

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KEGAGALAN IMPLEMENTASI ERP DARI PERUSAHAAN MULTINASIONAL

Muhammad Ricardo Gymnastiar¹, Muhammad Ilyas², Rio Gunawan³, Deswangga Rashadnadi Pasaribu⁴

muhammadricardo23@gmail.com¹, gm.ilyas99@gmail.com², gunawanrio870@gmail.com³,
deswanggarashadnadi29@gmail.com⁴

Universitas Gunadarma

ABSTRAK

Enterprise Resource Planning (ERP) merupakan sistem informasi terintegrasi yang dirancang untuk mengelola seluruh proses bisnis dalam suatu organisasi, termasuk operasional, produksi, hingga distribusi. Di era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, ERP menjadi kebutuhan penting bagi perusahaan, khususnya perusahaan multinasional, guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Namun, implementasi ERP tidak selalu berjalan mulus. Banyak perusahaan, terutama di negara berkembang seperti Indonesia, menghadapi berbagai tantangan yang menyebabkan kegagalan dalam penerapan ERP, mulai dari kurangnya kesiapan organisasi, keterbatasan sumber daya manusia, hingga kesalahan dalam pemilihan sistem dan pendekatan implementasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor utama yang menyebabkan kegagalan implementasi ERP di perusahaan multinasional. Dengan mengkaji berbagai studi terdahulu, ditemukan bahwa kegagalan dapat disebabkan oleh kurangnya dukungan manajemen, budaya organisasi yang tidak selaras, proses bisnis yang tidak terdokumentasi dengan baik, pelatihan yang tidak memadai, serta perencanaan biaya yang tidak realistis. Diharapkan hasil analisis ini dapat memberikan wawasan bagi perusahaan yang akan atau sedang mengimplementasikan ERP agar lebih siap dalam menghadapi tantangan serta mengurangi risiko kegagalan.

Kata Kunci: Erp, Kegagalan, Implementasi.

ABSTRACT

Enterprise Resource Planning (ERP) is an integrated information system designed to manage all business processes within an organization, including operations, production, and distribution. In the era of globalization and increasingly fierce business competition, ERP has become a critical need for companies—especially multinational enterprises—to enhance operational efficiency and effectiveness. However, ERP implementation does not always proceed smoothly. Many companies, particularly in developing countries such as Indonesia, face various challenges that lead to implementation failures. These challenges range from a lack of organizational readiness and limited human resources to poor system selection and inappropriate implementation approaches. This study aims to analyze the key factors contributing to ERP implementation failures in multinational companies. By reviewing previous studies, it is found that failures are often caused by insufficient management support, misaligned organizational culture, poorly documented business processes, inadequate training, and unrealistic cost planning. The results of this analysis are expected to provide insights for companies planning or currently implementing ERP, enabling them to be better prepared for potential challenges and to reduce the risk of failure.

Keywords: Erp, Failure, Implementation.

PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan digitalisasi sekarang perusahaan dituntut untuk bisa menyatukan proses bisnisnya seperti produksi, logistik, dan sumber daya manusia dalam satu platform yang terintegrasi. Penggunaan sistem ERP telah banyak digunakan oleh

perusahaan multinasional untuk mengelola lajur sumber daya secara efisien dan terintegrasi. Sistem ERP juga dirancang agar meningkatkan daya saing perusahaan tersebut di lingkup global. Sistem ERP merupakan salah satu investasi teknologi utama dalam perusahaan multinasional karena dapat menyediakan data secara akurat, menyederhanakan alur kerja, dan mengurangi duplikasi data.

Walaupun ERP merupakan faktor penting dalam membuat perusahaan multinasional dapat bersaing dalam pasar global, Kenyataannya beberapa perusahaan multinasional gagal dalam mengimplementasi proyek ERP ke bisnisnya. Beberapa perusahaan bahkan sampai mengalami kerugian finansial. Penelitian ini berfokus pada eksplorasi faktor-faktor utama yang menyebabkan kegagalan implementasi ERP di perusahaan multinasional, dengan tujuan memberikan masukan dalam penyusunan strategi yang lebih adaptif dan responsif terhadap tantangan implementasi.

Penerapan sistem ERP membutuhkan integrasi berbagai modul yang disesuaikan dengan kebutuhan bisnis perusahaan. karena itu, strategi implementasi ERP dapat berbeda-beda antar perusahaan tergantung kompleksitas dan tujuan yang ingin dicapai. meski ERP dirancang untuk memberikan beberapa manfaat, seperti efisiensi operasional dan penghematan biaya, kenyataannya tidak semua perusahaan langsung merasakan dampak positif setelah implementasi. banyak organisasi yang tergesa-gesa dalam menerapkan ERP namun hasilnya justru jauh dari harapan. alih-alih memperoleh keuntungan, mereka mengalami kerugian karena investasi besar pada sistem ini tidak mampu memberikan hasil yang signifikan. bahkan, berdasarkan data tujuh puluh persen proyek gagal mencapai keberhasilan dalam jangka waktu tiga tahun setelah implementasi.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami secara lebih mendalam faktor-faktor kunci keberhasilan (Critical Success Factors/CSFs) dalam implementasi sistem Enterprise Resource Planning (ERP), khususnya melalui analisis kasus di industri penerbangan yang menunjukkan bagaimana kegagalan proyek dapat dibalik menjadi keberhasilan melalui perubahan sikap dan peran para pemangku kepentingan. Studi ini juga menekankan bahwa penerapan ERP bukan hanya tantangan teknis, tetapi juga tantangan sosial-organisasional yang membutuhkan pendekatan menyeluruh dari sisi strategis, taktis, dan operasional.

METODE PENELITIAN

Studi ini mengadopsi pendekatan kualitatif, memanfaatkan desain tinjauan literatur sistematis. Pilihan metodologi ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengidentifikasi dan mensintesis temuan-temuan terkait faktor kegagalan ERP yang telah didokumentasikan dalam publikasi ilmiah, sehingga tidak memerlukan pengumpulan data primer langsung.

Data yang digunakan dalam penelitian ini sepenuhnya berasal dari sumber sekunder, yakni artikel-artikel jurnal ilmiah yang relevan yang membahas implementasi dan kegagalan ERP pada konteks perusahaan multinasional. Proses pengumpulan data melibatkan serangkaian langkah sistematis. Awalnya, kata kunci pencarian yang spesifik diidentifikasi, mencakup frasa seperti "ERP implementation failure", "ERP failure factors", "multinational company ERP", "ERP critical success factors (CSF) failure", dan "case study ERP failure". Pencarian literatur kemudian dilakukan di basis data ilmiah terkemuka termasuk Google Scholar, Research Gate, Web of Science, ScienceDirect, IEEE Xplore, ACM Digital Library, dan. Artikel-artikel yang ditemukan disaring secara cermat berdasarkan kriteria inklusi: (1) harus merupakan jurnal ilmiah peer-reviewed yang ditulis dalam bahasa Inggris; (2) harus secara eksplisit mengulas implementasi ERP di perusahaan multinasional; (3) harus mengidentifikasi atau menganalisis faktor-faktor penyebab kegagalan implementasi ERP; dan (4) harus berupa studi kasus atau tinjauan

literatur yang fokus pada perusahaan tertentu. Artikel yang tidak memenuhi kriteria tersebut, seperti materi non-jurnal atau yang tidak secara spesifik membahas kegagalan ERP di perusahaan multinasional, akan dikecualikan. Seluruh tahapan seleksi artikel didokumentasikan untuk menjamin transparansi dan memfasilitasi replikasi.

Analisis data dilakukan secara kualitatif, menggunakan metode analisis konten dan tematik terhadap informasi yang diekstraksi dari jurnal-jurnal terpilih. Dari setiap artikel yang relevan, data penting mengenai kasus implementasi ERP, lingkungan perusahaan multinasional, serta faktor-faktor yang diidentifikasi sebagai pemicu kegagalan dikumpulkan secara sistematis. Data yang terekstraksi selanjutnya menjalani proses koding awal (initial coding) untuk mengidentifikasi konsep atau ekspresi yang sering muncul berkaitan dengan faktor kegagalan. Kode-kode awal ini kemudian dikategorikan dan dikelompokkan ke dalam tema-tema yang lebih luas berdasarkan kesamaan maknanya, contohnya, isu "kurangnya dukungan manajemen" atau "ketidaksesuaian budaya organisasi". Melalui pengelompokan ini, peneliti dapat mengidentifikasi tema-tema utama atau faktor-faktor kegagalan yang paling dominan dan konsisten ditemukan di berbagai studi kasus perusahaan multinasional. Akhirnya, hasil kategorisasi dan identifikasi tema ini diinterpretasikan untuk menyajikan analisis komprehensif mengenai faktor-faktor kegagalan implementasi ERP di perusahaan multinasional, serta dampaknya.

Perlu dicatat bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya mengandalkan data sekunder dari jurnal ilmiah yang sudah dipublikasikan. Dengan demikian, faktor-faktor kegagalan yang teridentifikasi sangat dipengaruhi oleh ruang lingkup, kedalaman, dan fokus diskusi dalam masing-masing jurnal yang dianalisis. Temuan penelitian ini sepenuhnya merupakan interpretasi dari data sekunder dan tidak melibatkan pengumpulan data primer langsung dari entitas perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil kajian terhadap sejumlah artikel ilmiah yang dianalisis, ditemukan bahwa kegagalan implementasi sistem ERP di perusahaan multinasional dipicu oleh berbagai faktor yang saling berkaitan dan tidak berdiri sendiri. Faktor-faktor tersebut mencakup persoalan teknis, organisasi, sumber daya manusia, hingga strategi manajemen yang tidak efektif. Implementasi ERP merupakan proyek berskala besar yang tidak hanya melibatkan pergantian sistem teknologi, tetapi juga menyentuh aspek perubahan budaya kerja dan proses bisnis yang menyeluruh. Oleh karena itu, kegagalan yang terjadi bukan semata karena kendala teknis, melainkan juga karena kurangnya kesiapan perusahaan dalam menghadapi perubahan tersebut secara menyeluruh.

Memahami kompleksitas ini menjadi krusial dalam upaya meminimalisir resiko dan perencanaan implementasi ERP di masa mendatang. Setiap kegagalan yang tercatat dalam literatur menawarkan pelajaran berharga mengenai tantangan nyata yang dihadapi organisasi. Analisis mendalam terhadap beragam kasus kegagalan ini akan membantu mengidentifikasi pola umum dan anomali, sehingga dapat merumuskan rekomendasi yang lebih efektif bagi perusahaan multinasional yang akan mengimplementasi ERP ke sistemnya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor utama yang menjadi penyebab kegagalan dalam penerapan ERP, serta mengelompokkan faktor-faktor tersebut ke dalam kategori tertentu agar dapat memberikan pemahaman yang lebih sistematis dan mendalam. Sebagai bagian dari pembahasan, disajikan sebuah tabel yang merangkum sejumlah perusahaan multinasional yang mengalami kegagalan implementasi ERP, beserta faktor-faktor penyebabnya. Penyajian tabel ini bertujuan untuk memberikan gambaran

nyata dan konkret mengenai bagaimana dan mengapa kegagalan tersebut dapat terjadi, serta untuk mendukung analisis yang dilakukan dalam bagian pembahasan ini.

Tabel 1. Nama Perusahaan dan Faktor Kegagalannya

No	Nama Perusahaan	Industri	Faktor Kegagalan
1	Revlon	Kosmetik	<ul style="list-style-type: none"> ● Kurangnya Perencanaan Manajemen Risiko yang Efektif ● Kurangnya Karyawan yang Berpengetahuan dan Terlatih ● Kondisi Keuangan yang Buruk Saat Merger
2	Nike, Inc.	Olahraga	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementasi yang Terburu-buru ● Kurangnya Pelatihan Karyawan ● Masalah Teknis dan <i>Bug</i> ● Pengujian Sistem yang Tidak Memadai
3	Hershey Foods Corporation	Makanan dan Minuman	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementasi Selama Musim Puncak Penjualan ● Kurangnya Pengujian yang Memadai ● Kurangnya Keterlibatan Orang Kompeten di Bidang IT ● Pelatihan Karyawan yang Tidak Memadai ● Infrastruktur yang Tidak Memadai

Berdasarkan Tabel 1 dapat diidentifikasi bahwa implementasi ERP di perusahaan multinasional tidak serta-merta menghasilkan keberhasilan. Terdapat berbagai tantangan kompleks yang harus dihadapi dalam prosesnya, baik dari sisi teknis, sumber daya manusia, maupun strategi organisasi. Kasus-kasus seperti Revlon, Nike, dan Hershey menunjukkan bahwa tanpa persiapan yang matang, sistem ERP justru dapat menimbulkan gangguan operasional, kerugian finansial, dan kegagalan fungsional saat pengimplementasiannya. Hal ini menandakan bahwa keberhasilan implementasi ERP tidak hanya bergantung pada sistem atau vendor yang digunakan, melainkan juga pada kesiapan perusahaan dalam mendukung perubahan besar yang ditimbulkan oleh sistem ERP.

Selain itu, setiap perusahaan memiliki karakteristik dan tantangan yang berbeda dalam mengadopsi ERP, tergantung pada kondisi industri, waktu implementasi, serta tingkat keterlibatan pihak internal. Faktor-faktor seperti pelatihan karyawan, infrastruktur

teknologi, perencanaan risiko, serta komitmen manajemen memiliki pengaruh besar dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan proyek ERP. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi mendalam sebelum memulai proses implementasi, serta memastikan bahwa seluruh elemen organisasi siap menghadapi perubahan yang akan terjadi. Analisis ini menjadi dasar untuk menarik kesimpulan dan memberikan informasi tentang faktor yang harus dihindari dalam pengimplementasian ERP.

KESIMPULAN

Berdasarkan Studi Kasus analisis diatas mengungkapkan bahwa kegagalan pengimplementasian sistem ERP di perusahaan multinasional bukanlah peristiwa tunggal yang disebabkan oleh satu faktor saja, melainkan hasil dari interaksi kompleks berbagai kendala pada saat pengimplementasiannya. Meskipun setiap perusahaan menghadapi masalah yang unik dan beda dengan perusahaan lain, analisis komparatif menunjukkan adanya pola faktor-faktor kegagalan yang berulang dan saling berkaitan

Beberapa faktor seperti kurangnya pelatihan karyawan yang memadai dan kurangnya pengujian sistem muncul secara konsisten di beberapa kasus perusahaan di Tabel 1 (Nike Inc, Hershey Foods Corporation), menunjukkan bahwa aspek kesiapan sumber daya manusia yang teruji dalam pengimplementasian ERP dan validasi sistem yang cermat merupakan titik kritis dalam proyek ERP. Kegagalan dalam memastikan orang yang mengatur pengimplementasian ERP dan sistem berfungsi secara stabil dapat secara langsung menghambat dan merugikan perusahaan tersebut.

Selain itu, studi kasus ini juga menyoroti tentang pentingnya perencanaan yang komprehensif dan manajemen resiko yang efektif. Kasus Revlon memperlihatkan hasil bahwa kondisi eksternal seperti merger dan perencanaan manajemen resiko yang tidak optimal dapat membuat kegagalan implementasi ERP. Sementara di sisi lain, Hershey Food Corporation menghadapi masalah terkait waktu yang tidak tepat saat proses implementasi dan kurangnya keterlibatan tenaga kerja IT yang kompeten.

Pada intinya, kegagalan implementasi ERP di perusahaan multinasional tidak hanya terbatas pada isu teknis semata, melainkan juga melibatkan aspek yang lain seperti organisasi, sumber daya manusia, dan perencanaan. Kesimpulan ini menekankan bahwa implementasi ERP sangat bergantung pada pendekatan holistik yang tidak hanya mencakup aspek teknis, tetapi juga persiapan organisasi yang matang, investasi pada pengembangan karyawan, serta kepemimpinan yang kuat dalam meminimalisir resiko dan memastikan bahwa pengimplementasian sistem ERP dapat berjalan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Barker, Traci, and Mark N. Frolick. "ERP implementation failure: A case study." *Information systems management* 20.4 (2003): 43-49.
- Widiyanti, Shandra. "Kesuksesan dan kegagalan implementasi enterprise resource planning (erp) pada perusahaan dan contoh studi kasus." Bogor: Institut Pertanian Bogor (2013).
- Alsayat, Mohannad & Alenezi, Mamdouh. (2018). ERP Implementation Failures in Saudi Arabia: Key Findings. *International Business Management*. 12. 10.3923/ibm.2018.10.22.
- Eli Hustad & Olsen .H Dag. (2014, 14 Oktober). ERP Implementation in an SME: A Failure Case.
- Ram, J., & Corkindale, D. (2014). How "critical" are the critical success factors (CSFs)? Examining the role of CSFs for ERP. *Business process management journal*, 20(1), 151-174.
- Zain Yasir Muhammad.(2008, 1 juni). MINIMIZING THE PROBLEMS OF ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP) IMPLEMENTATION FOR SMALL TO MEDIUM CIGARETTE COMPANY THROUGH FRAMEWORK FOR APPLICATIONS OF SYSTEMS THINKING (FAST). *Media Informatika*, 6(1), 57-69.

- Akkermans, H., dan Helden K. Van. 2002. "Vicious and Virtuous Cycles in ERP Implementation: A Case Study of Interrelations between Critical Success Factors. *European Journal of Information Systems*.
- Valentina, C., Kelly, K., Hendri, H., Tasya, A., Vangoh, I., Viona, V., ... & Zai, I. (2022). ANALISIS PENGARUH ROA DAN ROE TERHADAP RETURN SAHAM SERTA KEGAGALAN IMPLEMENTASI SISTEM ERP HERSHEY'S CORPORATION. *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 9(7), 2629-2638.
- Bingi, P., Sharma, M. K., dan Godla, J. K. 1999. "Critical Issues Affecting an ERP Implementation," *Information Systems Management*
- Gergaya, Vidyaranya B., dan Brady, Cydnee. 2005. "Success and Failure Factors of Adopting SAP in ERP System Implementation," *Business Process Management Journal*. Vol. 11 No. 5.
- Helmi, W. (2024). Revlon's ERP Implementation Failure.
- Holland, C. P., dan Light, B. 1999. "A Critical Success Factors Model for ERP Implementation," *IEEE Software*.
- Hsiao, Yuan-Du., Yang, Ching-Chow., Lin, Wen-Tsann., Lee, Wei-Cheng. 2007. "A study on Key Failure Factors for Introducing Enterprise Resource Planning," *Human Systems Management*.
- Arora, R., & Aggarwal, G. (2012). *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH AND REVIEW*.