STRATEGI PERENCANAAN PENGEMBANGAN SISTEM SAP PADA HUMAN CAPITAL AND LEGAL DI INSTITUSI PENDIDIKAN XYZ

Evy Ekawati

Information Systems Department, School of Information Systems, Binus University Jl. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480 eekawati@binus.edu

ABSTRACT

The increasing complexity of processes and operational functions cause arises the need for an integrated information system across all functional areas to reach the highest point of effectiveness and efficiency, and relying on the information in making decisions, ie ERP (Enterprise Resource Planning). The objective of writing this journal is to analyze and determine a SAP system development strategy planning at Human Capital and Legal of Education Institution XYZ. In collecting data, the author collected the datas by making an interview with the sources, data observation, and SAP system exploration. Current architecture datas that were collected and anylized to design the planning strategy in developing system architecture. The conclusion of this journal writing is that planning with some methodologies could maximize the using of IS or IT in an organization and can achieve its goals.

Keyword: strategy, plan, ERP, SAP, HCM, education

ABSTRAK

Meningkatnya kompleksitas proses dan fungsi operasional menyebabkan muncul kebutuhan atas sistem informasi terintegrasi pada seluruh area fungsional untuk mencapai titik efektifitas dan efisiensi tertinggi, dan mengandalkan informasi dalam mengambil keputusan, yaitu ERP (Enterprise Resources Planning). Tujuan penulisan jurnal ini adalah untuk menganalisis dan menentukan suatu strategi perencanaan dalam Pengembangan Sistem SAP pada Human Capital and Legal di Insitusi Pendidikan XYZ. Dalam proses pengumpulan data, penulis memperoleh data dari hasil wawancara dengan pihak bersangkutan, hasil observasi, dan melalui eksplorasi sistem SAP. Data arsitektur saat ini yang diperoleh dianalisis untuk dapat membentuk strategi perencanaan dalam mengembangkan arsitektur sistem. Kesimpulan yang dapat ditarik dalam penulisan jurnal ini adalah dengan adanya perencanaan dengan melakukan berbagai metodologi dapat memaksimalkan penggunaan SI/TI dalam suatu organisasi dan dapat mencapai tujuan organisasi.

Kata kunci: strategi, rencana, ERP, SAP, manajemen sumber daya manusia, pendidikan

PENDAHULUAN

Informasi merupakan sumber daya vital yang sangat dibutuhkan organisasi. Seiring meningkatnya kompleksitas proses dan fungsi operasional menyebabkan muncul kebutuhan atas sistem informasi terintegrasi pada seluruh area fungsional untuk mencapai titik efektifitas dan efisiensi tertinggi, dan mengandalkan informasi dalam mengambil keputusan, yaitu *ERP* (*Enterprise Resources Planning*). SAP merupakan perusahaan yang berkantor pusat di Jerman yang membuat sistem ERP terbesar di dunia. Salah satu produknya, yaitu SAP terkenal dengan *best practice* dan saat ini dijadikan acuan hampir pada semua jenis bisnis di dunia. Institusi Pendidikan XYZ adalah salah satu institusi yang menerapkan produk SAP. Institusi Pendidikan XYZ adalah organisasi dibawah naungan suatu yayasan yang bergerak di bidang akademik dan telah berdiri sejak Oktober 1974. Dengan dasar yang kuat, lembaga ini terus berkembang.

Institusi Pendidikan XYZ memiliki beberapa unit bisnis, termasuk di dalamnya adalah *Human Capital and Legal* (HCL). Institusi Pendidikan XYZ hingga saat ini memiliki karyawan tidak kurang dari 3.000 orang. Institusi Pendidikan XYZ telah menggunakan produk SAP ECC 6.0 sebagai sistem informasi yang diandalkan untuk mendukung aktivitas bisnis, khususnya di Direktorat HCL sejak 1 April 2009 pada modul *human capital management* (HCM). Namun, belum semua submodul diimplementasikan. Beberapa submodul yang telah diimplementasikan oleh HCL, antara lain, *organizational managemenet, recruitment and hiring, personnel administration, time management, payroll*, dan *personel development*.

Pihak manajemen Institusi Pendidikan XYZ, khususnya di Direktorat HCL memutuskan untuk mengimplementasikan submodul lainnya pada modul HCM, serta ESS (*Employee Self Service*) / MSS (*Manager Self Service*). Penerapan sistem submodul lainnya dan ESS / MSS pada HCL didasarkan pada masalah yang ditemukan pada proses bisnis berjalan, yaitu belum terintegrasinya sistem submodul lain dan ESS / MSS yang digunakan saat ini dengan sistem SAP dimana akan digunakan sebagai sistem informasi dalam memproses seluruh data. Selain itu, belum tersedianya aplikasi yang terintegrasi dengan sistem SAP untuk melakukan penghitungan dan manajemen kompensasi, perencanaan biaya per karyawan, manajemen perjalanan dinas, dan manajemen untuk pelatihan, serta meningkatkan keterlibatan karyawan dan manajemen secara langsung dalam memanajemen data pribadi, maupun data karyawan di bawah koordinasi suatu manajemen.

Sebagai hasil proses perencanaan strategi implementasi sistem submodul lain yang akan diterapkan pada modul HCM, serta ESS / MSS tersebut, maka penulis menyusun jurnal ini. Jurnal ini memaparkan proses implementasi yang dimulai dengan analisis sistem yang berjalan, perencanaan, dan perencanaan penyelesaian implementasi yang dapat digunakan sebagai landasan dasar dalam melanjutkan proses implementasi pengembangan sistem SAP hingga tahap *go live*.

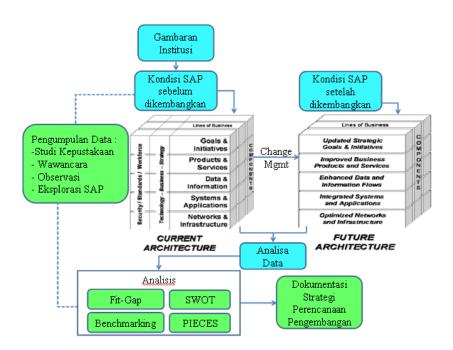
METODE PENELITIAN

Dalam penelitian yang dilakukan Lee, dkk (2009), implementasi sistem dapat mengubah proses bisnis suatu perusahaan. Lebih khusus, ditemukan bahwa penerapan sistem melibatkan lebih dari sekedar aspek teknis. Fase penting adalah analisis dimana aspek manajemen implementasi sistem dipertimbangkan. Melalui pendekatan studi kasus deskriptif, model strategi informasi perusahaan telah menghubungkan visi strategis untuk operasi. Disarankan untuk memanfaatkan TI yang inovatif untuk menciptakan nilai.

Langkah awal dalam membuat dokumentasi strategi perencanaan pengembangan sistem SAP adalah melakukan analisis institusi mengenai gambaran umum institusi, termasuk di dalamnya visi dan misi, serta struktur organisasi dari institusi. Selanjutnya, akan dilakukan analisis terhadap proses bisnis human capital yang berjalan dalam institusi saat ini berdasarkan aspek System (S), Business (B), dan Technology (T) yang terdapat di Direktorat HCL Institusi Pendidikan XYZ berdasarkan fungsi-fungsi bisnis yang ada dalam pengembangan sistem SAP agar terjadi perubahan secara transparan.

Kemudian melakukan analisis terhadap data yang telah diperoleh. Beberapa metode analisis yang dilakukan, yaitu analisis *fit-gap* untuk menganalisis kesesuaian dan kesenjangan antara sistem SAP dengan proses bisnis yang berjalan. Analisis SWOT (*Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, *Threat*) untuk melakukan analisis mengenai kekuatan dan kelemahan dari sistem SAP, khususnya modul HCM yang akan dikembangkan, serta mengetahui ancaman dalam mengembangkan sistem SAP. Selain itu, dilakukan analisis PIECES untuk mengetahui kebutuhan non-fungsional dalam melakukan pengembangan sistem SAP dan analisis *benchmarking* untuk mendapatkan praktek terbaik dari perusahaan jasa lain yang dapat diterapkan pada Institusi Pendidikan XYZ.

Langkah selanjutnya adalah membuat strategi perencanaan pengembangan sistem SAP pada modul HCM di Direktorat HCL Institusi Pendidikan XYZ berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan sebelumnya menuju *future architecture* sesuai yang diharapkan perusahaan melalui proses *change management* dengan strategi pendekatan *top-down*.



Gambar 1 Kerangka Pikir

Dalam jurnal ini akan membahas mengenai strategi perencanaan pengembangan sistem SAP di Direktorat HCL Institusi Pendidikan XYZ. Dalam membuat strategi perencanaan pengembangan sistem SAP, maka dilakukan analisis proses bisnis dan sistem yang sedang berjalan saat ini di Direktorat HCL Institusi Pendidikan XYZ. Analisis meliputi proses membentuk dan memperbaharui struktur organisasi, proses perekrutan karyawan, proses administrasi data karyawan dan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan, proses mengelola jam kerja karyawan termasuk cuti dan lembur, proses penggajian karyawan, dan proses pengembangan karyawan melalui kualifikasi yang dimiliki berdasarkan komponen berikut.

Komponen Strategic Level

Di komponen ini akan dijelaskan perencanaan strategis dengan sudut pandang eksekutif. Current architecture akan dijelaskan arah dan sudut pandang eksekutif yang dibuat di dalam rencana strategis yang dimiliki oleh institusi pendidikan XYZ. Dan hasil rencana strategis tersebut akan dituangkan dengan menggunakan metode: (1) Strengths, Weakness, Opportunities, Threats (SWOT) Analysis; analisis SWOT digunakan untuk menganalisa kondisi lingkungan internal dan eksternal dari institusi pendidikan XYZ. (2) Benchmarking; melalui benchmarking dapat dipelajari dan dievaluasi praktek terbaik yang dilaksanakan oleh perusahaan lain untuk dapat diterapkan dengan tepat dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

Komponen Business Level

Setelah menentukan *level strategic* dari institusi pendidikan XYZ, maka perlu memahami arah dan tujuan bisnis dari Direktorat HCL. Untuk memahami kondisi bisnis dari institusi pendidikan XYZ, maka akan dipaparkan proses bisnis yang berjalan saat ini pada Direktorat HCL. Kemudian akan melakukan analisis *fit-gap* untuk mengidentifikasi kebutuhan dari sistem dan mengetahui apakah kebutuhan tersebut sudah sesuai dengan kebutuhan pengguna atau belum sehingga dapat dibuat strategi perancangan untuk *future architecture* yang lebih baik dalam meningkatkan pelayanan. Selain itu, akan dilakukan analisis PIECES yang digunakan untuk mengetahui kebutuhan yang nonfungsional mengenai sistem yang akan dikembangkan.

Komponen Data and Information Level

Pada pemaparan proses bisnis akan dipaparkan juga informasi yang mengalir dari satu bagian ke bagian lainnnya saat ini sehingga dapat dirancang strategi perencanaan untuk *future architecture* dalam meningkatkan aliran informasi yang lebih efisien dan efektif. Setelah memetakan *current architecture*, kemudian akan dirancang *future architecture* dari HCL institusi pendidikan XYZ dengan melakukan *change management* melalui beberapa metode berikut: (1) Melakukan identifikasi kebutuhan Direktorat HCL Institusi Pendidikan XYZ. (2) Melakukan evaluasi *work load* melalui perbandingan antara deskripsi pekerjaan dengan kualifikasi sehingga dapat menyusun jenis pelatihan yang akan diadakan institusi agar dapat mendukung perencanaan implementasi SAP tahap II pada Institusi Pendidikan XYZ. (3) Membuat strategi perencanaan pengembangan sistem SAP pada modul HCM di Direktorat HCL Institusi Pendidikan XYZ.

Selain itu, proses manajemen perubahan dilakukan melalui strategi pendekatan *top-down*. Menurut Ryan (2008), strategi pendekatan *top-down* telah banyak digunakan untuk memperkenalkan dan menerapkan perubahan. Umumnya pada pendekatan *top-down*, eksekutif senior umumnya mengeluarkan ide awal dalam menerapkan perubahan dan perencanaan dasar. Manajemen menengah bertanggung jawab atas koordinasi rinci dan manajemen perubahan internal. Sementara karyawan nonmanajerial berperan dalam melaksanakan perubahan, meskipun umumnya mereka tidak bisa banyak berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

Pendekatan *top-down* dianggap tepat ketika sebuah perubahan itu penting secara strategis dan memerlukan perubahan yang besar dalam struktur dan fungsi organisasi. Hal penting dari perubahan radikal adalah eksekutif senior dalam organisasi mendukung dan mengendalikan perubahan. Keberhasilan dalam menerapkan dan mencapai perubahan yang efektif didasarkan pada kemampuan untuk menciptakan hubungan positif antara karyawan di seluruh organisasi dan untuk mengkomunikasikan tujuan dan proses perubahan kepada para pemangku kepentingan. Dengan memotivasi, memberdayakan, dan mendukung karyawan, baik secara emosional dan intelektual, pemimpin transformasional dapat mengembangkan struktur organisasi.

Pernyataan tersebut didukung oleh Gertrude dan Berge (2006) yang menyatakan bahwa pendekatan *top-down* untuk mengelola perubahan yang mungkin paling sering digambarkan. Pemimpin eksekutif mengartikulasikan ide-ide, membimbing, memperhatikan infrastruktur belajar, dan mengkomunikasikan perubahan ke tingkat lain. Agar organisasi dapat mendukung inisiatif besar yang melibatkan perubahan budaya dan visi, ide-ide tersebut perlu dikomunikasikan ke seluruh organisasi. Oleh karena itu, manajemen senior harus melibatkan pemangku kepentingan dan memastikan bahwa semua *stakeholder* utama terlibat pada tahap awal dalam perumusan konsep dan visi.

Selain itu, departemen pelatihan harus terlibat dalam perumusan pesan perubahan kemudian mengadakan pelatihan tentang perubahan. Pendekatan ini mengkomunikasikan kebutuhan dan keuntungan yang mungkin diperoleh dari perubahan. Perlawanan diidentifikasi sebagai alasan utama ketika perubahan gagal diterapkan. Sehingga dalam mengatasi perlawanan dapat dilakukan dengan memberikan informasi secara lebih jelas. Untuk mengarahkan perubahan, pemimpin eksekutif harus berperan, misalnya sebagai *visioner*, *sponsor*, guru, pelajar, dan agen pemasaran utama untuk belajar.

Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penulisan jurnal ini adalah: (1) Wawancara; penulis akan mengajukan beberapa pertanyaan kepada pihak-pihak yang terlibat dalam proyek implementasi SAP tahap II di Institusi Pendidikan XYZ untuk memperoleh informasi yang diperlukan untuk menganalisis kondisi Direktorat HCL Institusi Pendidikan XYZ saat ini dan dapat mengajukan rekomendasi untuk perencanaan strategis sistem informasi di masa yang akan datang. (2) Observasi; penulis mengamati secara langsung proses dan kegiatan operasional yang terjadi di Direktorat HCL Institusi Pendidikan XYZ dan mencatat hal-hal yang berhubungan dengan pembahasan masalah. (3) Studi Kepustakaan; penulis akan melakukan pengumpulan data dengan mempelajari dan mengumpulkan data-data teoritis berdasarkan buku-buku acuan dan jurnal yang berhubungan dengan pembahasan masalah. (4) Eksplorasi sistem; penulis melakukan eksplorasi atas sistem SAP, khususnya pada modul HCM di Direktorat HCL Institusi Pendidikan XYZ dan mencatat hal-hal yang berhubungan dengan pembahasan masalah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Fit Gap

Tabel 1 Analisis Fit-Gap

No	Requirement	Fit	Comment	Rank	Alternative
1.	Sistem mampu mendukung perekrutan internal.	G	Saat ini, proses perekrutan internal masih dilakukan secara manual.	M	Akan menggunakan aplikasi Manpower Planning yang dapat membuat pelamar internal dapat mengajukan lamaran ke sistem.
2.	Sistem mampu mencatat kehadiran karyawan dalam jam masuk dan jam keluar.	P	Saat ini, institusi menggunakan HRIS yang dapat diakses oleh karyawan untuk mencatat <i>clock-in</i> dan <i>clock-out</i> pada SAP.	Н	Akan digunakan submodul ESS untuk mencatat <i>clock-in</i> dan <i>clock-out</i> pada SAP secara langsung.
3.	Sistem mampu mencatat kehadiran karyawan walau berada di luar institusi.	G	Saat ini, SAP hanya dapat mencatat kehadiran karyawan yang berada di institusi. Namun tidak dapat mencatat kehadiran karyawan apabila karyawan berada di luar institusi, seperti perjalanan dinas.	M	Akan memadukan submodul TEM, TM, dan <i>Travel Management</i> untuk memperhatikan data perjalanan dinas, pelatihan, dan <i>work schedule</i> sehingga dapat menciptakan <i>clock-in</i> dan <i>clock-out</i> .
4.	Sistem dapat mencatat pengajuan cuti dan lembur karyawan.	P	Saat ini, institusi menggunakan HRIS untuk mencatat pengajuan cuti dan lembur karyawan.	Н	Akan digunakan submodul ESS untuk mencatat pengajuan cuti dan lembur secara langsung.

6.	Sistem memungkinkan karyawan dalam memperbaharui data pribadi dan jadwal kerja secara langsung.	P	Saat ini, intitusi menggunakan HRIS yang memungkinkan karyawan mengajukan perubahan data pribadi dan jadwal kerja karyawan.	Н	Akan digunakan submodul ESS untuk memungkinkan pengajuan dan pencatatan perubahan data karyawan secara langsung.
7.	Sistem mampu menghasilkan Slip Gaji bagi karyawan.	P	Saat ini, karyawan perlu melakukan konfirmasi secara manual untuk dapat mengambil Slip Gaji.	M	Akan digunakan submodul ESS dalam menyediakan Slip Gaji untuk setiap karyawan.
8.	Sistem mampu membuat perencanaan kesuksesan.	P	Saat ini, institusi melakukan perencanaan kesuskesan untuk memastikan tersedianya sumber daya manusia yang berkualifikasi untuk setiap posisi secara manual.	Н	Akan digunakan aplikasi Manpower Planning untuk melakukan perencanaan kesuskesan untuk setiap posisi.
9.	Sistem mampu menyimpan dan mengelola program- program pelatihan bagi karyawan.	G	SAP belum dapat menyimpan rencana-rencana pengembangan di dalam sistem SAP.	Н	Akan digunakan submodul TEM sehingga SAP dapat menyimpan rencana pengembangan karyawan.
10.	Sistem mampu menyimpan dan mengelola perencanaan pengembangan karyawan.	G	SAP belum dapat menyimpan IDP (Individual Development Plan). Melalui IDP dan profile match up, institusi dapat merencakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dalam memenuhi requirements dan dalam mengembangkan karyawan.	Н	Akan digunakan submodul TEM sehingga SAP dapat menyimpan IDP.
11.	Sistem mampu mendukung pelatihan, baik internal, eksternal, ataupun induksi.	P	Saat ini, institusi melakukan pelaksanaan pelatihan, meliputi pemberitahuan ke para karyawan, pendaftaran, menentukan peserta, menentukan pembicara, evaluasi training, dan <i>follow up</i> pelatihan yang dilaksanakan secara manual.	Н	Akan digunakan submodul TEM sehingga SAP dapat mendukung pelaksanaan pelatihan.
12.	Sistem mampu melibatkan manajer secara langsung dalam mengolah dan memantau data karyawan di bawah koordinasinya, dan melakukan <i>approval</i> terhadap beberapa proses pengajuan.	P	Saat ini, institusi menggunakan HRIS yang dapat diakses oleh manajer untuk mengolah dan memantau beberapa data karyawan di bawah koordinasinya, dan untuk melakukan approval terhadap beberapa proses pengajuan, seperti pengajuan lembur dan cuti.	Н	Akan digunakan submodul MSS untuk mengelola beberapa data karyawan di bawah koordinasi seorang manajer, dan untuk dapat melakukan <i>approval</i> terhadap beberapa proses pengajuan.
13.	Sistem mampu melakukan perencanaan, <i>budgeting</i> , dan pelaksanaan penyesuaian kompensasi, serta menyediakan laporan.	G	Saat ini, SAP belum dapat mendukung dalam melakukan penyesuaian kompensasi.	Н	Akan digunakan submodul Compensastion Management sehingga SAP dapat mendukung penyesuaian kompensasi.
14.	Sistem mampu menggambarkan, membuat, dan mengelola skenario biaya.	G	Saat ini, SAP belum dapat menggambarkan, menganalisis, mencatat, dan merubah skenario biaya yang berisi sekumpulan perhitungan biaya personil pada periode tertentu.	Н	Akan digunakan submodul PCP sehingga SAP dapat membuat skenario biaya.
15.	Sistem mampu mendukung perencanaan dan pembuatan biaya personil, serta pencatatan biaya aktual.	G	Saat ini, SAP belum dapat mendukung dalam perencanaan biaya personil di masa yang akan datang.	Н	Akan digunakan submodul PCP sehingga SAP dapat mendukung dalam perencanaan dan pencatatan biaya personil.
16.	Sistem mampu mendukung karyawan dalam mengajukan permintaan perjalanan dinas dan pencatatan perjalanan dinas.	P	Saat ini, karyawan mengajukan permintaan dan pencatatan perjalanan dinas sesuai ketentuan institusi secara manual ke <i>supervisor</i> dan Departemen HCL.	Н	Akan digunakan submodul <i>Travel Management</i> dan ESS sehingga karyawan mengajukan permintaan dalam sistem.
17.	Sistem mampu menentukan cara pembayaran dan melakukan pembayaran perjalanan dinas.	P	Saat ini, Bagian Keuangan akan melakukan pembayaran perjalanan dinas secara manual.	Н	Akan digunakan submodul <i>Travel Management</i> sehingga dapat menentukan dan melakukan pembayaran perjalanan dinas.

Analisis SWOT

Kekuatan (*Strength*) pada institusi pendidikan XYZ antara lain adalah (a) Adanya dukungan dari para pimpinan Yayasan XYZ. (b) Tersedia jaringan komputer dan sistem informasi bagi karyawan dalam mengelola datanya. (c) Karyawan Institusi Pendidikan XYZ memiliki kualitas dan penguasaan teknologi yang baik untuk melalukan pengelolaan data karyawan. (d) Karyawan Institusi Pendidikan XYZ telah memiliki pengalaman dalam menerapkan SAP pada tahap I.

Kelemahan (*Weakness*) pada institusi pendidikan XYZ antara lain adalah (a) Memelihara beberapa sistem untuk melakukan pengelolaan data karyawan Institusi Pendidikan XYZ sehingga memerlukan waktu yang lebih lama dan informasi tidak tersedia secara *real time*. (b) Tata kelola pengelolaan TI pada Institusi Pendidikan XYZ belum terintegrasi. (c) Membutuhkan waktu yang cukup lama dalam memberikan respon dan kurangnya jaminan dalam pelayanan data dan informasi.

Peluang (*Opportunity*) pada institusi pendidikan XYZ antara lain adalah (a) Institusi Pendidikan XYZ memiliki karyawan dalam jumlah yang cukup besar dan terdapat dalam beberapa lokasi. (b) Semakin meningkatnya jumlah kandidat karyawan yang melamar ke Institusi Pendidikan XYZ dan semakin banyak pembangunan institusi pendidikan, baik di dalam negeri maupun di dunia internasional. (c) Tingginya kebutuhan data dan informasi berkualitas mengenai karyawan. (d) Perkembangan dan kemajuan teknologi informasi memungkinkan melakukan integrasi data dan informasi. (5) Memperoleh *best practice* dengan melakukan kerjasama dengan IBM sebagai *vendor* yang telah berpengalaman dalam menerapkan SAP dan telah mengenal budaya Institusi Pendidikan XYZ melalui kerjasama dalam penerapan SAP tahap I.

Ancaman (*Threats*) pada institusi pendidikan XYZ antara lain adalah (a) Menerapkan sistem SAP dalam dunia pendidikan, dimana biasanya SAP digunakan dalam dunia bisnis. (b) Semakin banyak pesaing yang mulai menerapkan teknologi dalam mengelola data karyawan karena memiliki anggapan bahwa SDM merupakan modal perusahaan.

Analisis PIECES

Performance institusi pendidikan XYZ diharapkan meningkat dengan adanya pengembangan sistem SAP dalam mengelola data karyawan dan menyediakan informasi mengenai karyawan. Hal ini sangat berpengaruh pada institusi untuk dapat meningkatkan kecepatan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan karyawan.

Information di institusi pendidikan XYZ, dalam hal ini data, diharapkan saling terintegrasi sehingga informasi disajikan lebih akurat dan *real time*. Selain itu, melalui pengembangan sistem SAP diharapkan tidak terjadi redudansi data atau kehilangan data sehingga dapat meningkatkan ketepatan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan karyawan.

Economics institusi pendidikan XYZ diharapkan dengan pengembangan sistem SAP dapat mengurangi biaya untuk melakukan pencarian informasi mengenai karyawan dan biaya untuk memelihara beberapa sistem lain yang juga digunakan untuk mengelola data karyawan.

Control di institusi pendidikan XYZ diharapkan dapat meningkatkan pengendalian dalam menelusuri dan memperbaiki kesalahan yang terjadi pada saat melakukan perubahan data karyawan dan saat memberikan informasi.

Efficiency di institusi pendidikan XYZ diharapkan meningkatkan operasional institusi dengan pengembangan sistem SAP, seperti mengurangi beban pada saat melakukan kegiatan pendataan.

Service di institusi pendidikan XYZ diharapkan dapat meningkatkan pelayanan yang diberikan oleh sistem SAP yang dikembangkan dapat diandalkan dan mudah dipahami oleh para pengguna, serta dapat meningkatkan pelayanan dalam menyediakan informasi secara akurat dan *real time*.

Analisis Benchmarking

Berdasarkan benchmarking yang dilakukan terhadap University of Arkansas, maka praktek terbaik yang menjadi prinsip operasi yang dimanfaatkan oleh universitas tersebut adalah sistem yang saling terintegrasi sehingga dapat mengelola database terbesar dengan lebih dari 750 juta baris dengan lebih baik dan menghilangkan redundansi data. Dengan demikian dapat meningkatkan kinerja operasional yang menjadi strategi kompetitif bagi universitas dan menjadikan University of Arkansas menjadi pemimpin dalam institusi pendidikan di Amerika. Melalui praktek pengelolaan database tersebut, maka dapat meningkatkan respon jauh lebih cepat dan akurat dalam menyediakan dan menyampaikan data dan informasi kepada para pengguna sehingga dapat meningkatkan pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pengembangan institusi dengan lebih cepat dan tepat.

Praktek melakukan integrasi sistem diantara serangkaian praktek yang dijalankan sesuai apabila diterapkan dalam Institusi Pendidikan XYZ. Sebab dengan data yang saling terintegrasi, maka tidak terjadi redundansi data. Sehingga data dan informasi tersedia secara *real time* dan tercipta keunggulan kompetitif yang dapat memperkuat pengambilan keputusan secara tepat. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, yaitu analisis *fit gap*, SWOT, dan PIECES, maka akan dibuat strategi perencanaan pengembangan sistem SAP, meliputi pembuatan *timeline* proyek, *blueprint* berdasarkan alternatif yang diberikan pada anilisis *fit gap*, *timeline change management*, proses change management.

Proses Change Management

Proses manajemen perubahan yang dilakukan Institusi Pendidikan XYZ untuk memperkenalkan dan menerapkan perubahan dalam penggunaan sistem pengelolaan data karyawan yang selama ini karyawan menggunakan HRIS, dilakukan dengan menggunakan strategi pendekatan *top-down*. Pada pendekatan *top-down*, eksekutif senior di Institusi Pendidikan XYZ mengeluarkan ide awal dalam menerapkan perubahan dan perencanaan dasar, serta mendukung perubahan. Kemudian *general manager* dan manajer Departemen HCIS bertanggung jawab atas pengendalian koordinasi, perencanaan rinci, dan proses manajemen perubahan.

Sementara karyawan non-manajerial pada Direktorat HCL, unit bisnis CLD, dan Direktorat *Finance* akan berperan dalam membantu pengumpulan data dalam pengembangan sistem. Departemen HCIS dibantu dengan Departemen TI dan pihak konsultan akan melaksanakan perencanaan perubahan, perubahan, pengujian sistem, dan mengkomunikasikan penerapan pengembangan sistem, serta memberikan pelatihan bagi para pengguna dalam menggunakan sistem tersebut yang akan didukung oleh unit bisnis CLD. Karyawan non-manajerial lain akan berperan dalam mendukung pelaksanaan perubahan sebagai para pengguna.

Dalam manajemen perubahan akan disosialisasikan kebutuhan dan keuntungan yang akan diperoleh dari pengembangan sistem yang dilakukan dan memberikan informasi secara jelas mengenai proses dalam menjalankan sistem dan penggunaan sistem tersebut yang tergambar dalam *blueprint* yang didukung dengan menggunakan teknologi. Teknologi tersebut yaitu *server* dengan komponen IBM P720 6-core, 3.0GHz POWER7 processor, 64 GB Memory, 6TB disk, serta menggunakan perangkat lunak IBM AS/400, dan IBM DB2. Publikasi dan pelatihan tersebut akan diberikan kepada seluruh karyawan Institusi Pendidikan XYZ dengan terlebih dahulu diberikan kepada para manajemen tingkat atas dan menengah. Selanjutnya, publikasi dan pelatihan akan diberikan kepada karyawan nonmanajerial dimana akan didukung juga oleh para manajemen tingkat atas dan menengah.

SIMPULAN

Berdasarkan kegiatan atau aktivitas yang dilakukan di Institusi Pendidikan XYZ maka dapat diambil simpulan sebagai berikut: (a) Institusi pendidikan XYZ melakukan perencanaan pengembangan sistem SAP dalam sebelas sub modul yang saling terkait satu sama lain yang merupakan hasil visualisasi proses bisnis secara keseluruhan pada Direktorat HCL. (b) Berdasarkan analisis Fit Gap, penulis melakukan analisis terhadap menemukan masih terdapat gap atau masih partial fit antara kebutuhan para pengguna dengan fungsionalitas sistem yang berjalan pada Direktorat HCL. (c) Berdasarkan hasil analisis SWOT, Institusi pendidikan XYZ berada pada kuadran 1 dan pada level strategi agresif dimana institusi memiliki kekuatan berdasarkan peluang untuk berkembang menjadi lebih baik. (d) Berdasarkan analisis PIECES, penulis melakukan analisis terhadap kebutuhan pengembangan sistem SAP yang dapat meningkatkan kinerja dalam mengelola data karyawan, keakuratan dan ketersediaan informasi secara real time, pengendalian, efisiensi operasional, dan pelayanan bagi para karyawan dan manager, serta mengurangi biaya pemeliharaan sistem dalam mengelola data karyawan. (e) Berdasarkan analisis Benchmarking, pengembangan sistem SAP dapat meningkatkan kinerja dan efisiensi dalam mengelola data karyawan, keakuratan dan ketersediaan informasi secara real time yang dapat menciptakan keunggulan bagi Institusi Pendidikan XYZ dalam memimpin instusi pendidikan di Indonesia. (e) Akhir dari semua analisis yang dilakukan bertujuan untuk menentukan strategi perencanaan dalam pengembangan sistem SAP pada Human Capital and Legal di Institusi Pendidikan XYZ, yang dibuat dalam timeline proyek (terlampir pada halaman lampiran-Tabel 1), timeline change management (terlampir pada halaman lampiran-Tabel 2), proses change management, dan blueprint sebagai pedoman perancangan dalam mendukung implementasi pengembangan sistem SAP sehingga penggunaan sistem SAP menjadi lebih optimal, serta dapat mengurangi work load karyawan yang melakukan administrasi.

DAFTAR PUSTAKA

- C. K. M., Lee, Zhang, L., Lee, P. X., Au. K. O. (2009). Using ERP Systems to Transform Business Processes: A Case Study at a Precession Engineering Company. *International Journal of Engineering Business Management*, 1(1), 19-24.
- Dudink, Gertrude, Berge, Zane. (2006). Balancing Top-Down, Bottom-Up, and Peer-to-Peer Approaches to Sustaining Distance Training. *Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE*, 7(3), 144-150.
- Ryan, N., Williams, T., Charles M., Jennifer, W. (2008). This is a shortened version of "Top-down organizational change in an Australian Government agency. *International Journal of Public Sector Management*, 21(1).

LAMPIRAN

Tabel 1 Timeline Proyek

					N	11 - Jo	une			M2 -	July			М3 -	Augus	t	М	4 - Se	ptemb	er		15 - 0	ctobe	r
Phase	Act. No	Activities	Deliverables	PIC	W1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Prep & Blueprint																								
1. Project Preparation	1.1	Confirm Project Objectives, Plan and Timeline, Approach and Scope of the Project.	- Project Charter - Detailed Project plan - Project standards and procedures.	PM																				
	1.2	Prepare Development System	- SAP Landscape & Client Strategy - Assessment and verification of the current existing SAP ECC 6.0 Dev. system - Preparation of installing & applying SAP Dev. system for EP	Infrastruc Team																				
	1.3	Implementation Team Training	- SAP Overview Training Materials on to in-scope modules	ξψης. Team																				
	1.4	Change Management	Review existing CM Methodology and Approach Stakeholder Management	CM Team																				
			- Develop CM Strategies & Plans																					
2. Blueprint	2.1	As-is vg To-Be workshop	To-be Design comprising of "To be " flow charts, Business Process Documentation	<u>Бурд</u> . Теат																				
	2.2	Fit-gap analysis	Fit-Gap Analysis	ξωρς. Team		Н					\dashv													П
	2.3	Communication Roll- Out	- Communication Roll- Out - Organizational Impact Assessment - Training Needs Analysis - CM Review & Training	CM Team																				
	2.4	Finalize Blueprint	Blueprint Doc - Risk Log - Risk Log - System Landscape and Client Strategy - Data Migration Strategy and Approach - Interface strategy - Out-Over Strategy - Cripalize Testing Strategy Strategy	PM Eugs, Team Infrastruct Team Dev. Team																				
	2.5	Blueprint Validation	Blueprint Sign-off	ξμης. Team																				
WAVE 1																								
3. Realization & Testing	3.1	System Configuration	Configuration document	ξμης. Team																				
	3.2	Development Enhancement	Functional Specification	Dev. Team																				

	3.3	Unit Testing	Tested scenarios	ξμης. Team Dev. Team													
	3.4	Prepare QA Environment	- Assessment and verification of the current existing SAP ECC 6.0 QAS system - Install 8. set-up SAP QAS system for EP	krizastovot Team		1											
	3.5	Integration Test Plan & execution	Integration Test Plan Integration Test Data and Script Result of Integration Test	PM Eyaş, Team													
	3.6	Authorization setup in SAP	Authorization profiles	Euros, Team Infrastous Team													
	3.7	Develop Train-The- Trainer Materials	Train-the-Trainer Training Materials	ξψης. Team													
	3.8	Conduct Train-The- Trainer Training	Trained Trainers	ξψης. Team CM Team		1	П		\top								
	3.9	Develop User Acceptance Test (UAT) Plan	- UAT Plan & schedule - UAT Test Data and Script	PM Eyas, Team													
	3.10	User Acceptance Test	- System has been Tested & Accepted by Key Users - Acceptance Document	ξυας. Team													
	3.11	Develop Data Conversion Plan & Schedule	Data Conversion Plan & Schedule	PM Eugs, Team													
	2 / 2						-	\Box	\neg			ı	1	1	1	1	
	3.12	Cutover Strategy	Cut-Over Strategy Document	ξμος. Team													
4. Final Preparation	4.1	Cutover Strategy Develop ESS/MSS Training Materials		Ендс. Теат													
		Develop ESS/MSS	Document ESS/MSS Training														
	4.1	Develop ESS/MSS Training Materials Conduct ESS/MSS Training Training Finalize & Execute Data Conversion	Document ESS/MSS Training Materials - Trained Users in SAP System - Training administration report - Data converted & uploaded into SAP System - Data Conversion Signoff	Ендс. Теат													
	4.1	Develop ESS/MSS Training Materials Conduct ESS/MSS Training Finalize & Execute Data Conversion Develop System Cut- Over Plan	Document ESS/MSS Training Materials - Trained Users in SAP System - Training administration report - Data converted & uploaded into SAP System - Data Conversion Signoff System Cut-Over Plan	Eugs, Team CM Team													
	4.1	Develop ESS/MSS Training Materials Conduct ESS/MSS Training Finalize & Execute Data Conversion Develop System Cut-	Document ESS/MSS Training Materials - Trained Users in SAP System - Training administration report - Data converted & uploaded into SAP System - Data Conversion Signoff	Eugs, Team CM Team Eugs, Team													
	4.1 4.2 4.3 4.4 4.5 4.5	Develop ESS/MSS Training Materials Conduct ESS/MSS Training Finalize & Execute Data Conversion Develop System Cut- Over Plan Prepare & Execute Stress Test Develop End-user documentation	Document ESS/MSS Training Materials - Trained Users in SAP System - Training administration report - Data converted & uploaded into SAP System - Data Conversion Signoff System Cut-Over Plan Tested System Business Process Procedures	Eugs, Team CM Team Eugs, Team Eugs, Team Infrastoust Team													
	4.3	Develop ESS/MSS Training Materials Conduct ESS/MSS Training Finalize & Execute Data Conversion Develop System Cut- Over Plan Prepare & Execute Stress Test Develop End-user	Document ESS/MSS Training Materials - Trained Users in SAP System - Training administration report - Data converted & uploaded into SAP System - Data Conversion Signoff System Cut-Over Plan Tested System Business Process	Eugs, Team CM Team Eugs, Team Infrastoust Team Infrastoust Team													

	4.9	Post Go-Live Support Strategy	Finalize Post Go-Live Support Strategy Finalize the Helpdesk Organization	PM Eyas, Team															
5. Go Live & Support	5.1	Support after Go-Live	Clased Issues Wave 1 Lessons Learnt on Wave 1 Project Final Report on Wave 1	Eugs, Team Dev. Team Infrastruct Team															
WAVE 2 6. Realization &	6.1	System Configuration	Configuration	ξμης. Team															
Testing			document																
	6.2	Development Enhancement	Functional Specification	Dev. Team															
	6.3	Unit Testing	Tested scenarios	Eung. Team Dev. Team															
	6.4	Integration Test Plan & execution	Integration Test Plan Integration Test Data and Script Result of Integration Test	PM Eugs, Team															
	6.5	Authorization setup in SAP	Authorization profiles	Euro Team Infrastruct Team				+											
	6.6	Develop Train-The- Trainer Materials	Train-the-Trainer Training Materials	ξμης. Team		П	\top	\top			П	\top		Γ					
	6.7	Conduct Train-The- Trainer Training	Trained Trainers	Емдс. Team		П	\top	\dagger	\top	t		\top		T					
	6.8	Develop User Acceptance Test (UAT) Plan	- UAT Plan & schedule - UAT Test Data and Script	PM Eugs, Team				Ì											
	6.9	User Acceptance Test	- System has been Tested & Accepted by Key Users - Acceptance Document	Eugs, Team															
	6.10	Develop Data Conversion Plan & Schedule	Data Conversion Plan & Schedule	PM Eugs, Team															
	6.11	Cutover Strategy	Cut-Over Strategy Document	ξψης. Team					T	Γ	П								
7. Final Preparation	7.1	Develop Training Materials	Training Materials	Eugs. Team		П		\top	T	T	П	\top							П
	7.2	Conduct Training	- Trained Users in SAP System - Training administration report	CM Team															
	7.3	Finalize & Execute Data Conversion	Data converted 8. uploaded into SAP System Data Conversion Signoff	Euos. Team															
	7.4	Develop System Cut- Over Plan		Eugg. Team Infrastruct Team															
	7.5	Prepare & Execute Stress Test	Tested System	Infrastruct Team															
	7.6	Develop End-user	Business Process	ξυρς. Team	İ	 	ī	i	ī	i	 	Ī							
	7.7	documentation Actual Cut-over	Procedures Go-live Check List	CM Team Eugs, Team		\sqcup	+	+	+	\vdash	\vdash	+		_					\dashv
	7.8	Post Go-Live Support Strategy	Finalize Post Go-Live Support Strategy Finalize the Helpdesk Organization	PM Eugs. Team															
8. Go Live & Support	8.1	Support after Go-Live	Closed Issues Wave 2 Lessons Learnt on Wave 2 Project Final Report on Wave 2 Project Closure	Euros, Team Dev. Team Infrastouct Team															

					M	5 - No	wem	ber	M7	- De	cem	ber	M	18 - J	anua	ry	M	9 - Fe	brua	шу
Phase	Act. No	Activities	Deliverables	PIC	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Prep &																				
Blueprint																				
1. Project Preparation	1.1	Confirm Project Objectives, Plan	- Project Charter - Detailed Project plan	PM																
		& Timeline,	- Project standards and																	
		Approach &	procedures.																	
		Scope of the Project.																		
	1.2	Prepare	-SAP Landscape & Client	Infrastructure					\vdash											\neg
		Development	Strategy	Team																
		System	- Assessment and verification of the current																	
			existing SAP ECC 6.0																	
			Development system																	
			- Preparation of installing & seting-up SAP Dev. system																	
			for EP																	
	1.3	Implementatio	- SAP Overview Training	Eunc Team																\neg
		n Team	Materials on to in-scope																	
	1.4	Training Change	modules - Review existing CM	CM Team		-	_		-									Н	-	
	1.4	Management	Methodology & Approach	CIVITEAIII																
		_	- Stakeholder Management																	
			- Develop CM Strategies and Plans																	ı
2. Blueprint	2.1	As-is vs To-Be	To-be Design comprising of	Func Team																$\overline{}$
		workshop	"To be " flow charts,	*****																
			Business Process																	
			Documentation																	
	2.2	Fit-gap analysis	Fit-Gap Analysis	Eyns Team															_	_
	2.3	Communication Roll-Out	- Communication Roll-Out - Organizational Impact	CM Team																
			Assessment																	
			- Training Needs Analysis																	
			- Change Management Review & Training																	
	2.4	Finalize	Blueprint Document	PM															\dashv	\neg
		Blueprint	- Risk Log	Euns Team																
			- System Landscape and Client Strategy	Infrastructure Team																
			- Data Migration Strategy	Development																
			and Approach	Team																
			- Interface strategy - Cut-Over Strategy																	
			Document																	
			- Finalize Testing Strategy																\Box	
	2.5	Blueprint Validation	Blueprint Sign-off	Euns Team																
WAVE 1		10110011011																		
3. Realization	3.1	System	Configuration document	Eung Team																
& Testing	2.0	Configuration	Functional Co. 15 11	Davida		_	_												_	\dashv
	3.2	Development Enhancement	Functional Specification	Development Team																
	3.3	Unit Testing	Tested scenarios	Func Team		\vdash												\vdash	\dashv	\dashv
		J		Development																
		D		Team		_	_												_	\blacksquare
	3.4	Prepare QA Environment	- Assessment and verification of the current	Infrastructure Team																
		2.1VII OI III EIIC	existing SAP ECC 6.0 QAS																	
			system																	
			- Install & set-up SAP QAS system for EP																	
			system for Er		<u> </u>		<u> </u>													

	3.5	Integration Test		PM													
		Plan &	- Integration Test Data and	Eung Team													
		execution	Script - Result of Integration Test														
	3.6	Authorization	Authorization profiles	Func Team	 			\dashv	-	\dashv				-		-	\dashv
		setup in SAP	Tiothon promes	Infrastructure													
		·		Team													
	3.7	Develop Train-	Train-the-Trainer Training	Eung Team													\neg
		The-Trainer	Materials														
		Materials					-									_	_
	3.8	Conduct Train- The-Trainer	Trained Trainers	Func Team CM Team													
		Training		Civi ream													
	3.9	Develop User	- UAT Plan & schedule	PM				\neg	\neg	\neg							\dashv
		Acceptance	- UAT Test Data and Script	Func Team													
		Test (UAT) Plan															
	3.10	User	- System has been Tested &	Eung Team													
		Acceptance Test	Accepted by Key Users - Acceptance Document														
	3.11	Develop Data	Data Conversion Plan &	PM			-	-	-	\dashv				-		_	\dashv
		Conversion	Schedule	Eung Team													
		Plan &															
		Schedule														_	
	3.12	Cutover Strategy	Cut-Over Strategy Document	Func Team													
4. Final	4.1	Develop	ESS/MSS Training Materials	Func Team			\vdash	-		\dashv	_		\vdash		\vdash	\dashv	\dashv
Preparation		ESS/MSS	200/1100 Hammig Materials	Cattle Feeling													- 1
,		Training															
		Materials															
	4.2	Conduct	- Trained Users in SAP	CM Team													
		ESS/MSS Training	System - Training administration														
		Iraining	report														
	4.3	Finalize &	- Data converted &	Func Team			\neg	\neg	\neg	\neg				\neg		\neg	\dashv
		Execute Data	uploaded into SAP System	1	ī		i	i	i				<u> </u>			i	\equiv
		Conversion	- Data Conversion Sign-off														
	4.4	Develop System	System Cut-Over Plan	Eung Team													\Box
		Cut-Over Plan		Infrastructure													
				Team			\Box	_								\Box	\blacksquare
	4.5	Prepare & Execute Stress	Tested System	Infrastructure Team													
		Test		leam													
	4.6	Develop End-	Business Process	Func Team			\neg									\neg	\neg
		user	Procedures	CM Team													
		documentation															
	4.7	Prepare Production	- Assessment and verification of the current	Infrastructure Team													
		Environment	existing SAP ECC 6.0	leam													
			Production system														
			- Install & set-up SAP														
			Production system for EP												$oxed{oxed}$		\square
	4.8	Actual Cut-over	Go-live Check List	Euns Team													\square
	4.9	Post Go-Live Support	- Finalize Post Go-Live Support Strategy	PM Func Team													
		Strategy	- Finalize the Helpdesk	COUR Team													
			Organization														
5. Go Live &	5.1	Support after	- Closed Issues Wave 1	Euns Team													\neg
Support		Go-Live	- Lessons Learnt on Wave 1	Development													
			- Project Final Report on Wave 1	Team Infrastructure													
				Team				- 1									
WAVE 2																	
6. Realization	6.1	System	Configuration document	Func Team													
		Configuration		Eung Team													
6. Realization	6.1		Configuration document Functional Specification														

	6.3	Unit Testing	Tested scenarios	Func Team Development Team								
	6.4	IntegrationTest Plan & execution	- Integration Test Plan - Integration Test Data and Script - Result of Integration Test	PM Func Team								
	6.5	Authorization setup in SAP	Authorization profiles	Eung Team Infrastructure Team								
	6.6	Develop Train- The-Trainer Materials	Train-the-TrainerTraining Materials	Euns Team								
	6.7	Conduct Train- The-Trainer Training	Trained Trainers	Euns Team								
	6.8	Develop User Acceptance Test (UAT) Plan	- UAT Plan & schedule - UAT Test Data and Script	PM Euns Team								
	6.9	User Acceptance Test	- System has been Tested & Accepted by Key Users - Acceptance Document	Euns Team								
	6.10	Develop Data Conversion Plan & Schedule	Data Conversion Plan & Schedule	PM Eung Team								
	6.11	Cutover Strategy	Cut-Over Strategy Document	Func Team								
7. Final Preparation	7.1	Develop Training Materials	Training Materials	Euns Team								
	7.2	Conduct Training	- Trained Users in SAP System - Training administration	CM Team								
			report									
	7.3	Finalize & Execute Data Conversion	- Data converted & uploaded into SAP System - Data Conversion Sign-off	Euns Team								
	7.4	Develop System Cut-Over Plan	System Cut-Over Plan	Func Team Infrastructure Team								
	7.5	Prepare & Execute Stress Test	Tested System	Infrastructure Team								
	7.6	Develop End- user doc	Business Process Procedures	Eung Team CM Team								
	7.7	Actual Cut-over	Go-live Check List	Euns Team								
	7.8	Post Go-Live Support Strategy	- Finalize Post Go-Live Support Strategy - Finalize the Helpdesk Organization	PM Func Team								
8. Go Live & Support	8.1	Support after Go-Live	- Closed Issues Wave 2 - Lessons Learnt on Wave 2 - Project Final Report on Wave 2 - Project Closure	Euns Team Development Team Infrastructure Team								

Tabel 2 Timeline Change Management

No	Change Managemenzt Activities	Activities	Deliveriables	N	/13 - <i>F</i>	lugus	t	M	1 - Se	ptem	ber	N	15 - 0	ctob	er
IVO	Change Managemenzt Activities	Activities	Deliveriables	W9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Change Branding														
2	Stakeholder Management														
3	Communication														
За	Introduction of New System	Plan	Awareness Email Blast												<u></u>
		Actual	The chess shall be se												
3b	Understanding New System	Plan	Detailed System Email Blast												
		Actual	Detailed Dystern Ernan Diast												<u></u>
3с	Acceptance New System	Plan	Training Announcement												<u></u>
		Actual													<u></u>
3d	Go Live Announcement	Plan	Go Live Email Blast, Help Desk												
		Actual	CO ETTE ETTE DIESE, TELP D'ESK												
4	Training Material Preparation														
4a	Preparing Training Video	Plan	Training Video (English & Bahasa)												
70		Actual													
4b	Preparing User Manual	Plan	User Manual												
70		Actual													
4c	Preparing Evaluation Sheet	Plan	Evaluation Sheet												
7.		Actual													
4d	Preparing Learning Video	Plan	Learning Video												
40		Actual													
4e	Designing Training Questionnaire	Plan	Questionnaire												
7.0		Actual													
5	Training Preparation														
	Trained Trainer	Plan	Training Slide, FAQ												
5a		Actual	- '		\vdash										
	Collecting Participant Data &	Plan	Participant Data, Trainer Data, Resources												
5b	Resources Data	1 1011	Data (Room, Computer, Projector)										\Box		
		Actual													
	Room Reservation, Scheduling Training		Room Reservation, Detail training												
5c	, ,	Actual	Schedule, Attendance List												
	Designing SOP	Plan	Training SOP and Training Report SOP												
5d		Actual													
	Face to Face Training	Plan	Training Wave 1 and Training Wave 2												
5e	_	Actual													
6	Training Administration Report	Actual	_												
	Report	Dies	Trining Report, Evaluation Report, and												
		Plan	Questionnaire Report						\vdash				\vdash		\vdash
		Actual			<u> </u>			<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>				Щ

Activation Administration Administ		Change Management			M	5 - No	vem	ber	M	7 - De	cem	ber	N	/18 - J	anua	ry	ı	M9 - I	Febru	ary
Management Man	No		Activities	Deliveriables	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	W36
Management Communication	1	Change Branding																		
Actual Detailed System Plan Actual Detailed System Email Blast Detailed System Email	2																			
Introduction of New Actual Additional	,																			
Actual Actual Detailed System Actual Detailed System Email Blast Detailed System Detailed System Email Blast D	_		Diag																	
Detailed System	3a			Awareness Email Blast	<u> </u>															\vdash
Actual Detailed System Email Blast Detailed System Email Bla		Understanding New																		\vdash
Acceptance New System	3b	System		Detailed System Email Blast																$\overline{}$
Actual Plan Actual Plan Actual Plan Actual Plan Actual Plan Actual Preparation Preparati		Acceptance New System																		
Go Live Announcement	3с		Actual	Training Announcement																
Actual Preparing Training Video Plan Training Video (English and Report Preparing Training Video Plan Report Report Plan Report Plan Preparing Training Video Plan Plan User Manual Plan Preparing Evaluation Plan Actual Plan Actual Plan Plan Preparing Evaluation Plan Actual Actual Plan Actual Actu		Go Live Announcement		Colling Foreit Blood Hole Book																
Preparing Training Video Plan Actual Report Rep	30		Actual	Go Live Email Blast, Help Desk																
Preparing Training Video Plan Actual Sabasa Preparing User Manual Plan Actual	4																			
Actual Rebustal Actual Report			Plan	Training Video (English and																
Preparing User Manual	4a																			
Actual Evaluation Sheet Pian Actual		Preparing User Manual		User Manual																
Preparing Evaluation Sheet Actual Evaluation Sheet Actual	4b																			
Actual 4d Preparing Learning Video Actual 4e Designing Training Questionnaire Questionnaire Actual 5 Training Preparation Training Preparation Training Preparation 5a Collecting Participant Data & Resources Data Collecting Participant Data & Resources Data Actual 5c Room Reservation, Scheduling Training Actual 5c Pace to Face Training Face of Face Training Face of Report Report Actual Learning Video Questionnaire Questionnaire Questionnaire Questionnaire				Evaluation Sheet																
Actual Designing Training Questionnaire Plan Actual Training Preparation Trained Trainer Data & Resources Data Collecting Participant Data & Resources Data Data & Resources Data Room Reservation, Scheduling Training Designing SOP Plan Training SOP and Training Report SOP Training Actual Training SOP and Training Report SOP Training Administration Report Report Report Plan Training Report, Evaluation Report, and Questionnaire Report Actual Training Report, Evaluation Report, and Questionnaire Report, and Questionnaire Report And Questionnaire Designing Actual Training Administration Report, and Questionnaire Report, and Questionnaire Report And Questionnaire Designing Training Actual Training Actual Training Report, Evaluation Report, and Questionnaire Report, and Questionnaire Report, and Questionnaire Report	4c	Sheet	Actual																	
Designing Training Questionnaire Questionn	4.4	Preparing Learning Video	Plan	Learning Video																
Training Preparation Trained Trainer Plan Actual Collecting Participant Data & Resources Data Resources Data (Room, Computer, Projector) Actual Room Reservation, Scheduling Training Designing SOP Plan Actual Designing SOP Plan Actual Training SOP and Training Report SOP Actual Training Wave 1 and Training Wave 2 Plan Actual Training Report Report Plan Training Report, Evaluation Report, and Questionnaire Report And Questionnaire Report Report Plan Training Report, Evaluation Report, and Questionnaire Report And Questionnaire Report	40		Actual																	
Solution	40		Plan	Questionnaire																<u> </u>
Trained Trainer Plan Actual Collecting Participant Data & Resources Data Resources Data (Room, Computer, Projector) Actual Plan Room Reservation, Scheduling Training Designing SOP Plan Training SOP and Training Report SOP Actual Face to Face Training Plan Training Wave 1 and Training Wave 2 Plan Training Administration Report Plan Training Report, Evaluation Report, and Questionnaire Report Actual Report Plan Training Report, and Questionnaire Report		Questionnaire	Actual																	
Actual Collecting Participant Data & Resources Data Plan Participant Data, Resources Data (Room, Computer, Projector) Actual Plan Room Reservation, Scheduling Training Designing SOP Plan Training SOP and Training Report SOP Face to Face Training Plan Training Wave 1 and Training Wave 2 Plan Training Administration Report Report Plan Training Report, Evaluation Report, and Questionnaire Report	5	Training Preparation							П											
Collecting Participant Data & Resources Data Plan Participant Data, Resources Data (Room, Computer, Projector) Actual Resources Data (Room, Computer, Projector) Actual Scheduling Training Designing SOP Plan Actual Designing SOP Plan Actual Face to Face Training Plan Training Wave 1 and Training Wave 2 Training Administration Report Report Plan Training Report, Evaluation Report, and Questionnaire Report Actual Plan Training Report, Evaluation Report, and Questionnaire Report Actual Plan Training Report, and Questionnaire Report	_	Trained Trainer	Plan	Training Slide, FAQ																
Data & Resources Data	5a		Actual																	
Projector Post			Plan																	
Room Reservation, Scheduling Training Actual Designing SOP Plan Actual Training SOP and Training Report SOP Face to Face Training Actual Training Wave 1 and Training Wave 2 Training Administration Report Report Plan Training Report, Evaluation Report, and Questionnaire Report Actual Plan Training Report, Evaluation Report, and Questionnaire Report	5b	Data & Resources Data																		
Scheduling Training Actual Schedule, Attendance List Designing SOP Plan Training SOP and Training Report SOP Actual Plan Training Wave 1 and Training Wave 2 Training Administration Report Report Plan Training Report, Evaluation Report, and Questionnaire Report Repor			Actual																	\perp
Designing SOP Plan Training SOP and Training Report SOP Face to Face Training Plan Actual Training Wave 1 and Training Wave 2 Training Administration Report Plan Training Wave 2 Training Administration Report Plan Training Wave 2	5c		Plan																	
Sop Actual Sop Face to Face Training Plan Training Wave 1 and Training Wave 2 Training Administration Report Plan Trining Report, Evaluation Report, and Questionnaire Report			Actual	ŕ	_		_	_	_		_			<u> </u>	\perp	\perp		\perp	\perp	ــــــ
Face to Face Training Plan Training Wave 1 and Training Wave 2 Training Administration Report Plan Tuning Report, Evaluation Report, and Questionnaire Report	5d	Designing SOP				_	_	_	_	_	_		_	<u> </u>	_	╄	_	₩	_	
6 Training Administration Report Repo		Face de Face Toolois			_				_	_					\vdash	\vdash	_	\vdash	\vdash	_
Actual 6 Training Administration Report Report Report Plan Training Report, Evaluation Report, and Questionnaire Report	5e	race to race Iraining							_	_					-	\vdash	_	\vdash	\vdash	_
Report Report Plan Trining Report, Evaluation Report, and Questionnaire Report		Training Administration	Actual																	
Report Plan Trining Report, Evaluation Report,	6	_																		
and Questionnaire Report			Plan																	
			Actual	and Questionnaire Report																