

**KESIAPAN UNTUK BERUBAH KARYAWAN DIVISI HR PT. X
STUDI KASUS PROSES DESENTRALISASI SISTEM ERP/SAP
MODUL ORGANIZATION MANAGEMENT (OM)**

Dea Franceline dan Rayini Dahesihsari
Magister Psikologi Profesi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya
deaneline@gmail.com; rayini@gmail.com

Abstrak

Salah satu perubahan yang paling banyak diupayakan oleh organisasi saat ini adalah perubahan teknologi, seperti yang saat ini terjadi di PT. X, berupa desentralisasi pengelolaan SAP oleh unit-unit bisnisnya. Hal ini dikarenakan kurang efektifnya pengelolaan yang selama ini dilakukan secara terpusat, sehingga seringkali berjalan tidak tepat waktu. Dalam menghadapi perubahan tersebut, pihak *Corporate HR* telah mempersiapkan karyawannya dengan sosialisasi, pelatihan, dan pendampingan yang intensif. Untuk itu, pihak *Corporate HR* saat ini ingin mengetahui tingkat kesiapan karyawannya terhadap implementasi SAP yang akan diberlakukan di tiap unit (*change readiness*). Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai kesiapan untuk berubah karyawan divisi HR PT. X dalam proses desentralisasi sistem ERP/SAP modul *Organization Management (OM)*.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan populasi penelitian seluruh karyawan HR unit di PT. X yang bertanggung jawab atas pengelolaan SAP, dengan partisipan sejumlah 41 orang. Instrumen penelitian ini adalah alat ukur *Readiness for Organizational Change (ROC)* dan teknik analisis data dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa secara umum para karyawan HR menunjukkan kesiapan tergolong sedang untuk mengimplementasikan SAP modul OM di unitnya masing-masing. Secara umum, partisipan menunjukkan tingkat kesiapan yang paling rendah pada dimensi *management support*. Dari variabel unit bisnis diketahui bahwa unit bisnis SHM memiliki dimensi *personal valence* tergolong rendah. Oleh karena itu, program intervensi difokuskan untuk meningkatkan dimensi *management support* secara umum dengan program *monitoring* dan meningkatkan dimensi *personal valence* secara khusus pada unit bisnis SHM melalui *survey feedback*.

Kata kunci: kesiapan untuk berubah, desentralisasi sistem

Abstract

Change in technology is one among the most frequent change happened in an organization. PT. X now is dealing with technology change by taking a decentralization of SAP management of its business units. This changing is done due to the lack of effectiveness of centralized management, which result on delay in delivery the services. Socializations, trainings, and intensive coaching are conducted to manage the change. The purpose of this research is to describe HR unit employees' change readiness in PT. X, in regards of the decentralization process of ERP/ SAP module Organization Management (OM).

This is a quantitative research. The participants are 41 people HR unit employees in PT. X who responsible of SAP management. The measurement is Readiness for Organizational Change (ROC. The data are analysed using descriptive statistics. The result shows that generally, the HR unit employees' readiness towards the implementation of SAP OM module in each unit is categorized as moderate level with the lowest readiness on the

“management support” dimension. The business unit of SHM has low “personal valence” dimension. Hence, the intervention program focuses to improve the management support dimension by proposing a monitoring program, while to improve personal valence dimension in particular on the SHM business unit by creating survey feedback.

Keywords: change readiness, system decentralization

Dalam era globalisasi dimana informasi dan teknologi berkembang secara cepat, perubahan menjadi suatu hal yang tidak dapat dihindari oleh setiap organisasi. Organisasi perlu membuat inovasi dan strategi bisnis yang tepat untuk menjawab kebutuhan pasar, sehingga dapat tetap bertahan di tengah lingkungan bisnis yang kompetitif. Dalam beberapa literatur (Gagnon & Dragon, 1998; Lai, 2008; Cummings & Worley, 2009), dikatakan bahwa salah satu perubahan yang paling banyak dan cepat terjadi di organisasi adalah perubahan teknologi. Hal ini dikarenakan teknologi menjadi instrumen utama dalam meningkatkan produktivitas organisasi, sehingga perusahaan rela menginvestasikan sejumlah besar uang untuk mengimplementasikan berbagai teknologi tersebut (Gagnon & Dragon, 1998). Akan tetapi, pada saat yang bersamaan perubahan teknologi yang semestinya membawa keuntungan bagi organisasi, kerap kali juga mengalami tantangan dalam pengimplementasiannya, sehingga setengah dari proyek perubahan teknologi mengalami kegagalan (Adam & O’Doherty, dalam Lai, 2008). Kailash dan Thomas (dalam Al-Ameri, 2013) berpendapat bahwa mengadopsi teknologi baru merupakan tugas yang menantang untuk organisasi karena mengubah desain pekerjaan, peran, serta tanggung jawab karyawan, sehingga dapat membawa konsekuensi negatif bagi karyawan.

Hal inilah yang menjadi perhatian dari PT. X yang saat ini akan mengimplementasikan perubahan pengelolaan *System Application and Product* (SAP) di dalam proses kerjanya. SAP adalah sebuah perangkat lunak yang

merupakan salah satu contoh dari sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP), dimana sistem ini mengintegrasikan fungsi-fungsi bisnis dan data ke dalam sebuah sistem tunggal untuk dipergunakan di dalam perusahaan (Seo, 2013). Dengan adanya integrasi tersebut, maka unit-unit bisnis yang ada di sebuah organisasi dapat bekerja sama secara efektif. Di PT. X, perubahan yang terjadi adalah desentralisasi pengelolaan SAP, khususnya untuk modul *Organization Management* (OM). Modul *Organization Management* digunakan untuk mengelola perubahan-perubahan yang terjadi di lingkup organisasi, misalnya ketika ada organisasi yang baru dibentuk atau sebaliknya ada organisasi yang dihilangkan, ketika ada promosi, rotasi, atau demosi karyawan.

Pada awalnya, sejak PT. X pertama kali menggunakan aplikasi SAP pada tahun 2009, SAP di masing-masing unit dikelola secara terpusat oleh bagian *Human Resource Information System* (HRIS) yang berada di kantor pusat PT. X. Tujuannya adalah agar ada standarisasi antar industri atau unit di PT. X, misalnya dalam hal penamaan jabatan. Namun, seiring berjalannya waktu, proses seperti ini dirasa tidak efektif karena prosesnya menjadi panjang dan waktu yang dihabiskan menjadi jauh lebih lama dari yang seharusnya, yaitu dari 14 hari menjadi kurang lebih 30 hari dan bahkan lebih. Hal ini dikarenakan bagian HRIS harus melakukan analisis data-data yang diberikan oleh para unit bisnis secara satu per satu. Belum lagi, apabila bagian HRIS menemukan kesalahan data atau data yang kurang lengkap, maka mereka harus kembali melakukan validasi kepada pihak HR unit hingga mendapat data-data yang

seharusnya. Akibatnya, perubahan yang terjadi di lapangan seringkali tidak diikuti dengan perubahan di sistem secara cepat, sehingga penundaan ini dapat mengganggu pengelolaan pembayaran gaji dan keuntungan karyawan pada saat perubahan itu terjadi. Dengan melihat pada proses yang saat ini kurang berjalan secara efektif, maka manajemen PT. X memutuskan untuk menerapkan kebijakan baru terkait pengelolaan SAP unit, yaitu dengan melakukan desentralisasi pengelolaan SAP. Hal ini berarti SAP akan dikelola secara mandiri oleh masing-masing unit, sehingga diharapkan dengan kebijakan ini proses pemutakhiran data dapat dikerjakan secara lebih cepat.

Dalam rangka pengimplementasian kebijakan baru tersebut, pihak CHR telah melakukan beberapa upaya secara berkesinambungan untuk mempersiapkan para karyawan unit bisnis menghadapi perubahan, misalnya dengan melakukan sosialisasi ke unit-unit bisnis di PT. X dan juga mengadakan pelatihan teknis serta pendampingan. Meskipun pada dasarnya penggunaan sistem SAP bukan merupakan hal baru bagi karyawan di unit bisnis PT. X, namun saat pihak CHR melakukan sosialisasi ke unit-unit bisnis, ternyata diketahui bahwa terdapat beberapa unit yang masih keberatan untuk dilakukan perubahan pengelolaan tersebut karena khawatir akan menambah beban pekerjaan mereka (Komunikasi pribadi, 2014). Selain itu, sebelum sistem SAP ini dapat benar-benar diimplementasikan oleh para unit, perlu dilakukan beberapa proses penyesuaian, seperti penyesuaian alur kerja dan komunikasi di internal unit, sehingga proses persiapan ini juga dipandang menyusahkan para karyawan unit tersebut (Komunikasi pribadi, 2014). Adanya anggapan para karyawan unit bahwa desentralisasi SAP ini akan memberatkan mereka mungkin dapat disebabkan karena mereka belum merasa perubahan tersebut akan memberikan keuntungan (*personal valence*) bagi mereka atau bisa juga dikarenakan mereka

mungkin belum merasa perubahan yang diajukan oleh pihak CHR sebagai sesuatu yang penting untuk dilakukan (*appropriateness*).

Hal lain yang juga menjadi kekhawatiran beberapa karyawan unit bisnis adalah terkait dengan tanggung jawab baru yang harus diemban oleh HR unit. Para karyawan unit tersebut merasa khawatir apabila nantinya melakukan kesalahan dalam proses pemutakhiran data perubahan organisasi yang dapat berakibat pada kekacauan sistem (Komunikasi pribadi, 2014). Di sini terlihat bahwa para karyawan unit belum merasa yakin bahwa mereka mampu menjalankan program SAP ini secara mandiri atau dengan kata lain masih memiliki *self-efficacy* yang tergolong rendah.

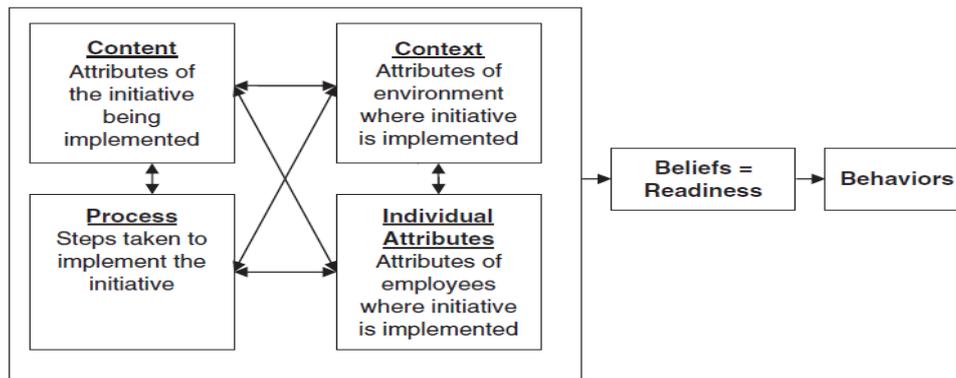
Menyikapi berbagai kekhawatiran yang dirasakan oleh para karyawan unit bisnis pada saat sosialisasi berlangsung, pihak CHR kemudian memperlengkapi para karyawan tersebut dengan memberikan pelatihan teknis mengenai cara pengoperasian SAP. Pelatihan dilakukan di sepanjang bulan Oktober hingga Desember 2014 ke masing-masing unit secara personal agar para karyawan unit dapat memahami SAP secara lebih mendalam. Setelah pelatihan selesai diberikan, pihak CHR selanjutnya memberikan pendampingan kepada masing-masing unit dalam mengoperasikan SAP di unit kerja mereka. Dalam proses pendampingan ini, pihak CHR memonitoring unit-unit bisnis tersebut secara lebih intensif dalam mengoperasikan SAP, sehingga ketika unit bisnis mengalami kesulitan, mereka dapat langsung berkonsultasi dengan pihak CHR. Dengan adanya berbagai upaya yang telah dilakukan oleh pihak CHR tersebut, maka pihak CHR saat ini ingin mengetahui tingkat kesiapan karyawan terhadap kebijakan desentralisasi SAP.

Di samping itu, alasan mengapa pihak CHR ingin memetakan kesiapan para karyawan unit dalam menghadapi perubahan ini adalah adanya pengalaman

negatif terkait implementasi teknologi yang pernah berlangsung di PT. X (Komunikasi pribadi, 2014). Implementasi teknologi yang kurang berjalan mulus terjadi sebagai akibat dari kurang efektifnya pengelolaan perubahan yang dilakukan, misalnya ketika PT. X pertama kali menerapkan aplikasi SAP pada tahun 2009 di bagian CHR. Saat itu pihak CHR merasa belum melakukan upaya optimal untuk mengelola implementasi SAP dengan baik, sehingga pada saat sistem ini dijalankan, banyak karyawannya mengalami kebingungan dan kesulitan dalam mengoperasikannya (Komunikasi pribadi, 2014). Contoh lain adalah ketika PT. X akan menerapkan aplikasi *Applicant Tracking System* (ATS) pada proses rekrutmen di tahun 2013. ATS merupakan aplikasi *e-recruitment* yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas proses rekrutmen di PT. X. Namun, pada pelaksanaannya, tidak semua rekruter memanfaatkan aplikasi ini dan lebih memilih untuk tetap menggunakan cara-cara tradisional atau melakukan proses rekrutmen secara manual. Hal ini mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian yang cukup besar, terkait dengan investasi yang telah dikeluarkan oleh perusahaan untuk mengimplementasikan aplikasi ini. Adanya pengalaman terhadap kegagalan implementasi teknologi di masa lalu ini turut membuat PT. X menjadi waspada ketika akan menerapkan kebijakan desentralisasi SAP. Untuk mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan di masa depan, pihak PT. X ingin terlebih dahulu memetakan dan mengelola kesiapan dari para karyawannya

terlebih dahulu dalam menghadapi perubahan. Sebagaimana dikatakan oleh Armenakis, Harris, dan Mossholder (1993), memastikan kesiapan dan kapasitas organisasi untuk mengadopsi perubahan merupakan salah satu faktor paling penting dalam mempengaruhi inisiatif individu untuk melakukan perubahan dan mengatasi potensi kegagalan perubahan. Dengan demikian, karyawan yang bersedia dan siap mengadopsi perubahan akan dapat mengurangi kemungkinan kegagalan dalam menerapkan perubahan.

Armenakis, Harris, dan Mossholder (1993) mendefinisikan kesiapan untuk berubah sebagai keyakinan, sikap, dan intensi individu yang mengarah pada dukungan terhadap perubahan. Sejalan dengan itu, Holt, Armenakis, Feild, & Harris (2007) mendefinisikan kesiapan untuk berubah sebagai suatu sikap komprehensif yang dipengaruhi secara simultan oleh konten/isi perubahan (apa yang diubah), proses perubahan (bagaimana perubahan itu dilaksanakan), konteks perubahan (keadaan di mana perubahan itu terjadi), dan atribut individu (karakteristik mereka yang diminta untuk berubah) yang secara bersama terefleksikan ke dalam aspek kognitif maupun emosional individu untuk menunjukkan sejauh mana individu cenderung menerima, menganut, dan mengadopsi perubahan yang dipersiapkan untuk mengganti kondisi saat ini. Berikut adalah kerangka teori Holt, dkk. (2007) mengenai hubungan keempat faktor yang berinteraksi menjadi keyakinan terhadap kesiapan untuk berubah:



Gambar 1. Hubungan antara Konten, Proses, Konteks, dan Atribut Individu terhadap Kesiapan untuk Berubah (Holt, dkk., 2007)

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, Holt, dkk. (2007) mengembangkan empat aspek/dimensi yang penting dalam menentukan kesiapan seseorang untuk berubah, yaitu *appropriateness*, *management support*, *change efficacy*, dan *personal valence*. Berikut penjelasan mengenai keempat dimensi tersebut:

1. *Appropriateness*

Dimensi ini menjelaskan tentang keyakinan individu bahwa perubahan yang diajukan akan tepat bagi organisasi atau menjawab kebutuhan organisasi. Harrison (dalam Armenakis, Bernerth, Pitts, & Walker, 2007) menyatakan bahwa banyak manajer yang memilih intervensi terhadap perubahan organisasi tidak disesuaikan dengan situasi mereka sendiri, tetapi lebih mengikuti contoh keberhasilan manajer lain. Hal ini akan membuat proses *buy-in* karyawan terhadap perubahan tidak berjalan dengan baik.

2. *Change Efficacy*

Dimensi ini menjelaskan tentang rasa kepercayaan diri individu maupun kelompok, bahwa dirinya akan mampu mengimplementasikan perubahan dengan baik. Penelitian yang dilakukan oleh Bandura (dalam Armenakis, dkk., 2007)

menunjukkan bahwa pada umumnya individu menghindari kegiatan yang mereka anggap melebihi kemampuan mereka. Oleh karena itu, karyawan harus meyakini bahwa mereka mampu menampilkan perilaku baru yang dituntut oleh perubahan. Jika tidak, hasilnya mungkin akan kurang optimal seperti yang diharapkan.

3. *Management Support*

Dimensi ini menjelaskan apakah karyawan mempersepsi adanya dukungan dari pimpinan/manajemen organisasi dalam menyukseskan perubahan. Individu atau penerima perubahan akan mempertimbangkan integritas dari pimpinan organisasi, dan apabila individu merasa bahwa dukungan untuk perubahan tidak memadai, maka hal itu dapat mempengaruhi penerimaan terhadap perubahan tersebut.

4. *Personal Valence*

Dimensi ini menjelaskan tentang manfaat yang dirasakan oleh individu apabila dirinya mengimplementasikan perubahan yang diajukan perusahaan. *Personal valence* ini dapat menjadi daya tarik (dari perspektif penerima perubahan) terkait dengan hasil yang dirasakan dari perubahan yang terjadi. Bandura (dalam

Armenakis, dkk., 2007) menekankan pentingnya *valence* intrinsik dalam proses perubahan organisasi.

Berdasarkan seluruh pemaparan di atas, maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui gambaran kesiapan karyawan divisi HR unit di PT. X dalam proses desentralisasi sistem ERP/SAP modul *Organization Management* (OM) berdasarkan keempat dimensi kesiapan untuk berubah yang dikemukakan oleh Holt, dkk. (2007). Selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk melihat ada atau tidaknya perbedaan kesiapan yang signifikan antar variabel demografis karyawan divisi HR unit PT. X dalam mengimplementasikan ERP/SAP modul OM. Diharapkan dari hasil penelitian ini, akan diketahui baik gambaran umum, maupun juga gambaran rinci dari aspek-aspek kesiapan untuk berubah, sehingga dapat dilakukan intervensi yang tepat untuk mendukung kesiapan karyawan dalam mengimplementasikan SAP modul OM tersebut. Penelitian ini melibatkan seluruh karyawan Divisi HR di unit-unit PT. X yang bertanggung jawab atas pengelolaan SAP, agar data yang diperoleh dapat benar-benar mencerminkan kondisi aktual organisasi.

METODE

Partisipan Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Divisi HR yang bertanggung jawab atas pengelolaan ERP/SAP modul OM di PT. X. Jumlah populasi penelitian ini adalah 51 orang yang mewakili 15 unit di PT. X yang telah menggunakan sistem ERP/SAP modul OM di dalam pekerjaannya. Dikarenakan jumlah populasi yang tergolong tidak terlalu besar, maka peneliti menggunakan seluruh populasi sebagai partisipan penelitian. Namun, jumlah karyawan yang pada akhirnya berpartisipasi dalam

penelitian ini adalah 41 orang, atau 80% dari total populasi yang ditargetkan.

Variabel Penelitian

Variabel yang diukur dalam penelitian ini adalah kesiapan karyawan Divisi HR PT. X dalam menghadapi perubahan pengelolaan ERP/SAP modul OM. Kesiapan untuk berubah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sebuah sikap yang komprehensif yang dipengaruhi secara simultan oleh konten (hal apa yang mengalami perubahan), proses (bagaimana perubahan itu diterapkan), konteks (situasi atau keadaan dimana perubahan itu terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) (Holt, dkk., 2007). Terdapat empat dimensi kesiapan untuk berubah berdasarkan Holt, dkk. (2007), yaitu:

1. *Appropriateness*: keyakinan individu bahwa perubahan yang diajukan adalah tepat dan dapat menjawab kebutuhan organisasi.
2. *Change efficacy*: keyakinan individu bahwa mereka dapat menunjukkan performa yang baik dan sukses ketika perubahan diimplementasikan.
3. *Management support*: persepsi dan perasaan individu terhadap dukungan yang diberikan pihak manajemen terhadap perubahan yang berlangsung.
4. *Personal valence*: perasaan individu mengenai kegunaan atau manfaat personal yang dapat mereka peroleh dari perubahan yang terjadi.

Instrumen Penelitian

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur kesiapan karyawan Divisi HR PT. X untuk berubah dikembangkan oleh Holt, dkk. (2007) dan telah diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia oleh Oktaviany (2012). Alat ukur *Readiness for Organizational Change* (ROC) terdiri atas 29 pernyataan yang mewakili keempat dimensi kesiapan untuk berubah dengan

rentang pilihan jawaban 1-4. Para responden diminta untuk memilih derajat persetujuannya atas setiap pernyataan yang ada. Berikut merupakan sebaran *item* pada masing-masing dimensi alat ukur ROC versi bahasa Indonesia:

Tabel 1: Sebaran Nomor Item pada Setiap Dimensi ROC

Dimensi	No Item
<i>Appropriateness</i>	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25
<i>Change Efficacy</i>	2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 29
<i>Management Support</i>	3, 7, 11, 15, 19, 23, 27
<i>Personal Valence</i>	4, 8, 12, 16, 20, 24, 28

Skor yang didapat dari keempat dimensi tersebut dapat dijumlahkan untuk melihat tingkat kesiapan individu dalam menghadapi perubahan. Semakin tinggi skor total individu, maka dapat dikatakan ia cenderung siap untuk menerima perubahan, dan sebaliknya semakin rendah skor total individu, dapat dikatakan ia cenderung belum siap untuk menerima perubahan.

Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur ROC

Pada penelitian ini, uji reliabilitas dan validitas alat ukur ROC dilakukan bersamaan dengan pada saat pengambilan data dilakukan. Hal ini dikarenakan jumlah populasi yang terbatas, sehingga uji reliabilitas dan validitas tidak memungkinkan untuk dilakukan pada saat *try out* di PT. X, serta keterbatasan peneliti sehingga *try out* tidak dapat dilakukan pada responden yang memiliki karakteristik serupa di perusahaan lain. Selain itu, sudah ada pengujian psikometrik sebelumnya yang membuktikan bahwa alat ukur ROC ini valid dan reliabel, yaitu pengujian yang dilakukan oleh Oktaviany (2012) dengan skor reliabilitas sebesar 0.846 dan skor validitas di atas 0.3. Pada penelitian ini, uji reliabilitas dan validitas dilakukan karena alat ukur ROC yang digunakan pada

penelitian ini telah disesuaikan dengan konteks perubahan yang terjadi di perusahaan tempat pengambilan data dilakukan.

Sebelum melakukan uji validitas, pertama-tama peneliti menguji apakah item-item dalam alat ukur ROC sudah jelas dan dapat dipahami dengan baik oleh para partisipan nantinya. Proses yang dilakukan adalah meminta pendapat dari *expert judgement* mengenai keterbacaan dari item-item yang ada dengan disesuaikan pada konteks organisasi, yaitu kepada Bapak Arki Sudito, selaku *Organization Management Manager* Divisi *Corporate Human Resource* di PT. X.

Selanjutnya, uji validitas alat ukur ROC dilakukan pada saat pengambilan data, yaitu uji *construct validity* dengan menggunakan teknik *internal consistency*. *Construct validity* dilakukan untuk mengetahui apakah item-item dalam alat ukur mengukur suatu konstruk yang sama atau tidak. Item-item pada alat ukur ROC ini dikatakan memiliki *internal consistency* yang baik apabila nilai koefisien korelasinya lebih besar dari 0.30 berdasarkan *r* tabel dengan $N = 41$ (Gravetter & Wallnau, 2007). Berikut hasil uji *internal consistency* yang dilakukan:

Tabel 2: Hasil Uji Internal Consistency Alat Ukur ROC

No. Item	Item-Total Statistics	
	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	.370	.895
Item2	.449	.893
Item3	.532	.891
Item4	.670	.890
Item5	.533	.892
Item6	.529	.892
Item7	.584	.891
Item8	.537	.892
Item9	.272	.899
Item10	.517	.892
Item11	.442	.893
Item12	.272	.897
Item13	.604	.891
Item14	.670	.890
Item15	.592	.890

Item16	.348	.895
Item17	.402	.894
Item18	.604	.892
Item19	.388	.895
Item20	.306	.897
Item21	.532	.892
Item22	.337	.897
Item23	.432	.894
Item24	.681	.888
Item25	.637	.890
Item26	.355	.895
Item27	.329	.895
Item28	.341	.896
Item29	.511	.892

Berdasarkan hasil uji validitas konstruk, terdapat dua item yang memiliki *internal consistency* rendah atau yang koefisien korelasinya di bawah 0.30, yaitu item nomor 9 dan 12. Hal ini menunjukkan bahwa kedua item tersebut tidak mengukur konstruk yang sama dengan item-item lainnya, sehingga kedua item tersebut dieliminasi dalam pengolahan data selanjutnya.

Setelah kedua item tersebut dieliminasi, peneliti melakukan analisa statistik berikutnya berupa uji reliabilitas, dimana item-item yang diolah pada uji reliabilitas ini merupakan item-item yang sudah terbukti valid. Uji reliabilitas alat ukur ROC dilakukan dengan menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*. Menurut Kaplan & Sacuzzo (1982), nilai koefisien reliabilitas minimal untuk *basic research* adalah sebesar 0.7. Berikut merupakan hasil uji reliabilitas alat ukur ROC beserta reliabilitas dimensi-dimensinya:

Tabel 3: Hasil Uji Reliabilitas Alat Ukur ROC dan Dimensi-Dimensinya

Dimensi	Koefisien Alpha
ROC	0.899
<i>Appropriateness</i>	0.722
<i>Change Efficacy</i>	0.813
<i>Management Support</i>	0.755
<i>Personal Valence</i>	0.617

Dari hasil uji reliabilitas di atas, dapat disimpulkan bahwa alat ukur ROC dan dimensi-dimensinya memiliki

reliabilitas yang baik karena memiliki koefisien reliabilitas di atas 0.7. Dimensi *Personal Valence* memiliki nilai reliabilitas sedikit di bawah standar minimal yang ditetapkan Kaplan & Sacuzzo (1982), yaitu sebesar 0.617. Namun, dimensi ini masih dapat digolongkan memiliki reliabilitas yang cukup dengan menggunakan standar yang dikemukakan Nunnaly (1970), dimana reliabilitas alat ukur dikatakan cukup baik jika memiliki koefisien reliabilitas lebih dari 0.60. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa alat ukur ROC yang akan digunakan pada penelitian ini reliabel atau mampu untuk membuat partisipan merespon item secara konsisten.

Teknik Analisa Data

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini ialah statistik deskriptif. Statistik deskriptif digunakan untuk melihat gambaran umum kesiapan karyawan Divisi HR di PT. X dalam mengimplementasi ERP/SAP modul OM, baik secara keseluruhan maupun pada masing-masing dimensinya. Untuk dapat mengidentifikasi dimensi atau aspek perubahan apa saja yang sudah baik dan yang masih perlu ditingkatkan, maka perlu dilakukan perbandingan skor antar kelompok sampel berdasarkan data demografis yang ada pada setiap dimensi tersebut. Karena tiap dimensi perubahan terdiri atas jumlah item yang berbeda-beda, maka peneliti terlebih dahulu akan mengkonversi skor individu ke dalam skor standar dengan menggunakan z-score.

Sementara itu, dilakukan pula uji beda antar skor kelompok sampel berdasarkan data demografis yang ada, agar dapat diketahui apakah ada perbedaan kesiapan karyawan untuk berubah pada kelompok-kelompok sampel tersebut, baik secara keseluruhan maupun pada tiap dimensinya. Teknik uji beda yang digunakan adalah *independent sample t-test* untuk uji beda dua kelompok sampel dan ANOVA One-Way untuk uji beda lebih dari dua kelompok sampel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Responden Penelitian

Dalam penelitian ini, jumlah karyawan divisi *Human Resource* (HR) yang menjadi partisipan adalah 41 orang. Jumlah tersebut merupakan 80% dari total populasi yang ditargetkan, yaitu sebanyak 51 orang. Sejumlah 10 orang karyawan tidak ikut serta dalam penelitian ini karena berbagai hambatan yang terjadi pada saat pengambilan data dilakukan, antara lain dikarenakan sedang dinas ke luar kota, dan alasan kesibukan kerja lainnya. Seluruh responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini berasal dari 15 unit bisnis di PT. X yang telah menggunakan *System Application and Product* (SAP), khususnya untuk modul *Organization Management* (OM) dan memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan SAP modul OM tersebut. Ke-15 unit bisnis tersebut dapat digolongkan lagi ke dalam sembilan grup unit bisnis.

Berikut merupakan data demografi partisipan penelitian yang dikelompokkan berdasarkan variabel demografis yang ada:

Tabel 4: Data Demografis Responden Penelitian

Demografi	Kelompok	<i>n</i>	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	22	54%
	Perempuan	19	46%
Usia	<30	26	64%
	30-34	7	17%
	35-39	3	7%
	>40	5	12%
Masa kerja	0-5 tahun	29	71%
	6-10 tahun	5	12%
	11-15 tahun	5	12%
	16-20 tahun	2	5%
Pendidikan	SMA	2	5%
	D3	4	10%
	S1	29	71%
	S2	6	14%
Jabatan	Staf	36	88%
	Manajer	5	12%

Analisa dan Hasil Pengolahan Data Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan terhadap seluruh data kuantitatif yang diperoleh dari kuesioner *Readiness for Organisational Change* (ROC) untuk mengetahui apakah data penelitian tersebut terdistribusi secara normal atau tidak. Berdasarkan hasil uji normalitas yang dilakukan pada 41 partisipan, diperoleh nilai signifikansi atau *p-value* alat ukur ROC (0.013) lebih kecil dari 0.05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data-data dari alat ukur ROC pada penelitian ini tidak terdistribusi secara normal. Hal ini mungkin dapat disebabkan karena adanya beberapa responden yang memiliki nilai ekstrim dalam kuesioner ini. Oleh karena itu, peneliti mengeliminasi skor-skor ekstrim tersebut agar diperoleh persebaran data secara normal. Terdapat dua subyek yang memiliki skor ekstrim yang kemudian dieliminasi oleh peneliti, yaitu subyek nomor 26 dan 27. Pembahasan mengenai nilai ekstrim secara lebih lengkap akan dilakukan pada bagian diskusi. Selanjutnya, peneliti melakukan perhitungan uji normalitas kembali dan berikut merupakan hasil uji normalitas alat ukur ROC yang dilakukan pada 39 subyek dengan menggunakan teknik perhitungan statistik Kolmogorov-Smirnov pada program SPSS 17.0:

Tabel 5: Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
N			39
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		80.2821
	Std. Deviation		4.07139
	Most Extreme Differences	Absolute	.199
	Positive	.199	
	Negative	-.171	
Kolmogorov-Smirnov Z			1.244
Asymp. Sig. (2-tailed)			.090

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel di atas yang dilakukan pada 39 subyek, diperoleh nilai signifikansi atau *p-*

value alat ukur ROC (0.090) lebih besar dari 0.05. Dengan demikian, proses analisa statistik selanjutnya dilakukan dengan menggunakan statistik parametrik.

Gambaran Umum Kesiapan Karyawan untuk Mengimplementasikan SAP Modul OM

Kesiapan karyawan PT. X untuk mengimplementasikan sistem SAP modul OM dapat dilihat dari skor rata-rata mereka pada alat ukur ROC, baik skor rata-rata keseluruhan maupun skor rata-rata pada setiap dimensinya. Untuk dapat melihat perbandingan skor rata-rata antar dimensi tersebut, maka terlebih dahulu akan dilakukan standarisasi terhadap skor mentah yang diperoleh. Skor mentah yang ada akan dikonversikan ke dalam skor standar dengan menggunakan *z-score*. Hal ini dikarenakan masing-masing dimensi terdiri atas item yang berbeda-beda jumlahnya, sehingga setiap dimensi itu tidak dapat langsung dibandingkan satu sama lain. Selanjutnya, hasil perhitungan *z-score* yang diperoleh akan dikonversi lagi ke dalam bentuk skor standar lain, yaitu *t-score* agar dapat dilakukan pengkategorisasian tingkat kesiapan karyawan, untuk membedakan responden yang memiliki skor tinggi, sedang, dan rendah. Berikut merupakan kategorisasi skor standar responden pada alat ukur ROC dan dimensi-dimensinya.

Tabel 6: Kategorisasi Skor Standar (*t-score*)

<i>t-score</i>	Kategori
10-39	Rendah
40-60	Sedang
61-90	Tinggi

Peneliti mengkonversikan skor rata-rata kesiapan untuk berubah dan dimensi-dimensinya ke dalam skor standar *t-score*. Berikut merupakan hasil konversi skor rata-rata kesiapan karyawan dan dimensi-dimensinya dalam bentuk *t-score*:

Tabel 7: Skor Standar Kesiapan untuk Berubah dan Dimensi-Dimensinya

Konstruk	Mean <i>t-score</i>	Rentang skor
Kesiapan untuk berubah	52.45122	10-90
Dimensi	Mean <i>t-score</i>	Rentang skor
<i>Appropriateness</i>	54.71463	
<i>Change Efficacy</i>	55.20488	
<i>Management Support</i>	54.00976	10-90
<i>Personal Valence</i>	54.09024	

Dari tabel skor rata-rata di atas dapat diketahui bahwa kesiapan karyawan divisi HR dalam mengimplementasikan SAP modul OM tergolong moderat/sedang. Hal ini terlihat dari skor rata-rata/mean alat ukur ROC sebesar 52.45122 yang berada di atas mean teori sebesar 50.00. Dengan demikian, secara umum karyawan divisi HR di PT. X dapat dikatakan cukup siap untuk mengimplementasikan SAP modul OM di dalam pekerjaan mereka. Hal serupa juga berlaku pada setiap dimensi dari alat ukur ROC. Dari tabel di atas, terlihat bahwa secara umum skor rata-rata setiap dimensi juga berada di atas mean, dimana skor rata-rata paling tinggi ada di dimensi *change efficacy* (sebesar 55.20488), kemudian diikuti oleh dimensi *appropriateness* (sebesar 54.71463), dimensi *personal valence* (sebesar 54.09024), dan terakhir dimensi *management support* (sebesar 54.00976). Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa secara umum: (1) para karyawan divisi HR memiliki keyakinan akan mampu menjalankan perannya ketika implementasi SAP modul OM ini diterapkan, (2) karyawan divisi HR di PT. X melihat bahwa perubahan sistem, dalam hal ini implementasi SAP modul OM merupakan langkah yang tepat dilakukan oleh perusahaan dan sesuai untuk menjawab kebutuhan perusahaan, (3) implementasi SAP modul OM ini akan membawa manfaat bagi mereka, serta (4)

mereka melihat pihak manajemen perusahaan telah menunjukkan dukungan yang diperlukan serta berkomitmen dalam mengimplementasikan SAP modul OM ini.

Dengan melihat data-data di atas, baik skor total maupun dimensinya, maka dapat dikatakan bahwa pada umumnya para karyawan divisi HR menunjukkan kesiapan untuk mengimplementasikan SAP modul OM. Namun, tingkat kesiapan karyawan tersebut masih dapat diupayakan untuk ditingkatkan agar proses perubahan dapat berlangsung secara lebih lancar, yaitu dengan cara memberikan intervensi yang tepat, khususnya pada aspek atau dimensi yang dinilai yang tergolong lebih rendah dibandingkan dengan dimensi lain pada tingkat kesiapan karyawan untuk berubah. Sebagai contoh, intervensi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kesiapan karyawan divisi HR ini adalah dengan membangun rasa percaya akan adanya dukungan dari atasan atau pihak manajemen perusahaan kepada para karyawan divisi HR tersebut (aspek *management support*) dan juga menunjukkan kegunaan yang dapat mereka peroleh dari implemmentasi SAP modul OM ini di pekerjaan mereka (aspek *personal valence*).

Persentase Responden dengan Kesiapan untuk Berubah

Selain dilihat dari skor rata-rata alat ukur ROC dan dimensi-dimensinya, kesiapan karyawan divisi HR dalam mengimplementasikan SAP modul OM juga dapat dilihat dari persentase karyawan yang memiliki skor tinggi, sedang dan rendah pada alat ukur ROC dan pada masing-masing dimensi tersebut.

Skor responden yang telah dikonversikan ke dalam skor standar kemudian dikelompokkan berdasarkan kategorisasi tersebut, sehingga terlihat persentase karyawan divisi HR atas implementasi SAP modul OM yang tergolong tinggi, sedang, dan rendah pada

alat ukur ROC. Berikut merupakan persentase responden pada setiap kategori:

Tabel 8: Persentase Responden dengan Skor Rendah, Sedang, dan Tinggi

Alat Ukur	Rendah	Sedang	Tinggi
ROC	10%	77%	13%
Dimensi	Rendah	Sedang	Tinggi
<i>Appropriateness</i>	13%	69%	18%
<i>Change</i>	8%	79%	13%
<i>Efficacy</i>			
<i>Management</i>	15%	67%	18%
<i>Support</i>			
<i>Personal</i>	10%	72%	18%
<i>Valence</i>			

Dari tabel di atas, terlihat bahwa sebagian besar karyawan divisi HR memiliki kesiapan untuk berubah yang tergolong pada kategori sedang, yaitu sebanyak 77% dan hanya sebagian kecil, yaitu 10% yang memiliki kesiapan untuk berubah tergolong rendah. Hal serupa juga ditemui pada setiap dimensi ROC, dimana lebih dari 60% karyawan divisi HR memiliki keyakinan yang tergolong sedang akan ketepatan perubahan yang terjadi, kemampuan mereka untuk berubah, adanya dukungan dari atasan atau manajemen terhadap perubahan, dan manfaat dari perubahan tersebut. Secara umum pada setiap dimensi juga terlihat bahwa responden yang memiliki kesiapan tinggi untuk berubah memiliki persentase yang lebih besar dibandingkan dengan persentase responden yang memiliki kesiapan untuk berubah yang tergolong rendah. Jika hasil ini dikaitkan dengan fenomena awal, dimana pihak *Corporate Human Resource* (CHR) telah melakukan berbagai upaya untuk mempersiapkan para karyawan unit bisnis menghadapi perubahan pengelolaan SAP, maka dapat dikatakan bahwa berbagai program/aktivitas persiapan itu telah cukup berhasil mempersiapkan mereka untuk menghadapi perubahan pengelolaan SAP. Kekhawatiran karyawan yang nampak pada saat sosialisasi awal, misalnya dalam menilai kemampuan mereka menjalani peran yang baru (*change efficacy*), adanya

anggapan bahwa desentralisasi SAP bukan merupakan sesuatu yang penting sekali untuk dilakukan (*appropriateness*), dan perasaan bahwa perubahan tersebut kurang memberikan manfaat bagi mereka (*personal valence*) dapat dikatakan telah dapat diatasi, karena persentase karyawan yang memberikan penilaian sedang dan tinggi cukup besar. Sementara itu, pada dimensi *management support*, terlihat bahwa persentase partisipan yang tingkat kesiapannya terhadap perubahan rendah lebih banyak dibandingkan dengan dimensi lainnya, sehingga aspek ini perlu diperhatikan dan ditindaklanjuti agar dapat lebih meningkatkan kesiapan karyawan untuk berubah.

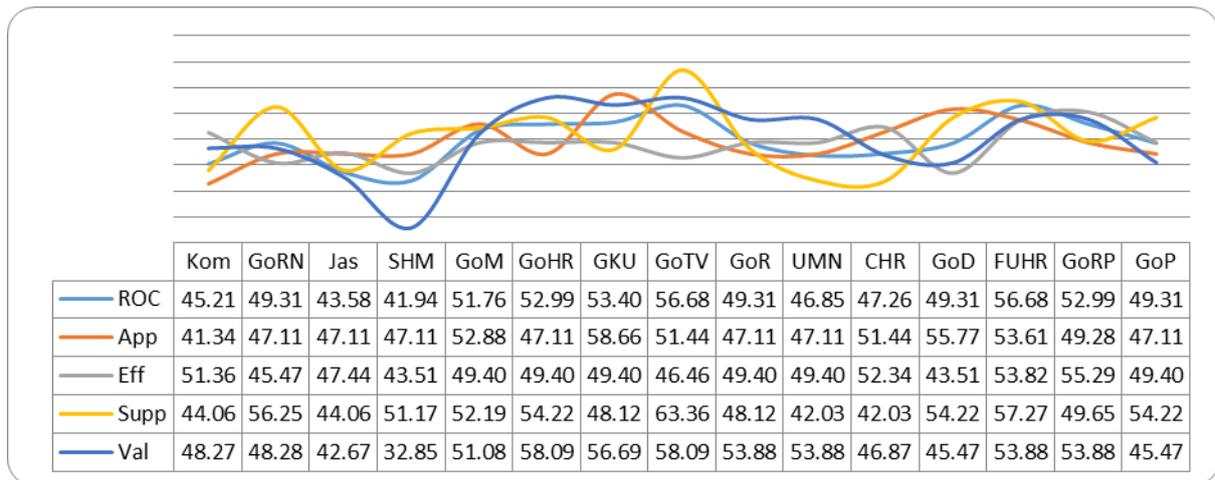
Gambaran Kesiapan Karyawan Mengimplementasikan SAP Berdasarkan Data Demografis

Selain mendapatkan gambaran kesiapan karyawan secara umum, peneliti berupaya untuk mendapatkan gambaran secara lebih detail mengenai tingkat kesiapan partisipan dari masing-masing dimensi yang ada. Oleh karena itu, akan dilakukan analisa uji beda pada seluruh variabel demografis, meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, masa kerja, jabatan, unit bisnis, dan grup unit bisnis. Uji beda dilakukan dengan menggunakan teknik statistik parametrik dengan metode *independent sample t-test* dan ANOVA One-Way, karena data-data yang diperoleh pada penelitian ini sudah terdistribusi secara normal.

Dari hasil perhitungan yang dilakukan, diketahui bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada skor rata-rata alat ukur ROC maupun pada masing-masing dimensinya berdasarkan seluruh variabel demografis yang ada. Artinya, tingkat kesiapan untuk berubah pada karyawan Divisi HR ini tersebar secara merata dalam berbagai variabel, dimana tidak ada kelompok sampel yang memiliki tingkat kesiapan terlalu menonjol dan tidak ada juga kelompok sampel yang memiliki tingkat kesiapan terlalu rendah. Hal ini mungkin disebabkan pihak PT. X telah melakukan persiapan sedemikian rupa yang membuat implementasi perubahan pengelolaan SAP modul OM ini dapat diterima dengan baik oleh para karyawannya secara merata.

Untuk mendapatkan gambaran secara lebih rinci, peneliti melakukan perbandingan skor rata-rata berdasarkan setiap variabel demografis tersebut untuk melihat kelompok sampel mana yang masih memiliki tingkat kesiapan rendah maupun kelompok sampel mana yang sudah memiliki tingkat kesiapan yang tinggi. Dengan begitu, program intervensi dapat diberikan secara tepat sasaran kepada kelompok sampel yang masih memiliki skor rendah.

Di antara seluruh variabel yang dibandingkan skor rata-ratanya, peneliti menemukan skor rata-rata responden yang cukup bervariasi pada variabel unit bisnis. Berikut merupakan grafik skor rata-rata kelompok responden yang dikategorikan berdasarkan unit bisnisnya:



Gambar 2. Perbandingan Standar Skor Antar Unit Bisnis

Berdasarkan grafik di atas, diketahui bahwa unit bisnis GoTV secara umum memiliki skor rata-rata yang paling tinggi dibandingkan dengan unit-unit bisnis lainnya, khususnya untuk dimensi *management support*, sehingga dapat dikatakan bahwa para atasan atau manajemen di unit bisnis GoTV ini paling menunjukkan dukungan dan komitmen yang dibutuhkan para karyawan divisi HR dalam mengimplementasikan SAP modul OM.

Hanya terdapat satu unit bisnis yang memiliki skor rata-rata tergolong rendah (di bawah skor 40), yaitu unit bisnis SHM pada dimensi *personal valence*. Artinya, para karyawan di unit bisnis SHM belum merasakan kebergunaan dari implementasi SAP modul OM tersebut dalam pekerjaan mereka. Padahal, jika dilihat dari angka rata-rata seluruh karyawan Divisi HR, dimensi *personal valence* ini mendapatkan penilaian positif cukup banyak. Oleh karena itu, dapat diusulkan suatu program intervensi kepada unit bisnis SHM agar mereka lebih memahami manfaat dari implementasi program SAP modul OM tersebut.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan pendekatan

kuantitatif, maka dapat disimpulkan bahwa kesiapan karyawan Divisi HR unit-unit di PT. X untuk mengimplementasikan perubahan pengelolaan ERP/SAP modul OM secara umum tergolong sedang. Hal ini terlihat dari sikap positif yang ditunjukkan oleh sebagian besar karyawan Divisi HR di PT. X, baik secara keseluruhan, maupun jika ditinjau dari masing-masing dimensi kesiapan untuk berubah menurut Holt, dkk. (2007), yang meliputi *Appropriateness*, *Change Efficacy*, *Management Support*, dan *Personal Valence*. Secara keseluruhan, dimensi yang memiliki persentase rendah lebih banyak terletak pada dimensi *Management Support*. Sedangkan, dimensi yang memiliki persentase tinggi lebih banyak terletak pada dimensi *Personal Valence*. Akan tetapi, jika dilakukan perbandingan antar unit bisnis yang ada, terlihat bahwa dimensi *Personal Valence* inilah yang paling kurang disikapi positif oleh unit bisnis SHM. Oleh karena itu, pihak manajemen dapat memberikan perhatian yang lebih kepada karyawan Divisi HR di unit bisnis SHM secara khusus agar dapat semakin melihat kebergunaan atau manfaat dari perubahan pengelolaan ERP/SAP modul OM ini (*Personal Valence*), dan secara umum dapat memberikan perhatian yang lebih kepada seluruh karyawan Divisi HR di PT. X untuk meningkatkan kepercayaan terhadap dukungan yang diberikan oleh

pihak manajemen dalam menyukseskan perubahan pengelolaan ERP/SAP modul OM (*Management Support*).

Saran

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang mungkin dapat berpengaruh terhadap hasil penelitian. Oleh karena itu, berikut beberapa saran metodologis yang dapat diberikan peneliti untuk penelitian selanjutnya di masa mendatang:

1. Peneliti menyarankan agar dapat dilakukan pengumpulan data dengan pendekatan kualitatif, misalnya wawancara, untuk mendapatkan informasi secara lebih mendalam mengenai kondisi yang dialami karyawan di lapangan, misalnya kendala-kendala apa yang dirasakan karyawan saat SAP dikelola secara terpusat, alasan karyawan menunjukkan sikap yang positif atau negatif terhadap kebijakan desentralisasi SAP, serta harapan dari karyawan sendiri terhadap pihak manajemen terkait dukungan yang diberikan ketika proses desentralisasi SAP berjalan.
2. Peneliti menyarankan agar proses pengadministrasian kuesioner tersebut dilakukan oleh peneliti sendiri, atau setidaknya bersama-sama dengan pihak perusahaan, agar peneliti dapat mengkonfirmasi data demografis yang dirasa belum jelas diisi oleh responden secara langsung dan sekaligus dapat memberikan suasana yang lebih netral ketika responden mengisi kuesioner.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa secara umum tingkat kesiapan untuk berubah yang dimiliki karyawan Divisi HR unit-unit di PT. X sudah tergolong sedang, yang artinya sebagian besar dari mereka sudah cukup siap untuk mengimplementasikan SAP

secara mandiri. Namun, pihak perusahaan masih tetap dapat melakukan upaya-upaya untuk mengoptimalkan proses desentralisasi SAP ini, terutama pada dimensi yang paling banyak mendapatkan penilaian rendah oleh karyawan, yaitu dimensi *management support*. Oleh karena itu, manajemen perlu menunjukkan komitmen dan dukungan yang nyata pada saat implementasi SAP ini, antara lain:

1. Pimpinan HR unit dapat memberikan arahan melalui *coaching* kepada karyawan saat mereka menghadapi masalah terkait implementasi sistem. Dengan adanya proses sosialisasi dan pelatihan yang telah diberikan pihak perusahaan kepada karyawan di HR unit, sebenarnya hal ini secara tidak langsung menunjukkan perhatian yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya. Meski demikian, dukungan atau perhatian dari perusahaan tetap dapat dipersepsikan secara positif atau negatif oleh para karyawan, sehingga penting di sini bagi pihak *corporate* untuk menunjukkan dukungan secara konsisten, terutama ketika karyawan di HR unit mengalami masalah terkait implementasi sistem.
2. Pimpinan HR unit dapat melakukan *sharing knowledge* kepada karyawan mengenai informasi-informasi *update* atau isu-isu yang berkaitan dengan sistem SAP secara konsisten. Dengan mengetahui informasi-informasi terbaru yang berkaitan dengan sistem SAP, diharapkan para karyawan memiliki pengetahuan dan mungkin juga keahlian yang lebih mahir dalam menggunakan SAP.
3. Pihak *corporate* perlu melakukan kontrol untuk memastikan pengelolaan SAP yang telah dilakukan oleh HR unit secara

mandiri tetap berada pada jalur yang benar. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Al-Mashari (dalam Al-Fawaz, 2009) bahwa dukungan dari manajemen puncak tidak berakhir pada saat inisiasi dan memfasilitasi perubahan saja, tetapi juga harus sampai ketika ERP diimplementasikan secara penuh.

Selain itu, dari hasil penelitian juga diketahui bahwa terdapat satu unit bisnis yang memiliki satu dimensi kesiapan untuk berubah yang tergolong rendah, yaitu unit SHM pada dimensi *personal valence*. Dengan adanya satu unit yang menunjukkan sikap kurang positif terhadap kebijakan desentralisasi SAP tersebut, maka penting bagi perusahaan untuk tidak memberikan *judgement* atau penilaian negatif kepada satu unit bisnis ini dan membandingkannya dengan unit bisnis lain yang tidak menunjukkan sikap negatif terhadap perubahan. Oleh karena itu, pada saat penyampaian hasil penelitian, harus diupayakan sedemikian rupa agar tidak memberi kesan bahwa unit bisnis itu dinilai negatif. Sebaliknya, perusahaan didorong untuk melakukan pendekatan atau perhatian lebih kepada unit bisnis ini agar implementasi di unit bisnis ini pun dapat berjalan dengan lancar, misalnya dengan melakukan diskusi secara informal mengenai implementasi SAP di unit bisnis itu dengan mengangkat manfaat-manfaat yang dapat diperoleh unit bisnis itu ketika menggunakan SAP.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Ameri, M. (2013). Assessing resistance to technological change for improved job performance in the UAE (Public Sectors). *Disertation*. Salford: University of Salford.
- Al-Fawaz, K. (2009). An investigation of the factors that impact users satisfaction in ERP implementations. *Ph.D Symposium*. Brunel University.
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipient's belief scale: Development of an assessment instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4).
- Armenakis, A. A., Harris, S., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46 (6).
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). *Organization development and change*. South-Western.
- Gagnon, Y. & Dragon, J. (1998). The impact of technology on organizational performance. *Optimum Journal of Public Sector Management* 28, (1).
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (2).
- Kaplan, R. M. & Sacuzzo, D. P. (1982). *Psychological testing: Principles, applications, and issues* (3rd Ed.). California: Brooks/Cole.
- Lai, C. L. (2008). Technological change and impact on employee behavior. *Thesis*. Hong Kong: The Hong Kong University of Science and Technology.
- Nunnally, J. C. (1970). *Introduction to psychological measurement*. USA: McGraw-Hill, Inc.
- Oktaviani, R. (2012). Sosialisasi terhadap perubahan sebagai intervensi untuk meningkatkan motivasi dalam mendukung kesiapan perubahan (Suatu studi kasus pada PT. XYZ). *Tesis*. Depok: Universitas Indonesia.
- Seo, G. (2013). Challenges in implementing enterprise resource planning (ERP) system in large organizations: Similarities and differences between corporate and

university environment. *Working Paper*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.