

BAB IV

HASIL DAN ANALISIS

4.1 Gambaran Umum PT XYZ

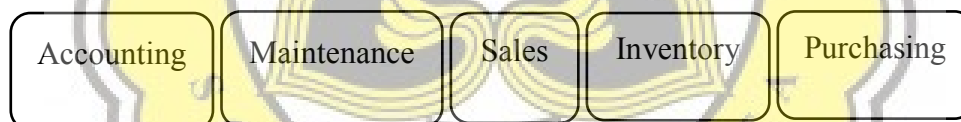
PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang distribusi pipa baik untuk pengairan, pertanian dan perumahan. PT XYZ dalam menjalankan bisnisnya sudah memiliki ratusan pegawai yang terbagi dalam beberapa divisi atau departemen diantaranya yaitu departemen *purchase*, *sales*, *accounting*, *inventory*, dan *human and resource development*. Dalam menjalankan bisnisnya, PT XYZ tidak hanya menjangkau konsumen dari dalam kota melainkan juga dari luar kota.

Pada tahun 2017 PT XYZ mulai melakukan implementasi sistem ERP. Tahap implementasi ini diawali melalui pemilihan vendor yang akan bekerjasama dalam merancang sistem ERP. Sebelum menerapkan sistem ERP, PT XYZ telah menggunakan program sistem informasi akuntansi. PT XYZ memiliki tiga aplikasi atau program yang digunakan dalam membantu karyawannya dalam bekerja. Aplikasi tersebut meliputi program *retail* (pembelian dan gudang), program *accounting* dan program *sales*. Ketiga aplikasi tersebut digunakan di departemen yang berbeda sehingga sering terjadi pencatatan ganda karena data tidak saling terintegrasi. Selain itu PT XYZ sebagai perusahaan distribusi juga sering mengalami masalah terkait persediaan yaitu perpindahan stok tidak dapat diprediksi dan data jumlah persediaan yang dilaporkan terkadang tidak sesuai dengan hasil penghitungan fisik di gudang.

PT XYZ memiliki satu gudang besar dan 15 sales kanvas yang tersebar di beberapa wilayah. Salah satu alasan PT XYZ melakukan implementasi sistem ERP adalah karena proses bisnis yang dijalankan perusahaan selama ini membutuhkan waktu yang

lama. Data order penjualan baru dapat diterima oleh bagian piutang satu minggu setelah *salesman* menerima order dari *customer*. Hal ini disebabkan karena *salesman* dari luar kota datang ke kantor setiap satu minggu sekali. Dengan demikian proses bisnis perusahaan menjadi lebih lambat, pengiriman barang dan penagihan piutang menjadi tertunda. Selain itu terkait dengan pembayaran dari *customer* juga menjadi lebih lama diterima oleh departemen *accounting*. Padahal departemen *accounting* bertugas untuk menjurnal semua transaksi. Hal ini menyebabkan pembuatan laporan keuangan di PT XYZ membutuhkan waktu yang lama. Dampaknya perusahaan tidak dapat mengetahui secara langsung (*real time*) mengenai kondisi perusahaan misalnya seperti tingkat penjualan dalam satu bulan, jumlah piutang yang dapat ditagih dan tidak tertagih, dan lain-lain. Oleh karena itu PT XYZ memutuskan untuk mengadopsi sistem ERP dalam rangka membenahi proses bisnis perusahaan menjadi lebih baik.

Gambar 4.1 Modul ERP PT XYZ



Sumber : Data Diolah, 2020.

Gambar 4.1 di atas menampilkan modul-modul dalam sistem ERP yang digunakan oleh PT XYZ. Pemilihan modul tersebut disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. PT XYZ menggabungkan tiga aplikasi yang digunakan sebelumnya sehingga sistem ERP yang akan diadopsi dapat memfasilitasi proses *retail* (pembelian dan gudang), *accounting* dan *sales*. Namun saat ini sistem ERP yang digunakan oleh PT XYZ belum mencakup modul *human resource management* sehingga departemen *Human Resource and Development* (HRD) belum menggunakan sistem ERP.

4.2 *Institutional Logics* dan Implementasi Sistem ERP

Friedland and Alford (1991) mengemukakan bahwa masing-masing tatanan institusional memiliki logika sentral yang memandu prinsip-prinsip pengorganisasiannya. Lembaga memiliki logika sentral yang mampu membatasi perilaku individu yang tergabung atau terikat dalam lembaga tersebut. Logika institusional dapat membentuk perilaku dari aktor. Institusi melalui logika yang mendasarinya dapat menciptakan perubahan pada individu. Namun sebaliknya aktor juga dapat berperan dalam membentuk dan mengubah logika institusional.

Persaingan bisnis saat ini mengharuskan organisasi untuk terus mengembangkan diri, salah satunya dapat dilakukan dengan memanfaatkan kemajuan teknologi. Banyak perusahaan mengadopsi sistem ERP dengan harapan dapat meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi. ERP diharapkan dapat menjadi salah satu solusi bagi perusahaan dalam menghadapi tekanan persaingan usaha. Namun di satu sisi implementasi ERP merupakan sebuah proses yang memiliki kompleksitas tinggi karena organisasi harus menyelaraskan antara teknologi dengan praktik bisnis dan budaya yang telah melekat dalam organisasi. Sebelum dilakukan implementasi ERP, organisasi telah memiliki aturan-aturan atau kebiasaan tertentu yang mungkin sudah terbentuk dan tertanam selama bertahun-tahun sehingga melekat pada setiap individu dalam organisasi tersebut. Padahal sistem ERP yang dirancang juga sudah memiliki logikanya sendiri atau *best practices* sesuai industri atau sektor bisnis tertentu.

Seperti dikutip dari Snapp (2018) terdapat beberapa logika yang mendasari sistem ERP, antara lain yaitu *single system*, *integration benefits* dan *one size fits all*. ERP merupakan *single system* sehingga dinilai lebih efektif dibandingkan menggunakan banyak aplikasi dan memiliki pemeliharaan yang lebih mudah. ERP dapat memenuhi

semua kebutuhan organisasi sekaligus dalam satu sistem karena satu sistem dapat digunakan untuk berbagai keperluan. ERP juga memiliki *integration benefits* karena menggabungkan banyak modul dalam satu sistem sehingga dapat mengurangi masalah integrasi. Selain itu jika hanya terdapat satu sistem yang dibeli dan digunakan organisasi maka akan menghemat biaya yang dikeluarkan untuk proses integrasi sistem. Sistem ERP juga *one size fits all* sehingga dapat diterapkan untuk berbagai perusahaan dalam satu jenis industri atau sektor bisnis yang sama. Vendor pengembang ERP dapat meninjau dari rancangan beberapa perusahaan dan memilih *best practices* untuk dimasukkan dalam sistem yang dikembangkan.

Menurut Alsharari (2017) *institutional logics* yang tertanam dalam sistem ERP dipandang sebagai perangkat lunak akuntansi keuangan yang dirancang untuk memungkinkan perusahaan melacak semua transaksi persediaan, pendapatan dan pengeluaran dengan mudah. Sedangkan Gosain (2004) memandang bahwa logika yang tertanam dalam sistem ERP yaitu pengguna yang berbeda bekerja dengan sistem yang sama sehingga terjadi saling ketergantungan.

Perbedaan antara logika institusional yang sebelumnya sudah melekat dalam organisasi dengan logika yang tertanam dalam sistem ERP sebagai sebuah sistem baru dapat menimbulkan permasalahan tersendiri. Budaya dan struktur organisasi serta pola kerja aktor dapat bertentangan dengan prosedur sistem ERP, padahal sistem ERP itu sendiri sudah memiliki *best practices*. Oleh karena itu alternatif yang dapat ditempuh adalah dengan melakukan kustomisasi.

“Perusahaan kami lebih banyak custom, dari ERP yang ada kemudian disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Jadi kami tidak sepenuhnya mengambil dari best practices” (Interviewee 1 – Implementator).

PT XYZ bekerja sama dengan vendor dalam merancang sistem ERP. Sistem ERP yang dirancang tidak langsung mengambil dari *best practices* untuk perusahaan pada umumnya, namun disesuaikan dengan kebutuhan PT XYZ. Pada awalnya PT XYZ mengajukan kebutuhan-kebutuhan yang perlu disediakan di dalam sistem kepada vendor. Kemudian vendor merancang sesuai dengan permintaan PT XYZ. Selain itu juga terdapat karyawan PT XYZ yang turut terlibat dalam tim perancangan sistem ERP sehingga dapat memastikan bahwa sistem dirancang sesuai dengan kebutuhan PT XYZ.

“Pada akhirnya dari desain awal kemungkinan ada yang berubah karena ada kondisi yang tidak difasilitasi di awal jadi harus ditambahkan di program tersebut”
(Interviewee 1 – Implementator).

Dalam perkembangannya, sistem ERP yang digunakan PT XYZ terus mengalami perubahan atau pembaharuan seperti penambahan fungsi-fungsi tertentu sesuai dengan kondisi dan lingkungan PT XYZ. Terdapat kemungkinan akan terjadi perubahan dari desain awal yang dirancang karena terjadi beberapa kondisi yang tidak difasilitasi sistem di tahap awal perancangan sehingga harus ditambahkan dalam sistem ERP tersebut agar dapat mencakup semua proses bisnis PT XYZ. Sampai saat ini sistem ERP yang digunakan PT XYZ terus diperbaharui untuk menyesuaikan dengan keadaan, lingkungan dan *user*.

Di satu sisi organisasi juga menghadapi tekanan untuk menyesuaikan diri terhadap *best practices* ERP yang mungkin dapat bertentangan dengan pola bisnis yang selama ini dijalankan. Oleh karena itu perlu dilakukan penyesuaian. Aktor (anggota organisasi) harus melakukan perubahan untuk mengikuti prosedur ERP karena kesalahan yang dilakukan oleh salah satu pengguna dapat berdampak pada proses bisnis selanjutnya dan satu kesalahan dapat menyebabkan kesalahan yang lain. Kinerja sistem ERP tidak akan

optimal jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang memadai, mau bekerja keras, serta memiliki komitmen dan bertanggung jawab atas tugasnya.

Dalam perspektif teori institusional, individu mau menerima aturan atau kebiasaan yang berlaku dalam masyarakat tanpa syarat tertentu. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Tolbert and Zucker dalam Lopez (2018) yaitu *'actors accept and follow social norms unquestioningly without any real reflection'*. Sejalan dengan pernyataan tersebut Gosain (2004) mengungkapkan bahwa saat sebuah organisasi mengadopsi suatu teknologi baru maka organisasi tersebut juga mempertimbangkan norma sosial, dengan demikian keputusan organisasi juga dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. Tekanan persaingan usaha yang dihadapi organisasi pada akhirnya akan membuat organisasi menyelaraskan praktik dalam organisasi dengan logika ERP.

Dalam rangka mempersiapkan diri untuk implementasi sistem ERP, PT XYZ melatih beberapa karyawan yang sudah senior dan memahami seluk beluk proses bisnis di perusahaan untuk menjadi tim implementator. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar sistem dapat dirancang sesuai kebutuhan dan harapan perusahaan. Selain itu tim implementator diharapkan dapat membantu karyawan lain dalam bekerja menggunakan sistem ERP seperti memberikan pelatihan dan membantu karyawan yang mengalami kesulitan. Saat implementasi sistem ERP, implementator melakukan pengecekan setiap hari secara langsung sehingga dapat diketahui kendala yang terjadi.

"Program berubah total baru, jadi karyawan menyesuaikan dari cara kerja lama ke cara kerja baru juga susah, tidak sepenuhnya langsung mudah" (Interviewee 1 – Implementator).

PT XYZ juga mengalami perubahan mengikuti prosedur di sistem ERP yang telah dirancang. Perubahan tersebut lebih banyak berpengaruh terhadap cara kerja dan pola pikir karyawan PT XYZ. Pada awalnya karyawan PT XYZ masih sering menghapus data

yang sudah diinput apabila terdapat kesalahan. Hal ini merupakan kebiasaan lama karyawan PT XYZ dalam menggunakan program sebelumnya. Namun setelah menggunakan sistem ERP maka karyawan harus mengubah kebiasaan kerja dan pola pikirnya tersebut. Karyawan tidak dapat lagi menghapus data yang telah diinput secara sembarangan karena akan dapat berpengaruh terhadap proses selanjutnya.

Proses pencatatan transaksi atau penjurnalan di PT XYZ juga mengalami perubahan setelah diterapkannya sistem ERP, salah satunya terjadi dalam proses pencatatan transaksi penjualan. Pada awalnya *salesman* melaporkan pesanan penjualan yang diterimanya langsung dari *customer* ke kantor setiap satu minggu sekali. Kemudian departemen penjualan akan memberikan *approve*. Departemen penjualan dan departemen piutang kemudian akan menginput data transaksi tersebut. Kemudian bagian gudang baru akan melakukan proses pengiriman barang ke *customer*. Selanjutnya data-data yang diinput departemen penjualan dan piutang tersebut akan dijurnal oleh departemen *accounting*. Namun alur kerja tersebut berubah setelah diterapkannya sistem ERP. *Salesman* dapat langsung menginput data pesanan dari *customer* tanpa harus datang ke kantor, Data tersebut dapat langsung diterima oleh departemen penjualan dan diberikan *approve*. Saat departemen penjualan dan departemen piutang melakukan input transaksi maka transaksi tersebut sudah langsung terjurnal dan laporan keuangan sudah terbentuk sehingga departemen *accounting* tidak perlu lagi membuat jurnal.

Hal ini juga menunjukkan bahwa dampak diterapkannya sistem ERP di PT XYZ ternyata mempengaruhi peran atau tugas aktor, salah satunya dialami departemen *accounting*. Sebelum PT XYZ mengadopsi sistem ERP, departemen *accounting* bertugas menjurnal semua transaksi. Kemudian setelah implementasi sistem ERP, semua transaksi sudah langsung terjurnal sehingga departemen *accounting* tidak perlu lagi melakukan

input jurnal. Peran departemen *accounting* berubah menjadi *checker* untuk memeriksa apabila terdapat kesalahan input transaksi yang dilakukan oleh bagian lain dan melakukan koreksi atas kesalahan tersebut.

“Kalau dulu bagian accounting input transaksi bank dan kas, kemudian di akhir bulan dia akan matching-kan dengan data penjualan dan pembelian, lalu input jurnal untuk membuat laporan keuangan. Saat ada program ERP semua otomatis sudah terjurnal, dari transaksi yang dilakukan oleh bagian penjualan, pembelian dan gudang (retail) sudah langsung terjurnal. Jadi tugas yang berubah ada di bagian accounting. Accounting tidak lagi melakukan input jurnal, melainkan berubah menjadi checker, mengecek apakah transaksi yang dilakukan sudah benar karena ada kemungkinan bagian lain salah, misalnya bagian penjualan salah memasukkan COA, jadi saat masuk laporan keuangan salah COA” (Interviewee 1 – Implementator).

Perubahan-perubahan tersebut terjadi sebagai dampak diterapkannya sistem ERP dan PT XYZ harus menyesuaikan diri dengan sistem ERP melalui perubahan-perubahan tersebut. Dengan demikian terjadi penyesuaian dari dua sisi dalam proses implementasi ERP di PT XYZ yaitu dari sisi sistem ERP dan PT XYZ. Agar implementasi ERP berhasil maka organisasi harus melakukan penggabungan antara praktik organisasi dengan logika ERP sehingga tercapai integrasi. Sistem ERP dirancang sedemikian rupa untuk menyesuaikan dengan praktik bisnis di organisasi, sedangkan individu juga beradaptasi untuk mengubah pola kerja atau cara berpikir agar sesuai dengan logika sistem ERP.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Alsharari (2017) menunjukkan bahwa implementasi ERP di Dubai *Community Development Authority* (CDA) mencapai keberhasilan karena mampu menyelaraskan praktik organisasi dengan logika institusional sistem ERP. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan di PT XYZ menunjukkan bahwa penyesuaian dilakukan dari dua sisi, bukan hanya aktor organisasi yang menyesuaikan sistem ERP, tetapi sistem ERP juga dirancang agar menyesuaikan kebutuhan dan proses bisnis PT XYZ.

Pratt dalam Alsharari (2017) menyatakan bahwa logika institusional yang tertulis dalam sistem ERP perlu dimodifikasi dalam berbagai cara untuk mengakomodasi keyakinan dan praktik tertentu yang ada di organisasi. Hal tersebut juga dilakukan dalam proses implementasi sistem ERP di PT XYZ. Sistem ERP dirancang sesuai dengan kebutuhan PT XYZ agar dapat memfasilitasi praktik bisnis perusahaan. Jika ada kondisi yang tidak difasilitasi oleh modul maka *programmer* PT XYZ akan berusaha untuk menambahkan (*create*) program di dalam modul. Sampai saat ini sistem ERP yang diadopsi PT XYZ masih terus diperbaharui agar sesuai dengan kondisi perusahaan.

Di satu sisi PT XYZ juga mengalami perubahan untuk menyesuaikan dengan sistem ERP yang dirancang. Pekerjaan yang dulu dilakukan secara manual mulai dihilangkan setelah adanya sistem ERP. Namun jika ada kondisi di perusahaan yang berubah dan belum dapat dilakukan menggunakan sistem, maka *programmer* akan membuat SOP (Standar Operasional Prosedur) untuk dilakukan oleh karyawan dalam bekerja. Kemudian saat ini PT XYZ juga sedang mempersiapkan diri agar dapat dilakukan audit sistem untuk menggantikan audit yang dahulu masih dilakukan secara manual.

Para akuntan yang menjadi subjek dalam penelitian Alsharari (2017) memandang bahwa ERP dapat meningkatkan keterampilan dan kinerjanya. Sedangkan pada tahap awal implementasi sistem ERP di PT XYZ menunjukkan adanya resistensi dari karyawan. Hal ini dibuktikan dengan adanya beberapa karyawan yang mengundurkan diri setelah pimpinan melakukan sosialisasi mengenai akan digunakannya sistem ERP untuk menggantikan program lama. Namun karyawan yang tetap bertahan juga tidak mudah untuk menyesuaikan diri dengan sistem ERP. Karyawan PT XYZ memiliki kebiasaan atau cara kerja lama yang sulit untuk diubah seperti melakukan *delete* data sembarangan.

Selain itu setelah implementasi sistem ERP, peran departemen *accounting* mengalami perubahan dari yang sebelumnya menginput transaksi menjadi jurnal dan membuat laporan keuangan, kini hanya berperan sebagai *checker* yang memastikan semua transaksi terinput dengan benar sesuai prinsip akuntansi. Hal tersebut disebabkan karena dengan menggunakan sistem ERP maka jurnal dan laporan keuangan sudah terbentuk secara otomatis.

4.3 Institutional Work

Menurut Lawrence and Suddaby (2006) lembaga memiliki pengaruh terhadap pikiran, perasaan dan perilaku aktor. Namun sebaliknya, aktor juga turut berperan dalam membentuk dan mengubah sebuah lembaga. Kerja kelembagaan adalah peran atau kerja aktor dalam mempengaruhi lembaga. Chiwamit et al. (2014) mengelompokkan kerja kelembagaan ke dalam tiga kategori yaitu *political work*, *technical work*, dan *cultural work*. Tiga bentuk kerja kelembagaan tersebut dapat saling mendukung atau bertentangan. Dalam pembahasan ini akan dianalisis mengenai kerja kelembagaan oleh aktor atau individu yang bekerja di PT XYZ dari sisi *political*, *technical* dan *cultural work*.

4.3.1 Political Work

Political work merupakan kerja atau peran aktor dalam mempengaruhi organisasi melalui tindakan-tindakan politis, yaitu berkaitan dengan peraturan atau kebijakan yang diterapkan dalam organisasi. Selain itu *political work* juga dapat dilihat dari hubungan kerjasama atau pendekatan yang dilakukan aktor dalam organisasi dengan pihak lain baik yang berada di dalam maupun di luar organisasi.

Peran aktor dalam PT XYZ dari sisi politis dapat terlihat dari peran pimpinan dalam membantu karyawan untuk beradaptasi dengan sistem ERP. Pimpinan bukan hanya secara diplomatis menyampaikan kebijakan terkait akan digunakannya sistem ERP sebagai pengganti program yang lama, namun juga memfasilitasi karyawan melalui kegiatan review rutin sehingga permasalahan dan kendala yang dialami saat menggunakan sistem ERP dapat diselesaikan bersama-sama.

“Pimpinan memberikan dukungan total karena request perusahaan untuk berubah menjadi lebih baik, salah satunya dengan ERP, jadi pimpinan mendukung full. Sosialisasi ke karyawan kalau akan menggunakan ERP sudah dilakukan satu tahun sebelumnya, karyawan tahu kalau akan menggunakan ERP jadi bisa siap-siap. Ketika implementasi ERP ada sesi meeting bersama untuk mengumpulkan user dan membahas ada kendala dimana” (Interviewee 1 – Implementator).

PT XYZ memberikan dukungan penuh terhadap implementasi sistem ERP karena PT XYZ menghendaki adanya perubahan ke arah yang lebih baik, salah satunya melalui penerapan sistem ERP. Sebelum dilakukan implementasi sistem ERP, PT XYZ telah melakukan sosialisasi terlebih dahulu kepada karyawan bahwa program yang digunakan dalam bekerja akan mulai beralih ke sistem ERP. Sosialisasi tersebut bahkan dilakukan satu tahun sebelum implementasi sistem ERP dilakukan. Hal tersebut bertujuan agar karyawan dapat mempersiapkan diri selagi vendor dan tim merancang sistem.

“Pimpinan sudah melakukan pendekatan agar karyawan memahami. Namun pimpinan juga belum mengerti program akan seperti apa, bayangannya akan susah, saat implementasi awal akan susah” (Interviewee 1 – Programmer).

PT XYZ telah melakukan upaya semaksimal mungkin dengan melakukan pendekatan terhadap karyawan agar memahami sistem ERP yang akan diterapkan. Walaupun di satu sisi pimpinan sendiri juga masih belum tahu seperti apa program yang akan digunakan, namun tetap berusaha meyakinkan karyawan bahwa PT XYZ memberikan dukungan sepenuhnya. Dengan demikian pimpinan turut terlibat dalam membantu karyawan mempersiapkan diri dan mengubah pola pikir karyawan.

Saat tahap implementasi awal, PT XYZ rutin melakukan review atau sesi meeting bersama. Dalam satu minggu biasanya dilakukan dua kali pertemuan. Pertemuan tersebut dilakukan untuk mengumpulkan karyawan dan membahas kendala apa saja yang dihadapi saat menggunakan sistem ERP. Setelah implementasi sistem ERP berjalan 3 bulan, maka kegiatan review atau sesi meeting bersama dikurangi intensitasnya menjadi dalam satu minggu hanya dilakukan sekali pertemuan, kemudian dikurangi menjadi sebulan sekali hingga saat ini menjadi setiap tiga bulan sekali. Pada tahap awal, review dilakukan untuk masing-masing departemen / unit bisnis secara terpisah. Kemudian saat ini review langsung dilakukan untuk semua departemen di PT XYZ agar semua karyawan dapat memahami proses bisnis menggunakan sistem ERP yang saling terhubung dari satu departemen ke departemen lainnya. Dalam sesi meeting bersama tersebut akan dibahas apakah terdapat hambatan dalam proses integrasi data dan proses bisnis PT XYZ setelah menggunakan sistem ERP.

“Implementator request kepada pimpinan agar program dapat terlaksana. Pimpinan juga memfasilitasi dengan seminggu dua kali berkumpul agar program cepat terlaksana” (Interviewee 1 – Implementator).

Pimpinan bersikap sangat responsif terhadap penerapan sistem ERP dengan mendukung dan memenuhi permintaan implementator untuk mengadakan review rutin. Pimpinan juga memfasilitasi kegiatan tersebut dengan menggerakkan semua karyawan sehingga implementasi sistem ERP dapat cepat terlaksana dengan baik. Sampai saat ini belum terdapat kebijakan atau peraturan baru yang dibuat PT XYZ terkait adanya sistem ERP sebagai sebuah sistem baru di PT XYZ. Selain itu PT XYZ juga masih mempersiapkan agar dapat dilakukan audit sistem karena sebelumnya masih dilakukan audit manual.

“Kami bekerjasama dengan perusahaan lain yaitu vendor dari luar, ada IT dari perusahaan dan tim pengembang dari kantor. Kerjasama yang dilakukan dengan

vendor dituangkan dalam kontrak untuk pembuatan program, tapi tidak untuk maintenance, maintenance dilakukan karyawan perusahaan” (Interviewee 1 – Implementator).

Kerja politis lainnya ditunjukkan melalui hubungan kerjasama yang dilakukan PT XYZ dengan pihak vendor perancang sistem ERP. PT XYZ tidak hanya mengandalkan Sumber Daya Manusia (SDM) internal tetapi juga berupaya membangun hubungan dengan tenaga profesional dalam bidang pengembang sistem sehingga dapat memperoleh hasil yang terbaik. Kerjasama tersebut sudah dituangkan dalam bentuk perjanjian kontrak yang memuat tentang perancangan dan pengembangan sistem, termasuk pembuatan *manual book*. Namun kontrak tersebut tidak mengatur mengenai pemeliharaan atau *maintenance*. Hal ini dikarenakan PT XYZ sudah memiliki *programmer* atau tim IT sehingga *maintenance* dapat dilakukan sendiri oleh PT XYZ.

Dalam implementasi sistem ERP, pimpinan berperan sebagai *system owner* yaitu pihak yang mendanai atau menjadi sponsor dalam proyek implementasi ERP. Pimpinan sebagai pihak yang memiliki wewenang penuh terhadap perusahaan dan bertindak sebagai pengambil kebijakan memiliki peran penting dalam keberhasilan implementasi sistem ERP. Pimpinan PT XYZ mempercayakan proses implementasi sistem ERP kepada implementator. Namun pimpinan tetap melakukan pengawasan dengan cara meminta implementator untuk memberikan laporan terkait perkembangan proses implementasi ERP secara rutin. Dari laporan tersebut, pimpinan akan menentukan batas waktu dan tindakan yang harus dilakukan agar proyek implementasi ERP berjalan tepat waktu. Di sisi lain pimpinan juga tetap memperhatikan karyawan dengan melakukan sosialisasi secara langsung kepada karyawan pada tahap awal implementasi. Pimpinan turut menggerakkan karyawan untuk mengikuti arahan implementator serta menyediakan sarana prasarana yang memadai. Jadi dapat disimpulkan bahwa pimpinan bersikap

supportif. Walaupun pimpinan tidak berkomunikasi langsung dengan karyawan, namun pimpinan tetap melakukan kontrol dan komunikasi melalui implementator.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pimpinan PT XYZ memiliki tipe kepribadian koleris yaitu lebih suka menyuruh atau memerintah orang lain, memiliki wibawa dan kemauan kuat, tidak suka basa basi dan lebih senang melakukan kegiatan sendiri atau bersama dengan orang-orang tertentu. Hal ini terlihat dari sikap pimpinan PT XYZ yang lebih memilih untuk memberikan kepercayaan kepada implementator dalam menjalankan proyek sekaligus berhubungan langsung dengan karyawan. Selain itu dapat disimpulkan bahwa pimpinan PT XYZ menggunakan gaya kepemimpinan delegatif (*Laissez-Faire*) yaitu pemimpin memberikan otoritas atau wewenang kepada seseorang atau tim yang dipimpinnya dalam menjalankan tugas atau tanggung jawabnya. Gaya kepemimpinan delegatif ini dapat menumbuhkan rasa saling percaya antar anggota tim dan pimpinan, namun tetap diperlukan pengawasan atau kontrol yang ketat dari pimpinan untuk menghindari penyalahgunaan tanggung jawab.

Pendekatan yang dilakukan pimpinan terhadap karyawan merupakan salah satu bentuk kerja aktor untuk mempengaruhi organisasi. Dalam teori *institutional work* menurut Lawrence and Suddaby (2006), pekerjaan ini dapat dikategorikan sebagai pekerjaan *creating institutions* dengan cara *advocacy*. Pimpinan berusaha memobilisasi dukungan dari karyawan melalui teknik persuasi secara langsung dan disengaja agar karyawan mau menerima sistem ERP sebagai sistem baru. Kemudian kegiatan review rutin yang disediakan perusahaan juga merupakan salah satu upaya dalam *maintaining institutions*. Dalam teori *institutional work* menurut Lawrence and Suddaby (2006), kegiatan ini termasuk kerja *embedding and routinizing* yaitu secara aktif menanamkan pondasi normatif ke dalam rutinitas dan praktik sehari-hari aktor organisasi. Kegiatan

review rutin dilakukan untuk mengevaluasi kerja di lapangan dan mengatasi kendala yang terjadi. Hal ini merupakan proses yang bertujuan untuk mempertahankan institusi karena apabila terjadi kendala teknis maka akan dapat segera ditangani sehingga proses bisnis perusahaan dapat terus berjalan dengan lancar.

Dalam penelitian ini dukungan pimpinan PT XYZ ditunjukkan melalui *political work* yang dilakukan untuk mendukung karyawan beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan sistem ERP. Bentuk dukungan tersebut diwujudkan melalui pendekatan terhadap karyawan, sosialisasi, memfasilitasi kegiatan review rutin dan memberikan infrastruktur yang memadai. Tindakan pimpinan tersebut mendukung proses implementasi sistem ERP sehingga dapat berjalan dengan lancar. Hal ini sejalan dengan penelitian Seo (2013) yang dalam kesimpulannya mengenai implementasi ERP di perguruan tinggi mengungkapkan bahwa dukungan manajemen puncak merupakan salah satu faktor penting dalam keberhasilan implementasi sistem ERP. Pernyataan serupa juga diungkapkan Dhipa (2014) bahwa dukungan dari top manajemen dirasakan lebih kuat dalam mempengaruhi penerimaan pengguna terhadap sistem ERP.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chiwamit et al. (2014) menunjukkan bahwa *political work* dilakukan oleh sebagian kelompok melalui negosiasi terus menerus untuk menyeimbangkan kepentingan ekonomi dan sosial yang dilakukan BUMN sehingga mau menggunakan EVA sebagai mekanisme tata kelola. Dalam penelitian ini *political work* bukan hanya ditunjukkan melalui pendekatan diplomatis pimpinan terhadap karyawan, tetapi juga hubungan kerjasama yang dibangun PT XYZ dengan vendor pengembang sistem.

4.3.2 Cultural Work

Peran atau kerja aktor untuk mempengaruhi lembaga dari segi budaya dikategorikan oleh Chiwamit et al. (2014) sebagai *cultural work*. *Cultural work* bukan hanya meliputi budaya organisasi secara keseluruhan tetapi juga mencakup kebiasaan, cara kerja dan pola berpikir dari aktor atau individu yang terlibat dalam organisasi tersebut. Setiap aktor dalam organisasi memiliki peran untuk menyesuaikan dirinya agar tidak bertentangan dengan budaya yang ada.

Penerapan sebuah sistem baru di dalam organisasi juga secara tidak langsung dapat mengubah budaya yang selama ini sudah tertanam di dalam diri masing-masing aktor. Sistem baru memiliki prosedur yang berbeda dari sistem lama. Prosedur yang berbeda tersebut berpengaruh terhadap cara kerja dan pola berpikir dari individu yang menggunakannya. Perubahan kebiasaan aktor tersebut semakin lama secara tidak langsung dapat mengubah budaya organisasi secara keseluruhan. Dalam implementasi sistem ERP di PT XYZ, aktor berperan untuk mengubah pola kerja dan cara berpikirnya agar sesuai dengan sistem ERP yang digunakan.

“Dibilang sulit tidak, tapi juga tidak mudah. Mengubah kebiasaan itu susah. Butuh waktu satu tahun untuk mengatur perilaku karyawan. Secara program perlakuannya beda dari program yang lama” (Interviewee 1 – Implementator).

Karyawan mengalami perubahan cara kerja karena program berbasis sistem ERP yang digunakan saat ini mengalami perubahan total dari program yang digunakan sebelumnya. Namun proses perubahan tersebut tidak langsung terjadi begitu saja karena karyawan juga membutuhkan waktu untuk menyesuaikan dari program lama ke program baru. Mengubah kebiasaan lama yang selama ini dilakukan dan beralih dari cara kerja yang terikat dengan program lama merupakan hal yang tidak mudah bagi karyawan PT XYZ. Selama satu tahun sebelum implementasi sistem ERP, karyawan beradaptasi untuk

mengatur perilaku mereka. Sementara penyesuaian atau pengenalan langsung terhadap sistem ERP dilakukan selama 3 bulan. Pada tahap awal ini, implementasi sistem ERP terlebih dahulu dilakukan secara paralel yaitu membandingkan program lama dengan sistem ERP.

“Beberapa karyawan saat dilakukan sosialisasi menjadi banyak yang bingung karena belum tahu sistem ERP akan seperti apa, tapi sudah membayangkan karena peralihan ERP paralel jadi ada dua program yang dibandingkan, karyawan butuh usaha dan waktu lebih, lalu ada beberapa karyawan yang mengundurkan diri karena membayangkan akan susah. Tapi dari situ kami mengerti bahwa karyawan yang masih mau tetap bekerja yang benar-benar bertahan dan mau ke perubahan berikutnya” (Interviewee 1 – Implementator).

Saat dilakukan sosialisasi pra-implementasi sistem ERP, terdapat beberapa karyawan yang bingung atau tidak paham dengan sistem ERP yang akan diterapkan. Dalam hal ini PT XYZ sudah memberikan penjelasan kepada karyawan bahwa pada tahap awal akan dilakukan implementasi sistem ERP secara paralel terlebih dahulu. Oleh karena itu pada tahap awal akan dibutuhkan waktu dan usaha yang lebih dari karyawan karena terdapat dua program yang akan dibandingkan atau digunakan untuk berkerja. Akibatnya terdapat beberapa karyawan yang mengundurkan diri karena membayangkan bahwa sistem baru yang akan digunakan jauh lebih susah. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi resistensi dari sebagian karyawan. Namun PT XYZ menyikapi hal tersebut dengan baik karena PT XYZ menjadi tahu karyawan yang mau berubah menjadi lebih baik dan bertahan dengan tetap bekerja.

Beberapa karyawan yang memilih untuk mengundurkan diri tersebut adalah karyawan yang sudah senior dan terlanjur nyaman dengan *legacy* sistem yang lama. Karyawan tersebut enggan mengubah kebiasaan lama sehingga mereka bersikap resisten terhadap perubahan. Belajar mengenai teknologi baru dan kembali beradaptasi merupakan proses yang dirasa merepotkan bagi beberapa karyawan senior. Selain itu

alasan sebagian karyawan mengundurkan diri diperkuat dengan kurangnya penjelasan yang baik dari pimpinan mengenai manfaat sistem ERP. Perlunya penjelasan akan manfaat atau *benefit awareness* terhadap sistem ERP setidaknya akan membuat karyawan menerima kehadiran sistem ERP sebagai pengganti program sebelumnya. Selain itu karyawan tidak diberi penjelasan mengenai alasan perusahaan harus mengganti program lama dengan sistem ERP dan permasalahan apa yang dihadapi perusahaan yang hanya dapat diselesaikan apabila melakukan implementasi sistem ERP.

Karyawan juga kurang mendapat gambaran yang jelas mengenai seperti apa sistem ERP yang akan digunakan. Dalam hal ini tidak semua karyawan mengerti dan paham tentang prosedur atau cara kerja sistem ERP. Beberapa karyawan bahkan tidak tahu sama sekali atau belum pernah mendengar mengenai sistem ERP. Oleh karena itu karyawan perlu mendapat gambaran yang jelas mengenai konsep sistem ERP. Namun ternyata pimpinan sendiri sebenarnya juga belum mengetahui sistem ERP yang akan digunakan seperti apa, sehingga pimpinan kurang bisa memberikan penjelasan yang baik kepada karyawan. Hal ini menyebabkan karyawan bingung dan membayangkan bahwa bekerja menggunakan sistem ERP lebih susah daripada program sebelumnya. Oleh karena itu sebaiknya perusahaan meminta bantuan vendor untuk memberi penjelasan mengenai sistem ERP sehingga karyawan tidak takut menghadapi sistem ERP dan dapat membayangkan cara kerja sistem ERP.

Alasan lain yang mendorong karyawan untuk mengundurkan diri adalah karyawan menghadapi proses yang cukup sulit selama implementasi sistem ERP karena pada tahap awal dilakukan pengenalan sistem secara paralel. Karyawan harus bekerja menggunakan dua program yaitu program lama dan sistem ERP sebagai program baru, sehingga dibutuhkan usaha lebih dari karyawan dalam bekerja. Kondisi tersebut

dirasakan cukup berat oleh beberapa karyawan sehingga mereka lebih memilih untuk mengundurkan diri. Kurangnya motivasi dari dalam diri karyawan untuk bekerja keras dan tidak adanya penjelasan atau gambaran yang jelas selama proses implementasi sistem ERP mengakibatkan sebagian karyawan memilih untuk mundur dan tidak mau menghadapi perubahan.

Proses adaptasi pada awalnya sulit dilakukan karena perlu mengubah pola pikir atau *mindset* karyawan dari program lama ke program baru, mengubah kebiasaan, dan mengubah cara kerja karyawan. Perubahan tersebut terjadi sebagai dampak perbedaan perlakuan antara program yang lama dan program baru berbasis sistem ERP. Sebagian karyawan masih terbawa pola kerja yang lama. Kebiasaan atau cara kerja karyawan PT XYZ adalah parsial, jadi sebagian pekerjaan dilakukan dengan manual dan sebagian lagi dilakukan dengan menggunakan program. Setelah menggunakan sistem ERP maka cara kerja karyawan harus berubah yaitu semua pekerjaan dilakukan menggunakan sistem dan satu proses pekerjaan harus diselesaikan secara langsung.

“Satu tahun untuk mengatur perilaku karyawan. Sistem yang dulu bisa create manual lebih banyak sekarang mulai dikurangi” (Interviewee 2 – Programmer).

Perubahan perilaku atau cara kerja yang terjadi yaitu sebelum menggunakan sistem ERP karyawan lebih banyak melakukan pekerjaan secara manual dan perlahan kebiasaan tersebut mulai dikurangi. Misalnya membuat faktur penjualan dahulu dilakukan dengan input data manual tetapi setelah menggunakan sistem ERP tidak perlu membuat faktur secara manual karena dapat langsung terbentuk melalui dokumen pesanan penjualan.

“Saat menggunakan sistem ERP, proses dari awal sampai akhir sudah tercatat sehingga saat melakukan kesalahan di tengah-tengah maka user tidak boleh langsung hapus, koreksi harus balik ke depan lagi. User masih banyak yang terbawa pola lama, karena di program lama kalau salah masih bisa langsung

delete lalu input lagi, tapi di program ERP jika salah di delete tidak bisa nyambung ke proses selanjutnya” (Interviewee 2 – Programmer).

Perubahan yang terjadi setelah menggunakan sistem ERP adalah perubahan cara kerja dan pola pikir karyawan. Misalnya setelah menggunakan sistem ERP maka karyawan tidak boleh menghapus data (*delete*) sembarangan jika terjadi kesalahan. Sedangkan di program lama apabila terjadi kesalahan maka karyawan bisa langsung menghapus (*delete*) dan kemudian menginput data baru lagi. Namun setelah menggunakan sistem ERP maka proses dari awal sampai akhir sudah tercatat sehingga saat terjadi kesalahan di tengah proses maka karyawan tidak dapat langsung menghapus data. Koreksi harus dilakukan dengan kembali ke proses awal.

Jadi *cultural work* terlihat dari peran atau kerja aktor di PT XYZ dalam menyesuaikan dirinya untuk dapat beradaptasi dengan sistem ERP yang hadir sebagai pengganti program sebelumnya. Aktor berusaha mengubah cara kerja, kebiasaan dan pola berpikir yang lama agar dapat bekerja sesuai dengan prosedur sistem ERP. Dalam hal ini budaya di PT XYZ tidak banyak berubah, lebih banyak terjadi perubahan pada cara kerja dan pola pikir karyawan. Penyesuaian diri karyawan, kemauan dan usaha aktor organisasi untuk berubah tersebut merupakan bentuk *cultural work* di PT XYZ.

Menurut Lawrence and Suddaby (2006), *disrupting institutions* adalah pekerjaan yang mencakup mendefinisikan ulang serangkaian konsep, merekonstruksi aktor dan mengkonfigurasi ulang hubungan antar aktor. Upaya aktor organisasi di PT XYZ untuk mengubah dan meninggalkan kebiasaan, cara kerja dan pola pikir lama yang sudah tertanam dan melekat karena terbiasa dengan program sebelumnya merupakan wujud *disrupting institutions* melalui *disassociating moral foundations* yaitu melepaskan praktik, aturan atau teknologi dari pondasi moralnya yang sesuai dengan budaya tertentu. Dalam

hal ini aktor PT XYZ melepaskan kebiasaan lama dan mengganti dengan cara kerja dan pola pikir baru agar sesuai dengan prosedur sistem ERP.

Cultural work dalam penelitian Chiwamit et al. (2014) dilakukan melalui mobilisasi nilai yang dimiliki oleh pemegang saham untuk menanamkan EVA dalam struktur tata kelola BUMN sehingga dapat diterima tanpa mengganggu kepentingan lain. Sedangkan aktor organisasi di PT XYZ menunjukkan *cultural work* melalui upaya untuk menyesuaikan diri agar dapat bekerja menggunakan sistem ERP. Aktor dalam organisasi beradaptasi dengan melakukan perubahan pada kebiasaan, cara kerja dan pola pikir yang lama.

4.3.3 *Technical Work*

Chiwamit et al. (2014) menyatakan bahwa aktor dapat berperan dalam mempengaruhi lembaga melalui tindakan-tindakan secara teknis. Kerja atau peran aktor tersebut disebut sebagai *technical work*. Implementasi ERP sebagai sebuah sistem baru pasti membutuhkan sarana dan prasarana yang menunjang agar implementasi ERP dapat berhasil. Selain itu keberhasilan implementasi ERP juga dipengaruhi oleh kebutuhan akan dukungan dari aktor yang menguasai teknologi informasi khususnya memiliki pemahaman mengenai cara kerja sistem ERP. Kebutuhan tersebut dapat dipenuhi melalui konsultan profesional atau tenaga ahli dari eksternal maupun internal.

“Infrastruktur diperbaharui, ada upgrade komputer dan jaringan, menyesuaikan perubahan” (Interviewee 2 – Programmer).

PT XYZ menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung keberhasilan adopsi sistem ERP. Hal ini dilakukan dengan pembaharuan infrastruktur agar menunjang implemetansi sistem ERP seperti *upgrade* komputer ke spesifikasi yang lebih tinggi dan perbaikan kualitas jaringan internet di kantor agar karyawan dapat mengakses data

dengan cepat karena penggunaan sistem ERP mengharuskan data diakses secara *online* dan *real time*.

Dalam rangka memenuhi kebutuhan terkait tenaga profesional, PT XYZ sudah memiliki tim IT atau programmer yang memahami prosedur ERP. Programmer juga siap membantu karyawan lain yang mengalami kendala teknis dalam bekerja menggunakan sistem ERP. Selain itu PT XYZ telah melakukan sosialisasi satu tahun sebelum implementasi sistem ERP mulai dilakukan sehingga karyawan dapat melakukan persiapan. Setelah implementasi sistem ERP, PT XYZ juga memfasilitasi karyawan dengan kegiatan review rutin sehingga kendala yang dialami karyawan dapat teratasi.

“Ada manual book dari vendor dan dibantu untuk revisi dari perusahaan sesuai praktik kerja di perusahaan” (Interviewee 2 – Programmer).

Vendor perancang sistem juga turut memberikan dukungan secara teknis dengan menyediakan panduan berupa *manual book*. Dalam proses penyusunan *manual book* tersebut juga dibantu oleh tim perancangan sistem dari PT XYZ agar panduan yang digunakan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi PT XYZ. Jadi PT XYZ juga turut terlibat dalam menyediakan panduan teknis bagi karyawan. PT XYZ memiliki programmer atau staf bagian IT yang siap membantu apabila terjadi kendala teknis dan untuk *maintenance* sistem selanjutnya karena hubungan dengan vendor hanya sebatas untuk perancangan sistem ERP.

“Kesulitan dari komitmen awal tidak sama dengan yang dilakukan, tidak sesuai keadaan, kendala teknis muncul saat keadaan berubah. Misalnya saat awal customer tidak boleh mengambil barang langsung, ada beberapa tahapan, kemudian karena keadaan berubah lalu terjadi kendala teknis, perpindahan stok juga tidak bisa diprediksi, keadaan sekarang menyesuaikan user dan lingkungan” (Interviewee 2 – Programmer).

Kendala teknis muncul saat kondisi di perusahaan mengalami perubahan. Kondisi yang tidak sesuai dengan komitmen awal saat perancangan sistem tersebut kemudian

menimbulkan kendala teknis. Kendala lain terjadi saat pelaksanaan praktik bisnis di perusahaan tidak sesuai dengan modul yang sudah dirancang. Misalnya karyawan seharusnya melakukan proses A, B, C, namun tiba-tiba terjadi peristiwa D yang tidak dapat difasilitasi modul. Selanjutnya kendala tersebut disampaikan dan didiskusikan oleh karyawan dengan *programmer* dalam kegiatan review rutin. Apabila memungkinkan maka kendala tersebut akan diatasi dengan *create* program yaitu menambahkan program ke dalam modul. Namun apabila cara tersebut tidak memungkinkan maka akan dibuatkan SOP (Standar Operasional Prosedur) yang harus dilakukan karyawan sehingga pekerjaan dapat tetap dilakukan menggunakan sistem ERP dan proses bisnis tetap berjalan.

Salah satu contoh kondisi yang tidak difasilitasi modul dan diatasi dengan pembuatan SOP terjadi pada proses pembelian. Saat karyawan membuat pesanan pembelian ke suplier maka di program akan muncul harga beli terakhir. Namun terkadang harga yang tercantum dalam pesanan pembelian berbeda dengan harga pada invoice suplier. Misalnya saat melakukan pembelian terakhir pada dokumen pesanan pembelian tercantum harga Rp 1.000, namun harga yang tertera pada invoice suplier adalah Rp 900. Kemudian saat akan membuat pesanan pembelian yang baru maka harga yang muncul pada program adalah Rp 1.000, bukan Rp 900. Oleh karena itu untuk mengatasi hal tersebut maka dibuatkan SOP ke bagian penjualan bahwa apabila ada perubahan harga atau harga pesanan pembelian tidak sesuai dengan invoice maka *price list* harus diubah sesuai dengan harga beli terakhir. Dengan demikian saat karyawan melakukan pesanan pembelian selanjutnya, program akan memunculkan harga Rp 900.

“Setiap hari implementator melakukan pengecekan langsung, meskipun ada beberapa yang keteter tapi harus dilakukan pengecekan di awal, itupun kita masih cut off” (Interviewee 1 – Implementator).

Pada tahap awal implementasi sistem ERP di PT XYZ terdapat data yang rusak karena perlakuan sistem ERP berbeda dengan program yang lama. Oleh karena itu program harus berjalan sesuai dengan flow proses bisnis PT XYZ agar data yang dihasilkan tepat dan sesuai. Apabila terdapat hasil yang kurang sesuai maka implementator akan melakukan *cut off* dan program diperbaharui kembali. Saat ini kendala teknis sudah tidak sering terjadi karena karyawan sudah semakin ahli dan menguasai program, namun masih perlu dilakukan penyesuaian agar tetap sejalan dengan proses bisnis PT XYZ.

Technical work yang dilakukan PT XYZ secara tidak langsung juga menggambarkan kerja aktor dalam *creating institutions* yaitu dalam bentuk *educating*. Setelah implementasi sistem ERP, PT XYZ mengalami pembentukan institusi yang baru karena sistem yang lama digantikan dengan sistem baru. Pembentukan institusi baru ini dilakukan melalui *educating* yaitu dengan mendidik atau memberikan pengetahuan baru kepada aktor organisasi tentang sistem ERP. *Educating* yang dilakukan PT XYZ diwujudkan dalam bentuk sosialisasi, kegiatan review rutin dan penyediaan *manual book*. Dengan demikian karyawan PT XYZ menjadi paham bagaimana cara kerja sistem ERP. Hal ini akan menambah pengetahuan dan keterampilan karyawan yang mendukung proses bisnis perusahaan.

Dalam penelitian Chiwamit et al. (2014) *technical work* dilakukan dengan melibatkan berbagai tenaga ahli untuk mencegah penolakan terhadap EVA dan menciptakan kondisi lapangan yang kondusif. Sedangkan dalam penelitian ini *technical work* terlihat melalui upaya yang dilakukan oleh pimpinan PT XYZ untuk menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung. Implementator juga turut berperan dengan melakukan pengecekan rutin, memberikan pelatihan dan mengadakan review. Selain itu

technical work juga diperlihatkan *programmer* sebagai tenaga profesional dalam bidang IT yang siap membantu karyawan lain jika terjadi kendala teknis.

4.4 Institutional Work Dalam Implementasi Sistem ERP di PT XYZ

Dalam proses implementasi sistem ERP di PT XYZ semua aktor organisasi turut berperan. Peran atau kerja dari masing-masing aktor tersebut tentu berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi sistem ERP di PT XYZ. Diperlukan kerjasama antar aktor agar proses implementasi dapat berjalan dengan lancar. Masing-masing aktor memiliki peran sesuai dengan bidang kerja atau keahliannya. Menurut Chiwamit et al. (2014), peran atau kerja aktor organisasi dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu *political*, *cultural* dan *technical work*.

Political work dalam proses implementasi sistem ERP di PT XYZ terlihat dari pendekatan yang dilakukan pimpinan terhadap karyawan melalui proses sosialisasi yang dimulai satu tahun sebelumnya. Bentuk dukungan pimpinan juga diwujudkan dengan memfasilitasi kegiatan review rutin agar karyawan yang mengalami kesulitan dapat terbantu dan kendala teknis dapat teratasi dengan cepat. Dengan demikian melalui kerja politis pimpinan turut terlibat dalam membantu karyawan untuk mempersiapkan dan menyesuaikan diri dengan sistem baru. Kemudian kerjasama dengan pihak vendor dalam perancangan sistem dan pembuatan *manual book* juga merupakan *political work* yang dilakukan perusahaan dalam bentuk membangun hubungan dengan pihak luar. *Political work* yang dilakukan aktor organisasi di PT XYZ tersebut dapat dikategorikan sebagai pekerjaan *creating institutions* melalui *advocacy*.

Cultural work dilakukan karyawan PT XYZ melalui upaya untuk menyesuaikan diri dengan sistem ERP. Karyawan berusaha mengubah kebiasaan lama dan mengikuti

cara kerja yang sesuai dengan prosedur sistem ERP. Karyawan dilatih untuk mengatur perilaku selama satu tahun sebelum implementasi sistem ERP dilakukan. Pekerjaan yang pada awalnya lebih banyak dilakukan secara manual perlahan mulai dikurangi. Perubahan cara kerja salah satunya dapat terlihat dari peran departemen *accounting* yang berubah menjadi *checker* karena jurnal dan laporan keuangan sudah otomatis terbentuk. Karyawan dulu memiliki cara kerja yang bebas dalam menghapus data, kemudian kebiasaan tersebut mulai diubah karena bekerja dengan sistem ERP tidak dapat menghapus data sembarangan. Dahulu sebagian pekerjaan dilakukan secara manual dan sebagian menggunakan sistem, namun setelah implementasi sistem ERP maka semua pekerjaan dilakukan dengan sistem. Jadi *cultural work* dalam proses implementasi sistem ERP di PT XYZ terlihat dari usaha dan kemauan aktor organisasi untuk mengubah budaya lama dan menyesuaikan diri dengan prosedur sistem ERP yang baru. *Cultural work* dalam bentuk meninggalkan, mengubah atau mengganti kebiasaan, cara kerja dan pola pikir yang lama dari aktor organisasi tersebut dapat dikategorikan sebagai pekerjaan *disrupting institutions*.

Proses implementasi sistem ERP di PT XYZ tentu tidak lepas dari pekerjaan-pekerjaan teknis. *Technical work* dalam implementasi sistem ERP di PT XYZ dilakukan oleh pimpinan, implementator dan *programmer*. Pimpinan memberikan dukungan melalui penyediaan sarana dan prasarana yang memadai yaitu komputer di-*upgrade* ke spesifikasi yang lebih baik dan kualitas jaringan internet juga diperbaiki. Implementator secara rutin melakukan pengecekan di tahap awal implementasi untuk memastikan apakah pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik. *Programmer* membantu mengatasi permasalahan teknis yang dialami karyawan saat bekerja, khususnya apabila terjadi kondisi yang tidak difasilitasi modul. *Programmer* juga berperan dalam *maintaining*

sistem. Implementator akan menampung keluhan karyawan dalam kegiatan review rutin dan mendiskusikan solusi permasalahan dengan *programmer*. Penyusunan *manual book* yang dilakukan oleh vendor dan tim perancangan sistem dari PT XYZ juga menunjukkan *technical work* dalam proses implementasi sistem ERP. Kerja aktor dari segi teknis tersebut serupa dengan pekerjaan *creating institutions* melalui *educating*.

Sejalan dengan penelitian Chiwamit et al. (2014) yang menunjukkan bahwa terjadi kolaborasi antar aktor melalui *political*, *cultural* dan *technical work* untuk menanamkan EVA dalam praktik manajemen kinerja BUMN, implementasi ERP di PT XYZ juga melibatkan setiap aktor dalam organisasi untuk mencapai keberhasilan. Pimpinan melalui *political work* berupaya melakukan pendekatan dan membantu karyawan menyesuaikan diri terhadap sistem baru. Karyawan sendiri dengan *cultural work* berusaha untuk mengubah cara kerja serta pola pikir yang sudah tertanam sebagai kebiasaan lama, sementara *programmer* dan implementator mendukung melalui *technical work* untuk mengatasi kendala teknis yang terjadi melalui pengecekan dan review rutin. Aktor organisasi di PT XYZ bekerja sama sesuai peran masing-masing sehingga proses implementasi sistem ERP dapat berjalan dengan lancar.

Walaupun setiap aktor organisasi sudah berusaha mendukung, namun proses implementasi sistem ERP di PT XYZ tetap tidak terhindar dari berbagai kendala dan permasalahan seperti pada tahap awal terdapat resistensi dari beberapa karyawan yang memilih untuk mengundurkan diri karena khawatir beban kerja akan lebih berat, proses penyesuaian diri karyawan yang membutuhkan waktu lama serta berbagai kendala teknis yang muncul karena kondisi di lapangan yang belum difasilitasi modul. Oleh karena itu PT XYZ diharapkan terus melakukan perbaikan agar proses bisnis perusahaan dapat

berjalan dengan efektif dan efisien. Perubahan-perubahan yang dialami PT XYZ sebagai dampak implementasi sistem ERP dapat diuraikan sebagai berikut :

Tabel 4.1 Perubahan PT XYZ Sebelum dan Setelah Implementasi ERP

Sebelum Implementasi ERP	Setelah Implementasi ERP
Menggunakan 3 aplikasi berbeda yaitu program retail, program accounting dan program sales	Satu sistem terintegrasi dengan modul sales, purchasing, accounting, maintenance dan inventory
Data order penjualan baru diterima bagian penjualan satu minggu setelah salesman menerima order dari customer	Salesmen dapat menginput order penjualan dan data langsung diterima oleh bagian penjualan
Proses penyusunan laporan keuangan membutuhkan waktu yang lama	Transaksi yang diinput sudah otomatis terjurnal dan laporan keuangan dapat terbentuk secara real time
Pekerjaan lebih banyak dilakukan secara manual	Pekerjaan dilakukan menggunakan sistem
Karyawan terbiasa bebas menghapus data yang sudah diinput	Delete data tidak dapat dilakukan di tengah-tengah pekerjaan agar tidak mengganggu proses selanjutnya
Bagaian accounting bertugas menjurnal semua transaksi	Bagian accounting bertugas sebagai checker karena data yang diinput oleh bagian lain sudah otomatis terjurnal
Audit manual	Audit sistem (sedang dipersiapkan)

Sumber : Data Diolah, 2020.

ERP (*Enterprise Resource Planning*) sebagai sebuah sistem yang memfasilitasi berbagai modul yang saling terintegrasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Namun apabila proses implementasi ERP tidak dilakukan dengan benar justru dapat menghabiskan waktu yang lama dan biaya yang mahal hingga akhirnya berujung pada kegagalan. Oleh karena itu implementasi ERP dipandang sebagai suatu proses yang kompleks. ERP hadir di perusahaan sebagai sistem baru yang memiliki

tatanan tersendiri. ERP memiliki serangkaian aturan / prosedur bawaan atau yang dalam penelitian ini disebut sebagai *institutional logics* dari konsep sistem tersebut. ERP sebagai sistem yang terintegrasi mengharuskan penggunaannya untuk melakukan pekerjaan secara sistematis atau berurutan dari langkah satu hingga langkah terakhir. Hal tersebut dilakukan agar tidak mempengaruhi proses selanjutnya karena satu proses akan berpengaruh terhadap proses lainnya.

Cara kerja sistem ERP dapat berbeda dengan cara kerja aktor organisasi sebelumnya. Aktor memiliki kebiasaan-kebiasaan lama dalam bekerja yang sulit untuk diubah. Perbedaan tersebut dapat membawa perubahan dalam organisasi. Aktor dalam organisasi harus merasionalisasi aturan sistem ERP dan beradaptasi dengan sistem baru yang pada akhirnya membawa perubahan pada cara kerja dan kebiasaan lama dari aktor tersebut.

4.5 Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Sistem ERP di PT XYZ

Implementasi sistem ERP bukan hanya sebuah proses untuk mengintegrasikan modul-modul di dalam sistem, melainkan juga mengintegrasikan antara teknologi dan organisasi. Implementasi ERP dapat dipandang sebagai pertemuan antara logika sistem ERP dengan logika lembaga karena terjadi penyelarasan antara teknologi dengan praktik bisnis, Sumber Daya Manusia dan budaya organisasi. Oleh karena itu implementasi ERP memiliki kompleksitas tinggi dan dapat berujung pada kegagalan.

Keberhasilan implementasi sistem ERP tentu didukung dan dipengaruhi oleh beberapa faktor. *Critical Success Factors* (CSF) merupakan faktor-faktor utama yang harus dipenuhi untuk mencapai tujuan dan sasaran sehingga proses implementasi dapat berhasil. Faktor-faktor tersebut dapat berupa faktor teknis maupun non teknis. Berikut ini

merupakan faktor-faktor yang turut mendukung kelancaran proses implementasi sistem ERP di PT XYZ.

1. Dukungan pimpinan

Pimpinan memberikan dukungan secara penuh terhadap proses implementasi sistem ERP di PT XYZ. Dukungan pimpinan tersebut ditunjukkan melalui pendekatan yang dilakukan pimpinan terhadap karyawan dengan cara sosialisasi, menyediakan infrastruktur yang menunjang, serta memfasilitasi kegiatan-kegiatan yang mendukung kelancaran implementasi sistem ERP seperti kegiatan review rutin dan pelatihan.

2. Adanya kegiatan review rutin

Kegiatan review atau meeting bersama bertujuan untuk melakukan evaluasi terhadap proses implementasi sistem ERP yang sedang berlangsung. Dalam kegiatan review tersebut akan dibahas mengenai kendala dan permasalahan apa saja yang dialami karyawan saat bekerja menggunakan sistem ERP dan mencari solusi atas permasalahan tersebut. Kegiatan review ini melibatkan karyawan, implementator dan programmer. Pada tahap awal implementasi, review dilakukan setiap satu minggu sekali. Kemudian seiring waktu intensitasnya mulai dikurangi hingga saat ini menjadi setiap tiga bulan sekali. Kegiatan review pada awalnya dilakukan per departemen dan saat ini sudah dapat dilakukan dengan menggabungkan semua karyawan dari berbagai departemen sehingga karyawan paham bahwa pekerjaan yang dilakukan saling terintegrasi.

3. Adanya waktu untuk beradaptasi

Pada masa pra-implementasi, karyawan diberikan waktu untuk mengatur perilaku terlebih dahulu. Karyawan memiliki kebiasaan, cara kerja dan pola pikir yang

sudah lama tertanam sehingga dibutuhkan proses penyesuaian. Sosialisasi sistem ERP dimulai satu tahun sebelum implementasi dilakukan sehingga karyawan memiliki kesempatan untuk beradaptasi. Perusahaan juga membantu karyawan untuk melakukan penyesuaian sebelum menggunakan sistem ERP dengan cara mengurangi pekerjaan yang biasa dilakukan secara manual. Dengan demikian proses implementasi ERP tidak dilakukan secara mendadak sehingga karyawan tidak *shock* terhadap perubahan.

Proses implementasi sistem ERP di PT XYZ juga tidak sepenuhnya berjalan dengan baik dan lancar, terdapat kendala seperti resistensi dari sebagian karyawan, terjadi kondisi yang belum dapat difasilitasi sistem dan lain-lain. Adapun langkah-langkah perbaikan yang dapat dilakukan PT XYZ apabila selanjutnya akan mengembangkan sistem antara lain yaitu :

1. Membentuk sebuah tim sehingga tanggung jawab dan beban terhadap keberhasilan sistem tidak hanya berada pada satu orang
2. Melakukan edukasi manfaat sistem ERP terlebih dahulu kepada karyawan
3. Melibatkan karyawan dalam proses diskusi terkait sistem yang akan dikembangkan sehingga karyawan dapat turut terlibat dalam proses implementasi dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap sistem.