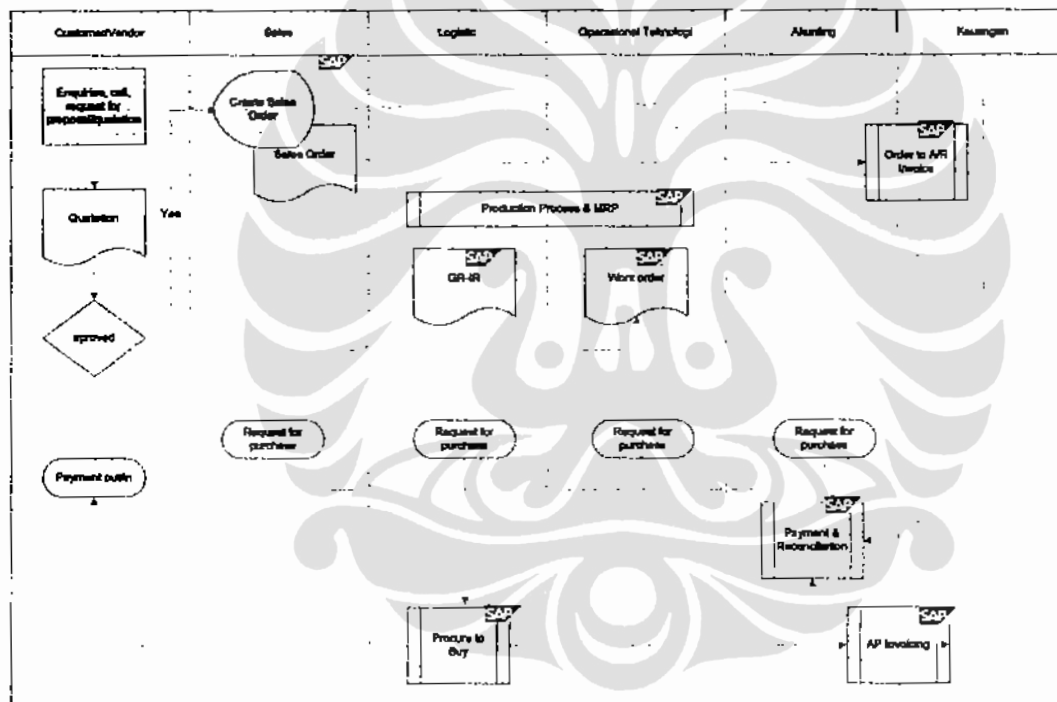


4. ANALISA

4.1. Analisa Keuntungan dari SBO yang Diimplementasikan dari Sudut Pandang Proses Bisnis

Berdasarkan area bisnis perusahaan, ruang lingkup proyek yang dibutuhkan didalam merencanakan sistem informasi adalah *marketing*, *operasional teknologi (OPTEK)*, *logistik*, *keuangan*, dan *akunting* yang dapat dimobilisasi seluruhnya oleh *software SBO*.

Adapun skenario proses bisnis yang diterapkan pada proses implementasi SBO di perusahaan digambarkan pada proses flow dibawah ini:



Gambar 4.1 Skenario proses bisnis pada PT XYZ dengan sistem SBO

4.2. Change Management pada Implementasi ERP

Implementasi ERP di perusahaan berdampak langsung pada perubahan beberapa aspek di dalam organisasi. Beberapa hal yang diamati sehubungan dengan pengambilan langkah-langkah strategis di dalam mengantisipasi perubahan sistem informasi yaitu antara lain:

1. *People* (Karyawan)

- a. Perubahan yang cukup *significant* terjadi pada peran dan tanggung jawab (*role and responsibility*) setiap individu yang berada di dalam ruang lingkup organisasi yang menggunakan teknologi informasi sebagai bagian dalam pekerjaannya. Analisis terhadap perubahan peran dan tanggung jawab dilakukan untuk penyesuaian antara peran seseorang sebelum dan setelah implementasi sistem ERP. Pada saat sistem informasi berganti, masing-masing individu sudah paham dengan tugas-tugas barunya. Kesuksesan implementasi ini besar dipengaruhi oleh kesiapan individu yang akan memakai sistem informasi yang baru.
- b. Otomasi makin meningkat, dengan demikian maka akan ada penurunan beban kerja (*work load*) seseorang sesuai peran yang diberikan perusahaan. Misalnya saja seseorang yang tadinya harus melakukan transaksi pada sistem lebih dari 5 step transaksi, dengan sistem baru dikurangi menjadi kurang dari 5 step transaksi. Dengan sendirinya kinerja perusahaan akan meningkat lebih efektif dan efisien. Dimungkinkan pada individu yang dimudahkan oleh sistem baru perlu ditambahkan beban kerjanya.
- c. Dengan perubahan sistem informasi, maka program *training* untuk mengedukasi setiap individu demi keperluan peningkatan keahlian (*skill*) disesuaikan dengan lingkungan yang baru. Dengan jumlah individu yang tidak sedikit dan tersebar di beberapa departemen maka ada strategi *training* yang efektif dan efisien.
- d. Akibat dari proyek implementasi ERP di PT XYZ, mengakibatkan susahnyanya mengubah budaya/pola pikir karyawan akan sistem yang lama sehingga mengakibatkan kurang fokusnya *user* bekerja karena merasa terawasi dalam pekerjaannya. Walaupun begitu karyawan dapat menerima perubahan yang terjadi dalam sistem kerja mereka dan berhadapan program perubahan yang dijalankan berhasil dengan baik.

2. Proses bisnis

Perubahan pada bisnis proses berdampak pada kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang telah lama berjalan, seperti dokumentasi, prosedur kerja dan lain-lain. Perubahan-perubahan ini harus disesuaikan dengan alur bisnis dari pembuatan sistem informasi yang baru. Akibat dari implementasi ERP ini, proses bisnis PT XYZ jadi lebih efisien dan efektif serta *supply chain* menjadi lebih efektif.

3. Struktur organisasi

Pada *reengineering* bisnis proses, agar operasional menjadi lebih efektif dan efisien maka dilakukan penyesuaian struktur organisasi. Fungsi kontrol dan level otoritas di dalam organisasi harus dirumuskan kembali. Pemilihan struktur organisasi di PT XYZ mengakibatkan *Gap* hal ini diakibatkan oleh kurangnya sosialisasi dari *top ke bottom*.

4. Kemajuan teknologi informasi

Implementasi sistem baru ini diakomodasikan dengan penggantian teknologi perangkat lunak dan perangkat keras. Tentunya dengan pergantian teknologi ini perlu penyesuaian *skill* dan *knowledge* untuk operasi setiap harinya.

Langkah-langkah strategis ini didasarkan pada beberapa analisis yang dijalankan selama proyek berlangsung antara lain:

4.2.1. Analisis Perencanaan dan Strategi Komunikasi

4.2.1.1. Latar belakang

Dalam usaha untuk mengkomunikasikan semua hal yang berhubungan dengan proyek maka harus disusun langkah-langkah strategis agar penyampaian berjalan efektif dan efisien. Keberhasilan proyek sangat bergantung sekali kepada bagaimana berkomunikasi antar pihak di dalam pengerjaan proyek.

4.2.1.2. Sasaran komunikasi

- a. Mengedukasi anggota organisasi dalam perusahaan mengenai Proyek yang sedang berlangsung, yaitu menyampaikan beberapa hal sebagai berikut:

1. Ruang lingkup proyek, yaitu apa saja yang akan dikerjakan oleh pelaksanaan proyek selama proyek berlangsung.
 2. Alasan perlunya proyek ini diimplementasikan di perusahaan.
 3. Seberapa jauh implementasi sistem informasi yang baru berpengaruh kepada aktifitas operasional sehari-hari.
 4. Apa yang diharapkan dengan perubahan sistem informasi.
- b. Menggalangkan kepedulian setiap individu tentang pelaksanaan implementasi sistem informasi yang baru
 - c. Memberitahukan setiap kemajuan dalam setiap aktifitas di dalam proyek
 - d. Menanamkan rasa memiliki semua pihak agar mereka sungguh-sungguh ingin menyelesaikan proyek
 - e. **Membuat mekanisme untuk mengukur keefektifan komunikasi**

4.2.1.3. Tujuan komunikasi

Untuk menyediakan fasilitas komunikasi dalam menyampaikan pesan yang konsisten, jelas, dan ringkas kepada semua pihak dan menghindari segala bentuk penolakan (*resistance*) yang disebabkan oleh kesalahpahaman dalam menerima informasi.

4.2.1.4. Strategi komunikasi

Semua informasi secara resmi datang dari tim proyek dengan persetujuan tim manajemen proyek. Untuk mengatur tingkat usaha yang diperlukan dalam menyampaikan informasi kepada semua staff, informasi terlebih dahulu disampaikan dan didiskusikan dengan pihak manajemen perusahaan. Strategi komunikasi ini berlaku untuk semua informasi kecuali bila satu departemen terlibat seperti adanya *as is* dan *to be design workshop*.

4.3. Analisa Metodologi Implementasi ERP

Dalam penelitian ini ada tiga metodologi yang dibahas yaitu metodologi ASAP, *Project management methodology implementation ERP* dan *Cheap Dynamic*. Berdasarkan hasil dari *critical path method* maka didapatkan hasil

lintasan kritis yang menentukan total waktu proyek implementasi ERP. Total waktu proyek menggunakan metodologi ASAP yaitu 183 hari, *project management metodologi implementation ERP* 254 hari dan *cheap dynamic* membutuhkan waktu proyek 236 hari.

Dalam implementasi ERP metodologinya tidak jauh berbeda satu dengan yang lain. ASAP merupakan metodologi standar yang biasa digunakan oleh konsultan SAP, *project management implementation ERP* yang dikembangkan oleh *Revere Group* biasanya digunakan oleh konsultan Oracle sedang *cheap dynamic* biasanya digunakan oleh konsultan *Microsoft Axapta*. Dalam implementasi selain menggunakan metodologi standar yang biasanya digunakan konsultan, pihak implementor juga bisa menggabungkan dengan metodologi yang dikembangkan oleh para peneliti.

Berikut adalah perbedaan antara ketiga metodologi tersebut secara garis besar:

1. Tahap awal dalam metodologi

- Pada fase *preparation* "ASAP" telah mempersiapkan infrastruktur dan tim proyek, mendefinisikan organisasi dan ketentuan-ketentuan proyek, mendefinisikan standar dan prosedur pengembangan sistem, mengidentifikasi kebutuhan teknis, pengadaan kebutuhan infrastruktur serta *meeting* standar proyek.
- Pada fase *planning and initiation* "*project management implementation ERP*" hampir sama dengan fase *preparation* ASAP hanya saja telah pada fase ini telah mempersiapkan analisa manajemen perubahan sehingga perusahaan bisa mempersiapkan cara terbaik untuk dapat mengkomunikasikan sistem yang baru bagi *user* dan juga strategi dalam mengembangkan pelatihan yang sesuai.
- Pada fase *plan* "*cheap dynamic*" hanya sebatas melakukan perencanaan dan pemilihan *vendor*.

2. Tahap kedua

- Pada ASAP disebut fase *blueprint* terjadi *business process workshop*, *business process assessment*, *business process gap analysis*, dokumentasi dan *detail requirement workshop*. Pada fase

ini juga dilakukan pemetaan kondisi *As Is* (kondisi sebelum menerapkan sistem baru).

- Pada *project management implementation ERP* disebut fase *design*. Pada fase ini secara keseluruhan hampir sama dengan fase *blueprint* tapi pada fase ini sudah dilakukan persiapan untuk pengujian yang meliputi *unit testing*, *system testing*, *integration testing*, *volume testing*, dan *stress testing*.
- Pada *cheap dynamic* fase berikutnya adalah *requirement study* dimana hanya mempersiapkan infrastruktur dan analisa terhadap bisnis proses yang sedang berlangsung (*As Is condition*)

3. Tahap ketiga

- Pada ASAP disebut fase *realization* dimana pada fase ini dilakukan desain sistem, pengembangan aplikasi, mendefinisikan autentikasi dan otorisasi sistem, mendefinisikan *role user*, instalasi dan konfigurasi sistem, migrasi data, melakukan *integration & acceptance test*, menyiapkan materi *training* bagi *user*.
- Pada *project management implementation ERP* terjadi perbedaan dengan metodologi ASAP. Pada metodologi ini tim inti terlebih dahulu di *training* kemudian dievaluasi kemampuannya dalam memberi pelatihan bagi *end user*.
- Pada *cheap dynamic* fokus pada proses kustomisasi dan pengujian terhadap *testing server* serta mempersiapkan materi pelatihan.

4. Tahap keempat

- Metodologi ASAP pada fase ini sudah menjalankan aplikasi bersamaan dengan proses manual/sistem sebelumnya (dalam tahap pengujian pada *testing server*).
- *Project management implementation ERP* pada fase ini melakukan konversi data secara keseluruhan.
- *Cheap dynamic* pada fase ini melakukan instalasi pada *testing server* tidak langsung pada sistem sebenarnya.

5. Tahap kelima

- Pada ASAP disebut fase *Go live & Support* dimana sistem *Go live* dan para *client administrator* memonitor sistem agar berjalan sesuai dengan proses bisnis dan *user* dapat menggunakan sistem dalam meningkatkan *functionality* dan performa.
- Pada *cheap dynamic* fase berikutnya adalah memberi pelatihan bagi *user*. Melakukan pengujian terhadap master data dan sistem dilakukan terakhir kali.

6. Banyak aktivitas:

- ASAP memiliki 25 aktivitas kritis
- *Project management implementation ERP* memiliki 34 aktivitas kritis
- *Cheap dynamic* memiliki 30 aktivitas kritis

7. *Project management implementation ERP* lebih detail pada fase *planning and initiation* berbeda dengan metodologi ASAP dan *cheap dynamic*. *Project management implementation ERP* unggul dalam perencanaan yang detail dari unsur manajemen proyeknya, sedangkan pada metodologi yang lain pada fase awal (perencanaan) hanya membahas rencana pembelian *software* dan *meeting* dengan *consultant*.

8. Pada metodologi ASAP dan *cheap dynamic* membahas kondisi proses bisnis yang sedang berlangsung sebelum menerapkan sistem ERP.

9. Pada *project management implementation ERP* tim inti (*core team*) diberi pelatihan khusus dan dievaluasi sebelum memberi pelatihan bagi *end user*.

10. ASAP dan *project management implementation ERP* memiliki *organizational change management* sedangkan *cheap dynamic* tidak.