



**Analisis Strategi dan Dampak Manajemen
Perubahan Pada Implementasi Sistem ERP (Studi
Kasus di Bagian Akuntansi dan Keuangan
PT.XYZ)**



**UNIVERSITAS
RAGIL ASIH PAMUNGKAS
55123110117**

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MERCU BUANA

2025



**Analisis Strategi dan Dampak Manajemen
Perubahan Pada Implementasi Sistem ERP
(Studi Kasus di Bagian Akuntansi dan
Keuangan PT.XYZ)**

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program
Studi Magister Manajemen

RAGIL ASIH PAMUNGKAS
UNIVERSITAS
55123110117
MERCU BUANA

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MERCU BUANA

2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi serta dampak manajemen perubahan dalam implementasi sistem Enterprise Resource Planning (ERP) di divisi Akuntansi dan Keuangan PT. XYZ. ERP diadopsi untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam pengelolaan keuangan dan pelaporan perusahaan. Namun, penerapan sistem ini menghadapi berbagai tantangan, terutama dalam hal manajemen perubahan yang mempengaruhi keberhasilan implementasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi kelancaran implementasi ERP dan mengidentifikasi strategi yang diterapkan untuk mengatasi hambatan yang ada.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor utama yang menyebabkan keterlambatan dalam proses closing harian, yaitu resistensi terhadap perubahan, beban kerja yang tinggi, serta ketidaksesuaian kompetensi dan pemahaman di antara karyawan. Resistensi terhadap perubahan muncul karena kurangnya pemahaman mengenai manfaat ERP dan ketidakpastian tentang peran karyawan setelah implementasi. Beban kerja yang tinggi menjadi tantangan lain, mengingat banyaknya tugas yang harus diselesaikan selama transisi sistem. Selain itu, kesenjangan dalam kompetensi dan pemahaman mengenai penggunaan ERP memperlambat proses adaptasi sistem ini.

Selain itu, penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah strategi manajemen perubahan yang dapat meningkatkan keberhasilan implementasi ERP, antara lain peningkatan komunikasi dan sosialisasi, pelatihan berkelanjutan serta pendampingan, pengelolaan beban kerja yang lebih efektif, dan penyusunan Standard Operating Procedure (SOP) yang jelas. Peningkatan komunikasi dan sosialisasi dianggap penting untuk mengurangi resistensi dan memastikan pemahaman yang seragam di antara karyawan. Pelatihan berkelanjutan dan pendampingan membantu mempercepat adaptasi terhadap sistem ERP. Pengelolaan beban kerja yang baik serta delegasi tugas yang jelas dapat meningkatkan efisiensi operasional selama proses transisi. Penyusunan SOP yang rinci juga penting untuk memberikan pedoman yang konsisten dalam penggunaan ERP.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan implementasi ERP di PT. XYZ sangat bergantung pada pengelolaan perubahan, komunikasi yang baik dengan karyawan, serta penyediaan pelatihan dan dukungan yang memadai. Komitmen seluruh pihak terkait sangat penting untuk mencapai tujuan implementasi ERP yang efektif dan efisien.

Kata kunci: Manajemen Perubahan, *Enterprise Resource Planning* (ERP)

ABSTRACT

This study aims to analyze the strategy and impact of change management in the implementation of the Enterprise Resource Planning (ERP) system in the Accounting and Finance division of PT. XYZ. ERP was adopted to improve efficiency and accuracy in financial management and corporate reporting. However, the implementation of this system faces various challenges, especially in terms of change management that affects the success of the implementation. This study uses a qualitative approach with a case study method to explore the factors that affect the smooth implementation of ERP and identify strategies applied to overcome existing obstacles.

The results of the study revealed that there were several main factors that caused delays in the daily closing process, namely resistance to change, high workload, and mismatch of competencies and understanding among employees. Resistance to change arose due to a lack of understanding of the benefits of ERP and uncertainty about employee roles after implementation. High workload was another challenge, given the many tasks that had to be completed during the system transition. In addition, gaps in competency and understanding of ERP usage slowed down the adaptation process of this system. In addition, this study also identified a number of change management strategies that can improve the success of ERP implementation, including improved communication and socialization, ongoing training and mentoring, more effective workload management, and the development of clear Standard Operating Procedures (SOPs). Improved communication and socialization are considered important to reduce resistance and ensure a uniform understanding among employees. Ongoing training and mentoring help accelerate adaptation to the ERP system. Good workload management and clear task delegation can improve operational efficiency during the transition process. The development of detailed SOPs is also important to provide consistent guidelines in the use of ERP.

Overall, this study concludes that the success of ERP implementation in PT. XYZ is highly dependent on change management, good communication with employees, and the provision of adequate training and support. The commitment of all related parties is very important to achieve the goal of effective and efficient ERP implementation.

Keywords: *Change Management, Enterprise Resource Planning (ERP)*

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Analisis Strategi dan Dampak Manajemen Perubahan
Pada Implementasi Sistem ERP (Studi Kasus di
Bagian Akuntansi dan Keuangan PT.XYZ)

Bentuk Tesi : Penelitian/Kajian Masalah Pemasaran

Nama : Ragil Asih Pamungkas

NIM : 55123110117

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 17 Maret 2025

Mengesahkan Pembimbing,



(Dr. Tukhas Shilul Imaroh, MM)

Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis, Ketua Program Studi Magister Manajemen,



(Dr. Nurul Hidayah, M Si, Ak)



(Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM)

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini:

Judul : Analisis Strategi dan Dampak Manajemen Perubahan Pada Implementasi Sistem ERP (Studi Kasus di Bagian Akuntansi dan Keuangan PT. XYZ)

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Pemasaran

Nama : Ragil Asih Pamungkas

NIM : 55123110117

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 17 Maret 2025

merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 17 Maret 2025

Yang memberi pernyataan,



Ragil Asih Pamungkas
NIM. 55123110117

**PERNYATAAN PENGECEKAN PLAGIASI (SIMILARITY)
KARYA ILMIAH**
(SIMILARITY CHECK STATEMENT FOR SCIENTIFIC WORKS)

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh
The undersigned hereby declares that the scientific work written by

Nama /Name : RAGIL ASIH PAMUNGKAS
NIM /Student ID Number : 55123110117
Program Studi /Study program : S2 Manajemen

dengan judul:
The title:

"Analisis Strategi dan Dampak Manajemen Perubahan Pada Implementasi Sistem ERP (Studi Kasus di Bagian Akuntansi dan Keuangan PT.XYZ)"

telah dilakukan pengujian plagiasi (*similarity*) dengan sistem *Turnitin* pada tanggal:
This undergoes a plagiarism (similarity) check using the Turnitin system on the date:

10 Maret 2025

didapatkan nilai persentase sebesar:
and the similarity percentage obtained was:

6 %

Jakarta, 10 Maret 2025

**Kepala Administrasi/ Tata Usaha
FEB Universitas Mercu Buana**

(Head of FEB Administrator)



(Signature of Ahmad Faqih, S.E., M.M.)

Ahmad Faqih, S.E., M.M.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul “Analisis Strategi dan Dampak Manajemen Perubahan Pada Implementasi Sistem ERP (Studi Kasus di Bagian Akuntansi dan Keuangan PT.XYZ)”. Tesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana. Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada ibu Dr. Tukhas Shilul Imaroh, MM selaku Dosen Pembimbing Tesis yang memberikan waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan, dan nasehat-nasehat yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya Tesis ini. Penyusunan Tesis ini juga tidak terlepas dari bimbingan, bantuan dan dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin berterima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis ini terutama kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Andi Adriansyah, M.Eng, selaku Rektor Universitas Mercu Buana
2. Dr. Nurul Hidayah, M.Si, Ak, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana
3. Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM, selaku Ketua Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
4. Dr. Agus Arijano, MM, selaku ketua penguji ujian akhir Tesis, yang telah memberikan masukan yang sangat berarti untuk perbaikan Tesis ini.
5. Dr. Rosalendo Eddy Nugroho, MM, selaku dosen penguji ujian akhir Tesis, yang telah memberikan masukan dan saran agar Tesis ini menjadi lebih baik.
6. 5 narasumber yang telah bersedia menjadi responden penelitian ini, sebagai informan pendukung melalui wawancara.
7. Teristimewa untuk orang tua, keluarga, teman-teman dan orang-orang baik yang telah memberi semangat, doa dan dukungan moral serta material yang tiada henti-hentinya kepada penulis serta memberi banyak inspirasi dalam menyelesaikan Tesis ini. Penulis menyadari sebagai manusia biasa, bahwa peneliti ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Selain itu, dengan segala ketulusan dan kerendahan diri, penulis memohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kelemahan dalam Tesis ini.

Akhir kata, semoga Tesis ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Jakarta, 15 Maret 2025

Ragil Asih Pamungkas

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
PERNYATAAN SIMILARITY CHECK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Identifikasi Masalah	10
1.3 Rumusan Masalah	13
1.4 Tujuan Penelitian	14
1.5 Kontribusi Penelitian	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN RERANGKA PEMIKIRAN	17
2.1 Kajian Teori	17
2.1.1 Manajemen Operasional	17
2.1.2 Teori Kontingensi	18
2.1.3 Green Management	20
2.1.4 Enterprise Resource Planning (ERP)	22
2.1.5 Manajemen Perubahan	28
2.1.6 Resistensi terhadap Perubahan	32
2.1.7 Beban Kerja	35
2.1.8 Kompetensi	37
2.1.9 Pemahaman	41
2.1.10 Efisiensi	43
2.1.11 Efektivitas	45
2.1.12 Manajemen Risiko	47
2.2 Penelitian Terdahulu	49
2.2.1 Penelitian Terdahulu	49
2.2.2 State Of The Art	57
2.3 Rerangka Pemikiran	61
BAB III METODE PENELITIAN	63
3.1 Paradigma Penelitian	64
3.2 Design/ Strategi Penelitian	67

3.3	Definisi Konsep	69
3.4	Situasi Sosial	69
3.5	Informasi Kunci	71
3.6	Metode Sampling	73
3.7	Metode Pengumpulan Data	74
3.8	Instrumen Penelitian	78
3.9	Uji Instrumen	81
3.10	Keabsahan Data	82
3.11	Metode Analisis Data	83
3.11.1	Alur Penelitian	85
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		87
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	87
4.2	Analisis Data	90
4.3	Pembahasan	149
4.3.1	Analisis Faktor-Faktor yang Berkontribusi terhadap Keterlambatan Closing Harian	149
4.3.2	Strategi Manajemen Perubahan untuk Meningkatkan Keberhasilan Implementasi ERP	152
4.3.3	Dampak Manajemen Perubahan dan Manajemen Risiko dalam Implementasi ERP	156
BAB V IMPLIKASI MANAJERIAL, KESIMPULAN DAN SARAN		155
5.1	Implikasi Manajerial, Kesimpulan & Saran	155
5.1.1	Implikasi Manajerial	155
5.1.2	Kesimpulan	158
5.1.3	Saran	160
DAFTAR PUSTAKA		163
LAMPIRAN		137
DAFTAR RIWAYAT HIDUP		129

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu (Jurnal Internasional)	50
Tabel 2.2 Rangkuman Penelitian Terdahulu (Jurnal Nasional)	55
Tabel 2.3 <i>State of the Art</i> (SotA) Jurnal Internasional	58
Tabel 2.4 <i>State of the Art</i> (SotA) Jurnal Nasional	60
Tabel 4.2.1 Profil Informan di PT.XYZ	90
Tabel 4.2.2 Kutipan Wawancara Mengenai Resistensi Terhadap Perubahan	93
Tabel 4.2.3 Rekapitulasi Jawaban Informan Terhadap Resistensi Terhadap	
Resistensi Terhadap Perubahan	96
Tabel 4.2.4 Kutipan Wawancara Mengenai Resistensi Beban Kerja	97
Tabel 4.2.5 Rekapitulasi Jawaban Informan Terhadap Beban Kerja	102
Tabel 4.2.6 Kutipan Wawancara Mengenai Kompetensi dan Pelatihan	103
Tabel 4.2.7 Rekapitulasi Jawaban Informan Terhadap Kompetensi dan	
Pelatihan	105
Tabel 4.2.8 Kutipan Wawancara Mengenai Pemahaman dan Penggunaan	
Sistem ERP	106
Tabel 4.2.9 Rekapitulasi Jawaban Informan Terhadap Pemahaman dan	
Penggunaan Sistem ERP	107
Tabel 4.2.10 Kutipan Wawancara Mengenai Proses Closing Harian	108
Tabel 4.2.11 Rekapitulasi Jawaban Informan Terhadap Proses Closing	
Harian	110
Tabel 4.2.12 Kutipan Wawancara Mengenai Strategi Manajemen	
Perubahan	111
Tabel 4.2.13 Rekapitulasi Jawaban Informan Terhadap Strategi Manajemen	
Perubahan	113
Tabel 4.2.14 Kutipan Wawancara Mengenai Dampak Manajemen	
Perubahan	114
Tabel 4.2.15 Rekapitulasi Jawaban Informan Terhadap Dampak Manajemen	
Perubahan	115
Tabel 4.2.16 Kutipan Wawancara Mengenai Dampak Sistem ERP	116
Tabel 4.2.17 Rekapitulasi Jawaban Informan Terhadap Dampak Sistem ERP	118
Tabel 4.2.18 Kutipan Wawancara Mengenai Manajemen Risiko	119
Tabel 4.2.19 Rekapitulasi Jawaban Informan Terhadap Manajemen Risiko	122
Tabel 5.1.1 Implikasi Manajerial	155

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Closing ERP Tahun 2023	6
Gambar 1.2. Closing ERP Tahun 2024	7
Gambar 2.1. SDGs	22
Gambar 2.2. Konsep ERP	25
Gambar 2.3. ERP PT.XYZ.....	27
Gambar 2.4. Menu ERP PT.XYZ	27
Gambar 2.5. Dashboard Executive Summary ERP.....	28
Gambar 2.6. Rerangka Pemikiran	61
Gambar 3.1 Alur Penelitian.....	86
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan	89
Gambar 4.2 Proses Bisnis PT.XYZ.....	89
Gambar 4.3 Area Proyek PT.XYZ.....	90
Gambar 4.2.1 Sumber data yang telah diimpor pada NVivo 12	123
Gambar 4.2.2 Word Tree Manajemen Perubahan.....	125
Gambar 4.2.3 Persentase Manajemen Perubahan	126
Gambar 4.2.4 Word Tree Resistensi Terhadap Perubahan	127
Gambar 4.2.5 Persentase Resistensi Terhadap Perubahan.....	129
Gambar 4.2.6 Word Tree Beban Kerja	130
Gambar 4.2.7 Persentase Beban Kerja.....	131
Gambar 4.2.8 Word Tree Kompetensi dan Pelatihan	133
Gambar 4.2.9 Persentase Kompetensi dan Pelatihan	135
Gambar 4.2.10 Word Tree Pemahaman dan Penggunaan Sistem ERP	137
Gambar 4.2.11 Persentase Pemahaman dan Penggunaan Sistem ERP	139
Gambar 4.2.12 Word Tree Dampak Manajemen Perubahan & Sistem ERP.....	140
Gambar 4.2.13 Persentase Dampak Manajemen Perubahan & Sistem ERP	141
Gambar 4.2.14 Word Tree Manajemen Risiko	143
Gambar 4.2.15 Persentase Manajemen Risiko.....	145
Gambar 4.3.1 Flowchart SOP Penyusunan Laporan Keuangan Proyek	149
Gambar 4.3.2 Flowchart SOP Penyusunan Laporan Keuangan Pusat.....	150
Gambar 5.1 Instruksi Kerja ERP.....	158

LAMPIRAN

Lampiran 1 Protokol Wawancara.....	170
Lampiran 2 Transkrip Wawancara Top Manajemen Perumnas.....	172
Lampiran 3 Bukti Kegiatan Wawancara Narasumber	298
Lampiran 4 Surat Keterangan Narasumber.....	303
Lampiran 5 CV.....	308

