

Review Implementasi Enterprise Resources Planning Dalam Industri Manufaktur Part Otomotif

Prihantoro Syahdu Sutopo¹

Fakultas Sains dan Teknologi, Universitas Buddhi Dharma
Jalan Imam Bonjol No. 41, Tangerang, Indonesia
Email: ¹prihantoro.syahdu@ubd.ac.id

Abstrak

Penerapan ERP pada perusahaan yang sudah stabil menimbulkan kesulitan tersendiri oleh sebab *business process* yang telah terbentuk. Menerapkan ERP baru berarti mengganti *business process* secara menyeluruh atau sebagian, perusahaan yang bergerak di *part* otomotif mencoba melakukan penerapan ERP baru untuk menggantikan ERP lama yang dirasa sudah tidak bisa mendukung *business process* yang ada. Penerapan ini membutuhkan keseriusan dan peran serta dari setiap fungsi perusahaan. Menggunakan *modelling* dalam skala kecil, pada akhirnya perusahaan bertahan dengan ERP yang lama, oleh sebab harus merubah dan merancang ulang *business process*. Penerapan ERP bukan hanya mengganti *software* lama dengan *software* baru, namun apakah perusahaan siap untuk melalui prosesnya yang membutuhkan waktu yang panjang dengan kemungkinan keberhasilan yang lebih kecil dibanding menggunakan yang sudah ada.

Key Word: Business Process, ERP, ERP Implementation, Software

Latar Belakang

Pitic et al. (2014), mengemukakan dalam teorinya bahwa dalam dekade terakhir ini, IT telah memberikan kontribusi untuk pengembangan, perubahan dan inovasi terhadap lingkungan bisnis. Menggunakan sistem ERP atau berbagai jenis perangkat lunak dan beradaptasi untuk mengubah perusahaan menjadi kebutuhan bagi beberapa perusahaan di dunia modern (Abdelghaffar, 2013). Beberapa alasan untuk menerapkan ERP adalah untuk meminimalkan biaya, memaksimalkan efektifitas, mengurangi waktu proses (Mei, Dhillon & Caldeira, 2013) dan pada umumnya memperoleh keunggulan kompetitif. Sedangkan Gattiker dan Goodhue (2005), mengemukakan bahwa menerapkan sistem ERP baru atau mengubahnya merupakan langkah besar bagi setiap organisasi yang membawa beberapa tantangan yang harus diatasi. ERP sistem adalah sistem perangkat lunak komersial yang mengotomatisasi dan mengintegrasikan banyak atau sebagian besar proses bisnis perusahaan. Kadang-kadang disebut sistem perusahaan, sistem ERP menjanjikan integrasi proses bisnis dan akses ke data

yang terintegrasi di seluruh perusahaan. Selain itu, perusahaan yang menerapkan sistem memiliki kesempatan untuk merancang ulang praktik bisnis mereka menggunakan template tertanam dalam perangkat lunak (sering disebut praktik terbaik). Memilih ERP adalah yang pertama dan mungkin menantang untuk kritis pada proses yang dapat memiliki pengaruh besar pada dampak ERP dalam pengembangan perusahaan dan daya saing pada jangka panjang (Serdeira, Mario & Efigenio, 2013; Ruivo, Johansson, Oliveira & Neto, 2011; Karasak & Ozogul, 2009).

Kajian ini dilakukan pada perusahaan *part* otomotif, *Enterprise Resources Planning* (ERP) saat ini yang dimiliki perusahaan dirasakan mempunyai kekurangan dalam banyak hal, baik karena versi atau keterbatasan lainnya, tidak bisa mengeluarkan laporan yang

diperlukan oleh manajemen saat dibutuhkan. Dalam hal penyampaian informasi terutama bagian perencanaan produksi, tidak banyak dilakukan dalam menunjang aktivitas sehari-hari. Oleh karena itu sudah saatnya perlu melakukan *review* terhadap sistem yang ada dan melakukan perombakan untuk mencari solusi yang tepat. Dari kajian terhadap beberapa *software* ERP yang kemudian diseleksi menjadi dua ERP, pada dasarnya kedua ERP mempunyai *business focus* yang berbeda, yaitu untuk ERP pertama lebih mengarah pada *discrete, food beverage, apparel* sedangkan ERP kedua mengarah pada *discrete, automotive*. ERP *software* merupakan sistem yang terintegrasi untuk mengelola seluruh aktivitas perusahaan termasuk Keuangan, Produksi, *Human Resource Department* (HRD), *Marketing, Supply Chain, Logistik*, Penjualan, dan lain-lain. ERP KEDUA adalah salah satu *software* ERP pada urutan top 5 dunia dalam *ranking mid market* yang populer dan menyatakan fokus pada industri otomotif. Dari referensi yang disampaikan bahwa kebanyakan perusahaan *automotive* ataupun *part automotive* menggunakan *software* ini dalam pengelolaan sistem informasi.

Software ERP yang digunakan perusahaan saat ini menggunakan seri terdahulu dirasakan keterbatasan, karena sejak saat dibeli, hanya satu kali dilakukan upgrade versi, sedangkan jika diurut vendor hampir setiap tahun mengeluarkan revisi baru. Karena luasnya cakupan untuk evaluasi terhadap kebutuhan kita yang luas dan melalui pertimbangan terhadap faktor resiko keberhasilan implementasi ERP, maka diputuskan memilih ERP KEDUA sebagai model dengan skala lebih kecil. Pitic et al. (2014), sebagian studi menunjukkan penerapan solusi ERP memerlukan kesiapan tertentu untuk perubahan. Secara konseptual, karena sistem ERP menyediakan data terintegrasi dan disebut (bisa dibilang) dari praktek proses bisnis terbaik, manfaat utama ERP antara lain untuk pengambilan keputusan, data analisis yang telah tersaji dalam bentuk *summary*, peningkatan efisiensi dalam proses bisnis, dan koordinasi yang lebih baik antara unit yang berbeda dari perusahaan. Gattiker dan Goodhue (2005) menjelaskan manfaat ERP global dapat menjadi kemampuan akuntansi perusahaan untuk mencapai tutup buku yang lebih cepat karena semua persediaan dan status pesanan informasi pada satu *database*, bukan pada berbagai sistem yang masih sangat tradisional berupa catatan yang terpisah dan harus dikumpulkan dahulu. Sebaliknya, manfaat lokal terjadi jika ERP menyediakan personil pabrik dengan visibilitas yang lebih baik dengan penurunan jam kerja tambahan (lembur) dan penambahan produktivitas sebagai hasilnya. Dampak tersebut merupakan sebagian besar dari total efek global. Memahami efek lokal diperlukan untuk memahami bagaimana manfaat keseluruhan terjadi. Selain meningkatkan koordinasi, ERP lebih mungkin untuk meningkatkan efisiensi tugas ketika terjadi saling ketergantungan tinggi. Tanpa sistem yang terintegrasi, saling bergantung subunit menggunakan waktu yang cukup lama dengan metode berbagi informasi satu sama lain (fax, telepon) baru kemudian informasi itu dapat dikonsumsi. Sebaliknya, ERP dapat memberikan akses cepat ke informasi, membuat karyawan lebih efisien. Antar perusahaan lebih saling tergantung, ERP akan meningkatkan

efisiensi. Sekali lagi, apa yang secara konseptual hubungan moderasi menjadi efek utama ketika implementasi ERP tetap konstan, mereka memungkinkan otomatisasi kegiatan departemen-nya, membuat informasi yang tersedia untuk pengguna pada waktu yang tepat, mendukung akurasi data, kebutuhan pengambilan keputusan yang cepat. Namun, meskipun pelaksanaan sistem ini telah membawa manfaat yang cukup besar bagi pengguna, ERP belum mencakup semua proses dari semua jenis industri.

Pitic et al. (2014) mengemukakan aspek yang berbeda baik internal maupun eksternal harus diidentifikasi, dianalisa dan dievaluasi untuk menghasilkan pandangan terhadap efisiensi akurat akan pelaksanaan ERP masa depan dan guna memaksimalkan peluang keberhasilan. Bukti dari kegagalan penerapan ERP disajikan oleh beberapa penulis (Vengopal & Rao, 2011; Ganesh & Arpita, 2001) beberapa alasan penting dari kegagalan

tersebut adalah proses seleksi yang tidak memadai atau perangkat lunak yang dipilih bukan untuk kebutuhan perusahaan. Menurut Matende dan Ogao (2013), menerapkan sistem ERP membawa perubahan cara orang bekerja dalam organisasi. Sebagian besar organisasi menerapkan sistem ERP yang telah dibeli dari vendor perangkat lunak. Sistem ERP membutuhkan kustomisasi selama adopsi. Proses akan berubah dan mungkin ada PHK dan rasionalisasi tanggung jawab dalam departemen karena kustomisasi. Semua ini pasti akan membangkitkan perlawanan dari karyawan dan ini harus dikelola secara efektif sebelum, selama dan setelah pelaksanaan ERP. Sistem ERP berbeda dari yang ada atau sistem pengembangan kustomisasi dalam beberapa cara. Salah satu cara berasal dari kenyataan bahwa sistem ERP dianggap akan dibangun pada praktek-praktek bisnis terbaik dan dengan demikian pengguna dapat diminta untuk membuat perubahan pada proses bisnis dan prosedur untuk sepenuhnya memanfaatkan sistem. Sistem ERP mungkin perlu disesuaikan agar sesuai dengan proses bisnis yang end user telah ketahui. Setelah keberhasilan pelaksanaan pengguna biasanya menjadi tergantung pada vendor ERP untuk bantuan dan update.

METODE PENELITIAN

Simulasi dengan menggunakan *modelling* mini terhadap kondisi sekarang dan solusi yang diberikan oleh ERP KEDUA sejauh mana bisa mengakomodasi dari fasilitas / *business process* yang benar. Simulasi menggunakan data *real* yang telah terjadi diambil dari bulan lalu untuk mengetahui bagaimana alur sistem dan mendapatkan laporan tanpa modifikasi dari standar laporan yang tersedia dari ERP KEDUA. Simulasi ini akan dilakukan dengan menguji segala kemungkinan yang bisa terjadi dari kompleksitas proses yang secara *intens* akan dilakukan oleh *key-user* bersama IT. Pada akhirnya ditentukan oleh *steering committee* kalau ERP KEDUA ini ternyata bisa dipakai, maka akan dilakukan penambahan *license* dalam jumlah yang besar (sesuai kebutuhan) dan diaplikasi pada klien. Namun bilamana ternyata kondisinya banyak yang harus diubah atau tidak sesuai kondisi pada Perusahaan, maka implementasi dinyatakan tidak berhasil. Lamanya project simulasi ini adalah 3 bulan, namun bilamana ternyata dalam pelaksanaannya membutuhkan waktu lebih panjang lagi, maka diberikan waktu 2 bulan menyelesaikan simulasi ini.

Karena simulasi memerlukan peralatan dan fasilitas, maka akan dibeli *license* untuk simulasi. *Project modelling* menggunakan data berdasarkan ranking penjualan 20 item terbanyak pada tahun lalu. Maksud dan tujuan dari implementasi adalah melakukan simulasi sistem terhadap kondisi *real* sekarang yang berlaku di Perusahaan apakah ERP KEDUA dapat diterapkan terhadap aktivitas perusahaan dalam penyajian sistem informasi saat ini dan antisipasi kedepannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dengan telah berjalannya ERP yang lama untuk waktu lebih dari 10 tahun dan belum update akan versi baru, maka sebagai prioritas, dilakukan kajian terhadap versi baru dari ERP lama, dilakukan dengan mengundang *expert dari regional* untuk mencari solusi dari *issue* yang ada, memang banyak perkembangan berarti dan solusi cukup menyakinkan bisa ditangani, namun ada beberapa hal yang menjadi native dari sistem seperti *Purchase Request* hilang ketika jadi *Purchase Order*, *history track* perubahan item, dan lain-lain dimana sistem baru pun tidak mengakomodir, sehingga sebagai pembanding dilakukan kajian juga beberapa ERP sejenis dan terakhir dipilih ERP KEDUA. Dalam implementasi ERP KEDUA, maka ERP KEDUA bekerja sama dengan *local partner* yang disebut sebagai *Business Consultant*. Adapun *Business Consultant* dari ERP KEDUA untuk menangani implementasi pekerjaan yang dilakukan adalah;

1. Pemindahan pengetahuan kepada *Key-user* yang berhubungan dengan kemampuan fungsi dari *Software* dan bagaimana kemampuan fungsi-fungsi

- tersebut dapat sesuai atau menjadi sesuai dengan pekerjaan dalam lingkungan kerja Klien.
2. Pemecahan atas permasalahan jarak antara keperluan kerja Klien atau lingkungan kerja klien dengan kemampuan aplikasi *software*, termasuk saran atau cara bagaimana mengatasinya. Bilamana dibutuhkan suatu perubahan, penghubung dan tinjauan *review* dan validasi, untuk pelayanan atas jasa-jasa tersebut dikenakan biaya secara terpisah jumlah yang telah disepakati oleh Klien.
 3. Manajemen proyek dan wakil perencana, termasuk penilaian dan validasi atas waktu yang diminta dan bahan yang dibutuhkan. Lingkup kerja dan jadwal pengerjaan dijadwalkan berdasarkan persetujuan yang tercantum.
 4. Menyiapkan dokumen yang berhubungan dengan proyek dan laporan mengenai status kemajuan.
 5. Untuk mengikuti metodologi ERP KEDUA dan melengkapi aktivitas dalam pemetaan (*mapping*), *piloting* dan fase migrasi untuk persiapan berjalannya sistem. Menerapkan konsep "*change management*" untuk membantu kelancaran transformasi agar para pengguna dapat beradaptasi dengan ERP KEDUA *software*. Proyek akan dinyatakan telah selesai pada saat ditandatanganinya formulir Persetujuan Sistem.

Setelah memutuskan untuk memulai tahap awal, manajemen puncak harus menunjuk seorang manajer proyek (PM). PM bertanggung jawab mengumpulkan tim untuk melakukan proses seleksi. Tim ini, bekerja untuk menganalisis keadaan saat ini dari *business process*, menerjemahkan tujuan, kriteria seleksi, menemukan kemungkinan *vendor* ERP dan mengevaluasi solusi yang memungkinkan. Untuk ini, anggota tim harus memiliki pengetahuan yang cukup dan keahlian untuk mencakup semua *business process* dan aspek yang terkait dengan pilihan ERP. Pitic et al. (2014) mengemukakan para penulis mengusulkan tiga bidang utama keahlian: *Business Process*, IT, dan ERP. Analisis kompetensi yang dibutuhkan dan personal; untuk menutupi kesenjangan konsultan eksternal diidentifikasi harus dipertimbangkan. Hal ini juga nasehat bahwa untuk setiap wilayah di mana konsultan eksternal digunakan suatu anggota internal terkait dengan sub daerah yang berbeda, untuk menutupi semua aspek. Matende dan Ogao (2013) mengemukakan penelitian implementasi ERP masa lalu adalah faktor berdasarkan berfokus pada mengidentifikasi faktor-faktor atau variabel yang dianggap penting dalam keberhasilan pelaksanaan sistem ERP. Beberapa studi mengakibatkan identifikasi faktor penentu keberhasilan untuk implementasi ERP yang sukses (Gibson et al.). Salah satu faktor penentu keberhasilan yang teridentifikasi oleh studi yang lalu adalah keterlibatan pengguna yang memadai dan partisipasi selama tahap implementasi. Partisipasi pengguna dalam pelaksanaan sistem ERP telah ditemukan untuk menjadi bermanfaat karena dapat menyebabkan penentuan persyaratan sistem dari pengguna dan dengan demikian menciptakan sikap positif terhadap sistem ERP. Adalah penting bahwa pengguna yang terlibat dalam menentukan kebutuhan unit fungsional mereka.

Sebuah model konseptual untuk implementasi sistem ERP membahas empat aspek implementasi yaitu *Person* - orang, *Product* - produk, *Process* - proses dan *Performance* - kinerja (4P). Dalam kaitannya dengan sistem ERP, Orang sebagai pelanggan yang mewakili persyaratan organisasi / pola pikir, Produk sebagai *modul software* yang akan diterapkan di seluruh bisnis, Proses sebagai mewakili isu manajemen perubahan proyek dan kinerja yang analog dengan aliran data yang berhubungan dengan *business process*. Setiap komponen 4P memiliki efek langsung atau tidak langsung pada proses implementasi ERP. Ini termasuk identifikasi kebutuhan organisasi, kustomisasi perangkat lunak yang dipilih, instalasi dan operasionalisasi berikutnya, dan akhirnya kebutuhan penting dari pelatihan sistem untuk personil. Dalam konteks ERP, orang melihat pada *key user* maupun *end user*. Setelah melalui beberapa tahapan yang ada, Implementasi

penerapan ERP dalam studi ini dengan membentuk *Steering Commite*, evaluasi terhadap sistem ini dilakukan oleh *Stering Committe* berdasarkan laporan dari *team internal* Perusahaan dan *resume* dari *Business Consultant* Evaluasi ini dilakukan pada akhir *project*.

Dalam kurun waktu yang singkat ini, exploitasi terhadap ERP ini harus dioptimalkan, karena sifatnya adalah simulasi, maka segala sumber daya manusia yang ada harus di sinergikan untuk melaksanakan tugas bersama. Untuk koordinasi pelaksanaan implementasi, maka ERP KEDUA dikelompokkan menjadi 4 bagian, yaitu;

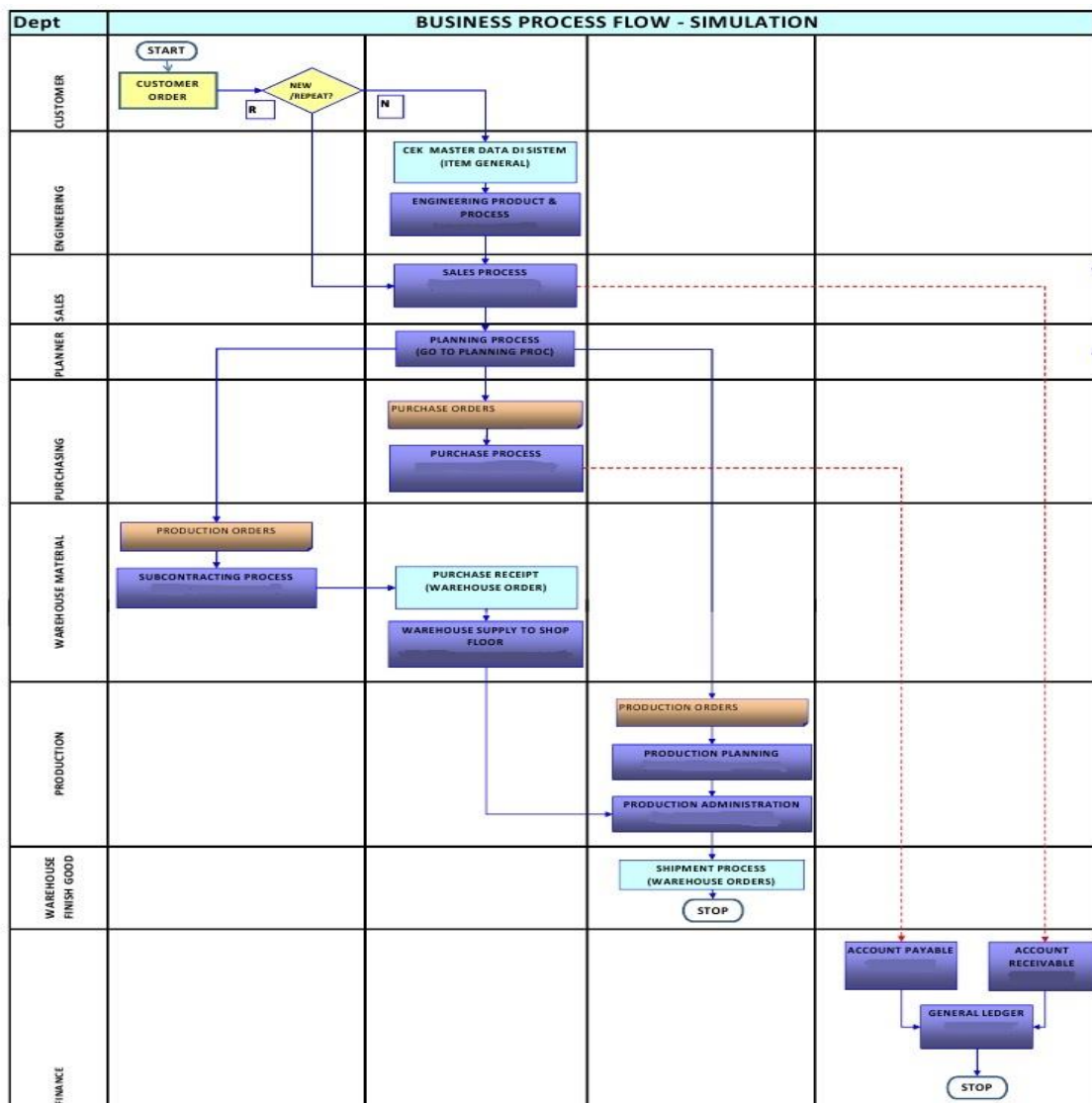
1. *Logistik*
2. *Financial*
3. *Manufacturing*
4. *Technical/tools*

Dalam pelaksanaan modul diatas, maka *Logistik* dan *Financial* dapat dilakukan bersamaan waktunya karena konsentrasi dan personelnya terpisah dan datanya bisa dimulai lebih dahulu. Untuk *modul Manufacturing* dimulai setelah *logistik*, waktu yang dibutuhkan akan lebih banyak terutama pembentukan *data base* dari yang belum ada. Untuk *Technical/tools* adalah bagian yang berhubungan dengan secara teknis alat penunjang lebih kearah infrastruktur dan teknis komputer, ini akan ditangani oleh IT dept. Keberhasilan dari project ini bergantung ketersediaan waktu dan konsentrasi dari *key-user* yang dipilih, oleh karena itu orang yang ditugaskan dalam team ini ketika diperlukan harus dilepas dari kegiatan rutin dan fokus pelaksanaan ini. *Key-user* adalah orang yang ditunjuk oleh *Project Manager* / Kepala Divisi untuk ikut hadir dan ikut serta dalam team ini, mengetahui *business process* secara mendalam dibagiannya, dan dapat meluangkan waktunya bisa diperlukan. Adapun urutan proses dalam implementasi simulasi tergambar dalam tabel *matrix* Aktivitas dan Keterlibatan Anggota Team

Tabel 1. Matrix aktivitas dan keterlibatan team

Aktivitas	Steering Committee	Project Advisor	Project Mgr	Site Mgr/IT	Key-user
Pre-study				√	
Sosialisasi dgn team			√	√	√
Business Process Review				√	√
Case study confirmation				√	
Project Progres Review 1				√	
Setting parameter				√	
Kick-off meeting	√	√	√	√	√
System Run Testing			√	√	√
Opening balance				√	
Training all module				√	√
Hands-on				√	√
Project Progress Review 2		√	√	√	√
Report Analysis			√	√	√
Project Evaluation/Decision	√	√	√	√	

Pada *business process review*, setiap permasalahan pada bagian dikaji dan dilakukan evaluasi oleh team *business consultant* bersama *internal IT*. Kemudian dibentuklah simulasi untuk alur *business process* yang baru dan dilakukan pembahasan dengan *Project Management* beserta *Project Site Manager* untuk disepakati bersama alur *business process* yang akan digunakan dan diimplementasikan dalam simulasi. Alur *Business Process* yang disepakati ditunjukkan oleh gambar dibawah.



Gambar 1. Simulasi Alur *Business Process*

Setelah terbentuk alur *business process* untuk disimulasikan, maka akan di-*break down* tiap departemen. Agar solusi yang diberikan sesuai dengan alur departemen terkait, *key user* bersama *business consultant* mendiskusikan hal terbaik yang bisa dihasilkan oleh simulasi. Dengan lisensi kecil, simulasi dilakukan dengan data riil bulan lalu untuk mengukur ketepatan dan kesesuaian dengan ERP lama yang ada. Pada contoh kasus, implementasi simulasi yang dilakukan pada kontrol produksi dan prosedur *order*, alur proses dibuat untuk menyesuaikan dengan prosedur yang ada.

Dua elemen penting dari konteks ini adalah saling ketergantungan dan diferensiasi di antara subunit organisasi. Karena sistem ERP meliputi data dan integrasi proses, teori menunjukkan bahwa ERP akan sesuai relatif lebih baik bila saling ketergantungan yang tinggi dan diferensiasi rendah. Menurut Azevedo et al. (2012), Salah satu kesulitan utama dalam pelaksanaan Sistem ERP adalah periode implementasi yang panjang bahwa sistem tersebut membutuhkan waktu. Dalam organisasi besar, implementasi dapat berlangsung dari 3 sampai 5 tahun, yang kritikus menuduh keberadaan, dalam lingkungan bisnis yang terus berkembang, implementasi tersebut merupakan periode yang lama. Dalam penerapan ERP dalam studi sebelumnya pada industri pariwisata dijelaskan bahwa dengan implementasi yang relatif lama tersebut *Information System* atau *Information Technology* dalam industri perhotelan harus memberikan fleksibilitas dan

efisiensi yang diperlukan dengan memfasilitasi memahami kebutuhan pelanggan dan adaptasi. Sistem ERP muncul sebagai cara untuk mengotomatisasi proses berulang-ulang dan memberikan manajer dengan visi global. Di luar integrasi dimaksudkan antara *back office* dan *front office*, Sistem ERP dapat digunakan secara strategis, karena memungkinkan konektivitas antara organisasi, yaitu antara perantara, seperti operator tur dan agen perjalanan. Studi yang berkaitan dengan integrasi aplikasi antara berbagai modul unit hotel menunjukkan bahwa, biasanya, ini dibeli dari pemasok yang berbeda. Informasi yang tidak terintegrasi menghalangi, antara aspek-aspek lain, penggunaan aplikasi data analitis seperti data *warehouse*, menghalangi dalam peramalan dan pengambilan keputusan. Dalam studi lain, yang dilakukan oleh Rus pada IS / IT dalam industri perhotelan, juga mencatat bahwa hanya sejumlah kecil unit hotel memiliki ERP (atau serupa) solusi terintegrasi. Sebagian besar tidak memiliki solusi yang terintegrasi dengan berbagai sistem yang diterapkan. Namun demikian, untuk beberapa industri pemasok ERP telah mengembangkan sistem ERP yang lengkap, meliputi berbagai proses, tetapi dalam kasus spesifik industri perhotelan ini tidak berlaku

Sadrzadehrafiei et al. (2013) menemukan implementasi lain dalam kajian studi industri perusahaan kemasan makanan kering, untuk industri kemasan makanan kering, desain kemasan dan pengiriman adalah kegiatan bisnis yang paling penting. Ketika paket desain tidak mengikuti persyaratan standar, beberapa masalah dapat terjadi, seperti kegagalan untuk melindungi produk dan kegagalan untuk memenuhi permintaan pelanggan. Sebuah studi kasus dari Ace Kemasan menunjukkan bahwa tantangan umum yang dihadapi oleh industri kemasan makanan adalah operasi multi-situs, beberapa mode manufaktur, pelacakan akurat pekerjaan, pengendalian persediaan yang tidak memadai, pengiriman, dan ketergantungan pada informasi yang telah usang. Dalam rangka untuk lebih mengintegrasikan dan mengkoordinasikan manufaktur, persediaan dan perakitan, fungsi antar semua lokasi, industri kemasan makanan kering perlu untuk mengimplementasikan sistem ERP sebagai solusi. Dengan menerapkan sistem ERP, industri kemasan makanan kering dapat mencapai sejumlah manfaat termasuk koordinasi operasi perusahaan yang lebih luas, fungsi pengendalian persediaan, cepat berbagi data real-time, antarmuka disesuaikan, dan terukur untuk mengembangkan bisnis. Misalnya, penerapan sistem ERP di perusahaan kemasan makanan kering langsung memaksa pemasok untuk menerapkan sistem ERP. Manfaat ini memberikan keuntungan bagi industri kemasan makanan kering dalam meningkatkan kinerja mereka. Terakhir, manfaat operasional memungkinkan integrasi data dan informasi antara pemasok dan perusahaan kemasan makanan kering. Kemampuan ini meningkatkan kinerja pemasok 'untuk memenuhi tuntutan perusahaan.

Seperti dalam studi yang telah lalu, penerapan ERP baru pada studi ini mengalami kegagalan, antara lain disebabkan oleh proses seleksi yang tidak memadai atau perangkat lunak yang dipilih bukan untuk kebutuhan perusahaan. Menerapkan sistem ERP membawa perubahan cara orang bekerja dalam organisasi. Dan perubahan ini belum bisa diantisipasi oleh *user* sehingga terjadi penolakan karena penyesuaian yang cukup tinggi oleh user terhadap ERP baru.

KESIMPULAN

Dengan mengembangkan sistem ERP yang ada menuju implementasi ERP baru maka perusahaan akan memperoleh manfaat dari efisiensi dan efektivitas *business process* sehingga kinerja perusahaan meningkat dan semakin dinamis dalam mengelola aset yang ada. Pada kenyataannya *team IT* bersama *key user* dengan *business consultant* telah bekerja dalam waktu yang lama yaitu hampir satu tahun penuh. Perbandingan antara penggunaan ERP lama dengan ERP baru tidak semua mempunyai titik temu, seperti halnya penelitian yang lalu. Bagian Logistik dan Keuangan merupakan bagian yang memiliki karyawan dengan masa kerja lama dan senior. Kadang dalam simulasi mereka bersikap acuh dan merasa menyulitkan pekerjaan mereka. Hal ini bisa dimaklumi bahwa mereka tidak mau mempelajari sistem baru. Sedangkan pada bagian Manufaktur sangat antusias dengan sistem baru ini, hal ini terjadi karena sistem Manufaktur

dengan *core* sistem ERP tidak terhubung langsung. Padahal kinerja Manufaktur diukur dengan menggunakan *core* sistem ERP yang ada. ERP yang baru menyediakan integrasi antara *core* sistem dengan Manufaktur, dengan demikian akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas pada kinerja Manufaktur.

Selama proses implementasi sebagaimana dinyatakan oleh *business consultant* telah terjadi *transfer* pengetahuan, pada kenyataannya dengan perencanaan perubahan *business process end user* dan *project management* belum siap dengan perubahan tersebut. Penerapan ERP untuk perusahaan yang telah stabil memang banyak mengalami kendala, saran untuk perusahaan adalah dengan mengembangkan sistem ERP *in-house* yang dilakukan oleh team IT perusahaan. Sehingga kostumisasi yang dilakukan dapat dengan baik diadopsi dan dengan dukungan management implementasi ERP dapat berhasil dilakukan. Perusahaan harus sadar akan kenyataan bahwa sistem ERP akan dibangun pada praktek-praktek bisnis terbaik dan dengan demikian pengguna dapat diminta untuk membuat perubahan pada proses bisnis dan prosedur untuk sepenuhnya memanfaatkan sistem.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] AZEVEDO, Paula Serdeira; ROMÃO, Mário; REBELO, Efigénio. Advantages, limitations and solutions in the use of ERP systems (enterprise resource planning)—A case study in the hospitality industry. *Procedia Technology*, 2012, 5: 264-272.
- [2] GATTIKER, Thomas F.; GOODHUE, Dale L. What happens after ERP implementation: understanding the impact of interdependence and differentiation on plant-level outcomes. *MIS quarterly*, 2005, 559-585.
- [3] MATENDE, Samwel; OGAO, Patrick. Enterprise resource planning (ERP) system implementation: a case for user participation. *Procedia Technology*, 2013, 9: 518-526.
- [4] PITIC, Lucian; POPESCU, Sorin; PITIC, Diana. Roadmap for ERP evaluation and selection. *Procedia Economics and Finance*, 2014, 15: 1374-1382.
- [5] SADRZADEHRAFIEI, Samira, et al. The benefits of enterprise resource planning (ERP) system implementation in dry food packaging industry. *Procedia Technology*, 2013, 11: 220-226.