif “*what’s in it for me* (apa untungnya bagi saya)” dari karyawan; Implikasi perubahan terhadap pekerjaan; Perilaku dan aktivitas tertentu yang diharapkan dari karyawan; Prosedur mendapatkan bantuan ; Cara mendapatkan *feedback*; Ekspektasi bahwa “perubahan akan terjadi dan bukan merupakan pilihan”.
- 4 *Terkait pembaharuan status dan laporan kemajuan:* Jadwal proyek secara umum; Kapan informasi baru akan tersedia; Bagaimana informasi mengenai proyek tersebut akan dibagikan; Cerita sukses implementasi.

Dari hal-hal tersebut, kemudian diwujudkan dalam beberapa pokok pembahasan yang dilakukan melalui kegiatan atau aktivitas-aktivitas berikut:

1. *Pengarahan Mengenai Perubahan di Rapat Direksi:* Rapat yang dipimpin oleh direktur utama dan dihadiri oleh seluruh direktur fungsional perusahaan ini biasanya membahas mengenai rencana kerja operasional di tingkat korporasi, pembahasan laporan manajemen, terkait pengelolaan pabrik gula serta hal lain yang bersifat strategis. Dalam rapat ini, direktur utama dapat mengingatkan kembali adanya implementasi ERP serta memberi pengarahannya ke seluruh direktur fungsional mengenai adanya perubahan proses bisnis agar direktur fungsional dapat mempersiapkan proses bisnis baru sekaligus hal-hal lain yang berkaitan dengan perubahan proses bisnis tersebut.
2. *Pembahasan Perubahan Individu di Rapat SDM:* Implementasi ERP memberikan dampak perubahan dari sisi SDM organisasi yang merupakan tanggung jawab dari divisi SDM. Oleh sebab itu diperlukan adanya rapat yang turut dihadiri oleh seluruh kepala divisi di PTPN XI guna mengingatkan kembali bahwa implementasi ERP akan dilakukan dan akan memberikan dampak pada karyawan. Beberapa informasi yang juga turut disampaikan diantaranya: (a) Informasi mengenai perubahan aktivitas karyawan terkait implementasi ERP; (b) Informasi mengenai perlunya sebuah bantuan ketika karyawan mengalami kesulitan; (c) Informasi mengenai kapan dan informasi apa saja yang berkaitan mengenai proyek implementasi ERP dan perubahan-perubahan aktivitas dll yang penting untuk dibagikan kepada seluruh karyawan.
3. *Penyisipan Bahasan ERP di Rapat Divisi:* Rapat ini harus diselenggarakan oleh setiap divisi dan diketuai oleh kepala divisi masing-masing. Dalam rapat ini, kepala divisi dapat mengingatkan kembali adanya implementasi ERP serta menyampaikan informasi hasil rapat SDM. Pada pembahasan kerja operasional fungsional tingkat divisi, kepala divisi dapat menyisipkan bahasan ERP yakni adanya perubahan proses pada fungsi-fungsi tersebut.
4. *Melakukan Spamming Email Mengenai ERP:* Apabila sebelumnya Divisi TI melakukan *spamming* email untuk menginformasikan adanya aplikasi atau *update* aplikasi. Maka dalam tahap *awareness* ini dapat digunakan untuk mendistribusikan hasil rapat. Selain itu, perlu dilakukan beberapa perubahan di elemen email, diantaranya mengubah foto profil, menyisipkan *header* dan *footer* serta mengganti *background* email menjadi hal-hal yang berkaitan dengan implementasi ERP.
5. *Penyisipan Bahasan ERP di Majalah “Eleven”:* Majalah “Eleven” merupakan majalah PTPN XI yang diterbitkan secara internal. Majalah ini hendaknya diterbitkan kembali secara rutin untuk mendukung dalam membangun *awareness* dengan menyisipkan beberapa pokok pembahasan dalam majalah, diantaranya: (a) Bagian opini, berisi opini manajemen mengenai implementasi ERP dan perlunya manajemen perubahan untuk mendukung implementasi ERP; (b) Bagian teknologi, berisi gambaran sistem ERP secara umum; (c) Bagian berita, berisi mengenai berita persiapan perusahaan dalam implementasi ERP dan berita keberhasilan PTPN lain dalam implementasi ERP.
6. *Pembuatan X-banner dan Spanduk:* X-banner biasanya digunakan untuk menginformasikan adanya aplikasi baru seperti WBS (*wistle blower system*) dapat dimanfaatkan untuk memuat strategi perusahaan atau *roadmap* mengimplementasikan ERP dan *countdown* ERP mulai digunakan. Sedangkan spanduk yang biasanya digunakan untuk memperingati hari-hari besar, dapat dimanfaatkan untuk mengajak karyawan agar segera mengimplementasikan ERP dan mendukung dalam kesuksesan implementasi ERP.
7. *Mengaktifkan dan Menggunakan Kembali Forum atau Group Online:* Forum atau group online yang berupa group *whatsapp* dan group di website perlu diaktifkan kembali karena dapat memudahkan dalam menjalin dan meningkatkan komunikasi. Strategi yang digunakan berupa memperbarui data dan menggunakan group untuk membagikan informasi mengenai inti rapat, hasil rapat dan agenda rapat. Perubahan elemen dalam group yang dilakukan dapat berupa mengubah foto profil group “PTPN XI siap implementasi ERP” dan menambahkan hashtag (#) “siap ERP, siap perubahan”
8. *Mengadakan Sosialisasi Mengenai ERP:* Sosialisasi diberikan langsung oleh direktur kepada seluruh karyawan mengenai beberapa hal, diantaranya: (a) Materi perkembangan dan kondisi bisnis; (b) Materi strategi PTPN XI menghadapi persaingan; (c) Materi perubahan proses bisnis; (d) Materi integrasi data dan proses; (e) Materi tahapan implementasi ERP; (f) Informasi prosedur mendapat bantuan.
9. *Membuat Slide Presentasi dan Video Mengenai ERP:* Video digunakan untuk memberikan kemudahan dalam menggambarkan proses bisnis ERP, integrasi dan *real time* data. Pada *slide PowerPoint* dilakukan penyisipan *footer* mengenai “PTPN XI akan implementasi ERP”.

3.1.2 Elemen Desire

Pada tahap desire ini, aktivitas manajemen perubahan organisasi dilakukan untuk menumbuhkan keinginan dan mencegah adanya penolakan para karyawan untuk ikut berubah. Dalam menciptakan desire diperlukan sebuah penciptaan kondisi yang membuat mereka tertarik dan ingin berubah, yakni kondisi yang lebih personal dan kekeluargaan, serta kondisi yang profesional. Kedua kondisi tersebut dapat diwujudkan melalui aktivitas-aktivitas dibawah ini:

1. Menyediakan Fasilitas “Mendengarkan Pendapat Karyawan”: Pentingnya menciptakan kondisi yang lebih kekeluargaan untuk menciptakan desire, melalui: (a) Menyediakan sesi khusus mendengarkan pendapat di rapat

- divisi; (b) Menyediakan alamat email untuk menampung pendapat; (c) Menampung aspirasi melalui forum atau group online.
- Menunjukkan Manfaat dan Perubahan yang Lebih Baik atas Implementasi ERP Melalui Sosialisasi: Sosialisasi yang diselenggarakan oleh divisi TI ini dilakukan dengan mendatangkan implementator dan direktur PTPN lain yang telah berhasil dan sukses mengimplementasikan ERP. Dalam sosialisasi ini, pokok pembahasan yang disampaikan lebih banyak pada manfaat dan perubahan lebih baik atas implementasi ERP di PTPN XI. Selain itu, melalui sosialisasi ini juga menumbuhkan ekspektasi adanya peningkatan karir karena jika PTPN XI telah mengimplmentasikan ERP, maka PTPN XI telah mengadopsi proses bisnis standart internasional sehingga secara tidak langsung juga meningkatkan karir karyawan karena dapat bekerja di sebuah perusahaan dengan proses bisnis standart internasional;
 - Membuat Sebuah Komitmen: Sebuah komitmen perlu dibuat, ditandatangani dan disaksikan oleh seluruh karyawan untuk bersedia dan mendukung proses implementasi ERP dan perubahan yang terjadi. Komitmen tersebut berisi perjanjian untuk mendukung implementasi ERP dan adanya konsekuensi jika melanggarnya.
 - Melakukan Pendekatan Personal: Kegiatan one-to-one meeting perlu dilakukan dari seorang kepala divisi dengan staf dalam satu divis jika ada satu atau beberapa staf yang menolak atau tidak mendukung perubahan.dan implementasi ERP. Bentuk pendekatan personal lain diwujudkan melalui penyebutan atau menyapa nama di email, undangan sosialisasi, majalan dan saat kegiatan rapat.

3.1.3 Elemen Knowledge

Pada tahap *knowledge* lebih merujuk pada memberikan pengetahuan dan kemampuan kepada para karyawan mengenai kondisi dan keadaan dimasa medatang setelah terjadi perubahan, termasuk proses, prinsip dan sistem yang baru; pengetahuan mengenai ketrampilan yang dibutuhkan oleh karyawan. Kedua pengetahuan tersebut dapat diwujudkan melalui aktivitas-aktivitas, yakni:

- Mengadakan Pelatihan Komputer Rutin: Adanya implementasi ERP:* pelatihan komputer perlu dilakukan secara rutin. Pelatihan komputer yang diadakan oleh Divisi TI ini dikhususkan bagi para calon *user* ERP baik dari divisi TI maupun dari divisi lain ini untuk lebih memantapkan para calon *user* ERP dalam menggunakan komputer dan memperbaiki kesalahan-kesalahan kecil dalam komputer dari sisi *software* dan *hardware*
- Mengadakan Program Edukasi ERP:* Program edukasi secara teori memberikan pengetahuan mengenai beberapa hal, yakni:
 - Kondisi dimasa mendatang setelah terjadi perubahan, termasuk proses, prinsip dan sistem yang baru; (b) Pengenalan terhadap proses dan istilah-istilah yang digunakan dalam ERP; (c) Proses ERP pada masing-masing fungsional; (d) Fitur-fitur dan penggunaan ERP; (e) Peran termasuk *job description* baru dari staf dan *user* ERP. Program edukasi secara praktik dilakukan dengan benar-benar mempraktikkan menggunakan sistem ERP.
- Menyediakan Modul dan Bahan Terkait ERP:* Terkait adanya program edukasi ERP secara teori dan praktik, maka juga diperlukan sebuah modul berupa *softcopy* dan *hardcopy* yang dibuat oleh divisi TI atau pihak ketiga (konsultan ERP) untuk memudahkan peserta dalam memahami.
- Menyediakan Akses Informasi Terkait ERP:* Perlunya akses informasi mengenai beberapa hal yang didistribusikan melalui email kepada seluruh karyawan, yakni: (a) Informasi mengenai penjadwalan proyek implementasi ERP secara umum; (b) Informasi mengenai proses implementasi secara umum; (c) Informasi umum mengenai *software* yang akan digunakan, (d) Informasi mengenai deskripsi pekerjaan bagi calon *user* ERP nantinya
- Menyediakan sebuah grup atau forum: Grup atau forum *online* pada grup *whatsapp* dan grup *website* pada tahap *knowledge* dimanfaatkan untuk lebih merujuk pada berbagi pengetahuan dan *troubleshooting* dengan sesama calon *user* ERP di seluruh divisi terkait ERP pasca program edukasi ERP.

3.2. Penyusunan Prioritas Aktivitas Manajemen Perubahan Organisasi

Dari daftar aktivitas manajemen perubahan organisasi yang telah diidentifikasi, kemudian dilakukan penyusunan prioritas berdasarkan tingkat keefektifan dari masing-masing elemen.

3.2.1. Elemen Awareness

Tingkat keefektifan dari aktivitas pada tahap *awareness* ini berdasarkan pada teori *Information Richness of Communication Channels* dan Alistair Cocburn yang didasari oleh beberapa hal, yakni: (a) Komunikan melihat dan mendengar langsung atau tidak langsung; (b) Ada tidaknya *feedback* atau *question-and-answer*; (c) Bentuk penyampaian verbal atau non-verbal; (d) Tingkat kepentingan; (e) Jumlah komunikasi atau audiensi; dan (f) Jelas tidaknya audiensi yang dituju. Urutan daftar aktivitas ditunjukkan pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1 Daftar Prioritas Aktivitas Manajemen Perubahan Tahap Awareness

No	Daftar Aktivitas	Feedback	Bentuk Penyampaian	Audiensi	Mandatory/ Optional
1	Rapat direksi	V	Langsung	Jajaran direktur	M
2	Rapat SDM	V	Langsung	Kepala divisi	O
3	Rapat Divisi	V	Langsung	Staf divisi	M
4	Mengadakan Sosialisasi mengenai ERP	V	langsung	Seluruh karyawan	M

5	Mengaktifkan dan menggunakan kembali forum atau group online	V	Tidak langsung	Seluruh karyawan	M
6	Melakukan spamming email mengenai ERP	V	Tidak langsung	Seluruh karyawan	M
7	Membuat slide presentasi dan video mengenai ERP		Tidak langsung	Seluruh karyawan	O
No	Daftar Aktivitas	Feedback	Bentuk Penyampaian	Audiensi	Mandatory/Optional
8	Penyisipan bahasan ERP di majalah "Eleven"		Tidak langsung	Seluruh karyawan	M
9	Pembuatan x-banner dan spanduk		Tidak langsung	Tidak spesifik	M

3.2.2. Elemen Desire

Tingkat keefektifan dari aktivitas tahap desire didasarkan dua hal, yakni hasil survei lembaga survei independen TINY PULSE untuk mencari faktor yang menciptakan keinginan karyawan untuk berubah serta level bentuk penolakan (resistance) atas perubahan oleh R. Maurer. Bentuk daftar prioritas aktivitas ditunjukkan pada tabel 2.

Tabel 2 Daftar Prioritas Aktivitas Manajemen Perubahan Tahap Desire

No	Daftar Aktivitas	Besar persentase	Level penolakan	Mandatory/O ptional
1	Melakukan pendekatan personal	20% motivasi teman sebaya	3	O
2	Menyediakan fasilitas "mendengarkan pendapat karyawan"	13% merasa didukung dan dikenali	2	M
3	Menunjukkan secara langsung manfaat dan perubahan yang lebih baik atas adanya implementasi ERP melalui sosialisasi	10% memiliki dampak nyata	1	M
4	Membuat sebuah komitmen	9% lain-lain	1	O

3.2.3. Elemen Knowledge

Tingkat keefektifan dari aktivitas pada tahap *knowledge* ini berdasarkan pada klasifikasi media pembelajaran dari *Edgar Dale* yang dikenal sebagai "kerucut pengalaman". Hasil prioritas ditunjukkan pada tabel 3.

Tabel 3 Daftar Prioritas Aktivitas Manajemen Perubahan Tahap *Desire*

Daftar Aktivitas	% Learning	Mandatory/O ptional
Mengadakan program edukasi ERP (praktik)	90	O
Mengadakan pelatihan komputer rutin	90	M
Menyediakan sebuah group atau forum	70	M
Mengadakan program edukasi ERP (teori, termasuk gambar dan video)	30	O
Menyediakan modul dan bahan terkait ERP	10	M
Menyediakan akses informasi terkait ERP	10	M

3.3. Validasi Strategi Manajemen Perubahan Organisasi

Validasi dilakukan melalui wawancara dan diskusi dengan Bu Evi selaku Kepala Divisi TI PTPN XI pada tanggal 29 Desember 2015 di Ruang Divisi TI PTPN XI. Wawancara dan diskusi tersebut dilakukan dengan memberikan pertanyaan dari daftar strategi yang didapatkan. Kemudian strategi-strategi yang dapat dilakukan dan memungkinkan untuk dilakukan di PTPN XI akan diberi sebuah ceklist. Daftar strategi yang dapat atau memungkinkan untuk dilakukan tersebut didapatkan dari hasil jawaban Bu Evi. Dari kegiatan yang telah dilakukan, didapatkan hasil bahwa seluruh aktivitas dapat dilakukan.

4. KESIMPULAN/RINGKASAN

Dari penelitian yang dilakukan didapatkan sebuah strategi yang berisi daftar aktivitas manajemen perubahan organisasi yang telah dipetakan berdasarkan elemen ADKAR dan telah diurutkan sesuai prioritasnya serta telah sesuai dengan kondisi PTPN XI adalah sebagai berikut:

Tahap Awareness

1. Pengarahan mengenai perubahan di rapat direksi
2. Pembahasan perubahan individu di rapat SDM
3. Penyisipan bahasan ERP di rapat divisi
4. Mengadakan Sosialisasi mengenai ERP
5. Mengaktifkan dan menggunakan kembali forum atau group online
6. Melakukan *spamming* email mengenai ERP
7. Membuat *slide* presentasi dan video mengenai ERP
8. Penyisipan bahasan ERP di majalah “Eleven”
9. Pembuatan x-banner dan spanduk

Tahap *Desire*

1. Melakukan pendekatan personal
2. Menyediakan fasilitas “mendengarkan pendapat karyawan”
3. Menunjukkan secara langsung manfaat dan perubahan yang lebih baik atas adanya implementasi ERP melalui sosialisasi
4. Membuat sebuah komitmen

Tahap *Knowledge*

1. Mengadakan program edukasi ERP (praktik)
2. Mengadakan pelatihan komputer rutin
3. Menyediakan sebuah group atau forum
4. Mengadakan program edukasi ERP (teori)
5. Menyediakan modul dan bahan terkait ERP
6. Menyediakan akses informasi terkait ERP

5. DAFTAR PUSTAKA

- [1] “Lembaga Pendidikan Perkebunan.” [Online]. Available: <http://www.lpp.ac.id/ptpn.php?id=206&act=view&ptpn=11>.
- [2] “PT Perkebunan Nusantara XI: Profil Singkat Perusahaan.” [Online]. Available: <http://bumn.go.id/ptpn11/berita/2/Profil.Singkat.Perusahaan>.
- [3] Winahyu, “Analisis Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan Dalam Implementasi Paket Sistem Enterprise Resource Planning (ERP) untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Perusahaan,” Universitas Diponegoro, 2005.
- [4] “Jumlah Perusahaan Pengguna SAP Semakin Bertambah.” [Online]. Available: <http://regional.kompas.com/read/2009/07/11/10161798/jumlah.perusahaan.pengguna.sap.semakin.bertambah>.
- [5] ““SAP Best Practices – SAP Help Portal Page.”” .
- [6] M. H. Martin, “An ERP Strategy,” *Fortune*, pp. 95–97, 1998.
- [7] W. M. U. and P. Newcomb, “Information Systems Transformation: Architecture-Driven Modernization Case Studies,” 2010.
- [8] D. M. L. Toruan, “Kesuksesan dan Kegagalan Implementasi Enterprise Resource Planning (ERP) dan Contoh Studi Kasus PT Semen Gresik dan Fox Meyer,” Institut Pertanian Bogor, 2013.
- [9] M. Fitriah, *Faktor-Fakor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Implementasi Enterprise Resource Planning*. Depok, 2010.
- [10] T. D. J. and M. A. Peiperl, *Managing Change: Cases and Concepts*. New York, 2002.
- [11] “Fakultas-Teknik-Teknik-Industri-Gelar-Kuliah-Tamu-Change-Management-for-ERP-Implementation.” [Online]. Available: <http://teknik.ub.ac.id/id/berita4482-Teknik-Industri-Gelar-Kuliah-Tamu-Change-Management-for-ERP-Implementation.htm>.
- [12] M. P. Prof. Dr. Wibowo, S.E., “Manajemen perubahan.”