

# OAJIS

Open Access  
Journal of  
Information  
Systems

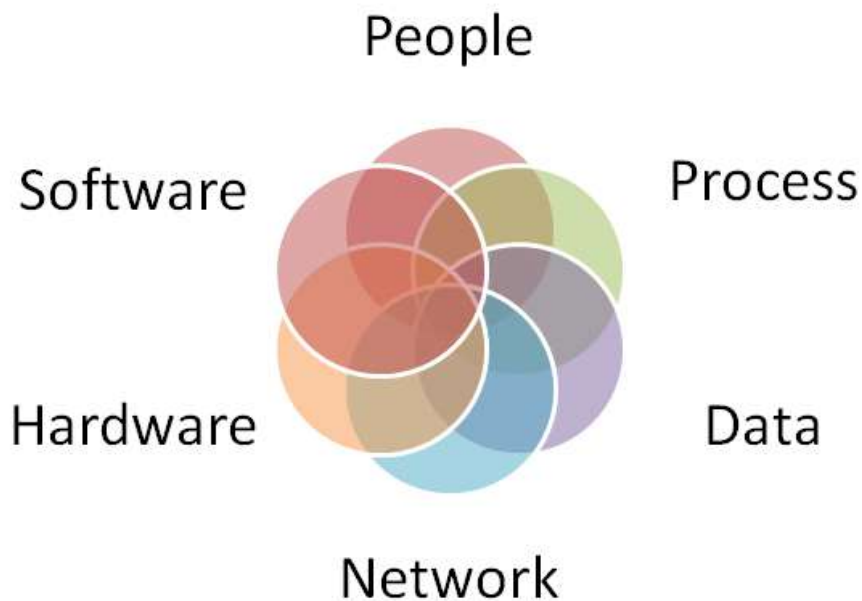
[is.its.ac.id/pubs/oajis/](http://is.its.ac.id/pubs/oajis/)

ISSN 1979-3979



# SISFO

Inspirasi Profesional Sistem Informasi



# OAJIS

Open Access  
Journal of  
Information  
Systems  
[is.its.ac.id/pubs/oajis/](http://is.its.ac.id/pubs/oajis/)

# SISFO

Inspirasi Profesional Sistem Informasi

Jurnal Sisfo Vol. 08 No. 01 (2018) i-ii



## **Pimpinan Redaksi**

Faizal Mahananto

## **Dewan Redaksi**

Eko Wahyu Tyas Darmaningrat

Amna Shifia Nisafani

Arif Wibisono

Retno Aulia Vinarti

Rully Agus Hendrawan

## **Tata Pelaksana Usaha**

Achmad Syaiful Susanto

Rini Ekowati

## **Sekretariat**

Departemen Sistem Informasi – Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi

Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) – Surabaya

Telp. 031-5999944 Fax. 031-5964965

Email: [editor@jurnalsisfo.org](mailto:editor@jurnalsisfo.org)

Website: <http://jurnalsisfo.org>

Jurnal SISFO juga dipublikasikan di *Open Access Journal of Information Systems* (OAJIS)

Website: <http://is.its.ac.id/pubs/oajis/index.php>

**OAJIS**

Open Access  
Journal of  
Information  
Systems  
[is.its.ac.id/pubs/oajis/](http://is.its.ac.id/pubs/oajis/)

**SISFO**  
Inspirasi Profesional Sistem Informasi

Jurnal Sisfo Vol. 08 No. 01 (2018) i-ii



## **Mitra Bestari**

**Anisah Herdiyanti, S.Kom., M.Sc., ITILF.** (Institut Teknologi Sepuluh Nopember)

**Hatma Suryotrisongko, S.Kom., M.Eng.** (Institut Teknologi Sepuluh Nopember)

**Mahendrawathi ER, S.T., M.T., Ph.D.** (Institut Teknologi Sepuluh Nopember)

**Nur Aini Rakhmawati, Ph.D.** (Institut Teknologi Sepuluh Nopember)

**Riska Asriana Sutrisnowati, Ph.D.** (Pusan National University, Korea)

**Satria Fadil Persada, S.Kom., M.BA., Ph.D.** (Institut Teknologi Sepuluh Nopember)



## Daftar Isi

Rancang Bangun Sistem Komunikasi Cahaya Tampak dengan Modulasi 2-PWM Berbasis Mikrokontroller

*Trio Adiono, Angga Pradana, Syifaul Fuada* ..... 1

Perbandingan Algoritma Kemiripan Teks Untuk Perbaikan dan Saran Penulisan Frasa dalam Bahasa Alami

*Nambi Sembilu, Febriliyan Samopa, Mahendrawathi Er*..... 19

Analisis Karakteristik Pemilik Terhadap Kesiapan Teknologi Informasi pada Usaha Makanan dan Minuman

*Virginia Clara Ardelia, Mahendrawathi Er*..... 33

Pengaruh Budaya Organisasi pada Kesuksesan Implementasi Sistem ERP: Studi Kasus PT XYZ

*Firman Jati Pamungkas, Mahendrawathi Er* ..... 55

Pembuatan *Standard Operating Procedure* Pengembangan Sistem Informasi Manajemen: Studi Kasus DPTSI ITS

*Anisah Herdiyanti, Ari Cahaya Puspitaningrum, Hanim Maria Astuti, Umi Laili Yuhana* ..... 67

*Halaman ini sengaja dikosongkan*



# Pengaruh Budaya Organisasi pada Kesuksesan Implementasi Sistem ERP: Studi Kasus PT XYZ

Firman Jati Pamungkas\*, Mahendrawathi ER

*Departemen Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember*

---

## Abstract

There is different outcome in the implementation of ERP systems in developing and developed countries, which lead to assumption of an organization cultural gap in corporate culture during the implementation process. It raises cultural issues when implemented in developing countries like Indonesia. This study attempts to analyze existing organizational culture conditions, according to Hofstede's cultural dimension theory, affect change management and ERP success. The study was conducted using qualitative methods including questionnaire surveys, document reviews and interviews. First, survey with CVSCALE were administered to 30 ERP users in the case companies. Then, interviews are conducted with representative from the case companies with respect to change management and ERP implementation. Results from the interviews are analysed using pattern matching to obtain relationships between research constructs. The findings show that organizational culture influence the change management process and directly affect the success of implementation.

**Keywords:** ERP, Culture, ERP Success, Single Case Study

## Abstrak

Terdapat perbedaan hasil implementasi sistem ERP di negara berkembang dan negara maju yang menimbulkan anggapan adanya kesenjangan budaya perusahaan selama proses implementasinya. Sistem ERP dikembangkan di negara maju dan tertanam budaya yang didasarkan atas organisasi di negara maju, hal ini menimbulkan permasalahan ketika akan diimplementasikan di negara berkembang seperti Indonesia. Penelitian ini mencoba untuk menganalisis budaya organisasi di perusahaan berdasarkan teori dimensi budaya Hofstede, pengaruhnya terhadap manajemen perubahan dan kesuksesan implementasi. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan survey, kajian dokumen, dan wawancara. Survei CVSCALE dilakukan terhadap 30 pengguna ERP di perusahaan. Hasil survey dianalisis untuk mendapatkan karakteristik budaya perusahaan. Selanjutnya, wawancara dilakukan kepada perwakilan perusahaan terkait dengan manajemen perubahan dan implementasi ERP. Hasil wawancara dianalisis dengan penjodohan pola untuk mendapatkan hubungan antar komponen penelitian. Hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi proses perubahan selama implementasi ERP dan secara langsung berpengaruh pada kesuksesan implementasi.

**Kata kunci:** ERP, Budaya, Kesuksesan ERP, Penelitian Subjek Tunggal

© 2018 Jurnal SISFO.

**Histori Artikel:** Disubmit 29-07-2018; Direvisi 22-08-2018; Diterima 28-09-2018; Tersedia online 28-09-2018

---

---

\*Corresponding Author

Email address: [jatipamungkas.firman@gmail.com](mailto:jatipamungkas.firman@gmail.com) (Firman Jati Pamungkas)  
<https://doi.org/10.24089/j.sisfo.2018.09.004>

## 1. Pendahuluan

Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) melakukan integrasi data secara komprehensif untuk dapat membantu seluruh fungsi utama di dalam sebuah organisasi perusahaan. Dalam proses implementasinya sistem ERP membutuhkan investasi substansial dari perusahaan dalam bentuk dana, waktu dan juga sumber daya manusia yang terlibat di dalam organisasi. Kondisi ini membuat manajemen di dalam perusahaan diharuskan dapat menghitung manfaat dan kekurangan dari sistem ERP yang telah diterapkan dari berbagai sudut pandang dan fokus pada bagaimana sistem yang ada dapat menyeimbangkan investasi besar yang telah dikeluarkan dengan stakeholder yang ada di dalam organisasi [1].

Organisasi yang memilih untuk menyesuaikan sistem ERP untuk memenuhi proses bisnis yang ada di organisasi dapat menghadapi permasalahan akibat ketidakmampuan organisasi untuk dapat beradaptasi. Perubahan biasanya akan menempatkan beban tambahan pada sumber daya organisasi. Konsep adaptasi ini menimbulkan pertanyaan apakah ERP benar-benar dapat dikonfigurasi ulang untuk berbagai budaya di dalam organisasi. Mengubah budaya organisasi yang sesuai dengan sistem ERP dapat menimbulkan permasalahan seperti perusahaan yang tidak lagi menjadi kompetitif. Argumen ini telah didukung dalam temuan bahwa sistem ERP meningkatkan kekakuan dan mungkin menyebabkan adanya penurunan fleksibilitas di dalam organisasi. Bisa dikatakan bahwa dalam prakteknya, ketika ketidakcocokan di dalam implementasi terjadi, organisasi lebih cenderung menggunakan strategi adaptasi dengan mengubah budaya organisasi atau memodifikasi sistem ERP yang sesuai dengan organisasi budaya [2].

Budaya organisasi juga memiliki implikasi ketika menerapkan sistem ERP salah satunya contohnya terdapat di perusahaan India. Budaya organisasi termasuk di dalamnya istilah-istilah seperti nilai-nilai, tradisi, kebijakan, prinsip bisnis, keyakinan dan keyakinan karyawan tentang sistem bisnis. Melalui penelitian ini, terungkap bahwa budaya organisasi memoderasi hubungan antara *critical success factor* dan penerapan sistem informasi [3] Implementasi sistem ERP dengan menerapkan gaya budaya yang baru adalah salah satu faktor penting penyebab kegagalan implementasi proyek. Perbedaan budaya antara Barat negara-negara di mana sistem ERP dikembangkan dan di mana sistem ERP ini diimplementasikan membuat budaya menjadi penentu penting dari kesuksesan implementasi sistem informasi [4].

Argumen dasar yang ada adalah praktik bisnis tertanam dalam sistem ERP berbasis barat kemungkinan mencerminkan bisnis dan budaya nasional Amerika Serikat dan Eropa, dan bahwa ketika seperti sistem yang diterapkan di negara-negara berkembang di Asia, masalah mungkin dapat dialami akibat ketidaksesuaian antara asumsi dan praktek budaya yang tertanam di dalam perangkat lunak dan orang-orang yang berada di dalam organisasi. Asumsi, norma-norma dan nilai-nilai yang dibangun ke dalam sistem ERP memiliki potensi untuk membentuk organisasi sesuai dengan nilai yang dimiliki oleh sistem ERP. Budaya organisasi adalah sistem kepercayaan bahwa anggota termasuk di dalam organisasi, termasuk cara kerja, tradisi, cerita, dan dapat menerima metode untuk mencapai tujuan. Penelitian ini melihat bahwa faktor budaya menjadi salah satu penilaian penting di dalam kesuksesan penerapan sistem ERP [5].

Melihat banyaknya faktor yang mempengaruhi penerapan sistem ERP termasuk faktor budaya, perusahaan diharuskan melakukan evaluasi apakah proses implementasi yang dilakukan memberikan keuntungan kepada mereka. Untuk dapat menilai dan mengkategorikan apakah sebuah proyek dikatakan sukses atau gagal bukanlah hal yang mudah termasuk proyek implementasi sistem ERP. Banyak kondisi dan parameter yang membuat pengkategorian sukses atau gagalnya proyek ERP menjadi sulit untuk dinilai. Salah satu masalah yang dihadapi adalah bahwa berbagai pihak yang terlibat dalam proyek melihat kesuksesan dengan cara yang berbeda. Peneliti melihat untuk menentukan keberhasilan proyek dapat dilihat dari sudut pandang yang multi-dimensi dimana terdapat perbedaan penilaian dari individu yang berbeda. Keberhasilan proyek lebih baik di tetapkan pada awal pengerjaan proyek, dalam hal ini perusahaan menetapkan kunci dan kriteria yang dapat diukur di dalam penentuan keberhasilan. Prinsip yang ada terkait ukuran keberhasilan proyek harus didefinisikan pada awal proyek sebagai dasar untuk pengambilan keputusan manajemen proyek dan evaluasi pasca-proyek.

Keberhasilan proyek tergantung pada perspektif yang ada. Terdapat dua kemungkinan sudut pandang keberhasilan proyek yaitu sudut pandang makro dan mikro. Sudut pandang makro menjawab pertanyaan secara global apakah pengerjaan sesuai dengan konsep yang ada. Sudut pandang mikro biasanya menyangkut pihak yang berhubungan langsung dengan pengerjaan proyek. Mereka menunjukkan satu set kriteria penyelesaian dan kriteria kepuasan cukup dengan menentukan sudut pandang makro dari keberhasilan proyek yang dikerjakan. Padahal terdapat seperangkat kriteria penyelesaian tersendiri yang cukup dengan menggunakan sudut pandang mikro di dalam keberhasilan proyek [6].

Beberapa isu mengenai ketidakcocokan budaya organisasi di dalam implementasi sistem ERP di negara Asia menjadi motivasi untuk meneliti budaya sebagai salah satu fokus di dalam penelitian ini. Penelitian ini mencoba untuk melihat bagaimana budaya organisasi yang telah ada di dalam perusahaan dapat mempengaruhi proses perubahan di dalam perusahaan yang pada akhirnya dapat mendukung kesuksesan proses implementasi ERP yang dilakukan. Penelitian terdahulu menekankan adanya signifikansi peran budaya organisasi selama fase pasca implementasi [7] [8], di dalamnya terdapat isu mengenai bagaimana budaya organisasi mempengaruhi keberhasilan proyek implementasi ERP dan apakah beberapa bagian dari organisasi atau mekanisme budaya organisasi dan keberhasilan pasca implementasi ERP yang masih tidak diketahui. Penelitian ini akan mengambil studi kasus di PT XYZ, sebuah perusahaan di Indonesia yang telah mengimplementasikan ERP selama beberapa tahun.

## **2. Tinjauan Pustaka**

### *2.1 Budaya*

Budaya adalah pemrograman kolektif dari pikiran yang membedakan anggota dari satu kelompok atau kategori orang dari yang lainnya. Budaya termasuk fenomena kolektif, tetapi dapat terhubung ke kolektif yang berbeda. Dalam setiap kolektifnya terdapat berbagai macam individu. Paling umum istilah budaya digunakan di dalam istilah kesukuan ataupun kelompok etnis (di dalam antropologi), bagi negara-negara (dalam ilmu politik, sosiologi dan manajemen), dan untuk organisasi (dalam sosiologi dan manajemen). Sebuah bidang yang relatif belum diselidiki adalah budaya pekerjaan (misalnya, insinyur dibandingkan dengan akuntan, atau akademisi dari berbagai macam disiplin ilmu). Istilah ini juga dapat diterapkan pada jenis kelamin, untuk generasi, ataupun kelas sosial. Kehidupan Sosial, serta pengaruh dari budaya nasional yang didapatkan dari seorang individu dari anak-anak hingga level dewasa, jauh lebih dalam berakar di dalam pikiran manusia daripada budaya yang diperoleh di sekolah, ataupun yang diperoleh dari budaya organisasi yang terdapat di dalam lingkungan pekerjaan [9].

Budaya adalah sebuah abstraksi, namun kekuatan yang diciptakan di dalam sosial dan situasi organisasi berasal dari budaya yang kuat. Pemahaman yang kurang terhadap pengoperasian kekuatan budaya dapat memberikan permasalahan bagi kehidupan sosial ataupun kehidupan organisasi. Konsep budaya memiliki sejarah yang panjang. Budaya telah digunakan oleh antropolog yang ada untuk merujuk pada kebiasaan dan ritual dari masyarakat untuk mengembangkan sejarah mereka. Dalam beberapa dekade terakhir budaya juga telah digunakan oleh beberapa peneliti organisasi dan manajer dari perusahaan untuk merujuk pada iklim dan praktek yang dikembangkan di dalam organisasi. Dalam konteks ini, manajer berbicara tentang pengembangan budaya yang tepat, budaya yang berkualitas yang dapat menunjukkan bahwa budaya memiliki hubungan dengan nilai-nilai tertentu yang oleh manajer dicoba untuk ditanamkan di dalam organisasi mereka. Juga yang tersirat di dalam penggunaannya adalah asumsi bahwa ada budaya yang lebih baik atau lebih buruk, budaya kuat atau lebih lemah, ataupun juga jenis budaya yang akan mempengaruhi seberapa efektif organisasi dapat berjalan. Dalam literatur manajerial sering ada implikasi bahwa diperlukannya memiliki budaya yang dapat memberikan kinerja yang efektif, memberikan kinerja organisasi yang lebih baik dan lebih efektif.



Budaya dari kelompok dapat didefinisikan sebagai pola dasar asumsi bersama yang dipelajari oleh kelompok untuk memecahkan masalah yang diadaptasi dari pengaruh lingkungan eksternal dan diintegrasikan ke dalam lingkungan internal, yang telah bekerja cukup baik, dianggap sah dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasa dalam kaitannya dengan masalah tersebut [10].

## 2.2 Dimensi Budaya Hofstede

### 2.2.1 Power Distance

*Power Distance* (PDI) telah didefinisikan dengan sejauh mana anggota yang ada di bagian bawah di dalam organisasi dan lembaga menerima dan berharap bahwa kekuasaan didistribusikan secara merata. Organisasi yang ber-PDI rendah memberi perhatian terhadap anggota yang ada di dalamnya, dan menginginkan pembagian kekuasaan secara merata dan menolak pembedaan anggota berdasarkan kategori-kategori sosial. Mereka berkeinginan dan berkomitmen membangun komunikasi dan informasi yang lebih terbuka, lengkap, dan kerjasama tim dibutuhkan untuk mencapai tujuan bersama. Sementara organisasi yang ber-PDI tinggi akan menerima dan mengakui ketimpangan pembagian kekuasaan dan menerima pengakuan atas kategori-kategori sosial dan status sosial para anggota [9].

### 2.2.2 Uncertainty Avoidance

*Uncertainty Avoidance* (UAI) tidak sama dengan penghindaran risiko, berhubungan dengan toleransi masyarakat terhadap ambiguitas. Hal ini menunjukkan sejauh mana anggota di dalam organisasi merasa baik, merasa tidak nyaman ataupun nyaman dalam situasi yang tidak terstruktur. Situasi yang tidak terstruktur adalah kondisi yang tidak diketahui, mengejutkan, dan berbeda dari biasanya. Budaya menghindari ketidakpastian mencoba untuk meminimalkan kemungkinan situasi tersebut dengan perilaku, hukum dan aturan yang ketat, penolakan pendapat yang menyimpang, dan keyakinan di dalam kebenaran yang mutlak. UAI berkaitan dengan upaya mengontrol agresi dan ekspresi emosi dalam merespons ketidakpastian situasi-situasi yang mengancam. Para anggota organisasi lebih menyukai situasi-situasi yang berstruktur dan menghindari dari situasi yang tidak berstruktur. Organisasi yang ber-UAI tinggi mencerminkan para anggota organisasi yang memiliki tingkat kecemasan yang tinggi, perasaan penuh curiga yang diungkapkan dalam perilaku seperti gugup, stress, dan agresif. Karena mereka merasa tidak nyaman dan terancam dalam situasi yang tidak berstruktur, maka mereka berusaha membangun mekanisme pertahanan diri melalui berbagai aturan formal, percaya kepada kebenaran absolut, dan kurang toleran terhadap berbagai perilaku menyimpang [9].

### 2.2.3 Collectivism Individualism

*Individualism Collectivism* (IDV) menggambarkan pola tatanan organisasi yang tidak mengikat para anggota-nya. Tatanan organisasi menempatkan pengakuan terhadap identitas dan penghargaan akan kebebasan pilihan anggota secara individual. Berarti para anggota organisasi lebih suka bertindak sebagai pribadi daripada sebagai anggota suatu kelompok. Sementara, organisasi yang *collectivism* (COL) menempatkan pengakuan terhadap keanggotaan organisasi sebagai representasi dari kepentingan organisasi. Anggota organisasi lebih suka bertindak dengan dan atas nama kepentingan organisasi sebagai identitas keanggotaannya. Karena itu, hubungan sosial lebih mementingkan kebersamaan, kekeluargaan, apresiasi sosial, toleransi, konsensus, dan berkomitmen untuk menjaga harmonisasi sosial di antara mereka. Berdasarkan hasil penelitian di berbagai negara, dimensi budaya individualisme cenderung berlaku di negara-negara maju dan barat, sementara kolektivisme berlaku di negara-negara berkembang dan negara timur [9].

#### 2.2.4 Masculinity Femininity

*Masculinity* menggambarkan distribusi peran dan tanggungjawab berdasarkan gender. *Masculinity* mencerminkan ciri-ciri yang mengutamakan nilai keasertifan, perolehan uang, barang, dan kompetisi. Tipe budaya ini mementingkan kuantitas kehidupan. Sementara, budaya *femininity* berorientasi pada nilai-hubungan dan memperlihatkan kepekaan dan keprihatinan terhadap kesejahteraan orang lain dan lingkungan. Tipe budaya ini lebih mementingkan kualitas kehidupan. Nilai *Masculinity* dibandingkan dengan menggunakan indeks skor *Femininity* yang disajikan pada 76 negara; *Masculinity* tinggi berada di negara Jepang, di negara-negara berbahasa Jerman, dan di dalam beberapa negara-negara latin seperti Italia dan Meksiko; cukup tinggi di negara barat berbahasa inggris; dan cukup rendah di beberapa negara-negara Latin dan Asia seperti Perancis, Spanyol, Portugal, Chili, Korea dan Thailand [9].

#### 2.3 Cultural Values Scale Survey

Hubungan antara budaya nasional berhubungan dengan pekerjaan menjadi salah satu *framework* yang saling berpengaruh [11]. Penelitian Hofstede paling sering dikutip dan secara signifikan membantu manajer memahami karakteristik budaya yang berbeda untuk dapat mengungkapkan bahwa setiap masyarakat dapat memiliki nilai yang berbeda tentang sifat organisasi. Penelitian yang dilakukan Hofstede tidak terlepas dari kritik dan masalah. Hofstede et al. [10] berpendapat budaya adalah hal yang statis; mereka berubah dalam proses yang lambat yang tidak bisa melihat. Dia juga mengeneralisasi dan menyatakan bahwa budaya nasional bersifat homogen untuk dapat menjelaskan perilaku individu dan cenderung mengabaikan komunitas yang berbeda di masing-masing komponen masyarakat. Data yang digunakan dikumpulkan tiga dekade lalu dan dianggap telah ketinggalan zaman. Budaya sangat kompleks dan dinamis, terdapat permasalahan di dalam reliabilitas dan validitas yang membuatnya sangat sulit untuk diukur [12].

Untuk mengatasi permasalahan tersebut dibuat skala untuk menilai dimensi budaya Hofstede pada tingkat individu yang disebut sebagai *Cultural Values Scale Survey* atau CVSCALE. Ada sebuah keragaman besar budaya di antara anggota dari setiap bangsa. Mengingat terdapatnya heterogenitas dan mobilitas anggota dari bangsa dan komunikasi di seluruh saluran dunia, menempatkan skor budaya pada tingkat negara untuk setiap anggota masyarakat menjadi kurang bermakna. Skala ini memberikan keuntungan pada peneliti bisnis dan praktisi yang menangani konsumen individu di seluruh budaya. Skala ini akan memungkinkan untuk menghubungkan sikap individu dan perilaku tingkat individu pada orientasi budaya karena data tentang nilai-nilai budaya, sikap, dan perilaku berasal dari sumber-sumber primer yang sama (survei individu), tanpa menggunakan metrik Hofstede (sumber sekunder) dan menghubungkannya ke sikap dan perilaku individu (data primer) [3].

CVSCALE terdiri dari 26 poin pertanyaan yang menilai nilai-nilai budaya individu dengan menggunakan dimensi budaya dari Hofstede. Meskipun begitu CVSCALE menyediakan fleksibilitas di dalam sisi konsep, ukuran, dan agregat orientasi budaya pada setiap tingkat, kelompok atau negara. CVSCALE telah digunakan di beberapa negara seperti, AS, Korea, Polandia, dan Brasil. CVSCALE menyediakan kesempatan untuk mengkonseptualisasi dan mengukur nilai-nilai budaya pada tingkat individu [3].

#### 2.4 Change Management

Secara konsep perubahan di dalam organisasi dianggap dapat mempengaruhi keseluruhan aspek di dalam organisasi walaupun sebenarnya perubahan juga dapat dilakukan untuk mempengaruhi hal yang kecil, seperti penambahan jumlah sumber daya manusia yang baru, merubah program kerja, restrukturisasi operasional organisasi, penambahan teknologi baru, merger, ataupun kolaborasi. Beberapa ahli beranggapan perubahan juga dapat dilakukan melalui perubahan di dalam organisasi. Perubahan yang dilakukan dapat didesain dan dilakukan secara fundamental ataupun secara radikal. Namun di dalam proses implementasi sistem ERP perubahan yang dilakukan biasanya dilakukan secara radikal di dalam organisasi. Hal ini

termasuk di dalamnya perubahan untuk prosedur, proses kerja, fungsi kerja ataupun struktur koordinasi di dalam organisasi. Beberapa perusahaan mengalami kegagalan di dalam implementasi sistem ERP karena pimpinan perusahaan yang meremehkan manajemen perubahan di dalam perusahaannya. Keputusan untuk melakukan implementasi sistem ERP harus dipikirkan secara logis dan dikomunikasikan oleh manajemen tingkat atas kepada seluruh staf yang terlibat di dalam perusahaan, hal ini adalah kunci untuk mencapai kesuksesan tujuan organisasi [13].

### 2.5 Kesuksesan Proyek ERP

Kesuksesan proyek seharusnya dapat dilihat dari perspektif yang berbeda baik dari sudut pandang pemilik proyek, pengembang sistem, kontraktor, pengguna, masyarakat umum, dan seterusnya. Perbedaan perspektif ini akan menjelaskan alasan mengapa proyek yang sama dapat dianggap sukses oleh satu pihak dan dianggap tidak berhasil oleh yang lain. Beberapa kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan proyek, termasuk pertimbangan waktu, anggaran, spesifikasi, kepuasan pelanggan, dan mempertahankan status quo dalam organisasi. Peneliti menekankan bahwa perubahan ruang lingkup perlu dibatasi atau, potensi terjadinya kegagalan dapat dikendalikan, karena mereka memiliki potensi untuk menghancurkan kegiatan pelaksanaan proyek tidak hanya semangat pada sebuah implementasi proyek, tetapi seluruh kegiatan proyek [6].

Fase konstruksi di dalam pengerjaan proyek membentuk dasar dari sudut pandang mikro keberhasilan proyek. Ini adalah fase di mana semua tujuan proyek seperti waktu, biaya, kinerja, kualitas, keamanan, dan sebagainya dari pihak-pihak yang berkontrak di dalam pengerjaan didirikan dan diuji. Seberapa efektifkah fungsi manajemen proyek dan seberapa suksesnya tujuan proyek akan menentukan berapa banyak pihak yang akan merasakan keberhasilan proyek dari perspektif mereka sendiri. Kriteria penyelesaian dan kriteria kepuasan adalah dua set ketentuan untuk menentukan keberhasilan proyek. Kedua kriteria dipengaruhi oleh set faktor masing-masing. Umumnya, pemilik, pengguna, pemangku kepentingan, dan masyarakat umum adalah kelompok orang yang akan melihat keberhasilan proyek dari sudut pandang makro. Dapat dilihat bahwa kriteria pertama untuk kesuksesan proyek adalah penyelesaian proyek. Kondisi dalam contoh ini adalah faktor waktu. Ada satu set faktor yang mempengaruhi kriteria penyelesaian. Faktor-faktor ini termasuk ekonomi, manajemen, pengawasan, cuaca, dan sebagainya. Setelah proyek selesai, diharuskan untuk dapat memenuhi kriteria kedua: kepuasan. Ini adalah pengujian dari konsep asli proyek. Jika itu proyek diterima dengan baik oleh pengguna, proyek dianggap berhasil. Juga, tingkat keberhasilan yang dirasakan tampaknya berkorelasi dengan tingkat kepuasan pengguna. Semakin tinggi tingkat kepuasan pengguna, semakin tinggi tingkat keberhasilan yang dirasakan di dalam proyek. Faktor-faktor yang mempengaruhi kriteria kepuasan bisa termasuk kenyamanan, lokasi, prestise, parkir, biaya, dan sebagainya [6].

### 3. Metodologi

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif dengan perspektif kajian sistem informasi. Peneliti bermaksud memahami situasi sosial secara mendalam, menemukan pola, dan menggali lebih luas implikasi dari pengaruh budaya pada kesuksesan implementasi ERP yang terjadi di perusahaan Indonesia. Penelitian dilakukan di PT XYZ yang telah menerapkan sistem ERP. Informan yang dipilih dalam penelitian kualitatif harus memiliki informasi yang cukup mengenai fenomena yang akan diteliti. Oleh sebab itu informan yang akan diteliti adalah *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief Information Officer* (CIO), *Chief Technology Officer* (CTO), pada perusahaan. Diharapkan informan dengan jabatan tersebut memiliki perspektif yang cukup untuk menggambarkan kondisi pasca implementasi sistem ERP pada perusahaan tersebut. Wawancara dilakukan dengan secara semi terstruktur dan mendalam kepada para informan yang mengetahui tentang hal yang berkaitan dengan masalah penelitian dengan menggunakan pedoman wawancara berupa daftar pertanyaan terbuka untuk menggali secara mendalam informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Dengan wawancara diharapkan diperoleh gambaran umum yang berkaitan dengan penelitian. Apabila data – data yang digali dari wawancara tersebut belum begitu mendalam maka dapat dikembangkan lagi dengan pertanyaan yang lain yang dapat memancing informasi lebih dalam dari informan tapi tetap berada pada

fokus penelitian. Sebelum melangkah pada instrumen informan penelitian ini akan menyasar pada level karyawan terlebih dahulu untuk dapat mengisi kuesioner CVSCALE sehingga mengetahui bagaimana kondisi budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan tersebut.

Dalam penelitian kualitatif, validitas mengacu pada apakah temuan penelitian secara akurat mencerminkan situasi dan didukung oleh bukti yang ada. Pengecekan keabsahan atau validitas dilakukan untuk menentukan apakah suatu penelitian akurat dari sudut pandang peneliti, partisipan, atau pembaca laporan penelitian. Triangulasi adalah metode yang digunakan dalam penelitian kualitatif untuk memeriksa dan menetapkan validitas dengan melakukan analisis dari berbagai perspektif. Pada penelitian ini, peneliti melakukan dua jenis triangulasi, yaitu triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi sumber data. Untuk triangulasi sumber data, peneliti melakukan penggalian informasi kepada beberapa sumber yaitu pihak pimpinan perusahaan PT XYZ. Selain itu juga dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan perusahaan yang kesehariannya menggunakan sistem ERP untuk menunjang pekerjaannya.

Tahapan pengujian *dependability* dalam penelitian kualitatif disebut reliabilitas. Dalam penelitian kualitatif, uji *dependability* dilakukan dengan melakukan pemeriksaan terhadap keseluruhan proses penelitian. Maka pada penelitian ini dapat dilakukan pengujian dengan melampirkan hasil wawancara pada lampiran laporan. Tahapan pengujian *confirmability* dalam penelitian kualitatif disebut dengan uji obyektivitas penelitian. Sebuah penelitian dikatakan obyektif bila hasil penelitian telah disepakati banyak orang. Pada penelitian ini, hasil penelitian yang dijelaskan sesuai dengan proses pengumpulan data. Peneliti juga mengkonfirmasi kembali jawaban instrumen dengan merangkum hasil wawancara dan melampirkannya di laporan.

Hasil yang diperoleh dari kuesioner CVSCALE diolah secara statistik untuk memperoleh gambaran tentang aspek-aspek budaya Hofstede di level individual. Selain itu hasil CVSCALE diperkuat dengan informasi dari dokumen-dokumen perusahaan. Kemudian, hasil wawancara yang telah ditranskripsi dianalisis untuk mencari hubungan antara faktor budaya dengan komponen penelitian yang lain yaitu change management dan kesuksesan implementasi ERP. Metode analisis yang dilakukan untuk mencari korelasi komponen penelitian yang ada yaitu dengan penjodohan pola (pattern matching). Penjodohan pola dilakukan dengan membandingkan pola prediksi yang dibangun berdasarkan kajian teori dengan pola aktual yang diidentifikasi berdasar temuan selama penelitian di lapangan. Untuk memudahkan dalam penjodohan pola, terlebih dahulu dibangun pola untuk masing-masing studi kasus.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

Dalam perkembangannya sistem ERP saat ini telah merambah ke banyak negara di dunia, tidak hanya negara maju saja yang menerapkan sistem ini namun juga perusahaan yang berada di negara berkembang di wilayah Asia juga banyak yang menerapkan sistem ini. Secara teori terdapat banyak tantangan yang dihadapi oleh perusahaan negara berkembang untuk dapat mensukseskan implementasi sistem ERP seperti perbedaan proses bisnis dan budaya yang berkembang. Namun kondisi tersebut tak menutup kemungkinan terciptanya kesuksesan implementasi sistem ERP di negara berkembang. Salah satu perusahaan di Indonesia yang menerapkan sistem ERP SAP beberapa tahun yang lalu adalah PT XYZ yang berlokasi di Surabaya. Sebagai salah satu perusahaan milik negara yang sedang berkembang, PT XYZ melihat keberadaan ERP di dalam perusahaan mereka sangat dibutuhkan untuk meningkatkan daya saing perusahaan di level internasional dan peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Namun tantangan yang ada selama proses implementasi jelas terlihat. Proses bisnis perkebunan yang mereka miliki tidak sepenuhnya sesuai dengan proses bisnis yang dimiliki oleh sistem SAP. Banyak perubahan yang harus dilakukan tidak hanya dari sisi teknologi namun juga sumber daya manusia, dan proses bisnis perusahaan. Untuk melihat bagaimana kesuksesan penerapan sistem ERP di dalam perusahaan, penelitian dilakukan dengan memfokuskan pada karyawan yang dalam kegiatan kesehariannya menggunakan sistem ERP. Perusahaan sendiri memiliki beberapa lokasi kegiatan operasional yang terpisah baik itu berupa kantor dan pabrik dan penelitian ini difokuskan pada lokasi kantor perusahaan yang lebih menonjol di dalam kegiatan administrasi dan menggunakan sistem ERP.

Dalam kegiatan operasional di kantor perusahaan terdapat 30 orang karyawan yang kesehariannya secara aktif menggunakan sistem ERP dari berbagai macam divisi perusahaan. Kuesioner CVSCALE dan *change management* diberikan kepada 30 orang karyawan pengguna ERP untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan dan melihat sejauh mana keberhasilan proses perubahan yang dilakukan terhadap karyawan pengguna sistem ERP. Dalam prosesnya hanya 20 kuesioner karyawan yang dianggap layak untuk dianalisa. Dan untuk pendalaman wawancara, *change management*, dan kesuksesan implementasi ERP dilakukan terhadap 2 orang karyawan sebagai perwakilan dari *top management*. Untuk mengetahui dimensi budaya yang dominan hasil pengolahan data CVSCALE akan dibandingkan sehingga memperlihatkan presentase dominan dari jawaban *skala linkert* kuesioner karyawan perusahaan yang pada akhirnya mengarah pada salah satu dimensi budaya. Selain itu juga diperkuat dengan detil budaya dan etika organisasi perusahaan yang telah tercantum di dalam dokumen tata kelola dan *manual board* perusahaan. Setelah mendapatkan dimensi budaya yang ada di perusahaan dilakukan pencocokan pola jawaban karyawan dan pihak *top management* terhadap *change management* perusahaan. Tahap akhir akan dilihat bagaimana korelasi antara dari ketiga komponen budaya, *change management* dan kesuksesan implementasi ERP.

Berdasarkan hasil kuesioner yang dilakukan terhadap karyawan perusahaan, terlihat bahwa dimensi budaya yang dimiliki oleh organisasi yang ada di dalam perusahaan mengarah pada *High Power Distance*. Kondisi ini terlihat dari susunan organisasi perusahaan yang berbentuk piramida dan keputusan yang bersifat tersentralisasi. Dalam kegiatan kesehariannya pimpinan sebagai pengambil kebijakan dan karyawan mengikuti kebijakan yang dikeluarkan. Karyawan patuh terhadap segala aturan yang dikeluarkan oleh perusahaan. Selama proses perubahan yang dilakukan perusahaan, dimensi budaya *power distance* yang tinggi membuat karyawan mengikuti proses perubahan yang dilakukan perusahaan. Hal ini cukup membantu pihak perusahaan untuk merealisasikan perubahan selama proses implementasi SAP. Tantangan dan masalah yang dihadapi di dalam implementasi SAP dapat terbantu oleh adanya dimensi budaya ini. Karyawan dan keseluruhan divisi di perusahaan tidak menolak kebijakan penerapan sistem baru di keseharian mereka. Karyawan juga mengikuti kebijakan kewajiban mengikuti pelatihan. Standarisasi baru juga diterapkan dan karyawan mengikuti kebijakan tersebut walaupun banyak karyawan menilai sistem yang baru dirasakan lebih susah dan tidak *user friendly* ketika digunakan.

Dimensi budaya selanjutnya yang terlihat adalah *High Collectivism*. Kondisi dimensi budaya ini diperlihatkan dengan adanya sikap untuk meletakkan kepentingan perusahaan diatas kepentingan setiap individu di dalam perusahaan. Setiap individu paham akan pentingnya kepentingan yang dimiliki perusahaan, termasuk di dalamnya adalah penerapan sistem SAP. Dimensi budaya ini membuat setiap karyawan perusahaan mengikuti kebijakan penerapan SAP yang ditetapkan perusahaan. Dengan adanya peletakan kepentingan perusahaan diatas kepentingan pribadi karyawan, proses perubahan dapat dilakukan. Karyawan mengikuti setiap kebijakan dan aturan yang dikeluarkan berkenaan dengan implementasi sistem SAP, walaupun kondisi yang ada menyulitkan keadaan mereka karena diharuskan beradaptasi dan bertransisi menggunakan sistem yang baru. Namun mereka tetap mengikuti apa yang menjadi keinginan perusahaan untuk mensukseskan implementasi sistem SAP. Keberadaan dimensi budaya ini dianggap mampu membantu perusahaan selama proses implementasi.

Dimensi budaya lainnya yang terlihat adalah *High Uncertainty Avoidance*. Dengan adanya dimensi budaya ini perusahaan memiliki kekhawatiran yang tinggi di dalam implementasi, kekhawatiran terhadap resiko dan kegagalan yang akan dihadapi. Kekhawatiran terhadap kegagalan yang dihadapi membuat perusahaan mengambil langkah dan kebijakan yang dianggap mampu meminimalisir resiko yang dihadapi. Salah satu kebijakan yang diambil adalah dari sisi SDM yaitu dengan pendirian learning center dan pembentukan tim yang bertugas melakukan pengawasan selama proses perubahan. Kondisi dimensi budaya *uncertainty avoidance* yang tinggi juga dirasakan oleh karyawan perusahaan. Dengan adanya dimensi ini membuat karyawan tidak berani mengambil resiko jika mereka tidak mengikuti kebijakan perusahaan. Mereka khawatir dengan resiko di dalam pekerjaan mereka jika tidak mengikuti perubahan dan pelatihan yang ditetapkan perusahaan. Dalam kesehariannya kewajiban menggunakan sistem SAP juga membuat

karyawan mengikuti kebijakan tersebut, karena kekhawatiran adanya kendala kegiatan operasional jika salah satu komponen tidak menggunakan sistem yang telah terintegrasi.

Dimensi budaya terakhir yang terlihat adalah *High Masculinty*. Perusahaan dengan kondisi budaya ini akan meletakkan kinerja perusahaan sebagai visi yang harus dikejar. Dalam studi kasus di PT XYZ terlihat bahwa alasan penerapan sistem ERP adalah meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan kondisi ini, perusahaan mengarahkan segala kemampuan dan sumber daya untuk dapat mensukseskan penerapan sistem ERP. Sistem pekerjaan yang ada di dalam perusahaan berbasis kinerja dan memaksa karyawan yang ada untuk dapat bekerja sesuai dengan standarisasi yang ditetapkan perusahaan.

Tabel 1. Tabel korelasi budaya, perubahan dan kesuksesan ERP

Korelasi			
High Masculinty		Change Management	Kesuksesan ERP
1.	Karyawan patuh	1. Komitmen pimpinan	1. Koordinasi berjalan baik
2.	Sentralisasi perusahaan	2. Kebijakan dan aturan	2. Sistem baru digunakan perusahaan.
		3. Kewajiban Penggunaan SAP	3. Komitmen menciptakan keseriusan
		4. Kebijakan pelatihan	
		5. Pembentukan tim	
		6. Kebijakan komunikasi	
High Collectivism		Change Management	Kesuksesan ERP
1.	Peraturan mengikat	1. Kebijakan diikuti karyawan	1. Seluruh modul digunakan karyawan
2.	Pengorbanan individu	2. Komitmen penggunaan SAP	2. Implementasi ERP yang tepat waktu dan anggaran
3.	Tanggung jawab	3. Perubahan kelembagaan	
4.	Rutinitas dan standarisasi	4. Pengaturan komunikasi	
		5. Standarisasi Pelatihan	
High Uncertainty Avoidance		Change Management	Kesuksesan ERP
1.	Adanya kondisi terancam terhadap ketidakpastian dan resiko	1. Kebijakan	1. Kegiatan yang menjadi terintegrasi
2.	Motivasi yang tinggi untuk melakukan kesalahan	2. Pembentukan tim khusus	
		3. Proses bisnis dan kelembagaan	
		4. Pengaturan komunikasi	
		5. Pengaturan pelatihan	
High Masculinty		Change Management	Kesuksesan ERP
1.	Perusahaan bersifat asertif dan kompetitif	1. Kewajiban SAP	1. Implementasi sesuai anggaran dan waktu
		2. Adopsi proses bisnis SAP	2. Operasional perusahaan berbasis ERP
2.	Pimpinan bersifat tegas, ambisius serta berorientasi pada prestasi kinerja	3. Lembaga pelatihan	
		4. Pengaturan komunikasi.	
		5. Evaluasi	

Gambar diberi nomor sesuai urutan presentasi (Gambar.1, dst.). Judul gambar yang diletakkan dibawah gambar dengan posisi tengah (*centre justified*). Font yang dipakai dalam judul gambar berukuran 8pt. Gambar harus diacu dan dirujuk dalam text.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dimensi budaya dirasakan dapat memberikan pengaruh selama proses implementasi SAP di lingkungan PT XYZ. Kondisi budaya yang ada di dalam perusahaan dapat mendorong terciptanya perubahan selama proses transisi dari sistem yang lama ke sistem yang baru. Karakteristik budaya yang dimiliki oleh karyawan perusahaan dianggap dapat mempengaruhi change management yang ada di perusahaan. Dengan pengaruhnya terhadap change management, budaya yang ada dapat dikatakan memoderasi kesuksesan implementasi sistem SAP. Hal ini dikarenakan proses perubahan yang dilakukan di dalam perusahaan yang berjalan sukses secara langsung mempengaruhi kesuksesan implementasi sistem SAP.

Walaupun terdapat beberapa masalah yang dihadapi perusahaan selama implementasi sistem ERP, secara keseluruhan perusahaan menilai jika implementasi yang dilakukan telah sesuai dan dianggap mengalami kesuksesan. Perusahaan melihat bahwa Implementasi secara keseluruhan telah berjalan dengan lancar, semua modul SAP dapat dijalankan oleh user, manager dan pengambil keputusan dapat menggunakan data SAP sebagai pendukung pengambilan keputusan. Proses operasional perusahaan yang dulunya berjalan terpisah saat ini dapat terintegrasi, serta dapat melakukan penghematan biaya yang muncul sebelum implementasi SAP. Kesuksesan implementasi juga dinilai oleh pihak ketiga selaku vendor. Penilaian dilakukan oleh tim pengawas yang berasal dari vendor/ pihak ketiga yang sudah memahami proses implementasi sistem informasi SAP.

Dari sisi penganggaran yang telah direncanakan oleh perusahaan di dalam proses implementasi, perusahaan menilai bahwa proses implementasi yang dilakukan telah sesuai dengan anggaran yang ditetapkan. Perusahaan melihat tidak adanya pembengkakan dari sisi anggaran yang memberatkan keuangan perusahaan. Estimasi biaya ini telah sesuai dengan estimasi dan batasan biaya yang telah dirancang sebelumnya. Biaya awal SAP dirancang untuk dapat mengakomodir 9 modul serta implementasinya, biaya stabilisasi implementasi SAP, biaya user ID, biaya implementasi, dan biaya infrastruktur.

Dari sisi waktu pengerjaan perusahaan juga menilai bahwa implementasi sistem ERP juga sesuai dengan estimasi waktu yang disusun oleh perusahaan. Perusahaan menganggap bahwa implementasi yang telah dilakukan telah sesuai dengan target dan estimasi waktu yang telah dirancang sebelumnya. Kesembilan modul yang diimplementasikan dan saat ini telah dijalankan dikerjakan paralel dalam waktu 1 tahun. Kondisi ini sesuai dengan standar implementasi dari SAP best practice. Ketidaktepatan waktu implementasi hanya terjadi pada implementasi 1 modul PEMS (*Plant Estate Management System*) yang sempat dianggap tidak sesuai diawal penggunaan sistem, sistem ini kemudian ditarik dan disempurnakan lagi selama 1 bulan.

Secara performa, perusahaan menilai bahwa terdapat beberapa keuntungan dari sisi performa yang didapatkan dari implementasi sistem ERP yaitu:

- 1) Proses bisnis perusahaan yang dinilai menjadi lebih terintegrasi dibandingkan dengan sebelum implementasi sistem ERP.
- 2) Pengadaan barang lebih terkoordinir sehingga memudahkan pemantauan proses pengadaan barang baik oleh karyawan dan juga pimpinan perusahaan
- 3) Semua kegiatan operasional telah beralih menggunakan sistem digital dari yang sebelumnya masih menggunakan sistem manual.
- 4) Adanya peningkatan kinerja karyawan
- 5) Kontribusi SAP yang paling menonjol adalah kegiatan operasional lebih terkoordinir dan terintegrasi. Namun sistem ERP yang diimplementasikan dianggap tidak dapat mempengaruhi keuntungan perusahaan secara langsung.

Dari sisi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh *stakeholder* yang ada di dalam perusahaan seperti pimpinan perusahaan dan karyawan perusahaan terlihat bahwa karyawan perusahaan menilai implementasi sistem ERP telah mencakup semua kebutuhan pekerjaan dan terdapat kemudahan yang dirasakan dari SAP karena dapat menunjang kegiatan operasional yang dilakukan karyawan. Hal ini disebabkan karena kebutuhan

operasional di dalam perusahaan yang diinginkan oleh karyawan dan pimpinan telah tersedia di dalam fitur dan fungsi sistem ERP. Keseluruhan pihak di dalam perusahaan yang terlibat di dalam pekerjaan implementasi sistem ERP cukup puas dengan hasil pekerjaan yang dilakukan. Perusahaan melihat adanya perbedaan proses operasional di perusahaan yang saat ini dapat terintegrasi dan membantu sinergi masing-masing divisi. Selain itu, pimpinan dapat mengakses data produksi kapan saja untuk pengambilan keputusan via *dashboard*. Pimpinan dapat memonitor keseluruhan kegiatan operasional perusahaan secara cepat dan memiliki pengambilan keputusan yang tepat. Ketidakpuasan yang dirasakan oleh pimpinan perusahaan adalah sistem ERP SAP yang dianggap tidak *user friendly* sehingga sulit untuk digunakan oleh karyawan perusahaan dan biayanya yang mahal. Kondisi ketidakpuasan ini telah diatasi dengan beberapa kebijakan yang dikeluarkan salah satunya dengan pendirian *learning center* yang digunakan untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan karyawan.

## 5. Kesimpulan

### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan mengenai pengaruh budaya organisasi di dalam implementasi sistem ERP sebagai berikut:

- 1) Adanya pengaruh budaya terhadap change management dan proses perubahan yang terjadi selama proses implementasi sistem ERP  
Hasil penilaian terhadap budaya organisasi di dalam PT XYZ menunjukkan adanya korelasi antara budaya dengan *change management*. Korelasi yang terjadi menyebabkan dimensi budaya menjadi salah satu komponen yang dapat mempengaruhi pelaksanaan *change management* di dalam perusahaan. Sistem ERP dianggap dapat meningkatkan kinerja dan performa perusahaan. Selain itu, proses perubahan yang ada di dalam implementasi sistem ERP sebagai jalan untuk dapat meningkatkan performa dan kinerja, baik untuk karyawan ataupun perusahaan.
- 2) Change management di dalam perusahaan dianggap dapat memberikan pengaruh signifikan di dalam menunjang kesuksesan implementasi sistem ERP  
Secara kajian teori, *change management* merupakan salah satu *critical success factor* di dalam implementasi sistem ERP. *Change management* memegang peranan penting di dalam mengelola perubahan yang terjadi di dalam perusahaan sebagai dampak dari perubahan proses bisnis dalam penerapan sistem ERP. Dalam studi kasus PT XYZ terlihat bahwa *change management* menjadi salah satu fokus perhatian dari perusahaan dan mempengaruhi keberhasilan implementasi sistem ERP. Perusahaan menyadari bahwa untuk mencapai kesuksesan dalam implementasi, perubahan menjadi faktor penting dan *change management* memegang peranan tersebut.

### 5.2 Saran

Dari hasil penelitian yang dilakukan didapat saran-saran yang perlu ditindak lanjuti untuk pengembangan penelitian selanjutnya:

- 1) Menggunakan model yang dibangun, dapat dilakukan penelitian lanjutan dengan menggunakan kuisioner yang dapat disebar ke banyak perusahaan untuk melakukan penilaian lebih jauh terkait hubungan budaya organisasi dengan kesuksesan implementasi sistem ERP dengan sektor industri yang berbeda sehingga dapat diperlihatkan perbandingan antar studi kasus
- 2) Menggunakan dimensi budaya yang sama, penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan memfokuskan pada salah satu dimensi budaya dengan kebutuhan implementasi sistem ERP di dalam perusahaan, sehingga pembahasan yang didapatkan menjadi lebih detail.



## 6. Daftar Rujukan

- [1] L. Motiwalla and J. Thompson, *Enterprise Systems for Management* (2nd Edition), London: Pearson, 2011.
- [2] C. Soh, S. K. Sia, W. F. Boh and M. Tang, "Misalignments in ERP Implementation: A Dialectic Perspective," *International Journal of Human-Computer Interaction*, vol. 16, no. 1, pp. 81-100, 2009.
- [3] C. Annamalai and T. Ramayah, "Does the organizational culture act as a moderator in Indian enterprise resource planning (ERP) projects?: An empirical study," *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 24, no. 4, pp. 555-587, 2013.
- [4] B. Yoo, N. Donthu and T. Lenartowicz, "Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of CVSCALE," *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 23, no. 3, pp. 193-210, 2011.
- [5] L. Zhang, M. K. O. Lee, Z. Zhang and P. Banerjee, "Critical Success Factors of Enterprise Resource Planning Systems Implementation Success in China," in *36th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'03)*, Hawaii, 2003.
- [6] J. Rajapakse and P. B. Seddon, "ERP Adoption in Developing Countries in Asia: A Cultural Misfit," Semantic Scholar, 2005.
- [7] C. S. Lim and M. Zain, "Criteria of project success: An exploratory re-examination," *International Journal of Project Management*, vol. 17, no. 4, pp. 243-248, 1999.
- [8] W. Ke and K. K. Wei, "Organizational culture and leadership in ERP implementation," *Decision Support Systems*, vol. 45, no. 2, pp. 208-218, 2008.
- [9] Z. Shao, Y. Feng and L. Liu, "The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China," *Computers in Human Behavior*, vol. 28, no. 6, pp. 2400-2413, 2012.
- [10] G. Hofstede, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model," *Online Readings in Psychology and Culture*, Berkeley, 2011.
- [11] E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* 4th Edition, 2010: Jossey-Bass, San Fransisco.
- [12] G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, London: SAGE, 1984.
- [13] G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, London: SAGE, 2001.