



**PENERAPAN MANAJEMEN PERUBAHAN PADA MANAJEMEN PROYEK ERP DI UNIVERSITAS
XYX DENGAN METODA PROSCI ADKAR**

Andri Firmansyah

Program Studi Teknik Informatika Sekolah Tinggi Teknologi Pelita Bangsa
andrifirmansyah@pelitabangsa.ac.id

Abstrak

Implementasi sebuah system IT yang besar seperti ERP di sebuah universitas membutuhkan persiapan yang matang. Selain dari manajemen proyek yang jelas dan detail, dibutuhkan juga suatu metoda yang mempersiapkan personal dan organisasi dalam menerima perubahan tersebut. ADKAR adalah salah satu metoda perubahan yang sudah dikenal dan banyak dipakai untuk di perusahaan-perusahaan.

Kata Kunci: Manajemen Perubahan, Manajemen Proyek, ADKAR

Abstract

Implementation of a large IT system such as ERP in a university requires careful preparation. Apart from clear and detailed project management, a method that prepares individuals and organizations to accept such changes is also required. ADKAR is one of the most well-known and widely used methods of change for companies.

Keywords : Change Management, Project Management, ADKAR.

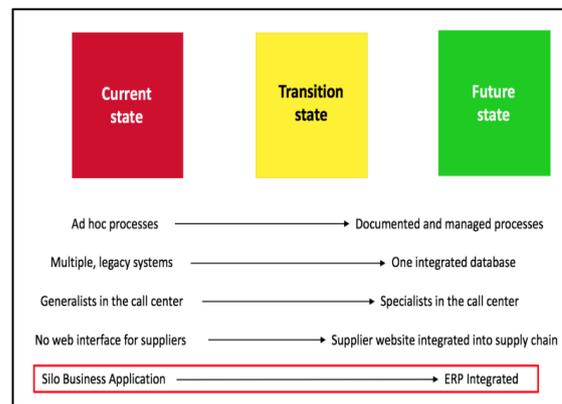
1. Pendahuluan

Ketika melakukan implementasi Software Aplikasi (ERP), seringkali jajaran manajemen dihadapkan pada respon yang kurang dikehendaki dari jajaran yang berada di bawahnya. Respon yang kurang mendukung ini harus diantisipasi dan diatasi secara proaktif sejak awal, karena apabila terlambat ditangani akan menjadi hambatan yang bisa mengakibatkan kegagalan proyek.

Change Management diperlukan tidak hanya untuk mereka yang terlibat langsung di dalam Proyek, tetapi juga bagi stakeholder di dalam organisasi. Implementasi ERP umumnya akan menyentuh hampir semua Business Process yang ada

di dalam organisasi, sehingga secara langsung dan tidak langsung, semua stakeholder akan terkena 'imbas-nya'.

2. Change Management



Gambar 1. Change Management

Pada gambar 1 diatas, salah satu contoh dari proses perubahan didalam organisasi adalah pengantian suatu sistem teknologi informasi, dari sebelumnya bersifat "silo-silo" menjadi satu kesatuan (integrated). Untuk bisa mengimplementasikan hal tersebut tidak hanya dari sisi tehnikal saja yang dipersiapkan tetapi bagaimana organisasi dan

stakeholder yang terlibat didalamnya harus dipersiapkan untuk menghadapi proses transisi tersebut.

Pada dasarnya Change Management / Manajemen Perubahan dilakukan dengan melalui beberapa tahapan antara lain :

- 1) Menimbulkan Kesadaran akan pentingnya Perubahan,
- 2) Menimbulkan minat untuk mendukung dan berpartisipasi dalam Perubahan,
- 3) Memberi pengetahuan bagaimana cara untuk berubah
- 4) Membantu dan meningkatkan Kemampuan untuk berubah
- 5) Pemantauan dan Pemantapan.

Change Management sebaiknya sudah dimulai pada tahapan Persiapan Proyek, biasanya dilakukan dalam bentuk ‘Workshop’ antara Top Management dan para pemilik bisnis proses / Business Process Owner. Pada ‘Workshop’ ini tujuan Implementasi didiskusikan dan bila perlu ‘disempurnakan’ dan diterjemahkan menjadi tujuan/objective di masing-masing unit yang dipimpin oleh para Business Process Owner tersebut. Kekhawatiran dan potensi hambatan yang dirasakan para Business Process Owner diharapkan diungkapkan dan dicarikan jalan keluarnya. Strategi, Tahapan, Media dan Jadwal untuk Change Management juga ditetapkan dalam ‘Workshop’ ini.

“Workshop” di atas sebaiknya diikuti dengan ‘Workshop’ kedua yang melibatkan Key User. Topik yang dibicarakan kurang lebih sama. Para Key User bersama-sama dengan Business Process Owner, nantinya akan berfungsi sebagai ‘Change Agent’/Agen Perubahan selama proses implementasi, sehingga penting bagi mereka untuk mengetahui tujuan proyek dan Program Change Management secara lebih mendalam.

Pada Kick Off meeting yang biasanya melibatkan anggota team (Business Process Owner, Key User) dan juga semua manajemen di dalam perusahaan, sehingga bisa dimanfaatkan untuk menyampaikan pesan akan pentingnya perubahan. Kesadaran akan adanya proyek implementasi ERP ke seluruh jajaran perusahaan bisa dilakukan dengan media banner, majalah dinding, wallpaper dikomputer atau e-Newsletter yang diterbitkan/diperbaharui secara regular.

Team Change Management akan melanjutkan tugasnya dengan melakukan serangkaian workshop lanjutan ditingkat End User, selain itu juga melakukan serangkaian evaluasi/pengamatan untuk melihat efektifitas langkah yang sudah dilakukan sebelumnya dan juga langkah korektif yang perlu dilakukan bila ternyata masih belum mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Banyak cara atau metodologi didalam mengelola manajemen perubahan. Metode Change

Management yang diterapkan dalam proyek ini adalah menggunakan metodologi ADKAR® dari Prosci. Model ADKAR® membantu untuk mengukur efektivitas proses perubahan. Kemajuan dapat diukur sampai ke tingkat individu, kesenjangan dapat didiagnosis, dan tindakan arah dari tindakan perbaikan.

Secara garis besar, Change Management yang di terapkan di Universitas XYZ terangkum dalam gambar 2 dan gambar 3.



Gambar 2. Change Management di Universitas XYZ



Gambar 3. Permasalahan yang sering dihadapi.

3. Model Manajemen Perubahan ADKAR®

ADKAR Model adalah salah satu *change management tool* yang mudah dipahami, mudah diterapkan dan sangat efektif bagi team pengelola perubahan dan *change agent*. Model ini dapat menjawab beberapa pertanyaan mendasar dalam proses perubahan

Model Adkar pertama kali diterbitkan oleh Prosci di 1998 setelah penelitian dengan lebih dari 300 perusahaan mengalami perubahan besar proyek-proyek. Model adkar dikenalkan oleh Prosci pada 2001 kepada organisasi bisnis setelah riset lebih dari 700 perusahaan yang menjalani proyek perubahan yang besar .Dan pada tahun 2006, Prosci merilis teks

lengkap pertama pada model Adkar dalam buku Jeff Hiatt. Adkar itu adalah : model untuk perubahan dalam bisnis, pemerintahan dan masyarakat. Model ini dimaksudkan untuk menjadi alat pembinaan untuk membantu pegawai melalui proses perubahan.

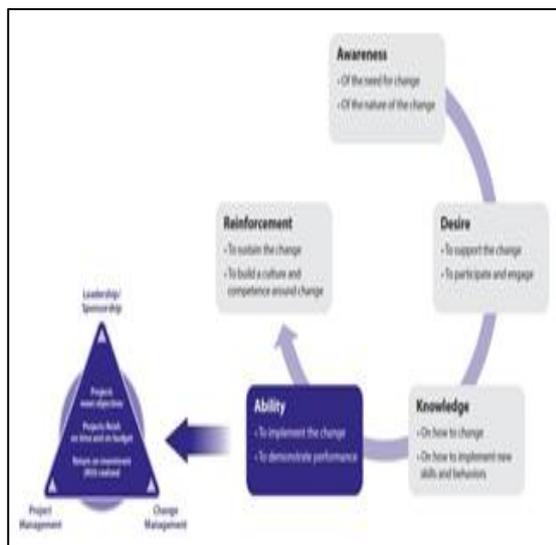


Gambar 4. Model Manajemen Perubahan ADKAR

ADKAR (gambar 4) merupakan singkatan dari Awareness, Desire, Knowledge, Ability, dan Reinforcement yang merupakan lima elemen dasar yang mendorong suatu perubahan.

Secara singkat penjelasan dari tiap-tiap elemen adkar adalah sebagai berikut:

- 1) Awareness, yaitu tahap untuk membangkitkan kesadaran pegawai terhadap perubahan yang direncanakan terjadi.
- 2) Desire, yaitu tahap dimana pegawai sudah mulai memiliki “keinginan untuk berubah” sesuai dengan rencana.
- 3) Knowledge, yaitu tahapan dimana tak hanya pegawai memahami tujuan perubahan dan pentingnya hal itu untuk perusahaan tapi juga mengetahui bagaimana menjalankannya.
- 4) Ability, yaitu tahap dimana pegawai diharapkan telah memiliki kemampuan untuk menjalankan perubahan dengan baik
- 5) Reinforcement, yaitu tahap dimana perubahan yang sudah dijalankan untuk tetap dipertahankan dan bahkan disempurnakan.



Gambar 5. Lima Elemen Dasar ADKAR

Manfaat dari model ADKAR adalah dapat digunakan sebagai berikut :

- 1) Mendiagnosa ketahanan/penolakan anggota organisasi.
- 2) Membantu transisi anggota organisasi melalui proses perubahan.
- 3) Menciptakan rencana yang sukses untuk peningkatan personal dan profesional seiring perubahan.

Mengembangkan rencana manajemen perubahan bagi anggota organisasi. Model Adkar (gambar 5) memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi mengapa perubahan tidak bekerja dan membantu organisasi mengambil langkah yang diperlukan untuk membuat perubahan sukses. Organisasi akan dapat memecah menjadi bagian-bagian mengubah, memahami di mana perubahan itu gagal dan area yang terkena dampak perubahan.

Untuk menggunakan model Adkar efektif, Organisasi perlu untuk memahami kerangka dasar untuk inisiatif perubahan. Untuk lebih detail dari pemahaman dari ADKAR, berikut ini penjelasan dari masing-masing elemen tersebut :

ADKAR - Awareness

Awareness, kesadaran yang timbul akan perlunya perubahan. Perubahan akan mudah dimengerti jika ada kesadaran yang timbul untuk menjadi lebih baik. Untuk menimbulkan kesadaran ini perlu bukti-bukti yang sangat kuat sehingga orang mau berubah baik itu hal yang positif maupun yang negatif.

Beberapa hal yang perlu disampaikan antara lain :

- 1) Kondisi saat ini dan mengapa perubahan perlu dilakukan
- 2) Apa resikonya jika perubahan tidak dilakukan
- 3) Apa visi yang hendak dicapai dengan adanya perubahan ini
- 4) Scope, tujuan, waktu, impact dan hal lain yang dibutuhkan .

ADKAR - Desire

Desire, keinginan yang kuat untuk berpartisipasi dan mendukung proses perubahan. Dalam perubahan yang dilakukan, umumnya pegawai akan terbagi menjadi beberapa kelompok yang mendukung, tidak mendukung dan status quo.

Karena itu, sangat diperlukan kemampuan untuk melihat faktor-faktor apa saja yang bisa menjadi pendorong untuk meningkatkan partisipasi pegawai dalam perubahan. Misalnya :

- (-) Ketakutan akan kehilangan pekerjaan
- (-) Ketidaknyamanan baru yang timbul
- (+) Peningkatan karir
- (+) Insentif & kompensasi yang meningkat
- (+) Kepercayaan yang lebih besar

(+) Harapan yang lebih baik

ADKAR - Knowledge

Knowledge, Pengetahuan apa saja yang diperlukan untuk melakukan perubahan. Pengetahuan adalah hal ketiga dalam ADKAR Model. Ia merujuk kepada proses pembelajaran yang timbul termasuk mengenai informasi bagaimana melakukan perubahan.

Orang perlu tahu masa depan yang bagaimana yang akan diciptakan dengan melakukan perubahan. Mereka perlu memahami dengan perubahan yang akan dilakukan apa yang berubah dan apa yang akan tetap seperti semula.

Menjawab semua pertanyaan yang timbul dengan bijak adalah kunci untuk mencegah rumor negative, karena hal ini dapat menimbulkan kesalahartian dari informasi perubahan yang dilakukan. Beberapa hal yang perlu dilakukan di tahap ini antara lain: training, diskusi, contoh dan role model dari para pemimpin di level struktural.

ADKAR - Ability

Ability, kemampuan untuk menerapkan keahlian dan perilaku yang diperlukan dalam perubahan. Mengaplikasikan kemampuan yang dimiliki adalah komponen ke empat dari ADKAR Model. Ini merepresentasikan seberapa mahir seseorang dapat menerapkan kemampuan yang diperlukan dan bertindak dengan kemampuannya itu dalam proses perubahan.

Karena bisa jadi, perubahan yang dilakukan akan menuntut perubahan cara melakukan sesuatu dalam hal:

- 1) Mengembangkan hal baru atau menggunakan kemampuan fisik yang berbeda
- 2) Melakukan pekerjaan secara berbeda dan menerapkan cara bekerja yang baru
- 3) Cara interaksi yang berbeda dengan sesama pegawai / kolega, pelanggan dan supplier.

ADKAR - Reinforcement

Reinforcement, Kekuatan untuk menjaga perubahan apa yang terjadi supaya tetap langgeng di kemudian hari. Ini adalah hal yang sangat penting dilakukan karena banyak perubahan terjadi hanya diawal-awal perubahan itu dicanangkan, namun semakin lama dijalankan semakin tidak jelas arah, tujuan dan perubahan yang hendak dicapai.

Penting sekali untuk menjaga momentum perubahan agar tidak hanya semangat diawal, namun hilang perlahan seiring dengan waktu yang berjalan.

Dari penjelasan diatas sudah tergambar bahwa pendekatan ADKAR merupakan suatu upaya mengembangkan pemahaman, kehendak, pengetahuan umum untuk berubah menuju kondisi yang lebih baik dengan diimbangi kemampuan untuk melakukan perubahan sekaligus berusaha

memelihara apa yang dihasilkan dari perubahan tersebut. Suatu perubahan akan berjalan dengan baik apabila organisasi memiliki kesadaran akan kebutuhan untuk berubah, memiliki keinginan untuk mendukung dan berpartisipasi pada proses perubahan, memiliki pengetahuan mengenai bagaimana melakukan perubahan, kemampuan untuk melakukan perubahan dan memberikan penguatan untuk keberlangsungan perubahan.

Pendekatan ADKAR merupakan suatu upaya mengembangkan pemahaman, kehendak, pengetahuan masyarakat untuk berubah menuju kondisi yang lebih baik dengan diimbangi kemampuan untuk melakukan perubahan sekaligus berusaha memelihara apa yang dihasilkan dari perubahan tersebut. Suatu perubahan akan berjalan dengan baik apabila masyarakat memiliki kesadaran akan kebutuhan untuk berubah, memiliki keinginan untuk mendukung dan berpartisipasi pada proses perubahan, memiliki pengetahuan mengenai bagaimana melakukan perubahan, kebiasaan untuk melakukan perubahan dan memberikan penguatan untuk keberlangsungan perubahan.

Kesadaran, keinginan, pengetahuan, kebiasaan dan penguatan (ADKAR) memberikan pengaruh yang berarti pada setiap tahap perubahan implementasi ERP Oracle sebagai bentuk upaya perubahan dari bentuk silo menjadi integrated. Proses perubahan implementasi ERP Oracle diawali dengan identifikasi kebutuhan untuk melaksanakan program, mendesain program, mengimplementasikan program dan monitoring dan evaluasi.

4. Change Management & Project Management

“*Change* (perubahan)” dan “*Management* (manajemen)”.

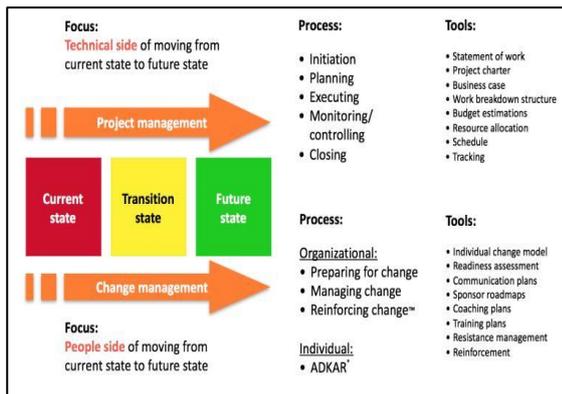
Sederhanya *change* adalah suatu upaya atau cara untuk sebuah proses atau transformasi terhadap suatu hal, sedangkan *management* adalah suatu proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan terhadap SDM di sebuah perusahaan untuk mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Febrianty, *change management* adalah sebuah upaya atau cara yang melibatkan sebuah pendekatan dilakukan secara sistematis dan terstruktur.

Pendekatan ini bisa dimanfaatkan untuk membantu individu, tim ataupun organisasi dengan menerapkan sebuah sarana, melibatkan sumber daya manusia, dan pengetahuan untuk merealisasikan sebuah perubahan dari kondisi sekarang menuju suatu kondisi yang lebih baik secara efektif dan efisien untuk memperkecil dampak negatif yang bisa ditimbulkan dari perubahan yang telah dilakukan. *Change management* juga bisa dijadikan sebuah bentuk usaha yang dilakukan untuk mengelola dampak dari perubahan yang sudah

dilakukan dalam perusahaan. Perusahaan pasti melakukan sebuah perubahan, baik perubahan kecil ataupun besar.

Change management bisa digunakan sebagai alat dan teknik untuk mengelola sumber daya manusianya untuk jauh lebih baik, dan dapat menggapai hasil yang diharapkan serta dibutuhkan. Hal ini dilakukan untuk mewujudkan sebuah perubahan secara efektif pada suatu tim, individu, atau sebuah sistem yang lebih luas.

Pada gambar 6 dibawah ini, terlihat perbedaan antara Project Management dengan Change Management. Project Management lebih menekankan kepada sisi Technical pada saat proses transisi dari kondisi saat ini ke kondisi masa yang akan datang dengan menggunakan proses : *Initiation, Planning, Executing, Monitoring/ Controlling dan Closing* serta beberapa tools bantu. Sedangkan untuk Change Management lebih menekankan kepada sisi Manusia pada saat proses transisi dari kondisi saat ini ke kondisi masa yang akan datang dengan menggunakan proses / Metode Prosci yaitu sisi Organisasi dengan 3 tahap perubahan & sisi personal dengan ADKAR.



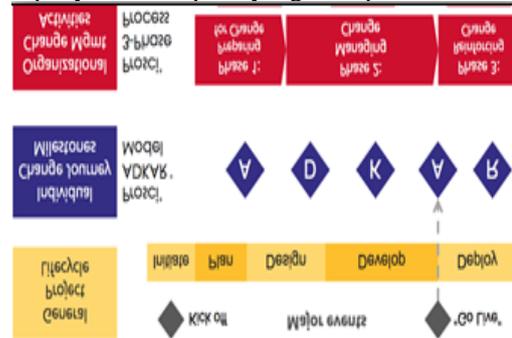
Gambar 6. Change Management



Gambar 7. Project Management

Pada Gambar 7, menurut CEO Prosci Jeff Hiatt : "Manajemen Proyek seperti membangun sebuah kapal sedangkan Manajemen Perubahan adalah proses merekrut team / krue dari kapal tersebut. Sehingga

sangatlah menjadi penting bagaimana bisa membangun sebuah kapal (implementasi proyek) jika tidak didukung oleh SDM yang sesuai dan mempunyai kemampuan yang mumpuni.



Gambar 8. Prosci ADKAR Model

Pendekatan metode change management agar sejalan dengan project management dapat dilihat pada gambar 8, untuk menyiapkan proses perubahan dari sisi Universitas XYZ dilakukan dengan melalui strategi individu / perorangan yaitu dengan Prosci ADKAR Model, sedangkan untuk organisasi dengan Prosci 3-Phase Process. Waktu dari rangkaian kegiatan dari change management disesuaikan dengan task dari project.

5. Kesimpulan

Pelaksanaan pendekatan ADKAR dalam proses implementasi ERP Oracle di Universitas XYZ tidak dengan mudah berjalan sebagaimana diharapkan. Hal ini disebabkan adanya berbagai kendala yang dapat menyebabkan kegagalan misalnya pengalaman atau sejarah yang dimiliki, keyakinan yang tidak sesuai, ketakutan yang berlebihan terhadap perubahan, biaya yang dikeluarkan sangat besar dan bahkan terdapat suatu harapan yang sangat tinggi bagi kelompok tertentu yang dianggap hanya menguntungkan pihak tertentu.

Peranan perubahan adalah sebagai berikut:

- 1) Sponsor, individu atau kelompok dengan kuasa untuk menghukum atau mensahkan proyek
- 2) Change Agents, individu atau kelompok yang bertanggung jawab untuk memfasilitasi implementasi perubahan
- 3) Targets, individu atau kelompok yang dipengaruhi oleh perubahan
- 4) Advocates, individu atau kelompok yang ingin mencapai perubahan, namun tidak memiliki kekuasaan untuk memberi hukuman.

Daftar Pustaka

[1] PROSCI, 1_ADKAR-Model-overview-eBook, © Prosci Inc.. www.prosci.com
 [3] PROSCI, 3_ADKAR-Desire-eBook, © Prosci Inc.. www.prosci.com

- [4] PROSCI, 5_ADKAR-Ability-eBook, © Prosci Inc.. www.prosci.com
- [5] PROSCI, 2_ADKAR-Awareness-eBook, © Prosci Inc.. www.prosci.com
- [6] PROSCI, 4_ADKAR-Knowledge-eBook, © Prosci Inc.. www.prosci.com
- [7] PROSCI, 6_ADKAR-Reinforcement-eBook, © Prosci Inc.. www.prosci.com
- [2] PROSCI, Training Material Change Management, © Prosci Inc.. www.prosci.com