

ERP SEBAGAI BEBAN, BUKAN SOLUSI: STUDI KASUS KEGAGALAN IMPLEMENTASI ERP PADA SWALAYAN

Khoirin Azaro¹, Muhammad Rasyid Ridho², Ahmad Mustofa³, Yusna⁴, Istiyanatul Mahbubah⁵

¹Akuntansi, Politeknik Negeri Malang

email: khoirin.azaro@polinema.ac.id

²Akuntansi, Politeknik Negeri Malang

email: muhammad.rasyid@polinema.ac.id

³Akuntansi, Politeknik Negeri Malang

email: yusna@polinema.ac.id

⁴Akuntansi, Politeknik Negeri Malang

email: ahmad.mustofa@polinema.ac.id

⁵Akuntansi, Politeknik Negeri Malang

email: istiyanatul.mahbubah@polinema.ac.id

ABSTRACT

This research aims to explore the underlying reasons for the unsuccessful implementation of Enterprise Resource Planning (ERP) within a micro, small, and medium-sized enterprise (MSME), namely a convenience store located in Malang. Adopting a qualitative exploratory method, the study gathered data through direct observation and in-depth interviews with both the store owner and staff. The findings reveal that, although top management expressed support, the ERP initiative did not succeed. The main contributing factors were limited employee competencies, inadequate project management, the absence of a well-balanced project team, and resistance to organizational change. In addition, insufficient training programs and low employee motivation led to ERP being regarded as a burden rather than an effective tool. The study emphasizes the critical role of organizational preparedness, especially in terms of managing change and developing human resources, in achieving a successful ERP implementation.

Keywords: *Enterprise Resource Planning (ERP), Implementation Failure, Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs), Change Management, Resistance to change*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menelusuri faktor-faktor penyebab kegagalan implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) pada salah satu usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), yaitu sebuah swalayan di Kota Malang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi langsung serta wawancara mendalam dengan pemilik dan karyawan swalayan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun terdapat dukungan dari pihak manajemen puncak, implementasi ERP tetap tidak berhasil. Hal ini dipengaruhi oleh keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, lemahnya manajemen proyek, tidak adanya tim proyek yang seimbang, serta resistensi terhadap perubahan. Selain itu, kurangnya program pelatihan yang efektif dan rendahnya motivasi karyawan membuat sistem ERP dipandang sebagai beban, bukan sebagai solusi. Penelitian ini menegaskan pentingnya kesiapan internal organisasi, khususnya dalam aspek manajemen perubahan dan pengembangan sumber daya manusia, untuk mendukung keberhasilan implementasi ERP.

Kata Kunci: *Enterprise Resource Planning (ERP), Kegagalan Implementasi, UMKM, Perubahan Manajemen, resistensi terhadap perubahan*

1. PENDAHULUAN

Sistem informasi akuntansi saat ini semakin berkembang yang ditandai dengan munculnya berbagai aplikasi untuk mencatat dan membuat laporan keuangan secara cepat dan akurat. Sistem Informasi Akuntansi adalah sistem yang bertanggung jawab guna mengumpulkan dan mengolah data transaksi sehingga dapat menjadi sebuah informasi yang bermanfaat bagi berbagai pihak, baik internal maupun eksternal entitas (Hastuti et al., 2023). Tidak hanya itu, sistem informasi juga mampu mengintegrasikan seluruh bagian dari departemen dalam suatu organisasi dimana sistem tersebut dapat disebut sebagai *Enterprise Resource Planning* (ERP). Suatu bisnis yang mengelola prosesnya bisnisnya dengan baik maka akan memberikan dampak yang menguntungkan bagi pemangku kepentingan (Meijer, Gunawan, 2017). ERP merupakan sistem terintegrasi yang menghubungkan berbagai fungsi pada entitas seperti fungsi produksi, sumber daya, keuangan menjadi sebuah paket aplikasi atau modul yang dapat digunakan untuk mendukung proses informasi agar lebih efektif dan efisien (Sangsoko, 2023). Penggunaan ERP sendiri harus dapat disesuaikan dengan kebutuhan suatu entitas. Bagi sebuah entitas yang memiliki suatu proses bisnis yang kompleks seperti pada perusahaan manufaktur, bisa jadi sebuah ERP diperlukan guna mempermudah membuat dan menganalisa hasil laporan pada bisnis tersebut.

Salah satu bisnis yang banyak muncul di Indonesia yaitu bisnis pada skala usaha mikro, kecil atau menengah (UMKM). UMKM adalah bisnis produktif yang dikelola oleh individu ataupun badan usaha yang mana kriteria usaha tersebut memenuhi syarat sebagai usaha mikro (Sinaga et al, 2024), seperti yang dibahas pada undang-undang No 20 tahun 2008 mengenai UMKM. Hal tersebut dapat terjadi karena pada UMKM, umumnya memiliki proses bisnis yang sederhana, yakni cukup dengan membutuhkan bantuan kalkulator, excel ataupun *software* akuntansi yang mana dalam pemakaiannya tidak membutuhkan biaya yang besar dibanding dengan penggunaan ERP. Akan tetapi, implementasi ERP pada Unit Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) pun, saat ini sudah harus mulai dijalankan agar tidak

tertinggal dengan kemajuan bisnis-bisnis besar. Saat ini UMKM sedang mengalami peningkatan tekanan agar dapat memakai teknologi informasi yang salah satunya adalah implementasi ERP. Mengapa hal tersebut dibutuhkan salah satunya karena terdapat beberapa faktor seperti diperlukan penggantian sistem lama yang sudah tidak kompatibel, perlunya membuat sistem yang sederhana dan terstandar, perlunya mempererat hubungan dengan para pelanggan dan distributor (Putra et al., 2021). Apalagi keberadaan UMKM sangat bermanfaat bagi masyarakat terutama lingkungan sekitar UMKM karena dapat menyerap tenaga kerja dan dapat memanfaatkan potensi bisnis yang ada pada daerah tertentu. Namun, bagi perusahaan yang masih belum memiliki bagian atau fungsi tersendiri dalam suatu entitas, ERP yang kompleks dapat memperumit proses bisnis yang ada.

Salah satu macam UMKM yakni Swalayan yang banyak terdapat diberbagai daerah di Indonesia. Menurut KBBI Swalayan adalah metode jual beli dimana konsumen akan mengambil sendiri barang yang diinginkan karena tidak terdapatnya karyawan. ERP dapat membantu proses manajemen yang berlangsung pada Swalayan, dimana umumnya Swalayan memiliki beberapa kendala seperti perbedaan barang yang ada digudang dengan catatan persediaan, kurangnya kontrol barang yang expired (Azaro et al, 2021) dan berbagai macam masalah lainnya. Berdasarkan paparan masalah tersebut, alat bantu berupa ERP dapat menjadi salah satu solusi dalam mengurangi risiko diatas. Karena, ERP dapat mengolah data persediaan lebih akurat serta dapat menyimpan data mengenai kapan produk tersebut kadaluarsa sehingga ERP dapat memberikan sinyal peringatan untuk segera dilakukan tindakan. Sayangnya, ERP sendiri tidak berjalan mulus pada beberapa UMKM seperti Swalayan. ERP masih dianggap rumit dan membutuhkan banyak biaya dalam implementasinya.

Urgensi penelitian yang dilakukan ini terkait implementasi ERP pada UMKM khususnya pada usaha swalayan perlu dikaji secara lebih mendalam. Perubahan lingkungan bisnis saat ini menjadi semakin kompetitif sehingga menuntut UMKM untuk memiliki

sistem informasi yang mampu menyediakan data yang akurat, *real*, dan terintegrasi guna mendukung efektivitas pengambilan keputusan. Apabila keterlambatan adaptasi teknologi terjadi, maka hal ini akan berpotensi menimbulkan berbagai permasalahan, seperti ketidaksesuaian data persediaan, rendahnya kualitas informasi operasional, hingga menurunnya daya saing usaha. Atas kondisi tersebut menunjukkan perlunya kajian ilmiah untuk menilai kebutuhan, kesiapan, serta urgensi penerapan ERP pada UMKM sehingga dapat memberikan rekomendasi strategis bagi pelaku usaha dalam meningkatkan efisiensi dan keberlanjutan bisnis yang dijalankan.

2. KAJIAN LITERATUR

Sistem informasi akuntansi (SIA) merupakan sistem yang digunakan untuk mengumpulkan, melakukan pencatatan, olah data serta guna memberi informasi untuk para pengambil Keputusan (Romney, 2015). SIA merupakan sebuah rangkaian sistem sumber daya manusia dan peralatan yang digunakan untuk mengubah data keuangan atau data lainnya menjadi informasi. Proses SIA tidak melulu soal hal hal canggih yang berhubungan dengan computer atau IT, namun SIA juga dapat menjadi sistem manual yang menggunakan kertas serta pensil. SIA terdiri dari beberapa komponen yang saling terkait diantaranya adalah orang yang memakai sistem tersebut, prosedur, data, *software*, infrastruktur IT, serta pengendalian internal (Romney, 2015). Maka dari itu SIA menjadi bagian penting guna mendesain sistem informasi serta meningkatkan proses bisnis pada suatu usaha ataupun organisasi.

Enterprise Resource Planning (ERP) merupakan sistem yang terintegrasi pada seluruh aspek kegiatan organisasi ataupun bisnis dalam suatu sistem yang berbasis teknologi. ERP biasanya akan memiliki beberapa modul seperti keuangan, sumber daya manusia, siklus pendapatan, manufaktur, manajemen pelanggan dimana semua modul ini saling terkait dalam memberikan informasi yang dibutuhkan oleh satu sama lain. Secara umum, dengan kesiapan suatu organisasi dalam

menggunakan ERP akan mendapat keuntungan-keuntungan seperti adanya data yang real time dan pelayanan kepada pelanggan meningkat (Romney, 2015). Namun disisi lain, bagi organisasi yang tidak atau belum siap dalam penerapan ERP, maka beberapa kerugian dapat timbul diantaranya yakni biaya yang dikeluarkan besar dan sistemnya tidak sesuai dengan kondisi Perusahaan sehingga menimbulkan tambahan waktu dan tenaga dalam penggunaannya. Oleh karena itu, ERP merupakan sebuah hal yang kompleks dan perlu perencanaan matang.

Pada era teknologi saat ini membuat transaksi dalam bisnis bertransformasi menjadi digital, namun demikian tidak serta merta digitalisasi ini bisa dihadapi oleh pelaku UMKM (Azaro, et al, 2025). Penelitian terdahulu yang berjudul “Analisis Faktor-Faktor Kesuksesan Penerapan *Enterprise Resource Planning* Terhadap Kinerja Organisasi” (Dahur et al, 2023) mengenai dampak penerapan ERP pada sebuah organisasi atau perusahaan yang mengakibatkan imbas kepada peningkatan kinerja organisasi dan karyawan, dimana hal ini juga mengakibatkan kerugian terhadap investasi perusahaan dibidang teknologi informasi. Penelitian ini tidak menyebutkan secara spesifik organisasi atau perusahaan apa yang dimaksud dalam keberhasilan atau kegagalan dari implementasi ERP. Padahal skala perusahaan dapat menjadi pertimbangan khusus dalam penerapan ERP. Selanjutnya penelitian (Andriasari et al, 2023) yang berjudul “Analisis Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan dalam Implementasi Paket *Sistem Enterprise Resource Planning* (ERP) untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Perusahaan” yang membahas beberapa faktor penentu keberhasilan implementasi ERP diantaranya adalah adanya dukungan manajemen puncak, manajemen proyek yang efektif, *software* dan *hardware* yang digunakan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pada penelitian ini tidak dijelaskan bisnis atau organisasi apa yang diteliti serta belum membahas apakah memang semua organisasi cocok untuk menerapkan ERP. Selain itu penelitian dari (Susanti et al, 2022) yang berjudul “Penerapan Sistem ERP pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia” membahas mengenai keuntungan dari

penerapan ERP pada perusahaan manufaktur dimana pada penelitian ini diketahui apabila ERP dapat menekan risiko kerugian dan meningkatkan tingkat akurasi data. Penelitian ini belum membahas mengenai lebih lanjut mengenai sisi lain dari kerugian penggunaan ERP serta faktor apa yang dapat menjadi penyebab kegagalan dari implementasi pada sektor UMKM selama ini. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Gymnastiar et al (2025) dengan judul “Analisis Faktor-Faktor Kegagalan Implementasi Erp Dari Perusahaan Multinasional” membahas mengenai studi literatur berkaitan dengan kegagalan ERP yang banyak terjadi di di Perusahaan multinasional yakni salah satu penyebabnya adalah kurangnya kesiapan sebuah organisasi, terbatasnya sumber daya manusia yang mau dan mampu untuk menggunakan ERP hingga kesalahan manajemen dalam memilih sistem ERP, budaya organisasi yang tidak selaras, proses bisnis yang tidak terdokumentasi dengan baik, pelatihan yang tidak memadai serta perencanaan biaya yang tidak realistis menjadi beberapa penyebab diantara gagalnya ERP yang diimplementasikan. Namun penelitian ini tidak membahas pada Perusahaan multinasional apa yang diteliti. Maka dari itu, penelitian ini akan membahas mengapa ERP yang diterapkan dalam sebuah UMKM di salah satu Kota Malang berupa Swalayan mengalami hambatan atau bahkan dapat dikatakan tidak berjalan sesuai yang diharapkan. Sehingga dari penelitian ini dapat dilakukan perbaikan mengenai penggunaan ERP pada sebuah UMKM yang ada di Indonesia terutama pada Swalayan.

Berdasarkan interpretasi atas berbagai penelitian sebelumnya, terdapat kesenjangan penelitian yang cukup signifikan terkait implementasi ERP pada sektor UMKM, khususnya swalayan. Penelitian terdahulu cenderung berfokus pada perusahaan berskala besar atau tidak menjelaskan konteks organisasi secara spesifik, sehingga belum memberikan gambaran secara menyeluruh terkait faktor keberhasilan maupun hambatan penerapan ERP pada unit usaha kecil. Belum banyak kajian yang secara eksplisit mengkaji kecocokan ERP dengan karakteristik operasional UMKM yang cenderung sederhana. Berdasarkan *gap* pada

beberapa hasil penelitian, penelitian ini diarahkan untuk menjawab rumusan penelitian yang telah ditetapkan, yakni menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan hambatan atau kegagalan implementasi ERP melalui pendekatan *critical success factors* (CSF), sekaligus mengevaluasi kesesuaian sistem ERP dengan kebutuhan operasional UMKM swalayan

3. METODE PENELITIAN

UMKM yang diteliti adalah sebuah swalayan lokal di Kota Malang yang telah beroperasi selama lebih dari 10 tahun dan memiliki struktur organisasi sederhana (pemilik dan empat pegawai operasional). Swalayan ini mulai mencoba mengimplementasikan ERP sejak tahun 2021 sebagai pengganti sistem *Point of Sales* (PoS) lama. ERP dipilih karena pemilik ingin meningkatkan akurasi persediaan, efisiensi pelaporan keuangan, serta pengawasan barang kedaluwarsa. Namun hingga penelitian dilakukan, ERP tidak dapat digunakan secara optimal dan akhirnya dihentikan sementara. Latar belakang inilah yang menjadikan swalayan tersebut relevan sebagai objek penelitian untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan implementasi ERP pada skala UMKM.

Pemilihan swalayan dilakukan secara purposive sampling dengan beberapa pertimbangan seperti, Swalayan merupakan UMKM ritel yang memiliki proses bisnis yang cukup kompleks (persediaan, kasir, pembelian, retur, stok gudang), UMKM ini telah mencoba menerapkan ERP, tetapi mengalami hambatan, menjadikannya kasus ideal untuk dianalisis, akses peneliti terhadap data, pemilik, dan pegawai memungkinkan proses eksplorasi yang mendalam. Hasil penelitian diharapkan memberi kontribusi praktis bagi UMKM ritel lain yang mempertimbangkan penggunaan ERP.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena bertujuan memahami fenomena secara mendalam melalui proses eksplorasi terhadap pengalaman, yang terjadi pada objek penelitian. Dilihat dari aspek tujuan,

penelitian kualitatif dapat dikategorikan menjadi deskriptif, eksplanatori, dan eksploratif. Penelitian ini termasuk dalam penelitian eksploratif, yaitu penelitian yang bersifat penjajakan untuk menggali, menemukan, dan mengidentifikasi faktor-faktor penyebab suatu fenomena (Sugiyono, 2018: 166). Pendekatan eksploratif digunakan karena penelitian ini berfokus pada upaya memahami penyebab terjadinya kegagalan implementasi ERP pada UMKM, khususnya sebuah swalayan di Kota Malang, sehingga diperlukan pengungkapan faktor-faktor yang belum jelas maupun belum teridentifikasi sebelumnya.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif merupakan langkah strategis untuk memperoleh informasi yang valid dan komprehensif (Sugiyono, 2018:224). Penelitian ini menggunakan dua teknik utama, yaitu observasi yang dilakukan untuk mengamati secara langsung aktivitas operasional swalayan, alur proses bisnis, kebiasaan kerja, serta kondisi penggunaan sistem yang berjalan. Observasi ini bertujuan mengidentifikasi permasalahan yang muncul dalam proses bisnis serta melihat sejauh mana implementasi ERP dicoba untuk diterapkan. Observasi dilakukan secara non-partisipatif, sehingga peneliti tidak terlibat dalam aktivitas kerja namun hanya mengamati fenomena yang terjadi. Selain itu, Teknik pengumpulan data selanjutnya adalah wawancara, hal ini dilakukan secara semi-terstruktur dengan pedoman pertanyaan yang fleksibel. Teknik ini memungkinkan peneliti menggali informasi secara mendalam mengenai pengalaman, persepsi, hambatan, dan respon SDM terhadap ERP. Adapun narasumber terdiri dari: Pemilik swalayan sebagai *top management*, Pegawai operasional yang menjadi pengguna utama sistem. Wawancara dilakukan guna bertujuan memperoleh pemahaman langsung mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan penggunaan ERP pada UMKM tersebut. Dengan rangkaian metode tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai faktor-faktor yang menyebabkan hambatan implementasi ERP pada UMKM jenis swalayan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Pada penelitian ini, faktor-faktor yang dianalisis berfokus pada *critical success factors* (CSF) yang paling relevan terkait penyebab kegagalan implementasi ERP pada UMKM Swalayan. CSF tersebut meliputi dukungan *top management*, *project management*, *balanced project team*, dan *change management*. Keempat faktor ini dipilih karena berdasarkan hasil observasi dan wawancara, kendala utama yang muncul pada objek penelitian berkaitan langsung dengan kesiapan sumber daya manusia, struktur tim implementasi, pola manajemen proyek, serta beberapa penolakan terhadap perubahan. Dengan demikian, pembahasan ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan riset mengenai mengapa penerapan ERP pada UMKM tersebut tidak berhasil, melalui analisis mendalam terhadap masing-masing CSF yang ditemukan di lapangan.

Pelaksanaan implementasi ERP dan capaian keberhasilan dalam penerapan ERP pada suatu bisnis, memiliki faktor faktor yang perlu diperhatikan, faktor-faktor tersebut disebut *critical success factor* (CSF). *Critical success factor* merupakan salah satu cara untuk mengenali pencapaian kesuksesan organisasi ditinjau dari kinerja unitnya (Kustanti et al., 2014). CSF merupakan sekumpulan faktor-faktor yang dianggap penting bagi sebuah organisasi untuk mewujudkan misi dan tujuannya. Guna keberhasilan implementasi ERP, entitas harus mampu mengetahui rintangan apa yang kira-kira akan dihadapi, isu-isu yang terkait dengan sumber daya manusia menjadi isu yang dominan dibandingkan dengan yang terkait teknis (Silalahi et al, 2022).

Pembahasan

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan suatu implementasi ERP adalah adanya dukungan *top management*. *Top management* harus selalu memantau progres dari perkembangan penerapan ERP serta memberikan arahan yang jelas terhadap proyek ERP tersebut. Dukungan dari *Top management* memastikan bahwa implementasi ERP dapat terus berjalan dan menjadi prioritas sehingga apabila terdapat kekurangan baik dana maupun

sumber daya lainnya seperti tenaga ahli, maka dengan dukungan dari *top management*, kendala-kendala tersebut dapat dengan mudah diatasi. Hal tersebut tentu berdasar, karena *top management* merupakan para eksekutif yang memiliki hak terhadap bisnis yang berjalan, sehingga ketika *top management* memberikan dukungan kepada penerapan ERP, maka apapun akan lebih mudah disetujui.

Pada Swalayan yang menjadi objek penelitian, pemilik selaku *top management* perlu memberikan motivasi dan dorongan yang kuat kepada para pegawai untuk terus belajar dan berusaha beradaptasi atas adanya perubahan yang terjadi selama itu mengarah pada hal-hal yang lebih baik. Tak hanya dukungan saja, namun pemilik juga perlu menyiapkan dana untuk penggantian *software* lama ke ERP yang baru, dana tersebut bisa digunakan untuk mencari trainer untuk memberikan pelatihan dan edukasi terhadap pegawai ataupun untuk pengembangan sistem ERP. Hasil wawancara dari pemilik Swalayan sebagai salah satu *top management* menjelaskan bahwa sebenarnya pemilik antusias dalam mencari *software* baru pengganti PoS yang saat ini digunakan, pemilik juga menginginkan akan adanya perubahan yang lebih baik lagi dalam bisnisnya dan salah satunya yakni bisa dengan penerapan ERP.

Pada studi kasus ini ERP mendapat dukungan dari *top management*, akan tetapi pemilik menyadari atas kurangnya sumber daya manusia yang kompeten, sehingga keragu-raguan untuk mendukung proyek implementasi ERP ini muncul. Keraguan tersebut memang terbukti, meskipun telah dilakukan berbagai pelatihan dan pendampingan terhadap penggunaan ERP, sumber daya manusia yang tersedia di Swalayan tersebut masih belum mampu mengoperasikan ERP dengan maksimal. ERP masih dianggap sebagai beban yang sulit untuk dioperasikan sehingga mereka tidak mau beralih pada ERP dan masih menggunakan sistem yang lama. Padahal apabila dipelajari lebih lanjut, ERP dapat memberikan dampak terhadap kinerja perusahaan (Fahrezi & Dewayanto, 2024)

“sebenarnya kalau dari pemilik itu sangat mendukung penggunaan software untuk mempercepat laporan, tapi jujur saya dan

teman lainnya sampai saat ini masih kesulitan untuk pengoperasiannya, apalagi dari dulu sebenarnya kami dari bagian operasional Cuma berkuat sama kertas kertas aja, ga pernah otak atik software, bukan ga pernah sih, tapi jarang banget, mbak lihat sendiri kan, kalo kita seringnya Cuma naruh barang datang yang udah diinput, trus cek barang di rak display, trus kulakan barang yang sudah habis dan ga ada di supplier, ribet, mending kayak dulu aja lah pakai kertas.....”

Berdasarkan pernyataan salah satu SDM yang ada di Swalayan tersebut, terlihat bahwasannya penggunaan ERP masih dikesampingkan karena dirasa sulit dan perlu pembelajaran lebih lanjut dalam pengoperasiannya. Hal ini menjadi salah satu penyebab gagalnya penggunaan ERP dalam UMKM Swalayan yang menjadi objek penelitian. Kurangnya kemauan untuk mempelajari sesuatu yang baru tidak dapat menjadikan implementasi ERP menjadi sukses walaupun sebenarnya pemilik Swalayan sudah banyak memberikan dukungan kepada SDM yang ada. Gagalnya penerapan ERP ini juga dianggap sebagai kurangnya komitmen SDM yang ada pada bisnis tersebut hingga mengakibatkan terbengkalainya ERP yang telah tersedia. Tentu saja hal ini dapat merugikan Swalayan yang telah menginvestasikan sebagian dananya dengan harapan dapat *upgrade* sistem informasi yang ada, namun pada kenyataannya malah tidak dimanfaatkan. Karena bagaimanapun pada proses bisnis yang ada, SDM yang tersedia lah yang menentukan keberhasilan implementasi ERP, SDM sebagai pelaku proses bisnis yang ada pada Swalayan. Maka dibutuhkan motivasi lebih besar lagi kepada para SDM agar mau dan lebih semangat mempelajari ERP.

Selain hal diatas, faktor CSF lain yakni *project management* atau manajemen proyek yang merupakan kumpulan manajemen proyek secara komprehensif yang meliputi diagram proyek, jadwal, susunan tim proyek, rincian kerja, dan pengendalian proyek (Barth & Koch, 2019). Manajemen proyek ini juga terkait dengan rencana serta kelanjutan implementasi ERP kedepannya. Dibutuhkan suatu tim proyek yang kompeten dan profesional guna

mewujudkan suatu manajemen proyek yang baik, hal tersebut tentu berdasar mengingat banyaknya detail-detail hal yang perlu disusun dan direncanakan sebelum memulai implementasi ERP. Proyek manajemen harus didukung oleh berbagai pihak yang terkait, karena semua kegiatan yang ada dalam proyek manajemen membutuhkan keikutsertaan dari para pegawai atau user yang berkepentingan. Pembagian kerja yang telah dibagi diawal implementasi ERP nyatanya tidak dijalankan secara konsisten dan terstruktur yang mengakibatkan kacaunya pembagian rincian kerja pada tim proyek.

“.... selama ini belum diimplementasikan sih, cuma dulu seminggu aja, terus lama-lama pas ada kesulitan, temen-temen tanya sana-sini gaada yang bisa jawab caranya pake ERP ini gimana, jadi kan malah menghambat kerjaan kita kan, makanya setelah itu ga kita pake lagi, kita udah nyerah, padahal beberapa kali sebenarnya ownernya tanya, gimana progres menggunakan ERP nya? Kita jawab aja, masih belajar pak, terus tanya lagi lama-lama kita jawab, sulit pak, kita nyerah ...”

“ya ownernya bilang, coba dihubungi pihak software ERP nya, tanyain yang belum paham yang mana, tapi ya itu tadi karena balasnya mereka lama, jadi kita juga ga semangat mau belajarnya..”

Ditinjau dari pengakuan karyawan diatas, susunan tim proyek juga terlihat masih belum memiliki semangat dalam mempelajari lebih lanjut terkait kesulitan yang mereka alami, belum ada kesungguhan untuk mencari solusi bersama tim atas masalah yang mereka hadapi, sehingga implementasi ERP ini belum dapat dijalankan pada Swalayan yang menjadi objek penelitian. Dukungan satu sama lain antar tim diperlukan guna keberhasilan implementasi ERP. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Aprayadhi & Sensuse (2023) bahwa faktor yang paling berpengaruh terhadap implementasi ERP salah satunya adalah *team work*. Susunan tim dari proyek menjadi pertimbangan matang, bukan hanya sekedar memahami teknologi informasi saja, namun juga perlu memahami proses bisnis secara mendalam dan dapat belajar hingga memiliki kemampuan yang baik.

Pembagian tugas juga perlu dibagi dengan disiplin agar masing-masing bagian dapat mengerjakan bagian tugas yang telah ditugaskan. Tugas yang menumpuk dan tidak diselesaikan sesuai dengan pembagiannya dapat berdampak pada kegagalan penerapan ERP karena tugas-tugas tersebut dapat menghambat pekerjaan para karyawan.

Faktor berikutnya yang menjadi CSF dari implementasi ERP adalah *balanced team project* yang sayangnya belum dimiliki oleh karyawan dari Swalayan yang menjadi objek penelitian ini. *Balanced project team* merupakan susunan anggota tim proyek yang tepat, memiliki keterampilan bersama dan masing-masing perlu memberikan kontribusi terhadap proyek yang akan dijalankan (Jiwasiddi & Mondong, 2018). Keanggotaan tim proyek setidaknya harus terdapat seseorang yang mengerti secara mendalam seputar kondisi organisasi dan terdapat seseorang yang mampu membuat keputusan dengan tepat. Kepala manajemen proyek juga harus dipertimbangkan dengan matang, bukan hanya sekedar seseorang yang memahami teknologi informasi saja, namun juga harus seseorang yang memahami proses bisnis secara mendalam dan dapat menyampaikan kemampuan yang dimilikinya secara baik dan mudah dimengerti.

“...masalahnya disini karyawannya tidak ada yang mengerti semua, meskipun dari karyawan yang sudah lama disini tapi kalau ditanya software itu ya sama tidak ngertinya, jadi mau nunjuk siapapun disini tetep semuanya gabisa, jadinya kan kita bingung mau tanya kemana kalau pas ada kesusahan atau misal kita salah klik, terus takut ga ada yang benerin, nanti kalau malah salah semua gimana. Lagian orang yang dari software nya juga ga selalu bisa dihubungi, kadang balasnya lama padahal kita butuh solusi cepat....”

Belum adanya SDM mumpuni yang dapat dijadikan sebagai kepala proyek dalam pengimplementasian ini menjadi penambah gagalnya ERP yang diterapkan pada Swalayan yang menjadi objek penelitian. Seluruh SDM masih merasa kesulitan dalam menggunakan ERP dan belum ada satupun yang mampu memahami secara keseluruhan ERP untuk dapat

dijadikan tempat bertanya apabila terdapat kekeliruan. Hal tersebut semakin menurunkan motivasi SDM yang ada dalam menggunakan ERP yang tersedia. Ketidakhadiran atau lambatnya respon dari pihak ERP membuat SDM yang ada pada Swalayan tersebut mengalami kesulitan dan merasa ERP menjadi penghambat pekerjaan mereka. Beberapa pekerjaan yang harus diselesaikan secara cepat malah menjadi lama karena bingung dengan apa yang harus dilakukan.

Faktor terakhir dari CSF implementasi ERP yakni *change management*. *Change management* menjadi faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi ERP (Kiran & Reddy, 2019). Organisasi atau bisnis harus dapat bersifat terbuka terhadap perubahan karena ERP merupakan teknologi yang cepat berubah dan akan semakin kompleks di masa depan. Perubahan akibat hadirnya ERP harus benar-benar dipersiapkan agar tidak terjadi kekacauan, perubahan-perubahan tersebut mencakup perubahan budaya organisasi, orang atau sumber daya manusia serta struktur organisasi. Tanpa kemauan akan perubahan dari manajemen maka keberhasilan implementasi ERP akan sulit diwujudkan, karena yang melaksanakan ERP adalah jajaran manajemen sendiri, baik dari *top management* hingga *bottom*.

“....ya sampai saat ini kita masih sulit kalau mau berubah, dari yang awalnya manual pakai aplikasi kasir aja, terus ke software ERP itu jadi merasa beban aja, hehe, karena kita anggep sulit, terus membingungkan, makanya kita belum mau pakai ERP dulu...”

Salah satu faktor yang menyumbang keberhasilan pada proses implementasi ERP pada UMKM adalah keterbukaan pengguna menerima perubahan (Sami'un et al, 2023) yang mana hal tersebut belum tampak pada karyawan Swalayan yang menjadi objek penelitian. Secara tersirat pula, para karyawan pada objek penelitian Swalayan ini belum memiliki keterbukaan terhadap teknologi yang ada. Dukungan top manajemen pun belum mampu untuk merubah pemikiran mereka untuk mau belajar terhadap teknologi yang saat ini terus berkembang. Padahal karyawan merupakan *user* utama dalam implementasi ERP pada suatu bisnis.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berhasil atau tidaknya suatu implementasi ERP dapat bergantung pada *critical success factors* (CSF), yang diantaranya adalah dukungan top manajemen, manajemen proyek, tim proyek yang seimbang, dan manajemen perubahan. Pada studi kasus Swalayan tempat objek penelitian, dapat dilihat bahwa dukungan top manajemen tidak serta merta membuat implementasi ERP menjadi berhasil dalam sebuah entitas dalam hal ini adalah Swalayan. Adapun beberapa faktor penyebab gagalnya implementasi ERP pada objek penelitian ini yang pertama yakni sumber daya manusia yang kurang kompeten. Karyawan belum siap secara keterampilan dan mental dalam mengoperasikan sistem ERP. Pelatihan yang telah diberikan tidak cukup untuk mengatasi kesenjangan pengetahuan yang signifikan, sehingga mereka lebih memilih sistem manual yang sudah familiar.

Kurangnya komitmen, belum adanya kemauan yang kuat, serta lemahnya manajemen proyek yang tersirat dari pernyataan salah satu sumber daya manusia di Swalayan tersebut juga menjadi beberapa penyebab kegagalan dari implementasi ERP. Sumber daya manusia yang ada pada Swalayan tersebut sebaiknya selalu diberi motivasi, arahan serta bimbingan agar mau dan mampu menerima teknologi yang semakin berkembang. Karena bagaimanapun juga, para karyawanlah yang memegang peranan krusial dalam perubahan suatu proses bisnis, mereka berperan untuk menjalankan teknologi tersebut. Implementasi ERP membutuhkan sinergi antara sumber daya manusia yang menjalankan serta teknologi yang akan dijalankan. Penelitian ini terbatas hanya pada satu UMKM yaitu salah satu swalayan di Kota Malang, penelitian selanjutnya dapat meneliti beberapa UMKM yang tersebar di Kota Malang dengan jenis perusahaan yang berbeda beda.

6. UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada pihak UMKM Swalayan yang telah mengizinkan kami untuk melakukan penelitian dan juga terima kasih kepada rekan-rekan satu tim yang telah membantu proses penelitian ini menjadi lancar dan dapat

diselesaikan. Terima kasih juga kepada Poloteknik Negeri Malang yang selalu mendukung terlaksananya kegiatan penelitian ini.

7. DAFTAR PUSTAKA

Andriasari, V., Prasetyo, W., & Rahmawati, D. (2023). Analisis faktor-faktor penentu keberhasilan dalam implementasi paket sistem Enterprise Resource Planning (ERP) untuk mencapai keunggulan bersaing perusahaan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 12704–12710.

Dahur, A. J., Sedyono, E., & Widodo, A. P. (2023). Analisis faktor-faktor kesuksesan penerapan Enterprise Resource Planning terhadap kinerja organisasi. *INTEGER: Journal of Information Technology*, 8(1), 22–33.

Susanti, S., Susanti, N., Nadhira, A., Chairunnisah, C., Simarmata, O. D., Sumitro, R. A., & Santi, S. (2022). Penerapan sistem ERP pada perusahaan manufaktur di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(2), 297–303.

Azaro, K., Ekasari, K., & Indrawan, A. (2021). The analysis of business process management notation (purchase order) in small medium enterprise: A case study. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(3), 96–100.

Sinaga, M. H., Martina, S., & Purba, D. (2024). Pengaruh modal kerja, jam kerja dan tingkat pendidikan terhadap pendapatan UMKM di Kabupaten Simalungun. *Jurnal Ilmiah Accusi*, 6(1), 151–160.

Silalahi, I. P., Siagian, D., & Junaidi, J. (2022). Pengaruh enterprise resource planning (ERP) terhadap kinerja perusahaan usaha kecil menengah. *Syntax Admiration: Jurnal Ilmiah Sosial dan Teknik*, 3(6), 768-775.

Putra, D. G., Rahayu, R., & Putri, A. (2021). The influence of enterprise resource

planning (ERP) implementation sistem on company performance mediated by organizational capabilities. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, 22(2).

Sugiyono. (2018). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (hlm. 224). Alfabeta.

Fahrezi, M. N. P., & Dewayanto, T. (2024). Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Implementasi Sistem Enterprise Resource Planning Dan Supply Chain Management - A Sitematic Literature Review. *Diponegoro Journal of Accounting*, 13(1).

Sangsoko, R. (2023). Pengaruh modul sistem informasi akuntansi pada enterprise resource planning terhadap profitabilitas (studi kasus pada PT Prisma Harapan tahun 2021). *Journal on Education*, 5(3), 5742–5753.

Barth, C., dan Koch, S. (2019). Critical success factors in ERP upgrade projects. *Industrial Management and Data Systems*, 658-675.

Jiwasiddi, A., & Mondong, B. (2018). Analysing ERP implementation *critical success factors* for SME: A study of SAP One implementation in Jakarta. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 26(T), 139–146.

Sai Kiran, T., & Asi, V. R. (2019). *Critical success factors* of ERP implementation in SMEs. *Journal of Project management*, 4(4).

Sami'un, D. C., Sedyono, E., & Widodo, A. P. (2023). Sitematic literature review analisis penerapan ERP pada UKM. *Media Mahardhika*, 22(1), 75–87.

Apriyadhi, F., & Sensuse, D. I. (2023). Analisis *critical success factors* (CSF) dari implementasi Enterprise Resource Planning (ERP): Studi kasus PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero). *KILAT*, 12(1), 79–91.

- Hastuti, I. (2012). Sistem informasi akuntansi sebagai alat komunikasi perusahaan dengan pihak pemakai. *Duta.com*, 3(1), 23-30.
- Gymnastiar, M. R., Ilyas, M., Gunawan, R., & Pasaribu, D. R. (2025). Analisis faktor-faktor kegagalan implementasi ERP dari perusahaan multinasional. *Jurnal Studi Multidisipliner*, 9(6), 330–335
- Azaro, K., Mustofa, A., Setyawan, B., Yusna, & Mahbubah, I. (2025). Studi literatur: Tantangan dan solusi implementasi sistem akuntansi pada UMKM. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(3), 4323–4329.
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2015). *Sistem informasi akuntansi* (Edisi ke-13). Jakarta: Salemba Empat.
- Meijer, R. K., & Gunawan, H. (2017). Pengaruh penerapan *Enterprise Resource Planning* terhadap kinerja perusahaan manufaktur dengan *firm size* sebagai variabel moderasi. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 1(2), 195–207.