

Perencanaan Strategi Manajemen Stakeholder untuk Program Implementasi ERP di PTPN XI

Dea Wemona Rahma¹, Anisah Herdiyanti², Hanim Maria Astuti³

Jurusan Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)
Jl. ITS Raya, Sukolilo, Surabaya 60111 Indonesia
e-mail: dea.wemona@gmail.com, hanim@its-sby.edu, anisah@its-sby.edu

Abstrak.

Implementasi ERP menawarkan banyak keuntungan bagi perusahaan. Namun nyatanya tidak sedikit kegagalan proyek implementasi yang terjadi khususnya yang berkaitan dengan manajemen stakeholder. Program implementasi ERP pada PTPN XI terdiri dari beberapa proyek (multiple projects) yang belum tentu stakeholder pada tiap proyek sama. Semakin banyak stakeholder, semakin banyak pula sudut pandang yang harus diperhatikan oleh Project Management Office. Minimnya keterlibatan stakeholder dalam proyek dapat memunculkan permasalahan seperti timbul konflik yang disebabkan oleh perbedaan minat maupun perbedaan sudut pandang. Jika konflik terjadi maka akan berpengaruh terhadap waktu pengerjaan proyek, biaya, dan tentunya kualitas proyek.

Metodologi penelitian yang digunakan berdasarkan pada PMBOK 5 dan teknik Stakeholder Analysis. Metode ini digunakan untuk mengidentifikasi dan mengelompokkan stakeholder program implementasi ke dalam matrix power/interest. Kemudian dibuatlah strategi manajemen stakeholder yang disesuaikan dengan power dan interest tiap stakeholder. Hasil utama dari penelitian ini yaitu matrix pengelompokan stakeholder beserta rencana strategi manajemen stakeholdernya. Dengan adanya rencana strategi yang jelas diharapkan performa proyek akan meningkat.

Kata kunci: Manajemen Stakeholder, Stakeholder Analisis, Implementasi ERP, PMBOK 5

Abstract

ERP implementation offered many advantages for the companies but in fact some project implementations came to a failure, especially due to stakeholder management. ERP Implementation Program in PTPN XII consisted of several projects (multiple projects) that didn't certainly have same stakeholders in each project. The more stakeholders, the more point-of-view that Project Management Officer needed to be considered. Lack of stakeholder engagement in the project could cause problems such as conflicts arising from different interests and point-of-views. If a conflict occurred it would affect the project time, cost, and the quality of the project itself.

The research methodology used is based on PMBOK 5 and Stakeholder Analysis technique. This method is used to identify and classify the stakeholder into power/interest matrix. Then stakeholder management strategies are made based on the power and interest of each stakeholder. The main result of this research are the matrix of stakeholders along with the stakeholder management strategy plan. The existence of a clear strategic plan is expected to improve the project performance.

Keywords: Stakeholder Management, Stakeholder Analysis, ERP Implementation, PMBOK 5

1. Pendahuluan

Enterprise Resource Planning (ERP) adalah sistem teknologi informasi operasional yang mengintegrasikan informasi dari seluruh fungsi di dalam perusahaan. ERP diyakini memberikan banyak keuntungan atau menambah nilai (*value*) bagi perusahaan, diantaranya yaitu mengintegrasikan aktivitas proses bisnis perusahaan, memungkinkan akses secara simultan terhadap data yang sama untuk perencanaan dan kontrol, serta memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi di dalam perusahaan. Keuntungan yang ditawarkan oleh ERP ini mendorong berbagai perusahaan untuk mengimplementasikan sistem ERP[1]. Dibalik banyaknya keuntungan bagi perusahaan bila menerapkan ERP, implementasi ERP itu sendiri merupakan permasalahan atau tantangan lain bagi perusahaan yang akan menerapkannya. Nyatanya, implementasi proyek ERP banyak mengalami kegagalan khususnya yang berkaitan dengan *stakeholder management*. Menurut Marjolein[2], mengetahui siapa saja aktor atau stakeholder yang terlibat dalam proyek merupakan suatu hal yang sangat penting. Tujuan utama dari *Stakeholder Management* adalah mengelola keterlibatan para stakeholder. Minimnya keterlibatan stakeholder dapat menimbulkan berbagai permasalahan. Salah satunya

yaitu memungkinkan munculnya konflik karena perbedaan sudut pandang antar stakeholder yang dapat memengaruhi waktu, biaya, dan kualitas proyek[3].

Program implementasi ERP pada PT Perkebunan Nusantara XI terdiri dari beberapa proyek (*multiple projects*). Proyek tersebut adalah 1)Pengimplementasian sistem ERP, 2)Proyek pengadaan sistem dan infrastruktur ERP, 3)Proyek penyediaan data (*data preparation*), 4)Proyek pengembangan aplikasi input/output ERP dan 5)Proyek pengawasan implementasi. Stakeholder pada tiap proyek tentu tidak sepenuhnya sama. Semakin banyak stakeholder, maka semakin banyak sudut pandang yang harus diperhatikan oleh Project Management Office.

PMBOK 5 adalah suatu standard mengelola proyek yang terdiri dari 11 area pengetahuan (*knowledge area*)[4]. Salah satunya mengenai pengelolaan stakeholder (*stakeholder management*). Tugas akhir ini dilakukan dengan tujuan membuat perencanaan strategi manajemen stakeholder untuk Program Implementasi ERP di PT Perkebunan Nusantara XI Merencanakan pengelolaan stakeholder merupakan hal penting karena apabila stakeholder yang terlibat dalam program telah diidentifikasi dengan jelas, maka akan memudahkan Project Management Office dalam menentukan langkah berikutnya. Pengelolaan stakeholder yang baik dapat meningkatkan performa proyek menjadi lebih baik[2].

2. Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian terdiri atas tiga tahapan utama dengan sub-aktivitas di dalamnya. Metodologi dibuat berdasarkan tahapan Manajemen Stakeholder yang ada di dalam PMBOK 5[5]. Tahapan tersebut yaitu 1) persiapan, 2) mengidentifikasi stakeholder, dan 3) merencanakan manajemen stakeholder.

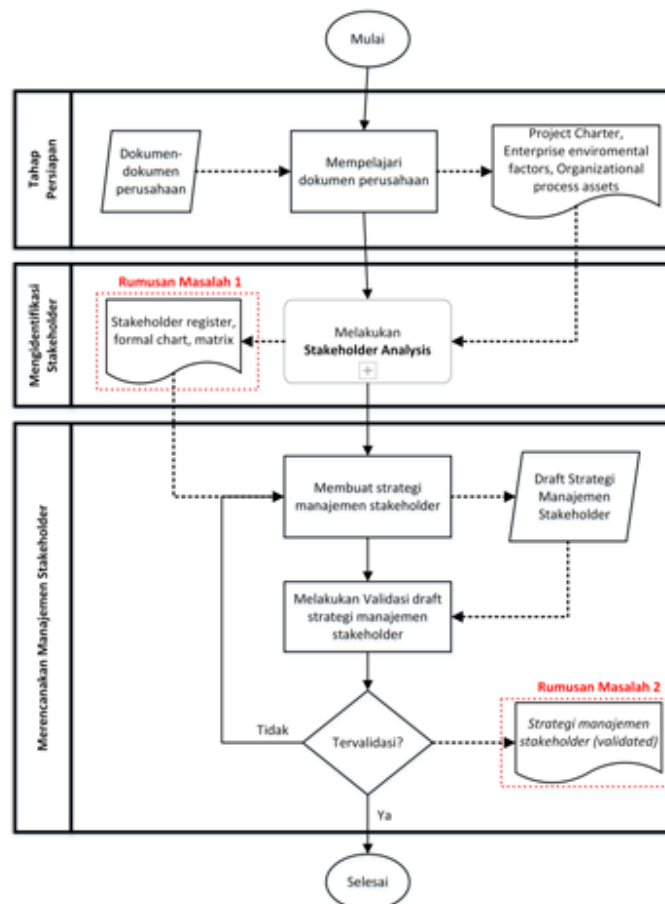


Figure 1 Metodologi Penelitian

2.1. Mempelajari Dokumen Perusahaan

Pada tahapan ini dilakukan studi dokumen perusahaan yang relevan untuk mendapatkan inputan yang akan digunakan pada tahapan berikutnya. Dokumen perusahaan yang dapat digunakan adalah struktur tim program implementasi ERP, struktur organisasi perusahaan PTPN XI, dan *job description*.

2.2. Melakukan Stakeholder Analisis

Stakeholder analisis adalah teknik yang digunakan untuk menganalisis stakeholder[6]. Berikut ini adalah sub-metodologi di dalam tahapan stakeholder analisis.

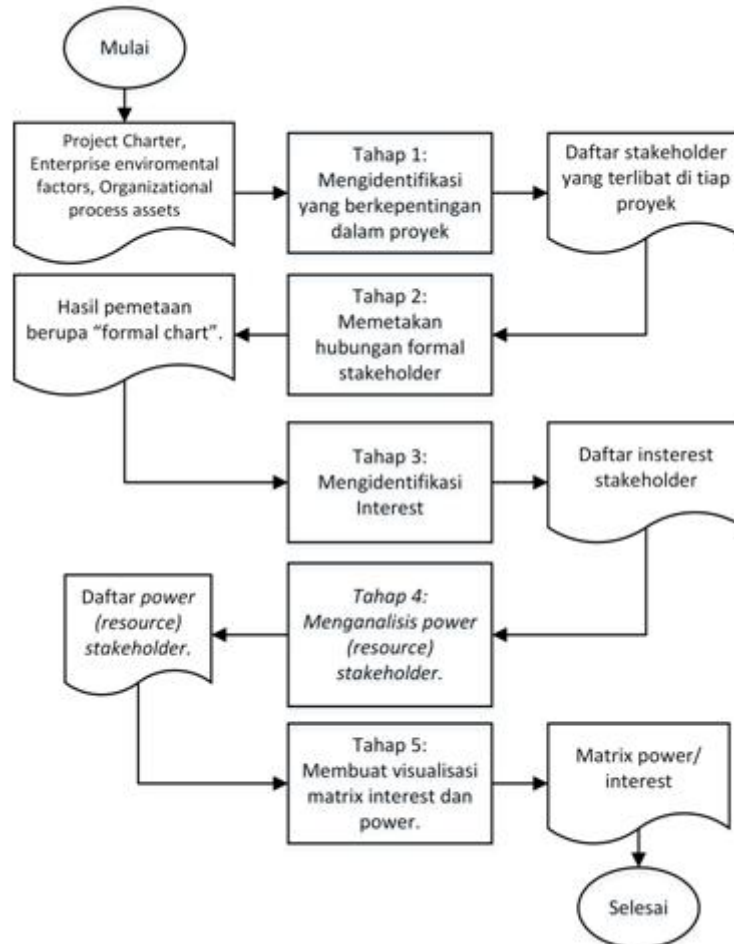


Figure 2 Sub-metodologi tahap stakeholder analisis

Luaran dari sub-metodologi ini adalah matrix *power/interest* stakeholder. Matrix ini akan membagi stakeholder ke dalam empat kuadran. Pengelompokan stakeholder ke dalam kuadran digunakan untuk memudahkan pembuatan rencana strategi manajemen stakeholder yang mana strateginya disesuaikan dengan *power* dan *interest* dari tiap stakeholder.

2.3. Membuat Strategi Manajemen Stakeholder

Pada tahapan ini tiap stakeholder akan dibuatkan rencana strategi manajemen terkait bagaimana PMO harus memperlakukan stakeholder sesuai dengan *power* dan *interest* nya.

2.4. Melakukan Validasi Strategi Manajemen Stakeholder

Strategi yang telah dibuat perlu divalidasi oleh pihak PT Perkebunan Nusantara XI. Validasi ini berguna untuk melakukan pengecekan apakah strategi manajemen yang dibuat sudah paling sesuai dengan *power* dan *interest* dari tiap stakeholder.

3. Analisa dan Hasil

Analisis dilakukan sesuai dengan metodologi pada bagian sebelumnya. Hasil dan pembahasan akan disajikan berdasarkan urutan aktivitas pada metodologi.

3.1 Analisis Stakeholder yang Berkepentingan

Analisis dilakukan sesuai dengan metodologi pada bagian sebelumnya. Hasil dan pembahasan akan disajikan berdasarkan urutan aktivitas pada metodologi.

Tabel 1. Daftar Stakeholder

No.	Stakeholder
1.	Sponsor
2.	Steering Committee
3.	Sekretaris Perusahaan
4.	Sekretaris Proyek
5.	Supplier Perusahaan
COUNTER PART PTPN XI	
6.	Process Business Owner (Kepala Divisi/ KADIV)
7.	Key User (Kepala Urusan/ KAUR)
8.	User (Pegguna/Staff)
TIM IMPLEMENTATOR	
9.	Manajer Proyek Implementasi
10.	Spesialis Kualitas
11.	BASIS
12.	Spesialis Proses Bisnis (<i>Business Process Specialist</i>) atau Fungsional
13.	Spesialis Data
14.	ABAPER
15.	Organizational Change Management (OCM)
TIM PENGADAAN BARANG DAN JASA	
16.	Divisi PBJ (Pengadaan Barang dan Jasa)
17.	Vendor Software
18.	Vendor Hardware
TIM PERSIAPAN DATA	
19.	Manajer Proyek Persiapan Data
20.	Data Analyst
21.	Data Entry Clerk
TIM PENGEMBANGAN APLIKASI I/O	
22.	Manajer Proyek Pengembangan Aplikasi
23.	Sistem Analis
24.	Programmer
25.	Penguji Software
26.	Spesialis Maintenance
TIM PENGAWAS	
27.	Manajer Proyek Pengawasan
28.	Vendor Pengawas

3.2 Analisis Interest Stakeholder

Interest merupakan poin utama yang perlu diperhatikan dalam mengelola stakeholder. Berikut ini adalah hasil analisis interest stakeholder program implementasi ERP.

Tabel 2. Daftar Interest Stakeholder

No.	Stakeholder	Minat (<i>Interest</i>)
1.	Sponsor	Investasi dana yang diberikan untuk kelima proyek tidak mengalami kerugian/ memberikan keuntungan.
2.	Steering Committee	Kegiatan pelaksanaan proyek sesuai dengan strategi dan sasaran yang ingin dicapai.
3.	Sekretaris Perusahaan	Mengetahui informasi perkembangan proyek karena staff bawahan dari Sekretaris Perusahaan ditarik untuk mengerjakan proyek pengembangan aplikasi.
4.	Sekretaris Proyek	Membantu PMO dalam mencapai kesuksesan program implementasi ERP.
5.	Supplier Perusahaan	Memberikan informasi terkait pelaksanaan supply untuk dibuat desain fungsional modul SAP nya pada proyek Implementasi ERP.
COUNTER PART PTPN XI		
6.	Process Business Owner (Kepala Divisi/ KADIV)	Menyetujui proses bisnisnya sebelum dibuat desain fungsional modul SAP nya saat tahap blueprint.
7.	Key User (Kepala	Memberikan informasi proses bisnis dan menjadi pengguna kunci (key user) saat

No.	Stakeholder	Minat (Interest)
	Urusan/ KAUUR)	sistem SAP telah selesai diimplementasikan.
8.	User (Pengguna/Staff)	Memberikan informasi proses bisnis sekaligus menjadi pengguna sistem SAP setelah selesai diimplementasikan.
TIM IMPLEMENTATOR		
9.	Manajer Proyek Implementasi	Menyukseskan proyek implementasi ERP di PTPN XI.
10.	Spesialis Kualitas	Berhasil mengkonfigurasi lingkungan quality assurance implementasi SAP.
11.	BASIS	Mendefinisikan solusi objek bisnis dengan jelas.
12.	Spesialis Proses Bisnis (<i>Business Process Specialist</i>) atau Fungsional	Proses Bisnis (modul) ter-mapping dengan jelas.
13.	Spesialis Data	Rencana migrasi data dan konfigurasi master data dalam SAP berhasil dan sesuai dengan business blueprint.
14.	ABAPER	Konfigurasi sistem SAP dan objek RICEF sukses dikembangkan
15.	Organizational Change Management (OCM)	Proses transisi perusahaan ke lingkungan baru (SAP) lancar dilaksanakan.
TIM PENGADAAN BARANG DAN JASA		
16.	Divisi PBJ (Pengadaan Barang dan Jasa)	Menyukseskan proyek pengadaan sistem dan infrastruktur dengan cara melaksanakan pengadaan sesuai kebutuhan.
17.	Vendor Software	Menyediakan sistem #1 dan sistem #2 tepat waktu sesuai kontrak.
18.	Vendor Hardware	Menyediakan hardware tepat waktu sesuai kontrak.
TIM PERSIAPAN DATA		
19.	Manajer Proyek Persiapan Data	Proyek Persiapan data sukses dilaksanakan.
20.	Data Analyst	Seluruh data sukses dianalisis (ekstrak, transform) dan dipetakan ke struktur data SAP.
21.	Data Entry Clerk	Seluruh data berhasil di-input.
TIM PENGEMBANGAN APLIKASI I/O		
22.	Manajer Proyek Pengembangan Aplikasi	Proyek pengembangan aplikasi sukses dilaksanakan.
23.	Sistem Analis (Staff Divisi IT)	Seluruh kebutuhan sistem teridentifikasi dengan jelas.
24.	Programmer (Staff Divisi IT)	Sukses mengembangkan software sesuai dengan kebutuhan dan berhasil diintegrasikan ke SAP.
25.	Penguji Software (Staff Divisi IT)	Pengujian aplikasi sukses dan didokumentasikan dengan lengkap dan jelas.
26.	Spesialis Maintenance (Staff Divisi IT)	Merawat dan menjaga sistem aplikasi.
TIM PENGAWAS		
27.	Manajer Proyek Pengawasan	Proyek Pengawasan Implementasi sukses dilaksanakan.
28.	Vendor Pengawas	Seluruh capaian target pengawasan pada kelima fase implementasi tercapai.

3.3 Analisis Power Stakeholder

Selain interest, power dari tiap stakeholder juga sangat berpengaruh dalam menentukan strategi manajemen stakeholder. Power dilihat dari kedudukan stakeholder di dalam struktur dan juga resource penting apa yang dimilikinya. Berikut ini adalah hasil analisis power stakeholder.

Tabel 3. Daftar Power Stakeholder

No.	Stakeholder	Resource (power)
1.	Sponsor	Dana (uang) untuk mendukung seluruh kebutuhan program implementasi ERP.
2.	Steering Committee	Otoritas dalam mengarahkan strategi supaya tujuan perusahaan dapat tercapai.
3.	Sekretaris Perusahaan	Kedudukan dalam struktur organisasi sebagai atasan dari staff IT yang tenaganya dibutuhkan dalam proyek pengembangan aplikasi I/O.
4.	Sekretaris Proyek	Membantu PMO dalam mencapai kesuksesan program implementasi ERP.
5.	Supplier Perusahaan	Informasi terkait pelaksanaan (proses bisnis) supply yang dibutuhkan ketika tahap mendesain fungsional modul SAP pada proyek Implementasi ERP.
COUNTER PART PTPN XI		
6.	Process Business Owner (Kepala Divisi/	Kedudukan dalam struktur tim dan struktur organisasi sebagai penyetuju proses bisnis sebelum dibuat desain fungsional modul SAP pada proyek Implementasi ERP.

No.	Stakeholder	Resource (power)
	KADIV)	
7.	Key User (Kepala Urusan/ KAUR)	Kedudukan dalam struktur program dan struktur organisasi (KAUR) sebagai pengguna kunci (key user) saat sistem SAP telah selesai diimplementasikan.
8.	User (Pengguna/Staff)	Kedudukan dalam struktur program dan struktur organisasi (Staff) sebagai pengguna sistem SAP setelah selesai diimplementasikan.
TIM IMPLEMENTATOR		
9.	Manajer Proyek Implementasi	Kedudukan dalam struktur program sehingga memiliki otoritas dalam menggunakan sumber daya terkait proyek implementasi.
10.	Spesialis Kualitas	Pengetahuan dan kemampuan (<i>skill</i>) di bidang penjaminan mutu implementasi SAP. Kedudukannya dalam struktur tim tidak begitu tinggi karena stakeholder ini adalah pihak eksternal bagi PTPN.
11.	BASIS	Pengetahuan dan kemampuan (<i>skill</i>) di bidang konfigurasi lingkungan teknis SAP. Kedudukannya dalam struktur tim tidak begitu tinggi karena stakeholder ini adalah pihak eksternal bagi PTPN.
12.	Spesialis Proses Bisnis (<i>Business Process Specialist</i>) atau Fungsional	Pengetahuan dan kemampuan dalam menggali dan memahami proses bisnis perusahaan untuk kemudian dibuat desain fungsional modulnya. Kedudukannya dalam struktur tim tidak begitu tinggi karena stakeholder ini adalah pihak eksternal bagi PTPN.
13.	Spesialis Data	Pengetahuan dan kemampuan khusus di bidang migrasi data saat implementasi SAP. Kedudukannya dalam struktur tim tidak begitu tinggi karena stakeholder ini adalah pihak eksternal bagi PTPN.
14.	ABAPER	Pengetahuan dan skill di bidang konfigurasi sistem SAP dan pengembang objek RICEF. Kedudukannya dalam struktur tim tidak begitu tinggi karena stakeholder ini adalah pihak eksternal bagi PTPN.
15.	Organizational Change Management (OCM)	Keahlian dalam membantu perusahaan supaya berada pada general comfort level saat melakukan transisi ke sistem baru (SAP). Kedudukannya dalam struktur tim tidak begitu tinggi karena stakeholder ini adalah pihak eksternal bagi PTPN.
TIM PENGADAAN BARANG DAN JASA		
16.	Divisi PBJ (Pengadaan Barang dan Jasa)	Berkedudukan dalam struktur organisasi PTPN sehingga memiliki otoritas dalam memilih dan menentukan vendor software dan hardware untuk memenuhi kebutuhan proyek pengadaan sistem dan infrastruktur.
17.	Vendor Software	Kemampuan dalam menyediakan sistem (berupa lisensi) kepada PTPN XI. Pihak eksternal, sehingga powernya low.
18.	Vendor Hardware	Kemampuan dalam menyediakan kebutuhan hardware kepada PTPN XI. Pihak eksternal, sehingga powernya low.
TIM PERSIAPAN DATA		
19.	Manajer Proyek Persiapan Data	Kedudukan dalam struktur program sehingga memiliki otoritas dalam menggunakan sumber daya terkait proyek persiapan data.
20.	Data Analyst	Keahlian terkait analisis data dan mapping data.
21.	Data Entry Clerk	Keahlian dalam memasukkan (input) data ke dalam sistem.
TIM PENGEMBANGAN APLIKASI I/O		
22.	Manajer Proyek Pengembangan Aplikasi	Kedudukan dalam struktur program sehingga memiliki otoritas dalam menggunakan sumber daya terkait proyek pengembangan aplikasi.
23.	Sistem Analis (Staff Divisi IT)	Keahlian di bidang analisis kebutuhan sistem sebelum dikembangkan. Memiliki power yang lebih rendah jika dibandingkan dengan stakeholder sponsor atau steering committee.
24.	Programmer (Staff Divisi IT)	Keahlian di bidang programming (coding, design user interface) untuk membangun aplikasi. Memiliki power yang lebih rendah jika dibandingkan dengan stakeholder sponsor atau steering committee.
25.	Penguji Software (Staff Divisi IT)	Keahlian di bidang testing aplikasi. Memiliki power yang lebih rendah jika dibandingkan dengan stakeholder sponsor atau steering committee.
26.	Spesialis Maintenance (Staff Divisi IT)	Keahlian mengenai maintenance aplikasi. Memiliki power yang lebih rendah jika dibandingkan dengan stakeholder sponsor atau steering committee.
TIM PENGAWAS		
27.	Manajer Proyek Pengawasan	Kedudukan dalam struktur program sehingga memiliki otoritas dalam menggunakan sumber daya terkait proyek pengawasan implementasi.
28.	Vendor Pengawas Implementasi	Keahlian khusus terkait pengawasan implementasi ERP sesuai metodologi ASAP 8.

3.4 Matrix Power/ Interest

Matrix power/interest merupakan bentuk visualisasi dari penilaian interest dan power yang telah dilakukan sebelumnya. Berikut ini adalah matrix power/interest stakeholder program implementasi ERP di PTPN XI.

Matrix power/interest membagi stakeholder ke dalam empat kuadran, yaitu Key Players, Keep Informed, Keep Satisfied, dan Minimal Effort. Dari hasil pengelompokan, didapatkan kesimpulan masing-masing kuadran sebagai berikut.

- ♦ **Key Players** menggambarkan kelompok yang berisi stakeholder yang sangat dibutuhkan dukungannya. Key Players merupakan stakeholder yang biasanya terlibat di dalam aktivitas yang membutuhkan keputusan penting.
- ♦ **Keep Informed** merupakan kelompok stakeholder yang perlu PMO selalu beri informasi mengenai perkembangan proyek atau sebagainya.
- ♦ **Keep Satisfied** adalah kelompok yang sebaiknya mendapatkan informasi terkait proyek supaya mereka tetap merasa puas (*satisfied*). Stakeholder pada kelompok ini harus dikelola sebagaimana mungkin supaya mereka tidak menghambat jalannya proyek.
- ♦ **Minimal Effort** adalah kelompok stakeholder yang tingkat power dan dedikasinya lebih rendah dari kelompok lain.

Figure 3 menunjukkan matrix power/interest untuk stakeholder khusus di Proyek Implementasi ERP. Nomer yang dicantumkan dalam proyek sesuai dengan nomer kode stakeholder yang ada di awal. Pada proyek Implementasi ERP, stakeholder sebagian besar tergolong ke dalam kuadran *Keep Informed*.

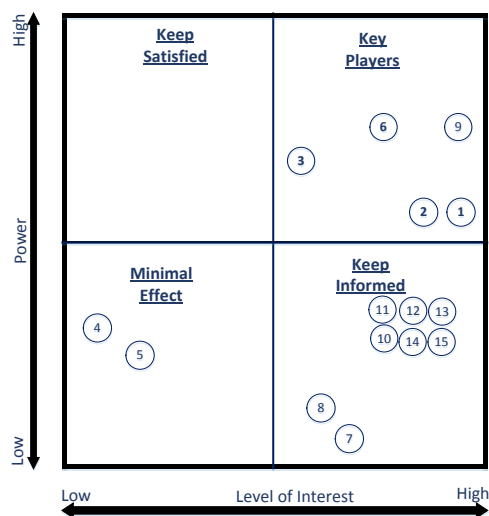


Figure 3. Matrix Proyek Implementasi

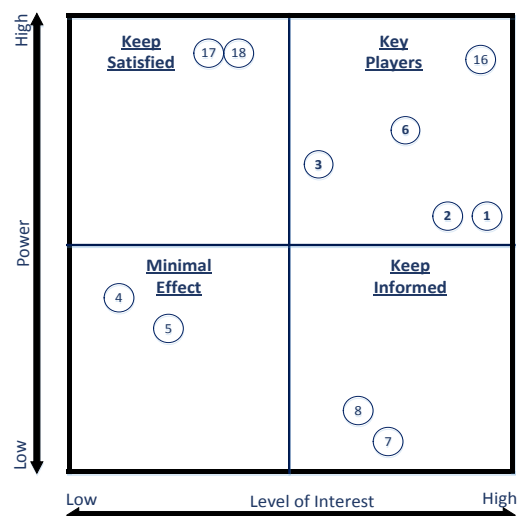


Figure 4 Matrix Proyek Pengadaan

Figure 4 menggambarkan matrix power/interest untuk stakeholder khusus di Proyek Pengadaan Sistem dan Infrastruktur. Nomer yang dicantumkan dalam proyek sesuai dengan nomer kode stakeholder yang ada di awal. Pada proyek Pengadaan Sistem dan Infrastruktur, stakeholder sebagian besar tergolong ke dalam kuadran *Keep Players*. Untuk anggota tim proyek ini sendiri tergolong ke dalam kuadran *Keep Satisfied*.

Figure 5 menunjukkan matrix power/interest untuk stakeholder khusus di Proyek Persiapan Data. Nomer yang dicantumkan dalam proyek sesuai dengan nomer kode stakeholder yang ada di awal. Pada proyek Persiapan Data, stakeholder sebagian besar stakeholder tim proyek ini sendiri tergolong ke dalam kuadran *Keep Informed*. tergolong ke dalam kuadran *Key Players*.

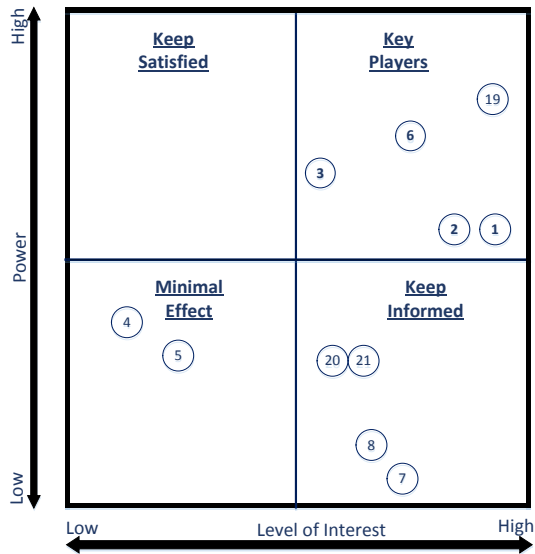


Figure 5 Matrix Proyek Persiapan Data

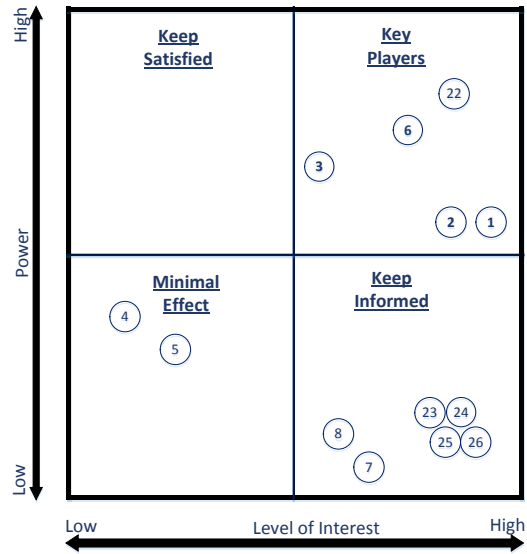


Figure 6 Proyek Pengembangan Aplikasi Input/ Output

Figure 6 menunjukkan matrix power/interest untuk stakeholder khusus di Proyek Pengembangan Aplikasi Input Output. Pada proyek Pengembangan Aplikasi, stakeholder sebagian besar tergolong ke dalam kuadran Keep Informed. Anggota tim proyek ini juga tergolong ke dalam kuadran Keep informed.

Sementara Figure 7 merupakan matrix power/interest untuk stakeholder khusus di Proyek Pengawasan Implementasi ERP. Nomer yang dicantumkan dalam proyek sesuai dengan nomer kode stakeholder yang ada di awal. Pada proyek Pengawasan Implementasi ERP, stakeholder sebagian besar tergolong ke dalam kuadran Key Players. Untuk anggota tim proyek ini tergolong ke dalam kuadran key players.

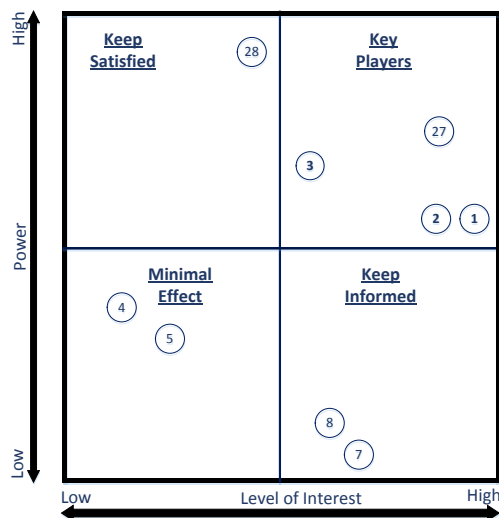


Figure 7 Matrix Proyek Pengawasan Implementasi ERP

3.5 Strategi Manajemen Stakeholder

Berdasarkan hasil literatur, didapatkan bahwa terdapat bermacam-macam kegiatan manajemen stakeholder yang dapat dilakukan PMO terhadap stakeholdernya. Kegiatan antara

stakeholder satu dengan lainnya bisa saja sama namun akan ada perbedaan di bagian konten (bahasan) kegiatan. Berikut ini adalah cuplikan hasil perencanaan strategi manajemen stakeholder dengan mengacu pada literatur[7][8].

Tabel 4 Strategi Manajemen Stakeholder

No.	Stakeholder	Strategi
1.	Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan konsultasi dengan sponsor. Melakukan rapat secara reguler untuk menyampaikan perkembangan status proyek.
2.	Steering Committee	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan konsultasi dengan para steering committee, baik secara reguler maupun insidental apabila mendesak. Melalui konsultasi tersebut PMO bisa menginformasikan perkembangan proyek serta kendala dan isu-isu yang terjadi
3.	Sekretaris Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan koordinasi terkait pemberian jadwal mengenai proyek pengembangan aplikasi agar sekper bisa mempersiapkan staff IT nya[6]. Melakukan rapat dengan sekretaris perusahaan untuk membahas staff divisi IT yang dibutuhkan.
4.	Sekretaris Proyek	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan pengecekan, bisa berupa inspeksi atau semacamnya untuk mengecek apakah sekretaris proyek melaksanakan tugasnya. Melakukan diskusi singkat membahas apakah ada pesan, masukan dan sebagainya dari stakeholder lain yang ditujukan untuk PMO yang disampaikan melalui sekretarisnya.
5.	Supplier Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> Mengundang supplier untuk datang dalam diskusi grup dengan pokok bahasan terkait informasi proses bisnis yang dibutuhkan untuk desain blueprint.
COUNTER PART PTPN XI		
6.	Process Business Owner (Kepala Divisi/ KADIV)	<ul style="list-style-type: none"> Mengadakan rapat dengan Process Business Owner untuk membahas persetujuan dari informasi proses bisnis yang didapatkan oleh <i>business process specialist</i> dari tim implementator.
7.	Key User (Kepala Urusan/ KAUR)	<ul style="list-style-type: none"> Mengadakan brainstorming dan diskusi dengan para key user, user, dan juga dari pihak vendor implementator dengan tujuan menggali informasi proses bisnis.
8.	User (Pengguna/Staff)	
TIM IMPLEMENTATOR		
9.	Manajer Proyek Implementasi	<ul style="list-style-type: none"> Mengadakan rapat mingguan dengan manajer proyek untuk membahas update proyek, isu, dan lain sebagainya. Membuat forum komunikasi untuk para manajer proyek. Mengadakan rapat mingguan untuk membahas pencapaian target anggota. Membuat forum komunikasi khusus para anggota tim supaya antar anggota tim dan PMO bisa berkomunikasi dengan mudah.
10.	Spesialis Kualitas	
11.	BASIS	
12.	<i>Business Process Specialist</i>	
13.	Spesialis Data	
14.	ABAPER	
15.	(OCM)	
TIM PENGADAAN BARANG DAN JASA		
16.	Divisi PBJ (Pengadaan Barang dan Jasa)	<ul style="list-style-type: none"> Mengadakan rapat mingguan dengan manajer proyek untuk membahas update proyek, isu, dan lain sebagainya. Membuat forum komunikasi untuk para manajer proyek. Mengadakan rapat mingguan untuk membahas pencapaian target anggota. Membuat forum komunikasi khusus para anggota tim supaya antar anggota tim dan PMO bisa berkomunikasi dengan mudah
17.	Vendor Software	
18.	Vendor Hardware	
TIM PERSIAPAN DATA		
19.	Manajer Proyek Persiapan Data	<ul style="list-style-type: none"> Mengadakan rapat mingguan dengan manajer proyek untuk membahas update proyek, isu, dan lain sebagainya. Membuat forum komunikasi untuk para manajer proyek. Mengadakan rapat mingguan untuk membahas pencapaian target anggota. Membuat forum komunikasi khusus para anggota tim supaya antar anggota tim dan PMO bisa berkomunikasi dengan mudah
20.	Data Analyst	
21.	Data Entry Clerk	
TIM PENGEMBANGAN APLIKASI I/O		
22.	Manajer Proyek Pengembangan Aplikasi	<ul style="list-style-type: none"> Mengadakan rapat mingguan dengan manajer proyek untuk membahas update proyek, isu, dan lain sebagainya. Membuat forum komunikasi untuk para manajer proyek. Mengadakan rapat mingguan untuk membahas pencapaian target anggota. Membuat forum komunikasi khusus para anggota tim supaya antar anggota tim dan PMO bisa berkomunikasi dengan mudah
23.	Sistem Analis (Staff Divisi IT)	
24.	Programmer (Staff Divisi IT)	
25.	Penguji Software (Staff	

No.	Stakeholder	Strategi
	Divisi IT)	
26.	Spesialis Maintenance (Staff Divisi IT)	
TIM PENGAWAS		
27.	Manajer Proyek Pengawasan	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Mengadakan rapat mingguan dengan manajer proyek untuk membahas update proyek, isu, dan lain sebagainya. ♦ Membuat forum komunikasi untuk para manajer proyek.
28.	Vendor Pengawas Implementasi	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Mengadakan rapat mingguan untuk membahas pencapaian target anggota. ♦ Membuat forum komunikasi khusus para anggota tim supaya antar anggota tim dan PMO bisa berkomunikasi dengan mudah

4. Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan berdasarkan metodologi di bagian sebelumnya, didapatkan beberapa luaran yang digunakan pada tahapan berikutnya. Kemudian luaran tersebut dianalisis untuk dilanjutkan ke tahap selanjutnya yaitu pembuatan rencana strategi manajemen stakeholder. Berikut ini adalah kesimpulan yang didapatkan dari penelitian ini:

- ♦ Terdapat 28 stakeholder yang terlibat. Dari 28 stakeholder tersebut stakeholder yang memiliki peranan paling penting dari sudut pandang PMO tergolong dalam kuadran *Key Players*.
- ♦ *Key Players* adalah mereka yang paling sering terlibat dalam aktivitas yang membutuhkan *decision making*. Stakeholder pada kelompok ini tidak selalu ada dalam tiap aktivitas (jumlah aktivitas lebih sedikit daripada stakeholder lain), namun pengaruh mereka sangatlah besar dalam hal pengambilan keputusan.
- ♦ Stakeholder *Keep Satisfied* dan *Keep Informed* adalah tipe stakeholder yang bertanggung jawab dalam aktivitas yang bersifat teknis. Sebagai contoh yaitu stakeholder no 17 (*Data Entry Clerk*) dari kuadran *Keep Satisfied*; berperan dalam aktivitas terkait input data ke dalam sistem pada Proyek Persiapan Data.
- ♦ Dari 28 stakeholder terbagi ke dalam empat kuadran yaitu sebagai berikut:
 - **Key Player** sebanyak 9 stakeholder, yaitu Sponsor, Steering Committee, Sekretaris Perusahaan, Process Business Owner, Manajer Proyek Implementasi, Manajer Proyek Persiapan Data, Manajer Proyek Pengembangan Aplikasi, dan Manajer Proyek Pengawasan.
 - **Keep Informed** sebanyak 14 stakeholder, yaitu Key User, User, Spesialis Kualitas, BASIS, Spesialis Proses Bisnis, Spesialis Data, ABAPER, OCM, Data Analyst, Data Entry Clerk, Sistem Analis, Programmer, Penguji Software, dan Spesialis Maintenance.
 - **Keep Satisfied** sebanyak 3 orang, yaitu vendor hardware, vendor software, dan vendor pengawas implementasi.
 - **Minimal Effect** sebanyak 2 orang, yaitu sekretaris proyek dan supplier perusahaan.
- ♦ Strategi manajemen untuk stakeholder yang berada dalam tim proyek yang sama cenderung memiliki kesamaan konten.
- ♦ Kegiatan yang sering dilakukan PMO terhadap stakeholder adalah rapat. Melalui rapat, PMO bisa berdiskusi dengan stakeholder untuk membahas status perkembangan proyek, isu, kendala, dan sebagainya. Kegiatan lain yaitu penyediaan sarana forum komunikasi di tiap tim proyek.

Daftar Pustaka

- [1] Isnaeni LA. Perancangan Sistem Enterprise Resource Planning (ERP) Menggunakan OPENBRAVO Modul Sales Management Sub Modul Sales Order pada PT ABC. Universitas Gunadarma, Jurusan Sistem Informasi Fakultas Ilmu Komputer dan Teknologi Informasi; 2008.
- [2] Marjolein C. Achterkamp JFJV. Investigating the Use of Stakeholder Notion in Project Management Literature, a meta-analysis. *International Journal of Project Management.* ; 26.
- [3] Bert Enserink LHJKe. Introduction Why Actor Analysis? In *Policy Analysis of Multi-Actor Systems.*: Lemma; 2010.

- [4] Project Management Institute. Project Management Body of Knowledge. In.; 2013.
- [5] Project Management Institute. Overview Project Stakeholder Management. In Project Management Body of Knowledge 5th Edition. p. 391.
- [6] Bert Enserink LHJKWTJKPB. Policy Analysis of Multi-Actor Systems: Lemma; 2010.
- [7] Jeffery N. Stakeholder Engagement: A Road Map to Meaningful Engagement: Cranfield: School of Management; 2009.
- [8] Project Management Institute. Control Stakeholder Engagement. In Project Management Body of Knowledge 5th Ed.