



ITS
Institut
Teknologi
Sepuluh Nopember

TUGAS AKHIR - KS141501

**PERENCANAAN PROGRAM IMPLEMENTASI
ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP) DI
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XI:
MANAJEMEN KOMUNIKASI**

**TORI ANDIKA BUKIT
NRP 5212 100 102**

**Dosen Pembimbing:
Feby Artwodini, S.Kom, M.T.
Eko Wahyu Tyas D., S.Kom, MBA**

**JURUSAN SISTEM INFORMASI
Fakultas Teknologi Informasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya 2016**



FINAL PROJECT - KS141501

PLANNING OF ERP IMPLEMENTATION PROGRAM IN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XI: COMMUNICATION MANAGEMENT

**TORI ANDIKA BUKIT
NRP 5212 100 102**

**Supervisor:
Feby Artwodini, S.Kom, M.T.
Eko Wahyu Tyas D., S.Kom, MBA**

**DEPARTMENT OF INFORMATION SYSTEMS
Faculty of Information Technology
Sepuluh Nopember Institute of Technology
Surabaya 2016**

LEMBAR PENGESAHAN

PERENCANAAN PROGRAM IMPLEMENTASI *ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP)* DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XI: MANAJEMEN KOMUNIKASI

TUGAS AKHIR

Disusun untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Komputer
pada
Jurusan Sistem Informasi
Fakultas Teknologi Informasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

TORI ANDIKA BUKIT

5212 100 102

Surabaya, Januari 2016

**KETUA
JURUSAN SISTEM INFORMASI**

Dr. Ir. Aris Tjahyanto, M. Kom.

NIP 19650310 199102 1 001

LEMBAR PERSETUJUAN

PERENCANAAN PROGRAM IMPLEMENTASI ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP) DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XI: MANAJEMEN KOMUNIKASI TUGAS AKHIR

Disusun untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Komputer
pada
Jurusan Sistem Informasi
Fakultas Teknologi Informasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember


Oleh :

TORI ANDIKA BUKIT

5212 100 102

Disetujui Tim Penguji : Tanggal Ujian : Januari 2016
Periode Wisuda : Maret 2016

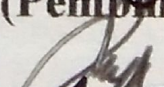
Feby Artwodini, S.Kom, M.T.


(Pembimbing I)

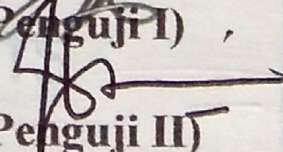
Eko Wahyu Tyas D., S.Kom, MBA


(Pembimbing II)

Bekti Cahyo Hidayanto, S.Si, M.Kom


(Penguji I)

Hanim Maria Astuti, S.Kom, M.Sc


(Penguji II)

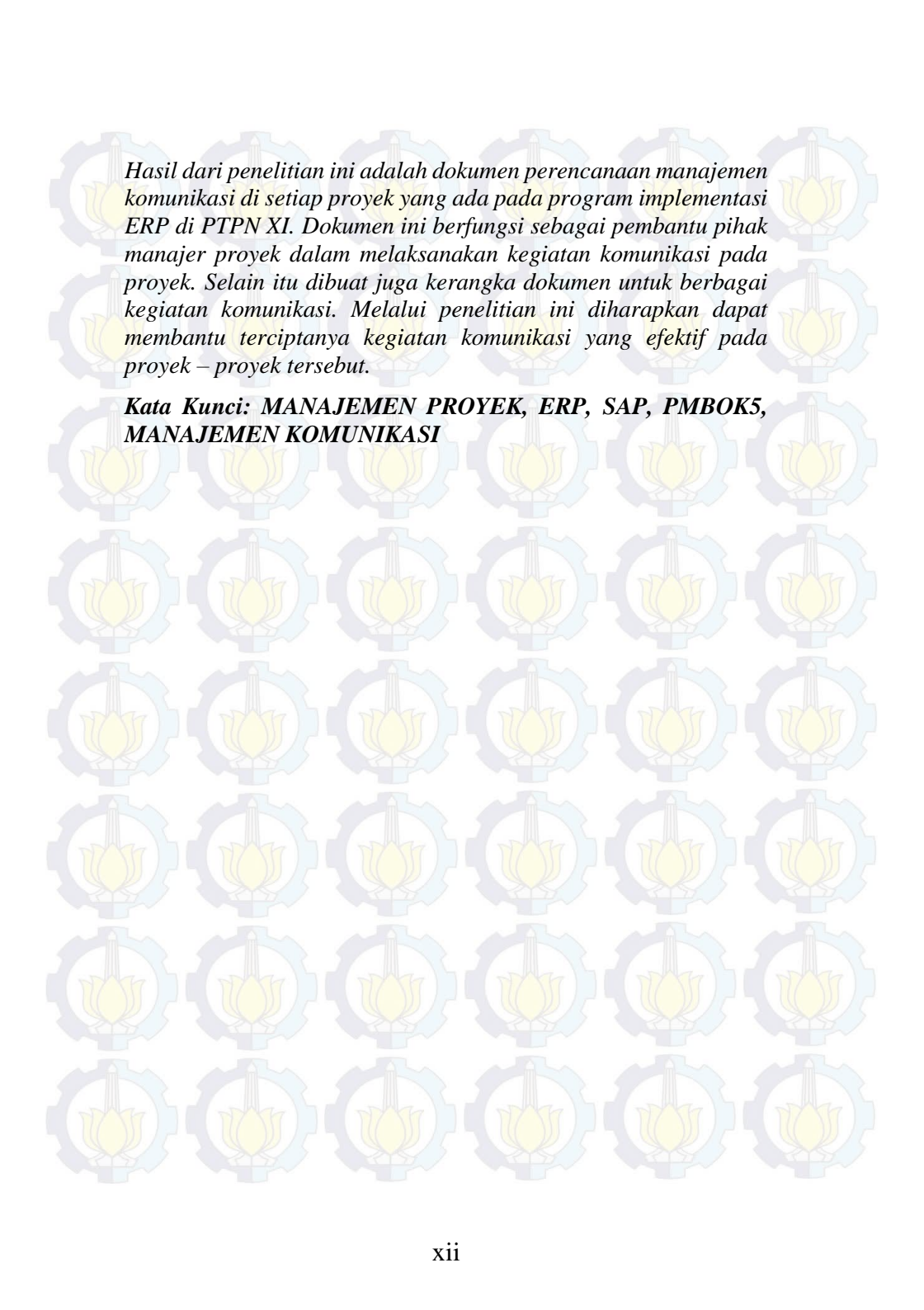
PERENCANAAN PROGRAM IMPLEMENTASI ERP DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XI: MANAJEMEN KOMUNIKASI

Nama Mahasiswa : Tori Andika Bukit
NRP : 5212 100 102
Jurusan : Sistem Informasi FTIF-ITS
Pembimbing 1 : Feby Artwodini Muqtadiroh, S.Kom,
M.T.
Pembimbing 2 : Eko Wahyu Tyas Darmaningrat,
S.Kom., M.BA

ABSTRAK

PTPN XI akan melaksanakan program implementasi ERP yang terdiri dari lima buah proyek. Masing – masing proyek memiliki peran tersendiri di dalam kegiatan implementasi ERP. Untuk itu keberhasilan masing – masing proyek harus dicapai agar implementasi ERP juga berjalan sukses. Komunikasi merupakan salah satu hal penting yang harus diperhatikan untuk keberhasilan eksekusi proyek. Komunikasi yang tidak efektif merupakan salah satu faktor yang menyumbang kegagalan di dalam pelaksanaan manajemen proyek. Untuk mencapai kegiatan komunikasi yang efektif, maka dimulai dari kegiatan perencanaan.

Ada berbagai standar yang bisa digunakan di dalam merencanakan komunikasi. Standar yang dipakai pada penelitian ini adalah PMBOK 5. Metode dalam merencanakan manajemen komunikasi berdasarkan PMBOK 5 adalah dengan melakukan analisis kebutuhan komunikasi, pemilihan teknologi di dalam kegiatan komunikasi, pemilihan model dan metode komunikasi, serta pembuatan tata cara pelaksanaan rapat. Serangkaian kegiatan tersebut akan menghasilkan sebuah perencanaan manajemen komunikasi pada proyek.



Hasil dari penelitian ini adalah dokumen perencanaan manajemen komunikasi di setiap proyek yang ada pada program implementasi ERP di PTPN XI. Dokumen ini berfungsi sebagai pembantu pihak manajer proyek dalam melaksanakan kegiatan komunikasi pada proyek. Selain itu dibuat juga kerangka dokumen untuk berbagai kegiatan komunikasi. Melalui penelitian ini diharapkan dapat membantu terciptanya kegiatan komunikasi yang efektif pada proyek – proyek tersebut.

Kata Kunci: MANAJEMEN PROYEK, ERP, SAP, PMBOK5, MANAJEMEN KOMUNIKASI

ERP IMPLEMENTATION PLANNING PROGRAM IN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XI: COMMUNICATION MANAGEMENT.

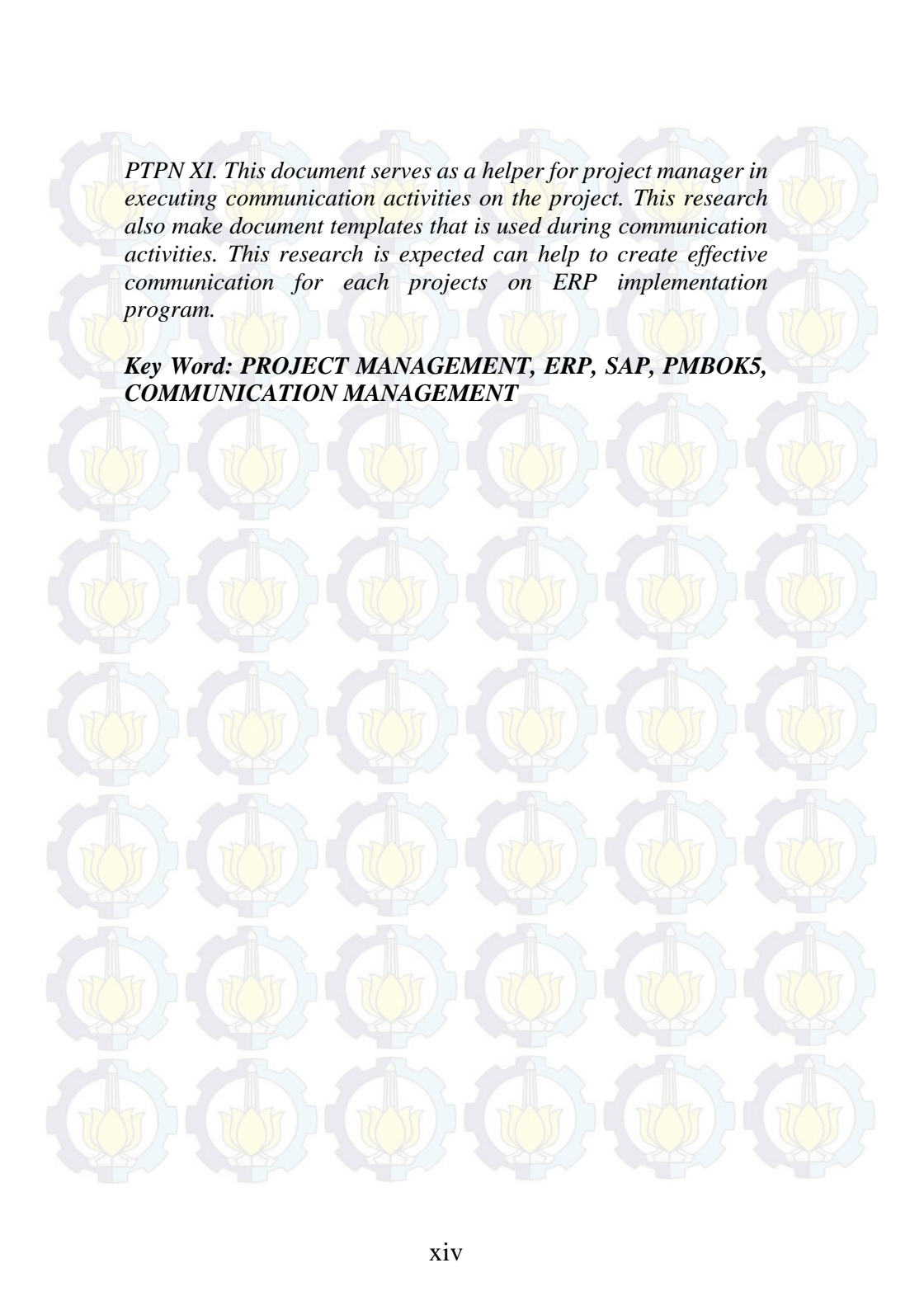
Nama Mahasiswa : Tori Andika Bukit
NRP : 5212 100 102
Jurusan : Sistem Informasi FTIF-ITS
Pembimbing 1 : Feby Artwodini Muqtadiroh, S.Kom,
M.T.
Pembimbing 2 : Eko Wahyu Tyas Darmaningrat,
S.Kom., M.BA

ABSTRACT

PTPN XI will execute ERP implementation program that consists of five projects. Each project has its own role in the ERP implementation. Each success of the project must be achieved so that the ERP implementation was also success. Communication is one of the important things that must be considered for the successful execution of the project. Ineffective communication is one factor that contribute for the failure in the implementation of project management. To achieve effective communication activity, we must start from the plan.

There are various standards that could be used in the communication plan. The standard that used in this study is form PMBOK 5. Method for plan communication management that is based on PMBOK 5 is perform communication needs analysis, selection of technology in communication activities, selection of models and methods of communication, and establishment of procedures of meeting. A series of these activities will result communication management plan for each project.

The results from this research is communication management plan documents for each projects on ERP implementation program in



PTPN XI. This document serves as a helper for project manager in executing communication activities on the project. This research also make document templates that is used during communication activities. This research is expected can help to create effective communication for each projects on ERP implementation program.

Key Word: PROJECT MANAGEMENT, ERP, SAP, PMBOK5, COMMUNICATION MANAGEMENT

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis tuturkan ke hadirat Tuhan YME yang telah memberikan kekuatan dan hidayahnya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan tugas akhir dengan judul: **“Perencanaan Program Implementasi Enterprise Resource Planning (ERP) di PT. Perkebunan Nusantara XI: Manajemen Komunikasi”** yang merupakan salah satu karya penulis sekaligus syarat kelulusan pada Jurusan Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Tugas akhir ini tidak akan pernah terwujud tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak yang sudah meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya bagi penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada pihak di bawah ini, yaitu:

1. Kedua orang tua, dan keluarga yang senantiasa selalu mendoakan dan memberikan kasih sayang serta semangat tiada henti untuk menyelesaikan Tugas Akhir.
2. Bapak Dr. Ir. Aris Tjahyanto, M.Kom., selaku Ketua Jurusan Sistem Informasi ITS selama penulis menjalani kuliah.
3. Ibu Feby Artwodini, S.Kom, M.T., dan Ibu Eko Wahyu Tyas D., S.Kom, MBA, selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, dan mendukung dalam penyelesaian Tugas Akhir.
4. Ibu Evi Kuswardhany Urami, selaku pihak dari Bidang Teknologi Informasi di PT. Perkebunan Nusantara XI yang menjadi narasumber untuk kebutuhan validasi penelitian.

5. Bapak Dr. Eng. Febriliyan Samopa, S.Kom., M.Kom., selaku dosen wali yang senantiasa memberikan pengarahan dan motivasi selama penulis menempuh masa perkuliahan dan pengerjaan Tugas Akhir.
6. Pak Hermono, selaku admin laboratoriuin Manajemen Sistem Informasi yang membantu dalam hal administrasi penyelesaian Tugas Akhir.
7. Dame Peto, Sarah Sitorus, Putri Larasati, Hasan Basri dan teman - teman SOLA12IS lainnya, yang selalu memberikan semangat positif untuk menyelesaikan Tugas Akhir dengan tepat waktu.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih belum sempurna dan memiliki banyak kekurangan di dalamnya. Dan oleh karena itu penulis meminta maaf atas segala kesalahan yang dibuat penulis dalam buku tugas akhir ini. Penulis membuka pintu selebar-lebarnya bagi pihak yang ingin memberikan kritik dan saran, dan penelitian selanjutnya yang ingin menyempurnakan karya dari tugas akhir ini. Semoga buku tugas akhir ini bermanfaat bagi seluruh pembaca.

Surabaya, 22 Desember 2015

Penulis

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 2. 1 ALUR INFORMASI PROYEK	29
GAMBAR 2. 2 MANAJEMEN KOMUNIKASI	30
GAMBAR 2. 3 PERENCANAAN MANAJEMEN KOMUNIKASI.....	31
GAMBAR 2. 4 PERENCANAAN MANAJEMEN KOMUNIKASI (2)	32
GAMBAR 2. 5 MODEL KOMUNIKASI	37
GAMBAR 2. 6	40
GAMBAR 2. 7 AGILE MODEL	46
GAMBAR 2. 8 STRUKTUR ORGANISASI UMUM.....	51
GAMBAR 2. 9 STRUKTUR ORGANISASI DIREKTORAT KEUANGAN	52
GAMBAR 2. 10 STRUKTUR ORGANISASI DIREKTORAT PRODUKSI	52
GAMBAR 2. 11 STRUKTUR ORGANISASI DIREKTORAT PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN.....	53
GAMBAR 2. 12 STRUKTUR ORGANISASI DIREKTORAT SDM & UMUM.....	53
GAMBAR 2. 13 STRUKTUR ORGANISASI SPI	54
GAMBAR 2. 14 STRUKTUR ORGANISASI SEKRETARIAT PERUSAHAAN.....	54
GAMBAR 2. 15 STRUKTUR ORGANISASI PABRIK GULA	55
GAMBAR 2. 16 STRUKTUR ORGANISASI PASA JATIROTO.....	55
GAMBAR 2. 17 STRUKTUR ORGANISASI ROSELLA BARU.....	56
GAMBAR 4. 1 STRUKTUR ORGANISASI PROGRAM IMPLEMENTASI ERP.....	71

DAFTAR TABEL

TABEL 1. 1 SAP S/4 HANA.....	24
TABEL 4. 1 PENGGALIAN INFORMASI STAKEHOLDER	69
TABEL 4. 2 TABEL PERAN STAKEHOLDER.....	71
TABEL 4. 3 STAKEHOLDER PROYEK IMPLEMENTASI ERP.....	73
TABEL 4. 4 STAKEHOLDER PROYEK PENYEDIAAN SISTEM DAN INFRASTRUKTUR.....	74
TABEL 4. 5 STAKEHOLDER PROYEK PENGAWASAN IMPLEMENTASI ERP	74
TABEL 4. 6 STAKEHOLDER PROYEK ERP INPUT AND REPORT PROGRAMMING.....	75
TABEL 4. 7 STAKEHOLDER PROYEK PENYEDIAAN DATA	76
TABEL 4. 8 INTEREST DAN POWER STAKEHOLDER	76
TABEL 4. 9 IDENTIFIKASI AKTIVITAS PROYEK.....	78
TABEL 4. 10 AKTIVITAS PROYEK IMPLEMENTASI ERP.....	79
TABEL 4. 11 AKTIVITAS PROYEK PENYEDIAAN SISTEM DAN INFRASTRUKTUR ERP.....	104
TABEL 4. 12 AKTIVITAS PROYEK PENGAWASAN IMPLEMENTASI ERP.....	107
TABEL 4. 13 AKTIVITAS PROYEK ERP INPUT AND REPORT PROGRAMMING.....	109
TABEL 4. 14 AKTIVITAS PROYEK PENYEDIAAN DATA.....	110
TABEL 5. 1 AKTIVITAS KOMUNIKASI PROYEK IMPLEMENTASI SISTEM ERP.....	120
TABEL 5. 2 AKTIVITAS KOMUNIKASI PROYEK PENYEDIAAN SISTEM DAN INFRASTRUKTUR ERP.....	172
TABEL 5. 3 AKTIVITAS KOMUNIKASI PENGAWASAN IMPLEMENTASI ERP	198
TABEL 5. 4 AKTIVITAS KOMUNIKASI PROYEK ERP INPUT & REPORT PROGRAMMING.....	228
TABEL 5. 5 AKTIVITAS KOMUNIKASI PROYEK PENYEDIAAN DATA	267

DAFTAR ISI

ABSTRAK	xi
ABSTRACT	xiii
KATA PENGANTAR.....	xvii
DAFTAR ISI.....	xxi
DAFTAR GAMBAR	xxv
DAFTAR TABEL	xxvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Batasan Masalah	6
1.4 Tujuan Tugas Akhir.....	6
1.5 Manfaat Tugas Akhir.....	7
1.6 Relevansi Tugas Akhir.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Penelitian Sebelumnya.....	9
2.1.1 <i>Leadership Communication in Project Management</i>	9
2.1.2 <i>Rethinking Communication in IT Project Management</i>	10
2.1.3 <i>Communication: The Foundation of Project Management</i>	11
2.1.4 <i>Succeeding in Project Communication - Effective Tools for the Purposes of Change Management Case Company: VR Ltd. - Passenger Services</i>	11
2.2 Dasar Teori	12
2.2.1 Enterprise Resource Planning (ERP)	12
2.2.2 Manajemen Proyek.....	24
2.2.3 PMBOK.....	27
2.2.4 Manajemen Komunikasi Proyek Berdasarkan PMBOK.....	29
2.2.5 <i>Project Management Doc Template</i>	43

2.2.6	Siklus Hidup Pengembangan Perangkat Lunak <i>atau Software Development Life Cycle (SDLC)</i>	45
2.2.7	<i>Extract, Transform, and Loading (ETL)</i>	47
2.2.8	Pengadaan Barang dan Jasa pada PTPN XI	48
2.2.9	Struktur Organisasi PTPN XI.....	50
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		59
3.1	Melakukan Studi Literatur	61
3.2	Menggali Informasi pada PTPN XI	61
3.3	Merancang Kerangka Dokumen untuk Kegiatan Komunikasi	62
3.4	Pembuatan Perencanaan Manajemen Komunikasi	62
3.5	Validasi	63
BAB IV PERANCANGAN		67
4.1	Perancangan Penggalan Informasi	67
4.1.1	Informasi Stakeholder Proyek	68
4.1.2	Identifikasi Aktivitas Proyek.....	77
4.2	Perancangan Kerangka Dokumen Manajemen Komunikasi	111
4.2.1	Kerangka Dokumen Perencanaan Manajemen Komunikasi	112
4.2.2	Kerangka Dokumen Agenda Rapat.....	112
4.2.3	Kerangka Dokumen Notulen.....	113
4.2.4	Kerangka Dokumen Laporan Permasalahan	114
4.2.5	Kerangka Dokumen Laporan Progres Proyek.....	114
4.2.6	Kerangka Pesan Singkat.....	115
4.3	Perancangan Validasi.....	115
BAB V IMPLEMENTASI		119
5.1	Pemetaan Aktivitas Proyek Terhadap Aktivitas Komunikasi dan Media Komunikasi.....	119
5.2	Validasi Perencanaan Manajemen Komunikasi.....	289
BAB VI HASIL PEMBAHASAN		295
6.1	Hasil Pembuatan Matriks Komunikasi.....	295
6.2	Hasil Pengklasifikasian Proyek.....	296
6.3	Hasil Pemilihan Teknologi Komunikasi	298
6.4	Hasil Pembuatan Standar Dokumentasi Komunikasi.....	299

6.5	Hasil Pembuatan Proses Eskalasi Informasi	300
6.6	Hasil Pembuatan Flowchart Komunikasi.....	301
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN		305
7.1	Kesimpulan	305
7.2	Saran	306
DAFTAR PUSTAKA.....		307
BIODATA PENULIS.....		313
LAMPIRAN		1

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan akan diuraikan proses indentifikasi masalah penelitian yang meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan tugas akhir, dan manfaat kegiatan tugas akhir. Berdasarkan uraian pada bab ini, harapannya gambaran umum permasalahan dan pemecahan masalah pada tugas akhir dapat dipahami.

1.1 Latar Belakang

Enterprise Resource Planning (ERP) merupakan sebuah sistem atau software yang populer penggunaannya di berbagai perusahaan, terutama perusahaan dalam skala besar. Hal ini bisa diamati dari sejumlah perusahaan manufaktur besar di Indonesia yang sudah menggunakan sistem ERP di dalam proses produksi mereka, diantaranya adalah PT Domusindo Perdana, PT Sinar Sosro, PT Insera Sena, PT Spindo, dan PT Santos Jaya Abadi [1]. Selain itu, dibidang transportasi juga terdapat beberapa perusahaan yang sudah mengimplementasikan ERP, seperti PT Garuda Indonesia [2] dan PT Blue Bird Group [3]. Tingginya minat perusahaan terhadap sistem ERP juga bisa dilihat dari banyaknya variasi *software* ERP yang bisa dipilih oleh perusahaan. Beberapa vendor *software* ERP yang terkenal dan banyak digunakan adalah SAP, ORACLE, SAS, dan IBM. Pendapatan yang diperoleh dari beberapa *vendor* tersebut juga lumayan besar. Salah satu contohnya adalah *vendor* SAP, dimana pada tanggal 31 Maret 2015, perusahaan ini mencatat keuntungan bersih sebesar 3.7 milyar dollar Amerika Serikat selama 12 bulan [4].

Popularitas ERP di kalangan industri tidak terlepas dari manfaat dan nilai yang bisa dihasilkan oleh sistem ERP itu sendiri. ERP mengusung konsep untuk mengintegrasikan keseluruhan proses

pada manajemen perusahaan. Dengan adanya sistem ERP di perusahaan, maka seluruh proses bisnis di perusahaan dapat diintegrasikan dan terjadi peningkatan efisiensi pada perusahaan [5]. Menurut survey yang dilakukan oleh IBM, didapatkan bahwa perusahaan yang mengadopsi ERP memiliki biaya operasional lebih kecil 39% dari perusahaan lain untuk suatu kegiatan di dalam menghasilkan nilai penghasilan yang sama. Di dalam survey tersebut, jumlah penghasilan yang dipilih sebesar US\$1000 [6]. Hal ini menggambarkan bagaimana ERP dapat menciptakan sebuah nilai efisiensi yang lebih besar bagi perusahaan.

Nilai tambah yang ditawarkan oleh sistem ERP kemudian menarik perhatian oleh PTPN XI. Untuk bisa tetap bertahan di pasar dengan tingkat persaingan yang semakin ketat, maka sistem ERP merupakan salah satu alat yang mampu mendorong kemampuan kompetitif perusahaan. Akan sulit bersaing dengan perusahaan sejenis yang sudah mengimplementasikan sistem ERP karena efisiensi yang dihasilkan oleh ERP dapat memenangkan persaingan harga di pasar dan kemampuan pengambilan keputusan dapat lebih baik karena sistem ERP dapat merekam keseluruhan data kegiatan perusahaan untuk ditampilkan dalam bentuk grafik yang mudah dipahami. Untuk itu PTPN XI sudah memutuskan untuk mengimplementasikan sistem ERP dan memilih ERP buatan dari *vendor* SAP yaitu SAP S/4.

Di dalam mengimplementasi ERP, tidaklah semudah dengan hanya membeli *software* ERP yang sudah disediakan oleh beberapa *vendor* besar. Ada beberapa perusahaan yang mengalami kegagalan di dalam mengimplementasikan sistem ERP yang telah disediakan vendor terkenal pada perusahaan mereka. Salah satu yang paling terkenal adalah pada kasus implementasi ERP pada perusahaan FoxMeyer [7]. Pada tahun 1992 mereka memutuskan untuk mengimplementasikan ERP besutan *vendor* SAP yakni R/3. Namun ternyata implementasi SAP ERP pada FoxMeyer mengalami. Pada tahun 1996 FoxMeyer dinyatakan bangkrut.

Contoh lain kegagalan perusahaan dalam mengimplementasikan sistem ERP adalah sebuah perusahaan komputer yaitu Dell Computer [8]. Pada tahun 1998, perusahaan ini mengimplementasikan ERP buatan SAP juga dengan biaya sebesar 115 juta dollar. Namun sayangnya kemudian perusahaan ini mengklaim bahwa ERP buatan SAP tersebut tidak sesuai dengan perusahaan mereka menghentikan sistem ERP tersebut. Selain kegagalan di dalam hal proses bisnis, kegagalan implementasi ERP juga bisa ditinjau dari sisi kegiatan manajemen proyek. Menurut *survey* yang dilakukan oleh Panorama Consulting Solutions, pada di tahun 2013 ada 54% proyek implementasi ERP melewati anggaran biaya awal dan 72% proyek implementasi ERP mengalami keterlambatan jadwal [9]. Dari penjabaran diatas, sudah jelas bahwa kegiatan implementasi ERP sangat rentan terhadap kegagalan.

Terdapat beberapa penyebab yang dapat menyebabkan gagalnya implementasi ERP. Salah satu penyebab tersebut adalah terlalu percayanya suatu perusahaan terhadap *vendor* ERP yang sudah ternama. Padahal seperti beberapa contoh kegagalan implementasi ERP yang sudah dijabarkan sebelumnya, perusahaan – perusahaan tersebut membeli dan mempercayakan implementasi ERP kepada *vendor* ternama sekelas SAP. Yang lebih mengejutkan lagi adalah menurut *survey* yang dilakukan oleh sebuah *vendor software* yang bernama Exactlly didapat bahwa 17,1 % yang menyebabkan proyek ERP gagal adalah karena membiarkan *vendor* untuk menentukan kebutuhan suatu organisasi [10].

Untuk mengatasi rasa ketergantungan perusahaan terhadap *vendor* penyedia ERP, maka ada baiknya perusahaan ikut terlibat aktif di dalam proses implementasi sistem ERP di perusahaan. Hal ini yang kemudian dilakukan oleh PTPN XI. Perusahaan yang ingin mengimplementasikan sistem ERP milik SAP ini tidak serta merta memberikan keseluruhan proses implementasi ERP dipegang oleh *vendor* SAP. Perusahaan ini sudah memutuskan untuk

menjalankan beberapa proyek yang saling ketergantungan satu sama lain di dalam mengimplementasikan ERP. Proyek – proyek ini akan dilaksanakan oleh *vendor* SAP dan juga dari pihak internal organisasi. Dengan demikian, kegiatan implementasi ERP tidak semuanya dikerjakan oleh pihak *vendor*. Kumpulan proyek – proyek tersebut kemudian dijadikan sebagai program implementasi ERP.

Ketika menjalankan suatu program, maka kualitas proyek – proyek yang ada di dalamnya akan sangat mempengaruhi hasil akhir dari program. Kegagalan di satu proyek akan ikut mempengaruhi jalannya proyek yang lain. Oleh karena itu, penting bagi seorang manajer program untuk memperhatikan dan memastikan keberhasilan jalannya keseluruhan proyek yang ada di dalam program tersebut. Untuk memastikan keberhasilan proyek tersebut, maka hal yang wajib kita lakukan adalah melaksanakan praktik manajemen proyek secara tepat dan efektif di setiap proyek program tersebut. Praktik manajemen proyek akan berusaha memastikan jalannya proyek sesuai ekspektasi awal. Ketika masing – masing proyek berjalan sebagaimana mestinya, maka dapat dipastikan hasil akhir program akan sesuai dengan harapan. Di dalam hal ini adalah sistem ERP dapat berjalan sesuai dengan ekspektasi pihak perusahaan.

Ketika menjalankan manajemen proyek, maka ada beberapa area yang harus kita kelola secara tepat. Salah satu area yang perlu mendapat perhatian lebih oleh seorang manajer proyek adalah komunikasi. Hal ini karena seorang manajer proyek akan menghabiskan sebagian besar waktunya hanya untuk berkomunikasi baik itu kepada anggota tim dan juga kepada *stakeholder* proyek. Komunikasi yang efektif akan mampu memengaruhi hasil akhir dari proyek yang sedang dikerjakan [11]. Menurut riset yang dilakukan oleh PMI, dua dari lima proyek mengalami kegagalan. Dan satu dari dua proyek yang gagal tersebut berkaitan dengan proses komunikasi yang tidak efektif.

Lebih lanjut lagi, PMI menjabarkan permasalahan terbesar yang menyebabkan suatu kegiatan komunikasi tidak efektif adalah adanya perbedaan pengertian mengenai keuntungan atau tujuan yang ingin dicapai dari proyek dan permasalahan bahasa yang seringkali kurang jelas dan detail [12]. Lebih khusus lagi di dalam proyek implementasi ERP secara umum, komunikasi yang efektif merupakan faktor penting yang menentukan berhasil atau tidaknya implementasi ERP pada perusahaan [13]. Berdasarkan pada kenyataan tersebut, maka sudah sepatutnya area komunikasi menjadi perhatian lebih ketika hendak merencanakan dan menjalankan sebuah proyek khususnya proyek yang terkait dengan kegiatan implementasi ERP.

Seorang manajer proyek atau manajer program harus dapat memastikan kegiatan komunikasi dapat berjalan secara efektif diantara berbagai proyek yang mereka kelola. Menurut PMBOK sendiri, komunikasi yang efektif adalah menyediakan informasi pada format, waktu, penerima, dan dampak atau pengaruh yang tepat [11]. Untuk memastikan bahwa kegiatan komunikasi di dalam proyek dapat berjalan secara efektif, maka dimulai dari tahap perencanaan. Oleh karena itu, tujuan akhir dari penelitian ini adalah pembuatan dokumen perencanaan manajemen komunikasi pada proyek – proyek di dalam program implementasi ERP di PTPN XI untuk dapat memastikan kegiatan komunikasi berjalan secara efektif selama proyek dieksekusi.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan permasalahan yang menjadi fokus dan akan diselesaikan dalam Tugas Akhir ini antara lain :

- 1) Bagaimana bentuk dokumen perencanaan manajemen komunikasi di dalam program implementasi ERP pada PTPN XI ?

- 2) Bagaimana bentuk kerangka dokumen di dalam kegiatan pengelolaan komunikasi di dalam proyek ?

1.3 Batasan Masalah

Batasan permasalahan dalam tugas akhir ini adalah :

- 1) Dokumen yang dihasilkan menggunakan standar menurut PMBOK 5 dan hanya mencakup pada bagian proses 10.1 yaitu perencanaan manajemen komunikasi
- 2) Kerangka dokumen yang digunakan berdasarkan kerangka yang disediakan oleh *Project Management Doc*.
- 3) Dokumen yang dihasilkan menggunakan menggunakan bahasa Indonesia dengan menyertakan beberapa istilah asing atau terminologi.
- 4) Cakupan pengerjaan dokumen adalah kelima proyek yang ada di program implementasi ERP pada PTPN XI, yaitu proyek pengimplementasian sistem ERP, penyediaan sistem dan infrastruktur ERP, pengawasan implementasi ERP, ERP *input dan report programming*, dan penyediaan data.
- 5) Perencanaan komunikasi yang dibuat pada penelitian ini hanya yang komunikasi internal pada organisasi PTPN XI dan komunikasi yang melibatkan pihak luar dengan PTPN XI. Untuk komunikasi internal pihak luar (misalnya *vendor* yang digunakan dalam proyek), maka tidak akan dicakup dalam pengerjaan penelitian ini.

1.4 Tujuan Tugas Akhir

Tujuan penulisan tugas akhir ini adalah menghasilkan dokumen yang berisi perencanaan manajemen komunikasi dari program implementasi ERP, termasuk didalamnya kerangka dokumen yang akan digunakan selama kegiatan komunikasi proyek.

Untuk mencapai tujuan tersebut terdapat beberapa subtujuan, yaitu:

- 1) Membuat dokumen perencanaan manajemen komunikasi di dalam program implementasi ERP pada PTPN XI
- 2) Membuat kerangka dokumen komunikasi dalam program implementasi ERP pada PTPN XI.

1.5 Manfaat Tugas Akhir

Adapun manfaat dari kegiatan tugas akhir ini adalah sebagai berikut.

1. Bagi mahasiswa atau akademisi, dapat digunakan sebagai media pembelajaran di dalam merencanakan manajemen komunikasi proyek sehingga tercipta praktik komunikasi yang efektif dan dapat mengurangi risiko kegagalan proyek implementasi ERP. Selain itu, penelitian ini juga bisa dijadikan dasar penelitian selanjutnya terkait manajemen komunikasi pada proyek.
2. Bagi manajer proyek, dapat menjadi pedoman untuk melaksanakan manajemen komunikasi proyek agar proses komunikasi di dalam proyek dapat berjalan secara efektif dan menunjang keberhasilan program implementasi ERP pada PTPN XI, bahkan mampu menjadi acuan bagi pengembangan proyek lainnya untuk menunjang manajemen komunikasi demi keberhasilan proyek implementasi ERP

1.6 Relevansi Tugas Akhir

Tugas ini relevan dengan dengan standar tugas akhir untuk jenjang sarjana sistem informasi karena tugas akhir ini bertujuan untuk membuat kerangka dokumen perencanaan komunikasi pada proyek implementasi ERP di Indonesia, dimana hal ini dapat membantu para manajer proyek di dalam merencanakan proses komunikasi di proyek tersebut sehingga dapat mengurangi risiko kegagalan proyek implementasi ERP. Tugas akhir ini relevan dengan laboratorium Manajemen Sistem Informasi (MSI) karena penelitian ini berkaitan dengan mata kuliah Manajemen Proyek Teknologi Informasi (MPTI) dimana merupakan dimana merupakan bagian dari *roadmap* lab MSI sendiri.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan menjelaskan mengenai penelitian sebelumnya dan dasar teori yang dijadikan acuan atau landasan dalam pengerjaan tugas akhir ini. Landasan teori akan memberikan gambaran secara umum dari landasan penjabaran tugas akhir ini.

2.1 Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian sebelumnya yang telah dilakukan terkait dengan bidang ini adalah.

2.1.1 Leadership Communication in Project Management

Di dalam penelitian ini, membahas tentang bagaimana pengaruh karakteristik dari seorang manager proyek untuk dapat memastikan bahwa kegiatan komunikasi di proyek tersebut berjalan dengan sukses. Karakteristik yang dibahas disini berkaitan dengan tipe pemimpin dan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang manager proyek. Metode yang digunakan di dalam penelitian ini adalah dengan survey dan membagikan kuisisioner yang berfokus pada kemampuan komunikasi dari manajer proyek. Sedangkan jenis proyek yang dipilih khusus kepada proyek jenis konstruksi. Hasil dari penelitian ini didapatkan bahwa karakteristik dan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang manajer proyek mempengaruhi di dalam menyelesaikan masalah yang terkait komunikasi di dalam manajemen proyek. Di dalam penelitian ini juga dikatakan bahwa gaya kepemimpinan secara situasional merupakan gaya kepemimpinan yang terbaik, dimana dapat meningkatkan efektivitas dari komunikasi [14]. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah pada penelitian ini juga dibahas bagaimana menciptakan proses komunikasi yang efektif dan efisien. Perbedaannya adalah pada penelitian ini difokuskan kepada pengaruh karakter dan gaya kepemimpinan dari seorang manajer proyek di dalam menciptakan

komunikasi yang efektif. Pada penelitian yang saya lakukan berfokus kepada bagaimana menghasilkan dokumen perencanaan manajemen komunikasi agar dapat menciptakan alur dan proses komunikasi yang efektif di dalam proyek. Penelitian ini juga berfokus pada proyek konstruksi, sedangkan pada penelitian yang saya lakukan berfokus pada proyek implementasi ERP pada PTPN XI.

2.1.2 Rethinking Communication in IT Project Management

Di dalam penelitian ini, membahas tentang pembaharuan pemikiran terkait praktik komunikasi di dalam manajemen proyek TI (Teknologi Informasi). Penelitian ini mengkritik beberapa model komunikasi yang sudah ada dan mencoba menawarkan model komunikasi baru untuk memberikan konsepsi terkait komunikasi pada proyek TI. Penelitian ini mengatakan bahwa model milik Shannon-Weaver kurang memenuhi syarat ketika diaplikasikan di dalam komunikasi antarmanusia. Penelitian ini menawarkan teori alternatif yang dikemukakan oleh Galle dan Wittgenstein yang dapat digunakan untuk membangun pemahaman konseptual yang baru terkait komunikasi di dalam proyek TI [15]. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah pada penelitian ini dibahas tentang model dan praktik komunikasi yang efektif di dalam manajemen komunikasi proyek TI. Hal ini kemudian dapat menjadi pertimbangan di dalam merumuskan model komunikasi dan proses apa saja yang diperlukan untuk menjalankan praktik komunikasi yang efektif dan efisien. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah penelitian ini tidak membuat dokumen perencanaan manajemen komunikasi yang merupakan fokus utama dari penelitian saya. Penelitian yang saya lakukan juga hanya berfokus pada proyek implementasi ERP saja pada PTPN XI.

2.1.3 Communication: The Foundation of Project Management

Di dalam penelitian ini, akan mencoba mencari-tahu apakah komunikasi merupakan salah satu fondasi dasar dari praktik manajemen proyek dan juga apakah komunikasi merupakan sebuah bidang yang dapat menyatukan dan mengkoordinasikan berbagai proses dan kegiatan dari manajemen proyek. Metode yang digunakan di dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuisisioner. Dari hasil penelitian ini, didapatkan kesimpulan bahwa kemampuan komunikasi dari seorang manajer proyek dapat menjadi penentu kemana arah dari manajemen proyek akan dilaksanakan. Komunikasi yang efektif sangat diperlukan di dalam mengkomunikasikan bidang biaya, ruang lingkup, waktu, dan kualitas di dalam pelaksanaan proyek. Komunikasi akan mengintegrasikan bidang biaya, waktu, dan ruang lingkup untuk mencapai kualitas produk yang ingin dicapai [16]. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah sama – sama membahas mengenai praktik manajemen komunikasi proyek yang dilakukan secara efektif. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah pada penelitian ini hanya mengamati dampak dari komunikasi proyek yang efektif. Penelitian yang saya lakukan berfokus kepada pembuatan dokumen perencanaan manajemen komunikasi proyek agar memudahkan para manajer proyek untuk menciptakan aktivitas komunikasi secara efektif dan efisien. Penelitian ini juga mengambil fokus pada proyek konstruksi, sedangkan penelitian yang saya lakukan mengambil fokus pada proyek implementasi ERP pada PTPN XI.

2.1.4 Succeeding in Project Communication - Effective Tools for the Purposes of Change Management Case Company: VR Ltd. - Passenger Services

Di dalam penelitian ini, membahas tentang bagaimana praktik komunikasi pada manajemen proyek dan juga menekankan kepada

operasi manajemen perubahan. Pada penelitian ini, studi kasus yang diambil adalah apda perusahaan VR, dimana perusahaan ini memiliki beberapa proyek di dalam organisasinya. Dari penelitian ini, didapatkan kesimpulan bahwa perencanaan komunikasi merupakan alat utama di dalam mengelola komunikasi proyek. Penelitian ini juga mencoba mengetahui prinsip – prinsip komunikasi di dalam manajemen proyek yang dipegang oleh perusahaan dan mencoba untuk menyempurnakannya [17]. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah pada penelitian ini sama – sama membahas perencanaan manajemen komunikasi di dalam menciptakan praktik komunikasi yang efektif. Perbedaanya adalah pada penelitian ini juga diikutsertakan operasi manajemen perubahan, sedangkan penelitian yang saya lakukan hanya berfokus pada area komunikasi proyek. Penelitian ini juga tidak merancang atau membuat dokumen perencanaan manajemen komunikasi proyek, seperti yang penelitian saya lakukan.

2.2 Dasar Teori

2.2.1 Enterprise Resource Planning (ERP)

2.2.1.1 Defenisi ERP

Sudah ada beberapa peneliti yang mencoba merumuskan suatu defenisi mengenai ERP. Defenisi tersebut sangat beragam karena banyak peneliti mengamati dari persepektif yang berbeda-beda. Hal ini bisa dimaklumi karena sistem ERP merupakan sebuah sistem yang sangat kompleks dan luas.

Menurut O'Brien (2005:699), ERP merupakan suatu software yang berfungsi untuk merekayasa ulang proses manufaktur, distribusi, keuangan, sumber daya manusia, dan proses bisnis yang ada diperusahaan dalam rangka memperbaiki efisiensi, profitabilitas, dan fleksibilitas perusahaan [18]. Defenisi lain yaitu oleh Fiona Fui (2004) menyatakan bahwa ERP adalah sebuah paket aplikasi yang terdiri dari banyak modul yang berfungsi untuk mengintegrasikan

keseluruhan kunci proses bisnis dan manajemen antar seluruh bagian di perusahaan [19].

Sistem ERP merupakan sebuah sistem yang mampu mengintegrasikan keseluruhan sistem-sistem dan proses bisnis yang ada di suatu organisasi atau perusahaan maupun yang berkaitan dengan lingkungan luar organisasi. Dengan adanya ERP, maka keseluruhan proses - proses yang ada di perusahaan akan saling terhubung dan bisa diotomatisasikan. Lebih lanjut menurut Bidgoli (2004: 707), tujuan dari adanya ERP adalah sebagai penyedia aliran informasi antar keseluruhan fungsi di dalam organisasi dan juga mengelola hubungan dengan pihak luar organisasi [20].

Selain hanya berupa software, elemen sistem ERP yang patut diperhatikan adalah keterkaitannya dengan hardware atau arsitektur Teknologi Informasi. Sistem ERP biasanya dijalankan di dalam sebuah arsitektur teknologi informasi yang sudah dirancang khusus untuk meningkatkan performa dan efisiensi. Menurut Khosrow-Pour (Khosrow-Pour, 2006), sistem ERP dapat berjalan di berbagai perangkat keras komputer dan jaringan konfigurasi serta biasanya menggunakan basis data sebagai media penyimpanan informasi perusahaan [21]. Jadi, sistem ERP mencakup software, hardware, jaringan, dan basis data yang saling terkait satu sama lain dalam kegiatan pengintegrasian keseluruhan proses yang ada di perusahaan.

Berdasarkan berbagai definisi dan pengertian yang telah dikemukakan oleh beberapa para ahli, penulis mencoba mendefinisikan karakteristik yang dimiliki oleh sistem ERP. Menurut penulis, karakteristik utama sistem ERP adalah :

1. Terdiri dari beberapa modul software
2. Mencakup keseluruhan proses di perusahaan baik secara internal maupun eksternal
3. Mengintegrasikan dan merekayasa ulang keseluruhan proses bisnis di perusahaan

4. Menghubungkan seluruh bagian atau fungsi di perusahaan
5. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses-proses di perusahaan
6. Terdiri dari software, hardware, jaringan, dan basis data yang merupakan satu kesatuan membentuk sistem ERP

2.2.1.2 Modul Umum ERP

Seperti yang telah kita ketahui sebelumnya, sistem ERP terdiri dari banyak modul-modul yang digunakan untuk mengelola keseluruhan fungsi dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Modul ERP yang diimplementasikan oleh perusahaan bisa bervariasi jumlah dan jenisnya. Namun secara umum, sistem ERP memiliki tiga modul utama, yakni [22] :

A. Financial

1. Financial Accounting (FI)

Merupakan modul yang dipakai dalam proses perhitungan keuntungan dan mengukur tingkat kinerja keuangan perusahaan. Modul ini juga dapat digunakan dalam proses pembuatan laporan keuangan yang kemudian akan dipakai dalam proses audit keuangan.

2. Controlling (CO)

Secara umum modul CO dipakai dalam kegiatan pengendalian investasi yang dilakukan oleh perusahaan. Modul CO kemudian dapat dipakai dalam proses pemantauan dan perencanaan kegiatan pembayaran yang akan dilakukan oleh perusahaan agar sesuai dengan jadwal yang telah disepakati. Pembayaran yang dilakukan perusahaan bisa berupa pembayaran atas pembelian bahan baku untuk kegiatan proses produksi. Lebih jauh modul ini mendukung dalam kegiatan pengendalian pembelian, pengadaan, dan penggunaan dana yang ada dalam unit-unit kerja perusahaan dan juga pengendalian biaya dan

keuntungan berdasarkan aktivitas-aktivitas apa saja yang dilakukan oleh perusahaan.

3. Investment Management (IM)

Modul ini berkaitan dengan modul TR pada bagian Financial yang digunakan dalam analisis investasi jangka panjang dan aset tetap perusahaan sehingga membantu pihak manajemen dalam proses pengambilan keputusan.

4. Enterprise Controlling (EC)

Merupakan modul yang dapat memberikan informasi keuangan yang berkaitan dengan :

- Kondisi keuangan perusahaan
- Hasil dari perencanaan dan pengendalian perusahaan
- Pengembangan investasi
- Pemeliharaan aset-aset yang dimiliki
- Pengembangan SDM perusahaan
- Kondisi pasar saat ini yang berkaitan dengan pengambilan keputusan
- Faktor-faktor struktural dari proses bisnis

5. Treasury (TR)

Modul ini dapat mengintegrasikan antara cash management dan cash forecasting pada aktivitas logistik dan kegiatan transaksi keuangan.

B. Distribution dan Manufacturing

1. Logistics Executions (LE)

Modul ini digunakan dalam proses pengaturan logistik dari pembelian hingga distribusi. Modul ini akan sangat berkaitan dengan modul lain seperti modul PP, EC, SD, MM, PM, dan QM.

2. Sales Distribution (SD)

Modul ini digunakan dalam pembuatan struktur data yang mampu merekam, menganalisis, dan mengontrol aktivitas yang dapat memberikan kepuasan pelanggan. Modul SD ini menekankan pada strategi penjualan yang mampu mengatasi perubahan pasar yang ada.

3. Material Management (MM)

Penggunaan utama modul ini adalah membantu pihak manajemen perusahaan dalam aktivitas sehari-hari yang memerlukan penggunaan material. Biasanya perusahaan manufaktur banyak menggunakan modul ini karena berkaitan dengan material-material yang ada dalam proses pembuatan produk jadi.

4. Production Planning (PP)

Modul ini berperan dalam merencanakan dan mengendalikan jalannya material sampai kepada proses pengiriman produk jadi. Di dalam modul ini akan diatur tentang proses produksi dari bahan material mentah hingga menghasilkan produk jadi.

5. Plant Maintenance (PM)

Modul ini berfungsi dalam mengontrol dan mengelola perawatan peralatan yang dimiliki perusahaan. Peralatan ini terkait dengan kegiatan operasional perusahaan.

6. Quality Management (QM)

Modul ini berkaitan erat dengan modul PP. Modul ini akan berfungsi dalam membantu menentukan apakah kualitas sudah sesuai dengan standar yang berlaku. Di dalam modul ini biasanya telah disediakan master data yang berdasarkan rekomendasi dari seri ISO-9000.

7. Project System (PS)

Modul ini akan berperan dalam mendukung kegiatan proyek sebagai berikut:

- Perencanaan terhadap waktu dan nilai
- Perencanaan detail dengan menggunakan perencanaan cost element atau unit cost dan menetapkan waktu kritis, mendeskripsikan aktivitas dan penjadwalan.
- Kondisi sumber daya melalui otomasi permintaan material, manajemen dan kapasitas material, serta sumber daya manusia.
- Pemantauan terhadap material, kapasitas, dan dana proyek
- Penutupan proyek disertai dengan analisis dan perbaikan

C. Human Resource

Modul bagian ini berfungsi untuk :

1. Membantu pihak manajemen dalam mengelola gaji, keuntungan dan biaya yang berkaitan dengan SDM perusahaan secara efektif dan tepat waktu
2. Melindungi data pegawai dari berbagai pihak luar yang tidak berwenang
3. Menciptakan sistem perekrutan dan pembangunan kualitas SDM secara lebih efisien

2.2.1.3 Implementasi ERP

Proses – proses di dalam implementasi ERP juga bisa diamati pada metodologi implementasi ERP yang dianjurkan oleh SAP atau biasa disebut dengan ASAP. Berikut ini adalah tahapan di dalam metode implementasi menurut ASAP [23].

1. Fase persiapan proyek

Di dalam fase ini termasuk pada persiapan awal dan juga pertemuan awal sebelum proyek berlangsung. Persiapan proyek harus sesuai dengan kebutuhan bisnis, sumber daya,

dan juga keuntungan potensial yang bisa diterima. Di dalam fase ini juga akan dibuat sebuah dokumen inisiasi proyek yang di dalamnya berisi hal – hal terkait kebutuhan proyek seperti jumlah konsultan yang dibutuhkan, melihat status dari aktivitas sebelumnya dan hasilnya, membentuk tim, menentukan pelatihan yang diperlukan oleh tim tersebut, melaksanakan dan menyelesaikan pelatihan, menghadirkan struktur dan konten dari ERP yang dijadikan model rujukan. Pastikan kebutuhan untuk berkonsultasi sudah didefinisikan pada fase yang paling awal.

2. Fase business blueprint

Merupakan fase dimana akan didokumentasikan kebutuhan dari proses bisnis yang dimiliki perusahaan. Dokumen ini akan menggambarkan proses bisnis di dalam perusahaan yang akan diimplementasikan ke dalam sistem ERP. Business blueprint merupakan dokumen yang berisi deskripsi detail dari proses bisnis yang dimiliki dan juga kebutuhan dari sistem. Jadi business blueprint nantinya akan menjadi bahan referensi ketika akan dilakukan kostumisasi dan juga menjadi bahan untuk melakukan perencanaan testing dari sistem tersebut.

3. Fase realisasi

Merupakan fase dimana kita akan mengimplementasikan keseluruhan kebutuhan proses bisnis berdasarkan bussiness blueprint. Tujuan dari fase ini adalah untuk mengkonfigurasi sistem ERP yang dimiliki sehingga dapat memenuhi kebutuhan dari proses bisnis perusahaan. Setelah sistem dikonfigurasi, kemudian sistem akan butuh diuji.

4. Fase persiapan akhir

Pada tahapan ini akan dilakukan dan diselesaikannya proses pengujian sistem, pelatihan para pengguna, manajemen sistem dan juga aktivitas transisi. Tujuan dari fase ini adalah menyelesaikan persiapan akhir sebelum akhirnya sistem

diimplementasikan secara penuh. Aktivitas kunci dari fase ini adalah pelatihan secara lengkap baik kepada pengguna ataupun administrator dari sistem. Selain itu karakteristik dari sistem harus sudah dalam posisi final dan lengkap.

5. Fase Go live and support

Pada fase ini adalah fase dimana sistem sudah mulai hidup dan beroperasi di dalam perusahaan. Pada fase ini anggota tim proyek akan fokus pada pemberian dukungan dan bantuan secara teknis apabila pada saat pelatihan ada hal – hal yang mungkin belum lengkap diajarkan. Fokus pada fase ini adalah pemberian bantuan dan dukungan serta mengoptimalkan kegiatan operasi dari sistem tersebut.

Ketika akan mengimplementasikan ERP pada PTPN XI sendiri, maka sudah disepakati untuk melaksanakan program implementasi ERP pada perusahaan tersebut. Program ini yang akan dilaksanakan mulai dari tahapan implementasi ERP sampai kepada sistem ERP siap untuk digunakan pada perusahaan. Proyek – proyek yang terdapat pada program ini akan dimulai pada bulan Januari tahun 2016 dan diperkirakan akan berjalan selama sembilan sampai 12 bulan, sehingga pada tahun 2017 ERP sudah siap dipakai pada perusahaan. Proyek – proyek yang terdapat di dalam program implementasi ERP pada PTPN XI adalah sebagai berikut [24]:

1. Pengimplementasian sistem ERP

Proyek ini bertujuan untuk mengimplementasikan sistem ERP yang dibeli dari vendor yang dapat memenuhi kebutuhan proses bisnis pada PTPN XI. Proses bisnis yang akan dicakup oleh sistem ERP adalah Financial Controlling, Material Management (termasuk pergudangan), Sales Distribution, Production Planning, Plant Maintenance, Project System, dan Human Capital. Selain itu sistem ERP juga akan menyediakan dashboard untuk masing – masing direksi dan dapat terintegrasi dengan berbagai sistem yang

telah dimiliki oleh PTPN XI sebelumnya seperti SIPG IN FARM, SIPG OFF FARM, e-PROC dan sebagainya. Kegiatan proyek ini akan dilaksanakan bersama dengan vendor ERP dan akan dilaksanakan sampai pada sistem ERP sudah siap dipakai (go live) yang ditargetkan pada Januari 2017.

2. Penyediaan sistem dan infrastruktur ERP

Merupakan proyek untuk menyediakan kebutuhan yang diperlukan di dalam operasional sistem ERP itu sendiri seperti lisensi pengguna dan berbagai infrastrukturnya (tidak termasuk penyediaan jaringan komunikasi). Proyek ini dilaksanakan sesuai arahan master plan IT (berasal dari tahapan persiapan) dan direncanakan menggunakan keluaran terbaru yang dapat memenuhi kebutuhan real time pada dashboard direksi. Infrastruktur yang akan dipilih merupakan server – server yang dapat mendukung jalannya sistem ERP.

3. Pengawasan implementasi ERP

Merupakan proyek untuk memastikan kualitas di dalam menjalankan proyek pengimplementasiab sistem ERP yang sudah dijabarkan pada poin pertama. Proyek ini bertujuan untuk memastikan sistem ERP yang diimplementasikan sudah sesuai dengan kebutuhan proses bisnis pada PTPN XI. Proyek ini juga akan menghitung kontribusi ekonomi ketika sistem ERP hadir di perusahaan ini. Proyek ini akan dilaksanakan selama 12 bulan dan juga akan dikerjakan bersama dengan vendor.

4. ERP input dan report programming

Merupakan proyek untuk menyediakan aplikasi yang dapat selaras mendukung sistem ERP. Aplikasi yang diharapkan untuk dibuat adalah aplikasi yang dapat menangani masukan dari pengguna yang banyak sehingga tidak perlu membeli banyak lisensi untuk pengguna (meminimalkan pembelian

lisensi pengguna) sistem ERP. Selain itu diharapkan juga aplikasi yang dapat menyediakan laporan – laporan yang tidak menggunakan standar pada sistem ERP. Rencana proyek ini akan dikerjakan selama 12 bulan secara inhouse dengan mengontrak beberapa programmer.

5. Penyediaan data

Merupakan proyek untuk menyediakan data – data yang dibutuhkan oleh sistem ERP dan memiliki format yang sesuai. Contoh data yang akan disediakan adalah : data master, account, balance sheet, asset, dan lain sebagainya. Proyek ini akan dilaksanakan ketika implementasi ERP berlangsung sampai tahap final preparation. Pelaksanaan proyek ini diserahkan kepada implementator dan menggunakan tenaga magang oleh para siswa – siswi SMK.

2.2.1.4 SAP S/4 HANA

SAP merupakan sebuah vendor besar untuk sistem ERP. Menurut sebuah survey pada tahun 2008, produk ERP buatan SAP digunakan oleh sekitar 70% perusahaan Fortune 100 Companies [25]. Dari hasil survey ini dapat disimpulkan bahwa produk ERP milik SAP merupakan yang terbesar dan terpopuler di kalangan perusahaan besar. Hal ini kemudian menjadi daya tarik tersendiri bagi PTPN XI untuk ikut mengimplementasikan ERP dari vendor SAP. Jenis produk yang dipilih PTPN XI merupakan SAP S/4 HANA.

SAP S/4 Hana merupakan singkatan dari SAP Business Suite 4 SAP HANA. Ini merupakan produk kelanjutan dari SAP R/3 yang sebelumnya sukses dan menjadi populer dikalangan industri. SAP S/4 HANA mengantarkan sebuah kesederhanaan di bidang proses bisnis, adopsi oleh pengguna, pengambilan keputusan, dan juga model bisnis. SAP S/4 Hana juga menyediakan memberikan inovasi pada penggunaan internet, data besar (big data), dan

jaringan bisnis sehingga membantu perusahaan untuk mencapai kesederhanaan di dalam era ekonomi digital.

Berikut ini adalah beberapa fakta kunci tentang SAP S/4 HANA [26]:

- Jumlah jejak data semakin kecil
- Semakin banyak data yang bisa diproses
- Lebih cepat di dalam melakukan analisis dan membuat pelaporan
- Semakin sedikit langkah proses
- ERP, CRM, SRM, SCM, PLM dikembangkan bersama
- Bersifat paralel
- Terdiri dari 25% data aktual dan 75% data historis
- Kapasitas beban kerja tidak terbatas
- Melakukan prediksi, memberikan rekomendasi, simulasi
- Penambahan platform SAP HANA Cloud
- Berbagai macam penyewaan
- Mencakup semua data : sosial, teks, geographi, proses
- Desain UX sesuai dengan semua perangkat (mobile, desktop, tablet)
- Pilihan pengembangan : premise, cloud, hybrid

SAP S/4 HANA memiliki dua edisi yang bisa dipilih, yaitu on-premise dan cloud. Perbedaan kedua edisi tersebut dapat ditinjau dari berbagai bagian. Pada bagian infratraktur dan perawatan, edisi on-premise mengharuskan pelanggan untuk mengelola dan merawat infrastruktur sistem yang dimiliki. Sedangkan pada edisi cloud, SAP memiliki tanggung jawab penuh di dalam infrastruktur dan perawatan. Pada bagian implementasi, edisi on-premise memungkinkan pelanggan untuk melakukan kostumisasi dan mengimplementasikan berbagai kebutuhan proses bisnis secara khusus. Sedangkan untuk edisi cloud, SAP hanya menyediakan paket praktik terbaik dan membatasi kostumasi yang bisa dilakukan oleh pelanggan [27]. Edisi on-premise merupakan edisi terbaik jika pelanggan memerlukan kostumasi khusus untuk

kebutuhan proses bisnisnya, sedangkan edisi cloud akan lebih baik dipilih jika tidak banyak memerlukan kostumasi yang terlalu banyak dan spesifik.

Masih banyak lagi perbedaan antara SAP S/4 HANA edisi on-premise dan edisi cloud, yang bisa dilihat pada tabel dibawah ini [27].

Tabel 1. 1 SAP S/4 HANA

	SAP S/4 HANA on-premise	SAP S/4 HANA cloud
Model lisensi	Lisensi tradisional	Lisensi berlangganan
Model infrastruktur dan perawatan	Pelanggan memegang kendali di dalam pengembangan dan perawatan dengan staf TI yang dimiliki sendiri	SAP menyediakan sistemnya dan bertanggung-jawab terhadap perawatannya
Kecepatan inovasi	Pelanggan memegang kendali atas inovasi, perubahan terhadap sistem, dan perencanaan downtime	Pelanggan secara otomatis melakukan peningkatan pada sistem setiap triwulan
Pendekatan implementasi	Berdasarkan kebutuhan terhadap proses bisnis dan kostumasi	Berdasarkan praktik terbaik yang sudah ditetapkan dan dengan spesialisasi yang terbatas
Lingkupan fungsional	Mencakup keseluruhan lingkup ERP	Skenario inti digabungkan dengan skenario ERP

2.2.1.5 Infrastruktur SAP ERP

Sistem ERP bukan hanya sekedar software (perangkat lunak) saja. ERP merupakan sebuah sistem yang dibangun di dalam sebuah infrastruktur Teknologi Informasi. Infrastruktur untuk mengimplementasikan ERP dibagi ke dalam dua kelompok yaitu infrastruktur teknis dan infrastruktur organisasional. Infrastruktur teknis merupakan infrastruktur yang terkait dengan teknologi yang digunakan di dalam mengimplementasikan ERP seperti infrastruktur Teknologi Informasi (TI), perangkat keras, perangkat lunak, sistem operasi, dan jaringan komunikasi. Sedangkan infrastruktur organisasional mencakup para ahli TI atau ERP yang dimiliki organisasi, ketetapan manajemen, proses – proses yang terdapat di dalam organisasi, peraturan organisasi, anggaran biaya, prosedur merekrut dan mendidik tenaga kerja [28].

Di dalam program implementasi ERP pada PTPN XI, terdapat salah satu proyek yang dikhususkan untuk penyediaan infrastruktur ERP . Infrastruktur yang dimaksud adalah infrastruktur secara teknis, yaitu penyediaan teknologi – teknologi yang berkaitan dan mendukung jalannya sistem ERP. Faktor teknologi merupakan hal yang sangat berdampak di dalam implementasi sistem ERP [29]. Dengan kata lain, jika organisasi belum memiliki teknologi yang diperlukan di dalam mengimplementasikan ERP maka besar kemungkinan implementasi ERP akan menjadi gagal. Teknologi yang diperlukan untuk menyediakan dan menopang jalanya sistem SAP ERP ada tiga jenis, yaitu hardware, sistem operasi, dan database [30].

2.2.2 Manajemen Proyek

2.2.2.1 Pengenalan Manajemen Proyek

Berdasarkan PMBOK (Project Management Book of Knowledge), manajemen proyek adalah sekumpulan ilmu pengetahuan, keterampilan, peralatan, dan teknik untuk sebuah aktivitas proyek dalam mencapai kebutuhan proyek [31]. Proses-proses dalam

manajemen proyek meliputi fase initiating, planning, execution, monitoring and controlling, dan closing. Di dalam keseluruhan fase tersebut, manajer proyek merupakan pihak yang paling bertanggung jawab sehingga keseluruhan proyek sesuai dengan hasil yang diharapkan.

Pada manajemen proyek dikenal istilah “Triple Constraint” yaitu scope, time, dan cost dari sebuah proyek [31]. Ketiga hal ini merupakan batasan-batasan di dalam proses pelaksanaan proyek. Proyek dikatakan berhasil atau berkualitas jika produk, jasa, maupun hasil yang diharapkan dari pelaksanaan proyek tersebut sesuai dengan scope, time, dan budget yang telah ditentukan sebelumnya. Karena saat ini fokus utama kita adalah manajemen proyek TI, maka hasil yang diharapkan merupakan produk yang masih berkaitan dengan TI seperti sistem ERP.

Antara cost, time, dan scope sangat berkaitan erat. Jika terjadi perubahan pada satu bagian, maka kemungkinan besar akan terjadi perubahan pada bagian yang lain. Misalnya jika waktu penyelesaian (time) dari proyek mengalami kemunduran dari jadwal yang telah ditetapkan sebelumnya, maka kemungkinan besar cost dari proyek tersebut akan bertambah juga. Disinilah para manajer proyek berperan penting. Manajer proyek akan bertugas khusus dalam mengelola keseimbangan ketiga hal tersebut ketika proyek dilaksanakan oleh timnya.

Ketika melaksanakan proyek, maka terdapat sumber daya yang berpengaruh dalam proses berjalannya manajemen proyek. Sumber daya tersebut salah satunya adalah para stakeholder dari proyek yang sedang dijalankan. Keseluruhan stakeholder dari proyek harus bisa dikelola oleh para project manager agar bisa melaksanakan praktik manajemen proyek secara berkualitas. Stakeholder yang dimiliki proyek biasanya digolongkan ke dalam beberapa bagian antara lain [31]:

1. Manajer Proyek
2. Pelanggan (User)
3. Organisasi pelaksana proyek

4. Tim proyek
5. Sponsor (penyandang dana)
6. Influencers
7. PMO (Project/Program Office)

Manajemen proyek, pada sisi lain akan melibatkan kegiatan perencanaan proyek dan pengawasan proyek. Kedua kegiatan ini meliputi hal-hal sebagai berikut [32]:

- Perencanaan proyek : pendefinisian kebutuhan dan persyaratan dari pekerjaan manajemen proyek, pendefinisian kualitas dan kuantitas pekerjaan, pendefinisian sumber daya yang dibutuhkan
- Pengawasan proyek : membandingkan hasil akhir terhadap hasil yang diprediksi, menganalisa dampak, dan kemudian membuat penyesuaian.

Pada penelitian kali ini, kegiatan yang difokuskan adalah khusus pada perencanaan proyek.

2.2.2.2 Manajemen Proyek yang Berhasil

Tujuan dari kegiatan manajemen proyek adalah untuk memastikan pelaksanaan proyek tersebut berhasil. Ketika praktik manajemen proyek bisa dikatakan berhasil, maka dengan sendirinya proyek tersebut akan berhasil. Maka dari itu, penting bagi setiap pihak yang terlibat dalam pelaksanaan proyek untuk mencapai keberhasilan praktik manajemen proyek.

Manajemen proyek bisa dikatakan berhasil tidak hanya berdasarkan fakta bahwa proyek tersebut selesai [32]. Definisi manajemen proyek yang sukses ketika dua puluh tahun yang lalu adalah ketika tujuan-tujuan proyek tercapai dalam segi waktu, biaya, level performa (teknologi yang diinginkan), penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien, dan penerimaan pelanggan (Kerzner, 2006). Namun kemudian menurut Kerzner, definisi manajemen proyek yang sukses telah dimodifikasi seiring dengan semakin kompleksnya proyek yang ada saat ini.

Pada masa sekarang, praktik manajemen proyek yang sukses telah dimodifikasi dimana mencakup penyelesaian [33]:

- Dalam periode yang dialokasikan
- Dalam biaya yang dianggarkan
- Pada level performa dan spesifikasi yang tepat
- Dengan penerimaan oleh user
- Dengan perubahan lingkup (scope) yang minim dan atas persetujuan berbagai pihak
- Tanpa mengganggu alur kerja utama organisasi
- Tanpa mengubah budaya perusahaan

2.2.3 PMBOK

PMBOK merupakan sebuah panduan yang banyak digunakan oleh seorang profesional dalam manajemen proyek. PMBOK diterbitkan oleh Project Management Institute (PMI) dan telah ditetapkan sebagai American National Standard. PMI sendiri sudah didirikan sejak 1969 dan saat itu memiliki anggota sekitar 125.000 orang yang tersebar di 140 negara [32].

Pada PMBOK edisi kelima, terdapat 10 jenis area pengetahuan (knowledge area) yang menunjang pelaksanaan manajemen proyek. Area pengetahuan tersebut adalah [12]:

1. Manajemen lingkup proyek
2. Manajemen biaya proyek
3. Manajemen waktu proyek
4. Manajemen integrasi proyek
5. Manajemen kualitas
6. Manajemen sumber daya manusia
7. Manajemen komunikasi
8. Manajemen risiko
9. Manajemen pengadaan
10. Manajemen pemangku kepentingan (stakeholder)

Di dalam penelitian ini akan berfokus pada salah satu area pengetahuan yaitu manajemen komunikasi.

2.2.3.1 Informasi Proyek

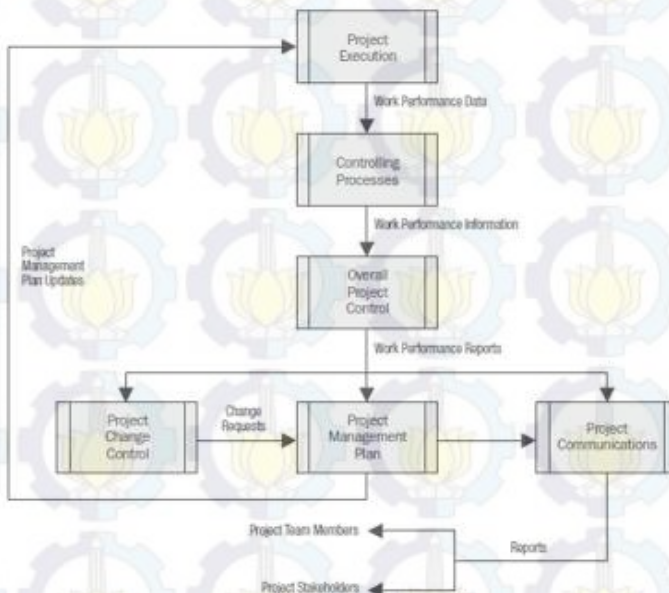
Selama siklus hidup proyek, maka ada sejumlah data dan informasi yang akan dikumpulkan, dianalisa, diubah, dan didistribusikan ke dalam berbagai format untuk para anggota tim dan juga kepada para stakeholder. Data proyek ini dikumpulkan dari berbagai macam aktivitas pelaksanaan dan akan dibagikan secara bersama di dalam kelompok tim. Data yang dikumpulkan tersebut kemudian dianalisa berdasarkan konteksnya dan digabungkan serta ditransformasi untuk menjadi informasi proyek yang akan berguna dalam berbagai proses pengendalian (controlling) [12]

Karena data dikumpulkan dan dianalisis secara terus menerus selama kegiatan pelaksanaan proyek, maka akan memungkinkan terjadinya kesalahan penggunaan data yang dapat menyebabkan kesalahan komunikasi dan salah pengertian. Untuk itu, PMBOK telah menyediakan petunjuk untuk membantu meminimalisir kesalahan komunikasi, yaitu dengan menyediakan beberapa istilah terkait informasi proyek. Berikut ini beberapa istilah tersebut [12]:

- Data peforma pekerjaan : Merupakan data pengamatan yang masih secara kasar terkait aktivitas di dalam pelaksanaan proyek. Contohnya adalah laporan berapa persen pekerjaan diselesaikan, laporan pengukuran kualitas dan peforma teknik, jadwal mulai dan selesai aktivitas, jumlah cacat yang terjadi, biaya aktual, dsb.
- Informasi peforma pekerjaan : data yang dikumpulkan dari berbagai jenis proses pengendalian dianalisis berdasarkan konteksnya dan diintegrasikan berdasarkan hubungannya dengan area tertentu. Contoh dari informasi ini adalah status penerimaan, status implementasi dari berbagai permintaan perubahan, ramalan proyek selesai.
- Laporan peforma pekerjaan : Bentuk fisik ataupun elektronik dari informasi peforma pekerjaan yang akan disatukan dengan dokumen proyek, bertujuan untuk

menghasilkan keputusan atau mengangkat permasalahan, tindakan atau kesadaran. Contohnya adalah laporan status, memo, catatan informasi, rekomendasi, justifikasi, dsb.

Berikut ini adalah alur dari informasi proyek disepanjang proses kegiatan yang digunakan untuk mengelola proyek.



Gambar 2. 1 Alur Informasi Proyek

2.2.4 Manajemen Komunikasi Proyek Berdasarkan PMBOK

Manajemen komunikasi proyek merupakan sekumpulan proses yang perlu dilaksanakan untuk memastikan informasi proyek secara tepat waktu dan sesuai dapat direncanakan, dikumpulkan, diciptakan, didistribusikan, disimpan, diakses, dikelola, dikontrol, dimonitor, dan bisa ditempatkan pada posisi akhir yang sesuai .

Seorang manajer proyek akan menghabiskan sebagian besar waktunya untuk berkomunikasi dengan anggota tim proyek dan juga dengan para stakeholder. Komunikasi yang dilakukan secara efektif akan dapat menjembatani perbedaan – perbedaan antara para stakeholder dimana bisa mempengaruhi jalannya dan hasil akhir dari proyek tersebut.

Berikut ini adalah proses – proses yang terdapat di dalam manajemen komunikasi proyek adalah [11]:

1. Merencanakan manajemen komunikasi
2. Mengelola komunikasi
3. Mengontrol komunikasi

Proses – proses tersebut akan dijelaskan pada bagian berikutnya. Berikut ini adalah bagan yang menggambarkan keseluruhan proses di dalam manajemen komunikasi proyek.



Gambar 2. 2 Manajemen Komunikasi

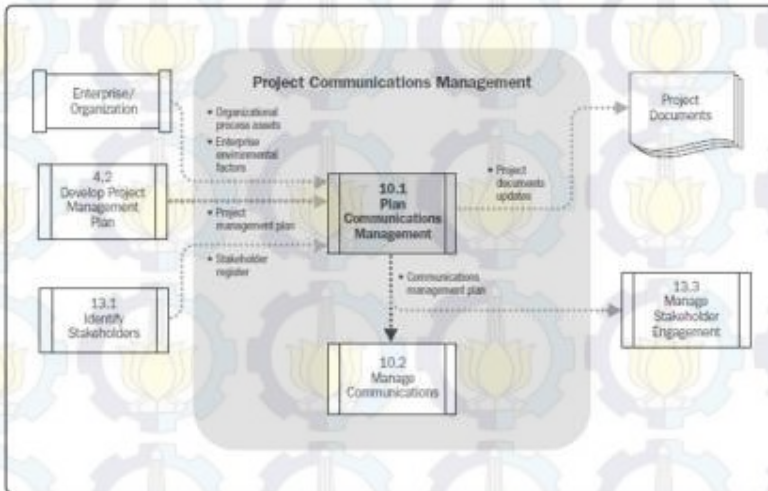
Untuk penelitian ini, proses yang dikerjakan hanya pada bagian 10.1 yaitu perencanaan manajemen komunikasi.

2.2.4.1 Merencanakan Manajemen Komunikasi

Merupakan sebuah proses untuk mengembangkan metode pendekatan dan perencanaan komunikasi proyek berdasarkan kepada informasi yang dibutuhkan oleh stakeholder dan aset organisasi yang tersedia [11]. Proses ini dapat digambarkan ke dalam bagan berikut.



Gambar 2. 3 Perencanaan Manajemen Komunikasi



Gambar 2. 4 Perencanaan Manajemen Komunikasi (2)

Merencanakan komunikasi di dalam proyek merupakan hal yang sangat penting karena akan mempengaruhi kesuksesan dari sebuah proyek. Proses komunikasi yang tidak baik akan menyebabkan berbagai macam masalah seperti informasi yang penting terlambat disampaikan, informasi disampaikan ke orang yang tidak tepat, atau kesalahan pengertian antara para stakeholder akibat informasi yang disampaikan tidak baik. Masalah – masalah tersebut akan mempengaruhi jalannya proyek dan bahkan bisa menyebabkan proyek tersebut akan gagal [11].

Komunikasi yang efektif berarti informasi yang disediakan dengan format yang tepat, waktu yang tepat, penerima informasi yang tepat, dan dengan dampak yang tepat pula. Sedangkan komunikasi yang efisien berarti menyediakan hanya informasi yang dibutuhkan saja. Karena seluruh pihak yang terlibat di dalam proyek memerlukan informasi terkait dengan proyek tersebut, maka ada beberapa pertimbangan yang penting di dalam merencanakan komunikasi proyek, yaitu [11] :

- Siapa yang membutuhkan informasi, dan siapa yang berhak untuk mengakses informasi tersebut
- Kapan informasi tersebut diperlukan
- Dimana informasi sebaiknya disimpan
- Format apa yang dipakai untuk menyimpan informasi
- Bagaimana informasi tersebut bisa diakses / diambil kembali
- Apakah zona waktu, keterbatasan bahasa, dan perbedaan kultur perlu untuk dipertimbangkan

a. Merencanakan Manajemen Komunikasi : Input

1. Perencanaan Manajemen Proyek

Merupakan sebuah dokumen yang menjelaskan bagaimana proyek akan dieksekusi, dimonitor, dan dikontrol. Dokumen ini akan mengintegrasikan antara rencana secara garis besar dan rencana tambahan [11]. Yang termasuk rencana garis besar adalah:

- Garis besar ruang lingkup proyek
- Garis besar penjadwalan proyek
- Garis besar biaya proyek

Yang termasuk rencana tambahan yaitu :

- Perencanaan pengelolaan ruang lingkup
- Perencanaan pengelolaan kebutuhan
- Perencanaan pengelolaan penjadwalan
- Perencanaan pengelolaan biaya
- Perencanaan manajemen kualitas
- Perencanaan peningkatan proses
- Perencanaan pengelolaan sumber daya manusia
- Perencanaan manajemen komunikasi
- Perencanaan manajemen risiko
- Perencanaan manajemen pengadaan
- Perencanaan pengelolaan stakeholder

Dari daftar diatas, dapat dilihat bahwa perencanaan manajemen komunikasi berada di dalam wilayah rencana tambahan (subsidiary plan). Nantinya rencana tambahan tersebut akan didetailkan dan diperluas cakupannya untuk memenuhi kebutuhan secara lebih spesifik dari proyek. Oleh karena itu, dokumen perencanaan manajemen proyek ini akan menjadi input (masukan) di dalam proses merencanakan manajemen komunikasi ini [11].

2. Daftar Stakeholder

Merupakan dokumen hasil dari proses identifikasi stakeholder. Di dalamnya akan terdapat keseluruhan detail dari stakeholder seperti identitas stakeholder, informasi penugasan, klasifikasi stakeholder, dan lain sebagainya. Dokumen ini bisa saja berubah sepanjang siklus hidup dari proyek itu sendiri. Informasi di dalam dokumen ini yang nantinya akan dibutuhkan di dalam merencanakan komunikasi dengan para stakeholder proyek tersebut [11]. Beberapa stakeholder yang mungkin di dalam setiap proyek di program implementasi ERP pada PTPN XI adalah direktur umum, direktur keuangan, direktur produksi, direktur perencanaan dan pengembangan, direktur SDM dan umum, serta setiap manajer dan pegawai yang terkait dengan proses bisnis yang ikut terpengaruh ketika sistem ERP akan diimplementasikan.

3. Faktor Lingkungan Perusahaan

Faktor lingkungan perusahaan merujuk kepada segala kondisi di perusahaan yang tidak dibawah kendali oleh tim proyek tetapi dapat mempengaruhi, membatasi, atau mengarahkan jalannya proyek. Proses merencanakan manajemen komunikasi sangat erat kaitannya dengan faktor lingkungan ini karena kebutuhan komunikasi pada proyek akan sangat bergantung kepada struktur dari organisasi tersebut [11].

4. Aset Proses Organisasi

Merupakan perencanaan, proses, kebijakan, prosedur, dan pengetahuan yang dimiliki oleh suatu organisasi dan digunakan untuk menjalankan organisasi. Di dalamnya bisa termasuk segala artefak, praktik, atau pengetahuan dari segala organisasi yang terlibat di dalam proyek dan bisa digunakan untuk menjalankan atau mengelola proyek tersebut. Aset proses organisasi bisa dikelompokkan ke dalam dua kategori yaitu 1. proses dan prosedur, dan 2. dasar pengetahuan perusahaan. Untuk proses merencanakan manajemen komunikasi, maka data yang paling dibutuhkan adalah data pembelajaran sebelumnya dan informasi riwayat. Kedua data tersebut penting karena menyediakan pemahaman tentang keputusan – keputusan yang diambil terkait dengan permasalahan komunikasi dan hasil keputusan tersebut yang berasal dari proyek – proyek sebelumnya [11].

b. Merencanakan Manajemen Komunikasi : Alat dan Teknik

1. Analisis Kebutuhan Komunikasi

Kegiatan yang berusaha menentukan kebutuhan informasi dari setiap stakeholder proyek. Kebutuhan tersebut ditentukan dengan mengkombinasikan tipe dan format dari informasi yang dibutuhkan dengan analisis pada nilai dari informasi tersebut. Seorang manajer proyek harus dapat mempertimbangkan saluran komunikasi potensial berdasarkan total jumlah stakeholder yang terlibat. Hal ini bisa dihitung dengan menggunakan rumus $n(n-1)/2$, dimana n adalah jumlah stakeholder. Semakin besar jumlah saluran komunikasi, maka semakin kompleks alur komunikasinya. Oleh karena itu harus ditentukan dan dibatasi siapa yang akan berkomunikasi dengan siapa dan siapa yang akan menerima informasi apa [11].

Sumber untuk menentukan dan mengidentifikasi kebutuhan komunikasi proyek dapat berasal dari hal – hal berikut [11]:

- Pemetaan organisasi
- Hubungan antara organisasi proyek dan stakeholder yang bertanggung jawab
- Berbagai departemen, atau badan yang terlibat di dalam proyek
- Logistik tentang berapa banyak orang yang akan terlibat di dalam proyek dan lokasinya
- Kebutuhan informasi internal
- Kebutuhan informasi eksternal
- Kebutuhan informasi dan komunikasi stakeholder berdasarkan daftar stakeholder

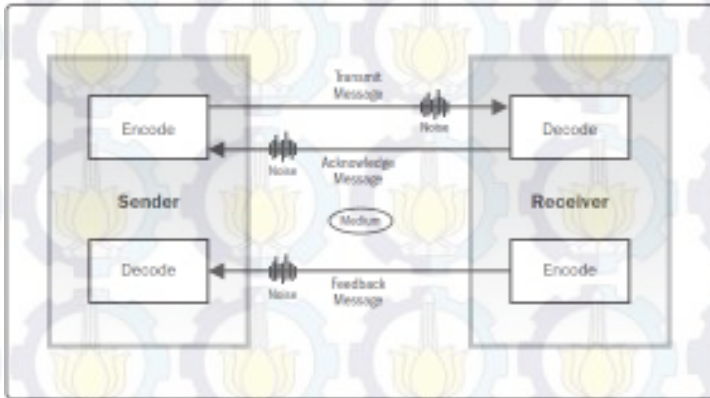
2. Teknologi Komunikasi

Faktor yang dapat digunakan untuk menentukan pilihan teknologi komunikasi yang digunakan adalah [11] :

- Seberapa mendesak informasi dibutuhkan
- Ketersediaan teknologi diantara seluruh stakeholder proyek
- Mudah digunakan untuk semua pihak yang terlibat
- Lingkungan proyek
- Tingkat kerahasiaan dan sensitifitas dari informasi

3. Model Komunikasi

Model komunikasi yang digunakan untuk memfasilitasi komunikasi dan pertukaran informasi mungkin bervariasi antar proyek dan atau antar tingkatan di dalam proyek yang sama. Model komunikasi yang sederhana melibatkan dua pihak yaitu penerima dan pengirim. Model tersebut bisa dilihat pada gambar dibawah ini [11].



Gambar 2. 5 Model Komunikasi

Komponen di dalam model komunikasi harus dapat dipertimbangkan dengan baik ketika melakukan diskusi mengenai komunikasi proyek. Komponen sender bertanggung jawab terhadap mengirimkan pesan, memastikan pesan yang disampaikan jelas dan lengkap, dan mengkonfirmasi komunikasi yang dilakukan sudah jelas. Sedangkan receiver akan bertugas untuk memastikan informasi diterima seutuhnya, mengerti dengan jelas, dan memberikan respon atau tanda informasi diterima dengan tepat [11].

4. Metode Komunikasi

Ada berbagai metode komunikasi yang bisa digunakan untuk menyebarkan informasi kepada seluruh stakeholder proyek. Beberapa metode yang ada yaitu [11] :

- Komunikasi interaktif : melibatkan dua atau lebih pihak yang melakukan pertukaran informasi secara dua arah.
- Push communication : Mengirimkan informasi tertentu ke pihak – pihak tertentu. Komunisi hanya satu arah.

- Pull communication : digunakan ketika sangat banyak pihak yang terlibat dan banyak informasi juga yang akan dikirimkan. Contoh metode komunikasi inilah adalah e-learning, penyimpanan pengetahuan, dan basis data pembelajaran.

Pilihan metode komunikasi harus didiskusikan dan disetujui oleh seluruh stakeholder proyek berdasarkan kebutuhan komunikasi yang sudah ditentukan sebelumnya [11].

5. Rapat

Rapat digunakan untuk mendiskusikan dan menyelesaikan topik – topik terkait dengan proyek ketika proyek sedang dikelola dan diarahkan. Orang yang mengikuti rapat adalah manajer proyek dan beberapa stakeholder yang terkait dengan topik yang dibahas. Rapat dibagi ke dalam tiga tipe, yaitu [11] :

- Pertukaran informasi
- Brainstorming, evaluasi pilihan atau bentuk
- Pengambilan keputusan

Rapat yang paling efektif adalah ketika semua partisipan dapat hadir dan saling bertatap muka ketika rapat diadakan.

Di dalam merencanakan manajemen komunikasi, maka dibutuhkan diskusi antara tim proyek untuk menentukan cara terbaik untuk mengubah dan mengkomunikasikan informasi proyek, dan untuk merespon permintaan informasi dari berbagai stakeholder proyek. Diskusi ini bisa difasilitasi dengan melakukan rapat [11].

c. Merencanakan Manajemen Komunikasi : Output

1. Perencanaan Manajemen Komunikasi

Merupakan komponen dari perencanaan manajemen proyek yang di dalamnya menjelaskan tentang bagaimana komunikasi proyek akan direncanakan, distrukturkan, dimonitor, dan dikontrol. Di dalam dokumen ini akan terdapat berbagai informasi, seperti [11] :

- Kebutuhan komunikasi stakeholder
- Informasi yang akan dikomunikasikan, termasuk bahasa, format, konten, dan level detail.
- Alasan dari pendistribusian informasi
- Kerangka waktu dan frekuensi untuk mendistribusikan informasi dan bukti penerimaan informasi atau respon
- Orang yang bertanggung jawab atas mengkomunikasikan informasi
- Orang yang bertanggung jawab atas menyebarkan informasi rahasia
- Orang atau kelompok yang akan menerima informasi
- Metode atau teknologi yang digunakan
- Sumber daya yang dialokasikan
- Proses eskalasi di dalam mengidentifikasi kerangka waktu dan rantai manajemen untuk mengeskalisasi permasalahan yang tidak dapat ditangani oleh staf level bawah.
- Metode untuk mengubah perencanaan manajemen komunikasi ketika proyek berjalan dan berkembang.
- Daftar istilah umum yang digunakan
- Flow charts dari alur informasi proyek, alur kerja, daftar laporan, perencanaan rapat, dll.
- Batasan komunikasi biasanya berasal dari peraturan atau regulasi tertentu, teknologi, dan kebijakan organisasi

Perencanaan manajemen komunikasi juga bisa melibatkan panduan dan template untuk rapat tim proyek, rapat status proyek, dan pesan email. Penggunaan website proyek dan software tertentu juga bisa disertakan ketika digunakan dalam kegiatan proyek [11].

2. Proyek Berubah

Berikut ini adalah beberapa dokumen proyek yang akan berubah ketika proses ini dilaksanakan [11] :

- Penjadwalan proyek
- Daftar stakeholder

2.2.4.2 Pemilihan Media Komunikasi

Salah satu komponen yang harus ditentukan dalam perencanaan kegiatan komunikasi adalah penentuan media komunikasi. Media komunikasi akan menentukan bagaimana suatu kegiatan komunikasi akan dilaksanakan. Berdasarkan Tess Galati, media komunikasi dipilih berdasarkan beberapa kondisi – kondisi tertentu terkait kegiatan komunikasi [34]. Hal ini bisa dilihat pada gambar dibawah ini.

HOW WELL MEDIUM IS SUITED TO:	KEY: 1 = EXCELLENT		2 = ADEQUATE		3 = INAPPROPRIATE	
	HARD COPY	TELEPHONE CALL	VOICE MAIL	E-MAIL	MEETING	WEB SITE
Assessing commitment	3	2	3	3	1	3
Building consensus	3	2	3	3	1	3
Mediating a conflict	3	2	3	3	1	3
Resolving a misunderstanding	3	1	3	3	2	3
Addressing negative behavior	3	2	3	2	1	3
Expressing support/appreciation	1	2	2	1	2	3
Encouraging creative thinking	2	3	3	1	3	3
Making an ironic statement	3	2	2	3	1	3
Conveying a reference document	1	3	3	3	3	1
Reinforcing one's authority	1	2	3	3	1	2
Providing a permanent record	1	3	3	1	3	1
Maintaining confidentiality	2	1	2	3	1	3
Conveying simple information	3	2	1	1	2	3
Asking an informational question	3	2	1	1	3	3
Making a simple request	3	3	1	1	3	3
Giving complex instructions	3	3	3	2	1	2
Addressing many people	2	3	3 or 1*	2	3	1

Galati, Tess. Email Composition and Communication (EmC2) Practical Communications, Inc. (www.pracom.com) (2001).

*Depends on system functionality

Gambar 2. 6

Berikut ini adalah penjabaran masing – masing ketentuan dalam pemilihan media komunikasi :

1. Menilai komitmen

Ketika suatu kegiatan komunikasi bertujuan untuk menaksir komitmen dari masing – masing peserta komunikasi, maka media komunikasi yang paling baik adalah tatap muka. Sedangkan media yang harus dihindari adalah komunikasi tidak langsung seperti email, website, hardcopy, dan pesan suara.

2. Membangun kesepakatan bersama
Untuk kegiatan komunikasi yang berusaha membangun kesepakatan bersama, maka media komunikasi yang dipilih adalah tatap muka dan yang perlu dihindari adalah website, email, pesan suara, dan hard copy.
3. Memediasi konflik
Ketika aktivitas komunikasi bertujuan untuk memediasi konflik, maka media yang patut untuk penyelesaian konflik tersebut adalah tatap muka dan telepon.
4. Menyelesaikan kesalahpahaman
Ketika aktivitas komunikasi dilaksanakan berkaitan dengan penyelesaian kesalahpahaman, maka media komunikasi yang dipilih adalah telepon dan tatap muka.
5. Menunjukkan perilaku negatif
Ketika kegiatan komunikasi berusaha untuk menyingkapkan dan menunjukkan perilaku negatif kepada masing – masing peserta rapat, maka media komunikasi yang paling tepat adalah rapat dan telepon.
6. Mengekspresikan dukungan dan apresiasi
Ketika aktivitas komunikasi dilaksanakan untuk mengekspresikan dukungan serta apresiasi kepada pihak – pihak tertentu, maka media komunikasi yang dipilih adalah hardcopy, email, telepon, pesan suara, dan tatap muka.
7. Mendukung pikiran kreatif
Ketika media komunikasi dilakukan untuk mendukung pikiran kritis antar peserta komunikasi, maka media komunikasi yang dipilih adalah email dan hardcopy.
8. Membuat statement ironi

Ketika kegiatan komunikasi dilakukan untuk membuat statement ironi, maka media komunikasi yang dipilih adalah tatap muka, telepon, dan pesan suara.

9. Menyampaikan referensi dokumen
Ketika aktivitas komunikasi dilaksanakan untuk dengan diiringi penyampaian referensi dokumen tertentu, maka media komunikasi yang dilaksanakan adalah hardcopy, dan website.
10. Menguatkan otoritas seseorang
Ketika aktivitas komunikasi bertujuan untuk menguatkan otoritas suatu individu tertentu, maka media komunikasi yang dipilih adalah rapat, hardcopy, dan telepon.
11. Menyediakan pencatatan secara permanen
Ketika aktivitas komunikasi akan dilaksanakan untuk menyediakan penyimpanan (pencatatan) informasi tertentu secara permanen, maka media komunikasi yang dipilih adalah hardcopy, email, dan website.
12. Menjaga kerahasiaan
Ketika aktivitas tertentu mencakup informasi rahasia, maka media komunikasi yang dipilih adalah tatap muka, telepon, dan pesan suara.
13. Menyampaikan informasi sederhana
Ketika informasi yang disampaikan hanya berupa informasi sederhana, maka media komunikasi yang dipilih adalah email, pesan suara, telepon, dan tatap muka.
14. Menanyakan pertanyaan yang bersifat informasional
Ketika aktivitas komunikasi bertujuan untuk menanyakan informasi tentang sesuatu, maka media komunikasi yang dipilih adalah email, pesan suara, dan telepon.
15. Membuat permintaan (instruksi) sederhana
Ketika kegiatan komunikasi dilaksanakan untuk menyampaikan instruksi sederhana, maka media komunikasi yang dipilih adalah email dan pesan suara.
16. Memberikan instruksi kompleks

Ketika kegiatan komunikasi dilaksanakan untuk memberikan suatu instruksi secara kompleks, maka media komunikasi yang dipilih adalah tatap muka, email, dan website.

17. Mencakup banyak orang

Ketika kegiatan komunikasi mencakup banyak peserta, maka media komunikasi yang dipilih adalah website, email, dan hardcopy.

2.2.5 Project Management Doc Template

Merupakan sebuah website yang menyediakan berbagai macam kerangka (template) untuk dokumen manajemen proyek. Kerangka dokumen manajemen proyek ini bisa diakses di situs <http://www.projectmanagementdocs.com>. Keseluruhan kerangka dokumen yang disediakan di website ini dibangun berdasarkan proses – proses yang terdapat di dalam PMBOK. Selain itu, kerangka dokumen ini juga dibuat oleh berbagai manajer proyek yang bersertifikasi oleh PMP dan juga memiliki pengalaman yang cukup dibidang manajemen proyek. Salah satu kerangka dokumen yang disediakan adalah dokumen perencanaan manajemen komunikasi proyek.

Menurut petunjuk yang disediakan oleh Project Management Doc, konten apa saja yang terdapat di dalam dokumen perencanaan manajemen komunikasi proyek sangat bergantung kepada tingkat kompleksitas dari pelaksanaan proyek. Faktor – faktor yang mempengaruhi kompleksitas tersebut adalah ukuran proyek, kompleksitas organisasi, dan jumlah serta lokasi stakeholder [34]. Jika proyek tersebut tergolong kompleks, maka dokumen perencanaan manajemen komunikasi yang harus dibuat secara lebih mendetail. Jika proyek tersebut masih tidak begitu kompleks, maka tidak dokumen perencanaan manajemen komunikasi tidak perlu terlalu detail. Berikut ini adalah konten minimum yang harus tersedia pada dokumen perencanaan manajemen komunikasi proyek jika kita memiliki proyek tidak kompleks [34]:

1. Pendekatan manajemen komunikasi
2. Kebutuhan komunikasi stakeholder
3. Daftar stakeholder
4. Peran dan tanggung jawab
5. Direktori tim proyek
6. Metode komunikasi dan teknologi
7. Matriks komunikasi
8. Petunjuk di dalam mengadakan rapat

Jika proyek yang dilaksanakan adalah proyek yang kompleks, maka berikut ini adalah konten minimum yang harus tersedia pada dokumen perencanaan manajemen komunikasi proyek [34]:

1. Pendekatan manajemen komunikasi
2. Batasan di dalam komunikasi
3. Kebutuhan komunikasi stakeholder
4. Peran dan tanggung jawab
5. Direktori tim proyek
6. Metode komunikasi dan teknologi
7. Matriks komunikasi
8. Diagram flowchart dari komunikasi
9. Petunjuk di dalam mengadakan rapat
10. Standarisasi dari komunikasi
11. Proses eskalasi komunikasi
12. Daftar istilah
13. Persetujuan dari sponsor terhadap perencanaan

Dokumen perencanaan manajemen komunikasi proyek pada program implementasi ERP di PTPN XI akan memiliki konten yang berbeda – beda sesuai dengan kompleksitas proyek yang akan dikerjakan. Proyek yang tergolong kompleks adalah proyek implementasi ERP, proyek pengawasan ERP, proyek input and report programming. Hal ini didasarkan kepada ukuran pengerjaan masing – masing proyek tergolong banyak (membutuhkan waktu pengerjaan, biaya, dan ruang lingkup yang lebih besar) dan jumlah stakeholder yang terlibat lebih besar. Proyek – proyek yang tergolong tidak kompleks adalah proyek penyediaan sistem dan

infrastruktur ERP dan proyek penyediaan data. Hal ini didasarkan kepada ukuran pengerjaan dan stakeholder yang terlibat tidak begitu besar. Masing – masing konten tersebut bisa dilihat pada dokumen perencanaan manajemen komunikasi program implementasi ERP di PTPN XI..

2.2.6 Siklus Hidup Pengembangan Perangkat Lunak atau Software Development Life Cycle (SDLC)

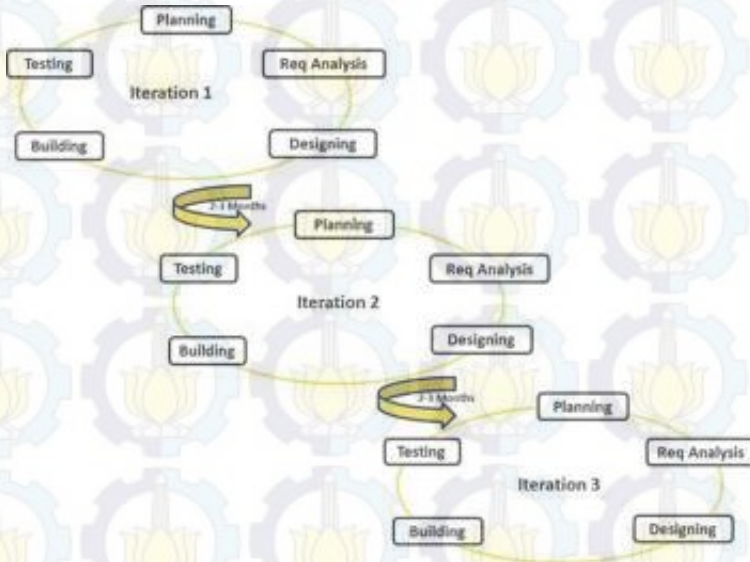
Siklus hidup pengembangan perangkat lunak atau yang sering disebut dengan SDLC berfungsi untuk menggambarkan tahapan – tahapan utama di dalam mengembangkan sebuah perangkat lunak [35]. Karena salah satu proyek pada program implementasi ERP di PTPN XI adalah mengembangkan aplikasi pendukung ERP, maka siklus hidup pengembangan sistem (perangkat lunak) harus diketahui oleh seorang manajer proyek di dalam merancang perencanaan manajemen proyek. Berikut ini adalah beberapa model SDLC yang terkenal :

1. Model Waterfall
2. Model Iterasi
3. Model Spiral
4. Model Rapid Application Development (RAD)
5. Model Prototyping
6. Model Agile

2.2.6.1 Agile Model

Di dalam proyek pengembangan aplikasi pendukung sistem ERP pada PTPN XI, maka model agile yang dipilih sebagai metode pengembangan aplikasi. Model ini merupakan bentuk pengembangan dari model iterative. Pada model agile, maka perulangan akan lebih difokuskan pada kecepatan dan adaptasi terhadap kebutuhan pengguna. Setiap iterasi yang terdapat di dalam model ini akan tergantung pada permasalahan yang ditemukan selama mengembangkan aplikasi. Dan di setiap akhir iterasi, aplikasi atau sistem dapat ditunjukkan kepada pengguna

atau client [36]. Dengan demikian, maka kebutuhan pengguna akan dapat disesuaikan seiring dengan proses pengembangan aplikasi. Berikut ini adalah diagram yang menggambarkan proses agile berlangsung.



Gambar 2. 7 Agile Model

Model agile memiliki beberapa kelebihan dan kelemahan yang akan menjadi pertimbangan penting ketika memilih model ini sebagai metode pengembangan perangkat lunak. Kelebihan yang dimiliki oleh model agile adalah [37]:

1. Memiliki tingkat fleksibilitas dan adaptasi terhadap perubahan yang tinggi
2. Pengguna akan memiliki peran yang lebih besar dalam pengembangan perangkat lunak
3. Kesalahan dapat secara teratur teramati pada setiap iterasi

4. Lebih menitikberatkan terhadap aspek orang dan kreativitas ketimbang kebijakan dan prosedur yang kaku

Kelemahan yang dimiliki oleh model agile adalah [37]:

1. Tidak optimal ketika pengguna tidak memiliki waktu yang cukup untuk membantu proses pengembangan perangkat lunak
2. Pihak pengembang dan pengguna harus berada di dalam lokasi secara fisik yang sama agar dapat berjalan optimal
3. Kesulitan untuk melakukan perencanaan jangka panjang
4. Lemah di dalam sisi dokumentasi

Berdasarkan pada kelebihan dan kelemahan yang sudah dipaparkan diatas, maka secara umum dapat disimpulkan model agile akan sangat cocok pada pengembangan perangkat lunak dengan tingkat kompleksitas yang tidak terlalu rumit, waktu pengerjaan yang tidak terlalu lama dan pengguna berperan aktif dengan pihak pengembang selama fase pengembangan. Metode agile juga dinilai cocok ketika perangkat lunak yang akan dikembangkan rawan terhadap perubahan – perubahan kebutuhan dan desain selama fase pengembangan.

Dari model agile ini kemudian berkembang beberapa metode di dalam mengembangkan aplikasi, yaitu metodologi crystal, metode pengembangan aplikasi secara dinamik, feature-driven development, lean software development, scrum, dan extreme programming [38].

2.2.7 Extract, Transform, and Loading (ETL)

Konsep ETL (Extract, Transform, and Loading) merupakan sebuah proses yang berperan di dalam penyediaan data untuk gudang data (data warehouse) [39]. Di dalam program implementasi ERP pada PTPN XI, terdapat salah satu proyek yang

memiliki peran untuk menyediakan data – data yang diperlukan oleh sistem ERP yang akan diimplementasikan [24]. Proses di dalam ETL dapat menjadi gambaran umum terkait aktivitas - aktivitas apa saja yang akan dikerjakan selama proyek penyediaan data dieksekusi.

Proses ETL terdiri dari tiga tahapan utama yang dimulai terlebih dahulu dengan tahap ekstraksi data (extract). Pada tahap ini berbagai data akan diambil dari berbagai sumber data seperti OLTP (On-Line Transaction Processing) dan sistem pendahulu yang sudah digunakan [39]. Data yang akan diambil terdiri dari berbagai format data. Setelah selesai pada tahapan ekstraksi, maka masuk ke tahapan selanjutnya yaitu tahapan transformasi (transform). Pada tahapan ini data ditransformasi, disamaratakan, dan juga dibersihkan sesuai area dan tujuan dari penggunaan data tersebut [39]. Diharapkan pada tahapan ini seluruh data dari berbagai sumber dan format dapat disatukan di dalam sebuah sistem yang baru. Tahapan terakhir dari ETL adalah tahapan pengisian (load). Pada tahapan ini, data yang sudah ditransformasi akan diisikan ke dalam sebuah gudang data yang terpusat dan juga seluruh sistem yang terkait [39]. Pada tahapan ini, data sudah berada di dalam bentuk baru dan sudah sesuai dengan kriteria dari sistem yang akan menggunakan data tersebut.

2.2.8 Pengadaan Barang dan Jasa pada PTPN XI

Salah satu proyek yang terdapat dalam program implementasi ERP pada PTPN XI adalah penyediaan sistem dan infrastruktur ERP. Tujuan dari proyek ini adalah menyediakan serangkaian komponen yang dibutuhkan untuk kegiatan operasional sistem ERP. Proses pengadaan barang dan jasa harus mengikuti prosedur yang berlaku di PTPN XI.

Tata cara pelaksanaan barang dan jasa dapat dibagi kedalam beberapa tahapan. Tahapan pertama yang akan dilaksanakan adalah fase permintaan barang / jasa. Pada tahapan ini dilaksanakan beberapa kegiatan secara berurutan yaitu perencanaan, proses

pengajuan, dan tahap penelitian pengajuan permintaan. Kegiatan perencanaan dan pengajuan harus memperhatikan hal – hal yang sudah diatur pada dokumen pedoman pengadaan barang dan jasa pada PTPN XI. Dalam dokumen tersebut sudah dijabarkan hal – hal apa saja yang harus diperhatikan berdasarkan jenis barang/jasa yang akan diajukan.

Kegiatan selanjutnya yang dilaksanakan adalah penelitian terhadap pengajuan permintaan. Pada kegiatan ini akan ditinjau apakah barang/jasa memang perlu untuk diadakan pada organisasi. Pihak yang melakukan penelitian adalah divisi teknis. Setelah mendapat persetujuan dari divisi teknis, maka permintaan ini kemudian diproses oleh divisi pengadaan sesuai dengan prosedur.

Tahapan kedua dari kegiatan pengadaan barang / jasa adalah penyusunan dokumen pengadaan. Panitia pelelangan / penyelenggara pengadaan menyiapkan dokumen pengadaan. Dokumen ini mencantumkan secara jelas mengenai segala persyaratan yang diperlukan, penggunaan barang / jasa, preferensi harga, unsur yang dinilai, kriteria, formula evaluasi, jenis kontrak, dan formulir yang perlu diisi oleh calon penyedia barang / jasa. Dokumen pengadaan ini terdiri dari dua bagian yaitu dokumen pasca/prakualifikasi dan dokumen pemilihan barang/jasa.

Tahapan ketiga dari kegiatan pengadaan barang / jasa adalah jadwal pelaksanaan pemilihan penyedia barang / jasa. Penyusunan jadwal ini harus memperhatikan alokasi yang cukup untuk setiap tahapan proses pengadaan. Proses pengadaan bisa berbeda-beda berdasarkan jenis kegiatan pengadaan. Kegiatan pengadaan yang sudah diatur dalam dokumen pedoman pengadaan barang dan jasa pada PTPN XI adalah pelelangan terbuka, pelelangan terbuka dengan prakualifikasi, pelelangan terbuka dengan pascakualifikasi, pemilihan langsung, penunjukan langsung, dan pembelian langsung. Untuk pemilihan jasa konsultan, maka terdapat jenis kegiatan khusus yaitu seleksi terbuka, seleksi langsung, dan penunjukan langsung. Bagian teknis akan bekerja sama dengan

panitia pelelangan/penyelenggara pengadaan dalam pembuatan penjadwalan.

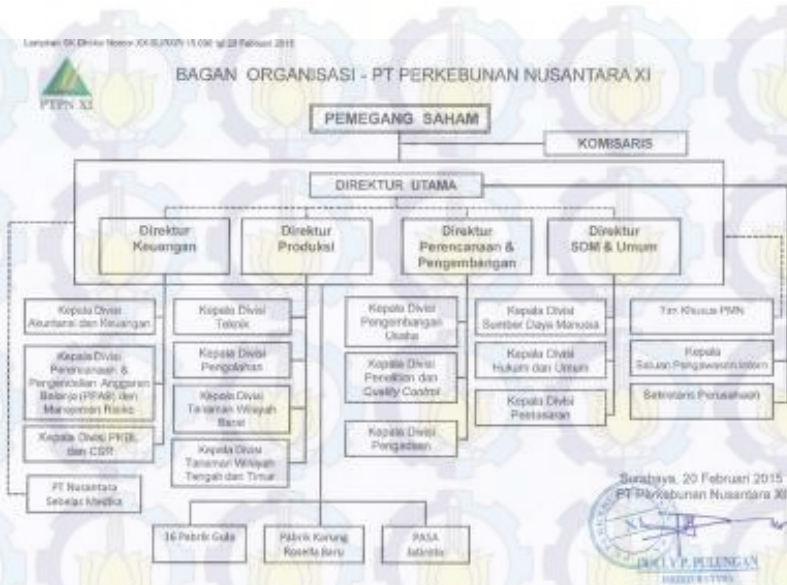
Tahapan keempat yang akan dilaksanakan adalah penyusunan harga perkiraan sendiri. Dalam dokumen pedoman pengadaan barang dan jasa pada PTPN XI sudah terdapat beberapa pertimbangan dan cara untuk memperkirakan besaran harga. Proses perkiraan harga dilakukan oleh pemakai barang bersama dengan bagian teknisnya. Harga perkiraan sendiri bersifat rahasia dan tidak untuk diumumkan.

Tahapan kelima adalah kualifikasi penyedia barang dan jasa. Kualifikasi merupakan proses penilaian kompetensi dan kemampuan usaha serta pemenuhan persyaratan tertentu oleh penyedia barang / jasa. Proses kualifikasi dapat dilakukan dengan dua cara yaitu prakualifikasi dan pascakualifikasi.

Tahapan keenam adalah pemilihan penyedia barang / jasa. Pada tahapan ini penyelenggara pengadaan dan panitia pelelangan menentukan metode pemilihan penyedia barang / jasa, metode penyampaian dokumen penawaran, metode evaluasi penawaran, dan jenis kontrak yang paling sesuai dengan barang / jasa. Berbagai ketentuan dalam pelaksanaan tahapan ini sudah diatur pada dokumen pengadaan barang dan jasa pada PTPN XI. Setelah tahapan ini, maka akan masuk ke tahapan akhir yaitu penyusunan kontrak. Kontrak dibuat setelah ditunjuk pemenang penyedia barang / jasa dengan materi sesuai dengan hasil kesepakatan pada dokumen lelang.

2.2.9 Struktur Organisasi PTPN XI

Struktur organisasi yang diterapkan di PTPN XI secara umum dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 2. 8 Strukur Organisasi Umum

Dari gambar bagan struktur organisasi diatas, dapat diketahui bahwa PTPN XI memiliki tiga belas divisi yang ada di organisasi, enam belas pabrik gula yang dikelola, sebuah pabrik karung, dan sebuah pabrik alkohol dan spiritus yang dikelola dibawah PTPN XI. Berikut ini adalah struktur organisasi secara khusus yang terdapat di berbagai bagian atau divisi yang memiliki keterkaitan terhadap berbagai proyek pada program implementasi ERP.

2.2.9.1 Direktorat Keuangan



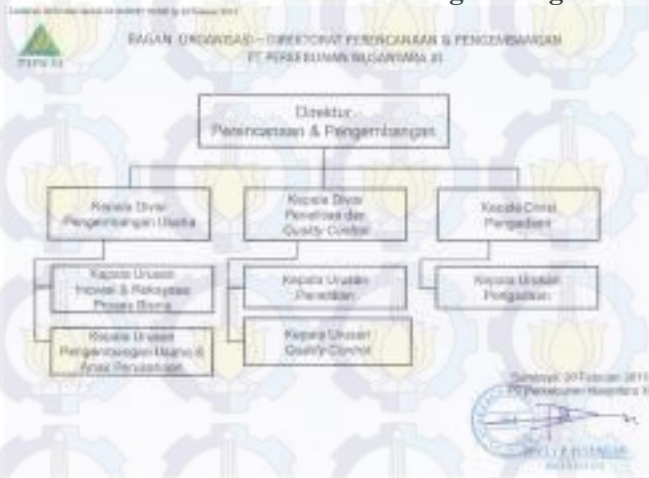
Gambar 2. 9 Struktur Organisasi Direktorat Keuangan

2.2.9.2 Direktorat Produksi



Gambar 2. 10 Struktur Organisasi Direktorat Produksi

2.2.9.3 Direktorat Perencanaan dan Pengembangan



Gambar 2. 11 Struktur Organisasi Direktorat Perencanaan dan Pengembangan

2.2.9.4 Direktorat SDM dan Umum



Gambar 2. 12 Struktur Organisasi Direktorat SDM & Umum

2.2.9.5 Satuan Pengawas Intern



Gambar 2. 13 Struktur Organisasi SPI

2.2.9.6 Sekretaris Perusahaan



Gambar 2. 14 Struktur Organisasi Sekretariat Perusahaan

2.2.9.7 Pabrik Gula



Gambar 2. 15 Struktur Organisasi Pabrik Gula

2.2.9.8 Pabrik Alkohol dan Spiritus Pasa Jatiroto



Gambar 2. 16 Struktur Organisasi Pasa Jatiroto

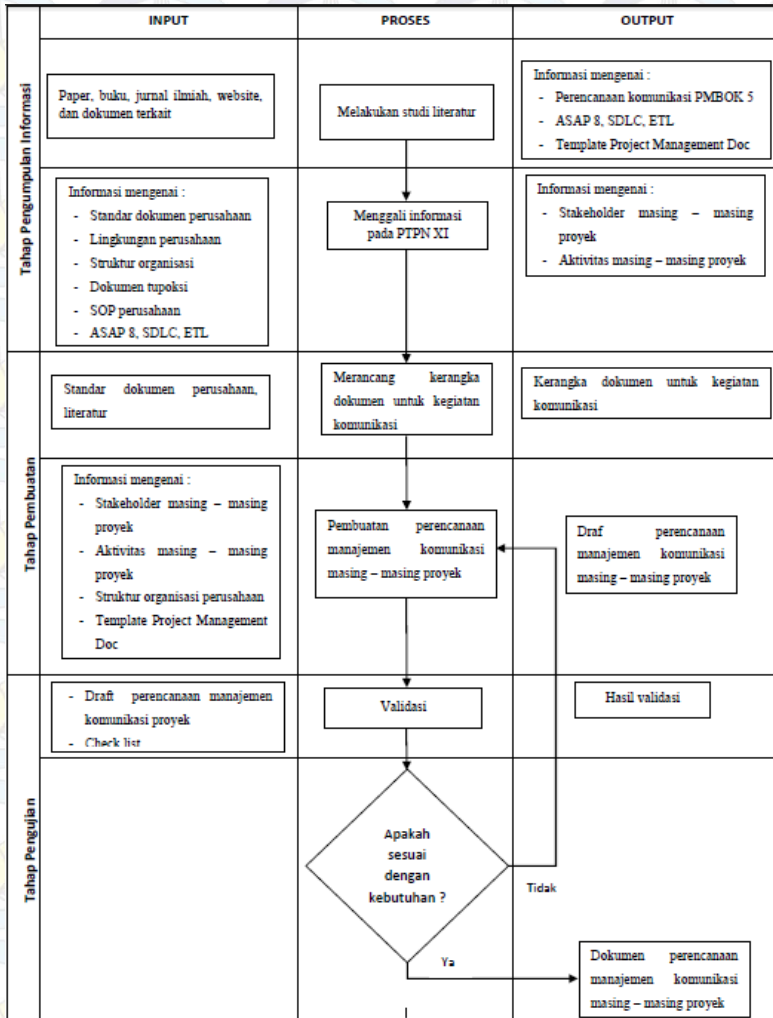
2.2.9.9 Pabrik Karung Rosella Baru



Gambar 2. 17 Struktur Organisasi Rosella Baru

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai gambaran metode pengerjaan serta alur pengerjaan tugas akhir ini. Bab ini menjadi acuan pengerjaan tugas akhir sehingga proses pengerjaan menjadi terstruktur dan sistematis. Metodologi pada penelitian ini dibagi menjadi tiga fase yaitu fase pengumpulan informasi, fase pembuatan, dan fase pengujian. Pada fase pengumpulan informasi, hal yang dilakukan adalah melakukan studi literatur dan menggali informasi pada PTPN XI. Fase selanjutnya adalah fase pembuatan yang terdiri dari dua proses yaitu proses merancang kerangka dokumen untuk kegiatan komunikasi dan pembuatan perencanaan manajemen komunikasi pada masing – masing proyek. Fase terakhir dalam metodologi adalah fase pengujian. Pada fase pengujian akan dilakukan proses validasi perencanaan manajemen komunikasi yang akan digunakan pada masing – masing proyek. Jika pada proses validasi perencanaan manajemen komunikasi belum sesuai, maka akan dibuat ulang perencanaan manajemen komunikasinya untuk memperbaiki ketidaksesuaian yang ada. Jika perencanaan komunikasi sudah sesuai, maka akan dibuat dihasilkan Dokumen perencanaan manajemen komunikasi. Metodologi pengerjaan penelitian ini bisa dilihat pada gambar dibawah ini.



Bagan 3.1 Metodologi Penelitian

3.1 Melakukan Studi Literatur

Tahapan awal di dalam pengerjaan penelitian ini adalah melakukan studi literatur. Studi literatur adalah sebuah tahapan dimana peneliti akan menggali sebanyak – banyaknya pengetahuan dan konsep terkait topik penelitian tersebut. Sesuai dengan topik penelitian, maka studi literatur difokuskan untuk mempelajari manajemen komunikasi proyek dan karakteristik dan aktivitas yang ada pada proyek implementasi ERP. Hal ini termasuk kegiatan komunikasi yang efektif pada manajemen proyek, aktivitas apa saja yang terdapat pada manajemen proyek yang terkait dengan kegiatan komunikasi, hal – hal apa saja yang dapat menyebabkan komunikasi menjadi berhasil atau gagal, pengaruh komunikasi pada keberhasilan proyek, struktur dokumen perencanaan manajemen komunikasi, aktivitas proyek berdasarkan *best practice* dan lain sebagainya. Sumber – sumber pembelajaran yang akan digunakan yaitu *paper*, jurnal ilmiah, *website*, dan dokumen resmi terkait. Hasil dari penelitian ini adalah informasi mengenai perencanaan manajemen komunikasi berdasarkan PMBOK 5, ASAP 8, SDLC, ETL, dan *template project management doc*.

3.2 Menggali Informasi pada PTPN XI

Tahapan kedua dari pengerjaan penelitian ini adalah melakukan penggalian informasi pada PTPN XI. Penggalian informasi ini ditujukan untuk mendapatkan berbagai data dan informasi yang ada pada PTPN XI dan dibutuhkan dalam proses pengerjaan penelitian ini. Proses penggalian informasi dilakukan dengan melakukan pengumpulan dokumen – dokumen yang dimiliki oleh PTPN XI atau juga pengamatan langsung kepada PTPN XI.

Informasi yang digali pada PTPN XI mengikuti pedoman standar PMBOK 5 yang sudah didapatkan pada kegiatan studi literatur. Dalam melakukan proses perencanaan manajemen komunikasi, PMBOK 5 sudah mendefinisikan berbagai masukan yang diperlukan. Masukan – masukan tersebut adalah *project*

management plan, *stakeholder register*, *enterprise enviromental factors*, dan *organizational process assets*. Untuk *project management plan* bisa didapatkan melalui tim program implementasi ERP pada PTPN XI, untuk *stakeholder register* bisa dilihat pada struktur organisasi perusahaan dan struktur organisasi program implementasi ERP, untuk *organizational process assets* bisa melihat dokumen SOP perusahaan dan dokumen tupoksi, dan untuk *enterprise enviromental factors* bisa melaukan pengamatan langsung pada perusahaan. Hasil dari kegiatan ini adalah informasi mengenai *stakeholder* masing – masing proyek serta informasi mengenai aktivitas masing – masing proyek.

3.3 Merancang Kerangka Dokumen untuk Kegiatan Komunikasi

Tahapan ketiga adalah merancang kerangka dokumen untuk kegiatan komunikasi. Selama kegiatan komunikasi, akan digunakan beberapa dokumen formal (resmi) selama kegiatan komunikasi. Perencanaan manajemen komunikasi juga melingkupi perancangan standarisasi dokumen formal yang akan digunakan. Untuk memastikan dokumen – dokumen yang digunakan selama kegiatan komunikasi formal selalu konsisten dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, maka akan dibuat kerangka dokumen untuk kegiatan komunikasi. Kerangka dokumen yang akan dibuat dalam penelitian ini adalah dokumen agenda rapat, dokumen catatan notulen (*minute of meeting*), dokumen pelaporan permasalahan, laporan status proyek, dan format untuk mengirimkan *email* serta sms. Proses pembuatan kerangka dokumen tersebut akan berdasarkan studi literatur dan standar dokumen yang sudah dimiliki oleh PTPN XI.

3.4 Pembuatan Perencanaan Manajemen Komunikasi

Tahapan keempat adalah proses pembuatan perencanaan manajemen komunikasi. Pembuatan perencanaan manajemen komunikasi ini akan sangat bergantung kepada hasil informasi

mengenai *stakeholder* proyek dan aktivitas pengerjaan proyek. Hasil informasi ini akan menentukan apakah sebuah proyek tersebut masuk dalam skala besar atau kecil. Hal ini berdasarkan jumlah kegiatan yang akan dilaksanakan, perkiraan durasi pelaksanaan proyek, jumlah *stakeholder*, dan kompleksitas *stakeholder* pada masing – masing proyek.

Konten yang dikandung pada perencanaan manajemen komunikasi mengikuti kerangka dokumen dari *Project Management Doc*. Berdasarkan pada *Project Management Doc*, proyek yang tidak begitu kompleks akan mengandung konten – konten yaitu pendekatan manajemen komunikasi, kebutuhan komunikasi *stakeholder*, daftar *stakeholder*, peran dan tanggung jawab, daftar dan data anggota tim proyek, matriks komunikasi, panduan di dalam mengadakan rapat. Untuk proyek yang termasuk kompleks, keseluruhan konten untuk proyek skala kecil dicakup ditambah dengan konten – konten lain yakni batasan komunikasi, diagram alur komunikasi, proses eskalasi, daftar istilah, dan persetujuan dari sponsor proyek.

Dalam pembuatan perencanaan manajemen komunikasi, maka terdapat beberapa kegiatan inti yang harus dilakukan yaitu memilih metode dan teknologi dalam berkomunikasi, membuat matriks komunikasi, menentukan alur komunikasi, membuat panduan rapat proyek, dan menentukan standarisasi dokumen yang akan digunakan selama kegiatan komunikasi. Proses pelaksanaan kegiatan ini akan sangat berpengaruh dari hasil analisis pada tahapan yang sebelumnya. Hasil dari tahapan ini adalah draft perencanaan manajemen komunikasi proyek. Karena proyek di dalam program implementasi ERP ada 5, maka draft perencanaan manajemen komunikasi proyek yang dibuat di dalam penelitian ini ada 5 buah juga.

3.5 Validasi

Untuk setiap draf perencanaan manajemen komunikasi yang sudah dibuat beserta kerangka dokumen yang akan digunakan selama kegiatan komunikasi, akan dilakukan proses validasi. Kegiatan

validasi pada draf perencanaan manajemen komunikasi untuk memastikan bahwa konten yang terdapat di draf perencanaan tersebut dapat membantu anggota tim proyek dan stakeholder di dalam pencapaian kegiatan komunikasi yang efektif serta sesuai dengan karakteristik pada masing – masing proyek. Pada proses validasi, maka dilakukan pengecekan apakah draf perencanaan yang dibuat sudah sesuai dengan kebutuhan komunikasi yang ada di dalam masing – masing proyek. Proses validasi ini dilakukan dengan wawancara, dimana narasumber adalah kepala urusan teknologi informasi PTPN XI. Nantinya dokumen perencanaan manajemen komunikasi beserta kerangka dokumen komunikasi akan dipresentasikan kepada narasumber. Narasumber kemudian diminta pendapatnya apakah menyetujui atau mengubah beberapa konten yang ada dalam perencanaan manajemen komunikasi tersebut. Ketika draf perencanaan manajemen komunikasi sudah dapat menjawab kebutuhan komunikasi di setiap proyek, maka draft tersebut sudah dapat dikatakan valid. Draft yang sudah valid ini kemudian disahkan menjadi dokumen perencanaan manajemen komunikasi oleh sponsor proyek.

BAB IV PERANCANGAN

Bab ini akan membahas mengenai perancangan yang diperlukan dalam pembuatan hasil akhir dari penelitian ini. Hasil akhir dari penelitian ini adalah dokumen perencanaan manajemen komunikasi pada kelima proyek yang tergabung dalam program implementasi ERP pada PTPN XI beserta kerangka dokumen yang akan diperlukan selama kegiatan komunikasi. Dalam menghasilkan hasil akhir tersebut, maka perlu didapatkan berbagai informasi sebagai dasar pembuatan manajemen komunikasi. Pada bab ini akan menjelaskan tentang bagaimana cara mendapatkan informasi – informasi tersebut sebagai dasar perancangan pembuatan perencanaan manajemen komunikasi beserta kerangka dokumen yang akan digunakan. Perancangan yang terdapat pada bab ini adalah perancangan penggalian informasi, perancangan kerangka dokumen komunikasi, dan perancangan validasi dokumen yang dibuat.

4.1 Perancangan Penggalian Informasi

Penelitian ini mengambil studi kasus pada PTPN XI dimana perusahaan ini akan melaksanakan program implementasi ERP pada tahun 2016. Dalam kegiatan perencanaan manajemen komunikasi di setiap proyek yang ada di program tersebut, maka akan membutuhkan data – data tertentu agar perencanaan manajemen komunikasi tersebut dapat sesuai dengan kebutuhan di setiap proyek yang ada. Data – data yang diperlukan tersebut adalah stakeholder yang terlibat dalam proyek dan aktivitas – aktivitas pada masing – masing proyek. Kedua data tersebut akan menentukan bagaimana perencanaan manajemen komunikasi yang akan dibuat.

4.1.1 Informasi Stakeholder Proyek

Menurut PMI, stakeholder merupakan pihak – pihak yang mempengaruhi atau terpengaruh dari keputusan, aktivitas, atau hasil akhir dari sebuah proyek. Masing – masing stakeholder memiliki peran tersendiri dalam pelaksanaan proyek. Oleh karena itu, perencanaan komunikasi harus memperhatikan stakeholder yang ada di setiap proyek agar mereka dapat menjalankan peran masing – masing secara maksimal.

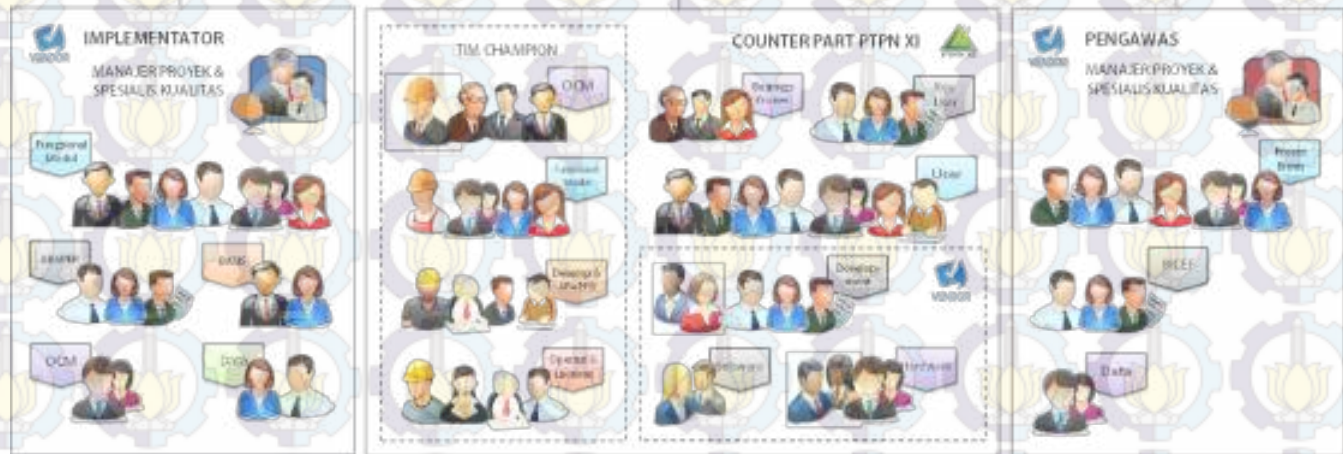
Penggalan informasi pada masing – masing stakeholder dapat dilakukan dari beberapa sumber data. Untuk stakeholder yang ada di manajemen perusahaan dapat dilihat pada bagan struktur organisasi yang dimiliki oleh perusahaan PTPN XI. Selain itu bisa dilihat pada dokumen tupoksi (tugas, pokok, dan fungsi) yang dimiliki oleh PTPN XI dan dokumen stakeholder register. Melalui dokumen - dokumen tersebut, maka dapat diketahui pihak – pihak mana saja yang akan terlibat dalam pelaksanaan proyek beserta perannya dan juga minat dan wewenang masing – masing pihak tersebut terhadap kegiatan eksekusi pada masing – masing proyek yang berada dalam program implementasi ERP .

Untuk stakeholder yang berada di luar organisasi, bisa merujuk pada dokumen manajemen SDM (Sumber Daya Manusia) pada program implementasi ERP pada PTPN XI. Pada dokumen tersebut terdapat bagan struktur tim program implementasi ERP yang didalamnya mencakup keseluruhan dari kelima proyek tersebut. Secara keseluruhan perancangan kegiatan penggalan informasi stakeholder dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4. 1 Penggalan Informasi Stakeholder

Teknik	<p>Observasi pada dokumen Penggalan informasi stakeholder dilakukan dengan mengumpulkan dan mengamati dokumen terkait yang memuat informasi tentang pihak – pihak yang mungkin terlibat dalam program implementasi ERP.</p>
Kebutuhan proses	<p>Dokumen SOP perusahaan, dokumen tupoksi perusahaan, dokumen manajemen SDM program implementasi ERP, dan dokumen stakeholder register.</p>
Objek	<p>Program Implementasi ERP; Proyek implementasi ERP, proyek persiapan data, proyek pengadaan sistem, proyek pengembangan aplikasi input dan output laporan, serta proyek pengawasan implementasi ERP</p>
Strategi pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> • Mengumpulkan dokumen-dokumen yang diperlukan. • Mengidentifikasi peran – peran yang ada dijalankan oleh stakeholder pada pelaksanaan proyek. • Mengidentifikasi interest dan power masing – masing peran stakeholder. • Mengidentifikasi pihak yang terlibat serta peran yang dimiliki.

Untuk struktur organisasi PTPN XI, sudah dicantumkan dalam bagian tinjauan pustaka. Sedangkan struktur organisasi program implementasi ERP dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Program Implementasi ERP

Berikut ini tabel yang menjabarkan peran – peran apa saja yang mungkin dimiliki atau dijalankan oleh stakeholder proyek.

Tabel 4. 2 Tabel Peran Stakeholder

Peran	Deskripsi
Sponsor	Merupakan pihak yang meninjau, menyetujui, dan mendanai pelaksanaan proyek. Pihak sponsor merupakan pihak yang berhak mendelegasikan wewenang terkait pelaksanaan proyek.
Quality control	Berperan dalam membantu manajer proyek dalam menciptakan dan melacak pengendalian kualitas dan standar dari eksekusi proyek.
PMO	Berperan sebagai pihak yang bertanggung jawab atas pengaturan dan pengelolaan seluruh proyek yang ada dalam program implementasi ERP PTPN XI.
User	Merupakan pihak yang menggunakan produk yang dihasilkan dari pelaksanaan proyek.
Project Team	Seluruh pihak yang ikut dalam proses pengerjaan proyek dan dipimpin oleh seorang pemimpin proyek
Manajemen organisasi	Pihak manajemen perusahaan yang ikut mengawasi pelaksanaan proyek. Segala perkembangan, kendala, dan keterbatasan akan dilaporkan kepada pihak manajemen organisasi. Manajemen organisasi juga merupakan orang yang berwenang dalam kegiatan konsultasi terkait praktik manajemen pada PTPN XI.
Kepala Teknis	Merupakan bagian dari tim proyek yang menjadi pemimpin terhadap satu bidang teknis pengerjaan proyek dan

	bertanggungjawab atas hal – hal teknis tersebut.
Pemimpin proyek	Pihak yang berperan sebagai pemimpin dan penanggung – jawab atas berjalannya proyek. Mereka juga yang berperan dalam pengelolaan pelaksanaan proyek serta berkomunikasi dengan manajemen organisasi. Pemimpin proyek dapat berupa koordinator proyek atau manajer proyek.
Steering Committee	Merupakan pihak dari manajemen perusahaan yang bertugas untuk memastikan keselarasan strategi TI dengan perusahaan, mengawasi dan mengulas pengembangan TI perusahaan, dan mengkomunikasikan perubahan akibat pengembangan TI di perusahaan.
Tim Champion	Merupakan pihak yang memiliki tanggung jawab terhadap kesuksesan pelaksanaan program implementasi ERP. Mereka akan berperan dalam pengidentifikasian tujuan strategis proyek, bekerja sama dengan tim proyek untuk memastikan visi proyek sudah dipahami, menghilangkan gangguan dalam pelaksanaan proyek, dan mengalokasikan sumber daya internal organisasi dengan benar.

Setelah mendapatkan berbagai peran yang mungkin dijalankan oleh stakeholder dalam program implementasi ERP, kemudian dilakukan identifikasi setiap stakeholder berdasarkan peran yang mungkin dimiliki selama kegiatan pada masing – masing proyek berlangsung. Berikut ini adalah pemetaan masing – masing stakeholder terhadap peran yang akan mereka jalankan.

Tabel 4. 3 Stakeholder Proyek Implementasi ERP

Proyek Implementasi ERP	
Stakeholder	Peran
Direktur Utama	Sponsor proyek
Manajer Proyek	Pemimpin proyek
Manajer Program	PMO
Staf	User
IT Strategic Committee	Steering Committee
Vendor SAP	Project Team
Kepala urusan quality control	Manajemen organisasi (PB controlling)
Kepala urusan pengolahan	Manajemen organisasi (PB product planning, PB warehouse management dan PB material management)
Kepala urusan pabrik dan energi	Manajemen organisasi (PB plant maintenance)
Kepala divisi SDM	Manajemen organisasi (PB human capital management)
Kepala divisi pemasaran	Manajemen organisasi (PB sales & distribution)
Kepala urusan pengadaan	Manajemen organisasi (PB purchasing)
Manajer pengolahan pabrik gula	Manajemen organisasi (PB production dan PB management resource planning)
Kepala urusan akuntansi	Manajemen organisasi (PB financial)
Kepala urusan inovasi & rekayasa proses bisnis	Manajemen organisasi
Spesialis kualitas	Quality control
Organisation Management (OCM) Change	Tim champion
Fungsional modul	Tim champion
Develop & abaper	Tim champion
Operasi & layanan	Tim champion

Tabel 4. 4 Stakeholder Proyek Penyediaan Sistem dan Infrastruktur

Proyek Penyediaan Sistem dan Infrastruktur ERP	
Stakeholder	Peran
Koordinator proyek	Pemimpin proyek
Manajer Program	PMO
Urusan hukum	Manajemen organisasi (bagian hukum)
Kepala Urusan Pengadaan	Manajemen organisasi
Staff Pengadaan	Project Team
Staff Jaringan dan Hardware	Project Team
Direktur Perencanaan dan Pengembangan	Sponsor
Penyedia barang / jasa	Supplier external
IT Strategic Committee	Steering Committee
Operasi & layanan	Tim champion

Tabel 4. 5 Stakeholder Proyek Pengawasan Implementasi ERP

Proyek Pengawasan Implementasi ERP	
Stakeholder	Peran
Manajer Proyek	Pemimpin proyek
Manajer Program	PMO
Spesialis kualitas	Quality control
Direktur Perencanaan dan Pengembangan	Sponsor
Vendor pengawasan	Project Team
IT Strategic Committee	Steering Committee
Kepala urusan quality control	Manajemen organisasi (PB controlling)
Kepala urusan pengolahan	Manajemen organisasi (PB product planning, PB warehouse management dan PB material management)
Kepala urusan pabrik dan energi	Manajemen organisasi (PB plant maintenance)

Kepala divisi SDM	Manajemen organisasi (PB human capitam management)
Kepala divisi pemasaran	Manajemen organisasi (PB sales & distribution)
Kepala urusan pengadaan	Manajemen organisasi (PB purchasing)
Manajer pengolahan pabrik gula	Manajemen organisasi (PB production dan PB management resource planning)
Kepala urusan akuntansi	Manajemen organisasi (PB financial)
Kepala urusan inovasi & rekayasa proses bisnis	Manajemen organisasi
Operasi & layanan	Tim champion
Organisation Change Management (OCM)	Tim champion
Fungsional modul	Tim champion
Develop & abaper	Tim champion

Tabel 4. 6 Stakeholder Proyek ERP Input and Report Programming

ERP Input and Report Programming	
Stakeholder	Peran
Koordinator proyek	Pemimpin proyek
Manajer Program	PMO
Staf Programmer	Project Team
Staf Analisa dan Design	Project Team
Staf Admin Database	Project Team
Direktur Utama	Sponsor
IT Strategic Committee	Steering Committee
Develop & abaper	Tim champion
Organisation Change Management (OCM)	Tim champion
Staf perusahaan	User

Tabel 4. 7 Stakeholder Proyek Penyediaan Data

Proyek Penyediaan Data	
Stakeholder	Peran
Koordinator proyek	Pemimpin proyek
Manajer Program	PMO
Kepala Urusan Teknologi Informasi	Manajemen organisasi
Staf Admin Database	Project Team
Direktur Utama	Sponsor
Siswa SMK	Project Team
IT Strategic Committee	Steering Committee
Develop & abaper	Tim champion
Organisation Change Management (OCM)	Tim champion

Setelah selesai memetakan masing – masing stakeholder berdasarkan perannya, maka selanjutnya akan menganalisis tingkatan interest dan power yang dimiliki oleh masing – masing peran dalam yang sudah teridentifikasi sebelumnya. Berikut ini merupakan tabel yang menggambarkan tingkat interest dan power pada masing – masing peran stakeholder.

Tabel 4. 8 Interest dan Power Stakeholder

Peran	Interest	Power
Sponsor	Low	High
Quality control	High	High
PMO	High	High
User	Low	Low
Project Team	High	Low
Manajemen organisasi	High	High
Pemimpin proyek	High	High
Steering Committee	Low	High
Tim Champion	High	Low

4.1.2 Identifikasi Aktivitas Proyek

Pada tahapan ini, akan dilakukan penggalan informasi dengan tujuan untuk mengidentifikasi aktivitas – aktivitas apa saja yang akan dikerjakan pada masing – masing proyek. Aktivitas – aktivitas yang akan dilaksanakan akan menentukan kegiatan komunikasi beserta informasi yang akan disebarakan. Aktivitas – aktivitas tersebut bisa didapatkan lewat studi literatur yang bersumber pada dokumen literatur (seperti buku, paper, dan jurnal ilmiah) dan dokumen SOP (Standard Operating Procedure) yang terdapat dalam PTPN XI.

Pada proyek pengimplementasian sistem ERP dan pengawasan implementasi ERP, aktivitas - aktivitas yang dilaksanakan mengacu kepada studi literatur terkait ASAP 8. ASAP 8 menyediakan best practice dalam pelaksanaan serta pengawasan implementasi ERP. Untuk proyek penyediaan data bisa didapatkan aktivitasnya melalui studi literatur terkait siklus ETL, dan untuk proyek ERP input and report programming bisa didapatkan aktivitasnya melalui studi literatur terkait SDLC khususnya agile model. Sedangkan untuk proyek penyediaan sistem dan infrastruktur ERP aktivitasnya didapatkan melalui dokumen SOP pengadaan yang dimiliki oleh PTPN XI. Aktivitas – aktivitas pada proyek tersebut kemudian disesuaikan dalam satu garis waktu sehingga membentuk satu kesatuan dalam program impementasi ERP.

Aktivitas – aktivitas pada setiap proyek digunakan untuk menentukan kegiatan komunikasi yang akan digunakan dalam setiap proyek. Hal ini dilakukan dengan melakukan analisis kebutuhan komunikasi di setiap proyek dan juga informasi yang diperlukan. Hal ini kemudian menjadi dasar dalam pembuatan dokumen perencanaan manajemen komunikasi di setiap proyek.

Ringkasan dari penjelasan diatas dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.9 Identifikasi Aktivitas Proyek

Teknik	<p>Literatur</p> <p>Aktivitas-aktivitas yang terdapat pada setiap proyek dalam program diidentifikasi berdasarkan literatur. Untuk aktivitas implementasi ERP dan pengawasan implementasi, literatur yang dibutuhkan adalah ASAP 8, untuk proyek pengadaan data literatur yang dibutuhkan adalah siklus ETL, serta untuk proyek pemrograman laporan input dan output literatur yang dibutuhkan adalah mengenai SDLC. Pada proyek penyediaan system dan infrastruktur ERP, aktivitasnya bisa didapatkan lewat dokumen SOP Pengadaan. Kemudian dari aktivitas tersebut akan dianalisis untuk menentukan tipe komuniiasi beserta informasi yang akan disebarakan.</p>
Kebutuhan proses	<p>Literatur mengenai ASAP 8, literatur mengenai siklus ETL, literatur mengenai SDLC, Dokumen SOP Gabungan LO BPKP Pertama dan SOP pengadaan.</p>
Objek	<p>Program Implementasi ERP; Proyek implementasi sistem ERP, proyek persiapan data, proyek pengadaan sistem, proyek pengembangan aplikasi input dan output laporan, serta proyek pengawasan implementasi ERP</p>
Strategi Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> • Mengumpulkan aktivitas-aktivitas berdasarkan literatur. <ul style="list-style-type: none"> - Aktivitas pada ASAP 8 - Aktivitas pada ETL - Aktivitas pada SDLC - Aktivitas pada SOP Pengadaan

	<ul style="list-style-type: none"> • Menyesuaikan aktivitas komunikasi pada proyek berdasarkan aktivitas pada proyek
--	---

Berikut ini adalah aktivitas – aktivitas yang akan dilaksanakan dalam masing – masing proyek.

Tabel 4. 10 Aktivitas Proyek Implementasi ERP

Proyek Implementasi Sistem ERP	
Fase Persiapan proyek	
Aktivitas	Deskripsi
Project Initiation	Pada aktivitas ini akan dilakukan pembahasan awal mengenai proyek implementasi ERP yang akan dilakukan. Dalam aktivitas ini akan membahas gambaran secara umum perusahaan klien, logistik selama kegiatan proyek berlangsung, panduan bagi konsultan yang akan bertugas, tujuan bisnis dari perusahaan, ruang lingkup dan pendekatan solusi yang akan dikerjakan, struktur organisasi tim proyek, jadwal pelatihan (workshop), dan asumsi – asumsi awal proyek.
Project Governance	Pada aktivitas ini akan membahas perencanaan komunikasi proyek, struktur organisasi tim proyek beserta peran masing – masing individu, dan membahas mengenai jadwal kehadiran anggota tim proyek.
Project Charter	Tujuan aktivitas ini adalah untuk mendapatkan persetujuan terkait pelaksanaan proyek yang akan dikerjakan. Pada aktivitas ini akan membahas mengenai situasi perusahaan saat ini, permasalahan

	yang akan diselesaikan, berbagai alternatif solusi, solusi yang dipilih, tujuan proyek, hasil akhir proyek, batasan kerja proyek, prediksi biaya, strategi implementasi, asumsi proyek, analisis stakeholder, perencanaan proyek secara umum, dan keuntungan bisnis yang akan diterima melalui pelaksanaan proyek.
Kick-Off Workshop	Aktivitas ini akan mengenalkan pelaksanaan proyek kepada pihak – pihak yang ada di perusahaan. Aktivitas pengenalan ini diperlukan untuk memastikan kontribusi masing – masing pihak di perusahaan bisa maksimal. Dalam kegiatan ini akan dikenalkan tujuan proyek, kesuksesan proyek yang ingin dicapai, peran masing – masing pihak terhadap kesuksesan proyek, struktur organisasi proyek, tanggung jawab masing – masing pihak dalam proyek, jadwal proyek, prinsip solusi dalam proyek, perencanaan komunikasi, dokumentasi proyek, kontrol proyek, prosedur perubahan ruang lingkup, aktivitas dalam pelaksanaan proyek, masing – masing pihak yang terkait terhadap aktivitas proyek serta keluaran dari masing – masing aktivitas.
Scope Statement	Merupakan aktivitas untuk mendefinisikan proyek yang akan dilaksanakan seperti produk atau jasa yang akan dihasilkan dan batasan proyek. Dalam statement ruang lingkup akan mencakup tujuan proyek, deskripsi solusi yang dihasilkan proyek, kebutuhan proyek, hasil akhir

	<p>proyek, batasan proyek, asumsi, analisis risiko, strategi implementasi, WBS proyek secara umum, struktur organisasi proyek, kriteria penerimaan hasil akhir proyek, perencanaan sumber daya, prediksi biaya, dan hal – hal yang diperlukan sebelum pelaksanaan proyek.</p>
Project Schedule and Budget	<p>Dalam aktivitas ini akan dilakukan beberapa kegiatan yaitu merancang jadwal pengerjaan proyek beserta alokasi sumber daya, menyisipkan kegiatan workshop dalam jadwal proyek, meminta persetujuan customer atas jadwal yang sudah dibuat, perancangan anggaran biaya atas setiap aktivitas yang dibuat.</p>
Project Management Plan	<p>Dalam aktivitas ini akan dibuat perencanaan manajemen proyek beserta perencanaan subsider terhadap pelaksanaan proyek. Dalam proses pembuatannya maka diperlukan kegiatan persiapan perencanaan manajemen proyek serta meminta persetujuan dari manajer proyek.</p>
Project and Operational Standards	<p>Tujuan dari aktivitas ini adalah untu menyediakan standar dalam mengeksekusi dan mengelola pekerjaan proyek. Kegiatan – kegiatan selama aktivitas ini adalah melaksanakan pemetaan ALM, menentukan prosedur dokumentasi solusi, menentukan prosedur manajemen inovasi, menentukan prosedur manajemen template, menentukan prosedur manajemen pengujian, menentukan prosedur manajemen kontrol perubahan, menentukan prosedur manajemen</p>

	insiden pada aplikasi, menentukan operasional teknis, menentukan operasional proses bisnis, menentukan manajemen pemeliharaan, dan menentukan manajemen peningkatan.
Execution, Monitoring, and Controlling of Results	Hasil yang diharapkan dari aktivitas ini adalah mengeksekusi manajemen komunikasi dan kontrol dan mengawasi setiap pekerjaan yang sudah dijabarkan dalam manajemen ruang lingkup. Kegiatan yang nantinya akan dilakukan adalah mengarahkan dan mengelola eksekusi proyek, mengawasi dan mengontrol kegiatan proyek, mengelola permasalahan, risiko, dan perubahan, mengkomunikasikan status dan perkembangan proyek kepada setiap stakeholder.
Organizational Change Management Roadmap	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk menyediakan gambaran umum mengenai perencanaan manajemen perubahan. Pelaksanaan aktivitas ini dilakukan dengan menyiapkan strategi untuk OCM (Organizational Change Management).
Project Training Strategy and Plan	Tujuan aktivitas ini adalah untuk merencanakan strategi pelatihan sehingga dapat menyediakan kemampuan dan pemahaman setiap anggota tim dan proyek bisa diselesaikan dengan sukses.
Project Tim Training	Tujuan aktivitas ini adalah untuk menyediakan gambaran umum mengenai aplikasi SAP yang akan diimplementasikan.
Business Process Map	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk membuat dan menyetujui ruang lingkup dalam pelaksanaan fase

	<p>business blueprint. Akan dilaksanakan berbagai kegiatan yaitu menyiapkan pemetaan proses bisnis, menyiapkan demo lingkungan untuk perbaikan ruang lingkup workshop, menyiapkan dokumen ruang lingkup untuk workshop, mendemonstrasikan proses bisnis dan pilihan – pilihan terhadap proses yang ada dalam scope, menyelesaikan kerangka dokumen blueprint pelanggan, validasi dan penyelesaian business process map.</p>
Value Determination	<p>Tujuan aktivitas ini adalah untuk memastikan kesesuaian dari media pembawa nilai bisnis dengan perubahan terhadap proses kunci. Pelaksanaan aktivitas ini akan dilakukan dengan persiapan pemetaan nilai dan memvalidasi dan melengkapi pemetaan nilai.</p>
Business Scenario Design	<p>Tujuan aktivitas ini adalah untuk menyediakan pemahaman terhadap proses – proses yang penting pada scenario level. Kegiatan yang akan dilaksanakan dalam aktivitas ini adalah mendapatkan kebutuhan skenario bisnis, memvalidasi dan menyelesaikan rancangan skenario, menyimpan dokumentasi solusi scenario level pada SAP Solution Manager.</p>
Prepare Testing Policy	<p>Tujuan aktivitas ini adalah untuk mengidentifikasi elemen kunci dari metodologi pengujian yang akan dijadikan pedoman selama eksekusi proyek. Hal – hal yang akan dilaksanakan adalah menyiapkan dokumen kebijakan pengujian dan meminta persetujuan dari pelanggan.</p>

Data Migration Approach and Strategy	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk menangkap dan mengkomunikasikan pendekatan dan strategi yang akan digunakan dalam memigrasi data dari sistem yang lama. Hal – hal yang akan dilakukan adalah menyiapkan workshop migrasi data, melaksanakan workshop migrasi data, melakukan audit data, menyiapkan dokumen ruang lingkup dan kebutuhan dari migrasi data, menghasilkan dokumen ruang lingkup dan kebutuhan dari migrasi data, melakukan evaluasi organisasi untuk migrasi data, melakukan evaluasi infrastruktur untuk migrasi data, melakukan analisis risiko untuk migrasi data dan menyiapkan perencanaan mitigasi, kemudian menyelesaikan dokumen pendekatan dan strategi untuk migrasi data.
Technical Requirements and Design and Solution Landscape Deployment Plan	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk menyediakan spesifikasi dari target solusi dari sudut komponen aplikasi. Hal – hal yang akan dilaksanakan adalah menentukan konsep landscape solution dan menentukan konsep deployment solution.
Interface Inventory	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk mengidentifikasi tahap awal atas sistem, aplikasi, objek bisnis, transaksi eksternal yang akan diintegrasikan dengan solusi SAP.
Initial Hardware Sizing Proposal	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk memulai proses memperkirakan kebutuhan hardware.
Project Support Tools and System Setup	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk membuat tools utama dan proses yang diperlukan untuk mendukung proyek.

	<p>Hal – hal yang akan dilaksanakan adalah memverifikasi kebutuhan teknis sistem, memverifikasi kebutuhan fungsional sistem, memeriksa ketersediaan SAP Solution Manager, memasang atau memperbaharui SAP Solution Manager, mengatur hirarki proses bisnis pada SAP Solutin Manager, mengatur logistik dan infrastruktur proyek termasuk didalamnya lingkungan kolaborasi tim, menginstall SAP GUI pada komputer anggota tim, menguji akses jarak jauh dan memasang OSS Connection, menyiapkan aktivasi SAP best practice, melakukan instalasi produk SAP, melakukan pengecekan instalasi, mereview pengecekan instalasi dan transfer pengetahuan, menyiapkan otorisasi tim proyek dalam sistem, menyiapkan tool untuk pengujian.</p>
<p>Phase Closure and Sign-Off phase Deliverables</p>	<p>Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk memastikan semua hasil akhir dari fase ini sudah lengkap, akurat, dan tidak bermasalah. Kemudian aktivitas ini juga berguna untuk mengidentifikasi pembelajaran selanjutnya selama pelaksanaan fase ini dan menangkap feedback dan referensi dari pelanggan. Hal – hal yang dilaksanakan dalam aktivitas ini adalah melaksanakan knowledge management gate, melaksanakan project quality gate, melaksanakan peninjauan manajemen proyek, dan kemudian meminta persetujuan dari pelanggan.</p>
<p>Fase Business Blueprint</p>	

Aktivitas	Deskripsi
Phase Initiation	Aktivitas ini dilaksanakan sebagai penanda bahwa proyek sudah memasuki fase baru. Hal – hal yang akan dikerjakan adalah mengalokasikan sumber daya dan memperbarui jadwal proyek, melaksanakan kick off meeting.
Execution, Monitoring and Controlling Results	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk mengeksekusi perencanaan manajemen proyek dan mengontrol dan memonitor pekerjaan yang sudah dicantumkan dalam statement ruang lingkup. Hal – hal yang dilakukan adalah memperbarui perencanaan manajemen proyek, mengarahkan dan mengelola eksekusi proyek, memonitor dan mengontrol aktivitas proyek, mengelola permasalahan, risiko, dan perubahan, mengkomunikasikan status dan perkembangan proyek kepada stakeholder.
Stakeholder Analysis	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk mengetahui tingkat penerimaan juga bagaimana cara stakeholder bisa mempengaruhi proyek. Hal – hal yang akan dikerjakan adalah melakukan klasifikasi stakeholder dan mengidentifikasi pengguna kunci.
Change Impact Analysis	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk memastikan perubahan organisasi dan teknis sudah diidentifikasi dan didokumentasikan. Hal – hal yang dikerjakan adalah memvalidasi pendekatan penyesuaian dan membuat baseline dari kondisi sekarang.
Communication Plan	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk menyimpulkan keseluruhan ukuran

	komunikasi yang sudah direncanakan. Hal – hal yang akan dikerjakan adalah menentukan pesan kunci dan menentukan strategi komunikasi.
End User Training Strategy and Plan	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk mengembangkan perencanaan pelatihan kepada pengguna akhir. Hal – hal yang akan dikerjakan adalah melaksanakan analisis kebutuhan pembelajaran dan mengembangkan perencanaan pelatihan pengguna akhir secara mendetail.
Project Tim Training	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk memastikan anggota tim proyek diinformasikan mengenai cara bekerja selama berada di fase business blueprint. Hal – hal yang akan dikerjakan adalah melaksanakan pelatihan kepada anggota tim dalam melaksanakan tugas di fase ini dan melaksanakan pelatihan kepada pengguna inti.
End User Training Content	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk membuat perencanaan kurikulum yang akan mencakup seluruh kemampuan yang perlu dimiliki dalam menggunakan sistem baru. Hal – hal yang akan dikerjakan adalah mengadaptasi dari konten pelatihan sebelum disebar dan membuat konten pelatihan dalam lingkungan proyek.
Solution Validation / Fit-Gap Analysis	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk memvalidasi skenario awal, proses, dan peningkatan; mengidentifikasi perbedaan potensial antara produk yang akan diberikan dengan kebutuhan pelanggan. Hal – hal yang akan dikerjakan adalah melakukan

	validasi serta analisis perbedaan skenario, validasi serta analisis perbedaan proses, validasi objek RICEFW, menentukan list perbedaan dan estimasi usaha yang akan dilakukan.
Business Solution Design for Business Objects	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk mengidentifikasi objek bisnis yang relevan dengan ruang lingkup implementasi dan merancang solusi pada objek bisnis tersebut berdasarkan solusi SAP. Hal – hal yang akan dikerjakan adalah menentukan struktur organisasi bisnis, menentukan tata cara umum dan master data, menentukan konsep peran pengguna, menentukan model data logikal.
Detailed Design - Business Scenario	Tujuan aktivitas ini adalah untuk melanjutkan proses dekomposisi yang sudah dimulai pada fase persiapan proyek. Hal – hal yang akan dikerjakan adalah menangkap kebutuhan skenario bisnis dan melengkapi dokumen perancangan skenario bisnis.
Detailed Design - Business Process	Tujuan aktivitas ini adalah untuk merancang secara detail proses bisnis sampai ke tingkatan aktivitas serta mendeskripsikan standar solusi yang belum mencakup fungsional yang dibutuhkan. Hal – hal yang akan dikerjakan adalah menangkap kebutuhan skenario bisnis melengkapi dokumen perancangan skenario bisnis dan mendemokan dan memvisualisasikan standar fungsionalitas.
Value Realization	Tujuan aktivitas ini adalah untuk memonitor dan mengontrol

	menentukan KPI yang telah ditetapkan dan PPI dari proses yang akan dibuat. Hal yang akan dikerjakan adalah membuat dashboard nilai.
Detailed Design - Configuration and Enhancements	Tujuan aktivitas ini adalah untuk mendetailkan bagaimana merealisasikan solusi, baik konfigurasi inti dan identifikasi gap agar sesuai dengan fungsionalitas standar dalam rangka memenuhi kebutuhan bisnis. Hal – hal yang akan dikerjakan adalah menyelesaikan perancangan konfigurasi inti dan tambahan, menentukan perancangan fungsional (objek RICEFW), dan menentukan perancangan fungsional (SOA & aplikasi pihak ketiga).
Visualization	Tujuan aktivitas ini adalah untuk memastikan bahwa proses yang telah ditetapkan dapat dicontohkan, lebih mudah dimengerti, dan dinilai oleh anggota tim, pengguna utama, dan stakeholder. Hal yang akan dikerjakan adalah melakukan visualisasi dan mempersiapkan dokumen prosedur proses bisnis tahapan awal.
Legacy Data Migration	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk merancang, merencanakan, prosedur untuk mendukung migrasi dari data lama selama implementasi aplikasi SAP. Hal – hal yang dikerjakan adalah memastikan kepemilikan proses manajemen master data, melaksanakan diskusi pemetaan data, melaksanakan penilaian kualitas data, menentukan pendekatan migrasi data secara otomatis, menentukan pendekatan migrasi data secara manual, menyiapkan perencanaan

	kualitas data, menyiapkan perencanaan dan perancangan keamanan data.
Legacy Data Archive	Tujuan dari aktivitas ini adalah membuat master data yang lama memiliki format yang kompatibel dengan format master data dari SAP Solution. Hal yang akan dikerjakan adalah menyiapkan garis dasar kerangka kerja untuk solusi pengasipan data yang lama.
Technical Solution Design	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk menyediakan perancangan teknis dan integrasi yang mendetail dari solusi yang diimplementasikan. Hal yang dikerjakan adalah menyiapkan spesifikasi infrastruktur.
User Access and Security	Tujuan aktivitas ini adalah untuk menentukan prosedur dan pendekatan peran dan otorisasi dari proyek. Hal yang dikerjakan adalah mendokumentasikan kebutuhan otorisasi, evaluasi konsep otorisasi yang dipilih, dan menentukan pendekatan implementasi yang layak.
Development Environment (DEV)	Tujuan aktivitas ini adalah untuk memasang lingkungan pengembangan teknis yang layak, sesuai, dan telah dikonfigurasi dan dapat digunakan oleh anggota tim di fase realisasi. Hal – hal yang dikerjakan adalah mengeksekusi pemasangan teknis dari produk SAP untuk lingkungan DEV, eksekusi pembaruan teknis dari produk SAP untuk lingkungan DEV, memasang dokumentasi solusi di Solution Manager, mengeksekusi pemasangan teknis produk pihak ketiga, menentukan penugasan peran /

	<p>otorisasi / pengujian pengguna dalam DEV, melaksanakan konfigurasi manual DEV, memvalidasi penugasan peran / otorisasi / pengujian pengguna dalam DEV, membuat master data dalam lingkungan DEV.</p>
Testing Strategy	<p>Tujuan aktivitas ini adalah untuk membuat kerangka pengujian yang berhubungan dengan proyek. Hal yang dikerjakan adalah menyiapkan dokumen strategi pengujian, menentukan pendekatan pengujian data dan memvalidasi master data yang telah ditentukan, mengulas dan memvalidasi strategi pengujian dengan pelanggan, meminta persetujuan pelanggan terhadap strategi pengujian, dan menginisiasi aktivitas persiapan pengujian performa.</p>
Phase Closure and Sign-Off phase Deliverables	<p>Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk memastikan semua hasil akhir dari fase ini sudah lengkap, akurat, dan tidak bermasalah. Kemudian aktivitas ini juga berguna untuk mengidentifikasi pembelajaran selanjutnya selama pelaksanaan fase ini dan menangkap feedback dan referensi dari pelanggan. Hal – hal yang dilaksanakan dalam aktivitas ini adalah melaksanakan knowledge management gate, melaksanakan project quality gate, melaksanakan pelayanan peninjauan manajemen proyek, melaksanakan pelayanan ulasan perancangan, mengelola pemenuhan kontrak, dan kemudian meminta persetujuan dari pelanggan.</p>
Fase Realisasi	
Aktivitas	Deskripsi

Phase Initiation	Aktivitas ini dilaksanakan sebagai penanda bahwa proyek sudah memasuki fase baru. Hal – hal yang akan dikerjakan adalah mengalokasikan sumber daya dan memperbarui jadwal proyek, melaksanakan kick off meeting.
Execution, Monitoring and Controlling Results	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk mengeksekusi perencanaan manajemen proyek dan mengontrol dan memonitor pekerjaan yang sudah dicantumkan dalam statement ruang lingkup. Hal – hal yang dilakukan adalah memperbarui perencanaan manajemen proyek, mengarahkan dan mengelola eksekusi proyek, memonitor dan mengontrol aktivitas proyek, mengelola permasalahan, risiko, dan perubahan, mengkomunikasikan status dan perkembangan proyek kepada stakeholder.
Organizational Alignment	Tujuan aktivitas ini adalah untuk memastikan proses transisi yang mulus terhadap cara kerja yang baru. Hal – hal yang dikerjakan adalah mengeksekusi perencanaan transisi dan pemetaan peran, mendapatkan feedback dari organisasi terhadap perkembangan dan penerimaan proyek, dan menentukan kembali dan mengeksekusi perencanaan komunikasi.
Educational Readiness Review	Tujuan aktivitas ini adalah untuk menentukan permasalahan potensial dari strategi pengajaran SAP dan solusinya. Hal yang dikerjakan adalah menyiapkan laporan kesiapan pendidikan

Knowledge Transfer	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk memastikan bahwa pengguna utama mendapatkan pemahaman mengenai solusi yang diimplementasikan. Hal yang dikerjakan adalah menyiapkan transfer pengetahuan kepada pengguna utama dan melaksanakan transfer pengetahuan.
End User Training Delivery Enabled	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk memastikan ketersediaan dari materi pelatihan pengguna, lingkungan pelatihan, logistik infrastruktur, dan instruktur yang berkualitas. Hal – hal yang dikerjakan adalah menyiapkan materi dan dokumentasi dari pelatihan, menyiapkan lingkungan pelatihan, melaksanakan pelatihan dari para pelatih, mengembangkan perencanaan jadwal dan logistik pelatihan pengguna akhir.
Configured General Settings and Organizational Structure	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk melengkapi dan mendokumentasikan konfigurasi awal sistem. Hal – hal yang akan dikerjakan adalah mengkonfigurasi pengaturan umum dan mengkonfigurasi struktur organisasi.
Configured Master Data Objects	Tujuannya adalah untuk mengkonfigurasi master data dalam sistem aplikasi SAP berdasarkan kebutuhan proses bisnis yang telah ditentukan saat ase business blueprint. Hal – hal yang dikerjakan adalah menyiapkan dan menampilkan master data, dan mengkonfigurasi objek master data.
Core Configuration and Documentation - Process	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk memastikan konfigurasi inti diimplementasikan, diuji, dan

	<p>didokumentasikan. Hal – hal yang dikerjakan adalah melengkapi konfigurasi inti, menyiapkan kasus pengujian unit, menyiapkan kasus pengujian serangkaian, pengujian unit proses bisnis, melaksanakan perbaikan kecacatan dari pengujian unit proses bisnis, melaksanakan pengujian serangkaian proses bisnis, melakukan perbaikan atas kecacatan yang didapatkan dari pengujian serangkaian proses bisnis.</p>
Delta Configuration - Process	<p>Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk memastikan konfigurasi tambahan diimplementasikan, diuji, dan didokumentasikan. Hal – hal yang dikerjakan adalah melengkapi konfigurasi tambahan, melengkapi dokumentasi proses tambahan, melengkapi kasus pengujian proses tambahan, melaksanakan pengujian proses bisnis secara unit dan serangkaian, pelaksanaan perbaikan atas kecacatan dari pengujian proses bisnis secara unit dan serangkaian .</p>
Enhancement Development - RICEFW Object	<p>Tujuannya adalah untuk mengembangkan dan menguji objek RICEFW. Hal – hal yang dikerjakan adalah mengembangkan objek RICEFW, mendokumentasikan objek RICEFW, mengeksekusi kasus pengujian, melaksanakan perbaikan kecacatan dari pengujian objek RICEFW, melaksanakan ulasan akhir dari pengkodean.</p>
SOA / Composite Application Development	<p>Tujuannya untuk mengimplementasikan dan mendokumentasikan layanan perusahaan, termasuk</p>

	<p>mengembangkan dan mewujudkan aplikasi gabungan. Hal – hal yang dikerjakan adalah mengembangkan, mendokumentasikan, dan menguji layanan perusahaan, mengembangkan, mendokumentasikan dan menguji aplikasi gabungan dan/atau aplikasi mobile, dan melakukan ulasan pengkodean akhir untuk SOA/ aplikasi gabungan.</p>
Business Process Procedure	<p>Tujuannya adalah untuk menyediakan dasar untuk pelatihan pengguna, dokumentasi pelatihan pengguna, dan pembuatan kasus pengujian. Hal yang dikerjakan adalah mengembangkan dokumen prosedur proses bisnis dan memvalidasi serta melengkapi dokumen prosedur proses bisnis.</p>
Value Audits	<p>Tujuannya adalah untuk memonitor dan mengontrol implementasi dari perubahan proses utama dan pemberi nilai, serta memastikan perancangan dan implementasi dashboard nilai. Hal yang dikerjakan adalah melaksanakan audit nilai.</p>
Scenario Test	<p>Tujuannya adalah untuk menyediakan bukti bahwa skenario yang dirancang dapat mendukung solusi yang diimplementasikan. Hal – hal yang dikerjakan adalah menyiapkan kasus pengujian, mengeksekusi kasus pengujian, menyelesaikan permasalahan untuk skenario, meminta persetujuan pelanggan atas skenario pengujian.</p>
Quality Assurance Environment (QAS)	<p>untuk memasang lingkungan QA yang dapat hidup secara terus menerus, dikonfigurasi secara benar sehingga bisa digunakan oleh anggota</p>

	<p>tim untuk melakukan pengujian QAS. Hal – hal yang dikerjakan adalah mengeksekusi pemasangan teknis dari produk SAP untuk lingkungan QAS, mengeksekusi pembaruan teknis dari produk SAP untuk lingkungan QAS, mengimport konfigurasi dan pengembangan objek untuk lingkungan QAS, menyiapkan dan menampilkan master data dalam lingkungan QAS, melaksanakan pengaturan konfigurasi manual dalam QAS.</p>
<p>Preliminary Cutover plan</p>	<p>Tujuannya untuk mendokumentasikan strategi, ruang lingkup, dan ketepatan waktu untuk bergerak dari solusi saat ini dengan solusi yang diinginkan. Hal – hal yang dikerjakan adalah melaksanakan pemeriksaan kesiapan manajemen perubahan organisasi, melaksanakan pemeriksaan kesiapan dukungan produksi, melaksanakan pemeriksaan kesiapan tata kelola proses master data, menyiapkan perencanaan awal cutover, mengulas perencanaan awal cutover dengan pelanggan, menyempurnakan perencanaan awal cutover.</p>
<p>Approved Integration Test</p>	<p>Tujuannya untuk memastikan kebenaran fungsional. Hal – hal yang dikerjakan adalah mempersiapkan perencanaan pengujian integrasi, menyiapkan dan mendokumentasikan kasus pengujian integrasi, mengeksekusi kasus pengujian integrasi, melaksanakan perbaikan kecacatan dari pengujian integrasi, meminta persetujuan hasil pengujian integrasi.</p>

Legacy Data Migration - Data Preparation	Bertujuan untuk mengembangkan, mengimplementasikan, dan menguji proses atau program migrasi data yang sudah ditentukan pada fase business blueprint. Hal – hal yang akan dikerjakan adalah mengembangkan unit- unit program migrasi data, mengeksekusi dan memvalidasi migrasi data secara manual, mendapatkan laporan kualitas data, melaksanakan pengujian penampilan target SAP, mendapatkan hasil pengujian migrasi data, melakukan penilaian akhir kualitas data.
Approved User Acceptance Test	Merupakan siklus terakhir pengujian dari implementasi SAP dan sebagai bagian penting untuk mendapatkan penerimaan pengguna terhadap sistem aplikasi. Hal – hal yang dikerjakan adalah menyiapkan perencanaan pengujian penerimaan pengguna, pelatihan pengujian penerimaan pengguna dan perlengkapan adaptasi, menyiapkan dan mendokumentasikan kasus penerimaan pengguna, mengeksekusi perencanaan pengujian penerimaan pelanggan
SAP Data Archiving	Tujuannya adalah menyediakan metode untuk memeriksa, menghapus, dan menyimpan data – data yang sudah selesai siklus hidupnya dalam solusi. Hal – hal yang akan dikerjakan adalah menemukan persyaratan retensi secara bisnis dan legalitas, menyiapkan perencanaan pengarsipan data, menyiapkan perencanaan penyimpanan arsip data, melaksanakan pengujian implementasi pengarsipan data.

<p>Production Environment (PRD)</p>	<p>Tujuan kegiatan ini adalah memasang lingkungan teknis yang stabil dan dikonfigurasi secara benar untuk mendukung operasional secara produktif dari solusi yang dihasilkan. Hal – hal yang akan dikerjakan adalah mengeksekusi pemasangan teknis dari produk SAP untuk lingkungan PRD, mengeksekusi pembaruan dari dari produk SAP untuk lingkungan PRD, menyisipkan objek konfigurasi dan pengembangan untuk lingkungan PRD, menetapkan penugasan peran / otorisasi / pengguna pengujian dalam PRD, mempopulasikan PRD dengan master data pengujian, menyiapkan dan menampilkan master data pengujian kedalam lingkungan, melaksanakan pengaturan konfigurasi manual dalam PRD.</p>
<p>Failover Environment</p>	<p>Melaksanakan manajemen ketersediaan dan keberlanjutan. Hal – hal yang akan dikerjakan adalah menyiapkan perancangan dan perencanaan lingkungan failover, menetapkan lingkungan failover dan melaksanakan skenario yang sudah diidentifikasi, mendapatkan hasil pengujian lingkungan failover.</p>
<p>System and Performance Test</p>	<p>Tujuannya adalah untuk memeriksa keseluruhan sistem. Hal – hal yang akan dikerjakan adalah menyiapkan perencanaan pengujian sistem, menyiapkan perencanaan pengujian performa, menyiapkan kasus pengujian sistem, menyiapkan kasus pengujian performa, mengeksekusi pengujian performa, melaksanakan perbaikan kecacatan yang didapatkan dari</p>

	pengujian performa, mendapatkan persetujuan dari pelanggan.
SAP Going Live Check	Tujuannya adalah untuk mendukung mulai dijalankannya hasil dari solusi SAP. Hal yang dikerjakan adalah melaksanakan pengujian going live SAP.
System User Roles and Authorization Administration	Tujuannya adalah untuk menciptakan proses operasi keamanan yang efektif. Hal – hal yang dikerjakan adalah pelaksanaan prosedur administratif untuk peran dan otorisasi.
Technical Operations and Handover Plan	Tujuannya adalah untuk memperbarui penyaringan dari dua produk terdahulu dari fase business blueprint. Hal – hal yang dikerjakan adalah memvalidasi strategi pusat dukungan, menetapkan proses dukungan, menetapkan pengawasan proses bisnis.
Technical Integration Check	Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi masalah integrasi yang berkaitan dengan proses bisnis inti, landscape solusi, dan tatap muka untuk sistem SAP dan non-SAP. Hal yang dikerjakan adalah melaksanakan layanan TIC (Technical Integration Check)
Phase Closure and Sign-Off phase Deliverables	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk memastikan semua hasil akhir dari fase ini sudah lengkap, akurat, dan tidak bermasalah. Kemudian aktivitas ini juga berguna untuk mengidentifikasi pembelajaran selanjutnya selama pelaksanaan fase ini dan menangkap feedback dan referensi dari pelanggan. Hal – hal yang dilaksanakan dalam aktivitas ini adalah melaksanakan knowledge management gate, melaksanakan

	project quality gate, melaksanakan layanan peninjauan manajemen proyek, melaksanakan layanan pengulasan perancangan, pemenuhan kontrak, dan kemudian meminta persetujuan dari pelanggan.
Fase Final Preparation	
Aktivitas	Deskripsi
Phase Initiation	Aktivitas ini dilaksanakan sebagai penanda bahwa proyek sudah memasuki fase baru. Hal – hal yang akan dikerjakan adalah mengalokasikan sumber daya dan memperbarui jadwal proyek, melaksanakan kick off meeting.
Execution, Monitoring and Controlling Results	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk mengeksekusi perencanaan manajemen proyek dan mengontrol dan memonitor pekerjaan yang sudah dicantumkan dalam statement ruang lingkup. Hal – hal yang dilakukan adalah memperbarui perencanaan manajemen proyek, mengarahkan dan mengelola eksekusi proyek, memonitor dan mengontrol aktivitas proyek, mengelola permasalahan, risiko, dan perubahan, mengkomunikasikan status dan perkembangan proyek kepada stakeholder.
Organizational and Production Support Readiness Check	Tujuan dari aktivitas ini adalah menentukan tingkat kesiapan terhadap perubahan yang akan terjadi. Sebagai tambahan aktivitas ini akan memastikan sumber daya dan proses sudah sesuai untuk mendukung solusi setelah terjadinya cutover. Hal – hal yang akan dikerjakan adalah melaksanakan perencanaan transisi

	<p>dan validasi bisnis, memvalidasi proses yang mendukung master data yang sudah dibuat, menetapkan operasional proses bisnis, menetapkan kontrol dan administrasi sistem, menetapkan manajemen otorisasi keamanan, dan melaksanakan dukungan transisi ke produksi.</p>
Pre Go-Live End-User Training Delivery	<p>Tujuannya adalah menyediakan checklist untuk pelaksanaan pelatihan pengguna dan memastikan kesiapan terhadap adopsi solusi. Hal – hal yang dikerjakan adalah memvalidasi dan mengadaptasi materi pelatihan yang sudah dibuat, melaksanakan pelatihan, mengumpulkan feedback evaluasi pelatihan, melaksanakan penilaian kesiapan pegawai.</p>
Approved Technical System Tests	<p>Tujuannya adalah untuk menampilkan temuan dan rekomendasi dari hasil pengujian teknis untuk kemudian bisa disetujui. Hal – hal yang akan dikerjakan adalah melaksanakan pengujian sistem, melaksanakan perbaikan kecacatan dari hasil pengujian sistem, meminta persetujuan dari hasil pengujian sistem.</p>
Production Cutover	<p>Tujuannya adalah untuk melaksanakan transisi kepada hasil software dan go live. Hal – hal yang dikerjakan adalah melakukan simulasi go live, melaksanakan pemeriksaan kesiapan kualitas data, menyelesaikan rencana cutover, melaksanakan penutupan minggu pre-cutover, melaksanakan pemeriksaan kesiapan produksi dan meminta persetujuan untuk transisi ke tahap produksi,</p>

	melaksanakan minggu cutover, meminta persetujuan pemuatan data produksi, menginisiasi perubahan solusi yang diimplementasikan.
Phase Closure and Sign-Off phase Deliverables	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk memastikan semua hasil akhir dari fase ini sudah lengkap, akurat, dan tidak bermasalah. Kemudian aktivitas ini juga berguna untuk mengidentifikasi pembelajaran selanjutnya selama pelaksanaan fase ini dan menangkap feedback dan referensi dari pelanggan. Hal – hal yang dilaksanakan dalam aktivitas ini adalah melaksanakan knowledge management gate, melaksanakan project quality gate, melaksanakan layanan peninjauan manajemen proyek, pemenuhan kontrak, dan kemudian meminta persetujuan dari pelanggan.
Go Live and Support	
Aktivitas	Deskripsi
Phase Initiation	Aktivitas ini dilaksanakan sebagai penanda bahwa proyek sudah memasuki fase baru. Hal – hal yang akan dikerjakan adalah mengalokasikan sumber daya dan memperbarui jadwal proyek, melaksanakan kick off meeting.
Execution, Monitoring and Controlling Results	Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk mengeksekusi perencanaan manajemen proyek dan mengontrol dan memonitor pekerjaan yang sudah dicantumkan dalam statement ruang lingkup. Hal – hal yang dilakukan adalah memperbarui perencanaan manajemen proyek, mengarahkan dan mengelola eksekusi proyek,

	<p>memonitor dan mengontrol aktivitas proyek, mengelola permasalahan, risiko, dan perubahan, mengkomunikasikan status dan perkembangan proyek kepada stakeholder.</p>
Knowledge Support Strategy	<p>Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran, dukungan pengetahuan yang dibutuhkan, dan proses untuk mengelola pelatihan untuk semua pengguna. Hal yang dikerjakan adalah melaksanakan strategi dukungan jangka menengah dan panjang untuk pelanggan.</p>
Post Go live End-User Training	<p>Tujuannya adalah untuk memastikan pengguna mengadopsi produk, sumber pengetahuan dikelola, dan survei penerimaan pengguna positif. Hal – hal yang dikerjakan adalah menyiapkan pelatihan pengguna, mengumpulkan feedback evaluasi pelatihan, melaksanakan penilaian kesiapan pengguna.</p>
SAP Going Live Check - Verification Session	<p>Tujuannya adalah untuk mengkonfirmasi sumber daya dan proses sudah pada tempatnya untuk mendukung solusi yang sedang berjalan. Hal yang dikerjakan adalah melakukan verifikasi pemeriksaan going live SAP.</p>
Production Support After Go Live	<p>Tujuannya adalah untuk mengkonfirmasi sumber daya dan proses sudah pada tempatnya untuk mendukung solusi yang sedang berjalan. Hal – hal yang akan dikerjakan adalah menyediakan dukungan setelah go live, memonitor penyelesaian dari permasalahan,</p>

	<p>menyelesaikan permasalahan fungsional, menyelesaikan permasalahan teknis, melengkapi transisi menuju proses dukungan standar, menyelesaikan perubahan Solution Manager, mendapatkan persetujuan terhadap transisi solusi kepada penerimaan hasil.</p>
End User Acceptance Survey	<p>Tujuannya untuk memastikan penerimaan pengguna. Hal yang dilakukan adalah menyiapkan dan mendistribusikan survei penerimaan pengguna.</p>
Project Closure and Sign-Off Project Deliverables	<p>Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk memastikan semua hasil akhir dari fase ini sudah lengkap, akurat, dan tidak bermasalah. Kemudian aktivitas ini juga berguna untuk mengidentifikasi pembelajaran selanjutnya selama pelaksanaan fase ini dan menangkap feedback dan referensi dari pelanggan. Hal – hal yang dilaksanakan dalam aktivitas ini adalah melaksanakan knowledge management gate, melaksanakan project quality gate, melaksanakan layanan peninjauan manajemen proyek, pemenuhan kontrak, penyelesaian masalah, menyelesaikan laporan pentupan proyek dan kemudian meminta persetujuan dari pelanggan.</p>

Tabel 4. 11 Aktivitas Proyek Penyediaan Sistem dan Infrastruktur ERP

Proyek Penyediaan Sistem dan Infrastruktur ERP	
Aktivitas	Deskripsi

Tahap Permintaan Barang / Jasa		
Perencanaan barang / jasa	permintaan	Proses dalam merencanakan barang / jasa yang ingin diadakan oleh perusahaan. Proses perencanaan harus memperhatikan jenis barang yang diakan sesuai dengan dokumen SOP pengadaan
	Proses pengajuan permintaan	Merupakan tahap pengajuan terhadap barang / jasa yang sudah direncanakan untuk diadakan pada tahapan sebelumnya. Pengajuan bisa dilakukan melalui kantor pusat atau kepada bagian usaha setempat / lokal.
Penelitian pengajuan permintaan	terhadap	Tahap penelitian apakah barang / jasa yang diajukan layak untuk diadakan. Setelah lolos pada proses ini, maka pengadaan bisa dilakukan.
Tahap Penyusunan Dokumen Pengadaan		
Penyusunan pengadaan	dokumen	Menyusun dokumen pengadaan berdasarkan ketentuan – ketentuan dan jenis barang yang sudah diatur oleh SOP pengadaan.
	Pengesahan dokumen	Panitia penyelenggaraan pengadaan akan menyerahkan dokumen penawaran untuk disahkan oleh pejabat yang berwenang.
Tahap Penjadwalan Pemilihan Penyedia Barang / Jasa		
Penyusunan pemilihan	jadwal	Melakukan penyusunan jadwal pelaksanaan pemilihan dengan memperhatikan berbagai ketentuan yang sudah ditetapkan dalam SOP pengadaan
	Pengalokasian waktu setiap proses dalam pemilihan	Kegiatan dalam mengalokasikan waktu terhadap setiap proses yang akan dilakukan selama kegiatan pemilihan berlangsung
Tahap Penyusunan Harga		

Mencari data harga	Mencari harga barang yang akan diadakan dari berbagai sumber.
Periksa validitas harga	Menentukan valid atau tidaknya harga barang / jasa dengan memperhatikan kriteria – kriteria yang sudah tertera dalam SOP pengadaan
Perhitungan HPS	Jika harga barang / jasa masih valid, maka akan dilakukan perhitungan HPS (Harga Perkiraan Sendiri) dengan cara perhitungan seperti yang sudah ditetapkan dalam SOP pengadaan
Lakukan sourcing	Ketika tidak tersedia harga barang yang valid, maka akan dilakukan proses sourcing secara domestik maupun luar negeri dengan sumber – sumber yang sudah ditetapkan dalam SOP pengadaan
Tahap Kualifikasi Penyediaan Barang / Jasa	
Pra Kualifikasi	Tahapan kualifikasi penyedia barang / jasa dilakukan sebelum memasukkan penawaran.
Pasca Kualifikasi	Proses kualifikasi dilakukan setelah atau bersamaan dengan memasukkan penawaran.
Tahap Pemilihan Barang / Jasa	
Pendahuluan	Melakukan penetapan metode pemilihan barang / jasa, penyampaian dokumen penawaran, evaluasi penawaran, dan jenis kontrak yang paling sesuai dengan barang / jasa tersebut.
Pelaksanaan pemilihan	Melaksanakan pemilihan berdasarkan metode pemilihan yang sudah diputuskan dan memperhatikan ketentuan – ketentuan yang berlaku.
Tahap Penyusunan Kontrak	
Penyusunan sistem perjanjian kontrak	Menentukan sistem perjanjian dari kontrak berdasarkan beberapa kategori

	yang sudah ditetapkan dalam SOP pengadaan.
Pembuatan isi kontrak	Menentukan isi kontrak berdasarkan standar SOP pengadaan
Pemeriksaan kontrak oleh urusan hukum	Urusan hukum akan melakukan konsep kontrak apakah sudah memenuhi syarat atau belum. Konsep kontrak yang sudah memenuhi syarat akan segera ditandatangani, jika belum maka panitia penyelenggara harus memperbaikinya,
Menyampaikan konsep kontrak kepada penyedia barang / jasa	Konsep kontrak yang sudah memenuhi disetujui urusan hukum akan diberikan kepada penyedia untuk meminta persetujuan
Penandatanganan kontrak oleh penyedia barang / jasa	Pihak yang berwenang akan menandatangani kontrak diatas materai jika setuju dengan konsep kontrak yang disampaikan
Pendistribusian kontrak	Satu dokumen asli kepada penyedia barang / jasa, satu dokumen asli kepada penyedia barang / jasa, satu dokumen fotokopi kepada pengguna barang / jasa, satu dokumen fotokopi kepada unit / bidang terkait.

Tabel 4. 12 Aktivitas Proyek Pengawasan Implementasi ERP

Proyek Pengawasan Implementasi ERP	
Aktivitas	Deskripsi
Inisiasi Proyek Pengawasan Implementasi ERP	
KAK & HPS proyek pengawasan implementasi ERP SAP	Pembuatan kerangka acuan kerja dan harga perkiraan sendiri atas proyek pengawasan implementasi ERP SAP
Persetujuan usulan proyek pengawasan	Persetujuan dan pengesahan usulan proyek oleh pihak sponsor

Seleksi vendor pengawasan	Menyeleksi vendor yang akan melaksanakan kegiatan pengawasan
Pembuatan kontrak pengawasan	Setelah vendor pengawasan dipilih, maka kepada vendor tersebut akan dibuatkan sebuah kontrak kerja
Penandatanganan kontrak pengawasan	Persetujuan dengan pihak vendor pengawasan sekaligus penandatanganan kontrak
Support Inisialisasi Proyek Implementasi	
Review KAK & HPS proyek implementasi ERP	Pihak vendor akan melaksanakan review atas KAK dan HPS dari proyek implementasi ERP yang dilaksanakan
Support seleksi vendor implementasi ERP	Vendor akan mendukung pihak perusahaan dalam memilih vendor ERP
Support pembuatan kontrak implementasi ERP	Vendor akan membantu dalam proses pembuatan proyek implementasi ERP kepada pihak vendor yang sudah dipilih
Support inisialisasi proyek implementasi ERP	Membantu perusahaan dalam tahap inisiasi proyek implementasi ERP
Pelaksanaan Pengawasan Implementasi ERP	
Pengawasan preparation	Mengawasi fase persiapan pada proyek implementasi ERP
Pengawasan blueprint	Mengawasi fase business blueprint proyek implementasi ERP
Pengawasan final preparation	Mengawasi fase persiapan akhir
Pengawasan go live	Mengawasi fase go live sistem ERP
Pengawasan support	Mengawasi perencanaan dan pelaksanaan pada fase pemberian support dari pihak vendor SAP
Realisasi Value ERP SAP	
Perhitungan realisasi kontribusi	Menghitung kontribusi nyata bagi organisasi yang diberikan dari proyek implementasi ERP
Perhitungan realisasi nilai	Menghitung nilai yang diberikan dari pelaksanaan proyek implementasi ERP.

Tabel 4. 13 Aktivitas Proyek ERP Input and Report Programming

Proyek ERP Input and Report Programming	
Aktivitas	Deskripsi
Planning	
Menentukan tujuan dan ruang lingkup	Merupakan tahapan penentuan ruang lingkup pengerjaan proyek
Studi kelayakan proyek	Menentukan kelayakan dari suatu proyek untuk dikerjakan
Membentuk tim	Membentuk tim proyek untuk pengerjaan proyek tersebut
Menyusun jadwal	Menyusun jadwal pengerjaan proyek yang mencakup aktivitas – aktivitas apa saja yang dikerjakan serta alokasi waktu dan sumber daya pada masing – masing aktivitas.
Analisis Kebutuhan	
Mengumpulkan data dan informasi	Mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan dalam pembuatan aplikasi yang akan dihasilkan oleh proyek
Menganalisis kebutuhan software	Menganalisis data dan informasi yang sudah dikumpulkan untuk membuat dokumen analisis kebutuhan
Membuat prototype	Membuat prototype aplikasi yang akan dibuat untuk memudahkan pengguna membayangkan hasil akhirnya
Mengkonfirmasi kebutuhan	Memastikan dan meminta persetujuan dari pihak manajemen organisasi proyek, tim champion, steering committee, dan sponsor
Desain	
Pembuatan UI	Pembuatan desain tatap muka aplikasi
Pembuatan struktur database	Pembuatan struktur database sistem

Pembuatan class diagram	Pembuatan class diagram yang menjadi acuan dalam proses coding.
Build	
Pembuatan database	Membuat database berdasarkan perancangan struktur database pada tahap sebelumnya
Coding	Melakukan pengkodean aplikasi berdasarkan kebutuhan pengguna, desain UI, dan class diagram yang sudah dibuat
Pengujian	Menguji sistem baik secara white box dan black box
Menginstall sistem	Memasang aplikasi ke dalam lingkungan sistem TI yang dimiliki oleh perusahaan secara utuh
Pembuatan manual book dan pelatihan	Pembuatan buku petunjuk penggunaan, menyebarkan kepada pengguna aplikasi, dan melatih pengguna aplikasi.
Fase interval	
Pengujian sistem baru	Menguji aplikasi ketika sudah berada dalam lingkungan sistem TI yang utuh
Pengujian penerimaan pengguna	Melihat sejauh mana aplikasi dapat diterima oleh pengguna dengan wawancara atau survey.

Tabel 4. 14 Aktivitas Proyek Penyediaan Data

Proyek Penyediaan Data	
Aktivitas	Deskripsi
Inisialisasi Proyek Data Preparation ERP-SAP	
KAK & HPS Proyek Data Preparation ERP-SAP	Membahas mengenai persiapan awal dalam proyek penyediaan data yang akan digunakan oleh sistem ERP. Persiapan yang dibahas mengenai kerangka acuan kerja, sumber daya,

	biaya, hasil akhir, dan jadwal pengerjaan.
Persetujuan Usulan Proyek Data Preparation ERP-SAP ke Direksi	Meminta persetujuan oleh dewan direksi terhadap pelaksanaan proyek ini.
MOU dengan SMK-SMK	Melaksanakan kerja sama dengan para siswa – siswi dari beberapa SMK sebagai anggota tim dalam pengerjaan proyek.
Data Preparation ERP-SAP	
Extract and profile data	Data diekstrak dari berbagai sumber data dan kemudian dipindahkan ke staging area untuk digunakan dalam proses migrasi data selanjutnya
Transform data	Data – data dibersihkan dan distandarisasi sesuai dengan kebutuhan sistem ERP. Selain itu, data – data duplikat akan dihapus.
Validate data	Mengekstrak referensi data, parameter konfigurasi, dan rules dari sistem ERP dan sistem asal. Setelah itu menggunakan data konfigurasi untuk memvalidasi setiap kegiatan ETL yang ada dalam sistem
Execute trial data loads	Melakukan pengujian terhadap load master data dan mendeteksi secara dini permasalahan load serta memvalidasi peraturan bisnis dan pengecekan dependensi dini
Profile data from target system	Membantu verifikasi kualitas data dan integritas data yang di-upload ke sistem ERP.

4.2 Perancangan Kerangka Dokumen Manajemen Komunikasi

Pada penelitian ini akan dihasilkan dokumen perencanaan manajemen komunikasi proyek pada program implementasi ERP

di PTPN XI beserta kerangka dokumen yang akan digunakan selama kegiatan komunikasi proyek. Kerangka dokumen perencanaan manajemen komunikasi diperlukan untuk menciptakan standarisasi antara berbagai dokumen perencanaan manajemen komunikasi yang akan dihasilkan untuk masing – masing proyek. Sedangkan untuk kerangka dokumen komunikasi akan digunakan selama proses komunikasi formal berlangsung. Kerangka dokumen komunikasi akan memastikan seluruh informasi formal didokumentasikan dan disebarluaskan sesuai dengan standar yang telah ditentukan sehingga bisa mengurangi ambiguitas informasi. Kerangka dokumen yang dibuat dalam penelitian ini adalah kerangka dokumen perencanaan manajemen komunikasi, agenda rapat, notulen, laporan permasalahan, laporan progres proyek, pesan singkat dan pesan email.

4.2.1 Kerangka Dokumen Perencanaan Manajemen Komunikasi

Pembuatan kerangka dokumen perencanaan manajemen komunikasi mengacu kepada studi literatur dari Project Management Doc. Seperti yang sudah dibahas pada tinjauan pustaka, Project Management Doc merupakan website yang menyediakan kerangka dokumen manajemen proyek yang berdasarkan PMBOK 5. Dalam penelitian ini, kerangka dokumen perencanaan manajemen komunikasi terdiri dari 2 jenis, yaitu untuk proyek kompleks dan untuk proyek tidak kompleks. Perbedaan konten yang dimuat oleh kedua jenis kerangka dokumen ini bisa sudah dibahas pada bagian tinjauan pustaka. Hasil dari pembuatan kerangka dokumen perencanaan manajemen komunikasi dapat dilihat pada dokumen perencanaan manajemen komunikasi pada masing – masing proyek.

4.2.2 Kerangka Dokumen Agenda Rapat

Aktivitas rapat merupakan kegiatan komunikasi yang sering dilaksanakan dalam manajemen proyek. Dokumen agenda rapat

merupakan sebuah dokumen yang berisi perencanaan umum dari rapat yang akan dilaksanakan. Agenda rapat berisi tentang topik – topik apa saja yang akan dibahas serta alokasi waktu untuk setiap topik tersebut. Agenda rapat juga harus berisi tempat dan waktu pelaksanaan rapat serta semua pihak yang akan mengikuti rapat tersebut. Agenda rapat harus didistribusikan sebelum kegiatan rapat dilaksanakan.

Pembuatan agenda rapat dilakukan berdasarkan studi literatur dari Project Management Doc yang kemudian disesuaikan dengan kebutuhan. Penyesuaian dilakukan berdasarkan karakteristik dari program implementasi ERP di PTPN XI. Meskipun dilakukan penyesuaian, kerangka dokumen yang dihasilkan tetap mengandung komponen – komponen utama yang sudah dijabarkan sebelumnya. Untuk hasil pembuatan kerangka dokumen agenda rapat, dapat dilihat pada dokumen perencanaan manajemen komunikasi program implementasi ERP di PTPN XI.

4.2.3 Kerangka Dokumen Notulen

Dokumen notulen merupakan dokumen yang mendokumentasikan bagaimana rapat dilaksanakan. Dokumen notulen berperan sebagai pengingat terkait apa – apa saja yang sudah dibahas dalam rapat sebelumnya. Pembuatan kerangka dokumen notulen berdasarkan studi literatur dari Project Management Doc dan dilakukan beberapa penyesuaian agar sesuai dengan karakteristik program implementasi ERP.

Notulen mengandung beberapa konten seperti tempat dan waktu pelaksanaan rapat, topik yang dibahas, peserta yang hadir, kegiatan inti (pembahasan) dari rapat, pertanyaan dan jawaban, serta hasil kesimpulan rapat. Untuk hasil kerangka dokumen notulen, dapat dilihat pada dokumen perencanaan manajemen komunikasi program implementasi ERP di PTPN XI.

4.2.4 Kerangka Dokumen Laporan Permasalahan

Dokumen laporan permasalahan merupakan dokumen yang mendokumentasikan tentang permasalahan apa saja yang terjadi selama pelaksanaan kegiatan proyek. Setiap pelaksanaan proyek biasanya terdapat kendala – kendala dan permasalahan yang dihadapi. Hal – hal ini harus segera dikomunikasikan dengan pihak – pihak yang berwenang agar segera ditemukan solusinya dan tidak mengganggu kegiatan proyek.

Pembuatan kerangka dokumen laporan permasalahan dilakukan dengan merujuk kepada studi literatur. Sama dengan kerangka dokumen sebelumnya, sumber literatur yang dipakai adalah Project Management Doc. Laporan permasalahan yang dibuat mencakup beberapa konten seperti jenis permasalahan, deskripsi permasalahan, status permasalahan, pihak yang melaporkan permasalahan, pihak yang menyelesaikan permasalahan, dan tanggal penyelesaian permasalahan. Untuk hasil kerangka dokumen permasalahan proyek dapat dilihat pada dokumen perencanaan manajemen komunikasi program implementasi ERP di PTPN XI.

4.2.5 Kerangka Dokumen Laporan Progres Proyek

Dokumen laporan progres proyek merupakan dokumen yang mendeskripsikan perkembangan pengerjaan proyek dari waktu ke waktu. Dokumen pelaporan progres proyek diperlukan untuk mengkomunikasikan perkembangan pelaksanaan proyek kepada semua stakeholder yang terlibat.

Pembuatan kerangka dokumen ini juga berdasarkan studi literatur dari Project Management Doc. Dari sumber literatur yang dipakai, kemudian disesuaikan dengan karakteristik program implementasi ERP untuk membuat kerangka dokumen laporan progres proyek. Dalam kerangka dokumen laporan progres proyek akan mencakup konten – konten seperti jumlah aktivitas yang sudah diselesaikan dalam proyek, persentase kesesuaian pelaksanaan proyek dengan

perencanaan yang sudah dibuat sebelumnya, dan hasil akhir dari pelaksanaan proyek serta prediksi penyelesaian proyek. Hasil kerangka dokumen laporan progres proyek dapat dilihat pada dokumen perencanaan manajemen komunikasi program implementasi ERP di PTPN XI.

4.2.6 Kerangka Pesan Singkat

Selama kegiatan komunikasi berlangsung, maka bisa saja terdapat pesan singkat yang akan dikomunikasikan. Pesan singkat ini bisa saja dikirimkan melalui media sms, aplikasi chatting, dan email. Pesan singkat biasanya berisi informasi singkat saja sehingga tidak perlu sedetail dokumen. Meskipun penyampaian informasi melalui pesan singkat terlihat kurang formal dibanding media pengiriman informasi yang lain, tetapi harus dipastikan standarisasi yang tetap terpenuhi. Hal ini bertujuan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan komunikasi antara berbagai pihak yang saling berkomunikasi. Pembuatan kerangka pesan singkat dan pesan email ini juga akan memudahkan bagi pihak yang mengirimkan informasi dalam membuat pesan singkat.

Pembuatan kerangka pesan singkat ini dilakukan dengan merujuk kepada kebiasaan – kebiasaan dalam berkomunikasi melalui pesan singkat yang memenuhi norma – norma yang berlaku di lingkungan sekitar. Selain itu, pembuatan kerangka pesan singkat ini juga bisa dilakukan melalui studi literatur tentang penulisan memo resmi berdasarkan sastra bahasa Indonesia. Konten yang dikandung dalam kerangka pesan singkat mengandung pengirim, penerima, perihal, dan tanggal pengiriman informasi [40]. Hasil dari kerangka pesan singkat ini bisa dilihat pada dokumen perencanaan manajemen komunikasi program implementasi ERP di PTPN XI.

4.3 Perancangan Validasi

Setiap kerangka dokumen (template) yang sudah dibuat dalam penelitian ini akan dilakukan validasi. Tujuan dari validasi adalah

untuk memastikan bahwa template komunikasi yang dibuat sudah sesuai dengan kondisi masing – masing proyek. Dalam proses validasi template, maka harus memperhatikan kebutuhan dan keinginan oleh setiap pihak yang akan menggunakan template tersebut.

Kegiatan validasi dilakukan dengan cara presentasi terhadap kepala urusan teknologi informasi PTPN XI. Presentasi dilakukan dengan menunjukkan langsung dokumen perencanaan manajemen komunikasi, kemudian meminta tanggapan, kritik, dan saran. Selama kegiatan presentasi, akan digunakan check list sebagai sarana pengecekan tingkat kesesuaian perencanaan manajemen komunikasi yang dibuat terhadap harapan kepala urusan teknologi informasi. Check list pada kegiatan validasi ini bisa dilihat pada bagian lampiran.

BAB V IMPLEMENTASI

Pada bab ini akan dilakukan pembuatan perencanaan manajemen komunikasi berdasarkan kepada hal – hal yang sudah dirancang pada bab sebelumnya. Pada bab ini akan ditentukan aktivitas komunikasi beserta media yang digunakan yang merupakan komponen dari matriks komunikasi. Pada bab ini juga akan dilakukan proses validasi atas draf perencanaan manajemen komunikasi ke pihak PTPN XI.

5.1 Pemetaan Aktivitas Proyek Terhadap Aktivitas Komunikasi dan Media Komunikasi

Pada bagian ini dilakukan pemetaan aktivitas pada masing – masing proyek terhadap aktivitas komunikasi yang sesuai dan media komunikasi yang akan digunakan. Pada bab 4 sudah didapatkan informasi mengenai aktivitas pada masing – masing proyek beserta stakeholder yang terlibat. Informasi tersebut kemudian menjadi dasar dalam melakukan pemetaan.

Berdasarkan informasi mengenai aktivitas – aktivitas masing – masing proyek, dapat dianalisis aktivitas apa saja yang mungkin terjadi. Kemudian melalui aktivitas informasi beserta jumlah stakeholder yang mungkin terlibat, dapat diidentifikasi media komunikasi yang mungkin digunakan. Hasil pemetaan masing – masing proyek dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5. 1 Aktivitas Komunikasi Proyek Implementasi Sistem ERP

Proyek Implementasi Sistem ERP					
Aktivitas Proyek	Aktivitas Komunikasi	Media	Kriteria Komunikasi	Justifikasi	
Fase Persiapan Proyek					
Project Initiation	Kick off meeting	Tatap muka	Kriteria no. 2	Dalam kegiatan ini akan disosialisasikan garis besar pelaksanaan proyek, keinginan organisasi terhadap solusi sistem ERP, dan gambaran sumber daya yang disiapkan serta ruang lingkup proyek. Rapat ini dilakukan secara tatap muka karena pada rapat pertama kali sehingga dibutuhkan tatap muka untuk bisa mengenal satu pihak dengan yang lainnya. Selain itu, materi yang dibahas merupakan hal penting yang bisa menentukan arah pelaksanaan proyek. Hal ini tentu dibutuhkan proses tatap muka	

				<p>agar pembahasan materi tidak terjadi kesalahpahaman menafsirkan informasi sehingga arah pelaksanaan proyek bisa berubah tidak sebagaimana mestinya. Tatap muka juga merupakan media yang paling tepat karena pada kick off diharapkan didapatkan persetujuan bersama terkait pelaksanaan proyek.</p>
Project Governance	Rapat dengan tim champion	Tatap muka	Kriteria no. 2	<p>Dalam kegiatan ini akan diperlukan diskusi secara langsung dengan tim champion agar pihak vendor dapat menyesuaikan tata kelola manajemen proyek terhadap kondisi organisasi. Tatap muka merupakan media terbaik untuk pembahasan ini karena bertujuan untuk membangun dan menciptakan persetujuan umum</p>

				terkait tata kelola dengan pihak tim champion.
Project Charter	Wawancara dengan tim champion untuk identifikasi stakeholder proyek	Tatap muka	Kriteria no. 2	Pihak vendor akan mengidentifikasi stakeholder pada proyek tersebut. Dalam pelaksanaannya, vendor dapat berdiskusi dengan tim champion. Proses wawancara dilakukan secara tatap muka untuk memastikan diskusi secara mendalam sehingga setiap stakeholder potensial dapat terdefinisi dengan jelas. Dilakukan wawancara langsung dengan tim champion karena pada pertemuan ini akan dibahas informasi yang sifatnya rahasia dan personal dan juga bertujuan untuk mencegah kesalahan dalam penafsiran informasi.

	Rapat dengan sponsor untuk persetujuan project charter	Tatap muka	Kriteria no. 2	Diskusi secara langsung diperlukan karena pada kegiatan ini akan dilakukan persetujuan atas project charter, dan diskusi langsung akan meminimalkan terjadinya kesalahan pengertian terkait perjanjian yang didiskusikan. Tatap muka juga dipilih sebagai media terbaik karena tujuan komunikasi ini adalah untuk mendapatkan persetujuan umum project charter.
Kick-off Workshop	-	-		Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Scope statement	Rapat dengan steering committee serta sponsor untuk membahas scope statement	Tatap muka	Kriteria no. 2	Diperlukan proses diskusi secara langsung dan tatap muka, karena pada bagian ini akan didetailkan ruang lingkup dari pelaksanaan proyek. Pertemuan langsung lebih memudahkan

				<p>untuk memastikan bahwa informasi yang dipaparkan dapat diterima dan dipahami dengan baik oleh audience. Dalam pertemuan ini juga akan dilakukan persetujuan atas ruang lingkup proyek kepada sponsor. Persetujuan akan lebih mudah dilakukan jika media komunikasi dipilih secara tatap muka.</p>
Project Schedule and Budget	Rapat dengan steering committee serta sponsor untuk membahas jadwal proyek dan biaya	Tatap muka	Kriteria no. 2	<p>Dalam rapat ini akan dibahas mengenai garis besar penjadwalan proyek dan pembiayaan proyek. Hal ini harus didiskusikan secara langsung untuk memastikan informasi dapat diterima dan dipahami secara benar. Selain itu, pada rapat ini akan dilakukan permintaan persetujuan atas penjadwalan proyek dan biaya.</p>

				Proses persetujuan akan lebih baik dan mudah dilakukan secara tatap muka. Tatap muka merupakan media terbaik untuk mendapatkan kesepakatan bersama.
Project Management Plan	-	-		Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Project and Operational Standard	-	-		Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Execution, Monitoring, and Controlling of Results	Laporan perkembangan proyek	Google Drive	Kriteria no. 13	Pihak vendor akan secara rutin menyampaikan laporan perkembangan proyek dalam bentuk softcopy. Untuk jenis informasi ini, maka media google drive mencukupi untuk menyampaikan informasi tersebut ke setiap stakeholder. Media tersebut juga merupakan media yang baik

				untuk menyampaikan informasi ke banyak pihak.
Laporan permasalahan pelaksanaan proyek	Email,	Kriteria no. 13	Setiap permasalahan proyek harus dilaporkan kepada pihak terkait. Permasalahan tersebut bisa dilaporkan dalam bentuk dokumen maupun secara lisan. Bentuk laporan secara dokumen bisa disampaikan melalui media email karena merupakan media yang tepat dalam perekaman informasi. Tetapi terdapat beberapa permasalahan yang harus disampaikan langsung secara lisan dan sifatnya segera. Untuk itu, media telepon digunakan untuk penyampaian permasalahan. Hanya masalah – masalah yang sifatnya mendesak dan belum memiliki solusi	

				<p>penyelesaian yang memerlukan penyampaian secara lisan. Media telepon juga berguna untuk menjaga kerahasiaan informasi dan memediasi permasalahan yang terjadi, khususnya permasalahan yang belum memiliki penyelesaian.</p>
	Diskusi mendesak	Tatap muka	Kriteria no. 2	<p>Dalam pelaksanaan proyek, akan terdapat hal – hal penting dan tidak terduga yang harus memerlukan pembasahan secara diskusi antara beberapa pihak tertentu. Pelaksanaan diskusi harus dapat segera dilaksanakan dan dapat menghasilkan sebuah kesimpulan bersama. Oleh karena itu, media</p>

				tatap muka yang dipilih.
Organisasi Change Management Roadmap	Rapat dengan OCM	Tatap muka	Kriteria no. 2	Perlu adanya diskusi secara tatap muka untuk merumuskan strategi manajemen perubahan dalam organisasi. Pelaksanaan diskusi ini diperkirakan berjalan lama dan membutuhkan brainstorming sehingga diperlukan diskusi secara tatap muka. Tatap muka merupakan media yang paling efektif untuk pembahasan kesepatan bersama dalam penentuan strategi manajemen perubahan.
Project Training Strategy and Plan	-	-		Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Project Tim Training	-	-		Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.

Business Process Map	Wawancara dengan tim champion dan manajemen organisasi	Tatap muka	Kriteria no. 2	Proses wawancara bisa dilaksanakan melalui berbagai media. Yang paling penting adalah informasi yang disampaikan selama wawancara dapat dimengerti. Media yang dipilih dalam kegiatan komunikasi ini tatap muka. Tatap muka dipilih sebagai media komunikasi karena bisa merupakan media tepat untuk menyelesaikan kesalahpahaman informasi dan juga dapat memungkinkan respon seseorang secara cepat.
Value determination	Laporan kontribusi nilai yang diberikan oleh ERP	Email	Kriteria no. 13	Laporan taksiran nilai yang menjadi kontribusi sistem ERP akan dikirimkan dalam bentuk softcopy ke email pihak – pihak yang terlibat. Email merupakan media yang tepat untuk mendukung

Business Scenario Design	-	-		Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Prepare Testing Policy document	Rapat dengan tim champion	Tatap muka	Kriteria no. 2	Pada kegiatan ini diperlukan pertemuan dan diskusi secara langsung (tatap muka) untuk membahas kebijakan pengujian serta mengesahkannya. Rapat merupakan media paling baik dalam kegiatan komunikasi yang berusaha mencapai kesepakatan bersama.
Data migration Approach and Strategy	Rapat dengan tim champion	Tatap muka	Kriteria no. 2	Pada kegiatan ini diperlukan pertemuan dan diskusi secara langsung (tatap muka) untuk membahas migrasi data serta mengesahkannya. Rapat merupakan media paling baik dalam kegiatan komunikasi yang berusaha mencapai kesepakatan bersama, dalam

				hal ini strategi migrasi data.
Technical Requirements and Design and Solution Landscape Deployment Plan	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Interface Inventory	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Initial Hardware Sizing Proposal	Rapat dengan tim proyek penyediaan sistem dan infrastruktur ERP	Tatap muka	Kriteria no. 16	Dilakukan secara tatap muka karena pada rapat ini akan menyampaikan pengajuan hardware yang akan dibutuhkan untuk sistem ERP dapat berjalan secara optimal. Tatap muka merupakan metode terbaik untuk menyampaikan instruksi kompleks.
Project Support Tools and System Setup	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Phase Closure and Sign-	Rapat dengan sponsor,	Tatap muka	Kriteria no. 2	Ini merupakan rapat penutupan pada fase ini dan

Off phase Deliverables	steering committee dan tim champion			akan dilakukan secara tatap muka agar proses evaluasi bisa lebih maksimal dan lebih banyak pelajaran dan perbaikan bisa diambil untuk pelaksanaan fase berikutnya. Tatap muka dipilih karena pada kegiatan ini akan berusaha dicapai kesepakatan bersama dan menunjukkan perilaku negatif selaku bagian dari evaluasi pelaksanaan.
Fase Business Blueprint				
Phase Initiation	-	-		Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Execution, Monitoring and Controlling Results	Laporan perkembangan proyek	Google Drive	Kriteria no. 17	Pihak vendor akan secara rutin menyampaikan laporan perkembangan proyek dalam bentuk softcopy. Untuk jenis informasi ini, maka media google drive mencukupi untuk

				<p>menyampaikan informasi tersebut ke setiap stakeholder. Media tersebut juga merupakan media tercepat dalam mengirimkan informasi perkembangan proyek karena pihak vendor cukup mengupload satu kali saja dan kemudian seluruh stakeholder dapat melihatnya melalui link dan password yang telah diberikan atau ditetapkan oleh organisasi PTPN XI.</p>
Laporan permasalahan pelaksanaan proyek	Telepon, Email	Kriteria no. 13	Setiap permasalahan proyek harus dilaporkan kepada pihak terkait. Permasalahan tersebut bisa dilaporkan dalam bentuk dokumen maupun secara lisan. Bentuk laporan secara dokumen bisa disampaikan	

				<p>melalui media email karena merupakan media yang tepat dalam perekaman informasi. Tetapi terdapat beberapa permasalahan yang harus disampaikan langsung secara lisan dan sifatnya segera. Untuk itu, media telepon digunakan untuk penyampaian permasalahan. Hanya masalah – masalah yang sifatnya mendesak dan belum memiliki solusi penyelesaian yang memerlukan penyampaian secara lisan. Media telepon juga berguna untuk menjaga kerahasiaan informasi dan memediasi permasalahan yang terjadi, khususnya permasalahan yang belum memiliki penyelesaian.</p>
--	--	--	--	---

	<p>Pengingat jadwal penting pelaksanaan proyek</p>	<p>Email, media sosial, sms</p>	<p>Kriteria no. 13</p>	<p>Untuk jenis komunikasi pengingat jadwal, media komunikasi yang dipilih adalah email, media sosial, dan sms. Media ini dipilih karena informasi yang disampaikan dalam kegiatan komunikasi ini tidak banyak dan kompleks. Oleh karena itu, media email, media sosial, dan sms dirasa sudah cukup.</p>
	<p>Pembertitahuan informasi mendadak</p>	<p>Sms, media sosial, telepon</p>	<p>Kriteria no. 13</p>	<p>Untuk jenis komunikasi ini, digunakan media sms, media sosial, dan telepon. Hal ini dipilih karena informasi harus disampaikan dan diterima secara cepat. Selain itu, informasi yang disampaikan tidak memerlukan tingkat kedetailan yang tinggi. Ketiga media tersebut merupakan media paling cepat untuk</p>

				menyampaikan informasi.
Stakeholder Analysis	Rapat dengan manajemen organisasi & tim champion	Tatap muka	Kriteria no. 2	Media tatap muka dipilih untuk memastikan bahwa vendor memiliki pemahaman yang lengkap terkait stakeholder yang akan dianalisis. Dalam hal ini, pihak vendor harus mengerti mengenai struktur organisasi PTPN, tupoksi, dan pengguna inti dari sistem ERP yang akan diimplementasikan. Rapat dipilih sebagai aktivitas komunikasi karena informasi dalam kegiatan ini ada yang bersifat rahasia dan juga bertujuan agar terdapat kesepakatan bersama mengenai peran dan tanggung jawab stakeholder.
Change Impact Analysis	Rapat dengan OCM	Tatap muka	Kriteria no. 2	Media tatap muka dipilih agar pihak vendor dapat secara leluasa

				<p>menjelaskan dampak perubahan dari proyek ini. Dengan tatap muka, pihak vendor juga dapat memastikan bahwa OCM sudah mengerti dampak perubahan dan hal – hal apa saja yang harus disiapkan terkait perubahan yang akan dialami. Tatap muka dilaksanakan karena pada kegiatan ini akan berusaha mendapatkan kesepakatan dan pemahaman yang sama terkait dampak perubahan.</p>
Communication Plan	Wawancara dengan seluruh stakeholder proyek	Tatap muka	Kriteria no. 2	<p>Dalam membuat perencanaan komunikasi, pihak vendor harus dapat menyesuaikan kebutuhan komunikasi masing – masing stakeholder. Karena komunikasi merupakan salah satu faktor kritis,</p>

				<p>maka sebelum melakukan perencanaan komunikasi, pihak vendor harus secara tepat menganalisis kebutuhan komunikasi yang ada. Oleh karena itu, metode wawancara secara tatap muka dipilih agar pertukaran informasi lebih maksimal dan tatap muka juga media yang tepat untuk pencapaian kesepakatan bersama.</p>
End User Training Strategy and Plan	Pengumuman pelatihan	Media sosial, Email	Kriteria no. 2	<p>Pihak vendor harus sudah sedini mungkin menyampaikan perencanaan pelatihan yang akan diikuti oleh pengguna ERP. Informasi yang dikandung dalam pengumuman rencana pelatihan tersebut adalah jadwal pelaksanaan dan materi yang akan diterima. Media email dan media</p>

				sosial dipilih karena materi yang akan disampaikan pada komunikasi ini masih berupa informasi sederhana.
Project Tim Training	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
End User Training Content	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Solution Validation / Fit-Gap Analysis	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Business Solution Design for Business Objects	Wawancara dengan manajemen organisasi	Tatap muka	Kriteria no. 2	Dalam merancang solusi bisnis di suatu organisasi, pihak vendor akan melakukan wawancara untuk mendapatkan wawasan terkait proses bisnis organisasi dan mengetahui inovasi solusi yang ingin dikembangkan. Untuk itu, pihak vendor dapat melakukan wawancara dengan pihak manajemen

				organisasi yang lebih paham dan kesepakatan bersama terkait proses bisnis yang ada dalam PTPN XI. Wawancara secara tatap muka dipilih karena berusaha mendapatkan kesepakatan bersama terkait proses bisnis yang ada di organisasi saat ini.
Detailed Design - Business Scenario	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Value Realization	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Detailed Design - Configuration and Enhancements	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Visualisasi	Pertemuan dengan manajer organisasi proyek	Tatap muka	Kriteria no. 2	Pada kegiatan ini akan ditunjukkan perancangan proses bisnis yang dituju dalam bentuk visualisasi yang mudah dimengerti. Hasil visualisasi tersebut

				akan ditunjukkan kepada manajer organisasi proyek untuk memastikan kesesuaiannya dengan harapan masing - masing. Pertemuan secara tatap muka dipilih untuk memudahkan jika terjadi diskusi terkait tampilan visualisasi dan beberapa ketidaksesuaian dengan harapan manajer organisasi serta untuk mendapatkan kesepakatan terhadap proses bisnis yang dirancang.
Legacy Data Migration	Rapat dengan tim champion	Tatap muka	Kriteria no. 2	Akan terjadi diskusi dengan tim champion untuk membahas mengenai prosedur untuk melakukan migrasi data dari sistem lama ke sistem ERP. Proses migrasi harus menyesuaikan dengan kebutuhan data, karakteristik

				dan format data dari sistem lama. Untuk itu, pihak vendor akan berdiskusi dengan tim champion untuk memastikan proses migrasi berjalan lancar dan tanpa masalah. Hal ini bisa difasilitasi dengan media tatap muka untuk mencapai kesepakatan bersama terkait prosedur migrasi data.
Legacy Data Archive	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Technical Solution Design	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
User Access and Security	Wawancara manajemen organisasi dan tim champion	Tatap muka	Kriteria no. 2	Dalam kegiatan komunikasi ini, akan membahas mengenai peran dan otorisasi pengguna terhadap sistem dan skenario bisnis yang diterapkan. Untuk itu, pihak vendor harus berdiskusi terlebih dahulu dengan tim

				<p>champion untuk memastikan tidak terjadi konflik otorisasi sehingga memungkinkan terjadinya kesalahan dalam penggunaan sistem dan terdapat kesepakatan bersama mengenai hak akses pengguna. Media tatap muka dipilih karena diskusi yang dilakukan termasuk penting berusaha mencapai kesepakatan bersama terkait hak akses pengguna.</p>
Development Environment (DEV)	-	-	-	<p>Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.</p>
Testing Strategy	<p>Rapat dengan steering committee dan tim champion</p>	<p>Tatap muka</p>	<p>Kriteria no. 2</p>	<p>Dalam kegiatan ini, akan terjadi kegiatan komunikasi untuk membahas mengenai strategi pengujian sistem. Pengujian merupakan faktor penting untuk memastikan</p>

				<p>sistem sudah sesuai dengan apa yang diharapkan. Strategi pengujian akan dibahas secara tatap muka untuk memfasilitasi terjadinya diskusi secara maksimal. Selain itu, di kegiatan ini akan dilakukan persetujuan atas strategi diskusi oleh pihak sponsor, sehingga pertemuan dengan tatap muka merupakan hal yang paling sesuai dengan kegiatan komunikasi ini.</p>
Phase Closure and Sign-Off phase Deliverables	Rapat dengan sponsor, steering committee, manajemen organisasi dan tim champion	Tatap muka	Kriteria no. 2	<p>Ini merupakan rapat penutupan pada fase ini dan akan dilakukan secara tatap muka agar proses evaluasi bisa lebih maksimal dan lebih banyak pelajaran dan perbaikan bisa diambil untuk pelaksanaan fase berikutnya. Tatap muka dipilih karena pada</p>

				kegiatan ini akan berusaha dicapai kesepakatan bersama dan menunjukkan perilaku negatif selaku bagian dari evaluasi pelaksanaan.
Fase Realisasi				
Phase Initiation	-	-		Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Sprint Initiation	-	-		Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Execution, Monitoring and Controlling Results	Laporan perkembangan proyek	Google Drive	Kriteria no. 17	Pihak vendor akan secara rutin menyampaikan laporan perkembangan proyek dalam bentuk softcopy. Untuk jenis informasi ini, maka media google drive mencukupi untuk menyampaikan informasi tersebut ke setiap stakeholder. Media tersebut juga merupakan media tercepat dalam mengirimkan

				informasi perkembangan proyek karena pihak vendor cukup mengupload satu kali saja dan kemudian seluruh stakeholder dapat melihatnya melalui link dan password yang telah diberikan atau ditetapkan oleh organisasi PTPN XI.
Laporan permasalahan pelaksanaan proyek	Telepon, Email	Kriteria no. 13	Setiap pemasalahan proyek harus dilaporkan kepada pihak terkait. Permasalahan tersebut bisa dilaporkan dalam bentuk dokumen maupun secara lisan. Bentuk laporan secara dokumen bisa disampaikan melalui media email karena merupakan media yang tepat dalam perekaman informasi. Tetapi terdapat beberapa pemasalahan yang harus disampaikan	

				<p>langsung secara lisan dan sifatnya segera. Untuk itu, media telepon digunakan untuk penyampaian permasalahan. Hanya masalah – masalah yang sifatnya mendesak dan belum memiliki solusi penyelesaian yang memerlukan penyampaian secara lisan. Media telepon juga berguna untuk menjaga kerahasiaan informasi dan memediasi permasalahan yang terjadi, khususnya permasalahan yang belum memiliki penyelesaian.</p>
	<p>Pengingat jadwal penting terkait pelaksanaan proyek</p>	<p>Email, media sosial, sms</p>	<p>Kriteria no. 13</p>	<p>Untuk jenis komunikasi pengingat jadwal, media komunikasi yang dipilih adalah email, media sosial, dan sms. Media ini dipilih karena informasi yang disampaikan</p>

				dalam kegiatan komunikasi ini tidak banyak dan kompleks. Oleh karena itu, media email, media sosial, dan sms dirasa sudah cukup.
Pemberitahuan informasi mendadak	Sms, media sosial, telepon	Kriteria no. 13	Untuk jenis komunikasi ini, digunakan media sms, media sosial, dan telepon. Hal ini dipilih karena informasi harus disampaikan dan diterima secara cepat. Selain itu, informasi yang disampaikan tidak memerlukan tingkat kedetailan yang tinggi. Ketiga media tersebut merupakan media paling cepat untuk menyampaikan informasi.	
Pengumuman prediksi go live sistem ERP	Social media	Kriteria no. 17	Pada fase ini, akan dikomunikasikan kapan sistem akan go live kepada setiap pihak yang berkepentingan terhadap sistem ERP tersebut. Hal ini bertujuan untuk	

				<p>memastikan semua pihak dapat menyiapkan diri dari sedini mungkin. Media yang digunakan adalah social media karena media ini merupakan media termudah dan informasi dapat dilihat oleh banyak pihak dengan hanya sekali kirim informasi.</p>
Organizational Alignment	Rapat dengan OCM	Tatap muka	Kriteria no. 2	<p>Kegiatan komunikasi ini bertujuan agar pihak vendor dan OCM dapat berdiskusi untuk memastikan pelaksanaan transisi berjalan mulus. Oleh karena itu media komunikasi yang dipilih adalah tatap muka. Hal ini karena diskusi yang akan dilaksanakan tergolong penting dan mendalam. Manajemen perubahan merupakan salah satu faktor kritis</p>

				yang dapat mempengaruhi keberhasilan proyek. Proses komunikasi dengan rapat diperlukan karena berguna untuk memberikan arahan instruksi yang jelas terkait proses transisi agar berjalan mulus.
Educational Readiness Review	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Knowledge Transfer	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
End User Training Delivery Enabled	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Configured General Settings and Organizational Structure	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Configured Master Data Objects	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Core Configuration and	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi

Documentation				internal pihak vendor.
Delta Configuration Process	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Enhancement Development RICEFW	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
SOA / Composite Application Development	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Business Process Procedure	Rapat dengan manajemen organisasi	Tatap muka	Kriteria no. 2	Kegiatan komunikasi ini akan bertujuan untuk memastikan bahwa prosedur proses bisnis yang dibuat sudah sesuai dengan kebutuhan organisasi. Media komunikasi yang dipilih adalah tatap muka, karena akan lebih memudahkan pihak manajemen organisasi dalam memeriksa dan mengevaluasi prosedur proses bisnis. Hal ini juga untuk

				meminimalkan terjadinya kesalahan interpretasi informasi yang dapat merugikan organisasi. Selain itu, dalam kegiatan komunikasi ini diharapkan didapatkan kesepakatan bersama terkait prosedur proses bisnis yang dirancang.
Value Audits	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Scenario Test	Presentasi kepada tim champion	Tatap muka	Kriteria no. 16	Pihak vendor akan mempresentasikan skenario pengujian yang dilaksanakan kepada tim champion. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan persetujuan atas skenario pengujian yang sudah dilakukan dan memastikan sistem sudah sesuai dengan harapan. Kegiatan presentasi dilakukan secara tatap muka untuk

				memastikan pihak tim champion dapat melihat langsung pelaksanaan pengujian sehingga tidak terjadi kesalahan dalam menyimpulkan hasil dari pengujian tersebut.
Quality Assurance Environment (QAS)	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Preliminary Cutover plan	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Approved Integration Test	Presentasi kepada tim champion	Tatap muka	Kriteria no. 13	Tujuan kegiatan komunikasi ini adalah untuk menampilkan hasil pengujian integrasi sistem ERP dengan sistem lain. Proses pengujian ini dilakukan secara tatap muka agar pihak tim champion dapat melihat langsung pelaksanaan pengujian sehingga tidak terjadi kesalahan

				dalam menyimpulkan hasil dari pengujian tersebut.
Legacy Data Migration	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Approved User Acceptance Test	Pengumuman pengujian penerimaan pengguna terhadap sistem	Social media, sms	Kriteria no. 17	Kegiatan komunikasi ini akan menyampaikan jadwal pelaksanaan pengujian penerimaan pengguna atas sistem yang sudah dibuat. Hal ini bertujuan agar setiap pengguna dapat menyiapkan diri sedini mungkin. Media yang dipilih adalah social media karena dapat dengan mudah dan cepat menyampaikan informasi kepada banyak pihak sekaligus. Selain itu, informasi yang disampaikan juga tidak memiliki tingkat kedetailan yang tinggi

				sehingga penggunaan media ini dirasa cukup. Selain lewat social media, juga dilakukan lewat sms.
SAP Data Archiving	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Production Environment (PRD)	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Failover Environment	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
System and Performance Test	Presentasi kepada tim champion	Tatap muka	Kriteria no. 2	Vendor akan mempresentasikan hasil pengujian performa sistem dan memeriksa ketersediaan seluruh komponen sistem. Hal ini membutuhkan media tatap muka agar pihak tim champion dapat menyimpulkan hasil pengujian secara lebih akurat dan meminimalkan kesalahan interpretasi informasi.

SAP Going Live Check	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
System User Roles and Authorization Administration	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Technical Operations and Handover Plan	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Technical Integration Check	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Phase Closure and Sign-Off phase Deliverables	Rapat dengan sponsor, steering committee dan tim champion	Tatap muka	Kriteria no. 2	Ini merupakan rapat penutupan pada fase ini dan akan dilakukan secara tatap muka agar proses evaluasi bisa lebih maksimal dan lebih banyak pelajaran dan perbaikan bisa diambil untuk pelaksanaan fase berikutnya. Tatap muka dipilih karena pada kegiatan ini akan berusaha dicapai kesepakatan

				bersama dan menunjukkan perilaku negatif selaku bagian dari evaluasi pelaksanaan.
Fase Persiapan Akhir				
Phase Initiation	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Execution, Monitoring and Controlling Results	Laporan perkembangan proyek	Google Drive	Kriteria no. 17	Pihak vendor akan secara rutin menyampaikan laporan perkembangan proyek dalam bentuk softcopy. Untuk jenis informasi ini, maka media google drive mencukupi untuk menyampaikan informasi tersebut ke setiap stakeholder. Media tersebut juga merupakan media tercepat dalam mengirimkan informasi perkembangan proyek karena pihak vendor cukup mengupload satu kali saja dan

				kemudian seluruh stakeholder dapat melihatnya melalui link dan password yang telah diberikan atau ditetapkan oleh organisasi PTPN XI.
Laporan permasalahan pelaksanaan proyek	Telepon, Email	Kriteria no. 13	Setiap pemasalahan proyek harus dilaporkan kepada pihak terkait. Permasalahan tersebut bisa dilaporkan dalam bentuk dokumen maupun secara lisan. Bentuk laporan secara dokumen bisa disampaikan melalui media email karena merupakan media yang tepat dalam perekaman informasi. Tetapi terdapat beberapa pemasalahan yang harus disampaikan langsung secara lisan dan sifatnya segera. Untuk itu, media telepon digunakan untuk penyampaian permasalahan.	

				Hanya masalah – masalah yang sifatnya mendesak dan belum memiliki solusi penyelesaian yang memerlukan penyampaian secara lisan. Media telepon juga berguna untuk menjaga kerahasiaan informasi dan memediasi permasalahan yang terjadi, khususnya permasalahan yang belum memiliki penyelesaian.
Pengingat jadwal penting pelaksanaan proyek	Email, media sosial, sms	Kriteria no. 13	Untuk jenis komunikasi pengingat jadwal, media komunikasi yang dipilih adalah email, media sosial, dan sms. Media ini dipilih karena informasi yang disampaikan dalam kegiatan komunikasi ini tidak banyak dan kompleks. Oleh karena itu, media email, media sosial, dan sms	

				dirasa sudah cukup.
	Pemberitahuan informasi mendadak	Sms, media sosial, telepon	Kriteria no. 13	Untuk jenis komunikasi ini, digunakan media sms, media sosial, dan telepon. Hal ini dipilih karena informasi harus disampaikan dan diterima secara cepat. Selain itu, informasi yang disampaikan tidak memerlukan tingkat kedetailan yang tinggi. Ketiga media tersebut merupakan media paling cepat untuk menyampaikan informasi.
	Pengumuman tanggal go live sistem ERP	Social media	Kriteria no. 17	Pada fase ini, akan dikomunikasikan kapan sistem akan go live kepada setiap pihak yang berkepentingan terhadap sistem ERP tersebut. Hal ini bertujuan untuk memastikan semua pihak dapat menyiapkan diri dari sedini mungkin. Media yang digunakan

				adalah social media karena media ini merupakan media termudah dan informasi dapat dilihat oleh banyak pihak dengan hanya sekali kirim informasi.
Organizational and Production Support Readiness Check	Rapat dengan OCM	Tatap muka	Kriteria no. 2	Pada komunikasi ini akan dibahas terkait kesiapan organisasi terhadap perubahan yang ditimbulkan oleh sistem ERP. Media komunikasi yang digunakan adalah tatap muka, karena pada komunikasi ini akan terjadi diskusi mendalam terkait persiapan perubahan dan area mana yang harus disiapkan secara lebih lagi terhadap perubahan yang akan terjadi.
Pre Go-Live End-User Training Delivery	Pengumuman pelatihan	Media sosial, sms	Kriteria no. 17	Pada komunikasi ini, akan disampaikan informasi terkait jadwal pelaksanaan

				<p>pelatihan dan hal – hal yang perlu disiapkan kepada user. Untuk menyampaikan informasi tersebut, media sosial dan sms dianggap sudah cukup untuk menyampaikan informasi secara cepat kepada banyak user.</p>
Laporan pelatihan	Email	Kriteria no. 17		<p>Komunikasi dilakukan dalam bentuk dokumen yang menggambarkan bagaimana hasil pelatihan pengguna terhadap sistem ERP. Dokumen diberikan dalam bentuk softcopy dan dikirimkan melalui media email kepada tim champion. Media tersebut dipilih karena laporan tersebut bisa dipahami hanya dengan membaca dokumen tersebut. Selain itu, media email merupakan media yang murah dan cepat untuk</p>

				mendistribusikan sebuah laporan. Ukuran dokumen tersebut juga tidak begitu besar.
Approved Technical System Tests	Presentasi kepada tim champion	Tatap muka	Kriteria no. 2	Akan diadakan presentasi terkait hasil pengujian teknis terhadap sistem. Media yang dipilih adalah tatap muka, agar memudahkan pihak tim champion dalam menyimpulkan hasil pengujian dan menanggapi pelaksanaan dan hasil pengujian. Dalam kegiatan komunikasi tersebut juga dilakukan persetujuan atas hasil pengujian dan tindakan – tindakan koreksi yang dilakukan.
Production Cutover	Rapat dengan tim champion	Tatap muka	Kriteria no. 2	Kegiatan diskusi antara vendor dengan tim champion terkait kegiatan cutover yang akan dilakukan. Diskusi dilakukan dengan tatap muka, untuk memastikan

				cutover agar proses diskusi bisa berjalan maksimal.
Phase Closure and Sign-Off phase Deliverables	Rapat dengan sponsor, steering committee dan tim champion	Tatap muka	Kriteria no. 2	Ini merupakan rapat penutupan pada fase ini dan akan dilakukan secara tatap muka agar proses evaluasi bisa lebih maksimal dan lebih banyak pelajaran dan perbaikan bisa diambil untuk pelaksanaan fase berikutnya. Tatap muka dipilih karena pada kegiatan ini akan berusaha dicapai kesepakatan bersama dan menunjukkan perilaku negatif selaku bagian dari evaluasi pelaksanaan.
Go Live and Support				
Phase Initiation	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Execution, Monitoring and Controlling Results	Laporan perkembangan proyek	Google Drive	Kriteria no. 17	Pihak vendor akan secara rutin menyampaikan laporan perkembangan

				<p>proyek dalam bentuk softcopy. Untuk jenis informasi ini, maka media google drive mencukupi untuk menyampaikan informasi tersebut ke setiap stakeholder. Media tersebut juga merupakan media tercepat dalam mengirimkan informasi perkembangan proyek karena pihak vendor cukup mengupload satu kali saja dan kemudian seluruh stakeholder dapat melihatnya melalui link dan password yang telah diberikan atau ditetapkan oleh organisasi PTPN XI.</p>
Laporan permasalahan pelaksanaan proyek	Telepon, Email	Kriteria no. 13	Setiap pemasalahan proyek harus dilaporkan kepada pihak terkait. Permasalahan tersebut bisa	

				<p>dilaporkan dalam bentuk dokumen maupun secara lisan. Bentuk laporan secara dokumen bisa disampaikan melalui media email karena merupakan media yang tepat dalam perekaman informasi. Tetapi terdapat beberapa permasalahan yang harus disampaikan langsung secara lisan dan sifatnya segera. Untuk itu, media telepon digunakan untuk penyampaian permasalahan. Hanya masalah – masalah yang sifatnya mendesak dan belum memiliki solusi penyelesaian yang memerlukan penyampaian secara lisan. Media telepon juga berguna untuk menjaga kerahasiaan informasi dan memediasi permasalahan</p>
--	--	--	--	--

			yang terjadi, khususnya permasalahan yang belum memiliki penyelesaian.
Pengingat jadwal penting pelaksanaan proyek	Email, media sosial, sms	Kriteria no. 13	Untuk jenis komunikasi pengingat jadwal, media komunikasi yang dipilih adalah email, media sosial, dan sms. Media ini dipilih karena informasi yang disampaikan dalam kegiatan komunikasi ini tidak banyak dan kompleks. Oleh karena itu, media email, media sosial, dan sms dirasa sudah cukup.
Pemberitahuan informasi mendadak	Sms, media sosial, telepon	Kriteria no. 13	Untuk jenis komunikasi ini, digunakan media sms, media sosial, dan telepon. Hal ini dipilih karena informasi harus disampaikan dan diterima secara cepat. Selain itu, informasi yang disampaikan tidak memerlukan tingkat kedetailan

				yang tinggi. Ketiga media tersebut merupakan media paling cepat untuk menyampaikan informasi.
	Pengumuman tanggal go live sistem ERP	Email, social media	Kriteria no. 17	Pada fase ini, akan dikomunikasikan kapan sistem akan go live kepada setiap pihak yang berkepentingan terhadap sistem ERP tersebut. Hal ini bertujuan untuk memastikan semua pihak dapat menyiapkan diri dari sedini mungkin. Media yang digunakan adalah social media karena media ini merupakan media termudah dan informasi dapat dilihat oleh banyak pihak dengan hanya sekali kirim informasi.
Knowledge Support Strategy	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.

Post Go live End-User Training	Pengumuman pelatihan	Email, sms	Kriteria no. 17	Pada komunikasi ini, akan disampaikan informasi terkait jadwal pelaksanaan pelatihan dan hal – hal yang perlu disiapkan kepada user. Untuk menyampaikan informasi tersebut, media sosial dan sms dianggap sudah cukup untuk menyampaikan informasi secara cepat kepada banyak user.
	Laporan pelatihan	Email	Kriteria no. 13	Komunikasi dilakukan dalam bentuk dokumen yang menggambarkan bagaimana hasil pelatihan pengguna terhadap sistem ERP. Dokumen diberikan dalam bentuk softcopy dan dikirimkan melalui media email kepada tim champion. Media tersebut dipilih karena laporan tersebut bisa dipahami hanya

				dengan membaca dokumen tersebut. Selain itu, media email merupakan media yang murah dan cepat untuk mendistribusikan sebuah laporan. Ukuran dokumen tersebut juga tidak begitu besar.
SAP Going Live Check - Verification Session	-	-	-	Hanya terdapat komunikasi internal pihak vendor.
Production Support After Go Live	Rapat dengan sponsor, steering committee dan tim champion	Tatap muka	Kriteria no. 2	Dalam rapat ini akan membahas mengenai sumber daya dan proses apa saja yang disediakan untuk mendukung berjalannya sistem setelah proyek selesai. Dalam rapat ini akan membahas mengenai langkah – langkah apa yang harus dikerjakan sebelum proyek dikatakan selesai. Media komunikasi yang dipilih adalah tatap muka, karena dalam rapat ini akan

				<p>mempertanyakan kebutuhan dan persyaratan yang dibutuhkan sebuah diskusi yang mendalam dan aktif serta pada akhirnya akan dirumuskan sebuah persetujuan terkait penutupan proyek dan support yang akan diberikan oleh vendor dalam jangka waktu tertentu.</p>
End User Acceptance Survey	Pemberitahuan kegiatan survey	Sms, social media	Kriteria no. 17	<p>Merupakan pemberitahuan kepada para pengguna sistem terkait jadwal pelaksanaan survey. Pemberitahuan ini bisa melalui media social media dan sms. Kedua media tersebut dipilih karena informasi yang disampaikan tidak begitu kompleks dan detail sehingga kedua media tersebut dapat menyampaikan informasi secara cepat kepada seluruh pengguna sistem</p>

Project Closure and Sign-Off Project Deliverables	Rapat dengan sponsor, steering committee dan tim champion	Tatap muka	Kriteria no. 2	Ini merupakan rapat penutupan pada fase ini dan akan dilakukan secara tatap muka agar proses evaluasi bisa lebih maksimal dan lebih banyak pelajaran dan perbaikan bisa diambil untuk pelaksanaan fase berikutnya. Rapat juga dipilih sebagai kegiatan komunikasi karena pada kegiatan ini akan dilakukan evaluasi dan pengidentifikasian kegiatan yang kurang sesuai.
---	---	------------	----------------	--

Tabel 5. 2 Aktivitas Komunikasi Proyek Penyediaan Sistem dan Infrastruktur ERP

Proyek Penyediaan Sistem dan Infrastruktur ERP				
Aktivitas Proyek	Aktivitas Komunikasi	Kriteria Komunikasi	Media	Justifikasi
Tahap Permintaan Barang / Jasa				
Perencanaan permintaan barang / jasa	Kickoff meeting	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat awal sebelum proyek berjalan. Rapat ini dilakukan secara tatap muka karena

			<p>akan dipaparkan terkait gambaran umum proyek dan tujuan utama proyek. Hal ini harus dikomunikasikan secara benar dan jelas agar setiap anggota tim memahami apa yang harus mereka kerjakan dan bagaimana mereka bekerja. Metode secara rapat juga dipilih karena pada kegiatan ini akan berusaha menumbuhkan komitmen masing – masing pelaksana proyek.</p>
Rapat dengan vendor SAP	Kriteria no. 2	Tatap muka	<p>Merupakan rapat dengan vendor SAP untuk membahas barang apa saja yang harus disiapkan untuk mendukung proyek pengimplementasi an sistem ERP. Rapat ini dilakukan secara tatap muka agar pihak vendor dan tim proyek memiliki</p>

				gambaran yang jelas terkait apa saja yang akan diadakan dan kapan barang tersebut harus sudah tersedia. Kesalahan dalam pengertian informasi akan mengganggu proyek utama yaitu proyek implementasi sistem ERP. Proses komunikasi dilaksanakan dengan rapat karena pada kegiatan ini berusaha mendapatkan kesepakatan bersama.
Proses pengajuan permintaan	Pertemuan dengan manajemen organisasi	Kriteria no. 2	Tatap muka	Akan ada pertemuan dengan pihak manajemen organisasi untuk menyetujui pelaksanaan proyek tersebut. Pertemuan ini dilakukan secara tatap muka karena akan ada permintaan persetujuan, sehingga pihak manajemen

				organisasi dan pimpinan proyek perlu bertemu langsung agar proses persetujuan bisa dilakukan dan kedua belah pihak bisa menyamakan persepsi sebelum persetujuan diberikan.
Penelitian terhadap pengajuan permintaan	Rapat penelitian pengajuan	Kriteria no. 2	Tatap muka	Dilakukan rapat untuk membahas kelayakan dari pengajuan. Rapat ini menentukan apakah barang yang diajukan layak untuk diadakan atau tidak. Rapat ini dilakukan dengan tatap muka agar proses diskusi maksimal dan tidak ada kesalahan pemahaman informasi yang dapat menimbulkan kesalahan dalam memutuskan. Kegiatan rapat juga dipilih karena bertujuan untuk mendapatkan kesepakatan bersama mengenai

				pengajuan permintaan.
Tahap Penyusunan Dokumen Pengadaan				
Penyusunan dokumen pengadaan	Laporan perkembangan proyek	Kriteria no. 13	Google Drive	Pimpinan proyek akan secara rutin menyampaikan laporan perkembangan proyek dalam bentuk softcopy. Untuk jenis informasi ini, maka media google drive mencukupi untuk menyampaikan informasi tersebut ke setiap stakeholder. Media tersebut juga merupakan media tercepat dalam mengirimkan informasi perkembangan proyek karena pimpinan proyek cukup mengupload satu kali saja dan kemudian seluruh stakeholder dapat melihatnya melalui link dan password yang telah diberikan atau ditetapkan

				oleh organisasi PTPN XI.
	Laporan permasalahan pelaksanaan proyek	Kriteria no. 13	Telepon, Email	Setiap permasalahan proyek harus dilaporkan kepada pihak terkait. Permasalahan tersebut bisa dilaporkan dalam bentuk dokumen maupun secara lisan. Bentuk laporan secara dokumen bisa disampaikan melalui media email karena merupakan media yang tepat dalam perekaman informasi. Tetapi terdapat beberapa permasalahan yang harus disampaikan langsung secara lisan dan sifatnya segera. Untuk itu, media telepon digunakan untuk penyampaian permasalahan. Hanya masalah – masalah yang sifatnya mendesak dan belum memiliki solusi penyelesaian yang

				memerlukan penyampaian secara lisan. Media telepon juga berguna untuk menjaga kerahasiaan informasi dan memediasi permasalahan yang terjadi, khususnya permasalahan yang belum memiliki penyelesaian.
Pengesahan dokumen	Presentasi dengan sponsor	Kriteria no. 2	Tatap muka	Dokumen pengadaan akan dipresentasikan kepada sponsor untuk diminta keterangan, tanggapan, dan masukannya. Setelah pihak sponsor merasa sudah sesuai, maka dokumen pengadaan tersebut akan disahkan. Kegiatan presentasi ini akan dilakukan secara tatap muka untuk memudahkan sponsor dalam mereview dokumen

				pengadaan dan mengesahkannya.
Tahap Penjadwalan Pemilihan Penyedia Barang / Jasa				
Penyusunan jadwal pemilihan	Laporan perkembangan proyek	Kriteria no. 13	Google Drive	Pimpinan proyek akan secara rutin menyampaikan laporan perkembangan proyek dalam bentuk softcopy. Untuk jenis informasi ini, maka media google drive mencukupi untuk menyampaikan informasi tersebut ke setiap stakeholder. Media tersebut juga merupakan media tercepat dalam mengirimkan informasi perkembangan proyek karena pimpinan proyek cukup mengupload satu kali saja dan kemudian seluruh stakeholder dapat melihatnya melalui link dan password yang telah diberikan atau ditetapkan

				oleh organisasi PTPN XI.
	Laporan permasalahan dan pelaksanaan proyek	Kriteria no. 13	Telepon, Email	Setiap permasalahan proyek harus dilaporkan kepada pihak terkait. Permasalahan tersebut bisa dilaporkan dalam bentuk dokumen maupun secara lisan. Bentuk laporan secara dokumen bisa disampaikan melalui media email karena merupakan media yang tepat dalam perekaman informasi. Tetapi terdapat beberapa permasalahan yang harus disampaikan langsung secara lisan dan sifatnya segera. Untuk itu, media telepon digunakan untuk penyampaian permasalahan. Hanya masalah – masalah yang sifatnya mendesak dan belum memiliki solusi penyelesaian yang

				memerlukan penyampaian secara lisan. Media telepon juga berguna untuk menjaga kerahasiaan informasi dan memediasi permasalahan yang terjadi, khususnya permasalahan yang belum memiliki penyelesaian.
Pengalokasian waktu setiap proses dalam pemilihan	Laporan perkembangan proyek	Kriteria no. 13	Google Drive	Pimpinan proyek akan secara rutin menyampaikan laporan perkembangan proyek dalam bentuk softcopy.

			<p>Untuk jenis informasi ini, maka media google drive mencukupi untuk menyampaikan informasi tersebut ke setiap stakeholder. Media tersebut juga merupakan media tercepat dalam mengirimkan informasi perkembangan proyek karena pimpinan proyek cukup mengupload satu kali saja dan kemudian seluruh stakeholder dapat melihatnya melalui link dan password yang telah diberikan atau ditetapkan oleh organisasi PTPN XI.</p>
	Laporan permasalahan pelaksanaan proyek	Kriteria no. 13	Telepon, Email Setiap permasalahan proyek harus dilaporkan kepada pihak terkait. Permasalahan tersebut bisa dilaporkan dalam bentuk dokumen

				<p>maupun secara lisan. Bentuk laporan secara dokumen bisa disampaikan melalui media email karena merupakan media yang tepat dalam perekaman informasi. Tetapi terdapat beberapa permasalahan yang harus disampaikan langsung secara lisan dan sifatnya segera. Untuk itu, media telepon digunakan untuk penyampaian permasalahan. Hanya masalah – masalah yang sifatnya mendesak dan belum memiliki solusi penyelesaian yang memerlukan penyampaian secara lisan. Media telepon juga berguna untuk menjaga kerahasiaan informasi dan memediasi permasalahan yang terjadi, khususnya</p>
--	--	--	--	--

				permasalahan yang belum memiliki penyelesaian.
Tahap Penyusunan Harga				
Mencari data harga	-	-	-	Tidak terdapat kegiatan komunikasi
Periksa validitas harga	-	-	-	Tidak terdapat kegiatan komunikasi
Perhitungan HPS	Laporan perkembangan proyek	Kriteria no. 13	Google Drive	Pimpinan proyek akan secara rutin menyampaikan laporan perkembangan proyek dalam bentuk softcopy. Untuk jenis informasi ini, maka media google drive mencukupi untuk menyampaikan informasi tersebut ke setiap stakeholder. Media tersebut juga merupakan media tercepat dalam mengirimkan informasi perkembangan proyek karena pimpinan proyek cukup mengupload satu kali saja dan

				kemudian seluruh stakeholder dapat melihatnya melalui link dan password yang telah diberikan atau ditetapkan oleh organisasi PTPN XI.
Lakukan sourcing	Menghubungi vendor penyedia barang / jasa	Kriteria no. 14	Telepon, email	Media telepon digunakan untuk menghubungi vendor penyedia barang / jasa dalam rangka mendapatkan kisaran harga dari produk yang ingin diadakan. Media telepon dipilih karena informasi ini harus segera didapatkan dan nomor telepon vendor relatif lebih mudah didapatkan. Jika nomor vendor tidak bisa didapatkan, maka dapat menggunakan media email untuk menghubungi vendor. Email dan telepon merupakan media yang tepat untuk mengajukan

				pertanyaan untuk mendapatkan informasi.
Tahap Kualifikasi Penyediaan Barang / Jasa				
Pra Kualifikasi	Rapat kualifikasi vendor	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat yang membahas tentang kualifikasi dari vendor penyedia barang / jasa yang ingin diadakan. Proses kualifikasi ini akan menentukan tingkat kualitas dan profesionalitas dari vendor tersebut. Hal ini menjadi langkah awal dalam pemilihan vendor. Proses rapat ini dilakukan dengan tatap muka untuk memastikan bahwa diskusi yang mendalam terfasilitasi dan meminimalkan terjadinya kesalahan penyampaian informasi yang menyebabkan keputusan yang diambil salah. Rapat juga dipilih sebagai media komunikasi karena pada kegiatan ini

				akan berupaya mendapatkan kesepakatan bersama terkait kualifikasi vendor.
	Menghubungi vendor penyedia barang / jasa	Kriteria no. 14	Telepon, email	Komunikasi ini bertujuan untuk menginformasikan terkait hasil kualifikasi yang dilakukan. Media yang digunakan adalah telepon dan email, tergantung pada kondisi dan preferensi dari vendor tersebut.
Pasca Kualifikasi	Rapat kualifikasi vendor	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat yang membahas tentang kualifikasi dari vendor penyedia barang / jasa yang ingin diadakan. Proses kualifikasi ini akan menentukan tingkat kualitas dan profesionalitas dari vendor tersebut. Hal ini

					menjadi langkah awal dalam pemilihan vendor. Proses rapat ini dilakukan dengan tatap muka untuk memastikan bahwa diskusi yang mendalam terfasilitasi dan meminimalkan terjadinya kesalahan penyampaian informasi yang menyebabkan keputusan yang diambil salah. Rapat juga dipilih sebagai media komunikasi karena pada kegiatan ini akan berupaya mendapatkan kesepakatan bersama terkait kualifikasi vendor.
--	--	--	--	--	--

	Menghubungi vendor penyedia barang / jasa	Kriteria no. 14	Telepon, email	Komunikasi ini bertujuan untuk menginformasikan terkait hasil kualifikasi yang dilakukan. Media yang digunakan adalah telepon dan email, tergantung pada kondisi dan preferensi dari vendor tersebut.
Tahap Pemilihan Barang / Jasa				
Pendahuluan	Rapat sebelum pemilihan	Kriteria no. 2	Tatap muka	Rapat yang membahas apa – apa saja yang harus dipersiapkan sebelum pemilihan berlangsung. Rapat ini diadakan secara tatap muka untuk memastikan diskusi berjalan dengan baik dan setiap orang yang berperan dalam pemilihan vendor memiliki pemahaman dan persetujuan yang sama.

	Menghubungi vendor	Kriteria no.14	Telepon, email	Merupakan komunikasi yang bertujuan untuk menginformasikan pelaksanaan pemilihan jika proses pemilihan itu membutuhkan kehadiran perwakilan dari pihak vendor. Informasi yang disampaikan tidak begitu kompleks sehingga cukup dengan telepon dan email.
Pelaksanaan pemilihan	Rapat pemilihan	Kriteria no. 2	Tatap muka	Rapat yang membahas mengenai pemilihan vendor. Nantinya melalui rapat ini akan didapatkan pihak vendor mana yang berhasil mendapatkan kontrak untuk pengadaan barang / jasa. Rapat ini memiliki peran yang penting dalam keberhasilan proyek, sehingga harus dilakukan secara tatap muka agar diskusi secara maksimal

				dilaksanakan. Selain itu, tujuan utama kegiatan ini adalah penentuan keputusan bersama vendor pengadaan, sehingga media rapat merupakan yang terbaik untuk mencapai tujuan tersebut.
Pengingat jadwal pelaksanaan pemilihan	Kriteria no. 13	Media sosial, sms	Merupakan pengingat jadwal pelaksanaan pemilihan kepada pihak – pihak yang terlibat dari kegiatan pemilihan tersebut. Media yang digunakan adalah media sosial dan sms karena informasi yang disampaikan tidak kompleks dan panjang. Kedua media tersebut dapat dengan cepat dan mudah menyebarkan informasi kepada berbagai pihak.	
Pemberitahuan perubahan jadwal	Kriteria no. 13	Social media, sms	Merupakan pemberitahuan perubahan jadwal pelaksanaan	

				<p>pemilihan kepada pihak – pihak yang terlibat dari kegiatan pemilihan tersebut. Media yang digunakan adalah social media dan sms karena informasi yang disampaikan tidak kompleks dan panjang. Kedua media tersebut dapat dengan cepat dan mudah menyebarkan informasi kepada berbagai pihak.</p>
Tahap Penyusunan Kontrak				
Penyusunan sistem perjanjian kontrak	Laporan perkembangan proyek	Kriteria no. 17	Google Drive	<p>Pimpinan proyek akan secara rutin menyampaikan laporan perkembangan proyek dalam bentuk softcopy. Untuk jenis informasi ini, maka media google drive mencukupi untuk menyampaikan informasi tersebut ke setiap stakeholder. Media tersebut juga merupakan</p>

				<p>media tercepat dalam mengirimkan informasi perkembangan proyek karena pimpinan proyek cukup mengupload satu kali saja dan kemudian seluruh stakeholder dapat melihatnya melalui link dan password yang telah diberikan atau ditetapkan oleh organisasi PTPN XI.</p>
Laporan permasalahan pelaksanaan proyek	Kriteria no. 13	Telepon, Email	<p>Setiap permasalahan proyek harus dilaporkan kepada pihak terkait. Permasalahan tersebut bisa dilaporkan dalam bentuk dokumen maupun secara lisan. Bentuk laporan secara dokumen bisa disampaikan melalui media email karena merupakan media yang tepat dalam perekaman informasi. Tetapi</p>	

				<p>terdapat beberapa permasalahan yang harus disampaikan langsung secara lisan dan sifatnya segera. Untuk itu, media telepon digunakan untuk penyampaian permasalahan. Hanya masalah – masalah yang sifatnya mendesak dan belum memiliki solusi penyelesaian yang memerlukan penyampaian secara lisan. Media telepon juga berguna untuk menjaga kerahasiaan informasi dan memediasi permasalahan yang terjadi, khususnya permasalahan yang belum memiliki penyelesaian.</p>
Pembuatan isi kontak	Laporan permasalahan dan pelaksanaan proyek	Kriteria no. 13	Telepon, Email	Setiap permasalahan proyek harus dilaporkan kepada pihak terkait. Permasalahan tersebut bisa

					<p>dilaporkan dalam bentuk dokumen maupun secara lisan. Bentuk laporan secara dokumen bisa disampaikan melalui media email karena merupakan media yang tepat dalam perekaman informasi. Tetapi terdapat beberapa permasalahan yang harus disampaikan langsung secara lisan dan sifatnya segera. Untuk itu, media telepon digunakan untuk penyampaian permasalahan. Hanya masalah – masalah yang sifatnya mendesak dan belum memiliki solusi penyelesaian yang memerlukan penyampaian secara lisan. Media telepon juga berguna untuk menjaga kerahasiaan informasi dan memediasi permasalahan</p>
--	--	--	--	--	--

				yang terjadi, khususnya permasalahan yang belum memiliki penyelesaian.
Pemeriksaan kontrak oleh urusan hukum	Presentasi dengan bagian urusan hukum	Kriteria no. 2	Tatap muka	Kontrak akan dipresentasikan kepada bagian hukum untuk diminta pendapat, keterangan, dan kemudian persetujuannya. Hal ini dilaksanakan dengan tatap muka untuk memastikan pihak urusan hukum dan pihak tim proyek berada dalam jalur pembahasan yang sama dan memudahkan pihak urusan hukum dalam mengulas kontrak yang sudah disusun serta mengesahkannya.
Menyampaikan konsep kontrak kepada penyedia barang / jasa	Menghubungi vendor penyedia barang / jasa	Kriteria no. 14	Telepon	Pihak tim proyek akan menghubungi vendor melalui media telepon karena merupakan media yang paling mudah untuk

				digunakan dalam berkomunikasi dengan vendor yang merupakan pihak eksternal perusahaan.
	Laporan hasil kontrak yang dibuat	Kriteria no. 9	Surat	Laporan hasil kontrak yang sudah disahkan akan dikirimkan dalam bentuk hardcopy dalam bentuk surat untuk diteliti terlebih dahulu oleh vendor penyedia barang / jasa. Metode surat secara hardcopy dipilih untuk karena untuk mencakup pencatatan kegiatan komunikasi dan untuk menjaga kerahasiaan kontrak bagi kedua belah pihak.
Penandatangan kontrak oleh penyedia barang / jasa	Rapat dengan vendor penyedia barang / jasa	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat antara perwakilan pihak vendor dengan pihak tim proyek untuk membahas kontrak dan kemudian penandatanganan kontrak oleh kedua belah pihak.

				Hal ini dilakukan secara tatap muka untuk memastikan bahwa tidak ada kesalahpahaman antara kedua belah pihak sebelum kontrak ditandatangani.
--	--	--	--	--

Tabel 5. 3 Aktivitas Komunikasi Pengawasan Implementasi ERP

Proyek Pengawasan Implementasi ERP				
Aktivitas	Aktivitas Komunikasi	Kriteria komunikasi	Media	Justifikasi
Inisiasi Proyek Pengawasan Implementasi ERP				
KAK & HPS proyek pengawasan implementasi ERP SAP	Kick off meeting	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat awal sebelum proyek berjalan. Rapat ini dilakukan secara tatap muka karena akan dipaparkan terkait gambaran umum pekerjaan proyek dan tujuan utama proyek. Hal ini harus dikomunikasikan secara benar dan jelas agar setiap anggota dalam tim champion memahami apa yang harus mereka kerjakan dan bagaimana mereka

				bekerja. Kickoff dilaksanakan dalam bentuk rapat karena berusaha mendapatkan dan menumbuhkan komitmen bagi stakeholder yang ada dalam proyek ini.
Persetujuan usulan proyek pengawasan	Kick off meeting	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat awal sebelum proyek berjalan. Rapat ini dilakukan secara tatap muka karena akan dipaparkan terkait gambaran umum pekerjaan proyek dan tujuan utama proyek. Hal ini harus dikomunikasikan secara benar dan jelas agar setiap anggota dalam tim champion memahami apa yang harus mereka kerjakan dan bagaimana mereka bekerja. Kickoff dilaksanakan dalam bentuk rapat karena berusaha mendapatkan dan menumbuhkan

				komitmen bagi stakeholder yang ada dalam proyek ini.
Seleksi vendor pengawasaan	Rapat seleksi vendor	Kriteria no. 2	Tatap muka	Rapat yang membahas pemilihan vendor yang akan melaksanakan proses pengawasan. Kegiatan ini akan dilakukan secara tatap muka. Tatap muka dipilih karena pada tahapan ini akan dihasilkan keputusan bersama yaitu vendor yang jasanya akan digunakan. Oleh karena itu, rapat dilaksanakan secara tatap muka agar masing – masing pihak yang memutuskan dapat berdiskusi secara leluasa dan mencapai sebuah kesepakatan bersama.
	Menghubungi vendor	Kriteria no. 14	Telepon	Vendor yang sudah terpilih akan coba dihubungi untuk menyampaikan

				<p>informasi mereka telah terpilih dan mengatur jadwal pertemuan selanjutnya.</p> <p>Media yang dipilih adalah telepon, karena media ini merupakan yang paling mudah dilakukan dan cepat untuk berkomunikasi dengan pihak eksternal, sehingga pihak vendor dapat dengan segera menerima informasi tersebut.</p> <p>Selain itu informasi yang disampaikan juga tidak bersifat kompleks.</p>
Pembuatan kontrak pengawasan	Pertemuan dengan pihak vendor	Kriteria no. 2	Tatap muka	<p>Pertemuan ini merupakan pertemuan pertama antara tim champion dengan pihak vendor. Dalam rapat ini akan membahas mengenai garis besar pelaksanaan proyek dan pembahasan kontrak.</p> <p>Pertemuan</p>

				<p>dilakukan secara tatap muka karena ini merupakan pertemuan yang pertama sehingga akan lebih etis dan sopan jika dilakukan secara tatap muka. Selain itu, pada pertemuan ini akan dijabarkan gambaran umum pelaksanaan proyek dan pembahasan kontrak. Pertemuan dengan tatap muka akan meminimalisir kesalahan informasi dalam kegiatan ini sehingga kedua belah pihak memahami garis besar proyek dan karakteristik dari kontrak yang akan dilaksanakan.</p>
	Laporan permasalahan pelaksanaan proyek	Kriteria no. 13	Telepon, Email	Setiap pemasalahan proyek harus dilaporkan kepada pihak terkait. Permasalahan tersebut bisa dilaporkan dalam bentuk dokumen

					<p>maupun secara lisan. Bentuk laporan secara dokumen bisa disampaikan melalui media email karena merupakan media yang tepat dalam perekaman informasi. Tetapi terdapat beberapa permasalahan yang harus disampaikan langsung secara lisan dan sifatnya segera. Untuk itu, media telepon digunakan untuk penyampaian permasalahan. Hanya masalah – masalah yang sifatnya mendesak dan belum memiliki solusi penyelesaian yang memerlukan penyampaian secara lisan. Media telepon juga berguna untuk menjaga kerahasiaan informasi dan memediasi permasalahan yang terjadi, khususnya</p>
--	--	--	--	--	--

				permasalahan yang belum memiliki penyelesaian.
Penandatangan kontrak pengawasan	Rapat dengan vendor	Kriteria no. 2	Tatap muka	Pada rapat ini akan dipresentasikan hasil kontrak yang sudah dibuat. Kontrak yang sudah dibuat akan direview oleh kedua belah pihak dan diberikan kesempatan untuk memberikan tanggapan atau masukan terhadap kontrak. Jika tidak ada kendala terhadap kontrak, maka kontrak akan ditandatangani oleh sponsor proyek dari PTPN XI dan pihak vendor. Rapat ini dilakukan secara tatap muka, karena pada rapat ini akan menghasilkan keputusan penting yaitu persetujuan kontrak pengawasan. Sebelum persetujuan diberikan, dipastikan kedua belah pihak telah

				memiliki kesamaan persepsi atas kontrak dan menyetujuinya. Hal ini akan lebih mungkin dicapai jika melalui kegiatan rapat secara tatap muka.
Support Inisialisasi Proyek Implementasi				
Review KAK & HPS proyek implementasi ERP	Rapat dengan vendor	Kriteria no. 2	Tatap muka	Pada rapat ini akan membahas mengenai kerangka acuan kerja dan harga perkiraan sendiri dari proyek implementasi ERP. Pihak vendor diharapkan memberikan masukan yang berarti terkait kedua hal tersebut. Untuk menjabatani diskusi tersebut, maka proses rapat dilakukan secara tatap muka untuk memastikan masukan – masukan yang diberikan oleh pihak vendor dapat diterima dan dimengerti dengan baik oleh tim champion dan

				<p>sponsor sehingga bisa membantu secara maksimal terhadap penentuan KAK dan HPS.</p>
<p>Support seleksi vendor implementasi ERP</p>	<p>Rapat dengan vendor</p>	<p>Kriteria no. 2</p>	<p>Tatap muka</p>	<p>Rapat ini diadakan untuk membahas pemilihan vendor ERP yang akan diimplementasikan bersama vendor pengawasan. Proses rapat ini dilakukan secara tatap muka untuk memastikan masukan dan rekomendasi dari pihak vendor secara tepat diterima dan dimengerti oleh pihak sponsor dan tim champion. Pemilihan vendor ERP merupakan salah satu keputusan penting dalam program implementasi ERP, oleh karena itu diskusi ini harus dilakukan secara maksimal dan meminimalkan terjadinya kesalahan</p>

				pemahaman dalam proses diskusi.
Support pembuatan kontrak implementasi ERP	Rapat dengan vendor	Kriteria no. 2	Tatap muka	Rapat ini bertujuan agar pihak vendor pengawasan dapat membantu pihak PTPN XI dalam menyusun kontrak proyek implementasi ERP dengan pihak vendor implementator. Proses rapat ini dilakukan secara tatap muka, agar masukan dari pihak vendor pengawasan diterima dan dipahami dengan baik. Selain itu, diskusi secara tatap muka akan membantu berbagai pihak untuk bertukaran pikiran satu dengan yang lain.
Support inialisasi proyek implementasi ERP	Rapat dengan vendor	Kriteria no. 2	Tatap muka	Pihak vendor pengawasan akan memiliki tugas untuk membantu inialisasi proyek implementasi ERP. Oleh karena itu, pihak vendor akan mengadakan

				rapat untuk membahas persiapan inisialisasi proyek implementasi ERP. Rapat secara langsung akan memudahkan kedua belah pihak untuk saling bertukar pendapat dan berdiskusi.
Pelaksanaan Pengawasan Implementasi ERP				
Pengawasan preparatif	Rapat hasil pengawasan proyek implementasi ERP	Kriteria no. 2	Tatap muka	Rapat yang akan mempresentasikan hasil pengawasan pada fase preparation dari proyek implementasi ERP. Rapat ini dilakukan secara tatap muka agar pihak tim champion dan sponsor dapat mendengar langsung dan bertanya dari hasil pengawasan pada fase tersebut. Hal ini akan membantu pihak tim champion dan sponsor dalam membuat keputusan terkait hasil dari

				pengawasan tersebut.
	Laporan perkembangan proyek	Kriteria no. 17	Google Drive	Pihak vendor akan secara rutin menyampaikan laporan perkembangan proyek pengawasan implementasi ERP beserta laporan perkembangan proyek implementasi ERP dalam bentuk softcopy. Untuk jenis informasi ini, maka media google drive mencukupi untuk menyampaikan informasi tersebut ke setiap stakeholder. Media tersebut juga merupakan media tercepat dalam mengirimkan informasi perkembangan proyek karena pimpinan proyek cukup mengupload satu kali saja dan kemudian seluruh stakeholder dapat melihatnya

				melalui link dan password yang telah diberikan atau ditetapkan oleh organisasi PTPN XI.
	Laporan permasalahan pelaksanaan proyek	Kriteria no. 13	Telepon, Email	Setiap pemasalahan proyek harus dilaporkan kepada pihak terkait. Permasalahan tersebut bisa dilaporkan dalam bentuk dokumen maupun secara lisan. Bentuk laporan secara dokumen bisa disampaikan melalui media email karena merupakan media yang tepat dalam perekaman informasi. Tetapi terdapat beberapa pemasalahan yang harus disampaikan langsung secara lisan dan sifatnya segera. Untuk itu, media telepon digunakan untuk penyampaian permasalahan. Hanya masalah – masalah yang sifatnya mendesak

				<p>dan belum memiliki solusi penyelesaian yang memerlukan penyampaian secara lisan. Media telepon juga berguna untuk menjaga kerahasiaan informasi dan memediasi permasalahan yang terjadi, khususnya permasalahan yang belum memiliki penyelesaian.</p>
Rapat dengan vendor	Kriteria no. 2	Tatap muka	<p>Merupakan rapat yang dilaksanakan jika ada hal penting yang ingin disampaikan atau dibahas oleh antara vendor pengawasan dengan stakeholder terkait. Media yang digunakan adalah tatap muka, karena hal yang dibahas merupakan hal penting sehingga harus dipastikan tidak terjadi kesalahpahaman</p>	

				selama proses transfer informasi dan mampu memberikan tanggapan secara langsung.
Pengawasan blueprint	Rapat hasil pengawasaan proyek ERP	Kriteria no. 2	Tatap muka	Rapat yang akan memperpresentasikan hasil pengawasan pada fase blueprint dari proyek implementasi ERP. Rapat ini dilakukan secara tatap muka agar pihak tim champion dan sponsor dapat mendengar langsung dan bertanya dari hasil pengawasan pada fase tersebut. Hal ini akan membantu pihak tim champion dan sponsor dalam membuat keputusan terkait hasil dari pengawasan tersebut.
	Laporan perkembangan proyek	Kriteria no. 17	Google Drive	Pihak vendor akan secara rutin menyampaikan laporan perkembangan proyek

					<p>pengawasan implementasi ERP beserta laporan perkembangan proyek implementasi ERP dalam bentuk softcopy. Untuk jenis informasi ini, maka media google drive mencukupi untuk menyampaikan informasi tersebut ke setiap stakeholder. Media tersebut juga merupakan media tercepat dalam mengirimkan informasi perkembangan proyek karena pimpinan proyek cukup mengupload satu kali saja dan kemudian seluruh stakeholder dapat melihatnya melalui link dan password yang telah diberikan atau ditetapkan oleh organisasi PTPN XI.</p>
--	--	--	--	--	--

	Laporan permasalahan pelaksanaan proyek	Kriteria no. 13	Telepon, Email	<p>Setiap permasalahan proyek harus dilaporkan kepada pihak terkait. Permasalahan tersebut bisa dilaporkan dalam bentuk dokumen maupun secara lisan. Bentuk laporan secara dokumen bisa disampaikan melalui media email karena merupakan media yang tepat dalam perekaman informasi. Tetapi terdapat beberapa permasalahan yang harus disampaikan langsung secara lisan dan sifatnya segera. Untuk itu, media telepon digunakan untuk penyampaian permasalahan. Hanya masalah – masalah yang sifatnya mendesak dan belum memiliki solusi penyelesaian yang memerlukan penyampaian secara lisan.</p>
--	---	-----------------	----------------	---

				Media telepon juga berguna untuk menjaga kerahasiaan informasi dan memediasi permasalahan yang terjadi, khususnya permasalahan yang belum memiliki penyelesaian.
Rapat dengan vendor	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat yang dilaksanakan jika ada hal penting yang ingin disampaikan atau dibahas oleh antara vendor pengawasan dengan stakeholder terkait. Media yang digunakan adalah tatap muka, karena hal yang dibahas merupakan hal penting sehingga harus dipastikan tidak terjadi kesalahpahaman selama proses transfer informasi dan mampu memberikan tanggapan secara langsung.	

Pengawasan final preparation	Rapat hasil pengawasaan proyek ERP	Kriteria no. 2	Tatap muka	Rapat yang akan mempresentasikan hasil pengawasan pada fase final preparation dari proyek implementasi ERP. Rapat ini dilakukan secara tatap muka agar pihak tim champion dan sponsor dapat mendengar langsung dan bertanya dari hasil pengawasan pada fase tersebut. Hal ini akan membantu pihak tim champion dan sponsor dalam membuat keputusan terkait hasil dari pengawasan tersebut.
	Laporan perkembangan proyek	Kriteria no. 17	Google Drive	Pihak vendor akan secara rutin menyampaikan laporan perkembangan proyek pengawasan implementasi ERP beserta laporan perkembangan proyek

				<p>implementasi ERP dalam bentuk softcopy. Untuk jenis informasi ini, maka media google drive mencukupi untuk menyampaikan informasi tersebut ke setiap stakeholder. Media tersebut juga merupakan media tercepat dalam mengirimkan informasi perkembangan proyek karena pimpinan proyek cukup mengupload satu kali saja dan kemudian seluruh stakeholder dapat melihatnya melalui link dan password yang telah diberikan atau ditetapkan oleh organisasi PTPN XI.</p>
	Laporan permasalahan pelaksanaan proyek	Kriteria no. 13	Telepon, Email	Setiap permasalahan proyek harus dilaporkan kepada pihak terkait. Permasalahan tersebut bisa

				<p>dilaporkan dalam bentuk dokumen maupun secara lisan. Bentuk laporan secara dokumen bisa disampaikan melalui media email karena merupakan media yang tepat dalam perekaman informasi. Tetapi terdapat beberapa permasalahan yang harus disampaikan langsung secara lisan dan sifatnya segera. Untuk itu, media telepon digunakan untuk penyampaian permasalahan. Hanya masalah – masalah yang sifatnya mendesak dan belum memiliki solusi penyelesaian yang memerlukan penyampaian secara lisan. Media telepon juga berguna untuk menjaga kerahasiaan informasi dan memediasi permasalahan</p>
--	--	--	--	--

				yang terjadi, khususnya permasalahan yang belum memiliki penyelesaian.
	Rapat dengan vendor	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat yang dilaksanakan jika ada hal penting yang ingin disampaikan atau dibahas oleh antara vendor pengawasan dengan stakeholder terkait. Media yang digunakan adalah tatap muka, karena hal yang dibahas merupakan hal penting sehingga harus dipastikan tidak terjadi kesalahpahaman selama proses transfer informasi dan mampu memberikan tanggapan secara langsung.
Pengawasan go live	Rapat hasil pengawasan proyek ERP	Kriteria no. 2	Tatap muka	Rapat yang akan mempresentasikan hasil pengawasan pada fase go live dari proyek implementasi

				<p>ERP. Rapat ini dilakukan secara tatap muka agar pihak tim champion dan sponsor dapat mendengar langsung dan bertanya dari hasil pengawasan pada fase tersebut. Hal ini akan membantu pihak tim champion dan sponsor dalam membuat keputusan terkait hasil dari pengawasan tersebut.</p>
	Laporan perkembangan proyek	Kriteria no. 17	Google Drive	<p>Pihak vendor akan secara rutin menyampaikan laporan perkembangan proyek pengawasan implementasi ERP beserta laporan perkembangan proyek implementasi ERP dalam bentuk softcopy. Untuk jenis informasi ini, maka media google drive mencukupi untuk menyampaikan</p>

				<p>informasi tersebut ke setiap stakeholder. Media tersebut juga merupakan media tercepat dalam mengirimkan informasi perkembangan proyek karena pimpinan proyek cukup mengupload satu kali saja dan kemudian seluruh stakeholder dapat melihatnya melalui link dan password yang telah diberikan atau ditetapkan oleh organisasi PTPN XI.</p>
Laporan permasalahan pelaksanaan proyek	Kriteria no. 13	Telepon, Email	Setiap permasalahan proyek harus dilaporkan kepada pihak terkait. Permasalahan tersebut bisa dilaporkan dalam bentuk dokumen maupun secara lisan. Bentuk laporan secara dokumen bisa disampaikan melalui media	

				<p>email karena merupakan media yang tepat dalam perekaman informasi. Tetapi terdapat beberapa permasalahan yang harus disampaikan langsung secara lisan dan sifatnya segera. Untuk itu, media telepon digunakan untuk penyampaian permasalahan. Hanya masalah – masalah yang sifatnya mendesak dan belum memiliki solusi penyelesaian yang memerlukan penyampaian secara lisan. Media telepon juga berguna untuk menjaga kerahasiaan informasi dan memediasi permasalahan yang terjadi, khususnya permasalahan yang belum memiliki penyelesaian.</p>
--	--	--	--	---

	Rapat dengan vendor	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat yang dilaksanakan jika ada hal penting yang ingin disampaikan atau dibahas oleh antara vendor pengawasan dengan stakeholder terkait. Media yang digunakan adalah tatap muka, karena hal yang dibahas merupakan hal penting sehingga harus dipastikan tidak terjadi kesalahpahaman selama proses transfer informasi dan mampu memberikan tanggapan secara langsung.
Pengawasan support	Rapat hasil pengawasan proyek ERP	Kriteria no. 2	Tatap muka	Rapat yang akan mempresentasikan hasil pengawasan pada fase support dari proyek implementasi ERP. Rapat ini dilakukan secara tatap muka agar pihak tim champion dan sponsor dapat

				<p>mendengar langsung dan bertanya dari hasil pengawasan pada fase tersebut. Hal ini akan membantu pihak tim champion dan sponsor dalam membuat keputusan terkait hasil dari pengawasan tersebut.</p>
	Laporan perkembangan proyek	Kriteria no. 17	Google Drive	<p>Pimpinan proyek akan secara rutin menyampaikan laporan perkembangan proyek pengawasan implementasi ERP beserta laporan perkembangan proyek implementasi ERP dalam bentuk softcopy. Untuk jenis informasi ini, maka media google drive mencukupi untuk menyampaikan informasi tersebut ke setiap stakeholder. Media tersebut juga merupakan media tercepat</p>

				dalam mengirimkan informasi perkembangan proyek karena pimpinan proyek cukup mengupload satu kali saja dan kemudian seluruh stakeholder dapat melihatnya melalui link dan password yang telah diberikan atau ditetapkan oleh organisasi PTPN XI.
Laporan permasalahan pelaksanaan proyek	Kriteria no. 13	Telepon, Email	Setiap permasalahan proyek harus dilaporkan kepada pihak terkait. Permasalahan tersebut bisa dilaporkan dalam bentuk dokumen maupun secara lisan. Bentuk laporan secara dokumen bisa disampaikan melalui media email karena merupakan media yang tepat dalam perekaman informasi. Tetapi terdapat beberapa	

				<p>pemmasalahan yang harus disampaikan langsung secara lisan dan sifatnya segera. Untuk itu, media telepon digunakan untuk penyampaian permasalahan. Hanya masalah – masalah yang sifatnya mendesak dan belum memiliki solusi penyelesaian yang memerlukan penyampaian secara lisan. Media telepon juga berguna untuk menjaga kerahasiaan informasi dan memediasi permasalahan yang terjadi, khususnya permasalahan yang belum memiliki penyelesaian.</p>
	Rapat dengan vendor	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat yang dilaksanakan jika ada hal penting yang ingin disampaikan atau dibahas oleh antara vendor perawasan

				<p>dengan stakeholder terkait. Media yang digunakan adalah tatap muka, karena hal yang dibahas merupakan hal penting sehingga harus dipastikan tidak terjadi kesalahpahaman selama proses transfer informasi dan mampu memberikan tanggapan secara langsung.</p>
Realisasi Value ERP SAP				
Perhitungan realisasi kontribusi	Presentasi realisasi kontribusi	Kriteria no. 2	Tatap muka	<p>Merupakan pertemuan yang akan mempresentasikan realisasi kontribusi dari sistem ERP yang akan diimplementasikan. Kegiatan ini dilakukan secara tatap muka untuk memastikan bahwa informasi yang disampaikan oleh pihak vendor pengawasan sudah jelas diterima oleh sponsor dan pihak tim champion.</p>

Perhitungan realisasi nilai	Presentasi realisasi nilai	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan pertemuan yang akan mempresentasikan realisasi nilai dari sistem ERP yang akan diimplementasikan. Kegiatan ini dilakukan secara tatap muka untuk memastikan bahwa informasi yang disampaikan oleh pihak vendor pengawasan sudah jelas diterima oleh sponsor dan pihak tim champion.
-----------------------------	----------------------------	----------------	------------	---

Tabel 5. 4 Aktivitas Komunikasi Proyek ERP Input & Report Programming

Proyek ERP Input and Report Programming				
Aktivitas	Aktivitas komunikasi	Kriteria Komunikasi	Media	Justifikasi
Planning				
Menentukan tujuan dan ruang lingkup	Kick off meetings	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat awal sebelum proyek berjalan. Rapat ini dilakukan secara tatap muka karena akan dipaparkan terkait gambaran umum pekerjaan proyek dan tujuan
Studi kelayakan proyek				

				utama proyek. Hal ini harus dikomunikasikan secara benar dan jelas agar pimpinan proyek dapat memahami tujuan dan harapan dari pelaksanaan proyek ini. Media secara rapat juga dipilih untuk menumbuhkan komitmen antara masing – masing stakeholder proyek.
Membentuk tim	-	-	-	Tidak terdapat kegiatan komunikasi
Menyusun jadwal	Rapat tim proyek	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat perdana setelah tim proyek terbentuk. Dalam rapat ini pimpinan proyek akan menyampaikan garis besar pelaksanaan proyek, tujuan, perkenalan anggota tim, pemaparan tugas masing – masing anggota, serta berdiskusi membahas penjadwalan proyek. Rapat ini

				<p>dilakukan secara tatap muka agar masing – masing anggota tim dapat mengenal satu dengan yang lain dan memahami seutuhnya terkait apa yang akan dikerjakan selama kegiatan proyek berlangsung.</p> <p>Selain itu, rapat dilakukan secara tatap muka agar diskusi bisa berjalan optimal dan jadwal yang dibuat sesuai dengan harapan dan kesepakatan masing – masing pihak.</p>
Melakukan pengawasan dan pengelolaan proyek	Rapat tim proyek	Kriteria no. 2	Tatap muka	<p>Merupakan rapat antara seluruh tim proyek termasuk juga pimpinan proyek. Rapat ini diadakan sesuai dengan kebutuhan jika ada sesuatu yang ingin dibicarakan terkait pelaksanaan proyek. Rapat ini dilakukan secara tatap muka karena pembahasan yang dilakukan</p>

				termasuk kategori penting dan memerlukan tatap muka untuk memudahkan proses diskusi berjalan mendalam dan secara cepat diperoleh keputusan yang tepat.
Laporan permasalahan pelaksanaan proyek	Kriteria no. 13	Telepon, Email	Setiap permasalahan proyek harus dilaporkan kepada pihak terkait. Permasalahan tersebut bisa dilaporkan dalam bentuk dokumen maupun secara lisan. Bentuk laporan secara dokumen bisa disampaikan melalui media email karena merupakan media yang tepat dalam perekaman informasi. Tetapi terdapat beberapa permasalahan yang harus disampaikan langsung secara lisan dan sifatnya segera. Untuk itu, media telepon	

				<p>digunakan untuk penyampaian permasalahan. Hanya masalah – masalah yang sifatnya mendesak dan belum memiliki solusi penyelesaian yang memerlukan penyampaian secara lisan. Media telepon juga berguna untuk menjaga kerahasiaan informasi dan memediasi permasalahan yang terjadi, khususnya permasalahan yang belum memiliki penyelesaian.</p>
	Pengingat jadwal penting	Kriteria no. 13	Email, sms	<p>Merupakan pengingat jadwal penting dalam pelaksanaan kegiatan proyek. Media yang digunakan adalah social media dan sms karena informasi yang disampaikan tidak kompleks dan panjang. Kedua media tersebut</p>

				dapat dengan cepat dan mudah menyebarkan informasi kepada berbagai pihak.
Analisis Kebutuhan				
Mengumpulkan data dan informasi	Rapat awal fase analisis kebutuhan	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat awal yang membahas garis besar pelaksanaan proyek pada fase analisis kebutuhan. Rapat ini dilakukan secara tatap muka untuk memastikan bahwa setiap pihak yang terlibat dalam proyek ini memiliki pemahaman yang sama dengan pimpinan proyek terkait hal – hal yang akan dikerjakan dan mengetahui target pencapaian pada fase ini.
	Rapat tim anggota sistem analisis	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat yang antara pihak yang terlibat dalam proses analisis sistem (sistem analisis). Rapat ini diadakan sesuai dengan kebutuhan jika ada sesuatu yang ingin

			<p>dibicarakan terkait pelaksanaan analisis kebutuhan. Rapat ini dilakukan secara tatap muka karena pembahasan yang dilakukan termasuk kategori penting dan memerlukan rapat secara tatap muka untuk memudahkan proses diskusi dan merupakan teknik terbaik untuk mencapai kesepakatan bersama.</p>
	<p>Wawancara dengan user</p>	<p>Kriteria no. 2</p>	<p>Tatap muka</p> <p>Wawancara bertujuan untuk mendapatkan kebutuhan dan harapan dari user terhadap sistem atau software yang akan dirancang. Dalam pembuatan aplikasi, analisis kebutuhan menentukan bagaimana aplikasi kedepannya akan dibuat. Oleh karena itu, proses wawancara</p>

				dilakukan secara tatap muka untuk memastikan setiap kebutuhan user terdefenisi dengan baik oleh sistem analis dalam proyek.
	Wawancara dengan vendor SAP	Kriteria no. 2	Tatap muka	Wawancara ini dilakukan untuk menggali keterangan terkait bagaimana nantinya sistem atau software yang dirancang dapat terintegrasi secara baik dengan sistem ERP yang akan diimplementasikan. Proses wawancara ini dilakukan secara tatap muka, agar pihak sistem analis dapat leluasa menangkap kebutuhan dalam integrasi sistem dan juga dapat saling berdiskusi untuk penentuan solusi perancangan sistem yang terbaik.
Menganalisis	Rapat tim anggota	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat yang antara pihak yang terlibat

kebutuhan software	sistem analis			dalam proses analisis sistem (sistem analisis). Rapat ini diadakan sesuai dengan kebutuhan jika ada sesuatu yang ingin dibicarakan terkait pelaksanaan analisis kebutuhan. Rapat ini dilakukan secara tatap muka karena pembahasan yang dilakukan termasuk kategori penting dan memerlukan tatap muka untuk memudahkan proses diskusi berjalan mendalam dan secara cepat diperoleh keputusan yang tepat.
Membuat prototype	Rapat tim anggota sistem analis	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat yang antara pihak yang terlibat dalam proses analisis sistem (sistem analisis). Rapat ini diadakan sesuai dengan kebutuhan jika ada sesuatu yang ingin dibicarakan terkait

				pelaksanaan analisis kebutuhan. Rapat ini dilakukan secara tatap muka karena pembahasan yang dilakukan termasuk kategori penting dan memerlukan tatap muka untuk memudahkan proses diskusi berjalan mendalam dan secara cepat diperoleh keputusan yang tepat.
Mengkonfirmasi kebutuhan	Rapat penutup fase analisis kebutuhan	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat yang dilaksanakan pada akhir pelaksanaan proyek ini . dalam rapat ini akan mengevaluasi pelaksanaan proyek dalam fase ini dan pelajaran yang didapatkan. Pada fase ini juga akan dilakukan konfirmasi kebutuhan yang telah dirumuskan kepada para stakeholder perusahaan

				<p>terutama user. Rapat ini dilakukan secara tatap muka untuk memastikan terjadi kegiatan evaluasi secara maksimal dan kebutuhan dapat dikonfirmasi secara tepat. Rapat merupakan media yang terbaik untuk mencapai kesepakatan bersama atas topik yang dibahas. Kesalahan dalam informasi ini bisa membawa kesalahan pengambilan keputusan yang menyebabkan fase – fase selanjutnya juga mengalami kendala bahkan kegagalan proyek.</p>
Melakukan pengawasan dan pengelolaan proyek	Rapat tim proyek	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat antara seluruh tim proyek termasuk juga pimpinan proyek. Rapat ini diadakan sesuai dengan kebutuhan jika ada sesuatu yang ingin dibicarakan terkait pelaksanaan

				<p>proyek. Rapat ini dilakukan secara tatap muka karena pembahasan yang dilakukan termasuk kategori penting dan memerlukan tatap muka. Rapat secara tatap muka merupakan media terbaik untuk merumuskan suatu kesepakatan bersama terhadap topik permasalahan tertentu.</p>
Laporan permasalahan pelaksanaan proyek	Kriteria no. 13	Telepon, Email	<p>Setiap permasalahan proyek harus dilaporkan kepada pihak terkait. Permasalahan tersebut bisa dilaporkan dalam bentuk dokumen maupun secara lisan. Bentuk laporan secara dokumen bisa disampaikan melalui media email karena merupakan media yang tepat dalam perekaman informasi. Tetapi terdapat beberapa</p>	

				<p>pemasalahan yang harus disampaikan langsung secara lisan dan sifatnya segera. Untuk itu, media telepon digunakan untuk penyampaian permasalahan.</p> <p>Hanya masalah – masalah yang sifatnya mendesak dan belum memiliki solusi penyelesaian yang memerlukan penyampaian secara lisan. Media telepon juga berguna untuk menjaga kerahasiaan informasi dan memediasi permasalahan yang terjadi, khususnya permasalahan yang belum memiliki penyelesaian.</p>
	Laporan perkembangan proyek	Kriteria no. 17	Google Drive	Pimpinan proyek akan secara rutin menyampaikan laporan perkembangan proyek pada fase ini dalam bentuk softcopy. Untuk

			<p>jenis informasi ini, maka media google drive mencukupi untuk menyampaikan informasi tersebut ke setiap stakeholder. Media tersebut juga merupakan media tercepat dalam mengirimkan informasi perkembangan proyek karena pimpinan proyek cukup mengupload satu kali saja dan kemudian seluruh stakeholder dapat melihatnya melalui link dan password yang telah diberikan atau ditetapkan oleh organisasi PTPN XI.</p>
Pengingat jadwal penting	Kriteria no. 13	Email, sms	Merupakan pengingat jadwal penting dalam pelaksanaan kegiatan proyek. Media yang digunakan adalah social media dan sms karena informasi yang

				disampaikan tidak kompleks dan panjang. Kedua media tersebut dapat dengan cepat dan mudah menyebarkan informasi kepada berbagai pihak.
Desain				
Pembuatan UI	Rapat awal fase desain	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat awal yang membahas garis besar pelaksanaan proyek pada fase desain sistem. Rapat ini dilakukan secara tatap muka untuk memastikan bahwa setiap pihak yang terlibat dalam proyek ini memiliki pemahaman yang sama dengan pimpinan proyek terkait hal – hal yang akan dikerjakan dan mengetahui target pencapaian pada fase ini.
Pembuatan struktur database	-		-	Tidak terdapat kegiatan komunikasi
Pembuatan class diagram	-		-	Tidak terdapat kegiatan komunikasi

Persetujuan hasil desain	Rapat penutup fase desain	Kriteria no. 2	Tatap muka	<p>Merupakan rapat yang dilaksanakan pada akhir pelaksanaan proyek ini . dalam rapat ini akan mengevaluasi pelaksanaan proyek dalam fase ini dan pelajaran yang didapatkan. Pada fase ini juga akan dilakukan konfirmasi atas hasil desain yang telah dibuat. Konfirmasi dilakukan dengan menyesuaikan desain dengan kebutuhan yang telah dibuat pada fase sebelumnya. Yang melakukan konfirmasi adalah anggota sistem analis. Rapat ini dilakukan dengan tatap muka karena pada tahapan ini akan dilakukan evaluasi pelaksanaan proyek dan konfirmasi hasil desain. Dengan tatap muka, maka proses evaluasi bisa dilaksanakan</p>
--------------------------	---------------------------	----------------	------------	--

				<p>secara maksimal dan hasil desain bisa dievaluasi dan diberikan persetujuan dengan mudah oleh sistem analisis. Rapat ini kemudian menjadi penentuan apakah proyek bisa memasuki tahapan selanjutnya atau tidak. Oleh karena itu, sebelum diputuskan bahwa fase ini selesai sudah selesai, dibutuhkan pembahasan secara tatap muka agar tidak ada kesalahan informasi yang menyebabkan kesalahan dalam pengambilan keputusan.</p>
Melakukan pengawasan dan pengelolaan proyek	Rapat tim proyek	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat antara seluruh tim proyek termasuk juga pimpinan proyek. Rapat ini diadakan sesuai dengan kebutuhan jika ada sesuatu yang ingin dibicarakan terkait pelaksanaan

				<p>proyek. Rapat ini dilakukan secara tatap muka karena pembahasan yang dilakukan termasuk kategori penting dan memerlukan tatap muka untuk memudahkan proses diskusi berjalan mendalam dan secara cepat diperoleh keputusan yang tepat.</p>
Laporan permasalahan pelaksanaan proyek	Kriteria no. 13	Telepon, Email	<p>Setiap permasalahan proyek harus dilaporkan kepada pihak terkait. Permasalahan tersebut bisa dilaporkan dalam bentuk dokumen maupun secara lisan. Bentuk laporan secara dokumen bisa disampaikan melalui media email karena merupakan media yang tepat dalam perekaman informasi. Tetapi terdapat beberapa permasalahan yang</p>	

				<p>harus disampaikan langsung secara lisan dan sifatnya segera. Untuk itu, media telepon digunakan untuk penyampaian permasalahan. Hanya masalah – masalah yang sifatnya mendesak dan belum memiliki solusi penyelesaian yang memerlukan penyampaian secara lisan. Media telepon juga berguna untuk menjaga kerahasiaan informasi dan memediasi permasalahan yang terjadi, khususnya permasalahan yang belum memiliki penyelesaian.</p>
	Laporan perkembangan proyek	Kriteria no. 17	Google Drive	Pimpinan proyek akan secara rutin menyampaikan laporan perkembangan proyek pada fase ini dalam bentuk softcopy. Untuk jenis informasi ini,

			<p>maka media google drive mencukupi untuk menyampaikan informasi tersebut ke setiap stakeholder. Media tersebut juga merupakan media tercepat dalam mengirimkan informasi perkembangan proyek karena pimpinan proyek cukup mengupload satu kali saja dan kemudian seluruh stakeholder dapat melihatnya melalui link dan password yang telah diberikan atau ditetapkan oleh organisasi PTPN XI.</p>
Peringat jadwal penting	Kriteria no. 13	Email, sms	Merupakan peringatan penting dalam pelaksanaan kegiatan proyek. Media yang digunakan adalah social media dan sms karena informasi yang disampaikan tidak

				kompleks dan panjang. Kedua media tersebut dapat dengan cepat dan mudah menyebarkan informasi kepada berbagai pihak.
Build				
Pembuatan database	Rapat awal fase proyek	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat awal yang membahas garis besar pelaksanaan proyek pada fase pembuatan sistem. Rapat ini dilakukan secara tatap muka untuk memastikan bahwa setiap pihak yang terlibat dalam proyek ini memiliki pemahaman yang sama dengan pimpinan proyek terkait hal – hal yang akan dikerjakan dan mengetahui target pencapaian pada fase ini. Metode rapat secara tatap muka merupakan media terbaik untuk mencapai kesepakatan bersama tersebut.

	Rapat tim anggota konstruksi sistem	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat yang antara pihak yang terlibat dalam konstruksi sistem. Rapat ini diadakan sesuai dengan kebutuhan jika ada sesuatu yang ingin dibicarakan terkait pelaksanaan konstruksi atau pembuatan sistem (software). Rapat ini dilakukan secara tatap muka karena pembahasan yang dilakukan termasuk kategori penting dan memerlukan tatap muka untuk memudahkan proses diskusi berjalan mendalam dan merupakan media terbaik dalam mencapai keputusan bersama.
--	-------------------------------------	----------------	------------	---

Coding	Rapat tim anggota konstruksi sistem	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat yang antara pihak yang terlibat dalam konstruksi sistem. Rapat ini diadakan sesuai dengan kebutuhan jika ada sesuatu yang ingin dibicarakan terkait pelaksanaan konstruksi atau pembuatan sistem (software). Rapat ini dilakukan secara tatap muka karena pembahasan yang dilakukan termasuk kategori penting dan memerlukan tatap muka untuk memudahkan proses diskusi berjalan mendalam dan secara cepat diperoleh keputusan yang tepat.
--------	-------------------------------------	----------------	------------	--

	Rapat dengan anggota sistem analis	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat yang antara pihak yang terlibat dalam konstruksi sistem. Rapat ini diadakan sesuai dengan kebutuhan jika ada sesuatu yang ingin dibicarakan terkait pelaksanaan konstruksi atau pembuatan sistem (software). Rapat ini dilakukan secara tatap muka karena pembahasan yang dilakukan termasuk kategori penting dan memerlukan tatap muka untuk memudahkan proses diskusi berjalan mendalam dan secara cepat diperoleh keputusan yang tepat.
Pengujian	Rapat tim anggota konstruksi sistem	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat yang antara pihak yang terlibat dalam konstruksi sistem. Rapat ini diadakan sesuai dengan kebutuhan jika ada sesuatu

				yang ingin dibicarakan terkait pelaksanaan konstruksi atau pembuatan sistem (software). Rapat ini dilakukan secara tatap muka karena pembahasan yang dilakukan termasuk kategori penting dan memerlukan tatap muka untuk memudahkan proses diskusi berjalan mendalam dan secara cepat diperoleh keputusan yang tepat.
Meng-install sistem	Rapat tim anggota konstruksi sistem	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat yang antara pihak yang terlibat dalam konstruksi sistem. Rapat ini diadakan sesuai dengan kebutuhan jika ada sesuatu yang ingin dibicarakan terkait pelaksanaan konstruksi atau pembuatan sistem (software). Rapat ini dilakukan secara tatap muka

				<p>karena pembahasan yang dilakukan termasuk kategori penting dan memerlukan tatap muka untuk memudahkan proses diskusi berjalan mendalam dan secara cepat diperoleh keputusan yang tepat.</p>
<p>Pembuatan manual book dan pelatihan</p>	<p>Rapat dengan sistem analisis</p>	<p>Kriteria no. 2</p>	<p>Tatap muka</p>	<p>Pada rapat ini akan dibahas mengenai garis besar pelaksanaan pelatihan kepada user. Rapat ini juga akan membahas materi apa saja yang akan disampaikan dalam kegiatan pelatihan dan materi yang terdapat dalam manual book. Kegiatan rapat ini akan diikuti oleh anggota konstruksi sistem dan anggota sisten analisis. Dengan rapat ini diharapkan bahwa proses diskusi dapat</p>

			<p>menghasilkan perencanaan pelatihan yang tepat sasaran sesuai kebutuhan user dan manual book yang dibuat juga sesuai dan menjawab kebutuhan user dalam mengoperasikan aplikasi yang dibuat. Untuk itu rapat ini dilakukan secara tatap muka, agar proses diskusi yang mendalam dapat terfasilitasi dan meminimalkan kesalahan informasi yang menyebabkan kesalahan dalam pengambilan keputusan.</p>
	Pengumuman pelatihan	Kriteria no. 17	<p>Social media</p> <p>Pada komunikasi ini, akan disampaikan informasi terkait jadwal pelaksanaan pelatihan dan hal – hal yang perlu disiapkan kepada user. Untuk menyampaikan informasi tersebut,</p>

				media social dan sms dianggap sudah cukup untuk menyampaikan informasi secara cepat kepada banyak user.
Melakukan pengawasan dan pengelolaan proyek	Rapat tim proyek	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat antara seluruh tim proyek termasuk juga pimpinan proyek. Rapat ini diadakan sesuai dengan kebutuhan jika ada sesuatu yang ingin dibicarakan terkait pelaksanaan proyek. Rapat ini dilakukan secara tatap muka karena pembahasan yang dilakukan termasuk kategori penting dan memerlukan tatap muka untuk memudahkan proses diskusi berjalan mendalam dan secara cepat diperoleh keputusan yang tepat.
	Laporan permasalahan	Kriteria no. 13	Telepon, Email	Setiap permasalahan proyek harus dilaporkan kepada

	pelaksanaan proyek		<p>pihak terkait. Permasalahan tersebut bisa dilaporkan dalam bentuk dokumen maupun secara lisan. Bentuk laporan secara dokumen bisa disampaikan melalui media email karena merupakan media yang tepat dalam perekaman informasi. Tetapi terdapat beberapa permasalahan yang harus disampaikan langsung secara lisan dan sifatnya segera. Untuk itu, media telepon digunakan untuk penyampaian permasalahan. Hanya masalah – masalah yang sifatnya mendesak dan belum memiliki solusi penyelesaian yang memerlukan penyampaian secara lisan. Media telepon juga berguna untuk menjaga kerahasiaan</p>
--	--------------------	--	---

			informasi dan memediasi permasalahan yang terjadi, khususnya permasalahan yang belum memiliki penyelesaian.
Laporan perkembangan proyek	Kriteria no. 17	Google Drive	Pimpinan proyek akan secara rutin menyampaikan laporan perkembangan proyek pada fase ini dalam bentuk softcopy. Untuk jenis informasi ini, maka media google drive mencukupi untuk menyampaikan informasi tersebut ke setiap stakeholder. Media tersebut juga merupakan media tercepat dalam mengirimkan informasi perkembangan proyek karena pimpinan proyek cukup mengupload satu kali saja dan kemudian seluruh stakeholder dapat

				melihatnya melalui link dan password yang telah diberikan atau ditetapkan oleh organisasi PTPN XI.
	Pengingat jadwal penting	Kriteria no. 13	Email, sms	Merupakan pengingat jadwal penting dalam pelaksanaan kegiatan proyek. Media yang digunakan adalah social media dan sms karena informasi yang disampaikan tidak kompleks dan panjang. Kedua media tersebut dapat dengan cepat dan mudah menyebarkan informasi kepada berbagai pihak.
Fase interval				
Pengujian sistem baru	Rapat awal fase proyek	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat awal yang membahas garis besar pelaksanaan proyek pada fase interval. Rapat ini dilakukan secara tatap muka untuk memastikan bahwa setiap pihak yang terlibat dalam proyek ini

				memiliki pemahaman yang sama dengan pimpinan proyek terkait hal – hal yang akan dikerjakan dan mengetahui target pencapaian pada fase ini.
Rapat tim anggota pengujian sistem	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat yang antara pihak yang terlibat dalam pengujian sistem sistem. Rapat ini diadakan sesuai dengan kebutuhan jika ada sesuatu yang ingin dibicarakan terkait pelaksanaan pengujian sistem (software) dan pengujian penerimaan pengguna terhadap sistem baru. Rapat ini dilakukan secara tatap muka karena pembahasan yang dilakukan termasuk kategori penting dan memerlukan tatap muka untuk memudahkan proses diskusi berjalan	

				mendalam dan secara cepat diperoleh keputusan yang tepat.
Presentasi hasil pengujian sistem baru	Kriteria no. 2	Tatap muka		Pada kegiatan ini akan dipresentasikan hasil pengujian sistem baru yang merupakan output dari kegiatan ini. Rapat ini bertujuan untuk memastikan kepada pihak sponsor proyek dan tim champion bahwa sistem yang dihasilkan dari proyek ini telah sesuai dengan apa yang diharapkan. Oleh karena itu, rapat ini diadakan secara tatap muka agar sponsor dan tim champion dapat melihat langsung dan menanggapi hasil pengujian, serta bisa dengan mudah memberikan persetujuan atau kritik terhadap sistem yang telah diuji.

Pengujian penerimaan pengguna	Pengumuman pelaksanaan survey penerimaan pengguna	Kriteria no. 17	Social media, sms	Pada komunikasi ini, akan disampaikan informasi terkait jadwal pelaksanaan survey penerimaan pengguna. Untuk menyampaikan informasi tersebut, media social dan sms dianggap sudah cukup untuk menyampaikan informasi secara cepat kepada banyak user.
	Presentasi tingkat penerimaan pengguna	Kriteria no. 2	Tatap muka	Pada tahapan ini akan dipresentasikan hasil pengujian penerimaan pengguna. Hasil penerimaan pengguna ini akan dikomunikasikan kepada tim champion khususnya OCM dan sponsor untuk diketahui pendapat dan masukan dari tingkat penerimaan pengguna. Untuk itu, rapat diadakan secara tatap muka agar memudahkan pihak tim

				champion dan sponsor melihat dan menanggapi tingkat penerimaan pengguna.
Rapat penutupan proyek	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat akhir penutupan pelaksanaan proyek. Dalam rapat ini akan dibahas tentang bagaimana keseluruhan proyek berjalan dan bagaimana tingkat kesesuaian hasil proyek terhadap keinginan masing – masing stakeholder. Dalam rapat ini akan ditentukan apakah hasil proyek diterima dan kontrak penyelesaian proyek akan ditandatangani (hasil proyek disetujui) oleh sponsor. Oleh karena itu, rapat	

				<p>dilaksanakan secara tatap muka karena pembahasan dalam rapat ini termasuk penting dan menentukan apakah proyek dapat dikatakan selesai atau tidak. Pelaksanaan proyek secara tatap muka akan meminimalkan kesalahan pemahaman informasi yang disampaikan sehingga keputusan yang diambil tepat.</p>
<p>Melakukan pengawasan dan pengelolaan proyek</p>	<p>Rapat tim proyek</p>	<p>Kriteria no. 2</p>	<p>Tatap muka</p>	<p>Merupakan rapat antara seluruh tim proyek termasuk juga pimpinan proyek. Rapat ini diadakan sesuai dengan kebutuhan jika ada sesuatu yang ingin dibicarakan terkait pelaksanaan proyek. Rapat ini dilakukan secara tatap muka karena pembahasan yang dilakukan termasuk kategori penting dan</p>

				memerlukan tatap muka untuk memudahkan proses diskusi berjalan mendalam dan secara cepat diperoleh keputusan yang tepat.
	Laporan permasalahan pelaksanaan proyek	Kriteria no. 13	Telepon, Email	Setiap permasalahan proyek harus dilaporkan kepada pihak terkait. Permasalahan tersebut bisa dilaporkan dalam bentuk dokumen maupun secara lisan. Bentuk laporan secara dokumen bisa disampaikan melalui media email karena merupakan media yang tepat dalam perekaman informasi. Tetapi terdapat beberapa permasalahan yang harus disampaikan langsung secara lisan dan sifatnya segera. Untuk itu, media telepon digunakan untuk penyampaian

				<p>permasalahan. Hanya masalah – masalah yang sifatnya mendesak dan belum memiliki solusi penyelesaian yang memerlukan penyampaian secara lisan. Media telepon juga berguna untuk menjaga kerahasiaan informasi dan memediasi permasalahan yang terjadi, khususnya permasalahan yang belum memiliki penyelesaian.</p>
Laporan perkembangan proyek	Kriteria no. 17	Google Drive	<p>Pimpinan proyek akan secara rutin menyampaikan laporan perkembangan proyek pada fase ini dalam bentuk softcopy. Untuk jenis informasi ini, maka media google drive mencukupi untuk menyampaikan informasi tersebut ke setiap stakeholder.</p>	

				Media tersebut juga merupakan media tercepat dalam mengirimkan informasi perkembangan proyek karena pimpinan proyek cukup mengupload satu kali saja dan kemudian seluruh stakeholder dapat melihatnya melalui link dan password yang telah diberikan atau ditetapkan oleh organisasi PTPN XI.
	Pengingat jadwal penting	Kriteria no. 13	Email, sms	Merupakan pengingat jadwal penting dalam pelaksanaan kegiatan proyek. Media yang digunakan adalah social media dan sms karena informasi yang disampaikan tidak kompleks dan panjang. Kedua media tersebut dapat dengan cepat dan mudah menyebarkan

				informasi kepada berbagai pihak.
--	--	--	--	----------------------------------

Tabel 5. 5 Aktivitas Komunikasi Proyek Penyediaan Data

Proyek Penyediaan Data				
Aktivitas	Deskripsi	Kriteria Komunikasi	Media	Justifikasi
Inisialisasi Proyek Data Preparation ERP-SAP				
KAK & HPS Proyek Data Preparation ERP-SAP	Kick off meeting	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat awal sebelum proyek berjalan. Rapat ini dilakukan secara tatap muka karena akan dipaparkan terkait gambaran umum pekerjaan proyek dan tujuan utama proyek. Hal ini harus dikomunikasikan secara benar dan jelas agar pimpinan proyek dapat memahami tujuan dan harapan dari pelaksanaan proyek ini. Selain itu, rapat secara tatap muka merupakan media terbaik

				untuk mendapatkan komitmen dari masing – masing stakeholder.
Persetujuan Usulan Proyek Data Preparasi ERP-SAP ke Direksi	Rapat dengan direksi	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat dengan dewan direksi PTPN XI untuk meminta persetujuan dari usulan pelaksanaan proyek. Dilakukan secara tatap muka agar informasi yang akan hendak disampaikan kepada dewan direksi tepat dan meminimalisir salah penafsiran informasi. Selain itu, rapat ini juga membutuhkan masukan dan tanggapan dari dewan direksi secara segera dan kemudian melakukan persetujuan dan pengesahan. Hal ini akan lebih mudah dilaksanakan jika rapat dilakukan

				dengan rapat tatap muka dan merupakan media yang paling tepat untuk mencapai kesepakatan bersama.
MOU dengan SMK-SMK	Rapat dengan kepala sekolah SMK	Kriteria no. 2	Tatap muka	Rapat ini merupakan pembahasan kesepakatan kerja sama antara pihak PTPN XI dan SMK, dimana siswa – siswi dari beberapa SMK akan diikutsertakan dalam proses penyiapan dan migrasi data dalam proyek ini. Dilakukan secara tatap muka agar diskusi pembahasan kesepakatan berjalan dengan baik dan lancar serta mengurangi risiko kesalahan informasi. Selain itu akan ditandatangani juga nota

				<p>kesepakatan sehingga jika rapat dilakukan secara tatap muka, maka akan lebih mudah dalam proses penandatanganan dan pengesahan. Rapat secara tatap muka merupakan media yang paling tepat dalam mencapai kesepakatan bersama.</p>
Data Preparation ERP-SAP				
Extract and profile data	Rapat tim proyek	Kriteria no. 2	Tatap muka	<p>Merupakan rapat antara seluruh tim proyek termasuk juga pimpinan proyek. Rapat ini diadakan sesuai dengan kebutuhan jika ada sesuatu yang ingin dibicarakan terkait pelaksanaan proyek. Rapat ini dilakukan secara tatap muka karena pembahasan yang dilakukan</p>

				termasuk kategori penting dan memerlukan tatap muka untuk memudahkan proses diskusi berjalan mendalam dan secara cepat diperoleh keputusan yang tepat dan merupakan media yang tepat untuk mencapai kesepakatan atas topik permasalahan yang dibahas.
	Laporan permasalahan pelaksanaan proyek	Kriteria no. 13	Telepon, Email	Setiap permasalahan proyek harus dilaporkan kepada pihak terkait. Permasalahan tersebut bisa dilaporkan dalam bentuk dokumen maupun secara lisan. Bentuk laporan secara dokumen bisa disampaikan melalui media email karena merupakan media yang tepat

					<p>dalam perekaman informasi. Tetapi terdapat beberapa permasalahan yang harus disampaikan langsung secara lisan dan sifatnya segera. Untuk itu, media telepon digunakan untuk penyampaian permasalahan. Hanya masalah – masalah yang sifatnya mendesak dan belum memiliki solusi penyelesaian yang memerlukan penyampaian secara lisan. Media telepon juga berguna untuk menjaga kerahasiaan informasi dan memediasi permasalahan yang terjadi, khususnya permasalahan yang belum</p>
--	--	--	--	--	--

				memiliki penyelesaian.
	Laporan perkembangan proyek	Kriteria no. 17	Google Drive	Pimpinan proyek akan secara rutin menyampaikan laporan perkembangan proyek pada fase ini dalam bentuk softcopy. Untuk jenis informasi ini, maka media google drive mencukupi untuk menyampaikan informasi tersebut ke setiap stakeholder. Media tersebut juga merupakan media tercepat dalam mengirimkan informasi perkembangan proyek karena pimpinan proyek cukup mengupload satu kali saja dan kemudian seluruh stakeholder dapat melihatnya melalui link dan password yang telah diberikan

				atau ditetapkan oleh organisasi PTPN XI.
	Rapat dengan vendor implementasi ERP	Kriteria no. 2	Tatap muka	Rapat yang membahas – kebutuhan data dari sistem ERP yang akan diimplementasikan. Hal ini dibutuhkan tatap muka untuk memastikan seluruh kebutuhan data bisa diterima dengan jelas oleh tim proyek.
Transformasi data	Rapat tim proyek	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat antara seluruh tim proyek termasuk juga pimpinan proyek. Rapat ini diadakan sesuai dengan kebutuhan jika ada sesuatu yang ingin dibicarakan terkait pelaksanaan proyek. Rapat ini dilakukan secara tatap muka karena pembahasan yang dilakukan

				termasuk kategori penting dan memerlukan tatap muka untuk memudahkan proses diskusi berjalan mendalam dan secara cepat diperoleh keputusan yang tepat dan merupakan media yang tepat untuk mencapai kesepakatan atas topik permasalahan yang dibahas.
	Laporan permasalahan pelaksanaan proyek	Kriteria no. 13	Telepon, Email	Setiap permasalahan proyek harus dilaporkan kepada pihak terkait. Permasalahan tersebut bisa dilaporkan dalam bentuk dokumen maupun secara lisan. Bentuk laporan secara dokumen bisa disampaikan melalui media email karena merupakan media yang tepat

					<p>dalam perekaman informasi. Tetapi terdapat beberapa permasalahan yang harus disampaikan langsung secara lisan dan sifatnya segera. Untuk itu, media telepon digunakan untuk penyampaian permasalahan. Hanya masalah – masalah yang sifatnya mendesak dan belum memiliki solusi penyelesaian yang memerlukan penyampaian secara lisan. Media telepon juga berguna untuk menjaga kerahasiaan informasi dan memediasi permasalahan yang terjadi, khususnya permasalahan yang belum</p>
--	--	--	--	--	--

				memiliki penyelesaian.
	Laporan perkembangan proyek	Kriteria no. 17	Google Drive	<p>Pimpinan proyek akan secara rutin menyampaikan laporan perkembangan proyek pada fase ini dalam bentuk softcopy. Untuk jenis informasi ini, maka media google drive mencukupi untuk menyampaikan informasi tersebut ke setiap stakeholder. Media tersebut juga merupakan media tercepat dalam mengirimkan informasi perkembangan proyek karena pimpinan proyek cukup mengupload satu kali saja dan kemudian seluruh stakeholder dapat melihatnya melalui link dan password yang telah diberikan atau ditetapkan</p>

				oleh organisasi PTPN XI.
Validate data	Rapat tim proyek	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat antara seluruh tim proyek termasuk juga pimpinan proyek. Rapat ini diadakan sesuai dengan kebutuhan jika ada sesuatu yang ingin dibicarakan terkait pelaksanaan proyek. Rapat ini dilakukan secara tatap muka karena pembahasan yang dilakukan termasuk kategori penting dan memerlukan tatap muka untuk memudahkan proses diskusi berjalan mendalam dan secara cepat diperoleh keputusan yang tepat dan merupakan media yang tepat untuk mencapai kesepakatan atas topik

				permasalahan yang dibahas.
	Laporan permasalahan pelaksanaan proyek	Kriteria no. 13	Telepon, Email	Setiap permasalahan proyek harus dilaporkan kepada pihak terkait. Permasalahan tersebut bisa dilaporkan dalam bentuk dokumen maupun secara lisan. Bentuk laporan secara dokumen bisa disampaikan melalui media email karena merupakan media yang tepat dalam perekaman informasi. Tetapi terdapat beberapa permasalahan yang harus disampaikan langsung secara lisan dan sifatnya segera. Untuk itu, media telepon digunakan untuk penyampaian permasalahan. Hanya masalah –

				<p>masalah yang sifatnya mendesak dan belum memiliki solusi penyelesaian yang memerlukan penyampaian secara lisan. Media telepon juga berguna untuk menjaga kerahasiaan informasi dan memediasi permasalahan yang terjadi, khususnya permasalahan yang belum memiliki penyelesaian.</p>
	<p>Laporan perkembangan proyek</p>	<p>Kriteria no. 17</p>	<p>Google Drive</p>	<p>Pimpinan proyek akan secara rutin menyampaikan laporan perkembangan proyek pada fase ini dalam bentuk softcopy. Untuk jenis informasi ini, maka media google drive mencukupi untuk menyampaikan informasi tersebut ke setiap</p>

				<p>stakeholder. Media tersebut juga merupakan media tercepat dalam mengirimkan informasi perkembangan proyek karena pimpinan proyek cukup mengupload satu kali saja dan kemudian seluruh stakeholder dapat melihatnya melalui link dan password yang telah diberikan atau ditetapkan oleh organisasi PTPN XI.</p>
Execute trial data loads	Rapat tim proyek	Kriteria no. 2	Tatap muka	<p>Merupakan rapat antara seluruh tim proyek termasuk juga pimpinan proyek. Rapat ini diadakan sesuai dengan kebutuhan jika ada sesuatu yang ingin dibicarakan terkait pelaksanaan proyek. Rapat ini dilakukan secara</p>

				<p>tatap muka karena pembahasan yang dilakukan termasuk kategori penting dan memerlukan tatap muka untuk memudahkan proses diskusi berjalan mendalam dan secara cepat diperoleh keputusan yang tepat dan merupakan media yang tepat untuk mencapai kesepakatan atas topik permasalahan yang dibahas.</p>
	<p>Laporan permasalahan proyek</p>	<p>Kriteria no. 13</p>	<p>Email / Telepon, sms</p>	<p>Setiap permasalahan proyek harus dilaporkan kepada pihak terkait. Permasalahan tersebut bisa dilaporkan dalam bentuk dokumen maupun secara lisan. Bentuk laporan secara dokumen bisa disampaikan</p>

				<p>melalui media email karena lebih efektif dan efisien. Tetapi terdapat beberapa permasalahan yang harus disampaikan langsung secara lisan dan sifatnya segera. Untuk itu, media telepon atau sms digunakan untuk penyampaian permasalahan. Hanya masalah – masalah yang sifatnya mendesak dan belum memiliki solusi penyelesaian yang memerlukan penyampaian secara lisan.</p>
Laporan perkembangan proyek	Kriteria no. 17	Google Drive	Pimpinan proyek akan secara rutin menyampaikan laporan perkembangan proyek pada fase ini dalam bentuk softcopy. Untuk jenis informasi ini, maka media google drive	

				<p>mencukupi untuk menyampaikan informasi tersebut ke setiap stakeholder. Media tersebut juga merupakan media tercepat dalam mengirimkan informasi perkembangan proyek karena pimpinan proyek cukup mengupload satu kali saja dan kemudian seluruh stakeholder dapat melihatnya melalui link dan password yang telah diberikan atau ditetapkan oleh organisasi PTPN XI.</p>
Profile data from target system	Rapat tim proyek	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat antara seluruh tim proyek termasuk juga pimpinan proyek. Rapat ini diadakan sesuai dengan kebutuhan jika ada sesuatu yang ingin

				dibicarakan terkait pelaksanaan proyek. Rapat ini dilakukan secara tatap muka karena pembahasan yang dilakukan termasuk kategori penting dan memerlukan tatap muka untuk memudahkan proses diskusi berjalan mendalam dan secara cepat diperoleh keputusan yang tepat.
Laporan permasalahan pelaksanaan proyek	Kriteria no. 13	Telepon, Email	Setiap permasalahan proyek harus dilaporkan kepada pihak terkait. Permasalahan tersebut bisa dilaporkan dalam bentuk dokumen maupun secara lisan. Bentuk laporan secara dokumen bisa disampaikan melalui media email karena	

				<p>merupakan media yang tepat dalam perekaman informasi. Tetapi terdapat beberapa permasalahan yang harus disampaikan langsung secara lisan dan sifatnya segera. Untuk itu, media telepon digunakan untuk penyampaian permasalahan. Hanya masalah – masalah yang sifatnya mendesak dan belum memiliki solusi penyelesaian yang memerlukan penyampaian secara lisan. Media telepon juga berguna untuk menjaga kerahasiaan informasi dan memediasi permasalahan yang terjadi, khususnya permasalahan</p>
--	--	--	--	--

				yang belum memiliki penyelesaian.
	Laporan perkembangan proyek	Kriteria no. 17	Google Drive	Pimpinan proyek akan secara rutin menyampaikan laporan perkembangan proyek pada fase ini dalam bentuk softcopy. Untuk jenis informasi ini, maka media google drive mencukupi untuk menyampaikan informasi tersebut ke setiap stakeholder. Media tersebut juga merupakan media tercepat dalam mengirimkan informasi perkembangan proyek karena pimpinan proyek cukup mengupload satu kali saja dan kemudian seluruh stakeholder dapat melihatnya melalui link dan password yang telah diberikan

				atau ditetapkan oleh organisasi PTPN XI.
	Presentasi kepada vendor implementasi ERP	Kriteria no. 2	Tatap muka	Mempresentasikan hasil penyediaan data untuk mengetahui kualitas dan kesesuaian dari data tersebut terhadap sistem ERP. Dilakukan secara tatap muka agar bisa mendapatkan secara langsung tanggapan dan masukan dari pihak vendor implementator serta mendapatkan kesepakatan terkait hasil penyediaan data dalam proyek ini.
	Rapat penutupan proyek	Kriteria no. 2	Tatap muka	Merupakan rapat akhir dari proyek ini dan akan membahas keseluruhan hasil dan pelaksanaan dari proyek ini. Dalam rapat ini akan menentukan

				<p>keputusan apakah rapat sudah bisa ditutup atau ada beberapa hal yang harus diselesaikan. Rapat ini akan dilakukan secara tatap muka karena untuk memastikan diskusi berjalan dengan lebih optimal, tanggapan dan masukan bisa segera diberikan, dan merupakan metode paling tepat dalam proses pencapaian kesepakatan bersama antar berbagai pihak.</p>
--	--	--	--	--

5.2 Validasi Perencanaan Manajemen Komunikasi

Proses validasi dilakukan dengan cara presentasi kepada kepala urusan teknologi informasi PTPN XI, yaitu Evi Kuswardani. Validasi dilakukan sebanyak dua kali, yang pertama dilakukan pada tanggal 30 Desember 2015 pada pukul 15.00 WIB dan kedua dilakukan pada tanggal 11 Januari 2016 pada pukul 11.30 WIB. Hal – hal yang dipresentasikan adalah dokumen perencanaan manajemen komunikasi pada kelima proyek dalam program implementasi ERP. Tujuan dari presentasi ini adalah untuk mengetahui sudah sejauh mana kesesuaian perencanaan

manajemen komunikasi terhadap kondisi nyata di PTPN XI dan kenyamanan para stakeholder yang terlibat. Untuk memudahkan dalam mencapai tujuan ini, maka digunakan check list (dapat dilihat pada bagian lampiran) sebagai patokan dalam pengecekan kesesuaian.

Pada validasi yang pertama, akan terdapat lima check list. Pada check list pertama, yaitu matriks komunikasi sudah sesuai dengan kebutuhan, dilakukan presentasi terhadap matriks komunikasi yang ada di kelima proyek tersebut. Untuk memudahkan pihak kepala urusan teknologi informasi, maka penulis melakukan penjelasan terhadap apa itu matriks komunikasi dan tujuan dibuatnya. Selain itu, penulis juga menerangkan beberapa aktivitas komunikasi di dalam matriks komunikasi yang merupakan komponen penting terhadap kegiatan komunikasi proyek. Melalui kegiatan presentasi tersebut, maka secara garis besar matriks komunikasi sudah sesuai terhadap kebutuhan manajemen komunikasi yang ada. Selanjutnya, kepala urusan teknologi informasi PTPN XI memberikan beberapa masukan, yaitu :

- 1 Aktivitas komunikasi pengingat jadwal penting tidak perlu dibuat. Ketika informasi jadwal sudah disampaikan, maka pengingat dirasa tidak perlu untuk dilaksanakan.
- 2 Untuk penyampaian informasi permasalahan proyek, maka perlu ditambahkan media penyampaian secara tatap muka. Hal ini untuk meminimalisir kesalahpahaman terhadap informasi permasalahan yang disampaikan.

Berdasarkan hasil tersebut, maka akan dilakukan perubahan matriks komunikasi sesuai dengan harapan dan permintaan pihak kepala urusan teknologi informasi PTPN XI.

Untuk check list kedua, yaitu teknologi komunikasi sudah sesuai dengan kondisi nyata perusahaan, dilakukan dengan memaparkan teknologi komunikasi yang rencananya akan digunakan untuk menunjang kegiatan komunikasi pada masing – masing proyek. Setelah itu, kemudian diminta tanggapannya mengenai kesiapan pihak PTPN XI untuk menggunakan teknologi komunikasi tersebut

dan kenyamanannya. Teknologi komunikasi yang akan divalidasi yaitu teknologi email, telepon, sms, drive online, dan forum komunikasi pada media sosial. Secara keseluruhan, kepala urusan teknologi informasi PTPN XI menyatakan kesiapannya untuk menggunakan teknologi – teknologi komunikasi tersebut.

Untuk check list ketiga, yaitu standar dokumen formal sudah sesuai, dilakukan dengan menanyakan dokumen formal apa saja yang digunakan terkait dengan aktivitas komunikasi. Hasilnya adalah bahwa PTPN XI sudah memiliki format dokumen untuk surat – surat resmi perusahaan. Untuk pelaksanaan rapat, PTPN XI juga sudah memiliki format undangan, tetapi belum memiliki format resmi untuk agenda rapat dan notulensi rapat. Untuk itu, penulis akan melakukan kerangka dokumen resmi untuk agenda rapat dan notulensi rapat dan kemudian memvalidasi kerangka tersebut sesuai dengan kebutuhan dan kenyamanan pihak PTPN XI.

Untuk check list keempat, yaitu proses eskalasi sudah sesuai, dilakukan dengan menunjukkan gambar proses eskalasi pada masing – masing proyek. Setelah gambar proses eskalasi ditunjukkan, maka pihak kepala urusan teknologi informasi sudah menyetujui proses eskalasi yang dibuat. Pihak kepala urusan teknologi informasi menyatakan bahwa proses eskalasi dilakukan dengan mengikuti aturan struktur organisasi yang telah dibuat. Proses eskalasi yang dibuat dalam perencanaan manajemen komunikasi dilakukan dengan mengikuti aturan struktur organisasi program implementasi ERP pada PTPN XI. Oleh karena itu, proses eskalasi dinyatakan sudah sesuai. Selain menunjukkan gambar proses eskalasi, kemudian ditunjukkan tabel prioritas permasalahan. Tabel ini akan menunjukkan bagaimana masalah – masalah dengan prioritas tertentu akan disampaikan kepada pihak yang tepat dan berwenang. Setelah ditunjukkan tabel tersebut, pihak kepala urusan teknologi informasi memberikan masukan yaitu agar kriteria antar prioritas dibuat se jelas mungkin sehingga memudahkan pihak

pelaksana proyek dalam menentukan prioritas dari suatu informasi permasalahan tertentu.

Untuk check list kelima, yaitu flowchart komunikasi sudah sesuai, dilakukan dengan melakukan menunjukkan flowchart komunikasi kepada pihak kepala urusan teknologi informasi. Dari hasil penunjukan flowchart tersebut, kemudian didapatkan hal yang harus diperbaiki, yaitu dalam penyampaian informasi yang sifatnya rahasia. Untuk penyampaian informasi rahasia, persetujuan tidak harus dilakukan melalui sponsor proyek. Menurut kepala urusan teknologi informasi, pihak sekper (sekretariat perusahaan) dirasa sudah cukup untuk melakukan persetujuan pendistribusian informasi yang sifatnya rahasia. Selain itu, flowchart sudah dinyatakan sesuai dengan kondisi nyata perusahaan.

Pada validasi kedua, akan dilakukan pengecekan hasil perbaikan pada validasi pertama dan pengecekan terhadap standar dokumen komunikasi yang sudah dibuat. Pada pengecekan hasil perbaikan, akan digunakan lima check list yaitu :

1. Matriks komunikasi sudah sesuai
2. Jenis pelaporan dalam proyek sudah sesuai
3. Flowchart komunikasi sudah sesuai
4. Format deliverables dokumen sudah sesuai
5. Tabel prioritas permasalahan sudah sesuai

Sedangkan untuk pengecekan standar dokumen komunikasi, dokumen – dokumen yang divalidasi adalah dokumen agenda rapat, dokumen notulen (meeting of minute), dokumen pelaporan permasalahan, dokumen laporan status (perkembangan) proyek, format sms dan email. Kedua pengecekan tersebut dilakukan dengan narasumber yang sama yaitu kepala urusan teknologi informasi PTPN XI.

BAB VI HASIL PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan hasil akhir dari pembuatan dokumen perencanaan manajemen komunikasi berdasarkan hasil validasi. Proses penyusunan perencanaan manajemen komunikasi dilakukan dengan memperhatikan kondisi nyata di PTPN XI serta masukan dan pendapat dari kepala urusan teknologi informasi sehingga dokumen tersebut bisa sesuai dan nyaman untuk digunakan sebagai petunjuk pelaksanaan komunikasi dalam seluruh proyek.

6.1 Hasil Pembuatan Matriks Komunikasi

Proses penyusunan matriks komunikasi dilakukan sesuai berdasarkan aktivitas – aktivitas yang akan dilaksanakan dalam masing – masing proyek dan kesesuaiannya dengan kebutuhan yang ada di pihak PTPN XI. Aktivitas pada masing – masing proyek didapat dari berbagai studi literatur. Untuk aktivitas pada proyek implementasi sistem ERP dan proyek penyediaan data, digunakan studi literatur yang berasal dari ASAP 8. Untuk aktivitas pada proyek penyediaan sistem dan infrastruktur digunakan studi literatur dari dokumen SOP pengadaan. Untuk proyek program *input and report programming*, maka studi literatur yang digunakan adalah *Agile SDLC*. Sedangkan untuk proyek pengawasan, aktivitas didapatkan dari dokumen WBS proyek tersebut.

Setelah didapatkan seluruh aktivitas dari masing – masing proyek, maka selanjutnya dilakukan pengidentifikasian aktivitas komunikasi yang mungkin timbul selama kegiatan proyek berlangsung. Proses pengidentifikasian dilakukan dengan ikut menyertakan media komunikasi dan pihak – pihak yang terlibat dalam komunikasi tersebut. Setelah setiap aktivitas komunikasi

didapatkan, maka kemudian dilanjutkan dengan pembuatan matriks komunikasi. Matriks komunikasi didalamnya mencakup aktivitas komunikasi, tujuan komunikasi, media, frekuensi, *audience*, *owner*, *deliverable*, dan format. Setelah itu, matriks komunikasi kemudian dipresentasikan ke pihak kepala urusan teknologi informasi PTPN XI dan diminta pendapatnya.

Melalui proses validasi kepada pihak PTPN XI, didapatkan beberapa perubahan yang akan dilakukan terhadap matriks komunikasi. Pertama yaitu aktivitas komunikasi pengingat jadwal penting (*reminder*) dirasa tidak perlu untuk dilaksanakan. Kedua untuk aktivitas komunikasi pelaporan permasalahan proyek, maka dirasa perlu untuk menambah media tatap muka. Hal ini didasarkan kepada terdapat beberapa informasi permasalahan yang harus dikomunikasikan secara langsung untuk mencegah kesalahpahaman penafsiran informasi. Berdasarkan masukan tersebut, pihak penulis telah melakukan perubahan pada matriks komunikasi. Perubahan tersebut kemudian sudah ditunjukkan kepada kepala urusan teknologi informasi dan menerima perubahan tersebut. Hasil perubahan matriks komunikasi dapat dilihat pada dokumen perencanaan manajemen komunikasi. Matriks komunikasi masing – masing proyek akan tercantum dalam dokumen perencanaan manajemen komunikasi program implementasi ERP di PTPN XI.

6.2 Hasil Pengklasifikasian Proyek

Pada penelitian ini akan dilakukan pengelompokan proyek berdasarkan tingkat kompleksitas dari masing – masing proyek tersebut. Berdasarkan kepada kerangka dokumen Project Management Doc, maka faktor – faktor yang akan mempengaruhi kompleksitas proyek tersebut adalah ukuran proyek, kompleksitas organisasi, dan jumlah serta lokasi *stakeholder* [34]. Pada bagian sebelumnya, telah dilakukan analisis awal dan menetapkan bahwa proyek implementasi sistem ERP, pengawasan implementasi ERP, dan *ERP Input and Report Programming* sebagai proyek yang

kompleks. Sedangkan untuk proyek yang tidak kompleks adalah proyek penyediaan sistem dan infrastruktur ERP dan penyediaan data. Berikut ini adalah hasil jumlah aktivitas proyek, aktivitas komunikasi, serta *stakeholder* pada masing – masing proyek.

Tabel 6. 1 – Jumlah Aktivitas dan Stakeholder Proyek

N o	Proyek	Jumlah Aktivitas	Jumlah Komunikasi	Jumlah Stakeholder
1	Proyek implementasi sistem ERP	88	41	20
2	Proyek penyediaan sistem dan infrastruktur ERP	21	17	10
3	Proyek pengawasan implementasi ERP	16	15	19
4	<i>ERP input and report programming</i>	18	24	11
5	Proyek penyediaan data	8	11	10

Berdasarkan hasil pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa dari segi jumlah aktivitas proyek, maka proyek penyediaan sistem dan infrastruktur ERP memiliki jumlah aktivitas yang lebih banyak dibanding proyek yang beberapa dikategorikan kompleks yaitu proyek pengawasan implementasi ERP dan *ERP Input and Report Programming*.

Meskipun memiliki jumlah aktivitas yang lebih banyak, tetapi proyek penyediaan sistem dan infrastruktur ERP tidak dikategorikan dalam kelompok kompleks. Hal ini didasarkan kepada faktor penentuan kompleksitas proyek lebih ditekankan kepada durasi pelaksanaan proyek tersebut [34]. Proyek pengawasan implementasi ERP memiliki durasi pengerjaan yang lebih panjang karena proyek ini akan berlangsung dari tahapan

sebelum proyek pengerjaan implementasi berlangsung dan sampai proyek implementasi ERP selesai dikerjakan. Untuk proyek *ERP Input and Report Programming*, proyek ini dikatakan memiliki durasi pengerjaan yang lebih lama meskipun jumlah aktivitas proyeknya lebih sedikit dibanding proyek pengawasan implementasi ERP. Hal ini didasarkan kepada metode *agile* yang digunakan dalam pengembangan aplikasi yang memungkinkan terjadinya perulangan aktivitas proyek secara berkali – kali sampai aplikasi memenuhi seluruh kebutuhan yang telah ditetapkan. Selain itu, jika ditinjau dari jumlah komunikasi, maka proyek *ERP Input and Report Programming* memiliki jumlah yang lebih banyak.

Proyek penyediaan sistem dan infrastruktur ERP sebaliknya memiliki durasi pengerjaan yang lumayan singkat meskipun memiliki aktivitas yang lumayan banyak. Hal ini bisa dilihat pada daftar aktivitas pengerjaan proyek yang tidak begitu kompleks dan bisa diselesaikan dalam waktu yang relatif singkat. Selain itu jumlah barang yang akan diadakan dalam proyek ini ada hanya berjumlah tiga jenis yaitu lisensi *user*, *server*, dan pengadaan jaringan.

Berdasarkan jumlah *stakeholder* pada masing – masing proyek, maka sudah terdapat perbedaan antara proyek yang sebelumnya ditetapkan sebagai proyek kompleks dengan proyek yang tidak kompleks. Proyek yang sebelumnya dikategorikan kompleks memiliki jumlah *stakeholder* yang lebih banyak dibanding proyek yang sebelumnya dikelompokkan tidak kompleks.

6.3 Hasil Pemilihan Teknologi Komunikasi

Pemilihan teknologi komunikasi yang akan digunakan dilakukan dengan cara menyesuaikan kebutuhan teknologi terhadap aktivitas komunikasi yang akan dilaksanakan serta berdasarkan jumlah orang yang akan terlibat dalam komunikasi tersebut. Setelah itu teknologi komunikasi yang dipilih akan disesuaikan dengan kesiapan dan kemampuan pihak PTPN XI untuk menggunakan

teknologi komunikasi tersebut. Untuk melakukan hal tersebut, dapat dilakukan dengan melakukan validasi kepada pihak kepala urusan teknologi informasi PTPN XI. Setelah itu akan didapatkan hasil apakah pihak PTPN XI sudah siap dan mampu menggunakan teknologi komunikasi tersebut secara optimal.

Berdasarkan hasil analisa penulis, maka teknologi yang akan digunakan dalam kegiatan komunikasi pada program implementasi ERP di PTPN XI adalah *email*, telepon, sms, *drive online*, dan *social media*. Masing – masing teknologi tersebut digunakan pada berbagai aktivitas komunikasi. Penggunaan teknologi tersebut dapat dilihat pada bagian matriks komunikasi. Setelah melalui proses validasi dengan pihak kepala urusan teknologi informasi, maka dinyatakan bahwa usulan penggunaan teknologi komunikasi tersebut dapat diterima. Pihak kepala urusan teknologi informasi juga menyatakan kesiapan pihak PTPN XI dalam menggunakan teknologi komunikasi tersebut, dan bahkan mengaku beberapa teknologi sudah biasa digunakan di lingkungan kerja PTPN XI. Daftar teknologi yang akan digunakan selama kegiatan komunikasi di masing – masing proyek bisa dilihat pada dokumen perencanaan manajemen komunikasi program implementasi ERP di PTPN XI.

6.4 Hasil Pembuatan Standar Dokumentasi Komunikasi

Dalam pembuatan perencanaan manajemen komunikasi, terdapat salah satu bagian yang harus mendapat disediakan yaitu standar dokumen komunikasi yang digunakan. Standar ini akan memudahkan terciptanya proses komunikasi yang terstandarisasi selama kegiatan komunikasi berlangsung. Setiap aktivitas komunikasi formal akan dibuat standar dokumentasinya. Standar dokumentasi yang akan dibuat dalam penelitian ini adalah dokumen notulensi (*minute of meeting*), agenda rapat, laporan permasalahan proyek, laporan perkembangan proyek, dan format *email* dan sms.

Proses pembuatan standar dokumentasi komunikasi dilakukan berdasarkan studi literatur yang ada. Untuk dokumen notulensi

(*minute of meeting*), agenda rapat, , laporan permasalahan proyek, dan laporan perkembangan proyek dibuat berdasarkan studi literatur pada kerangka dokumen yang dibuat oleh Project Management Doc. Project Management Doc menyediakan kerangka – kerangka dokumen yang diperlukan selama pelaksanaan proyek yang telah disesuaikan berdasarkan standar PMBOK 5. Untuk format email dan sms, dilakukan berdasarkan studi literatur pada pembuatan memo (pesan singkat) berdasarkan kajian bahasa Indonesia.

Setelah dirancang standar dokumentasi komunikasi yang akan dilakukan, kemudian dilakukan wawancara dengan pihak kepala urusan teknologi informasi untuk mengetahui standar dokumen yang sudah dimiliki pada PTPN XI. Hal ini bertujuan untuk menyesuaikan standar dokumentasi yang dibuat dengan yang dimiliki oleh PTPN XI selama ini.

Setelah dilakukan wawancara, ternyata PTPN XI belum memiliki dokumentasi komunikasi yang terstandar. Lebih lanjut, pihak kepala urusan teknologi informasi menyatakan persetujuannya untuk menggunakan dokumen – dokumen yang tertandarisasi dalam pelaksanaan kegiatan komunikasi formal. Penulis kemudian menunjukan standar dokumen yang telah dibuat sebelumnya dan setelah itu meminta persetujuan dari kepala urusan teknologi informasi. Seluruh standar dokumen tersebut diterima dan disetujui oleh kepala urusan teknologi informasi sehingga menjadi standar dokumen yang akan digunakan selama proses kegiatan komunikasi berlangsung. Standar dokumen tersebut bisa dilihat pada dokumen perencanaan manajemen komunikasi program implementasi ERP di PTPN XI.

6.5 Hasil Pembuatan Proses Eskalasi Informasi

Proses eskalasi informasi adalah sebuah proses dimana suatu informasi permasalahan disampaikan kepada pihak yang berada pada level di atasnya ketika suatu permasalahan dirasa tidak mampu diselesaikan oleh level sebelumnya. Selain itu, akan terdapat tabel

prioritas suatu permasalahan untuk mengidentifikasi ke pihak mana suatu permasalahan akan langsung disampaikan dan batas waktu penyelesaian permasalahan tersebut.

Pembuatan proses eskalasi informasi dilakukan dengan menyesuaikan struktur organisasi pelaksanaan program implementasi ERP di PTPN XI dengan pihak – pihak yang akan terlibat dalam kegiatan masing – masing proyek. Setelah itu dibuat gambar alur proses eskalasi untuk memudahkan proses membacanya. Gambar alur eskalasi tersebut kemudian ditunjukkan kepada pihak kepala urusan teknologi informasi untuk diminta keterangan dan masukannya. Hasilnya adalah alur eskalasi yang dibuat pada masing – masing proyek sudah sesuai dan sudah mengikuti struktur organisasi di PTPN XI.

Selain alur proses eskalasi, dibuat juga tabel prioritas informasi permasalahan dalam proyek. Tabel ini dibuat berdasarkan hasil analisis tingkat permasalahan yang biasa ditemukan dalam proyek TI. Tabel tersebut kemudian ditunjukkan kepada pihak kepala urusan teknologi informasi. Hasilnya adalah pihak kepala urusan teknologi informasi memberikan masukan berupa perbaikan pada kriteria permasalahan antarprioritas, sehingga lebih mudah menentukan prioritas permasalahan tersebut. Perbaikan atas masukan ini sudah dibuat dan disetujui oleh kepala urusan teknologi informasi PTPN XI. Hasil perbaikan dari tabel prioritas permasalahan tersebut bisa dilihat pada dokumen perencanaan manajemen komunikasi program implementasi ERP di PTPN XI.

6.6 Hasil Pembuatan Flowchart Komunikasi

Salah satu komponen yang akan terdapat dalam perencanaan manajemen komunikasi adalah *flowchart* komunikasi. *Flowchart* komunikasi akan menjelaskan bagaimana suatu kegiatan komunikasi akan dilaksanakan secara umum. *Flowchart* ini dibuat dalam bentuk gambar yang mudah dipahami oleh banyak orang. Pembuatan *flowchart* komunikasi didasarkan kepada analisa

kemungkinan aktivitas komunikasi yang mungkin terjadi selama kegiatan proyek berlangsung.

Gambar *flowchart* komunikasi kemudian selanjutnya ditunjukkan kepada pihak kepala urusan teknologi informasi. Selanjutnya pihak kepala urusan teknologi informasi memberikan masukan berupa prosedur pendistribusian informasi yang sifatnya rahasia bagi perusahaan. Dalam hal ini untuk informasi yang sifatnya rahasia, maka diperlukan persetujuan dari sekretariat perusahaan. Berdasarkan hasil ini, maka dilakukan perbaikan pada *flowchart* komunikasi yang telah dibuat. Perbaikan *flowchart* kemudian ditunjukkan ulang kepada pihak kepala urusan teknologi informasi dan kemudian menerima perbaikan yang telah dikerjakan. Hasil *flowchart* komunikasi yang telah diperbaiki dapat dilihat pada dokumen perencanaan manajemen komunikasi program implementasi ERP di PTPN XI.

BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari tugas akhir yang dikerjakan oleh penulis disini, didapatkan kesimpulan yang juga ditarik berdasar dari tujuan awal pengerjaan tugas akhir ini sebagai berikut :

1. Dokumen perencanaan manajemen komunikasi pada masing – masing proyek pada program implementasi ERP di PTPN XI telah selesai dibuat berdasarkan kesesuaian aktivitas proyek dan kebutuhan *stakeholder*. Pada pembuatan dokumen perencanaan manajemen komunikasi, akan dibedakan kontennya berdasarkan kompleksitas proyek tersebut. Konten yang terkandung dalam proyek tidak kompleks adalah pendekatan manajemen komunikasi, kebutuhan komunikasi *stakeholder*, daftar *stakeholder*, peran dan tanggung jawab, metode komunikasi dan teknologi, matriks komunikasi, petunjuk di dalam mengadakan rapat, dan standarisasi dari komunikasi. Sedangkan konten yang dikandung dalam proyek kompleks adalah mencakup keseluruhan konten proyek tidak kompleks dan ditambah juga dengan konten batasan di dalam komunikasi, diagram *flowchart* dari komunikasi, proses eskalasi komunikasi, daftar istilah, dan persetujuan dari sponsor proyek.
2. Kerangka dokumen yang akan digunakan selama kegiatan komunikasi proyek berlangsung telah selesai dibuat sesuai dengan standar dan kebutuhan pada masing – masing aktivitas komunikasi. Kerangka – kerangka dokumen yang dihasilkan adalah kerangka dokumen agenda rapat, *minute*

of meeting, pelaporan permasalahan, pelaporan status proyek, dan format pengiriman sms serta *email*.

7.2 Saran

Saran yang dihasilkan dari penarikan kesimpulan dan batasan masalah dari pengerjaan tugas akhir ini sebagai berikut:

1. Akan lebih baik jika seluruh pihak *stakeholder* proyek diwawancarai dan diminta persetujuannya atas media komunikasi yang akan digunakan.
2. Akan lebih baik jika dokumen perencanaan komunikasi juga mencakup aktivitas komunikasi internal di pihak vendor.

LAMPIRAN

1. Validasi Perencanaan Manajemen Komunikasi Pertama ke PTPN XI

No	Kriteria	Check
1	Matriks komunikasi sudah sesuai dengan kebutuhan	✓
2	Metode dan Teknologi sudah sesuai dengan kondisi	✓
3	Standar dokumen format sudah sesuai	✓
4	Proses eskalasi sudah sesuai	✓
5	Flowchart informasi sudah sesuai	✓

Catatan:
1. Bahan rujukan untuk prosedur
2. Diagram alir info peta
3. Rujukan ke yudis → manual BSM

Dikeluarkan: 30-12-2015


(Leni Kusumawati)

2. Validasi Kerangka Dokumen Komunikasi

Tanggal Wawancara : 8 Januari 2016
 Media : Wawancara Langsung
 Narasumber : Sari Kusumadewi
 Tujuan : Validasi standar dan format dari dokumen yang akan digunakan selama kegiatan komunikasi berjangsang

No.	Konten Validasi	Y/N
1	Kerangka dokumen agenda rapat dapat diterima perusahaan	✓
2	Kerangka dokumen notulensi dapat diterima perusahaan	✓
3	Kerangka dokumen pelaporan permasalahan dapat diterima di perusahaan	✓
4	Kerangka dokumen laporan status proyek rapat dapat diterima perusahaan	✓
5	Format sms atau email dapat diterima oleh perusahaan	✓

Catatan:

2. Foto rekaman wawancara (JWS)

Dengan ini telah dilakukan validasi oleh pihak Kepala Urusan Teknologi Informasi PT Perkebunan Nusantara XI.

Surabaya, 8 Jan 2016


 E. SUSWAR-DHARA

3. Validasi Perencanaan Manajemen Komunikasi Kedua ke PTPN XI

Tanggal Wawancara : 8 Januari 2020
Media : Wawancara Langsung
Narasumber : Evi Kuswardhani
Tujuan : Validasi kesesuaian dokumen perencanaan manajemen komunikasi dengan kebutuhan perusahaan

No.	Konten Validasi	V/N
1	Manifis komunikasi sudah sesuai	✓
2	Tenis pelaporan dalam proyek sudah sesuai	✓
2	Flowchart komunikasi sudah sesuai	✓
4	Format deliverables dokumen sudah sesuai	✓
5	Tabel prioritas permasalahan sudah sesuai	✓

Catatan:

Dengan ini telah dilakukan validasi oleh pihak Kepala Urusan Teknologi Informasi PT Perkebunan Nusantara XI,

Surabaya,

8 Januari 2020
Evi Kuswardhani

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Z. J. H. Tarigan, S. I. Tjipto, S. Yunita dan I. J. Gosal, "ANALISA IMPLEMENTASI ENTERPRISE RESOURCE PLANNING PADA PERUSAHAAN," *Seminar Nasional Manajemen Teknologi IV*, August 2006.
- [2] E. Kurniawati dan F. R. E. Permadi, "PENERAPAM ENTERPIRSE RESOURCE PLANNING SYSTEM PADA PT GARUDA INDONESIA (PERSERO)," *Jurnal Manajemen Keuangan*, vol. IX, September 2011.
- [3] A. Kalimasada, I. Pangabean dan Y. R. Hutagaol, "ANALISA INVESTASI IMPLEMENTASI SAP MODUL SALES DISTRIBUTION DI PT. BLUE BIRD GROUP," 2008.
- [4] 2015. [Online]. Available: [http://www.wikinvest.com/stock/SAP_AG_\(SAP\)/Data/Net_Income](http://www.wikinvest.com/stock/SAP_AG_(SAP)/Data/Net_Income). [Diakses 15 June 2015].
- [5] K. C. Laudon dan J. P. Laudon, "Managing the Digital Firm," *Management Information Systems*, 2005.
- [6] S. Lin dan C. Nordman, 2013. [Online]. Available: http://www-935.ibm.com/services/multimedia/Enterprise_Resource_Planning_exec_report.pdf. [Diakses 19 August 2015].
- [7] D. M. L. TORUAN, "KESUKSESAN DAN KEGAGALAN IMPLEMENTASI ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP) DAN CONTOH STUDI KASUS PT SEMEN GRESIK & FOX MEYER," 2013.

- [8] C. Y. TIAHJADI, "IDENTIFIKASI FAKTOR KESUKSESAN IMPLEMENTASI SISTEM ERP DI INDONESIA: STUDI KASUS MULTI-SITE," 2008.
- [9] P. C. Solutions, "2014 ERP REPORT," 2014. [Online]. Available: <http://Panorama-Consulting.com/resource-center/2014-erp-report/>. [Diakses 19 August 2015].
- [10] K. Agarwala, 2014. [Online]. Available: <http://www.exactly.com/blog/index.php/erp-projects-fail-often/>. [Diakses 8 August 2015].
- [11] PMI, A Guide to The Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) 5th Edition, Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2013.
- [12] PMI, 2013. [Online]. Available: <http://www.pmi.org/~media/PDF/Business-Solutions/The-High-Cost-Low-Performance-The-Essential-Role-of-Communications.ashx>. [Diakses 16 June 2015].
- [13] F. Nah, J. L. Lau dan J. Kuang, "Critical factors of successful implementation of enterprise systems," *Business Process Management Journal*, vol. VII, no. 3, 2001.
- [14] B. Zulch, "Leadership Communication in Project Management," *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2014.
- [15] J. McKay, P. Marshall dan N. Grainger, "Rethinking Communication in IT Project Management".
- [16] B. Zulch, "Communication: The foundation of project management," 2014.
- [17] J. Koivula, "4.1.4 Succeeding in Project Communication - Effective Tools for the Purposes of Change

- Management Case Company: VR Ltd. - Passenger Services,” December 2009.
- [18] J. A. O'Brien, “Introduction to Information System, 12th Edition.,” New York, McGraw Hill Companies Inc., 2005.
- [19] F. F.-H. Nah, X. Tan dan S. H. Teh, “An empirical investigation on end-users' acceptance of enterprise systems,” *Information Resources Management Journal*, vol. XVII, no. 3, 2004.
- [20] H. Bidgoli, *The Internet Encyclopedia*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2004.
- [21] M. Khosrow-Pour, “Emerging Trends and Challenges in Information Technology Management,” 2006.
- [22] S. Wibisono, “Enterprise Resource Planning (ERP) Solusi Sistem Informasi Terintegrasi,” *Jurnal Teknologi Informasi DINAMIK*, vol. X, September 2005.
- [23] D. P. Sharma, A. K. Sharma dan N. S. Shekhawat, “The Best Performance Practices in Project Management of SAP ERP Accomplishment,” *International Journal of Information and Electronics Engineering*, vol. II, September 2012.
- [24] A. Holil, “Proyek - proyek tahap implementasi ERP,” 2015.
- [25] W. P. dan B. A., “Findings from the Gartner Survey on SAP Enterprise Support,” 2008.
- [26] 2015. [Online]. Available: http://www.sap.com/bin/sapcom/en_us/downloadasset.2015-03-mar-02-23.sap-s-4hana-frequently-asked-questions-pdf.bypassReg.html. [Diakses 13 August 2015].
- [27] F. Wagner dan K. Mathaess, “The Road to SAP S/4HANA,” July 2015.
- [28] A. Azadeh, M. Afshari-Mofrad dan M. Khalojini, “The Role of Organizational Infrastructure in Successful

ERP Implementation: An Empirical Study by Hierarchical Regression and PCA,” *Int. J. Business Information Systems*, vol. X, 2012.

- [29] S. Afaneh, I. AlHadid dan H. AlMalahmeh, “RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL FACTORS, TECHNOLOGICAL FACTORS AND ENTERPRISE RESOURCE PLANNING SYSTEM IMPLEMENTATION,” *International Journal of Managing Information Technology (IJMIT)*, vol. VII, February 2015.
- [30] G. Anderson, *Sams Teach Yourself SAP in 24 Hours*, 4th penyunt., Sams Publishing, 2011.
- [31] T. R. SYAHREZAL, “PENENTUAN MODEL MANAJEMEN PROYEK: Pendekatan Studi Kasus (PT Bakrie Telecom, tbk.)” 2008.
- [32] F. Kusumawardani, “Analisis Project Cost Variance di Perusahaan Jasa Inspeksi Teknik Pada Industri Minyak dan Gas Bumi,” 2009.
- [33] H. Kerzner, *Project management : A system approach to planning, scheduling, and controlling*, 9th penyunt., New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2006.
- [34] T. Galati, “Email Composition and Communication (EmC2) Practical Communication, Inc.,” 2001. [Online]. Available: www.pracom.com. [Diakses 19 January 2016].
- [35] [Online]. Available: <http://www.projectmanagementdocs.com/blog/communications-management-plan-a-step-by-step-guide.html>. [Diakses 3 August 2015].
- [36] Yunizar, “APLIKASI E-COMMERCE AROMATHERAPY BERBASIS CONTENT

MANAGEMENT SYSTEM (Studi Kasus : CV.Viko Collection),” July 2011.

- [37] R. B. Rismawan, “SYSTEM DEVELOPMENT LIFE CYCLE (SDLC),” 2014.
- [38] A. H. Mohammad, T. Alwada’n dan J. Ababneh, “Agile Software Methodologies: Strength and Weakness,” *International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST)*, vol. V, March 2013.
- [39] T. Dyba, “Empirical studies of agile software development: A systematic review,” *Information and Software Technology*, vol. 50, August 2008.
- [40] P. Vassiliadis dan A. Simitsis, “EXTRACTION, TRANSFORMATION, AND LOADING,” 2009.
- [41] Yustinah dan A. Iskak, Bahasa Indonesia Tataran Madia untuk SMK dan MAK Kelas XI, Erlangga, 2008.

BIODATA PENULIS



Penulis lahir di Medan pada tanggal 7 Maret 1994 ini merupakan anak pertama dari dua bersaudara. Penulis menempuh pendidikan formal di SD Katolik Assisi Medan, SMP Katolik Santo Yosef Medan, dan SMA Methodist 2 Medan. Setelah selesai menempuh pendidikan SMA, penulis melanjutkan pendidikan di Jurusan Sistem Informasi FTIf-ITS dan menjadi mahasiswa Sistem Informasi tahun angkatan 2012. Selama menempuh pendidikan kuliah, penulis aktif dalam berorganisasi, dibuktikan dengan menjadi staf Divisi Pengembangan Kompetensi Mahasiswa, Persekutuan Mahasiswa Kristen. Penulis juga aktif dalam bidang kerohanian dan mentoring yang dibuktikan dengan menjadi anggota Pemimpin Kelompok Kecil PMK ITS 2014. Pada semester tujuh perkuliahan, penulis mulai mengerjakan Tugas Akhir di Laboratorium Manajemen Sistem Informasi, di bawah bimbingan Ibu Feby Artwodini, S.Kom., M.T., dan Ibu Eko Wahyu Tyas D., S.Kom., MBA. Penulis mengambil topik mengenai manajemen komunikasi proyek teknologi informasi. Semoga penulisan Tugas Akhir ini mampu memberikan kontribusi positif bagi semua pihak terkait.