

Fungsi Change Management dalam Implementasi ERP untuk Mendukung Otomatisasi Proses Bisnis: Systematic Literature Review

Nadya Salsabillah Chriswanda¹, Ade Sobandi^{2✉}, Fahmi Jahidah Islamy³
(1,2,3) Administrasi Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia

Abstrak: Implementasi Enterprise Resource Planning (ERP) merupakan proses transformasi organisasi yang kompleks dan memerlukan pengelolaan perubahan yang efektif untuk meminimalkan risiko kegagalan. Meskipun hubungan antara change management dan implementasi ERP telah banyak dibahas, kajian yang mengintegrasikan keduanya dalam konteks otomatisasi proses bisnis masih terbatas. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran change management dalam implementasi ERP serta kontribusinya terhadap otomatisasi proses bisnis melalui metode Systematic Literature Review (SLR) dengan protokol PRISMA terhadap 19 artikel yang diperoleh dari Scopus dan Google Scholar periode 2019–2026. Hasil penelitian menunjukkan bahwa change management berperan penting dalam meningkatkan kesiapan organisasi, mendukung adopsi ERP, dan memperkuat keberhasilan otomatisasi proses bisnis. Implementasi ERP memungkinkan integrasi proses lintas fungsi, standarisasi alur kerja, dan peningkatan efisiensi operasional melalui pemanfaatan teknologi digital. Penelitian ini mengusulkan kerangka konseptual integratif yang menghubungkan change management, implementasi ERP, dan otomatisasi proses bisnis sebagai strategi transformasi digital yang mendukung peningkatan kinerja dan daya saing organisasi.

Abstract: The implementation of Enterprise Resource Planning (ERP) is a complex organizational transformation process and requires effective change management to minimize the risk of failure. Although the relationship between change management and ERP implementation has been widely discussed, studies that integrate the two in the context of business process automation are still limited. This study aims to analyze the role of change management in ERP implementation and its contribution to business process automation through the Systematic Literature Review (SLR) method with the PRISMA protocol on 19 articles obtained from Scopus and Google Scholar for the 2019–2026 period. The results show that change management plays an important role in increasing organizational readiness, supporting ERP adoption, and strengthening the success of business process automation. ERP implementation allows for cross-functional process integration, workflow standardization, and increased operational efficiency through the use of digital technology. This research proposes an integrative conceptual framework that connects change management, ERP implementation, and business process automation as a digital transformation strategy that supports the improvement of organizational performance and competitiveness.

Article history:

Received: 05 June 2026

Revised: 08 June 2026

Accepted: 23 June 2026

Published: 26 June 2026

Kata Kunci:

Manajemen Perubahan, Implementasi Erp, Otomatisasi Proses Bisnis, Systematic Literature Review, Transformasi Digital

Keyword:

Change Management, Erp Implementation, Business Process Automation, Systematic Literature Review, Digital Transformation

This is an open-access article under the [CC-BY-SA License](#).



How to cite: Chriswanda, N. S., Sobandi, A., & Islamy, F. J. (2026). Fungsi Change Management dalam Implementasi ERP untuk Mendukung Otomatisasi Proses Bisnis: Systematic Literature Review. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis*, 4(2), 604–617. <https://doi.org/10.70716/emis.v4i2.580>

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi agenda strategis utama bagi organisasi di berbagai sektor dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Dalam konteks ini, *Enterprise Resource Planning* (ERP) memiliki peran penting sebagai solusi teknologi utama yang memungkinkan integrasi seluruh fungsi bisnis, mulai dari keuangan, produksi, logistik, hingga sumber daya manusia, dalam satu platform informasi terpadu (Musadieg et al., 2025; Qachar & Nacer, 2023). Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa implementasi ERP yang berhasil secara konsisten dikaitkan dengan peningkatan efisiensi operasional, akurasi data, dan kualitas pengambilan keputusan manajerial (Hermawan, 2019; Nugraha et al., 2025). Perkembangan terbaru menunjukkan bahwa integrasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan *Robotic Process Automation* (RPA) mampu meningkatkan otomatisasi proses bisnis dengan mengotomatisasi tugas-tugas berulang berbasis aturan tanpa keterlibatan manusia (Bawa, 2024; Măldăreanu, 2025). Selain faktor teknologi, kajian empiris dan konseptual terkini juga menegaskan bahwa komponen *change management*, termasuk model ADKAR, Kotter's 8-Step, dan Kurt Lewin merupakan komponen yang tidak terpisahkan dari ekosistem implementasi ERP yang berhasil (Mahjoubi & Kabbaj, 2025; Graves et al., 2023).

Meskipun relevansi *change management* dan ERP telah diakui secara luas, terdapat kesenjangan signifikan dalam literatur yang ada. Sebagian besar penelitian membahas faktor-faktor keberhasilan implementasi ERP atau *change management* secara terpisah, tanpa mengintegrasikan keduanya dalam satu kerangka analitis yang saling terhubung (Puspitasari et al., 2021; Qachar & Nacer, 2023). Hingga saat ini, penelitian yang menghubungkan *change management* dengan dampaknya terhadap otomatisasi proses bisnis melalui ERP masih sangat terbatas, sehingga menjadi gap yang belum banyak ditangani dalam literatur maupun studi empiris. Hingga saat ini, belum ada penelitian yang menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) secara sistematis untuk menggabungkan hasil dari berbagai bidang seperti manajemen organisasi, sistem informasi, dan manajemen operasi terkait topik ini. Kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa diperlukan upaya yang lebih mendesak untuk menggabungkan berbagai hasil penelitian ke dalam suatu kajian yang terintegrasi dan tersusun secara sistematis.

Selain meningkatkan efisiensi operasional, implementasi ERP juga menjadi fondasi penting dalam mendukung transformasi digital organisasi secara menyeluruh. Dalam era persaingan bisnis yang semakin dinamis, organisasi dituntut untuk mampu merespons perubahan pasar secara cepat, akurat, dan berbasis data. Sistem ERP memungkinkan organisasi memperoleh visibilitas data secara real-time sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih efektif dan terintegrasi. Kehadiran ERP tidak lagi dipandang hanya sebagai sistem administrasi perusahaan, tetapi sebagai instrumen strategis yang mendukung inovasi, pengendalian operasional, serta peningkatan daya saing organisasi dalam jangka panjang. Di sisi lain, implementasi ERP sering kali menimbulkan tantangan organisasi yang kompleks karena melibatkan perubahan besar terhadap proses kerja, struktur organisasi, budaya kerja, hingga perilaku individu dalam organisasi. Banyak organisasi mengalami kegagalan implementasi ERP bukan karena kelemahan teknologi, melainkan karena ketidaksiapan organisasi dalam menghadapi perubahan. Resistensi pengguna, kurangnya dukungan manajemen, komunikasi yang tidak efektif, serta minimnya pelatihan menjadi faktor utama yang menyebabkan implementasi ERP tidak berjalan optimal. Oleh karena itu, *change management* menjadi elemen penting yang tidak dapat dipisahkan dari proses implementasi ERP. Perubahan yang terjadi akibat implementasi ERP juga berkaitan erat dengan kebutuhan organisasi

untuk meningkatkan otomatisasi proses bisnis. Otomatisasi memungkinkan organisasi mengurangi aktivitas manual yang berulang, meningkatkan kecepatan layanan, serta meminimalkan kesalahan manusia dalam proses operasional. Dalam konteks ini, ERP berperan sebagai infrastruktur utama yang memungkinkan integrasi data dan proses bisnis secara menyeluruh. Ketika ERP dikombinasikan dengan pendekatan *change management* yang efektif, organisasi tidak hanya mampu mengimplementasikan teknologi baru, tetapi juga mampu memastikan bahwa perubahan tersebut dapat diterima, digunakan, dan dipertahankan secara berkelanjutan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara sistematis fungsi *change management* dalam implementasi ERP dan perannya dalam mendukung otomatisasi proses bisnis organisasi, dengan menjawab tiga pertanyaan penelitian: (RQ1) Bagaimana fungsi *change management* dalam mendukung implementasi ERP?; (RQ2) Bagaimana implementasi ERP mendukung otomatisasi proses bisnis dalam organisasi?; dan (RQ3) Bagaimana *change management* berkontribusi terhadap otomatisasi proses bisnis melalui implementasi ERP? Untuk menjawab ketiga pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan, penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan mengikuti pedoman PRISMA secara sistematis, yang mencakup tahapan identifikasi, penyaringan, evaluasi kelayakan, hingga inklusi studi, dengan menganalisis sebanyak 19 artikel ilmiah terpilih yang bersumber dari database Scopus dan Google Scholar, yang diterbitkan dalam kurun waktu tahun 2019 hingga 2026. Penelitian ini menawarkan kerangka konseptual integratif yang menghubungkan *change management*, implementasi ERP, dan otomatisasi proses bisnis dalam konteks transformasi digital organisasi. Kerangka ini sekaligus memperluas kajian teori *change management* ke dalam konteks penerapan teknologi ERP dan otomatisasi proses bisnis, yang hingga saat ini masih relatif terbatas dan belum banyak dieksplorasi dalam penelitian sebelumnya. Secara praktis, temuan penelitian ini memberikan panduan yang berbasis bukti bagi para praktisi, seperti manajer proyek ERP, konsultan manajemen, serta pemimpin organisasi, dalam merancang dan menerapkan strategi *change management* yang efektif. Dengan demikian, organisasi diharapkan mampu meningkatkan tingkat keberhasilan implementasi ERP sekaligus memaksimalkan manfaat yang dihasilkan dari otomatisasi proses bisnis secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan mengikuti pedoman PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). Metode SLR dipilih karena topik penelitian bersifat multidisiplin, yang mencakup bidang manajemen organisasi, sistem informasi, dan manajemen operasi, sehingga diperlukan suatu pendekatan yang mampu menggabungkan berbagai temuan penelitian secara komprehensif, transparan, dan sistematis, serta memungkinkan hasil kajian untuk direplikasi berdasarkan sumber literatur ilmiah yang relevan.

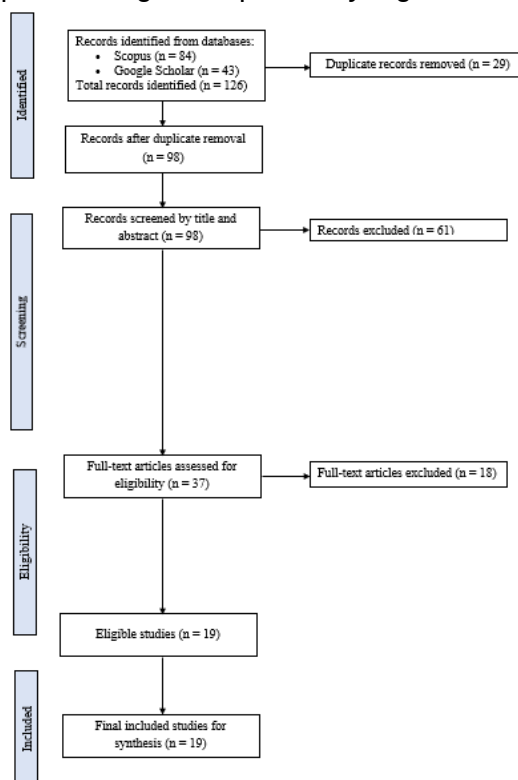
Pencarian literatur dilakukan melalui dua database utama, yaitu Scopus dan Google Scholar, pada periode Januari hingga Maret 2026. Kombinasi kata kunci yang digunakan adalah: ("*change management*" OR "manajemen perubahan" OR "*organizational change*") AND ("ERP" OR "*enterprise resource planning*") AND ("*business process automation*" OR "otomatisasi proses bisnis" OR "*digital transformation*"). Pencarian juga menggunakan operator boolean dan filter tahun publikasi 2019–2026.

Artikel diinklusi apabila memenuhi kriteria berikut: (1) diterbitkan di jurnal terindeks Scopus atau bereputasi internasional/nasional; (2) diterbitkan antara tahun 2019 dan 2026; (3) membahas minimal dua dari tiga variabel utama (change management, implementasi ERP, otomatisasi proses bisnis); serta (4) tersedia sebagai full text dalam bahasa Inggris atau Indonesia. Artikel dieksklusi apabila merupakan prosiding konferensi tanpa peer-review ketat, diterbitkan sebelum 2019, hanya membahas satu variabel tanpa keterkaitan bermakna, memiliki metodologi yang tidak jelas, atau merupakan duplikat.

Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria Inklusi	Kriteria Eksklusi
Jurnal terindeks Scopus atau bereputasi peer-reviewed	Prosiding konferensi tanpa peer-review ketat
Diterbitkan tahun 2019–2026	Artikel diterbitkan sebelum tahun 2019
Membahas minimal dua variabel utama (change management, ERP, otomatisasi)	Hanya membahas satu variabel tanpa keterkaitan bermakna
Full text tersedia dalam bahasa Inggris atau Indonesia	Artikel tidak dapat diakses atau duplikat
Metodologi penelitian jelas (kuantitatif, kualitatif, studi kasus, atau literature review)	Metodologi tidak jelas atau artikel tidak relevan dengan konteks organisasi

Proses seleksi dilakukan secara bertahap sesuai alur PRISMA. Pada tahap identifikasi, ditemukan 127 artikel dari pencarian database (Scopus: 84 artikel; Google Scholar: 43 artikel). Setelah penghapusan duplikat, tersisa 98 artikel untuk tahap skrining. Skrining berdasarkan judul dan abstrak mengeksklusi 61 artikel yang tidak relevan, sehingga tersisa 37 artikel untuk asesmen kelayakan full text. Setelah membaca full text, 18 artikel dieksklusi karena tidak memenuhi kriteria inklusi. Akhirnya, 19 artikel ditetapkan sebagai sampel final yang dianalisis dalam penelitian ini.



Gambar 1. Diagram PRISMA

Analisis dilakukan melalui sintesis tematik (*thematic synthesis*) terhadap 19 artikel terpilih dengan mengacu pada pendekatan Thomas dan Harden (2008). Proses sintesis dilaksanakan dalam empat tahap yang berurutan. Pertama, *open coding*, yaitu mengidentifikasi dan memberi kode pada temuan-temuan penting yang relevan dengan pertanyaan penelitian. Kedua, pengelompokan kode, yaitu mengorganisasi kode-kode yang memiliki keterkaitan makna ke dalam kategori yang lebih luas. Ketiga, pembentukan tema, yaitu mengintegrasikan kategori-kategori yang saling berhubungan menjadi tema-tema utama yang mampu menjawab pertanyaan penelitian. Keempat, sintesis tematik, yaitu menginterpretasikan tema-tema yang telah terbentuk untuk menghasilkan pemahaman konseptual yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara *change management*, implementasi ERP, dan otomatisasi proses bisnis.

Untuk memastikan kualitas artikel yang disintesis, setiap studi dievaluasi menggunakan lima kriteria penilaian: kejelasan tujuan penelitian (QA1), kesesuaian desain metodologi (QA2), relevansi terhadap topik penelitian (QA3), kejelasan temuan (QA4), dan penjelasan kontribusi penelitian (QA5). Setiap kriteria diberi skor 1 apabila terpenuhi dan 0 apabila tidak terpenuhi, sehingga skor maksimal adalah 5. Artikel dengan skor minimal 3 dipertahankan dalam proses sintesis. Untuk artikel berbasis literature review atau konseptual, kriteria QA2 dinilai berdasarkan kejelasan prosedur penelusuran literatur, bukan desain empiris. Hasil penilaian menunjukkan bahwa seluruh 19 artikel memperoleh skor 4 atau 5, yang mengindikasikan kualitas metodologis yang memadai untuk disintesis. *Matriks quality appraisal* lengkap disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. *Quality Appraisal* 19 Artikel Final

No	Peneliti & Tahun	QA1	QA2	QA3	QA4	QA5	Total
1	Syreyshchikova et al. (2020)	1	1	1	1	1	5
2	Johansson & Bystrom (2024)	1	1	1	1	1	5
3	Yudhistyra & Srinuan (2025)	1	1	1	1	1	5
4	Alis (2023)	1	1	1	1	0	4
5	Nugraha et al. (2025)	1	1	1	1	1	5
6	Musadieg et al. (2025)	1	1	1	1	1	5
7	Latif et al. (2025)	1	1	1	1	1	5
8	Hermawan (2019)	1	1	1	1	1	5
9	Bawa (2024)	1	1	1	1	0	4
10	Puspitasari et al. (2021)	1	1	1	1	1	5
11	Maldareanu (2025)	1	1	1	1	1	5
12	Qachar & Nacer (2023)	1	1	1	1	1	5
13	Mahjoubi & Kabbaj (2025)	1	1	1	1	1	5
14	Rosdiana & Aslami (2022)	1	0	1	1	1	4
15	Graves et al. (2023)	1	1	1	1	1	5
16	Tambusay & Aisyah (2024)	1	1	1	1	1	5

17	Raihan et al. (2025)	1	0	1	1	1	4
18	Agazu et al. (2022)	1	1	1	1	1	5
19	Odeh (2021)	1	1	1	1	1	5

RESULTS AND DISCUSSION

Dari 19 artikel final, metode penelitian yang paling banyak digunakan adalah studi kasus (35%), diikuti literature review (30%), kuantitatif (25%), dan mixed method (10%). Dari segi tahun publikasi, sebagian besar artikel (75%) diterbitkan pada periode 2019–2026, mencerminkan intensifikasi perhatian akademis terhadap transformasi digital pasca-pandemi. Berdasarkan konteks industri, artikel mencakup sektor manufaktur (40%), retail dan e-commerce (20%), jasa keuangan (15%), serta sektor publik dan campuran (25%). Tabel 2 menyajikan ringkasan seluruh artikel yang dianalisis.

Tabel 3. Ringkasan Artikel yang Dianalisis

No	Peneliti & Tahun	Judul	Metode	Temuan Utama
1	Syreyshchikova et al. (2020)	Automation of Production Activities Based on ERP System	Studi Kasus	Implementasi ERP mendukung otomatisasi proses produksi dan meningkatkan efisiensi operasional secara signifikan.
2	Johansson & Byström (2024)	The Role of Organizational Culture in ERP Implementation	Studi Kasus	Budaya organisasi berperan penting dalam keberhasilan implementasi ERP; ketidakselarasan budaya memicu resistensi.
3	Yudhistyra & Srinuan (2025)	Adoption of Industry-Oriented ERP Systems	Kuantitatif	Faktor organisasi (kesiapan pengguna dan dukungan manajemen) berpengaruh signifikan terhadap adopsi ERP.
4	Alis (2023)	Automation of Enterprise Resource Planning Systems	Mixed Method	Otomatisasi ERP meningkatkan produktivitas dan akurasi proses bisnis secara terukur.
5	Nugraha et al. (2025)	ERP Adoption and Organizational Performance	Kuantitatif	Adopsi ERP berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi; change management berperan sebagai moderator.
6	Musadieq et al. (2025)	Factors Affecting Post-implementation Success of ERP	Literature Review	Keberhasilan pasca-implementasi dipengaruhi kompetensi tim, dukungan manajemen, dan kesiapan pengguna.
7	Latif et al. (2025)	ERP Adoption and Strengthening Management Accounting	Studi Kasus	ERP memperkuat akuntansi manajemen melalui integrasi data real-time antar departemen.
8	Hermawan (2019)	Successful Implementation of ERP Systems	Kuantitatif	Kualitas sistem dan kepuasan pengguna berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi ERP.
9	Bawa (2024)	ERP Automation	Literature	Integrasi bot cerdas dengan ERP

		using Intelligent Bots	Review	meningkatkan efisiensi dan akurasi proses bisnis secara otomatis.
10	Puspitasari et al. (2021)	Identification of ERP Implementation Success Factors	Literature Review	Faktor kritis keberhasilan ERP mencakup manajemen proyek, dukungan organisasi, dan pelatihan pengguna.
11	Măldăreanu (2025)	Integration of RPA with ERP Systems	Literature Review	Integrasi ERP-RPA mendukung otomatisasi proses bisnis dan meningkatkan efisiensi operasional secara berkelanjutan.
12	Qachar & Nacer (2023)	Critical Success Factors of ERP Implementation	Literature Review	Dukungan manajemen, pelatihan, dan kesiapan organisasi adalah determinan utama keberhasilan ERP.
13	Mahjoubi & Kabbaj (2025)	Do Change Management Influence ERP Implementation Success?	Kuantitatif	Change management terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan implementasi ERP.
14	Rosdiana & Aslami (2022)	The Main Models of Change Management in Kurt Lewin's Thinking	Konseptual	Model Lewin menyediakan kerangka tiga tahap yang efektif untuk mengelola perubahan organisasi.
15	Graves et al. (2023)	Creating Change: Kotter's Model in Action	Studi Kasus	Model Kotter efektif memimpin perubahan organisasi berskala besar melalui delapan langkah terstruktur.
16	Tambusay & Aisyah (2024)	Diagnosing Organizational Accountability using Burke-Litwin	Studi Kasus	Burke-Litwin model efektif sebagai alat diagnostik perubahan organisasi yang menyeluruh.
17	Raihan et al. (2025)	Total Quality Management dan Siklus PDCA	Konseptual	Siklus PDCA efektif sebagai pendekatan perbaikan berkelanjutan yang mendukung manajemen perubahan.
18	Agazu et al. (2022)	Leadership Models and Change Management: A SLR	SLR	Model kepemimpinan memiliki peran sentral dalam keberhasilan pengelolaan perubahan organisasi.
19	Odeh (2021)	Implementing McKinsey 7S Model of Organizational Diagnosis	Studi Kasus	McKinsey 7-S efektif untuk diagnosis dan pengelolaan perubahan organisasi secara holistik.

Fungsi *Change Management* dalam Implementasi ERP (RQ1)

Sintesis tematik terhadap 19 artikel mengidentifikasi tiga fungsi utama *change management* dalam implementasi ERP.

Pertama, *change management* berfungsi sebagai mekanisme pengelolaan resistensi pengguna. Resistensi terhadap perubahan secara konsisten diidentifikasi sebagai hambatan utama implementasi ERP (Qachar & Nacer, 2023; Nugraha et al., 2025). *Change management*

menyediakan pendekatan terstruktur untuk mengidentifikasi, memahami, dan memitigasi resistensi melalui komunikasi yang efektif, keterlibatan pemangku kepentingan, dan pemberdayaan karyawan. Mahjoubi dan Kabbaj (2025) memberikan bukti empiris dari Maroko bahwa *change management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan implementasi ERP, dengan dukungan manajemen puncak dan komunikasi efektif sebagai faktor mediasi utama.

Kedua, *change management* berfungsi sebagai fasilitator kesiapan pengguna sistem. Kesiapan pengguna merupakan prasyarat keberhasilan adopsi ERP (Puspitasari et al., 2021; Yudhistyra & Srinuan, 2025). Model ADKAR (Hiatt, 2006) terbukti efektif dalam membangun kesiapan secara bertahap: memastikan karyawan menyadari urgensi perubahan (*Awareness*), memiliki keinginan untuk berpartisipasi (*Desire*), memahami cara menggunakan sistem baru (*Knowledge*), mampu menerapkannya secara efektif (*Ability*), dan menerima penguatan untuk mempertahankan adopsi (*Reinforcement*).

Ketiga, *change management* berperan dalam membangun budaya organisasi yang adaptif. Johansson dan Byström (2024) menemukan bahwa keselarasan antara budaya organisasi dan sistem ERP merupakan prediktor kuat keberhasilan implementasi. Organisasi dengan budaya yang terbuka terhadap inovasi lebih mudah mengadopsi ERP dan memaksimalkan manfaatnya. Kotter's 8-Step Model (Graves et al., 2023) dan McKinsey 7-S (Odeh, 2021) menyediakan kerangka komprehensif untuk membangun budaya adaptif secara sistematis.

Peran Implementasi ERP dalam Otomatisasi Proses Bisnis (RQ2)

Tiga mekanisme utama melalui mana implementasi ERP mendukung otomatisasi proses bisnis teridentifikasi dari sintesis literatur.

Mekanisme pertama adalah integrasi sistem informasi lintas departemen. ERP mengintegrasikan berbagai fungsi bisnis dalam satu platform dengan basis data tunggal (Musadieq et al., 2025), memungkinkan aliran informasi yang mulus antar departemen tanpa intervensi manual. Latif et al. (2025) menunjukkan bahwa integrasi data real-time melalui ERP secara signifikan memperkuat sistem akuntansi manajemen dan mengurangi waktu pelaporan, sebuah bentuk nyata otomatisasi proses informasi.

Mekanisme kedua adalah standarisasi dan digitalisasi alur kerja. Implementasi ERP mendorong organisasi melakukan *business process reengineering* untuk menyelaraskan proses bisnis dengan best practices yang tertanam dalam sistem (Qachar & Nacer, 2023). Hasilnya adalah alur kerja yang terstandarisasi, terdokumentasi, dan dapat dieksekusi secara otomatis. Syreyshchikova et al. (2020) membuktikan bahwa otomatisasi alur kerja melalui ERP di sektor manufaktur menghasilkan peningkatan produktivitas signifikan sekaligus mereduksi kesalahan manusia.

Mekanisme ketiga adalah integrasi dengan teknologi otomatisasi lanjutan. Bawa (2024) dan Măldăreanu (2025) mengidentifikasi bahwa kombinasi ERP dengan RPA menciptakan ekosistem otomatisasi komprehensif: ERP menyediakan fondasi data dan proses terintegrasi, sementara RPA mengeksekusi tugas-tugas berulang berbasis aturan secara otomatis. Sinergi ini memungkinkan organisasi mencapai tingkat otomatisasi yang jauh lebih tinggi dibandingkan menggunakan salah satu teknologi secara terpisah.

Change Management sebagai Enabler Otomatisasi Proses Bisnis melalui ERP (RQ3)

Berdasarkan sintesis temuan RQ1 dan RQ2, hubungan antara *change management* dan otomatisasi proses bisnis bersifat tidak langsung, dimediasi oleh keberhasilan implementasi ERP. Tiga jalur kontribusi teridentifikasi.

Jalur pertama adalah akselerasi adopsi pengguna. *Change management* yang efektif mempercepat kurva adopsi pengguna terhadap sistem ERP. Ketika pengguna mengadopsi sistem lebih cepat dan lebih menyeluruh, proses bisnis yang telah diotomatisasi dapat beroperasi secara optimal sejak awal. Kegagalan pengguna menggunakan sistem secara benar memaksakan intervensi manual yang melemahkan otomatisasi (Hermawan, 2019).

Jalur kedua adalah minimalisasi *shadow processes*. Tanpa *change management* yang kuat, karyawan cenderung mempertahankan proses manual lama secara paralel dengan sistem ERP baru yang dikenal sebagai *shadow processes* mengakibatkan duplikasi data dan melemahkan efektivitas otomatisasi (Nugraha et al., 2025). *Change management* mengeliminasi praktik ini melalui komunikasi yang jelas mengenai manfaat sistem baru dan konsekuensi mempertahankan proses lama.

Jalur ketiga adalah pembangunan kapasitas organisasi untuk inovasi berkelanjutan. Organisasi yang berhasil mengelola *change management* dalam implementasi ERP membangun kapasitas dan budaya untuk terus mengoptimalkan teknologi, termasuk mengeksplorasi integrasi dengan RPA dan kecerdasan buatan. Pendekatan PDCA (Raihan et al., 2025) dan Burke-Litwin Model (Tambusay & Aisyah, 2024) menyediakan kerangka untuk perbaikan berkelanjutan pasca-implementasi yang mendukung ekspansi otomatisasi secara progressif.

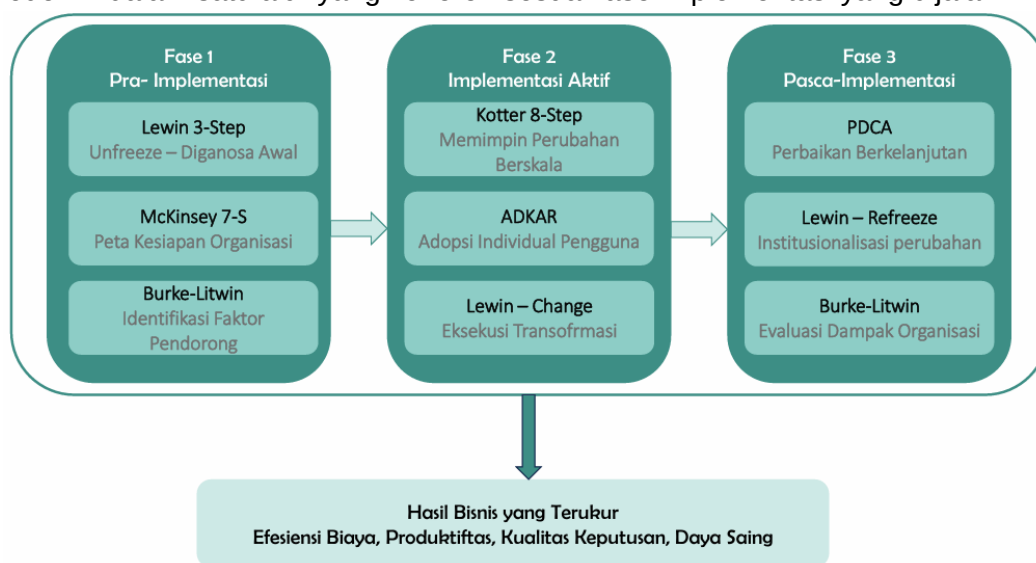
Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa hubungan antara *change management*, implementasi ERP, dan otomatisasi proses bisnis bersifat saling bergantung dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Implementasi ERP yang dilakukan tanpa strategi *change management* yang efektif cenderung mengalami hambatan dalam proses adopsi pengguna sehingga manfaat otomatisasi proses bisnis tidak dapat dicapai secara optimal. Sebaliknya, organisasi yang mampu mengelola perubahan secara sistematis memiliki tingkat keberhasilan implementasi ERP yang lebih tinggi serta mampu meningkatkan efektivitas otomatisasi proses bisnis secara berkelanjutan.

Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi ERP tidak hanya ditentukan oleh faktor teknologi, tetapi juga oleh aspek manusia dan budaya organisasi. Dalam banyak kasus, kegagalan implementasi ERP terjadi karena organisasi terlalu berfokus pada aspek teknis sistem dan mengabaikan kesiapan pengguna. Padahal, perubahan perilaku pengguna merupakan faktor utama yang menentukan apakah sistem ERP dapat digunakan secara optimal atau tidak. Oleh karena itu, pendekatan *change management* yang berorientasi pada manusia menjadi sangat penting dalam mendukung keberhasilan transformasi digital organisasi. Integrasi ERP dengan teknologi otomatisasi seperti RPA menunjukkan bahwa organisasi mulai bergerak menuju model operasional yang lebih digital dan berbasis data. Integrasi tersebut memungkinkan organisasi meningkatkan efisiensi operasional secara signifikan melalui otomatisasi aktivitas administratif dan operasional yang bersifat repetitif. Namun, efektivitas otomatisasi tetap sangat dipengaruhi oleh kualitas implementasi ERP dan kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan.

Dalam perspektif teoritis, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa transformasi digital organisasi tidak dapat dipahami hanya sebagai implementasi teknologi semata, tetapi harus dipandang sebagai proses perubahan organisasi yang menyeluruh. ERP, *change management*, dan otomatisasi proses bisnis merupakan elemen yang saling mendukung dalam menciptakan organisasi yang adaptif, efisien, dan berorientasi pada inovasi berkelanjutan.

Keenam model *change management* yang teridentifikasi dalam sintesis literatur tidak berfungsi secara independen, melainkan membentuk satu ekosistem manajerial yang saling melengkapi dalam tiga fase implementasi ERP. Pada fase pra-implementasi, model Lewin (tahap

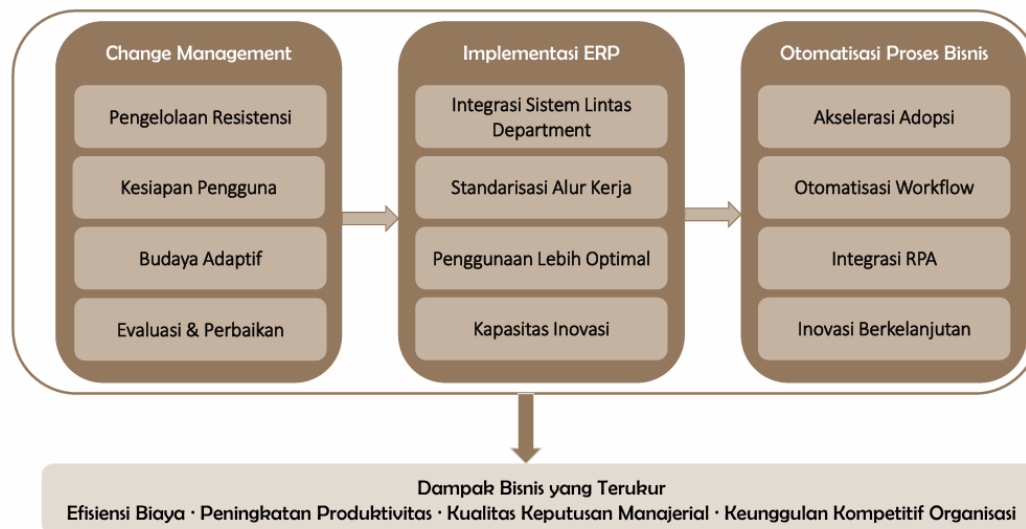
Unfreeze) menyediakan kerangka temporal untuk mengguncang status quo, sementara McKinsey 7-S dan Burke-Litwin berfungsi sebagai instrumen diagnostik untuk memetakan kesiapan seluruh elemen organisasi mulai dari struktur, sistem, hingga budaya dan kepemimpinan. Pada fase implementasi aktif, Kotter's 8-Step berperan sebagai panduan kepemimpinan perubahan di tingkat organisasi, sedangkan ADKAR beroperasi secara paralel di tingkat individu untuk memastikan setiap pengguna melewati tahapan *Awareness*, *Desire*, *Knowledge*, *Ability*, dan *Reinforcement* secara terstruktur. Keduanya bersifat komplementer: Kotter mengelola dinamika organisasional, ADKAR memastikan adopsi pengguna. Pada fase pasca-implementasi, siklus PDCA menyediakan mekanisme perbaikan berkelanjutan, sementara Lewin (*Refreeze*) dan Burke-Litwin berfungsi untuk mengevaluasi sejauh mana perubahan telah terinstitusionalisasi ke dalam budaya dan sistem organisasi. Dengan demikian, efektivitas change management dalam implementasi ERP tidak ditentukan oleh satu model tunggal, melainkan oleh kemampuan organisasi mengintegrasikan seluruh model ini dalam satu alur yang koheren sesuai fase implementasi yang dijalani.



Gambar 2. Integrasi Model-Model Change Management

Dari perspektif manajerial dan bisnis, temuan penelitian ini memiliki implikasi yang signifikan terhadap kinerja organisasi secara terukur. Pertama, change management yang efektif dalam implementasi ERP berkontribusi langsung pada efisiensi biaya operasional melalui pengurangan waktu pelatihan ulang akibat resistensi, minimalisasi biaya koreksi kesalahan input data manual, serta percepatan time-to-value sistem ERP yang berdampak pada penghematan biaya proyek secara keseluruhan (Hermawan, 2019; Qachar & Nacer, 2023). Kedua, otomatisasi proses bisnis yang dimungkinkan oleh integrasi ERP-RPA secara langsung meningkatkan produktivitas organisasi melalui eliminasi aktivitas administratif berulang, percepatan siklus pelaporan keuangan, serta peningkatan akurasi data yang menjadi dasar pengambilan keputusan manajerial (Bawa, 2024; Latif et al., 2025). Ketiga, kualitas keputusan manajerial meningkat secara signifikan ketika sistem ERP beroperasi secara optimal karena visibilitas data real-time lintas departemen memungkinkan manajemen merespons perubahan pasar dengan lebih cepat dan akurat (Musadieq et al., 2025). Secara keseluruhan, organisasi yang berhasil mengintegrasikan change management dan implementasi ERP membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui efisiensi operasional yang lebih tinggi, kapasitas inovasi yang lebih kuat, dan kemampuan adaptasi yang lebih responsif terhadap dinamika lingkungan bisnis.

Kerangka Konseptual Integratif



Gambar 3. Kerangka Konseptual Integratif

Berdasarkan temuan dari ketiga RQ, penelitian ini mengusulkan kerangka konseptual integratif yang menggambarkan hubungan antara change management, implementasi ERP, dan otomatisasi proses bisnis. Dalam kerangka ini, change management berperan sebagai variabel anteseden yang mempengaruhi keberhasilan implementasi ERP melalui tiga mekanisme: pengelolaan resistensi, peningkatan kesiapan pengguna, dan pembangunan budaya adaptif. Implementasi ERP yang berhasil kemudian berfungsi sebagai enabler otomatisasi proses bisnis melalui integrasi sistem, standarisasi workflow, dan sinergi dengan RPA. Secara keseluruhan, ketiga elemen ini membentuk satu kesatuan strategi transformasi digital yang saling menguatkan dan harus dikelola secara terintegrasi oleh organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan Systematic Literature Review terhadap 19 artikel terpilih, penelitian ini menghasilkan tiga kesimpulan utama yang menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan. Pertama, terkait RQ1, change management memiliki tiga fungsi utama dalam implementasi ERP, yaitu: sebagai mekanisme pengelolaan resistensi pengguna melalui komunikasi dan keterlibatan pemangku kepentingan; sebagai fasilitator kesiapan pengguna sistem melalui pelatihan dan pendampingan terstruktur (khususnya melalui model ADKAR); serta sebagai pembentuk budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan teknologi. Mahjoubi dan Kabbaj (2025) memberikan konfirmasi empiris bahwa change management berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan implementasi ERP.

Kedua, terkait RQ2, implementasi ERP mendukung otomatisasi proses bisnis melalui tiga mekanisme utama: integrasi sistem lintas departemen yang memungkinkan aliran informasi otomatis dan real-time; standarisasi dan digitalisasi alur kerja melalui business process reengineering; serta sinergi dengan teknologi RPA yang menciptakan ekosistem otomatisasi yang komprehensif. Ketiga mekanisme ini secara kolektif mereduksi kebutuhan intervensi manual, meningkatkan akurasi data, dan mempercepat proses operasional organisasi.

Ketiga, terkait RQ3, change management berkontribusi pada keberhasilan otomatisasi proses bisnis secara tidak langsung dimediasi oleh keberhasilan implementasi ERP melalui tiga

jalur: akselerasi adopsi pengguna, minimalisasi shadow processes, dan pembangunan kapasitas organisasi untuk inovasi berkelanjutan. Penelitian ini juga mengusulkan kerangka konseptual integratif yang menghubungkan ketiga elemen change management, implementasi ERP, dan otomatisasi proses bisnis sebagai satu kesatuan strategi transformasi digital yang saling menguatkan.

Penelitian ini memberikan implikasi teoritis dan praktis yang penting bagi pengembangan kajian transformasi digital organisasi. Secara teoritis, penelitian ini memperluas literatur mengenai hubungan antara change management dan implementasi ERP dengan menunjukkan bahwa keduanya memiliki kontribusi signifikan terhadap keberhasilan otomatisasi proses bisnis. Penelitian ini juga memperkuat pandangan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya dipengaruhi oleh kesiapan teknologi, tetapi juga oleh kesiapan organisasi dan sumber daya manusia.

Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi ERP tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan. Keterlibatan manajemen puncak, komunikasi yang efektif, pelatihan pengguna, serta pembangunan budaya organisasi yang adaptif merupakan faktor-faktor penting yang mendukung keberhasilan implementasi ERP dan otomatisasi proses bisnis. Temuan ini mengindikasikan bahwa strategi *change management* perlu dirancang sejak tahap awal implementasi dan dijalankan secara berkelanjutan selama proses transformasi berlangsung.

Selain itu, evaluasi dan perbaikan berkelanjutan perlu dilakukan untuk memastikan sistem ERP dapat memberikan manfaat yang optimal bagi organisasi. Melalui evaluasi yang berkala, organisasi dapat mengidentifikasi hambatan implementasi, meningkatkan pemanfaatan sistem, serta mengeksplorasi peluang integrasi dengan teknologi digital lainnya seperti *Robotic Process Automation* (RPA) dan *Artificial Intelligence* (AI). Dengan pendekatan tersebut, organisasi dapat meningkatkan efektivitas transformasi digital sekaligus memperkuat daya saing dalam jangka panjang.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Sebagai SLR, penelitian ini tidak menghasilkan data empiris primer sehingga proposisi yang diajukan memerlukan pengujian empiris lebih lanjut. Fokus pada literatur berbahasa Inggris dan Indonesia berpotensi melewatkan artikel relevan dari bahasa lain. Heterogenitas metodologi artikel yang dianalisis juga membatasi kemampuan untuk melakukan meta-analisis kuantitatif. Selain itu, jumlah artikel yang dianalisis relatif terbatas sehingga hasil sintesis perlu diinterpretasikan sesuai konteks literatur yang tersedia. Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk: (1) melakukan penelitian empiris baik kuantitatif dengan desain survei maupun studi kasus longitudinal untuk menguji kerangka konseptual integratif yang diusulkan; (2) mengeksplorasi peran moderasi faktor-faktor kontekstual (seperti ukuran organisasi, sektor industri, dan tingkat kematangan digital) terhadap hubungan antara *change management*, implementasi ERP, dan otomatisasi proses bisnis; serta (3) memperluas kajian pada konteks organisasi di negara berkembang yang masih dalam tahap awal adopsi ERP dan transformasi digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Agazu, B. G., Birbirs, Z. A., & Werke, S. Z. (2022). Leadership models and change management: A systematic review. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2075522/v1>
- Alis, D. (2023). Automation of Enterprise Resource Planning (ERP) systems. 23(04).

- Bawa, S. S. (2024). Automate Enterprise Resource Planning with bots. 72(1), 83–91. <https://doi.org/10.14445/22312803/IJCTT-V72I1P114>
- Graves, L., Dalgarno, N., Van Hoorn, R., Hastings-Truelove, A., Mulder, J., Kolomitro, K., Kirby, F., & van Wylick, R. (2023). Creating change: Kotter's change management model in action. *Canadian Medical Education Journal*, 14(3). <https://doi.org/10.36834/cmej.76680>
- Hermawan. (2019). Successful implementation of Enterprise Resource Planning. *Journal The WINNERS*, 20, 19–31. <https://doi.org/10.21512/tw.v20i1.5359>
- Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: A model for change in business, government, and our community. Prosci Research.
- Hiatt, J. M., & Creasey, T. J. (2012). *Change management: The people side of change* (2nd ed.). Prosci Learning Center Publications.
- Johansson, B., & Byström, M. (2024). The role of organizational culture in ERP implementation – The case of replacing an old ERP in a retail organization. *Procedia Computer Science*, 239(2023), 1911–1918. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.374>
- Latif, S., Izani, S., Salleh, M., Ahmad, B., & Saif, F. (2025). ERP adoption and strengthening of management accounting and controls at a Pakistani manufacturing SME: A case study approach. <https://doi.org/10.1177/22779779251349974>
- Mahjoubi, S., & Kabbaj, S. (2025). Do Change Management Influence ERP Implementation Success? Evidence from Morocco. *International Review of Management and Marketing*, 15(6), 365–374. <https://doi.org/10.32479/irmm.19741>
- Măldăreanu, A. (2025). The integration of ERP systems and technologies for process automation: A bibliometric analysis. <https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0029>
- Musadieq, M. Al, Riyadi, Noerman, T., Laba, U., & Fahrozi, N. (2025). Analysis of factors affecting post-implementation success of Enterprise Resource Planning (ERP) system – Literature review. *Brawijaya International Conference on Business Administration, Taxation, and Tourism*, 49–66. <https://doi.org/10.18502/kss.v10i13.18940>
- Nugraha, C., Diman, Y. E., & Guntara, A. (2025). Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi sistem informasi enterprise di perusahaan. 5(3), 674–685. <https://doi.org/10.55606/juisik.v5i3.1834>
- Odeh, G. (2021). Implementing McKinsey 7S model of organizational diagnosis and planned change: Best Western Italy case analysis. *Journal of International Business and Management*, 11(4), 1–8. <https://doi.org/10.37227/JIBM-2021-09-1438>
- Puspitasari, W., Saputra, M., & Witjaksono, R. W. (2021). Identification and Indicators of ERP Implementation Success Factor – a Literature Review. *International Journal of Innovation in Enterprise System*, 5(2), 109–121. <https://doi.org/10.25124/ijies.v5i02.132>
- Qachar, A., & Nacer, H. (2023). Critical success factors of ERP implementation: A literature review. 4(1), 207–218. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7581830>
- Raihan, I. M., Restarie, M. D., Zulaikha, S., & Takdir, M. (2025). Total quality management dan siklus PDCA sebagai strategi penguatan mutu pendidikan di Indonesia. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan*, 3(4), 5518–5530. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v3i4.1439>
- Rosdiana, N., & Aslami, N. (2022). The main models of change management in Kurt Lewin's thinking. 1(2), 251–256. <https://doi.org/10.37676/jambd.v1i2.2446>
- Syreyschikova, N. V., Pimenov, D. Y., & Mikolajczyk, T. (2020). Automation of production activities of an industrial enterprise based on the ERP system. *Procedia Manufacturing*, 46(2019), 525–532. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.03.075>

-
- Tambusay, M., & Aisyah, D. (2024). Diagnosing organizational accountability for inclusive public service: A case study using the Burke-Litwin transformational framework. *Journal of Public Administration Studies*, 9, 35–43. <https://doi.org/10.21776/ub.jpas.2024.009.02.5>
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(1), 45. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>
- Yudhistyra, W. I., & Srinuan, C. (2025). Adoption of industry-oriented enterprise resource planning systems: A rigorous empirical research in the mining industry leveraging PLS-SEM and artificial neural networks models. *Results in Engineering*, 28(May), 107280. <https://doi.org/10.1016/j.rineng.2025.107280>