

**PENGEMBANGAN MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM UPAYA
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PENERAPAN *ENTERPRISE RESOURCE
PLANNING***

(Studi Kasus Pada PT. X)

Oleh :
Faisal Ikhrum

ABSTRAK

Enterprise Resource Planning (ERP) merupakan sistem yang besar dan kompleks karena berkaitan dengan proses bisnis dalam organisasi. Proyek implementasi (penerapan) sistem ERP itu berbeda dengan proyek implementasi sistem informasi lainnya [Davenport, 2000]. Diantara perbedaannya yang utama adalah skalanya, kompleksitasnya, dampak organisasinya, biaya yang dibutuhkan untuk proyek ini serta dampak-dampak lain yang akan dirasakan jika proyek ini tidak sukses. Hasil penelitian diharapkan menjadi pertimbangan langkah-langkah manajemen perubahan yang dapat mempengaruhi efektivitas dalam penerapan ERP di Direktorat Keuangan PT X. Peneliti menggunakan model manajemen perubahan ADKAR dari Jeffrey M. Hiatt (Hiatt, 2006) sebagai rujukan kajian dan menggabungkannya dengan kerangka DICE untuk memprediksi efektifitas keberhasilan program penerapan sistem ERP. Kerangka DICE dapat mengukur aspek-aspek yang terlihat dari suatu program seperti durasi waktu, integritas pelaksana, dan komitmen baik dari pimpinan maupun karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, pengumpulan data melalui wawancara yang mendalam dan *focus group discussion* yang terdiri dari para karyawan yang merupakan tim inti penerapan ERP. Untuk mengukur efektifitas penerapan sistem ERP berdasarkan penilaian kerangka DICE, dibutuhkan penyebaran kuesioner terhadap pengguna ERP. Hasil skor dari DICE menunjukkan penerapan ERP menjadi kurang efektif karena kurangnya kesadaran bahwa perubahan sudah menjadi prioritas bagi perusahaan. Langkah-langkah perbaikan diusulkan menggunakan kerangka 7S Mckinsey untuk meningkatkan efektivitas penerapan ERP dengan menanamkan nilai-nilai perubahan yang lebih baik menjadi budaya dalam organisasi atau perusahaan. Dijelaskan bagaimana manajemen perubahan dapat menjadi jembatan mencapai solusi dan hasil, namun juga bisa menjadi hambatan ketika perubahan tidak dipahami dan dikelola dengan benar. Oleh karena itu, semakin baik sebuah perusahaan dalam mengelola perubahan maka akan semakin meningkat daya saingnya dan membantu untuk dapat bertahan dan menjaga efektivitas perusahaan melalui strategi dan program perubahan.

Kata Kunci: Penerapan ERP, Program Perubahan, Manajemen Perubahan, Model Manajemen Perubahan ADKAR, 7S Mckinsey.

A. PENDAHULUAN

Di dalam dunia bisnis yang bergerak cepat, perkembangan teknologi yang begitu pesat, dan inovasi-inovasi baru yang terus bermunculan, maka tuntutan berubah menjadi keniscayaan jika perusahaan ingin usahanya berkelanjutan dan ingin unggul dalam persaingan. Perusahaan yang ingin terus menghasilkan keuntungan dan

membawa kesejahteraan bagi para stakeholder harus menyesuaikan diri dengan perubahan. Adaptasi terhadap tuntutan pasar, perubahan lingkungan eksternal dan internal, kondisi ekonomi dan regulasi, beserta dinamika para pesaing harus terus diantisipasi dengan perubahan dalam berbagai skala organisasi. Perubahan menjadi suatu proses yang tak terhindarkan bagi perusahaan yang ingin bertahan dan berkembang.

Salah satu program perubahan perusahaan dalam rangka mewujudkan kesuksesan tersebut dapat dilakukan dengan upaya mengintegrasikan sistem informasi, peningkatan efisiensi dari sistem informasi untuk menghasilkan manajemen yang lebih efisien dalam *business processes*.

Enterprise Resources Planning (ERP) merupakan teknologi komputerisasi sistem informasi terintegrasi yang digunakan oleh perusahaan kelas dunia dalam meningkatkan kinerjanya. *ERP* telah berkembang sebagai alat integrasi, memiliki tujuan untuk mengintegrasikan semua proses bisnis perusahaan atau aktivitas inti perusahaan yang meliputi penjualan dan pemasaran, pemeliharaan, produksi/ manufaktur, pengadaan/logistik, gudang, SDM serta Keuangan dan Akuntansi ke pusat penyimpanan data (server) dan dapat dengan mudah diakses oleh semua unit kerja yang membutuhkan. Alexis Leon (2005,176) mengemukakan integrasi data pada teknologi *ERP* dilakukan dengan *single point of entry* (Sekali satu unit kerja telah memasukkan data, maka data ini dapat digunakan oleh unit kerja lain yang membutuhkan tanpa meng-*entry* ulang).

Sayangnya, teknologi informasi *Enterprise System* seperti *ERP* dalam penerapannya tidak semudah seperti yang diperkirakan. *ERP* dalam penerapannya merupakan pekerjaan besar dan kompleks yang membutuhkan banyak sumberdaya seperti waktu, sumber daya manusia dan dana.

Mampu meng-*install Enterprise System* bukanlah akhir proses dari proyek penerapan *Enterprise System*. Proyek penerapan *ERP* merupakan proyek bisnis, bukan sebuah proyek teknologi. Organisasi harus secara kontinu mengkomunikasikan nilai dan kepentingan dari proyek ini untuk kemajuan perusahaan, demikian juga mendorong pengelolaan berbagai perubahan yang diperlukan. Selain itu, keefektifan mengatur para karyawan, keefektifan penerapan *ERP* tergantung pada keseimbangan dari konflik teknologi, organisasi dan kebutuhan sumber daya manusia (Hawking dan Foster, 2010). Konsekuensinya banyak perusahaan yang tidak terorganisir dengan baik dan telah gagal untuk menyadari manfaat penuh dari alat informasi yang baru ini, yang disediakan oleh sistem *ERP*.

Ketika rencana dan pelaksanaan penerapan sistem *ERP*, manajemen puncak sering menghadapi sikap yang yang tidak diharapkan baik dari tim pelaksana maupun dari karyawan pengguna karena satu dan lain alasan. Sebagian mereka menunjukkan sikap penolakan dengan penerapan *ERP*. Maka disinilah diperlukan manajemen perubahan untuk mempersiapkan pelaksana dan pengguna dikenalkan dengan sistem baru, untuk mengurangi resistensi terhadap sistem dan pengaruh sikap terhadap pengguna sistem itu.

Salah satu badan usaha milik negara yang bergerak di bidang manufaktur **yaitu PT. X telah dan masih menjalankan program transformasi** termasuk upaya perubahan dalam teknologi sistem informasi dengan penerapan sistem *ERP* untuk mengintegrasikan dan meningkatkan efisiensi sistem perusahaan.

Melalui Surat Menteri Negara BUMN selaku kuasa Pemegang Saham Perusahaan berdasarkan surat Nomor: S-642/MBU/2010 tanggal 21 Oktober 2010 telah menyetujui

rencana salah satu badan usaha milik negara yang bergerak dibidang manufaktur yaitu PT. X (PT X), untuk menyusun *business plan* transformasi dan revitalisasi secara menyeluruh. Hal ini dilakukan untuk membantu PT X dalam memenuhi pendanaan guna menyelesaikan berbagai order ataupun program terkontrak (*project financing*) secara tepat waktu melalui skema transformasi dan revitalisasi.

Program transformasi dan revitalisasi PT X merupakan program perubahan dimana dalam perencanaannya dibagi dalam tiga fase yaitu keadaan darurat (2011), transformasi dan stabilisasi (2012-2014) dan pertumbuhan (2015-2020). Beberapa target yang ingin dicapai adalah *commercial collaboration* dengan industri pesawat terbang ternama kelas dunia, untuk meningkatkan jumlah pesanan baru, penyempurnaan sistem informasi perusahaan yang terintegrasi (*enterprice resource planning/ERP*) serta peningkatan kinerja operasi dengan peningkatan kapasitas, strategi keuangan dan model operasi diselaraskan dengan harapan baru PT X dan sumber daya manusia yang berorientasi untuk mendukung pertumbuhan bisnis.

Penyempurnaan sistem informasi perusahaan yang terintegrasi dimaksud adalah dengan mengganti perangkat lunak sistem informasi yang lama dengan menerapkan perangkat lunak sistem informasi terintegrasi yang baru yaitu *enterprice resource planning (ERP)* yang meliputi bisnis proses utama perusahaan yaitu bisnis proses produksi dan bisnis proses keuangan.

Berdasarkan hasil penelitian di atas dimana persentase kegagalan dalam penerapan *ERP* yang cukup tinggi dan mengamati fenomena kegiatan penerapan *ERP* di PT X, peneliti telah melakukan survei dengan cara mengajukan daftar pertanyaan kepada para pelaku penerapan *ERP*, *Business Process Owner (BPO)* dan pengguna sistem *ERP* di Direktorat Keuangan dalam bentuk sampel dari sebuah populasi. Peneliti menggunakan kerangka *DICE (DICE Questioner)* sebagai penelitian pendahuluan. *Dice Questioner* diciptakan oleh Harold L Sirkin et.al. dari *Boston Consulting Group (BCG)* dan telah dipublikasikan dalam *Harvard Business Review*. Oktober 2005.

Kerangka *DICE* merupakan alat untuk mengukur seberapa baik sebuah perusahaan menerapkan program perubahan, atau seberapa baik akan mampu menerapkan program perubahan tersebut. Secara lebih sederhana Kerangka *DICE* dapat digunakan untuk meramalkan tingkat keberhasilan sekaligus untuk mengetahui kekurangan yang ada dalam menerapkan manajemen perubahan. Kerangka *DICE* telah mendapat hak paten di Amerika pada tahun 2014.

Dalam skala skor 1 sd. 4 dalam kuesioner, kerangka *DICE* menghasilkan skor keseluruhan berkisar angka 7 sd. 28 seperti yang disajikan dalam **Tabel 1** berikut ini:

Tabel 1. Penjelasan Skor *DICE Questionnaire*

SKOR	PREDIKSI KEBERHASILAN	KERANGAN PREDIKSI KEBERHASILAN PROGRAM PERUBAHAN
7 - 14	<i>Win Zone</i>	Program perubahan sangat mungkin berhasil
14 - 17	<i>Worry Zone</i>	Terdapat potensi resiko kegagalan pada program perubahan
17 - 28	<i>Woe Zone</i>	Program perubahan sangat sangat berisiko akan gagal, jika skor lebih dari 17 dan di bawah 19 poin, risiko kegagalan yang sangat tinggi, melampaui skor 19 program perubahan tidak mungkin akan berhasil

Penjelasan lebih rinci tentang Kerangka *DICE* dibahas pada **Bab IV. Analisis dan Pembahasan**.

Populasi dalam survey adalah representasi dari karyawan sebagai pelaku penerapan sistem *ERP* atau pengguna sistem di Direktorat Keuangan sebanyak 32 orang. Hasil survey menunjukkan 63,3% responden memberikan penilaian *Worry* (“khawatir”) akan keberhasilan program perubahan (penerapan *ERP*) dengan total skor sebesar 14,93. Sementara 36,7 persen percaya program perubahan akan *Win* (“berhasil baik”). Tidak ada responden yang memberikan penilaian *Woe* (“program tidak mungkin berhasil”). Hasil survey yang dilakukan pada bulan September 2015 dapat dilihat **Tabel I.3** di bawah ini:

Hasil survey yang dilakukan pada bulan September 2015 dapat dilihat pada tabel 2 dibawah ini:

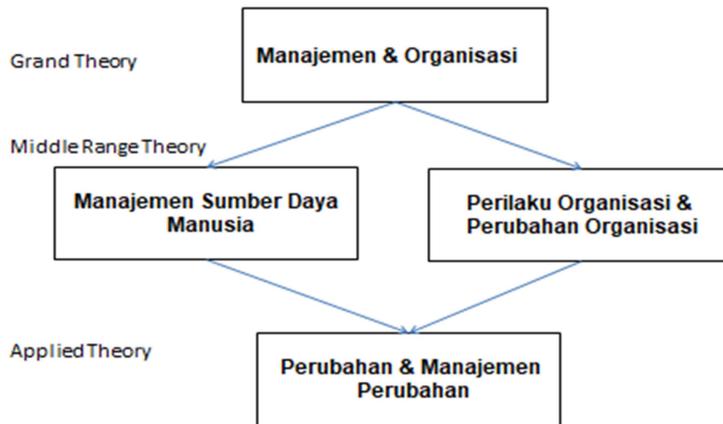
Tabel 2 Hasil Skor *DICE* Questionnaire

Zona Prediksi Keberhasilan	Skor	Jumlah	%
<i>Win</i> (7-14)	12.50	2	6.7
	13.00	3	10
	13.50	1	3.3
	13.75	1	3.3
	14.00	4	13.3
Total		11	36.6
<i>Worry</i> (14-17)	14.25	2	6.7
	14.50	2	6.7
	15.00	2	6.7
	15.25	1	3.3
	15.50	2	6.7
	15.75	1	3.3
	16.00	1	3.3
	16.50	4	13.3
	17.00	2	6.7
	17.50	1	3.3
17.75	1	3.3	
Total		19	63.3

B. TINJAUAN TEORITIS

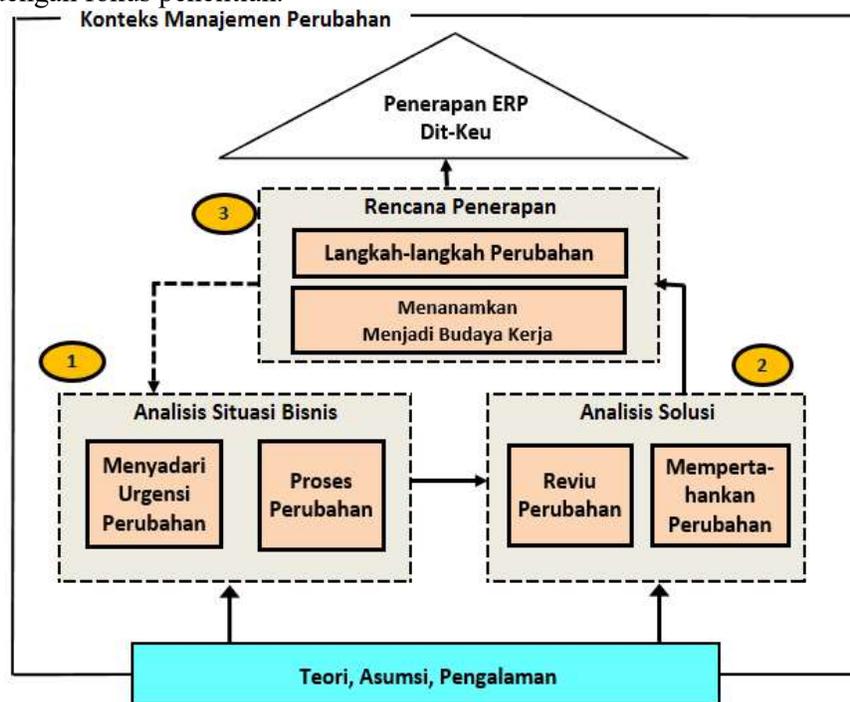
Upaya menerapkan atau mengimplementasikan sistem informasi *ERP* berimplikasi harus dilakukan perubahan dengan skala luas didalam perusahaan terutama pada unsur manusia sebagai karyawan. Karyawan sebagai *human* secara natural memiliki perasaan seperti ketakutan, tidak nyaman, kaget yang bisa saja muncul kepermukaan menjadi resistensi atau bahkan menolak adanya perubahan (penerapan *ERP*). Hal ini bisa mengganggu target kinerja perusahaan dan pertumbuhan bisnis yang berkesinambungan.

Penelitian ini mengkaji bagaimana Direktorat Keuangan PT X mengelola dampak perubahan dalam rangka penerapan sistem *ERP* dan mencoba menawarkan sebuah pendekatan manajemen perubahan agar lebih efektif dalam pengelolaannya. Untuk mempermudah penelitian maka dibuat skema kerja sebagai susunan langkah yang sistematis melalui tahapan yang terstruktur, permasalahan yang ada dapat dianalisa serta solusi yang akan diambil. Secara keseluruhan, dasar alur kerangka pemikiran penelitian ini digamabarkan dan dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 1 Alur Kajian Teori

Agar memberikan gambaran yang lebih jelas dibawah ini penulis sampaikan Kerangka Pemikiran pada tingkatan aplikasi atau penerapan manajemen perubahan sesuai dengan fokus penelitian.



Gambar 2 Diagram Kerangka Pemikiran

Gambar 2 di atas menggambarkan Kerangka Pemikiran penelitian ini. Langkah pertama adalah melakukan analisa situasi sosial dilingkungan kerja perusahaan pada saat implementasi *ERP*, analisa kesadaran untuk berubah dari kondisi sosial kerja saat

ini kearah kondisi sosial yang diinginkan dimasa datang. Direktorat Keuangan menyadari bahwa kondisi bisnis perusahaan terus menurun dan untuk usaha penyelamatan maka diperlukan adanya inisiatif perubahan yang mendasar yaitu dengan melakukan transformasi dan revitalisasi perusahaan atas persetujuan pemegang saham. dan analisa proses perubahan yang sedang berjalan. Langkah kedua merancang dan menjalankan manajemen perubahan. me-reviu pelaksanaannya, mempertahankan perubahan yang positif dan keinginan keberlangsungan usaha. Manajemen PT X/ Langkah kedua adalah proses perubahan dimana selalu membutuhkan dukungan dari seluruh pemangku kepentingan didalam perusahaan. Selain itu program perubahan membutuhkan adanya agen perubahan yaitu sekelompok karyawan yang terlibat langsung dalam merancang proses perubahan dan menerapkannya. Dalam sebuah proses perubahan, para agen perubahan ini berperan sebagai *role model*. Untuk itu manajemen telah membentuk tim yang terdiri dari para karyawan yang punya kemampuan dan dedikasi tinggi dan mengalokasikan tugas untuk langkah-langkah perubahan.

Langkah ketiga adalah menerapkan analisis solusi bisnis yang terdiri dari meriviu model perubahan dengan cara memahami keadaan sekarang dan mengidentifikasi kondisi yang diinginkan di masa depan dan mempertahankan perubahan melalui strategi program perubahan.

Langkah terakhir adalah penerapan rencana langkah-langkah perubahan dengan berdasarkan strategi perubahan dari hasil analisa solusi bisnis dan bagaimana nilai-nilai perubahan baru bisa tertanam sebagai budaya kerja. Semua tahapan analisis tersebut didukung oleh teori, asumsi dan pengalaman.

Di bawah ini ditampilkan langkah-langkah kerangka pemikiran, alat yang digunakan dan tujuan analisa data.

Tabel 3 Langkah Aktivitas Kerangka Pemikiran Penelitian

No	Langkah Aktivitas	Alat	Tujuan
1	Melaksanakan Diskusi Kelompok Terfokus (<i>FGD</i>) dan Wawancara Mendalam untuk mengetahui tingkat kesadaran akan kebutuhan untuk perubahan	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis medan kekuatan • <i>Five Why's</i> • Analisis Gap • Analisis Penyebab (Fish Bone) 	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk mengidentifikasi kekuatan yang mendukung dan menolak program perubahan • Untuk mengidentifikasi kesenjangan antara situasi yang ada dan situasi yang diinginkan • Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan tidak efektifnya penerapan <i>ERP</i> • Untuk menemukan akar penyebab kurang efektifnya penerapan <i>ERP</i>
2	Proses Perubahan	Model Manajemen Perubahan ADKAR Kerangka <i>DICE</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk mengidentifikasi model perubahan saat ini • Untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang tidak sesuai dengan model Manajemen Perubahan ADKAR • Untuk proyeksi efektivitas langkah perubahan yang ada saat ini

3	Review Perubahan	<ul style="list-style-type: none"> • Model Manajemen Perubahan ADKAR, • Kerangka <i>DICE</i> (untuk langkah ke 5, 6 & 7) 	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk mengkaji langkah-langkah perubahan • Untuk mengidentifikasi kebutuhan perbaikan yang diperlukan dalam program perubahan yang berdampak pada efektivitas Penerapan <i>ERP</i>
4	Keberlangsungan Perubahan	<ul style="list-style-type: none"> • Model Manajemen Perubahan ADKAR (langkah Reinforcement) <i>Five Why's</i> • Kerangka <i>DICE</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk mengkaji langkah-langkah perubahan dan mengusulkan program perubahan yang mengurangi pengaruh penolakan • Untuk bahan usulan peningkatan skor <i>DICE</i>

C. METODOLOGI PENELITIAN

Pada penelitian ini penulis menggunakan pendekatan metode penelitian kualitatif. Sugiyono (2010:14) mendefinisikan metode penelitian kualitatif sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *post positivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Penelitian ini juga merupakan studi kasus dengan melakukan kajian efektivitas manajemen perubahan dalam upaya penerapan *enterprise resource planning*. Rully dan Poppy (2014:71) menjelaskan terdapat beberapa metode dalam pendekatan kualitatif, diantaranya dengan studi kasus (*Case Study*) yaitu kegiatan eksplorasi mendalam mengenai sebuah sistem yang terikat. Studi kasus juga merupakan kajian dengan memberi batasan yang tegas terhadap suatu obyek dan subyek penelitian tertentu, melalui pemusatan perhatian pada kasus secara intensif dan rinci.

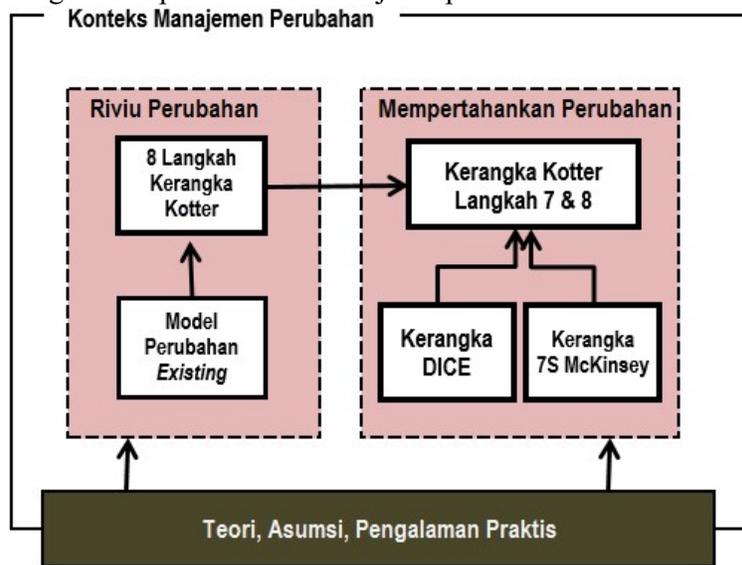
Namun demikian dalam pengumpulan data peneliti juga menggunakan kuesioner dan analisis statistik kuantitatif untuk mendukung penelitian ini. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mendapatkan informasi yang terukur dari faktor “lunak” yang mempengaruhi efektivitas perubahan seperti integritas kinerja tim dan komitmen anggota tim dalam program perubahan dan untuk mendukung metode utama penelitian ini yaitu kualitatif.

Penelitian ini didasari pada pengamatan terhadap fakta-fakta dalam kegiatan penerapan sistem informasi *ERP* dan peran manajemen perubahan dalam kegiatan tersebut.

D. PEMBAHASAN

Metodologi solusi untuk perubahan yang efektif seperti disajikan pada **Gambar 3** memperlihatkan pembahasan tentang **perubahan** dan usaha **mempertahankan berlanjutnya perubahan**. Langkah pertama adalah memetakan atau menjelaskan

model atau kondisi yang ada dalam upaya perubahan di Direktorat Keuangan lalu dikaitkan dengan model manajemen perubahan ADKAR sebagai alternatif untuk meningkatkan efektivitas manajemen perubahan. Langkah kedua adalah menyiapkan langkah-langkah manajemen perubahan untuk perbaikan berdasarkan hasil kuesioner kerangka *DICE* dikombinasikan dengan kerangka 7S McKinsey untuk mendapatkan solusi dalam rangka mempertahankan kelanjutan perubahan.

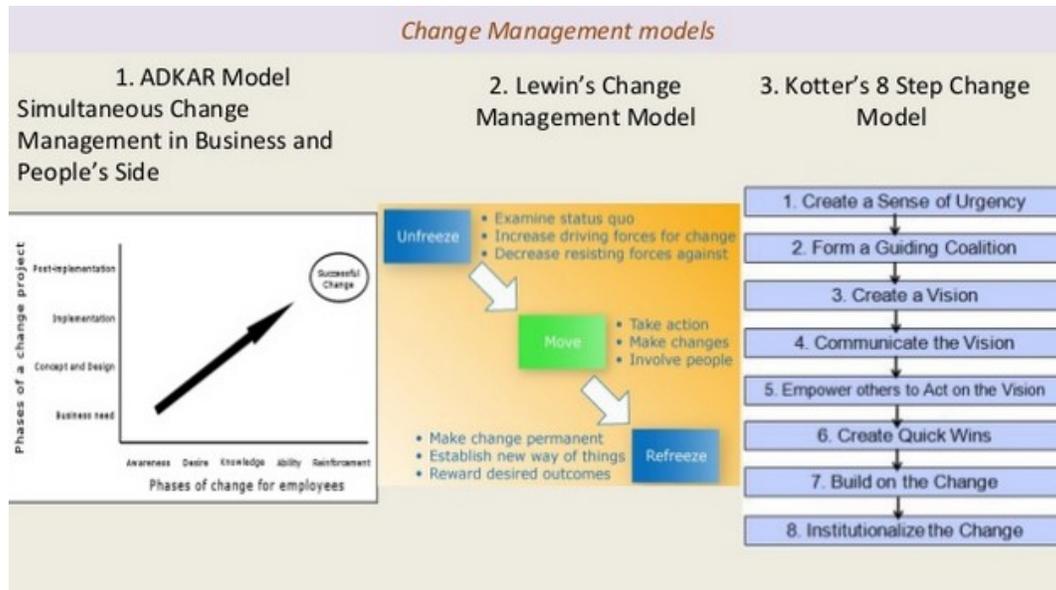


Gambar 3 Metode Meningkatkan Efektivitas Perubahan

Seperti yang dinyatakan sebelumnya bahwa yang menjadi akar penyebab kurang efektifnya upaya implementasi *ERP* di Direktorat Keuangan adalah karena pengguna dan sebagian pelaksana belum memiliki rasa urgensi yang mendesak akan kebutuhan perubahan. Hal ini dijelaskan karena adanya masalah-masalah komunikasi, kurang optimalnya pengelolaan sumberdaya manusia yang berdampak lemahnya motivasi dan masalah perbedaan pemahaman tentang manfaat *ERP* bagi perusahaan. Agar berhasil mengelola perubahan, Direktorat Keuangan harus mengembangkan rasa urgensi kebutuhan akan perubahan terutama kepada karyawan pengguna dan tim pelaksana. Hal ini untuk mencegah kegagalan program perubahan terutama pada proyek teknologi karena perusahaan hanya fokus pada proses implementasi teknologi (Aladwani, 2001; Al Mudimigh, A Zairi, Al Mashiri, 2001; Al Khouri, 2010). Dalam implementasi *ERP*, komunikasi yang efektif sangat penting untuk memastikan iklim konstruktif dan positif (Wallace dan Kremzar, 2001). Karyawan tidak bisa dituntut harus memiliki kebutuhan akan perubahan, tetapi mereka harus menerima perubahan. Dengan demikian, maka diperlukan strategi komunikasi yang tepat.

Kotter (2005) mengidentifikasi beberapa aspek teoritis yang perlu dipertimbangkan sebelum memulai setiap inisiatif atau program perubahan dalam perusahaan. Pada awal 1950-an, Lewin mengemukakan teori manajemen perubahan yang banyak dikutip dalam buku manajemen perubahan yang disebut "langkah permanen" dengan tiga langkah dasar dalam proses mengubah orang dan organisasi yaitu; *unfreezing*, *moving* dan *refreezing*. Ada banyak ahli manajemen perubahan lain yang telah menulis dan menyampaikan ide-ide mereka tentang manajemen perubahan dengan cara yang berbeda. Namun umumnya dapat dengan mudah berasimilasi dengan

model manajemen perubahan ADKAR (**Gambar 4**). Model perubahan ADKAR dapat digunakan untuk; Diagnosis resistensi karyawan untuk berubah, Membantu transisi karyawan melalui proses perubahan, Membuat rencana aksi yang sukses untuk kemajuan pribadi dan profesional selama proses perubahan.



Gambar 4 Perkembangan Model Perubahan

Perubahan bukanlah suatu pilihan, melainkan sebuah kebutuhan. Perubahan dalam konteks implementasi ERP hanya dapat berhasil, bila dikelola dengan manajemen perubahan yang efektif. Mengelola perubahan harus dimulai dengan mendorong faktor-faktor kekuatan yang mendukung untuk perubahan, dengan melakukan pemetaan dan melibatkan area yang paling terkena dampak perubahan untuk mendapatkan kondisi penerimaan akan perubahan dan sebaliknya mengurangi resistensi dari karyawan dan pemangku kepentingan yang terlibat dalam perubahan (Hayes, 2012).

Kerangka 8-Tahapan Perubahan Kotter dalam rangka implementasi ERP, dimulai dengan menciptakan sensitifitas bahwa perubahan sudah menjadi kebutuhan yang mendesak. Setelah itu, perlu dibentuk tim (koalisi / tim pelaksana) sebagai pengendali kekuatan pendorong dan untuk percepatan program perubahan. Visi dan strategi implementasi implementasi ERP dalam rangka perubahan harus dikembangkan dan dikomunikasikan ke seluruh organisasi, kemudian karyawan atau pengguna perlu diberdayakan agar mereka merasa dihargai telah berkontribusi terhadap perubahan. 'Go Live' tanda dimulainya penggunaan ERP perlu diresmikan dan dirayakan, sesuai tahapan progres jangka pendek keberhasilan tim pelaksana. Hal ini untuk memotivasi tim melanjutkan penyelesaian target perubahan. Langkah ke satu sampai dengan langkah ke empat dari model perubahan ADKAR dalam mengelola perubahan menjadi sistem yang bersifat iterasi (*looping*) yang membutuhkan evaluasi pada setiap langkah dan menjadi masukan untuk perbaikan program perubahan dimasa yang akan datang. Langkah terakhir membutuhkan lebih banyak energi dan fokus untuk menciptakan perubahan sebagai kebiasaan baru, budaya baru dan paradigma baru dalam bekerja di Direktorat Keuangan khususnya dan umumnya perusahaan.

Namun demikian, didalam kenyataannya, meskipun upaya menerapkan langkah-langkah manajemen perubahan ADKAR telah dilakukan, tidaklah otomatis menjamin bahwa program perubahan akan memberikan hasil yang optimal. Sebagai contoh karena kurangnya komitmen, banyak perusahaan gagal dalam menjalankan program perubahan. Akibatnya, model perubahan ADKAR memerlukan perencanaan dan strategi yang tepat untuk diterapkan dan disiplin dari organisasi. Divisi Pengembangan Sumber Daya manusia memiliki peran untuk mendorong para pemimpin dari tingkat teratas sampai ke tingkat bawah untuk secara efektif mengelola dan mengukur kinerja individu karyawan dalam bekerja. Secara umum siklus manajemen kinerja individu karyawan mencakup merencanakan, monitoring, dan evaluasi yang harus dijalankan secara teratur.

Tabel 4 menyajikan data kekuatan dan kelemahan dari kerangka model perubahan ADKAR.. Diakui pada pelaksanaannya tidak ada satu kerangka perubahan yang bisa meng-claim terbaik, ini tergantung pada kondisi masing-masing kasus.

Tabel 4 Kekuatan dan Kelemahan model perubahan ADKAR

Kekuatan	Kelemahan
Fokus pada mengajak kesediaan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan nilai inti organisasi demi keberhasilan perubahan	Sulit membedakan antara "perubahan inkremental" dan "perubahan langkah"
Perubahan berhasil ketika perubahan individu sesuai dengan tahapan perubahan	Kurang bisa membedakan antara peran dan fungsi kepemimpinan serta manajemen
Mudah, sederhana dan cepat untuk dipahami	Mengabaikan kebutuhan kepemimpinan untuk mengatasi dimensi emosional
Akan berhasil jika disiplin mengikuti semua langkah dan dikomunikasikan dengan baik	Gagal melihat level makro manajemen program

Sumber : Kotter, 1996

Strategi penerapan manajemen perubahan untuk program perubahan perusahaan biasanya disesuaikan dengan proses bisnis yang ada, namun penyusunan langkah-langkah untuk perubahan lebih dipengaruhi oleh perilaku dan kebiasaan tertentu baik individu maupun kelompok karyawan -yang bisa mempengaruhi keberhasilan ataupun kegagalan program perubahan- dibanding dengan proses bisnis dalam perusahaan. Oleh karena itu, untuk memastikan efektivitas manajemen perubahan, tim pelaksana harus memahami pola perilaku karyawan di tempat kerja. Dari wawancara dengan dua orang karyawan menyatakan, “sebagian besar karyawan PT X memiliki keterlibatan emosional yang kuat kepada perusahaan, sehingga mereka memutuskan untuk tetap berada di dalam” (Wawancara pribadi, 2015/09/10). Resistensi atau penolakan terhadap perubahan adalah normal, namun perlu diantisipasi dalam kerangka perilaku alami manusia. Seperti yang dinyatakan sebelumnya bahwa komunikasi adalah penting untuk menciptakan iklim dan suasana kondusif selama implementasi ERP. Strategi komunikasi yang diusulkan adalah melalui pendidikan, partisipasi dan keterlibatan (**Tabel 5**)

Tabel 5 Strategi Komunikasi dalam Perubahan

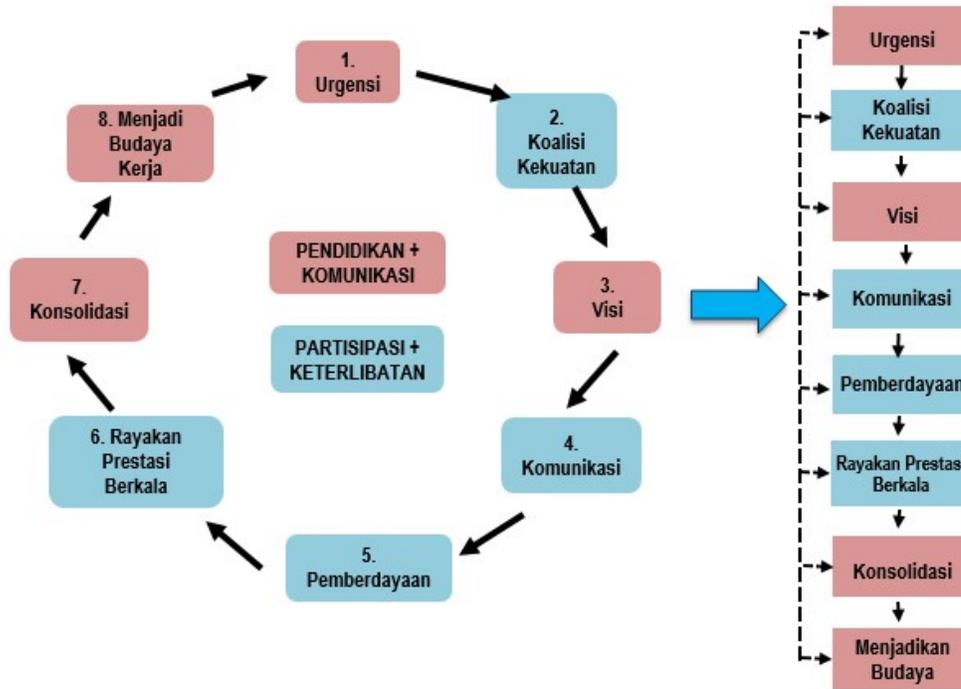
Strategi	Kekuatan	Kelemahan
Pendidikan dan komunikasi	Setelah dilakukan pendekatan, karyawan biasanya akan mendukung pelaksanaan program perubahan.	Jika terlalu banyak karyawan yang dilibatkan dalam program perubahan bisa memakan waktu yang panjang.
Partisipasi dan keterlibatan	Para karyawan yang berpartisipasi akan berkomitmen untuk menerapkan perubahan, dan informasi yang relevan yang mereka dapat akan diintegrasikan ke dalam rencana perubahan.	Program perubahan bisa sangat memakan waktu jika tim tidak tepat merancang langkah-langkah perubahan.

Sumber : Kotter dan Schlesinger, 1979

Strategi di atas akan diterapkan untuk mengembangkan strategi perubahan di Direktorat Keuangan PT X dalam kerangka model manajemen perubahan ADKAR berdasarkan hasil dari analisis medan kekuatan. Namun, keberhasilan pelaksanaan strategi perubahan dalam prakteknya bergantung pada bagaimana kerjasama karyawan di semua organisasi. Dalam hal ini termasuk serikat pekerja dan manajerial. *Strategic Development Office (SDO)* dan tim implementasi harus menerapkan strategi perubahan untuk membuat tujuan bisnis dapat dicapai melalui aktifitas orang (karyawan). Oleh karena itu inisiatif perubahan menuntut harus mengubah persepsi, sikap, dan perilaku. Dari *forum group discussion* dan hasil pengamatan, penulis mendapat masukan berbagai isu dan motivasi yang berbeda dari para pemangku kepentingan untuk bahan analisa. Ada tiga usulan strategi utama yang ditargetkan untuk dilaksanakan oleh tim pelaksana sebagai agen perubahan yaitu; keterlibatan pengguna sistem *ERP* dalam proses perubahan, mengkomunikasikan progres perkembangannya (umpan balik) dan memanfaatkan saluran komunikasi yang ada. Dua usulan yang pertama dapat dilihat pada **Tabel IV.6** diatas.

Solusi Langkah Perubahan

Berdasarkan pengamatan dilapangan, Direktorat Keuangan menghadapi masalah yang cukup rumit selama proses perubahan dalam konteks implementasi *ERP*, seperti kebijakan, kesiapan SDM maupun sistem. Oleh karena itu program perubahan di Direktorat Keuangan menjadi pekerjaan yang sangat menantang. Agar proses perubahan berjalan efektif, peneliti berpendapat model manajemen perubahan ADKAR lebih baik diterapkan sebagai siklus berkesinambungan dengan pendekatan persuasif seperti pendidikan, komunikasi, partisipasi dan keterlibatan daripada pendekatan secara linier (**Gambar 5**). Sebagai catatan bahwa selama implementasi *ERP*, iterasi (*looping*) dapat dilakukan mulai dari langkah nomor 7 yaitu mengkonsolidasikan prestasi perubahan lalu kembali ke nomor 5 yaitu melakukan perubahan melalui pemberdayaan (eksekusi). Iterasi dapat dilakukan dengan fleksibel, tidak terlalu kaku, namun manajemen Direktorat Keuangan & *SDO* tetap harus menekankan pentingnya setiap tahapan proses untuk memastikan keberhasilan proses perubahan dan berkelanjutan dalam skala perubahan yang luas.



Gambar 5 Lingkaran dan Prioritas Langkah Perubahan di Dit-Keu.

Gambar 5 menyajikan usulan langkah-langkah perubahan di Direktorat Keuangan dalam proyek implementasi *ERP* menggunakan model perubahan ADKAR.. Prioritas aktifitas untuk perubahan ke arah perbaikan digambarkan dengan simbol lingkaran berwarna dari prioritas rendah ke prioritas yang lebih tinggi. Aktifitas perbaikan dengan simbol lingkaran biru menunjukkan langkah-langkah yang perlu dilakukan dengan skala prioritas tingkat menengah. Dari wawancara mendalam dengan workstream leader Direktorat Keuangan, pihak Direktorat Keuangan menilai telah menerapkan langkah pertama sampai langkah ke tujuh dari kerangka 8-Tahapan Perubahan Kotter. Karena itu mereka lebih memilih untuk menuju ke langkah kedelapan dari kerangka 8-Tahapan Perubahan Kotter. Namun, peneliti berpendapat bahwa Direktorat Keuangan PT X saat ini sedang dalam masa transisi perubahan, oleh karena itu langkah nomor tujuh yaitu mengkonsolidasikan prestasi perubahan harus mendapat perhatian untuk diprioritaskan. Pendapat penulis dalam hal ini didukung dengan hasil *DICE* yaitu 14,93 (khawatir).

Secara umum, tidak ada strategi manajemen perubahan tunggal, akan selalu dibutuhkan kombinasi strategi manajemen perubahan yang berbeda-beda untuk diterapkan pada setiap program perubahan*, meski begitu kerangka model manajemen perubahan ADKAR memberikan daftar langkah aktifitas untuk penerapan program perubahan yang lebih efektif, karena itu penelitian ini menjadikannya sebagai rujukan dan usulan untuk diterapkan pada program perubahan di Direktorat Keuangan PT X.

E. KESIMPULAN & REKOMENDASI

1. Kesimpulan

Setelah melakukan serangkaian penelitian mulai dari menyebarkan kuesioner *DICE*, wawancara mendalam, *forum group discussion*, observasi dan studi

dokumentasi, maka peneliti menyimpulkan penelitian ini mampu menjawab empat tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Menjelaskan peran manajemen perubahan dalam upaya penerapan sistem *Enterprise Resource Planning (ERP)*.

Manajemen perubahan sangat dibutuhkan untuk mendukung keberhasilan upaya penerapan atau implementasi sistem ERP. Meskipun perkembangan teknologi informasi demikian cepat dan semakin canggih untuk mendukung kebutuhan bisnis perusahaan, namun yang paling penting adalah mengubah *mindset* (pola pikir) karyawan sehingga mau menerima dan memanfaatkan teknologi informasi tersebut. Penelitian ini menjelaskan bagaimana manajemen perubahan berperan penting tidak saja mempengaruhi tetapi juga berperan mengubah pola pikir dan membuat karyawan menjadi percaya pada janji keuntungan jika memanfaatkan sistem *ERP*.

Organisasi tidak akan dapat mengubah dirinya sendiri. Perubahan akan terjadi jika sebagian besar orang-orang yang ada didalamnya dan pihak-pihak yang berkepentingan di lingkungan organisasi mau mendukung dan berpartisipasi dalam upaya perubahan tersebut. Keterlibatan yang sungguh-sungguh selalu menuntut kesediaan untuk mengubah kebiasaan, kesediaan mengerjakan tugas-tugas baru atau tambahan pekerjaan, dan pengorbanan diri pribadi lainnya. Karyawan akan menolak perubahan, kecuali mereka benar-benar memahami dengan jelas apa keperluannya, tujuannya, langkah-langkah strategi dan hasil yang diinginkan dan percaya akan berhasil dan menguntungkan baik bagi organisasi dan diri mereka sendiri.

2. Mengidentifikasi faktor-faktor pendorong keberhasilan dan faktor-faktor penghambat perubahan dalam upaya penerapan *ERP*.

Untuk mengembangkan langkah-langkah perubahan yang efektif, PT X perlu menganalisa tentang kekuatan-kekuatan pendorong dan kekuatan-kekuatan yang menahan perubahan pada karyawan terkait dengan upaya implementasi *ERP*. Adalah penting bagi manajemen dan tidak boleh diabaikan untuk memahami persepsi karyawan terhadap perubahan. Sebagai contoh, ada banyak karyawan PT X yang masih trauma pada peristiwa pengurangan karyawan dengan cara peng-rumahan dimasa lalu. Karyawan sebagian karena mengingat masa lalu itu bisa jadi memiliki pandangan yang berbeda tentang kebutuhan PT X untuk perubahan.

Implementasi *ERP* dapat dikategorikan sebagai perubahan yang radikal, oleh karena itu dibutuhkan alokasi waktu dan upaya yang sangat intensif untuk melakukan langkah-langkah manajemen perubahan. Diantara langkah manajemen perubahan yang dibutuhkan adalah komunikasi yang tak kenal lelah dan edukasi kepada semua pemangku kepentingan untuk memahami program perubahan. Disamping itu, manajemen sebaiknya tidak meremehkan adanya penolakan-penolakan kecil di lingkungan kerja dengan menganggap mudah mengubah pola pikir dan keyakinan karyawan untuk mendukung keberhasilan program perubahan.

3. Efektivitas manajemen perubahan yang ada di Direktorat Keuangan PT X dalam upaya penerapan *ERP*.

Di Direktorat Keuangan, tantangan manajemen perubahan yang terpenting adalah membentuk kesadaran karyawan bahwa kebutuhan untuk berubah dalam kaitan implementasi sistem *ERP* sudah sangat mendesak. Kemudian, sangat penting bagi Direktorat Keuangan untuk memilih orang-orang terbaik dalam organisasi sebagai agen perubahan yang berperan membantu memberikan solusi dan meyakinkan orang lain

tentang pentingnya perubahan menuju kondisi yang lebih baik. Semua saluran komunikasi harus dimanfaatkan menjadi forum berbagi semua ide, informasi harus disebar ke seluruh organisasi di direktorat keuangan dan dibangun mekanisme umpan balik. Manajemen harus melakukan pengukuran yang jelas dari langkah-langkah perubahan. Dalam usaha mengubah pola pikir, sangat penting untuk meng-educasi karyawan, sekaligus mendorong untuk terlibat aktif dalam program implementasi *ERP*.

Mengukur kemajuan langkah-langkah perubahan secara teratur dan benar akan membantu meyakinkan para pemangku kepentingan termasuk karyawan tentang upaya yang telah dilakukan organisasi dan mendorong karyawan untuk mendukung atau menyetujui upaya perubahan. Terlibat dalam pelaksanaan upaya perubahan seperti mengukur kemajuan, mengajukan pertanyaan, mendengarkan jawabannya dan mengikuti pencapaian prestasi upaya perubahan adalah lebih penting daripada mengendalikan setiap langkah pekerjaan agar sesuai rencana atau mendefinisikan sejak awal langkah-langkah strategi perubahan. Disamping semua penjelasan diatas, manajemen perubahan akan lebih efektif jika menyelaraskan aspek teknologi sistem informasi *ERP* dengan bisnis proses dalam organisasi sehingga pemanfaatan *ERP* bisa lebih optimal.

2. Rekomendasi

Strategic Development Office (SDO)* atau *Work Stream Leader

Direktorat Keuangan PT X harus memaksimalkan fungsi *SDO* sebagai pusat kegiatan manajemen perubahan dalam rangka implementasi *ERP*. *SDO* bertugas memantau, mengevaluasi dan menyarankan langkah-langkah program perubahan dalam skala luas dan strategis. Orang-orang yang duduk di *SDO* harus memiliki kompetensi dalam manajemen strategi dan pengetahuan yang luas tentang proses bisnis perusahaan. Selain itu, di dalam *SDO* harus ada orang yang memiliki pengalaman dan pengetahuan yang kuat dalam manajemen proyek, yaitu dalam hal penjadwalan proyek, alokasi sumber daya dan pemantauan serta evaluasi proyek.

Saluran Komunikasi

Saluran komunikasi sebagai media sebenarnya sudah tersedia di PT X dan bisa dimanfaatkan oleh Direktorat Keuangan. Namun demikian media yang ada ini belum dimanfaatkan secara optimal. Contohnya dalam rangka implementasi *ERP* banyak hal yang bisa disampaikan yang bisa mempengaruhi cara pandang atau pola pikir karyawan, misalnya komitmen apa saja yang dibutuhkan untuk perubahan berkelanjutan atau mengapa karyawan harus berpartisipasi.

Manajemen

Direktorat dan *SDO* harus terus mengkomunikasikan tentang pentingnya sistem *ERP* yang selaras dengan visi dan misi perusahaan untuk masa depan khususnya pada proses bisnis keuangan. Media komunikasi yang ada terutama portal internal sudah tersambung kesebagian besar komputer di Direktorat Keuangan, maka dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menyebarkan informasi yang dapat memotivasi karyawan seperti adanya uang jasa prestasi untuk pencapaian keberhasilan program perubahan.

Kantor Bersama

Terdapat tiga proses bisnis utama di Direktorat Keuangan yang didukung sistem *ERP*. Masing-masing terdiri dari beberapa modul sub proses. Karena banyaknya proses dan karakter data yang saling mempengaruhi maka sangat diperlukan adanya koordinasi antar penanggungjawab masing-masing proses. Jika masing-masing penanggungjawab proses bekerja sendiri-sendiri ditempat yang berbeda maka akan kesulitan melakukan koordinasi. Pada kenyataannya pada fase transisi yaitu selama implementasi sistem *ERP* akan ditemui banyak permasalahan. Umumnya permasalahan muncul karena belum mengetahui atau belum terbiasa dengan prosedur atau cara kerja sistem yang baru, disamping masih adanya keengganan sebagian karyawan pengguna untuk perubahan karena sudah merasa enak dengan cara kerja sistem lama. Untuk mengatasi masalah ini sebaiknya manajemen menyediakan satu ruangan dimana semua karyawan penanggungjawab proses keuangan dikumpulkan dan bekerja diruangan tersebut. Disediakan juga kursi-kursi untuk manajer dan konsultan jika diperlukan yang turut memantau, memberikan solusi dan mengawasi pelaksanaan seluruh proses transaksi bisnis perusahaan. Sehingga diharapkan setiap permasalahan sistem terutama masalah integrasi data segera dapat dikoordinasikan dan dipercepat penyelesaiannya di ruang kerja bersama tersebut.

Proyek Percontohan (*Pilot Project*)

Sebagai percontohan penerapan manajemen perubahan, sebaiknya terlebih dahulu dilakukan strategi manajemen perubahan pada skala terbatas. Misalnya diterapkan pada fungsi atau proses bisnis akuntansi di Divisi Akuntansi, Direktorat Keuangan. Tujuannya adalah untuk mendapatkan pembelajaran yang *representative* tentang perubahan dan pengelolannya sehingga lebih mudah dikembangkan lebih lanjut pada skala yang lebih besar di perusahaan.

Inisiatif atau program perubahan membutuhkan energi, terutama energi yang diperlukan untuk menahan reaksi negatif. Yang paling menonjol dari reaksi negatif yang bisa muncul adalah merasa kehilangan kendali. Pada Divisi Akuntansi, karyawan sudah lebih siap menerima adanya perubahan. Karyawan di Divisi Akuntansi telah terbiasa dengan berbagai hal yang baru dan dengan sistem yang selalu berubah.

Mereka memiliki keinginan untuk mengeksplorasi berbagai kondisi baru dari adanya perubahan, memiliki kemauan untuk belajar dan melihat kemungkinan peluang yang lebih baik yang dapat dicapai dari kondisi baru yang beragam ini. Selain itu sering mereka mengajukan ide yang membangun dalam mengatasi masalah yang ada.

Namun demikian proyek percontohan manajemen perubahan bukanlah tidak memiliki potensi resiko. Jika energi besar mereka yang giat bereksperimen tidak disalurkan dan dikelola dengan baik, situasi dapat mengakibatkan dampak yang merusak. Oleh karena itu *SDO* bersama-sama dengan para agen perubahan di Divisi Akuntansi membuat rencana dan mengkoordinir pelaksanaan proyek percontohan manajemen perubahan dimana dengan pengalaman itu dapat memudahkan penerapan dan pengembangan pengelolaan perubahan pada skala yang lebih luas di perusahaan dalam rangka implementasi *ERP*.

Semua rekomendasi strategi manajemen perubahan diatas dapat juga diterapkan pada perusahaan atau organisasi lain yang akan atau sedang melakukan program perubahan terutama pada upaya penerapan teknologi sistem informasi.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Alexis Leon. 2005. *Enterprise Information Systems: Concepts, Methodologies, Tools and Application*. Newyork: Business Science Refference.
- Anderson, D., & Anderson, L.A. (2001). *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Aradea, Ade Yuliana, dan Hidayatullah Himwan (2010). Penerapan Change Management untuk peningkatan proses bisnis dalam meraih keunggulan kompetitif organisasi. Seminar nasional informatika 2010.
- Armstrong, Michael. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Elexmedia Komputindo.
- Afifuddin. 2014. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung : Alfabeta
- Spencer, Lyle M. And Signe M. Spencer. 1993. *Competence Work: Model for Superior Performance*. John Wiley and Sons, Inc.
- Adi, Suroto. (2015). Gap Analysis (Analisa Kesenjangan). <https://sis.binus.ac.id/2015/07/28/gap-analysis-analisa-kesenjangan/> (Terakhir diakses: 21 November 2015) bersukacitalah.wordpress.com/.../tahap-analis. Diakses pada 11 Agustus 2015.
- Chaos Manifesto. 2013. *Think Big, Act Small*.
- Clarke, Liz. 1999. *The Essence of Change: Manajemen Perubahan*. Jogjakarta: Andi.
- Daszko, M. and Sheinberg, 2005, *Survival is Optional: Only Leaders With New Knowledge Can Lead the Transformation*.
- David, Fred R. 2009. *Strategic Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Edwin B. Flippo, 2002. *Personel Management (Manajemen Personalia)*, Edisi VII Jilid II, Terjemahan Alponso S. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H., and Konopaske, Robert. 2009. *Organizations : Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Gilley, A. 2009. *Organizational Change Characteristics Of Leadership Efectiveness*
- Goeun Seo. 2013. *Challenges in Implementing ER system in Large Organizations: Similarities and Differences Between Corporate and University Environment, Massachusetts Institute of Technology Cambridge, MA 02142*.
- Gouzali Saydam, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource) Suatu Pendekatan Mikro*, Djanbatan, Jakarta
- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prentice Hall.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Howking, Paul, and Foster, Susan. 2010. *Change Management: The Real Struggle for ERP Systems Practices*. Hershey, USA: Idea Group Publishing.
- Ivancevich, John M., Konopaske, Robert & Matteson, Michael T. 2007, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Terj. Gina Gania, Edisi Tujuh. Jakarta: Erlangga.
- Irwanto, 2007. *Focus Group Discussion*. Yayasan Obor Indonesia.
- Kadarisman. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Depok: PT Raja Grafindo.
- Kasali, Rhenald. 2005. *Change!*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kimberling, Eric. 2014. *HCM and ERP Success/Failure Andersen Corporation HQ*.
- Kotter, John P. 1997. *Leading Change Menjadi Pioner Perubahan*. Jakarta: Gramedia.

- Kreitner, R. & Kinicki, A. 2010. *Organizational Behavior* (edisi bahasa Indonesia). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 5. Cetakan Pertama, Yogyakarta: BPFE.
- McShane and Von Glinow. 2010. *Organizational Behavior Emerging Knowledge An Practice for the Real World*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Myers, David G. 2012. *Social Psychology*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Noe, Raymond A., dkk. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Paul Victor and Anton Franckeiss. 2002. *The five dimensions of change: an integrated approach to strategic organizational change management*
- Rd. Tatan Jaka Tresnajaya. 2014. *Manajemen Perubahan*, Portal DepKeu.
- Rivai, Veithzal. & Sagala, E.J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi Jilid 2*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Terj: Diana Angelica Buku 1 dan 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge. 2009. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Terj: Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat, 2015.
- Saiyadain, Mirza S. 2009. *Human Resources Management, Fourth Edition*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Co.
- Stoner, James A.F. 2006. *Management*. New York: Prentice Hall International, Inc.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sule, Ernie Tisnawati dan Saefullah, Kurniawan. 2010. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suwatno dan Priansa, Donni Juni. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung . Alfabeta.
- Ulber Silalahi, 2009. *Metode Penelitian Sosial*, PT Refika Aditama, Bandung.
- Umar, Husein. 2011. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Cetakan ke 11, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Victor, Paul and Franckeiss, Anton. 2002. *The Five Dimensions of Change: An Integrated Approach to Strategic Organizational Change Management*.
- Welly, John. 2013. *Analysis And Development Of Change Management Framework In Jatis Solutions*. The Indonesian Journal of Business Administration vol. 2, No. 7, 2013:758-772
- Wibowo. 2014. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- William Q. Judge. 2005. *Organizational capacity for change and environmental performance: an empirical assessment of Bulgarian firms*.
- Winardi, J. (2), 2010, *Manajemen Perubahan (The Management of Change)*, Cetakan Ke-4, Jakarta, Prenada Media
- W. Lawrence Neuman. 2012. *Basics of Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Pearson Education, Allyn & Bacon.