

Analisis Pengaruh Penggunaan Workarounds Pada Implementasi Sistem ERP di PT. XYZ

Sativandi Putra*, Mahendrawathi ER

Departemen, Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Elektro Dan Informatika Cerdas, Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Abstract

Workarounds are an action or step to achieve work goals by overriding some rules that have been established by the company and business processes that have been implemented into the system. Several studies have looked at the impact of the workarounds condition as a positive or negative impact. The impact of the Workarounds condition that occurs on the implementation of ERP systems in companies is widely known but there is only a few studies linking the knowledge about the impact of the conditions of workarounds by minimizing the impact to support the improvement of the quality of ERP implementation in companies. In this paper, a single case study research method is used with the pattern matching method. The research was conducted in the companies that have implemented an ERP system and are located in East Java, Indonesia. The data were obtained based on the results of interviews, observations, and several related documents analysis which were then transcribed and analyzed qualitatively. The results obtained is sources of information and a references about the conditions of workarounds and the impact of workarounds toward the implementation of ERP systems in companies.

Keywords: Enterprise Resource Planning (ERP), Workarounds, Company Business Processes, Plantation

Abstrak

Workarounds merupakan suatu tindakan atau langkah untuk mencapai tujuan kerja dengan mengesampingkan beberapa aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan proses bisnis yang telah diimplementasikan ke dalam sistem. Kondisi workarounds dapat bermakna positif atau negatif. Dampak kondisi workarounds yang terjadi pada implementasi sistem ERP di perusahaan telah banyak diketahui namun hanya sedikit penelitian yang mengkaitkan pengetahuan tentang dampak dari kondisi workarounds dengan cara meminimalisir dampaknya untuk mendukung peningkatan kualitas implementasi ERP di perusahaan. Dalam penelitian ini, metode penelitian single case study digunakan dengan pattern matching. Penelitian dilakukan di perusahaan yang sudah menerapkan sistem ERP dan berlokasi di Jawa Timur, Indonesia. Data didapatkan dari hasil wawancara, observasi, dan analisis beberapa dokumen terkait yang kemudian ditranskripsi dan dianalisa secara kualitatif. Hasil yang didapatkan berupa sumber informasi dan referensi tentang kondisi workarounds dan dampak yang ditimbulkan terhadap implementasi sistem ERP di perusahaan.

Kata kunci: Enterprise Resource Planning (ERP), Workarounds, Bisnis Proses Perusahaan, Perkebunan

© 2020 Jurnal SISFO

Histori Artikel : Disubmit 26 Agustus 2020 ; Direvisi 10 September 2020; Diterima 20 September 2020; Tersedia Online 24 Desember 2020

1. Pendahuluan

Sistem ERP menjadi salah satu teknologi informasi yang banyak digunakan oleh perusahaan dewasa ini. Sistem ERP melakukan integrasi data secara komprehensif untuk dapat membantu seluruh fungsi utama di dalam sebuah organisasi perusahaan[1]. Tujuan utama dari sistem ERP adalah untuk membuat informasi yang ada di dalam organisasi dapat mengalir secara dinamis dan pada akhirnya dapat meningkatkan nilai dan kegunaan dari informasi tersebut [2]. Selain itu sistem ERP juga menghilangkan kemungkinan terjadinya duplikasi data informasi yang digunakan

*Corresponding author

Email address: putrasativandi@gmail.com (Sativandi Putra)

<https://doi.org/10.24089/j.sisfo.2020.05.004> (DOI)

dan meningkatkan fleksibilitas. Tujuan lainnya adalah untuk mengintegrasikan keseluruhan departemen dan fungsi di dalam organisasi ke dalam sebuah infrastruktur utama yang dapat melayani seluruh kebutuhan dari setiap departemen [3]. Dalam implementasinya organisasi atau perusahaan tidak menginginkan kerugian dan selalu menginginkan banyak manfaat dari investasi yang dilakukan. Sistem ERP membutuhkan investasi substansial dari perusahaan dalam bentuk dana, waktu, dan juga sumber daya manusia yang terlibat di dalam suatu perusahaan. Manajemen di dalam organisasi yang melakukan implementasi sistem ERP 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 [4].

Berbagai penelitian telah dilakukan terkait dengan implementasi ERP di perusahaan antara lain terkait faktor kesuksesan maupun tantangan implementasi ERP. Salah satu hal yang seringkali disebutkan sebagai sumber kegagalan implementasi ERP adalah ketidaksesuaian antara best-practice ERP dengan proses bisnis perusahaan. Oleh karena itu, Salah satu keputusan paling penting sebelum menerapkan sistem ERP di perusahaan adalah menentukan apakah proses bisnis di dalam perusahaan harus disesuaikan dengan sistem ERP atau perangkat lunak sistem ERP yang menyesuaikan dengan proses bisnis perusahaan tersebut [4]. Penerapan sistem ERP di perusahaan membutuhkan komitmen kuat dari seluruh manajemen perusahaan. Tidaklah mudah ketika sistem ERP telah diterapkan namun terjadi ketidaksesuaian dengan proses bisnis perusahaan tersebut. Penanganan masalah tersebut dapat dilakukan dengan cara kustomisasi sistem ERP atau merubah proses bisnis perusahaan namun dengan biaya dan usaha yang beresiko merugikan perusahaan. Oleh karena itu banyak perusahaan yang menerapkan sistem ERP tidak melakukan kustomisasi maupun perubahan proses bisnis melainkan mengantisipasi dengan menggunakan *Workarounds*. *Workarounds* merupakan suatu cara atau metode yang digunakan untuk mengatasi dan menyelesaikan kemungkinan ketidaksesuaian baik hal bahasa, keuangan, maupun prosedural [5].

PT. XYZ telah menerapkan sistem ERP SAP sejak bulan Februari 2017. Pada kondisi aktual XYZ masih menggunakan sistem atau proses secara manual untuk mendukung kinerja sistem ERP dan masih terdapat masalah mengenai informasi yang sifatnya belum *real-time*. Hal ini disebabkan karena beberapa fitur atau aktivitas sistem ERP belum sepenuhnya bisa mengintegrasikan proses bisnis di XYZ. Penelitian sebelumnya menemukan masih banyak ketidaksesuaian penginputan data, prosedural, maupun database yang diberikan oleh fitur sistem ERP pada modul *Sales and Distribution* [6] dan modul *Material Management* [7] belum dapat mengintegrasikan proses bisnis secara penuh dari XYZ. Masih terdapat pemrosesan informasi secara manual maupun database tambahan yang dibuat untuk menunjang sistem ERP yang disebut dengan kondisi *Workarounds*. *Workarounds* merupakan tindakan atau langkah kerja untuk mencapai tujuan kerja dengan mengesampingkan aturan atau kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan terhadap proses bisnis yang telah di implementasikan ke dalam sistem dan menghasilkan dampak positif maupun negatif [8]. *Workarounds* dilakukan sebagai solusi atau improvisasi untuk mengatasi ketidakcocokan antara kemampuan sistem perangkat lunak dengan situasi aktual proses bisnis perusahaan [9]. Solusi yang dilakukan dapat memberikan ketidakakuratan informasi atau memberikan dampak yang negatif bagi perusahaan terhadap proses bisnis yang telah di implemetasikan ke sistem [10], [11], dan [12]. Dapat disimpulkan bahwa *Workarounds* dapat membantu pengguna dalam menyelesaikan pekerjaan mereka yang berhubungan dengan segala ketidakcocokan sistem ERP yang telah diimplementasikan di perusahaan dan menjadikannya sebagai langkah-langkah terbaik pada saat tertentu agar mendapatkan hasil yang diinginkan oleh perusahaan.

Penelitian ini akan berfokus pada analisis tentang mengapa kondisi *Workarounds* dapat timbul dan bagaimana meminimalkan dampak *Workarounds* pada implementasi ERP di Perusahaan PT. XYZ serta memberikan gambaran baru bahwa implementasi sistem ERP mempunyai nilai yang positif pada perusahaan yang mempunyai proses bisnis perkebunan. Penelitian terkait terdahulu banyak ditemukan berbagai dampak dari *Workarounds* terhadap perusahaan yang bernilai negatif atau dengan kata lain memberikan ketidakakuratan informasi dan sedikit pembahasan tentang bagaimana cara untuk meminimalkan dampak *Workarounds* yang terjadi pada implementasi ERP di perusahaan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan Perusahaan PT. XYZ untuk melakukan perbaikan dan peningkatan keselarasan sistem ERP dengan proses bisnis yang diharapkan perusahaan.

2. Tinjauan Pustaka

Pada bab ini berisikan tinjauan pustaka yang akan digunakan dalam penelitian, yang mencakup penelitian-penelitian sebelumnya dan teori-teori yang dapat digunakan sebagai dasar dalam melakukan penelitian

2.1. ERP (Enterprise Resource Planning)

Berbagai definisi tentang ERP telah dikemukakan oleh ahli dan peneliti-peneliti dari berbagai bidang yang terkait. ERP merupakan model holistik yang mana seluruh organisasi digerakkan atau dikontrol oleh satu sistem [13]. Program ERP adalah perangkat lunak inti yang digunakan perusahaan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasi informasi

pada setiap area bisnis [14]. Program ERP membantu organisasi untuk mengelola proses bisnis perusahaan secara luas menggunakan satu database dan satu sistem pelaporan manajemen. Secara garis besar ERP didefinisikan sebagai dasar dari e-bisnis, keseluruhan transaksi perusahaan dibuat terhubung, proses jual pesan, manajemen dan kontrol peralatan, perencanaan produksi dan distribusi, serta keuangan [15]. ERP adalah sistem multifungsi perusahaan yang digerakkan oleh modul aplikasi terintegrasi yang membantu proses bisnis internal perusahaan. Dari definisi ahli diatas, ERP secara umum merupakan sebuah aplikasi perangkat lunak dengan modul-modul yang menyatukan proses bisnis di seluruh perusahaan secara otomatis sehingga saling terintegrasi di seluruh aspek yakni keuangan, SDM, produksi maupun distribusi di perusahaan bersangkutan. Penelitian sebelumnya tentang kegagalan implementasi ERP karena ketidakcocokan antara proses bisnis perusahaan dengan ERP. Kegagalan implementasi sistem ERP juga terjadi di Indonesia, [16] menemukan bahwa hampir 83,33% perusahaan di Indonesia yang melakukan implementasi sistem ERP mengalami kegagalan. Kegagalan yang ada bukanlah disebabkan kesalahan dari sistem ataupun kesalahan dari sisi teknis dari software ERP namun kegagalan karena tidak adanya kecocokan antara kebutuhan perusahaan yang sesungguhnya dengan spesifikasi yang dimiliki sistem untuk mengatasi permasalahan bisnis. Beberapa faktor kemungkinan juga dapat mempengaruhi kesuksesan implementasi sistem ERP.

2.2. Workarounds

Workarounds merupakan suatu cara yang dilakukan secara tidak resmi untuk menyelesaikan suatu masalah pada sistem ERP yang dirasa sangat kaku dan menyesuaikannya dengan kebutuhan [5] [8]. Integrasi penuh adalah sebuah tugas yang tidak mudah, sehingga sistem ERP membutuhkan solusi-solusi diluar sistem sebagai sebuah tanggapan terhadap keterbatasannya [17]. Sebagai tambahan, *Workarounds* dapat terjadi karena pengguna-pengguna sistem tidak memahami bagaimana sistem bekerja, karena kebijakan-kebijakan yang telah ditentukan oleh organisasi, atau karena pengguna-pengguna sistem tidak memahami kebutuhan-kebutuhan pengguna selama pelaksanaan ERP [12]. Sehingga, beberapa *Workarounds* direncanakan karena sistem ERP, seperti SAP, kekurangan fungsionalitas yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis, ketika yang lain tidak direncanakan dan didorong oleh pengguna-pengguna sistem [18]. *Workarounds* dapat dibagi menjadi tiga tipe [19], yaitu;

- 1) *Data Adjustment*, terjadi karena proses dalam memasukkan data yang dianggap penting oleh perusahaan tidak sama dengan fitur atau bahasa pemrograman yang diberikan oleh sistem ERP. Contoh kasus *Data Adjustment* terjadi pada anak perusahaan multinasional Perancis yang ada di China [5]. Sistem yang diberlakukan kantor pusat Perancis memberlakukan syarat pembayaran harus 30, 60 atau 90 hari setelah pengiriman sedangkan budaya adat untuk perusahaan-perusahaan ini di Cina adalah pembayaran setengah tahunan dari semua faktur dalam periode yang dibuat pada tanggal yang tetap. Pengguna percaya bahwa jika tidak mematuhi budaya Cina akan menyebabkan hilangnya pelanggan dan mereka mengatasi ketidakcocokan ini dengan menggunakan kode pembayaran alternatif yang dimasukkan dalam bidang yang tidak dimaksudkan untuk ini, sehingga memanipulatif sistem. Kode itu bermakna dalam konteks China tetapi hanya untuk pengguna China.
- 2) *Procedural Adjustment*, terjadi karena pekerja memodifikasi prosedur kerja dari sistem ERP yang memicu kontrol dari manajemen untuk memenuhi kebutuhan akhir mereka. Sebagai contoh yang terjadi pada restoran [5]. Pada pengeluaran restoran dengan jumlah tertentu di mana sistem memicu prosedur pengendalian manajemen untuk monitoring proses tersebut. Untuk menghindari prosedur ini, staf penjualan akan meminta restoran untuk memberikan dua atau tiga kwitansi untuk menghindari prosedur monitoring dari manajemen restoran.
- 3) *Parallel Adjustment*, terjadi karena adanya *database* atau aplikasi tambahan di luar sistem ERP yang dijalankan untuk memenuhi persyaratan perusahaan. Akibatnya terjadi ketidakakuratan informasi timbul di dalam perusahaan. Salah satu contoh *Parallel Adjustment* terjadi karena kompleksitas tambahan dari peraturan pajak pertambahan nilai di China sehingga perlu ada sistem spreadsheet yang terpisah untuk menangani aturan-aturan ini [5].

Workarounds sering dianggap sebagai praktik-praktik sementara yang diterapkan untuk berurusan dengan ketidakpastian dalam periode setelah pelaksanaan sistem, dengan pemahaman bahwa hal ini harus berkurang seiring waktu. Namun fakta menunjukkan bahwa praktik-praktik ini, dalam kenyataannya, semakin banyak dijumpai seiring waktu [9] dan mempunyai dampak bagi perusahaan baik bernilai positif maupun negatif [8].

2.3. Penelitian Sebelumnya

Banyak penelitian telah menunjukkan hasil yang bernilai tentang penyebab-penyebab dari penggunaan *workaround* seperti yang dijelaskan pada Tabel 1. Penelitian tersebut banyak yang menekankan terhadap dampak dari penggunaan metode *Workarounds* itu sendiri.

Dampak-dampak tersebut sangat penting karena penggunaan *Workarounds* sering disembunyikan dari manajer, designer, dan penasehat [20]. Oleh karena itu, perusahaan mungkin harus berhati-hati karena pengerjaannya menjadi

Tabel 1. Tinjauan Pustaka Dampak Workarounds

Judul	Nama, Tahun	Dampak
Quality of Use of a Complex Technology : A Learning Based Model	Marie Claude Boudreaue & Larry Seligman, 2005 [10]	Pengguna sistem ERP merasa mampu untuk mengubah sistem untuk menyelesaikan tugas mereka dengan lebih baik ketika menghadapi kendala yang ada. Memungkinkan para pengguna untuk menggunakan sistem dengan cara yang berbeda dari aturan sistem ERP yang ada. Sehingga para pengguna dapat memproses sesuatu dengan cara yang mereka inginkan. Hal tersebut mengakibatkan aturan atau prosedur kerja dari proses bisnis perusahaan tidak sesuai dengan yang diinginkan dan mengakibatkan transparansi data yang tidak valid
Resist, Comply or Workarounds? An Examination of Different Facts of User Engagement with Information Systems	Elaine H. Ferneley & Polly Sobreperez, 2006 [11]	Dalam studi kasus GartmentCo : Para pekerja sering melakukan beberapa pesanan garmen berdasarkan pengalaman, bukan berdasarkan data pengeluaran garmen atau data target yang sudah ditentukan oleh pengawas. Hal tersebut mengakibatkan penimbunan stok di dalam gudang, target penjualan yang sudah ditentukan oleh pengawas tidak tercapai, dan menjadikan perusahaan merugi. Dalam studi kasus Fire Service : Sering ditemukan pemasukan data aktual insiden kebakaran yang tidak sesuai dengan kebutuhan sistem ERP. Ketika sistem memvalidasi hasil laporan tersebut, maka sistem akan secara otomatis merekomendasikan kantor pusat untuk menambahkan beberapa peralatan penanganan kebakaran baru. Padahal kondisi aktual yang terjadi tidak membutuhkan peralatan baru. Petugas juga melakukan pemasukan data waktu kedatangan mobil pemadam ke tempat kejadian, walaupun kondisi aktualnya belum sampai dan mobil pemadam mempunyai mekanisme tersendiri untuk menyampaikan ke sistem bahwa mobil pemadam sudah sampai ke tempat kebakaran. Kondisi Workarounds ini berdampak pada penilaian kinerja para pemadam kebakaran tidak konsisiten, mengakibatkan target "respon cepat" pemadam kebakaran sering tidak tercapai, dan pengadaan barang pemadam kebakaran tidak valid.
The Effect of ERP System Workarounds on Organizational Control: An Interpretivist Case Study	Ioannis Ignatiadis & Joe Nandhakumar, 2009 [12]	Dalam studi kasus TransCom : Perusahaan tidak memiliki kontrol siapa yang menggunakan dan tidak menggunakan sistem, kehilangan kontrol data penjualan, banyak kehilangan informasi atas harga bahan yang sebenarnya, tidak adanya keakuratan data pemasok yang membeli bahan, dan perusahaan tidak dapat mengetahui secara langsung pekerjaan normal dan abnormal akibat dari parapengguna sistem ERP melakukan Workarounds terhadap sistem SAP pada perusahaan.

tidak terbuka daripada seharusnya, dan mengesampingkan proses untuk menggunakan sistem sebagaimana semestinya [21]. Penelitian ini berfokus pada bagaimana kondisi *Workarounds* timbul dan bagaimana meminimalkan kondisi *Workarounds* yang terjadi pada implementasi ERP di perusahaan. Penelitian terkait terdahulu, seperti yang telah disebutkan diatas, banyak ditemukan berbagai dampak dari kondisi *Workarounds* terhadap perusahaan, namun sangat sedikit pembahasan tentang bagaimana cara untuk meminimalkan dampak *Workarounds* yang terjadi pada implementasi ERP di perusahaan. Dengan pengetahuan yang telah diperoleh tentang pemahaman dari sistem ERP dan kondisi *Workarounds*, terdapat tiga topik *Workarounds* yang akan menjadi fokus peneliti: mengapa kondisi *Workarounds* dapat timbul dalam pelaksanaan sistem ERP, bagaimana dampak yang ditimbulkan dari kondisi *Workarounds* pada sistem ERP, dan bagaimana cara meminimalkan kondisi *Workarounds* dalam pelaksanaan ERP di perusahaan.

3. Metodologi

Pada bab ini akan dijelaskan metodologi yang akan digunakan sebagai panduan untuk menyelesaikan penelitian ini agar proses pengerjaan terstruktur dan terarah. Metodologi penelitian berisi mengenai penjelasan tahapan atas metode yang digunakan dalam penulisan penelitian ini. Secara garis besar metode penelitian ini. Tahapan penelitian dikelompokkan menjadi tiga tahapan mengikuti kerangka kerja yang dikembangkan [22], yaitu tahapan pendefinisian dan per-

ancangan, persiapan, pengumpulan dan analisa data, serta analisa dan penarikan kesimpulan. Pada tahap pendefinisian dan perancangan terdiri dari empat proses, yaitu: identifikasi masalah, kajian pustaka, konstruk penelitian dan rancang penelitian. Proses identifikasi masalah menjelaskan tentang rumusan masalah, tujuan, manfaat, kontribusi penelitian, dan batasan penelitian. Proses kajian pustaka meliputi kajian pustaka mengenai ERP, SAP, *Workarounds*, dan penelitian sebelumnya. Proses konstruk penelitian menjelaskan tentang analisa domain, proposisi mayor dan minor. Tahapan pendefinisian dan perancangan dilakukan hingga menghasilkan rancangan penelitian yang dilakukan secara kualitatif. Tahapan selanjutnya yaitu persiapan, pengumpulan data dan analisa data, dilakukan penggalan informasi atau data dengan cara wawancara narasumber, observasi, dan dari dokumen perusahaan yang kemudian diidentifikasi ke dalam tiga tipe *Workarounds* yaitu, *data adjustment*, *procedural adjustment*, dan *parallel adjustment*. Data atau informasi yang telah teridentifikasi kemudian dilakukan analisis hasil dan analisis dampak *Workarounds*. Tahapan terakhir adalah analisa dan kesimpulan. data dari analis dan analisis dampak *Workarounds* dilakukan analisa keseluruhan dan penarikan kesimpulan. Untuk memberikan gambaran umum mengenai paper ini, research questions yang akan dibahas adalah sebagai berikut:

- 1) RQ1: Mengapa kondisi *Workarounds* dapat timbul pada penggunaan implementasi sistem ERP di PT. XYZ?
- 2) RQ2: Bagaimana dampak yang ditimbulkan dari kondisi *Workarounds* pada implementasi sistem ERP di PT. XYZ?
- 3) RQ3: Bagaimana meminimalkan kondisi *Workarounds* terhadap implementasi ERP di PT. XYZ?

Pada tahap studi literatur bertujuan untuk menguatkan dan mendukung dasar-dasar teori yang digunakan untuk menyelesaikan masalah yang telah dirumuskan. Referensi atau literatur yang digunakan dalam penelitian ini adalah yang berkaitan dengan kondisi *Workarounds* yang terjadi di berbagai perusahaan yang mengimplementasikan ERP serta literatur mengenai metode penelitian kualitatif yang digunakan sebagai acuan metode penelitian dalam penelitian. Tahap studi literatur juga mempelajari dokumentasi implementasi ERP SAP di PT. XYZ untuk mengetahui proses bisnis yang saat ini tidak sesuai dengan proses bisnis yang tertera pada dokumen.

3.1. Konstruk Penelitian

Konstruk penelitian adalah konsep yang bersifat fisik sehingga dapat dengan mudah diamati, mudah dinilai, dan mudah diukur dengan menggunakan alat [23]. Konstruk merupakan jenis konsep tertentu yang berada dalam tingkatan abstraksi yang lebih tinggi dari konsep dan diciptakan untuk tujuan teoritis dan dihasilkan oleh ilmuwan secara sadar untuk kepentingan ilmiah yang telah dibatasi pengetiannya secara unsur, ciri, dan sifatnya sehingga dapat diamati dan diukur [22]. Beberapa penelitian terdahulu telah membahas mengenai kondisi *Workarounds* dapat timbul pada implementasi sistem ERP. [8] menyebutkan bahwa *Workarounds* merupakan suatu cara yang telah dilakukan secara tidak resmi untuk menyelesaikan suatu masalah pada sistem ERP yang dirasa sangat kaku dan menyesuaikan dengan kebutuhan pada saat itu. *Workarounds* akan sangat membantu penyelesaian pekerjaan dengan cepat dan dalam jangka waktu tertentu dalam hal integrasi data penuh yang merupakan sebuah tugas yang tidak mudah. *Workarounds* memberikan solusi-solusi cepat diluar sistem integrasi data ERP sebagai sebuah tanggapan keterbatasan sistem itu sendiri [17]. Penelitian ini menganalisa bagaimana kondisi *Workarounds* dapat timbul dan memiliki dampak bagi Perusahaan PT. XYZ yang telah mengimplementasikan sistem ERP SAP. Analisa dilakukan untuk mengetahui berbagai kondisi atau penyebab yang benar sehingga terjadi kondisi *Workarounds* dan bagaimana dampaknya terhadap proses bisnis Perusahaan PT. XYZ berdasarkan tiga tipe yang telah disebutkan [19]. Hasil analisa digunakan sebagai bahan acuan dalam rekomendasi meminimalisir dampak *Workarounds* pada implementasi sistem ERP di Perusahaan PT. XYZ.

3.2. Analisa domain

Analisis domain pada umumnya dilakukan untuk memperoleh gambaran yang umum dan menyeluruh tentang objek penelitian dengan melakukan pengamatan yang telah dipersempit untuk difokuskan pada aspek tertentu. Hasilnya berupa gambaran umum tentang objek yang diteliti yang sebelumnya belum pernah diketahui. Untuk memudahkan dalam melakukan analisis domain terhadap data yang telah terkumpul dari hasil observasi dan studi literatur yang ada, berikut adalah analisis domain dapat dilihat pada Tabel 2. Penentuan domain dan rincian domain didasarkan pada kajian pustaka serta penelitian terdahulu dan fenomena yang terkait timbulnya kondisi *Workarounds* dan dampaknya terhadap implementasi sistem ERP.

3.3. Rancang Penelitian

Pendekatan kualitatif mementingkan proses dibandingkan dengan hasil akhir, oleh karena itu urutan kegiatan dapat berubah-ubah tergantung pada kondisi dan banyaknya gejala-gejala yang ditemukan. Tujuan penelitian biasanya berkaitan dengan hal-hal praktis. Penelitian kualitatif lebih menekankan fenomena konteks natural yang diamati [24]. Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan pemahaman secara kolektif, dapat meningkatkan pemahaman

Tabel 2. Rancangan Elemen Domain Penelitian

Elemen Domain	Penggunaan Instrumen Pertanyaan Wawancara
<i>Timbulnya kondisi Workarounds terhadap implementasi sistem ERP</i>	<i>Keseluruhan instrumen pertanyaan tentang mengapa dan bagaimana kondisi Workarounds dapat timbul pada implementasi sistem ERP SAP di Perusahaan PT. XYZ.</i>
<i>Jenis Workarounds yang terjadi pada implementasi sistem ERP</i>	<i>Keseluruhan instrument pertanyaan tentang Jenis Workarounds apa saja yang terjadi pada penggunaan implementasi sistem sistem ERP di PT. XYZ.</i>
<i>Dampak Workarounds terhadap implementasi sistem ERP</i>	<i>Keseluruhan instrumen pertanyaan tentang mengapa dan bagaimana dampak kondisi Workarounds terhadap implementasi sistem ERP SAP di Perusahaan PT. XYZ.</i>

Tabel 3. Rancangan Pertanyaan Penelitian

Elemen Domain	Penggunaan Instrumen Pertanyaan Wawancara
<i>Timbulnya kondisi Workarounds terhadap implementasi sistem ERP</i>	<i>Mengapa kondisi Workarounds dapat timbul pada penggunaan implementasi sistem ERP di PT. XYZ?.</i>
<i>Jenis Workarounds yang terjadi pada implementasi sistem ERP</i>	<i>Jenis Workarounds apa yang terjadi pada penggunaan implementasi sistem sistem ERP di PT. XYZ?.</i>
<i>Dampak Workarounds terhadap implementasi sistem ERP</i>	<i>Bagaimana dampak yang ditimbulkan dari kondisi Workarounds pada implementasi sistem ERP di PT. XYZ?.</i>

terhadap sesuatu, dan dapat mengusulkan atau memperbaiki suatu teori dengan menunjukkan fakta dan bukti yang lebih banyak. Tahap perancangan penelitian bertujuan untuk menjelaskan lima komponen penting, yaitu pertanyaan penelitian, proposisi, *unit of analysis*, teori yang digunakan untuk menghubungkan data pada proposisi, dan kriteria untuk menginterpretasikan temuan [23]. Rancangan pertanyaan penelitian seperti pada tabel 3.

Pada tahap Rancangan Penelitian terdapat perancangan pengujian terhadap kualitas desain penelitian. Pengujian kualitas desain penelitian dilakukan dalam beberapa tahap meliputi empat pengujian yang dilakukan [23], yaitu *Construct validity* dilakukan pada tahap pengumpulan data, *internal validity* dalam tahap pengumpulan data, *external validity* dalam tahap desain penelitian, dan *reliability* pada tahap pengumpulan data seperti pada Tabel 4.

3.4. Pengumpulan Data: Wawancara, Observasi, dan Dokumen

Pada tahap ini dilakukan proses pengumpulan data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer diperoleh dari wawancara semi terstruktur dan mendalam dengan beberapa daftar pertanyaan terbuka yang diajukan kepada narasumber yaitu pengguna sistem ERP SAP dan staf IT di Perusahaan PT. XYZ. Tujuan wawancara dengan narasumber adalah untuk menggali secara mendalam tentang informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Data atau informasi yang dibutuhkan meliputi berbagai kondisi yang dapat menyebabkan kondisi *Workarounds* dapat timbul, jenis-jenis dari *Workarounds* yang terjadi di perusahaan, sampai dampak yang ditimbulkan oleh *Workarounds* terhadap implementasi sistem ERP di perusahaan. Dari informasi yang digali dari narasumber dapat dikembangkan lagi lebih mendalam dengan menambahkan daftar pertanyaan lain agar mendapatkan informasi lebih fokus kepada permasalahan penelitian. Seluruh wawancara direkam secara digital dan ditranskrip secara manual untuk meminimalisir informasi yang hilang dari narasumber Observasi atau pengamatan dilakukan untuk mengumpulkan informasi tentang gambaran perusahaan secara umum serta aktivitas operasional yang sedang berjalan di perusahaan dan merupakan salah satu proses penting untuk menggali informasi atau data dalam penelitian kualitatif. Observasi dilakukan dengan pengamatan atau memperhatikan peristiwa di lapangan melalui kelima indra peneliti, sering kali dengan instrumen atau perangkat dan merekamnya untuk tujuan ilmiah [25], dengan mendasarkan pada tujuan penelitian dan pertanyaan penelitian. Pengumpulan data sekunder diperoleh dari dokumen SAP ERP di Perusahaan PT. XYZ pada modul-modul tertentu, dokumen *to be*, *blueprint* implementasi ERP, dan dokumen lainnya

1) Identifikasi *Workarounds: Data Adjustment*

Pada tahap ini dilakukan identifikasi dari ketidaksesuaian data antara sistem ERP dengan kebutuhan aktual perusahaan dari segi fitur atau bahasa pemrogramannya. Tujuan yang dimaksudkan adalah apakah harapan perusahaan secara teknis dari penginputan data ke dalam sistem dapat terpenuhi oleh sistem ERP.

2) Identifikasi *Workarounds: Procedural Adjustment*

Pada tahap ini dilakukan identifikasi dari ketidaksesuaian prosedur kerja antara sistem ERP dengan prosedur kerja

Tabel 4. Pengujian Desain Penelitian

Pengujian	Studi Kasus	Tahap Penelitian
<i>Construct Validity</i>	Menggunakan berbagai sumber sebagai bukti. penelitian ini mengumpulkan data dari narasumber, observasi langsung, dan melalui dokumen perusahaan	Pengumpulan Data
<i>Internal validity</i>	Penelitian ini menggunakan metode <i>pattern matching</i> pada tahap analisis data.	Analisa Data
<i>External validity</i>	Penelitian ini melakukan logika replikasi terhadap teori-teori sebelumnya, yang kemudian menghasilkan sebuah temuan.	Desain Penelitian
<i>Realibility</i>	Penelitian ini mengikuti tahapan-tahapan penelitian studi kasus [23]	Pengumpulan Data

aktual perusahaan. Tujuan yang dimaksudkan adalah apakah harapan perusahaan tentang prosedur kerja dapat terpenuhi oleh sistem ERP SAP.

3) Identifikasi *Workarounds: Parallel Adjustment*

Pada tahap ini dilakukan identifikasi dari peranan aplikasi lain atau *database* pendukung diluar sistem ERP yang dijalankan untuk menunjang kebutuhan sistem ERP. Tujuan yang dimaksudkan apakah harapan perusahaan akan kebutuhan informasi yang valid dapat terpenuhi oleh sistem ERP SAP.

3.5. Analisis Hasil *Workarounds*

Pada tahap ini dilakukan proses analisis dari hasil kondisi *Workarounds* yang telah diidentifikasi sebelumnya. Analisis dilakukan dengan cara membandingkan ekspektasi perusahaan dengan fitur dan manfaat yang diberikan oleh sistem ERP SAP. kemudian dilakukan proses analisis dampak yang timbul dari kondisi *Workarounds* terhadap keseluruhan proses bisnis perusahaan PT.XYZ. Hasil analisis dampak yang timbulkan oleh kondisi *Workarounds* terhadap implementasi sistem ERP. Setelah data dikumpulkan dan terbukti valid, data dianalisis sesuai dengan unsur rancangan pertanyaan yang didalamnya meliputi elemen domain, proposisi minor, dan proposisi minor penelitian Dalam penelitian ini, hasil wawancara di transkripsi secara manual yang kemudian dianalisa dengan menggunakan metode *pattern matching* untuk menemukan penyebab timbulnya *Workarounds*, jenis atau tipe *Workarounds*, dan dampak dari *Workarounds* yang kemudian hasilnya digunakan sebagai dasar untuk menarik kesimpulan yang lebih umum.

4. Hasil dan Pembahasan

Berkaitan dengan tahapan yang telah dijelaskan pada bab metodologi, pada bagian ini akan disajikan hasil yang diperoleh.

4.1. Timbulnya *Workarounds* Pada Implementasi Sistem ERP di PT. XYZ

Bentuk perusahaan berulang kali mengalami perubahan dan restrukturisasi terakhir terjadi pada tahun 1996 bersamaan dengan penggabungan 14 perusahaan. PT. XYZ berkantor di Surabaya, mengoperasikan 16 unit usaha pabrik gula dengan wilayah kerja Jawa Timur, empat rumah sakit dan satu poliklinik, satu pabrik karung plastik di Mojokerto, dan satu pabrik penyulingan Alkohol & Spiritus (*Ethanol Distillery*) di Lumajang. Dengan adanya restrukturisasi menjadi 14 perusahaan dan banyaknya unit usaha pabrik gula, salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan pusat untuk mengintegrasikan dan mengotomatisasikan proses bisnis yang berhubungan dengan aspek operasional demi efektifitas dan efisiensi yang maksimal yakni dengan melakukan penerapan implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) dengan platform *System Application and Product in data processing* (SAP) pada seluruh perusahaan terkait dan dipercaya sebagai *pilot project* implementasi ERP di Perusahaan Group. PT. XYZ telah berhasil mengimplementasikan ERP sejak bulan Februari 2017 dan pada tahun 2018 telah menerapkan *full mode* dan *single system* serta dilakukan audit keuangan berbasis SAP. Beberapa modul pada ERP SAP yang diterapkan oleh PT. XYZ antara lain, *Project System (PS)*, *Sales & Distribution (SD)*, *Material Management (MM)*, *Human Capital Management (HCM)*, *Financial and Accounting (FICO)*, *Plant Maintenance (PM)*, dan *Quality Management (QM)*. Penerapan ERP SAP di PT. XYZ mempunyai banyak kendala yang mendorong timbulnya *Workarounds*. Beberapa pertanyaan diajukan kepada narasumber mengenai bagaimana kondisi *Workarounds* dapat timbul terhadap implementasi sistem ERP SAP di perusahaan. Dari hasil wawancara dengan narasumber ditemukan bahwa kendala mendasar yang dirasakan oleh PT. XYZ adalah mengenai ketidakcocokan antara tipe proses bisnis perusahaan yang cenderung memiliki faktor yang tidak

bisa di prediksi dengan tipe proses bisnis manufaktaktur yang secara teknis sudah pasti dan terstruktur. Perbedaan tipe proses bisnis di PT. XYZ dengan tipe proses bisnis yang compatible dengan SAP merupakan kendala mendasar yang memicu terjadinya *Workarounds* dan didukung dengan kendala-kendala lain yang dirasakan oleh perusahaan seperti budaya kerja, *range* usia pekerja, dan kemudahan akan penggunaan sistem terdahulu.

Narasumber menyatakan bahwa terdapat resistensi atau penolakan-penolakan dari para pengguna sistem terhadap penerapan tahap awal implementasi sistem ERP di PT. XYZ. Salah satu dari resistensi adalah budaya kerja. Budaya kerja pengguna sistem cenderung dimudahkan dengan aplikasi sistem lama yang disebut dengan Legacy. Sistem aplikasi Legacy didesain sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan dan dinilai lebih *user friendly* dengan menggunakan pengantar berbahasa Indonesia bila dibandingkan dengan sistem ERP yang lebih detail dan berpengantar bahasa Inggris. Usia pengguna aplikasi juga disebut-sebut sebagai resistensi terhadap sistem aplikasi baru yaitu sistem ERP. Rentang usia pengguna aplikasi rata-rata di usia 30 sampai 40 tahun dimana usia tersebut belum terlalu familiar dengan suatu teknologi terbaru dan membutuhkan waktu yang cukup lama untuk dapat beradaptasi dari sistem aplikasi Legacy ke ERP. Untuk mengatasi hal tersebut maka terdapat suatu kondisi dimana pada saat PT. XYZ masih menggunakan cara manual atau bantuan aplikasi lain untuk menunjang kinerja sistem ERP yang disebut dengan *Workarounds*. Dalam kegiatan secara teknis penerapan ERP juga menemui kendala, salah satunya kendalanya adalah hasil laporan keuangan yang berbeda dengan keinginan pengguna aplikasi. Kendala secara teknis yang diutarakan narasumber mengakibatkan adanya standarisasi *GL Account* yang beberapa kali berubah-ubah dari *Holding* Perkebunan untuk menyesuaikan dengan sistem SAP sehingga mendapatkan laporan hasil akhir seperti yang diinginkan perusahaan. Standarisasi *GL Account* yang dilakukan oleh *Holding* Perkebunan beberapa kali berubah dikarenakan *Holding* Perkebunan sendiri terdiri dari beberapa perusahaan dengan komoditi yang berbeda-beda dan pasti memiliki proses bisnis yang berbeda-beda pula. Dari proses bisnis yang berbeda-beda akan mengakibatkan ketidakselarasan informasi bila dimasukkan ke dalam sistem SAP. Hal tersebut yang mengakibatkan penyeselarasan atau standarisasi *GL Account* dari *Holding* Perkebunan sempat beberapa kali berubah-ubah dan memakan waktu cukup lama agar hasil akhir atau laporan yang diinginkan perusahaan dapat tercapai. Gambaran kendala-kendala yang diutarakan narasumber memicu timbulnya *Workarounds* yang dapat memudahkan para pengguna sistem SAP untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan mereka dengan lebih mudah dan sesuai dengan keinginan perusahaan.

Workarounds timbul tidak pada semua modul SAP yang dipakai oleh Perusahaan PT. XYZ. Contoh timbulnya *Workarounds* adalah pada modul *Material Management (MM)* yaitu dengan adanya aplikasi tambahan dari *Holding* untuk menunjang proses lelang dan pengadaan barang secara online. Berbagai kondisi *Workarounds* yang terjadi di Perusahaan PT. XYZ. akan dijelaskan lebih detail dan akan dibagi menjadi tiga tipe *Workarounds*, yaitu *Workarounds Data Adjustment*, *Workarounds Procedural Adjustment*, dan *Workarounds Parallel Adjustment*

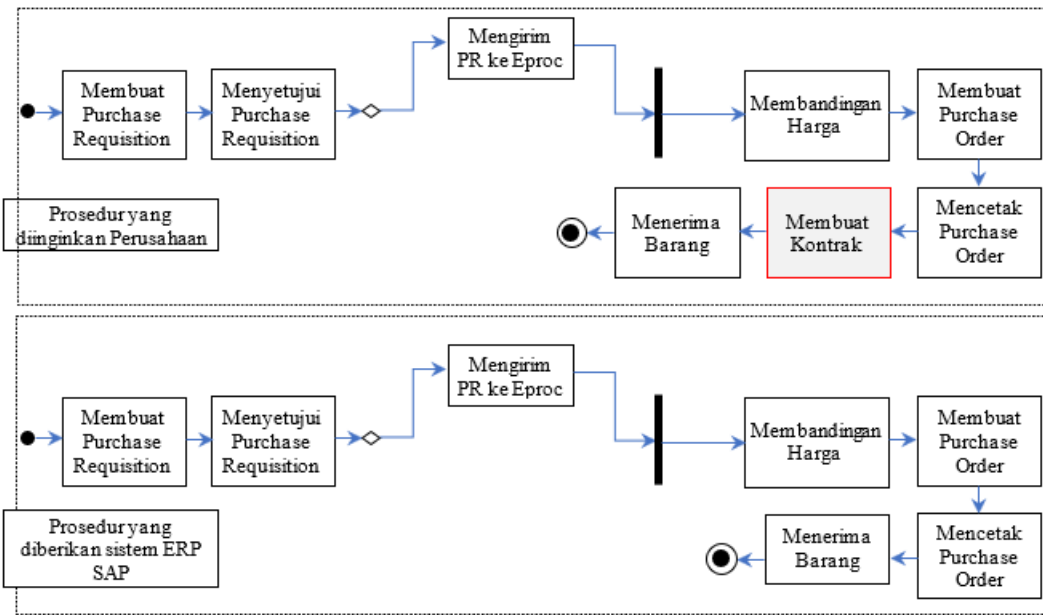
4.2. Workarounds Data Adjustment

Workarounds Data Adjustment karena proses dalam memasukkan data yang dianggap penting oleh perusahaan tidak sama dengan fitur atau bahasa pemrograman yang diberikan oleh sistem ERP [19]. Berdasarkan dokumen *misfit analysis report*, tipe *Workarounds Data Adjustment* terjadi pada modul *Material Management* [7]. Pada kolom yang berisikan “*nomor purchase order*” dan “*nomor purchase requisition*” tipe data yang diinginkan perusahaan adalah tipe data CH (varchar) dimana penginputannya lebih luas yaitu dapat memakai kombinasi angka, huruf, dan symbol. Tipe data yang disediakan oleh sistem ERP SAP adalah tipe data NUM, dimana penginputannya hanya dapat memakai angka saja. Perbedaan tipe input data pada kolom “*nomor purchase order*” dan “*nomor purchase requisition*” dapat mengakibatkan ketidakakuratan atau kegagalan suatu informasi dan mempengaruhi fungsi *purchase order* yang merupakan tujuan utama dari fungsional SAP pengadaan material. Solusi atau *Workarounds* yang terjadi adalah pendataan secara manual dan penginputannya secara manual pula.

4.3. Workarounds Procedural Adjustment

Workarounds Procedural Adjustment terjadi karena pekerja atau pengguna sistem memodifikasi prosedur kerja dari sistem ERP yang memicu kontrol dari manajemen untuk memenuhi kebutuhan akhir mereka [19]. *Workarounds Procedural Adjustment* juga terjadi pada modul *Material Management* [7] dimana terdapat aktivitas atau prosedur kerja yang tidak sesuai dengan keinginan atau kebutuhan perusahaan yaitu “*membuat kontrak*” dimana sistem ERP SAP yang sedang berjalan ini tidak memiliki aktivitas membuat kontrak dalam pengadaan materialnya.

Terdapat fungsi “*partner contract*” pada sistem ERP SAP yang dapat digunakan, namun PT. XYZ tidak menggunakan karena menurut mereka kontrak pada SAP tidak memberikan keleluasaan modifikasi untuk hasil kontrak sesuai keinginan divisi terkait. Alhasil untuk aktivitas “*membuat kontrak*” dalam pengadaan materialnya dilakukan secara manual. Perbedaan prosedur kerja yang diinginkan perusahaan dan prosedur kerja yang diberikan oleh sistem ERP SAP seperti pada gambar 1.



Gambar 1. Perbedaan Prosedur Kerja perusahaan dengan Sistem ERP SAP [7]

4.4. Workarounds Parallel Adjustment

Workarounds Parallel Adjustment terjadi karena adanya *database* atau aplikasi tambahan di luar sistem ERP yang dijalankan untuk memenuhi persyaratan perusahaan [19]. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, tipe *Workarounds Parallel Adjustment* yang paling banyak ditemui pada sistem ERP SAP yaitu pada modul *Material Management* (MM) dan modul *Human Capital Management* (HCM).

Modul *Material Management* (MM)

Modul *Material Management* (MM) pada sistem ERP SAP di Perusahaan PT. XYZ digunakan oleh dua divisi yaitu divisi pengadaan dan divisi gudang atau Inventory. Modul MM yang dipergunakan divisi gudang tidak ditemukan adanya *Workarounds*. Namun pada modul MM yang dipergunakan oleh divisi pengadaan ditemukan adanya *Workarounds* yakni penggunaan aplikasi tambahan untuk melakukan kegiatan proses pengadaan perusahaan. Aplikasi tambahan yang dipergunakan pada modul MM divisi pengadaan memiliki dua aplikasi tambahan yaitu aplikasi E-Procurement dan IPS Holding yang dibuat langsung oleh Holding Perkebunan. Perbedaan dari dua aplikasi tersebut terletak pada nilai nominal pengadaan barang. Untuk nilai nominal pengadaan yang besar di atas 250 juta rupiah menggunakan aplikasi E-Procurement, sedangkan untuk aplikasi IPS Holding digunakan untuk pengadaan eksploitasi dengan nilai nominal pengadaan dibawah berapa ratus juta. Narasumber juga mengatakan bahwa untuk kegiatan pengadaan perusahaan dengan sistem tender dibawah batasan nominal tertentu hanya pada proses PO (*Purchase Order*) dan PR (*Purchase Requisition*) nya saja yang masih pakai sistem ERP SAP di Perusahaan PT. XYZ. Pemakaian aplikasi tambahan pada modul MM divisi pengadaan dikarenakan modul MM pada sistem ERP SAP tidak menunjang kegiatan proses bisnis perusahaan pada divisi lelang yaitu proses atau sistem lelang. Modul ERP SAP hanya menyediakan fasilitas pengadaan secara struktural biasa. Perusahaan PT. XYZ membutuhkan proses penentuan vendor-vendor mana yang masuk dan yang terpilih sebagai vendor pengadaan dan di proses di aplikasi tambahan E-Procurement atau IPS Holding sesuai dengan besar kecilnya nilai nominal tender. Data pemenang vendor pengadaan yang telah disetujui perusahaan akan dimasukkan ke dalam modul MM divisi pengadaan pada sistem ERP SAP PT. XYZ.

Modul *Human Capital Management* (HCM)

Pada modul *Human Capital Management* (HCM), narasumber selaku mewakili pengguna sistem ERP SAP di Perusahaan PT. XYZ menggunakan fitur *Travel Management* (TM) yang terdapat pada modul HCM. Narasumber berpendapat bahwa selama penggunaan fitur *Travel Management* (TM) terlalu rumit, dan pemrosesan dan status dokumen tidak bisa diketahui secara detail. Sedangkan perusahaan menginginkan semua dokumen yang di proses harus dapat diketahui statusnya apakah ditolak atau diterima oleh beberapa divisi terkait. Narasumber mengatakan bahwa perusahaan menginginkan tersedianya status dan pelacakan dokumen terkait dengan SPJ (Surat Perintah Jalan) ketika pegawai perusahaan sedang dalam kegiatan kedinasan. Dari segi pengguna sistem menginginkan adanya status dan

pelacakan dokumen karena jika terdapat dokumen tersebut belum lengkap atau ada kesalahan, maka permasalahan dokumen tersebut dapat teratasi dengan cepat dan tepat sehingga proses pembayaran terkait dengan kegiatan perjalanan kedinasan segera dilakukan oleh divisi terkait yaitu Divisi Kasir. Untuk mengatasi keterbatasan fitur dari implementasi sistem ERP SAP mengenai informasi tentang status dan pelacakan dokumen SPJ, pengguna sistem memakai aplikasi tambahan yang disebut dengan Aplikasi SPJ Online. Aplikasi tambahan tersebut memungkinkan pelacakan dokumen dan status dokumen SPJ sedang di proses di beberapa divisi terkait. Aplikasi SPJ Online juga memberikan beberapa fitur tambahan terkait dengan personal info pegawai yaitu informasi gaji. Hadirnya aplikasi tambahan SPJ Online dirasakan pengguna sistem ERP SAP di Perusahaan PT. XYZ sangat membantu proses pelacakan dan status dokumen SPJ dan hasil pelaporannya sesuai dengan keinginan perusahaan bila dibandingkan dengan fitur bawaan sistem ERP SAP yang dirasa tidak mengakomodir kebutuhan pengguna dan perusahaan.

4.5. Dampak Workarounds Pada Implementasi Sistem ERP di PT. XYZ

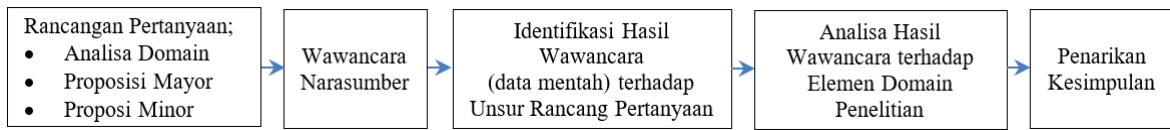
PT. XYZ menjadi salah satu pionir penggunaan sistem ERP SAP dengan diikuti oleh beberapa perusahaan di bidang perkebunan lainnya. Penggunaan sistem SAP di PT. XYZ memberikan kemudahan dalam hal konsolidasi data secara *realtime* dari berbagai divisi di perusahaan. Menurut narasumber, informasi atau data yang di hasilkan oleh SAP cenderung transparan dan pasti. Baik data di awal, pemrosesan data, sampai hasil akhir yang berbentuk laporan semua terintegrasi dengan berbagai divisi dan bisa diakses secara *realtime*. Namun kemudahan tersebut bukan tanpa kendala. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, sistem SAP dirasa tidak cocok dengan pengaplikasian proses bisnis PT. XYZ maka sistem SAP banyak mengalami perubahan atau kostumisasi mengikuti proses bisnis yang terjadi pada PT. XYZ, menimbulkan banyak terjadinya resistensi dari para pengguna baik dari segi budaya kerja, teknis penggunaan sistem ERP SAP yang berbahasa pengantar bahasa inggris, sampai cara penginputan data yang dirasa terlalu saklek. Hal tersebut mengakibatkan banyak terjadinya *error* atau kesalahan di dalam sistem dan menimbulkan terjadinya kondisi *Workarounds*. Kondisi *Workarounds* memiliki dampak dalam penerapannya terhadap implementasi sistem ERP di Perusahaan PT. XYZ. Dampak yang dirasakan narasumber selaku pengguna sistem ERP SAP di Perusahaan PT. XYZ adalah sifatnya sangat membantu mempermudah mereka dalam penggunaan sistem, mempercepat penyelesaian pekerjaan mereka sesuai dengan keinginan perusahaan, dan merekomendasikan *Workarounds* jangan sampai ditiadakan.

4.6. Pembahasan Keseluruhan Penelitian

Kondisi *Workarounds* timbul pada implementasi sistem ERP SAP di Perusahaan PT. XYZ tidak lepas dari berbagai permasalahan-permasalahan dari pengguna maupun dari sitem ERP SAP. Terdapat resistensi atau penolakan-penolakan dari para pengguna terhadap sistem ERP SAP. Terlebih lagi kendala paling utama yang terjadi adalah pengguna merasa bahwa sistem ERP SAP tidak cocok pengaplikasiannya terhadap proses bisnis utama perusahaan. Proses bisnis utama Perusahaan PT. XYZ adalah di bidang tanaman semusim yang pada keadaan aktualnya bergantung kepada gejala-gejala alam dengan salah satu contohnya iklim. Sedangkan pada sistem ERP SAP tidak bisa memberikan toleransi terhadap beberapa faktor ketidakpastian tersebut.

Kendala selanjutnya adalah pengguna merasakan perbedaan yang cukup signifikan dikarenakan sistem terdahulu yang disebut dengan aplikasi Legacy dirasa lebih mudah dalam pengoperasian, penginputan data, perubahan data, dan bahasa pengantar sitem berbahasa indonesia bila dibandingkan sistem ERP SAP berbahasa pengantar bahasa inggris. Hal tersebut memiliki faktor kendala yang cukup besar dikarenakan mayoritas para pengguna sistem rata-rata berumur 30 sampai 40 tahun keatas yang mana belum terlalu familiar dengan teknologi baru dan membutuhkan waktu yang cukup lama untuk beradaptasi dengan sistem yang baru. Para pengguna juga mengalami kendala secara teknis mengenai pelaporan keuangan perusahaan tidak seperti yang diinginkan oleh perusahaan. maka tidak jarang para pengguna sistem ERP SAP mengambil langkah-langkah diluar sistem baik secara manual maupun megggunakan aplikasi lain guna mempermudah, mempercepat, dan yang paling penting adalah sesuai dengan keinginan perusahaan dan menunjang proses bisnis Perusahaan PT. XYZ

Kondisi *Workarounds* pada implementasi sistem ERP SAP di Perusahaan PT. XYZ terjadi tidak di semua modul SAP yang dipergunakan oleh perusahaan. *Workarounds* terjadi pada modul *Material Management (MM)* untuk tipe *Data Adjustment* dan *Workarounds Procedural Adjustment*, dan yang terakhir pada modul *Material Management (MM)* dan modul *Human Capital Management (HCM)* untuk tipe *Workarounds Parallel Adjustment*. Masing-masing *Workarounds* memiliki cara pengerjaan yang berbebeda-beda tergantung kondisi aktual di perusahaan untuk menangani kendala-kendala yang ditimbulkan oleh sistem ERP SAP yang tidak mengakomodir kebutuhan perusahaan. Pada *Workarounds Data Adjustment* dan *Workarounds Procedural Adjustment* dilakukan dengan cara penanganan manual. Sedangkan *Workarounds Parallel Adjustment* dilakukan dengan cara menjalankan aplikasi tambahan secara bersamaan

Gambar 2. Tahapan Metode Analisa *Pattern Matching*

guna mendukung sistem ERP SAP memberikan hasil akhir secara optimal seperti yang diinginkan Perusahaan PT. XYZ.

Dampak yang dirasakan pengguna sistem ERP SAP di Perusahaan PT. XYZ akan adanya *Workarounds* yang timbul adalah bernilai positif atau dengan kata lain *Workarounds* yang timbul memberikan dampak yang baik guna mempermudah, mempercepat, dan memberikan hasil akhir sesuai dengan keinginan perusahaan. Pengguna merasa perlu adanya *Workarounds* dan jangan sampai dihilangkan dikarenakan beberapa modul tidak dapat memenuhi kebutuhan proses bisnis perusahaan secara detail. *Workarounds* sangat membantu dalam proses penggunaan sistem ERP SAP di perusahaan.

Penelitian ini mencocokkan teori dari penelitian-penelitian terdahulu dengan situasi dilapangan yang terjadi di perusahaan khususnya wilayah Jawa Timur, Indonesia dan penarikan analisa hasil dengan menggunakan metode *Pattern Matching*. Tahapan analisa dengan menggunakan metode *Pattern Matching* seperti pada gambar 2 Analisa awal dilakukan dengan cara mengkonversikan data mentah wawancara dengan narasumber ke dalam Unsur Rancangan Pertanyaan yang didalamnya meliputi elemen domain, proposisi minor, dan minor yaitu, timbulnya kondisi *Workarounds* terhadap implementasi sistem ERP, jenis *Workarounds* yang terjadi pada implementasi sistem ERP, dan dampak *Workarounds* terhadap implementasi sistem ERP. Pengkonversian hasil wawancara kondisi *Workarounds* yang terjadi di Perusahaan PT. XYZ kemudian dianalisa dengan metode *Pattern Matching* sebagai dasar pembuatan kesimpulan. Dari hasil pencocokan tersebut dapat dilihat bahwa beberapa dampak *Workarounds* ditemukan sesuai dengan teori yang dijadikan sebagian acuan, namun terdapat pula dampak *Workarounds* yang tidak muncul dari penelitian-penelitian sebelumnya. Berdasarkan hal tersebut, peneliti memberikan rekomendasi secara umum mengenai gambaran baru bahwa implementasi sistem ERP mempunyai nilai yang positif pada perusahaan yang mempunyai proses bisnis perkebunan. Di samping itu, rekomendasi juga tertuang pada kontribusi di bidang keilmuan dari penelitian ini adalah dapat menambahkan referensi dan sumber informasi tentang bagaimana kondisi dapat timbul, jenis atau tipe *Workarounds* yang timbul, dampak dari *Workarounds*, dan bagaimana meminimalisir dampak *Workarounds* terhadap implementasi sistem ERP di perusahaan yang mempunyai proses bisnis di bidang perkebunan dan dapat dikembangkan lebih lanjut secara lebih detail pada masa yang akan datang. Pada kontribusi di bidang praktis penelitian ini sumbangan pemikiran yang dapat digunakan sebagai referensi bagi pihak terkait dalam mengambil alternatif kebijakan dengan cara meminimalisir dampak *Workarounds* yang bertujuan untuk peningkatan kualitas kesuksesan implementasi ERP di perusahaan. usulan peminimalisiran dampak *Workarounds* yang terjadi merupakan hasil dari wawancara, observasi, dan pengolahan informasi dari dokumen blueprint implementasi ERP perusahaan, *misfit analysis report*, *annual report* dan *sustainability report* perusahaan. Usulan tersebut yaitu melakukan kustomisasi tambahan sistem ERP terhadap proses bisnis perusahaan dan mengkonfigurasi ulang SAP *Best Practice* untuk memenuhi keinginan Perusahaan PT. XYZ. Usulan tersebut berperan agar seluruh proses bisnis yang diinginkan perusahaan dapat di akomodir oleh sistem SAP. baik secara data, prosedural, maupun aplikasi tambahan. Semua kebutuhan proses bisnis perusahaan dapat berjalan tanpa kendala hanya dengan menggunakan sistem SAP saja secara keseluruhan.

5. Kesimpulan

Adapun kesimpulan dari hasil penelitian ini dan saran yang dapat penulis berikan untuk penelitian mendatang adalah sebagai berikut

5.1. Simpulan

Penelitian ini merupakan penelitian *case study* yang dianalisa secara kualitatif. Secara keseluruhan, tiga tahapan yang dilakukan meliputi, Tahap Identifikasi Permasalahan dan Perancangan, kemudian Tahap Persiapan, Pengumpulan Data dan Analisa, yang yang terakhir adalah Tahap Analisa dan Kesimpulan. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi, dan dari dokumen perusahaan. Data wawancara di transkripsi secara manual, dianalisa dengan menggunakan metode *pattern matching*, dan ditarik hasil dan kesimpulannya pada studi kasus di Perusahaan PT. XYZ yang berlokasi di Kota Surabaya, Jawa Timur, Indonesia. Kondisi *Workarounds* yang timbul di implementasi

ERP SAP di Perusahaan PT. XYZ disebabkan oleh berbagai kendala. Kendala utama adalah ketidakcocokan antara proses bisnis Perusahaan PT. XYZ yang bergerak di bidang agribisnis perkebunan atau tanaman semusim yang mempunyai ketergantungan gejala alam seperti perubahan iklim dengan proses bisnis sistem ERP SAP yang cenderung ke perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur. Kendala lain yang memicu munculnya kondisi *Workarounds* pada implementasi ERP SAP di Perusahaan PT. XYZ antara lain, resistensi dari pengguna sistem, perbedaan cara pengoperasian, berbagai kemudahan, bahasa pengantar sistem lama yaitu Legacy dengan ERP SAP, Umur pengguna sistem mayoritas berumur 30 sampai 40 tahun dimana pengadaptasian dengan teknologi atau sistem baru yang cukup memakan waktu lebih lama, dan beberapa fitur yang diberikan oleh sistem ERP SAP tidak mengakomodir kebutuhan proses bisnis Perusahaan PT. XYZ. Beberapa *Workarounds* yang timbul pada modul ERP SAP yaitu *Workarounds Data Adjustment* pada modul *Material Management (MM)*, *Workarounds Procedural Adjustment* pada modul *Material Management (MM)*, *Workarounds Parallel Adjustment* terjadi pada modul *Material Management (MM)* dan modul *Human Capital Management (HCM)*. Dampak yang ditimbulkan dari kondisi *Workarounds* pada implementasi sistem ERP SAP di Perusahaan PT. XYZ bernilai positif yang artinya dampak yang timbul memberikan efek yang baik guna mempermudah, mempercepat, dan memberikan hasil akhir sesuai dengan keinginan perusahaan.

5.2. Saran

Hasil yang di capai dari penelitian ini belum sempurna, oleh karena itu, untuk meningkatkan hasil yang ingin dicapai maka terdapat beberapa saran yang dapat dilakukan untuk penelitian selanjutnya.

- 1) Domain yang dianalisa dalam penelitian ini mencakup penyebab timbulnya *Workarounds* dan dampak dari *Workarounds*, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan faktor lain seperti budaya organisasi dan teknologi.
- 2) Penelitian ini terbatas pada pemahaman timbulnya kondisi *Workarounds* dan dampak yang ditimbulkan dari kondisi *Workarounds*, perlu dilakukan pengujian terhadap penerapan usulan meminimalisir dampak *Workarounds* untuk peningkatan kualitas kesuksesan implementasi ERP di perusahaan.
- 3) Saran untuk perusahaan tempat studi kasus dilakukan adalah melakukan kustomisasi tambahan sistem ERP terhadap proses bisnis perusahaan dan mengkonfigurasi ulang SAP *Best Practice* untuk memenuhi keinginan Perusahaan PT. XYZ.

References

- [1] S. Singh, A. Agrawal, M. Mishra, Information technology: Past, present and future, in: Bilingual International Conference on Information Technology, 2015, pp. 14–20.
- [2] S. Matendila, P. Ogao, Enterprise resource planning (erp) system implementation: A case for user participation, in: CENTERIS 2013 - Conference on ENTERprise Information Systems / PROJMAN 2013 - International Conference on Project MANAGEMENT / HCIST 2013 - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, 2013, p. 518 – 526. doi:10.1016/j.procy.2013.12.058.
- [3] S. Candra, Erp implementation success and knowledge capability, in: International Congress on Interdisciplinary Business and Social Science 2012 (ICIBSoS 2012), 2012, p. 141 – 149. doi:10.1016/j.sbspro.2012.11.103.
- [4] L. Motiwalla, J. Thompson, Enterprise Systems for Management, 2nd Edition, Pearson Education Inc., 2012.
- [5] J. Malaurent, D. Avison, From an apparent failure to a success story: Erp in china—post implementation, International Journal of Information Management 35 (5) (2015) 643–646. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2015.06.004.
- [6] A. F. Ilymy, Evaluation of Application Material Management Modul Enterprise Resource Planning (ERP) SAP with Misfit Analysis: Case Study PT. Perkebunan Nusantara XI, Surabaya, Ph.D. thesis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, 2019 (2019).
- [7] P. K. Ananto, Evaluation of Application Material Management Modul Enterprise Resource Planning (ERP) SAP with Misfit Analysis: Case Study PT. Perkebunan Nusantara XI, Surabaya, Ph.D. thesis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, 2019 (2019).
- [8] S. Alter, Theory of workarounds, Communications of the Association for Information Systems 34 (55) (2014) 1041–1066. doi:10.17705/1CAIS.03455.
- [9] B. Azad, N. King, Situated practices of computer workarounds in a hospital medication system: A case study, in: Conference: Academy of Management Annual Meeting, 2008, pp. 1–29. doi:10.5465/AMBPP.2008.33663860.
- [10] M.-C. Boudreau, L. Seligman, Quality of use of a complex technology: A learning-based model, Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC) 17 (4) (2005) 1–22. doi:10.4018/joec.2005100101.
- [11] F. E. S. P. Resist, comply or workaround? an examination of different facets of user engagement with information systems, European Journal of Information Systems 15 (4) (2006) 345–356. doi:10.1057/palgrave.ejis.3000629.
- [12] I. Ignatiadis, J. Nandhakumar, The effect of erp system workarounds on organizational control : An interpretivist case study, Scandinavian Journal of Information Systems 21 (2) (2009) 59–90. doi:-.
- [13] J. A. Hall, Accounting Information Systems, 4th. Ed., Salemba Empat, 2011.
- [14] S. Monk, A. Clarke, C. P. Tang, MIXED COMMUNITIES LITERATURE REVIEW, Scottish Government, 2011.
- [15] J. A. O'Brien, G. M. Marakas, INTRODUCTION TO INFORMATION SYSTEMS, The McGraw-Hill Companies, Inc., 2011.
- [16] G. R. Dantes, Z. A. Hasibuan, The impact of enterprise resource planning (erp) system implementation on organization: Case study erp implementation in indonesia, IBIMA Business Review 2011 (210664) (2011) 1–10. doi:10.5171/2011.210664.
- [17] N. Dechow, J. Mouritsen, Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration, Accounting, Organizations, and Society 30 (7) (2005) 691–733. doi:10.1016/j.aos.2004.11.004.

- [18] D. M. Drum, R. Standifer, K. Bourne, Facing the consequences: Examining a workaround outcomes-based model, *Journal of Information System* 29 (3) (2015) 137–159. doi:10.2308/isis-50875.
- [19] L. Gasser, The integration of computing and routine work, *ACM Transactions on Information Systems* 4 (3) (1986) 205–225. doi:10.1145/214427.214429.
- [20] D. M. Drum, R. Standifer, K. Bourne, The impact of enterprise resource planning (erp) systems on the effectiveness of internal controls over financial reporting, *Journal of Information Systems* 25 (1) (2011) 129–157. doi:10.2308/jis.2011.25.1.129.
- [21] J. Cao, A. I. Nicolaou, S. Bhattacharya, A longitudinal examination of enterprise resource planning system post-implementation enhancements, *Journal of Information Systems* 27 (1) (2013) 13–39. doi:10.2308/isis-50398.
- [22] R. K. Yin, *Qualitative Research from Start to Finish*, Guilford Publications, Inc., 2011.
- [23] R. K. Yin, *Case Study Research Design and Methods*, Four ed., Sage Publications, Inc., 2009.
- [24] S. Sarosa, *Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar, Edisi 2, Indeks Jakarta*, 2017.
- [25] J. W. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, SAGE Publications, Inc, 2014.

Halaman ini sengaja dikosongkan