

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan sebagai salah satu bentuk organisasi pada umumnya memiliki tujuan yang ingin dicapai dalam usaha untuk memenuhi kepentingan para anggotanya. Keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan merupakan prestasi manajemen. Penilaian prestasi atau kinerja suatu perusahaan diukur karena dapat dipakai sebagai dasar pengambilan keputusan baik pihak internal maupun eksternal. Hal ini sangat penting agar sumber daya digunakan secara optimal dalam menghadapi perubahan lingkungan dan strategi untuk memperbaiki dan memaksimalkan kinerja perusahaan dengan cara restrukturisasi. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran.

Pada saat ini, banyak perusahaan yang melakukan aksi korporasi, yang tujuannya adalah untuk memperkuat, memperbaiki dan memaksimalkan kinerja perusahaan. Disamping itu juga perusahaan harus bekerja lebih efektif agar mendapatkan hasil yang optimal serta mampu menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Hasil yang optimal serta mampu menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Para pengambil keputusan dituntut tidak hanya mampu menghasilkan kinerja yang bagus dalam laporan keuangan yang dikeluarkan tiap tahun, yang merupakan salah satu cerminan keberhasilan jangka pendek perusahaan, lebih dari itu mereka juga berkewajiban untuk memenangkan persaingan yang semakin ketat, diantaranya dengan meningkatkan kualitas produk bagi pelanggan.

Keberhasilan perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk bagi pelanggan tentu tidak bisa dicapai dalam waktu singkat, karena membutuhkan banyak riset serta tenaga ahli yang dibutuhkan. Produk yang berkualitas akan dapat bersaing di pasaran, sehingga perusahaan dapat memperoleh pelanggan. Dengan memperoleh pelanggan merupakan faktor yang sangat mempengaruhi keberhasilan jangka panjang perusahaan dan sangat penting bagi manajer guna mengetahui kinerja perusahaan pada masa yang akan datang, karena pada dasarnya pelanggan akan selalu setia pada suatu perusahaan apabila perusahaan tersebut sanggup memberikan produk yang berkualitas. Selain itu, loyalitas karyawan, profitabilitas pelanggan, siapa saja *stakeholders* yang menjadi kunci perusahaan dan apa yang mereka inginkan serta investasi jangka panjang juga menjadi faktor yang sangat mempengaruhi keberhasilan jangka panjang perusahaan sehingga perusahaan harus dapat meningkatkan kinerjanya.

Fenomena yang terjadi di Jakarta yaitu lemahnya kinerja pengawasan manajemen PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (TLKM) ditengarai menjadi pemicu anjloknya laba bersih perseroan selama 2011. Krisis kepemimpinan melanda TLKM yang mengakibatkan hilangnya sejumlah peluang bisnis. Performa laba perseroan yang turun perlu ditelisik lebih mendalam. Sistem pengawasan oleh manajemen patut dipertanyakan. Bukan hanya semata personal direksi, tapi juga aspek pengawasan dari sisi finansial dan operasional. Bukan hanya semata personal direksi, tapi juga aspek pengawasan dari sisi finansial dan operasional. Terlebih dalam menghadapi era persaingan di industri telekomunikasi yang semakin keras.

Ada sejumlah persoalan yang menimpa BUMN telekomunikasi itu sehingga memicu penurunan realisasi laba bersih pada tahun buku 2011. Terjadi problem di internal manajemen. Untuk itu, mau tidak mau pihak manajemen harus menempuh berbagai upaya demi meningkatkan kinerja perusahaan agar lebih efisien serta mendorong kenaikan produktivitas. Salah satu aspek

yang menjadi sorotan DPR adalah jumlah SDM di BUMN tersebut yang terlalu banyak sehingga biaya operasional perusahaan menjadi bengkak. Akhirnya, manajemen menempuh kebijakan berupa pensiun dini terhadap karyawan.

Pengamat bursa dari Universitas Indonesia, menilai penurunan kinerja Telkom karena kurangnya inovasi terhadap pasar yang sedang berkembang. Kondisi ini tertinggal jauh dengan pesaingnya yang giat membaca peluang pasar. Industri telekomunikasi harus bisa melayani kebutuhan pelanggan dan saat ini banyak perusahaan telekomunikasi memanjakan pelanggannya dengan fitur-fitur yang mudah dijangkau.

Masalah lambatnya kinerja Telkom, akibat minimnya belanja modal serta operasional perusahaan yang cukup besar. Padahal, untuk memenuhi kebutuhan pelanggan disyaratkan belanja modal yang besar. Oleh karena itu, disesalkan pihak manajemen Telkom yang tidak memiliki kepekaan untuk memanfaatkan pasar yang sedang berkembang. Ini jadi pekerjaan rumah dari BUMN, karena Telkom sebelum tahun 2007-2008, market share-nya peringkat 1 setelah tahun itu turun ke peringkat 7. Artinya, tidak ada perubahan di manajemen Telkom, untuk mengambil peluang pasar yang segitu besarnya.

Diperlukan perubahan dalam manajemen Telkom, disamping harus melakukan inovasi produk telekomunikasi terutama pasar basis transfer data. Ini kan sebenarnya peluang, tapi tidak dimanfaatkan. Tiga langkah pokok dalam meningkatkan kinerja BUMN yaitu revisi UU. No. 17 Tahun 2003, hilangkan intervensi non korporasi, dan tidak menempatkan orang-orang yang tidak profesional di BUMN. Jika tiga hal itu dilakukan secara bersamaan dipastikan daya saing BUMN akan jauh meningkat yang pada akhirnya mendorong kinerja keuangan perusahaan.

<http://www.neraca.co.id/2012/04/24/kinerja-direksi-telkom-lemah>.

Pada kasus yang lain, PT Telkom mengalami hambatan dalam mengimplementasikan SAP (*System Application and Product*). SAP merupakan salah satu *software* yang mengintegrasikan sistem informasi dalam bentuk ERP. Pada pengimplementasian SAP, PT Telkom mengeluarkan banyak biaya. Biaya yang dikeluarkan oleh PT. Telkom tersebut tidak hanya untuk membeli lisensi saja tetapi termasuk untuk pengadaan *hardware*, proses desain aplikasi, biaya konsultan dan pelatihan. Besarnya biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan membuat manajemen perlu mengevaluasi apakah implementasi ERP telah sukses dan memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

Selain mengeluarkan banyak biaya, implementasi SAP (*System Application and Product*) mengalami kendala yang lain. Kendala yang dihadapi adalah tidak konsistennya *user* SAP pada saat input ke sistem SAP sesuai dengan aturan atau *standard operating procedure (SOP)* sehingga harus dilakukan koreksi atas input tersebut yang menyebabkan *closing* laporan keuangan menjadi lama.

Melihat kepada fenomena yang telah dipaparkan, untuk dapat menjamin suatu perusahaan berlangsung dengan baik, maka perusahaan harus mampu menciptakan suatu sistem yang dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan dengan mengeliminasi setiap pemborosan yang ada. Dengan kata lain manajemen harus dapat menggunakan strategi untuk mempertahankan atau meningkatkan posisi pasarnya. Salah satu strateginya adalah dengan menggunakan teknologi untuk memperoleh keunggulan kompetitif sehingga perlu dilakukan manajemen. Manajemen teknologi adalah suatu usaha untuk mengelola teknologi, mengintegrasikan teknologi kedalam aktivitas operasional serta cara organisasi mengelola tenaga ahli dengan tenaga operasional yang ada.

Bila perusahaan tidak menerapkan teknologi *enterprise resource planning* kondisi ini menyebabkan tidak efesiennya dalam proses operasi perusahaan, sehingga membutuhkan waktu yang lebih banyak untuk kondisi dalam penyediaan data dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang telah mengintegrasikan fungsi-fungsinya. Data yang diintegrasikan ini dapat membantu proses bisnis yang efisien dan memudahkan pengambilan keputusan oleh manajemen perusahaan. Maka digunakanlah teknologi *enterprise resource planning* untuk dapat mengintegrasikan fungsi pemasaran, fungsi produksi, fungsi *logistic* ,fungsi *finance*, fungsi sumber daya dan yang lainnya.

Enterprise resource planning juga mencerminkan strategis bisnis inovatif karena adopsi *enterprise resource planning* melibatkan perbaikan proses bisnis, pengimplementasian proses bisnis digunakan untuk mengelola dan mengkoordinasikan semua sumber daya perusahaan. Pengintegrasian ini mengakibatkan terjadinya perubahan yang memenuhi sebagian bahkan seluruh fungsi perusahaan, termasuk strategi, teknologi, sikap, kultur, sistem manajemen, sumber daya manusia dalam struktur organisasi.

Enterprise resource planning merupakan suatu cara untuk mengelola sumber daya perusahaan dengan teknologi informasi. Penggunaan *enterprise resource planning* yang dilengkapi dengan *hardware* dan *software* untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan data informasi pada setiap *business processes* untuk menghasilkan pengambilan keputusan yang cepat karena menyediakan analisa dan laporan keuangan yang cepat, laporan penjualan yang *ontime*, laporan produksi dan *inventory*.

Program *enterprise resource planning* sangat membantu perusahaan yang memiliki bisnis proses yang luas, dengan menggunakan *database* dan *reporting tool* manajemen yang terbagi. *business processes* merupakan sekelompok aktivitas yang memerlukan satu jenis atau lebih *input*

yang akan menghasilkan sebuah *output* dimana *output* ini merupakan *output* ini merupakan *value* untuk konsumen. *enterprise resource planning* yang dilengkapi *software* mendukung pengoperasian yang efisien dari *business processes*.

Implementasi *enterprise resource planning* pada perusahaan di Indonesia yang mempunyai harapan untuk mempercepat proses bisnis, meningkatkan efisiensi dan meraup pendapatan yang lebih besar. Namun pada saat implementasi sangat banyak perusahaan yang menemui masalah. *Enterprise resource planning* bukanlah peluru yang hanya dengan keberadaannya, akan mengatasi semua masalah perusahaan. Jika demikian halnya maka tidak akan ada kegagalan dalam *enterprise resource planning*, akan tetapi kenyataannya ada banyak. Bahkan banyak perusahaan di Indonesia yang melakukan investasi teknologi informasi sebesar 1% - 2 % dari pendapatannya dan kebanyakan investasinya tidak mampu kembali. Manajemen kurang memahami implementasi *e-bussiness* yang benar, manajemen tidak memberi dukungan yang efektif kepada implementasi *e-bussiness* diperusahaannya sendiri.

Selain *enterprise resource planning*, faktor pengendalian juga berhubungan dengan kinerja yaitu sistem pengendalian manajemen yang secara konseptual terdiri dari beberapa subsistem yang saling berhubungan yakni proses dan struktur untuk mencapai tujuannya melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien.

Sistem Pengendalian Manajemen adalah suatu proses dan struktur yang terusun secara sistematis dan digunakan oleh manajemen. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian merupakan tindakan untuk mengarahkan operasi perusahaan, dimana tindakan ini dapat berupa koreksi atas kekurangan serta penyesuaian aktivitas agar sesuai dengan tujuan dan strategi perusahaan.

Sistem pengendalian manajemen kegiatannya terdiri dari merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi, mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa organisasi, mengkomunikasikan informasi, mengevaluasi informasi, memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil dan mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku. (Anthony dan Govindarajan, 2005)

Penelitian ini merupakan pengembangan penelitian yang dilakukan oleh Zeplin Jiwa Husada Tarigan yang berjudul : “Pengaruh *Key User* Terhadap Kinerja Perusahaan dalam Implementasi *Enterprise Resource Planning*” dan penelitian yang dilakukan Gani Abdul Majed yang berjudul : “Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Perusahaan”.

Berdasarkan hal-hal yang dikemukakan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **“PENGARUH IMPLEMENTASI *ENTERPRISE RESOURCE PLANNING* DAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN”**.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis membuat identifikasi masalah pada penelitian ini, antara lain :

1. Bagaimana Implementasi *Enterprise Resources Planning* (ERP) Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.
2. Bagaimana Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.
3. Bagaimana Kinerja Perusahaan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.

4. Seberapa besar pengaruh Implementasi *Enterprise Resource Planning* dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.
5. Seberapa besar pengaruh Implementasi *Enterprise Resource Planning* dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. secara Parsial.
6. Seberapa besar pengaruh Implementasi *Enterprise Resource Planning* dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. secara Simultan.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk memperoleh data sebagai bahan penelitian skripsi dan untuk mempelajari serta mengetahui Pengaruh Implementasi *Enterprise Resource planning* (ERP) dan Sistem Pengendalian Manajemen dalam meningkatkan Kinerja Perusahaan.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang serta pokok permasalahan dalam identifikasi masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis Kinerja Perusahaan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. secara Parsial.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. secara Simultan.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan penelitian adalah untuk memperluas ilmu pengetahuan, penelitian ini diharapkan dapat menjadikan sumbangan ilmu untuk mendukung ilmu akuntansi, khususnya pengaruh Implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan Sistem Pengendalian Manajemen dalam meningkatkan Kinerja Perusahaan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Dari hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat secara langsung maupun tidak langsung bagi perusahaan dimana penulis melakukan penelitian, bagi masyarakat terutama pihak-pihak lain yang memerlukan termasuk penulis sendiri.

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat member sumbangan pemikiran dalam hal mengembangkan teknologi supaya lebih bermanfaat.

2. Bagi Masyarakat

Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan dalam menambah pengetahuan terapan dari pengetahuan yang telah dipelajari dibangku kuliah.

3. Bagi Penulis

Hasil penelitian dapat dimanfaatkan dalam menambah pengetahuan mengenai Implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan system Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan Serta memperluas wawasan dan turut berkembang seiring dengan perkembangan zaman.

1.5 Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

Penelitian yang penulis lakukan untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan, dilakukan pada BUMN sektor Telekomunikasi dan Informasi di wilayah Kota Bandung. Lokasi penelitian dilakukan pada responden PT. Telekomunikasi Tbk di wilayah Bandung. Adapun waktu penelitian yang dilaksanakan yaitu pada Bulan Mei sampai dengan selesai.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan suatu tinjauan terhadap teori, generalisasi dan konsep yang dapat mengarahkan penulis dalam mengkaji permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya. Adapun fungsi dari kajian pustaka adalah sebagai landasan teoritis dalam analisis temuan. Selain itu, tinjauan pustaka dapat diartikan sebagai suatu kajian terhadap studi terdahulu yang relevan dengan studi yang dilakukan beberapa penelitian yang telah dituangkan kedalam bentuk buku.

Dalam penulisan skripsi ini tidak terlepas dari tinjauan kepustakaan yang berdasarkan pada beberapa sumber.

2.1.1 *Enterprise Resources Planning*

2.1.1.1 Pengertian *Enterprise Resources Planning*

Teknologi *Enterprise Resources Planning* adalah salah satu teknologi yang berperan mengintegrasikan tiap fungsi dalam perusahaan. Teknologi *Enterprise Resources Planning* dapat mengintegrasikan fungsi marketing, fungsi produksi, fungsi logistik, fungsi finansial, fungsi sumber daya manusia, dan fungsi lainnya (Bahesti, 2006). Proses integrasi tersebut berjalan dalam ruang lingkup basis data terpusat sesuai *authority* (batasan hak akses) masing-masing Departemen, konsep tersebut bias dikenal dengan istilah *Enterprise Resources Planning* (ERP). (Wawan dan Fatah. 2007:5)

Pengertian *Enterprise Resources Planning* menurut, Rhonald L Thompson and William L. Cats-Baril (2003:354) adalah :

“Enterprise Resources Planning system is designed to replace the previous company, with a collection of sophisticated software modules are integrated to produce information system.”

Berdasarkan definisi diatas *Enterprise Resources Planning* adalah system yang didesain untuk menggantikan perangkat perusahaan terdahulu, dengan kumpulan modul-modul *software* canggih yang terintegrasi dalam menghasilkan system informasi.

Pengertian *Enterprise Resources Planning* menurut Santo F Wijaya dan Suparto Darudiato (2009:27) adalah :

“Enterprise Resources Planning adalah konsep untuk merencanakan dan mengelola sumber daya perusahaan, yaitu berupa paket aplikasi program terintegrasi dan multi modul

yang dirancang untuk melayani dan mendukung berbagai fungsi dalam perusahaan (*to serve and support multiple business functions*), sehingga pekerjaan menjadi lebih efisien dan dapat memberikan pelayanan lebih bagi konsumen, yang akhirnya dapat menghasilkan nilai tambah dan memberikan keuntungan maksimal bagi semua pihak yang berkepentingan (*Stakeholder*) atas perusahaan.”

Pengertian *Enterprise Resources Planning* menurut Azhar Susanto (2008:18) adalah :

“*Enterprise Resources Planning* adalah *software* paket integrasi yang dirancang untuk memberikan integrasi yang lengkap terhadap seluruh data yang terkait dengan system informasi perusahaan.”

Sedangkan menurut James A. Hall (2007:130) yang dialihbahasakan Amir Abadi Yusuf,

mengemukakan pengertian *Enterprise Resources Planning* adalah :

“*Enterprise Resources Planning* adalah paket perangkat lunak bermodul yang berevolusi dari sistem perencanaan sumber daya perusahaan tradisional. “

Sedangkan menurut Azhar Susanto (2007:320) mengemukakan pengertian *Enterprise*

Resources Planning adalah :

“*Enterprise Resources Planning* sebagai teknik dan konsep yang diterapkan untuk mengintegrasikan pengolahan aktivitas perusahaan secara menyeluruh agar penggunaan sumber daya perusahaan lebih efektif dan efisien.”

Sedangkan menurut James A. Obrien yang dialihbahasakan oleh Dewi Fitriyani dan Deny

Amos Kwary (2005:320) mengemukakan pengertian *Enterprise Resources Planning* :

“*Enterprise Resources Planning* adalah tulang punggung teknologi dari *e-business*, sebuah kerangka kerja transaksi keseluruhan perusahaan dengan berbagai hubungan ke pemrosesan pesanan penjualan, manajemen, pengendalian persediaan, perencanaan produksi dan distribusi serta keuangan.”

Menurut Irwan Kurniawan Widjaya (2012:2) pengertian *Enterprise Resources Planning*

adalah :

“*Enterprise Resources Planning* adalah sebagai suatu aplikasi terintegrasi yang menjadi kerangka untuk mengubah dan membantu proses pembangunan fondasi sistem informasi didalam suatu organisasi, baik terimplementasi dalam skala besar maupun bertahap.”

Dengan memperhatikan definisi-definisi diatas, maka jelas bahwa *Enterprise Resources Planning* merupakan suatu sistem informasi dengan alat bantu komputer yang didesain sebagai pengolah data-data transaksi perusahaan yang mengintegrasikan seluruh fungsi proses bisnis dengan sasaran untuk mengoptimalkan semua sumber daya.

2.1.1.2 Sejarah *Enterprise Resources Planning*

Menurut Santo F Widjaya dan Suparto Darudianto (2009:15) sistem *Enterprise Resources Planning* telah ada sejak 1960an, dimana awalnya hanya berfokus pada sitem fabrikasi untuk pengendalian perusahaan. Dan sekarang ini, sistem *Enterprise Resources Planning* telah banyak mengalami evolusi pergeseran dari pengendalian menjadi pengelolaan sumber daya.

Tabel 2.1
Sejarah *Enterprise Resources Planning*

| Tahun | Peristiwa |
|--------|--|
| 1960an | Sistem Fabrikan fokus kepada pengendalian <i>inventory (inventory control)</i> |
| 1970an | Fokus bergeser pada MRP (<i>Material Requirement Planning</i>), yang menerjemahkan jadwal utama suatu produk menjadi kebutuhan berbasis <i>time-phased net</i> , untuk perencanaan dan pengadaan barang sebagian jadi maupun bahan baku. |
| 1980an | MRP-II (<i>Manufacturing Resource Planning</i>) berkembang mencakup pengelolaan operasi produksi (<i>Shop Floor</i>) dan aktivitas pengelolaan distribusi. |
| 1990an | MRP-II dikembangkan lagi mencakup aktivitas rekayasa, keuangan, sumber daya manusia, pengelolaan proyek yang melingkupi hampir semua aktivitas sistem organisasi usaha (<i>business enterprise</i>), yang kemudian dikenal dengan <i>Enterprise Resources Planning</i> . |
| 2000an | <i>Entended Enterprise Resources Planning</i> menjadi <i>Enterprise Resources Planning II</i> . |

Dalam situasi krisis ekonomi seperti sekarang ini, maka penerapan *Enterprise Resources Planning* tidak hanya sekedar memberikan suatu informasi bagi pengguna, tetapi di tuntutan dapat memberikan alternatif keputusan lebih lanjut, terutama dapat memberikan solusi bisnis dan dapat memenangkan persaingan bisnis bagi suatu perusahaan.

Tujuan perubahan perluasan *Enterprise Resources Planning* berdasarkan kebutuhan bagi suatu organisasi, untuk dapat berkompetitif dan memenangkan persaingan bisnis, sehingga suatu organisasi dituntut untuk memberikan informasi yang akurat, *up to date*, dan informatif bagi pengambilan keputusan lebih lanjut.

2.1.1.3 Tujuan dan Penerapan *Enterprise Resources Planning*

Menurut Wawan Dhewanto dan Falahah (2007:7) tujuan dan peran *Enterprise Resources Planning* dalam organisasi adalah :

- “1. Mengkoordinasikan bisnis secara keseluruhan.
2. *Enterprise Resources Planning* merupakan software yang ada didalam organisasi atau perusahaan untuk :
 - a. Otomatisasi dan integrasi banyak proses.
 - b. Membagi *database* yang umum dan praktek bisnis melalui Enterprise.
 - c. Menghasilkan informasi yang *real-time*.
 - d. Memungkinkan perpaduan proses transaksi dan kegiatan perencanaan.”

2.1.1.4 Ciri-ciri *Enterprise Resources Planning*

Menurut Mulia Hartono (2008:4) *Enterprise Resources Planning* memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- “1. Sistem Tunggal
2. Modul Lengkap
3. Fleksibel
4. Laporan.”

Ciri-ciri tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Sistem Tunggal

Sistem *Enterprise Resources Planning* dibangun dalam sistem tunggal sehingga informasi dapat diperoleh dengan mudah dan cepat karena memiliki data yang terintegrasi. Sistem lain yang *non Enterprise Resources Planning* umumnya dibangun dengan tidak dalam mesin tunggal, misal ada data dalam SQL, server sementara data lainnya dalam *FozPro*, hal ini menyebabkan sulitnya memperoleh informasi dengan cepat.

2. Modul Lengkap

Sistem *Enterprise Resources Planning* memiliki modul yang lengkap dan saling terintegrasi yang menjangkau semua bagian dan fungsi perusahaan karena mempunyai konsep yang jelas.

3. Fleksibel

Sistem *Enterprise Resources Planning* sangat fleksibel dan dapat diimplementasikan disemua anak perusahaan atau pabrik manapun dalam suatu perusahaan karena dapat disesuaikan (dikonfigurasi) sesuai dengan kebutuhan.

4. Laporan

Sistem *Enterprise Resources Planning* memiliki data seluruh sumber daya perusahaan dan dapat memberikan laporan apa saja yang diperlukan termasuk fungsi-fungsi statistik untuk menganalisa laporan.

2.1.1.5 Infrastruktur *Enterprise Resources Planning* (ERP)

Menurut Santo F Widjaya dan Suparto Darudianto (2009:22) infrastruktur merupakan hal utama dalam perencanaan pemakaian sistem *Enterprise Resources Planning* , karena dengan

adanya infrastruktur yang kuat, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan telah membangun pondasi yang kuat. Secara umum, infrastruktur sistem *Enterprise Resources Planning* yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut :

- “1. *People*
2. *Process*
3. *Technology.*”

Infrastruktur *Enterprise Resources Planning*, tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. *People*

Orang-orang yang terlibat dalam penerapan sistem *Enterprise Resources Planning* merupakan faktor yang sangat penting, terutama dalam hal komitmen waktu, dukungan *top management*, rasa memiliki (*sense of belonging*) keterlibatan (*Involment*), semangat (*spirit*), dan rasa perlawanan yang minimum (*resistance*), hal ini dimulai saat pemilihan sistem *Enterprise Resources Planning*, pelaksanaan, penyelesaian, pemeliharaan (*maintenance*). Pada saat pelaksanaan implementasi, *top management* dengan didukung level manajerial dapat menjadi motor penggerak untuk mengontrol dan mengevaluasi jalannya pelaksanaan implementasi. Demikian pihak konsultan tetap peduli untuk memberikan *support* dan memberikan dokumentasi yang jelas.

2. *Process*

Berkaitan dengan proses bisnis berjalan dan proses bisnis ke depan dengan penerapan *Enterprise Resources Planning*. Dalam proses implementasi sistem *Enterprise Resources Planning*, harus ada kontrol dari tiap bagian. Hal terpenting dalam proses yang merupakan acuan utama dalam melakukan implementasi sistem *Enterprise Resources Planning* adalah sebelum mengambil keputusan menggunakan sistem

Enterprise Resources Planning, maka perusahaan harus sudah memiliki bisnis prosedur yang baik yang akan diterapkan dalam implementasi sistem *Enterprise Resources Planning*.

3. *Technology*

Penerapan sistem *Enterprise Resources Planning* identik dengan investasi yang relatif besar, di mana teknologi meliputi dari infrastruktur jaringan, *hardware*, *software*, Jaringan yang dibangun adalah jaringan internal (*Local Area Network*), untuk eksternal (*wide Area Network*). Untuk *hardware*, lebih baik jika melihat dari karakteristik *software*, apakah *kompatible* (bisa *open* sistem secara *hardware*) atau hanya untuk diinstal pada *hardware* tertentu. Untuk *software*, lebih bijaksana dengan melihat *scalability*, *maintenance* dan perkembangan dimasa mendatang. Untuk *database*, umumnya memakai *relational database*, di mana arsitekturnya sudah menggunakan *client server*, dan untuk beberapa sistem *Enterprise Resources Planning* tertentu sudah ada yang menggunakan *web based*.

Sedangkan menurut Michael Uram (2008) mengemukakan bahwa ada seperangkat komputer atau disebut infrastruktur *Enterprise Resources Planning* yang diperlukan untuk proses *Enterprise Resources Planning* terdiri dari :

- “1. Physical Component (Komponen Fisik)
2. People (Sumber Daya Manusia)
3. Organization Process (Proses Organisasi).“

Dibawah ini akan dijelaskan lebih rinci mengenai 3 komponen penting dalam proses *Enterprise Resources Planning* :

1. *Physical Component* (Komponen Fisik)

- a) *Server Client*, yang terdiri dari komputer *server* dan beberapa komponen *client*. *Server* menjadi pusat sistem informasi, sedangkan *client* merupakan komputer yang digunakan untuk melakukan tugas-tugas penanganan data.
- b) *Network (Jaringan)*, merupakan suatu unit komunikasi yang membantu didalam penyebaran informasi.
- c) *Storage (Penyimpanan)*, merupakan tempat penyimpanan yang digunakan untuk menyimpan data yang diolah oleh komputer.

2. *People (Sumber Daya Manusia)*

a) *Business Staff (Staf Bisnis)*

Staf bisnis merupakan orang yang bertugas menganalisa *workflow* (urutan proses) sistem manajemen yang sedang berjalan (*workflow as-is*) dan mendesain *workflow* baru yang lebih efisien (*workflow should be*). Staf bisnis haruslah orang yang menguasai ilmu yang berhubungan dengan proses bisnis yang dianalisa, misalnya membuat analisa didepartemen *accounting* maka staf bisnis harus menguasai siklus akuntansi.

b) *Operation Staff (staf operasi)*

Staf operasi merupakan staf yang bertanggung jawab pada kegiatan operasional sehari-hari. Misalnya *back-up* data.

c) *Development Staff (staf pengembangan)*

Staf pengembangan bertugas untuk mengembangkan sistem dengan mendesain program-program yang diperlukan.

3. *Organization Process (Process Organisasi)*

a) Program dan proyek manajemen (*program and project management*)

Penerapan sistem *Enterprise Resource Planning* biasanya merupakan bagian dari program dan proyek manajemen, yang dilakukan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan manajemen. Berikut ini alasan mengapa perusahaan melakukan perubahan, yaitu :

1) Perubahan kebutuhan pemakai atau bisnis

Peningkatan pesaing, pertumbuhan bisnis atau konsolidasi, *merger* dan investasi, peraturan baru atau perubahan dalam hubungan *regional* serta global dapat merubah struktur dan tujuan organisasi

2) Perubahan Teknologi

Sejalan dengan maju dan murahnya teknologi, perusahaan dapat memanfaatkan berbagai kemampuan baru atau lama.

3) Peningkatan proses bisnis

Banyaknya perusahaan memiliki proses bisnis yang tidak efisien sehingga membutuhkan pembaharuan untuk memuaskan pelanggan.

4) Keunggulan kompetitif

Peningkatan kualitas dan kecepatan informasi dapat meningkatkan dan layanan serta dapat membantu mengurangi biaya.

5) Perolehan produktifitas

Komputer akan mengotomatisasi pekerjaan administrasi secara rutin serta signifikan dalam mengurangi waktu untuk melakukan tugas-tugas lainnya.

6) Pertumbuhan

Perusahaan berkembang lebih besar dari sistemnya sehingga harus meningkatkan atau melakukan perubahan terhadap sistemnya secara keseluruhan.

7) Penciutan

Perusahaan sering kali berpindah dari *mainframe* terpusat ke jaringan PC atau berbasis internet untuk memanfaatkan rasio harga/kinerja. Hal ini merupakan pengambilan keputusan dan informasi yang terkait sampai ke bagian organisasi.

b) *Change Management* (perusahaan proses kerja)

Penerapan sistem *Enterprise Resource Planning* berpengaruh terhadap biaya perusahaan sehingga diperlukan *change management* pada masa penyesuaian atau disebut proses implementasi. Jika pada masa proses implementasi tersebut diperlukan proses kerja yang cukup mendasar, maka perusahaan harus melakukan rekayasa ulang proses bisnis atau *Business Process Reengineering* (BPR) yaitu analisis menyeluruh dan mendesain ulang lengkap atau proses bisnis dan system informasi untuk mencapai peningkatan kinerja yang dramatis. Meskipun memerlukan waktu yang cukup lama. Beberapa keuntungan dari proses *Business Process Reengineering* (BPR), yaitu :

- 1) Untuk menyederhanakan system
- 2) Untuk membuatnya lebih efektif
- 3) Untuk meningkatkan kualitas serta layanan perusahaan

c) *Support Service* (layanan dan dukungan IT Departemen)

Untuk mengatasi masalah yang terjadi pada system yang mendukung pelaksanaan dari *Enterprise Resource Planning* agar dapat berjalan dengan baik dan mencapai

tujuan, diperlukan adanya layanan dan dukungan dari IT Departemen atau *vendor software*. Dengan begitu para pengguna (*user*) akan mampu memahami system secara cepat dan *user* akan puas dengan system yang ada karena system secara cepat *user* akan puas dengan system yang ada karena system tersebut dapat membantu kerja dan tidak merumitkan.

2.1.1.6 Modul-modul *Enterprise Resource Planning*

Enterprise Resource Planning merupakan suatu basis data, suatu aplikasi dan satu kesatuan antar muka diseluruh *enterprise*. *Enterprise Resource Planning* memiliki cakupan fungsi yang sangat luas didalam fungsifungsi tersebut terdapat komponen-komponen yang sering disebut modul. Secara modular, *software Enterprise Resource Planning* biasanya terbagi atas modul utama.

Menurut Santo F wijaya dan Suparto Darudianto (2009:29) modul-modul *Enterprise Resource Planning* adalah :

1. *Financial and accounting*
 - *Cost Center and Profit Center*
 - *Account Payable*
 - *Account Receivable*
 - *Cash Flow Management*
 - *Treasury Management*
 - *General Ledger*
2. *Sales and Distribution*
 - *Sales Quotation*
 - *Sales Order*
 - *Shipping*
 - *Goods Issue*
 - *Invoicing*
 - *Credit Control*
 - *Komisi, discount, credit notes.*
3. *Manufacturing*
 - *Order Production*
 - *Bill of material*

- *Planning production control-Order production*
 - *Master planning*
 - *Scheduling*
 - *MRP (Material Requirement Planning)*
 - *Product Costing*
4. *Inventory*
- *Inventory Movement (transfer)*
 - *Inventory Management*
 - *Multiple Warehouse Location*
 - *Product Category*
 - *Product Item*
 - *Physical and Valuation Inventory*
5. *Procurement*
- *Purchase Requisition and approval*
 - *Purchase Order and Approval*
 - *Goods Receipt*
 - *Invoice Verification*
 - *Purchase Return*
6. *Human Resources*
- *Employee Scheduling*
 - *Training*
 - *Development Employment*
 - *Payroll, Benefit, Bonus, Overtime*
 - *Job Description*
 - *Self Service HR*
 - *Organisation Structure and Workflow Analysis*
7. *Plant Maintenance*
- *Pengurangan biaya operasional dalam produksi*
 - *Peningkatan efisiensi (work clearance management, maintenance execution, service parts, document management, maintenance, dan integrasi dengan Accounting asset.*
8. *Customer relationship management*
- *Customer Campaign*
 - *Customer Interaction Center*
 - *Customer Self Service Online Inquiry*
 - *Lead and Activity Tracking (Information, service, charge, account, warranty, help)*
 - *Knowledge Base, Sales Report, Sales Support, Sales Qualification*
 - *Consistent user experience*
 - *Personalization of service*
 - *Realtime access enterprise info*
9. *Business Intelligence*

- Sistem informasi untuk pengambilan keputusan bagi manajemen, seperti *Decision Support System (DSS)*, yang inovatif dan intuitif untuk kepentingan analisis data transaksi agar memperoleh kinerja bisnis.

2.1.1.7 Fungsi *Enterprise Resource Planning*

Gelinas, Huton dan Simon (2005:52) dijelaskan mengenai fungsi atau kegunaan dari *Enterprise Resource Planning* secara umum diantaranya :

- “1. *Enterprise Support for Organizational Process*
 - a. *Capturing data during business process*
 - b. *Enterprise system facilitate functioning of thr organization’s business*
 - c. *Enterprise system record that business events have accurate*
 - d. *Enterprise system store data for decision making*
2. *Enterprise System Suport for Major Bussiness Events Process*
 - a. *Order To Cash*
 - b. *Purchaces To Pay,*”

Dibawah ini akan dijelaskan mengenai definisi fungsi atau kegunaan dari *enterprise system* adalah sebagai berikut :

1. Dapat mendukung proses organisasi
 - a. Pengolahan data, proses bisnis
 - b. Menjadi fasilitas bagi fungsi organisasi bisnis
 - c. Merekam proses bisnis dengan lebih teliti
 - d. Memproses data untuk pengambilan keputusan
2. Dapat mendukung dalam proses bisnis yang utama
 - a. Pembayaran penjualan
 - b. Pembayaran pembelian

Sedangkan menurut Henry Simamora (2009) dijelaskan mengenai fungsi atau kegunaan dari *Enterprise Resource Planning* adalah sebagai berikut :

- “1. Integrasi data keuangan

2. Standarisasi proses organisasi
3. Standarisasi data dan informasi.”

Berikut ini penjelasan mengenai definisi fungsi atau kegunaan dari *Enterprise system* :

1. Intergrasi data keuangan, yaitu untuk mengintegrasikan data keuangan sehingga *top management* bisa melihat dan mengontrol kinerja keuangan perusahaan dengan lebih baik.
2. Standarisasi proses operasi, berfungsi mengstandarkan proses operasi melalui implementasi *best practice* sehingga terjadi peningkatan produktifitas, penurunan inefisiensi dan peningkatan kualitas produk.
3. Standarisasi data dan Informasi berfungsi mengstandarkan data dan informasi melalui keseragaman pelaporan, terutama untuk perusahaan besar dan biasanya terdiri dari banyak unit bisnis dengan jumlah dan jenis bisnis yang berbeda-beda.

Sedangkan James A O'brien yang dialihbahasakan oleh Dewi Fitria Sari dan Deny Arnoa Kwari (2005:322) mengemukakan bahwa penerapan *Enterprise System* memiliki banyak manfaat dalam bentuk sebagai berikut :

- “1. Kualitas dan Efisiensi
2. Penurunan Biaya
3. Pendukung Keputusan
4. Kelincahan Perusahaan.”

2.1.1.8 Tujuan dan Peran *Enterprise* dalam Organisasi

Wawan dan Falahah (2007:7) tujuan dan peran *Enterprise* dalam organisasi sebagai berikut :

- “1. Mengkoordinasikan bisnis secara keseluruhan
2. *Enterprise Resource Planning* merupakan *software* yang ada dalam organisasi atau perusahaan untuk :
 - a. Otomatisasi dan Integrasi banyak proses
 - b. Membagi *database* yang umum dan praktik bisnis melalui *enterprise*
 - c. Menghasilkan informasi yang relevan.

d. Memungkinkan perpaduan proses transaksi dan kegiatan perencanaan.”

2.1.1.9 Faktor-Faktor Kesuksesan Dalam *Enterprise Resource Planning*

Menurut Zeplin Jiwa Husada Tarigan (2010) ada beberapa hal yang menjadi faktor kesuksesan dalam *Enterprise Resource Planning* didalam perusahaan yaitu :

- “1. Organisasi
- 2. Proses
- 3. Teknologi
- 4. Data
- 5. Manusia.”

1. Organisasi (*Management*)

Organisasi adalah sekelompok orang (dua atau lebih) yang secara formal disatukan dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, adapun unsur-unsur dalam organisasi adalah :

- a. *Commitment*
- b. *Education*
- c. *Involvement*
- d. *Training*
- e. *Role and responsibilities*

2. *Process*

Proses adalah urutan pelaksanaan atau kejadian yang terjadi secara alami atau didesain, mungkin menggunakan waktu, ruang, keahlian atau sumber daya lainnya yang menghasilkan suatu hasil. Suatu proses mungkin dikenali oleh perubahan yang diciptakan terhadap sifat-sifat dari suatu atau lebih objek dibawah pengaruhnya. Unsur-unsur dari proses dalam *Enterprise Resource Planning* :

- a. *Aligment*

- b. *Documentation*
- c. *Integration*
- d. *Proses redesign*

3. Teknologi

Teknologi adalah satu cirri yang mendefinisikan hakikat manusia yaitu bagian dari sejarahnya meliputi keseluruhan sejarah. Beberapa aspek penting yang ada didalam teknologi diantaranya :

- a. *Hardware*
- b. *Software*
- c. *System Management*

4. Data

Fakta berupa angka, karakter, symbol, tanda-tanda, tulisan, suara dan bunyi yang mempresentasikan keadaan yang sebenarnya yang selanjutnya digunakan sebagai masukan suatu sistem informasi.

5. Manusia

Dalam *Enterprise Resource Planning*, selain teknologi maka ada faktor lain yang sangat berpengaruh yaitu faktor manusia. Manusia merupakan pelaku atau objek aktif untuk kesuksesan-kesuksesan tersebut.

2.1.1.10 Keuntungan dan Kerugian *Enterprise Resource Planning*

Azhar Susanto (2007:321) keuntungan menggunakan *software Enterprise Resource planning* baik secara langsung maupun tidak langsung.

Secara langsung, diantaranya adalah :

- “1. Meningkatkan efisiensi
 2. Meningkatkan integritas informasi untuk pengambilan keputusan yang lebih baik
 3. Meningkatkan kecepatan respon terhadap permintaan konsumen
 4. Memberikan *Image* yang baik terhadap perusahaan
 5. Meningkatkan kepuasan konsumen
- Secara langsung, diantaranya :
1. Mengintegrasikan bisnis perusahaan
 2. Fleksibilitas
 3. Kemampuan analisis perencanaan yang lebih baik
 4. Menggunakan teknologi terkini.”

Berikut penjelasan menggunakan *software Enterprise Resource Planning* secara langsung, yaitu :

1. Mengintegrasikan bisnis perusahaan

Yang menjadi alasan mengapa paket *Enterprise Resource Planning* dianggap terintegrasi karena adanya fasilitas *update* (revisi) data antar komponen-komponen bisnis perusahaan yang terkait melalui pertukaran data secara otomatis antar aplikasi dibandingkan dengan sistem informasi perusahaan tradisional yang terlalu berorientasi ke fungsi bisnis secara individu.

2. Fleksibilitas

Bahasa, mata uang, standar akuntansi dan lain-lain yang berbeda dapat ditampung dalam suatu sistem. Demikian pula dengan sistem yang terletak di beberapa lokasi baik local maupun global dapat dilakukan secara otomatis. Fleksibilitas ini penting adanya dan seseorang dapat mengatakannya sebagai keuntungan utama.

3. Kemampuan analisis dan perencanaan yang lebih baik

Dengan kemampuannya untuk mengatur integrasi bisnis dan datanya sistem *Enterprise Resource Planning* sepenuhnya dapat digunakan untuk berbagai jenis sistem pendukung keputusan dengan mensimulasikan berbagai fungsinya. Karena itu dengan

kemampuan *Enterprise Resource Planning* dapat dilakukan pemasukan dan analisis data secara fleksibel dan seketika (*rel-time*) dari berbagai sudut atau dimensi. Kemampuan ini dapat memberikan informasi kepada pengambil keputusan informasi yang mereka perlukan sehingga mereka dapat membuat keputusan dengan lebih baik.

4. Menggunakan teknologi terkini

Penyedia *software Enterprise Resource Planning* sangat cepat dalam beradaptasi dalam perkembangan dan pemanfaatan teknologi terkini, seperti sistem terbuka (*open system*). Teknologi *client/server*, *internet/intranet*, *e-commerce* dan lainnya. *Enterprise Resource Planning* sangat cepat beradaptasi terhadap perkembangan terakhir teknologi informasi yang memungkinkannya sangat fleksibel dalam beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis di masa depan. Fleksibilitas *Enterprise Resource Planning* selalu sesuai dengan perkembangan teknologi selama pembuatan, pemeliharaan dan perluasan sistem.

Sedangkan Wawan dan Falahah (2007:15) keuntungan dan kelebihan dari *Enterprise Resource Planning* adalah sebagai berikut :

- “1. Integrasi antara area fungsional yang berbeda untuk meyakinkan komunikasi, produktifitas dan efisiensi yang tepat
2. Rancangan perkayasaan
3. Pelacakan pemesanan dari penerimaan sampai *fulfillment*.
4. Mengatur saling ketergantungan dari proses penagihan material yang kompleks
5. Pelacakan tiga cara yang bersesuaian antara pemesanan pembelian, penerimaan inventori dan pembiayaan.
6. Akuntansi untuk keseluruhan tugas : melacak pemasukan, biaya dan keuntungan pada level inti.”

Menurut Azhar Susanto (2007:324) kelemahan penting *Enterprise Resource Planning* yaitu :

- “1. Manajer tidak dapat menghasilkan laporan yang dapat dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan atau permintaan informasi tanpa bantuan *programmer* dan ini sangat mengganggu untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dengan cepat untuk memelihara keuntungan dalam berkompetisi.
2. Sistem *Enterprise Resource Planning* memberikan hanya status saat ini. Seperti membuka order. Manajer sering kali memerlukan informasi status masa lalu dan sekarang untuk melihat kecenderungan atau tren sehingga membantu lebih baiknya keputusan yang diambil.
3. Data dalam aplikasi *Enterprise Resource Planning* tidak dapat terintegrasi dengan perusahaan lain.”

Sedangkan Wawan dan Falahah (2007:17) kelemahan *Enterprise Resource Planning* yaitu

:

- “1. Terbatasnya kustomisasi dari perangkat lunak *Enterprise Resource Planning*
2. Sistem *Enterprise Resource Planning* sangat mahal
3. Perencanaan kembali proses bisnis untuk menyesuaikan dengan standar industry yang telah dideskripsikan oleh sistem *Enterprise Resource Planning* dapat menyebabkan hilangnya keuntungan kompetitif
4. *Enterprise Resource Planning* sering terlihat terlalu sulit untuk beradaptasi dengan alur kerja dan proses bisnis tertentu dalam beberapa organisasi
5. Sistem dapat terlalu kompleks jika dibandingkan dengan kebutuhan dari pelanggan
6. Data dalam *Enterprise Resource Planning* berada dalam satu tempat, contohnya : pelanggan, data keuangan. Hal ini dapat meningkatkan resiko kehilangan informasi sensitive, jika terdapat pembobolan sistem keamanan.”

2.1.1.11 Implementasi *Enterprise Resource Planning*

Menurut Santo F Wijaya dan Suparto Darudianto (2009:115) dalam melakukan implementasi *Enterprise Resource Planning*, biasanya menggunakan prinsip pengelolaan seperti manajemen proyek teknologi informasi lainnya, yaitu dengan dibentuknya tim khusus untuk melakukan implementasi, yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

- “1. Komite pengarah, terdiri dari perwakilan dan para eksekutif dari masing-masing departemen/unit bisnis utama yang merupakan are yang dipengaruhi oleh *Enterprise Resource Planning*, seperti *Finance/Accounting, Marketing, Production, SDM, Procurement, Distribusi, Sistem Informasi*.
2. Staf Teknologi Informasi Internal (Tim Proyek), yang terdiri dari manajer TI, *Programmer, Sistem Analisis, Dukungan Teknik*.
3. Pengguna Utama Internal
4. Perwakilan Vendor dan Konsultan.”

2.1.2 Sistem Pengendalian Manajemen

2.1.2.1 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Suatu sistem merupakan cara tertentu untuk melaksanakan suatu atau serangkaian aktifitas. Pengendalian manajemen adalah proses dimana seorang manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk melaksanakan strategi organisasi. Pengendalian manajemen difasilitasi oleh suatu sistem formal yang merupakan siklus aktifitas yang terus berulang.

Mulyadi (2007:3) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai berikut:

“Sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan sasaran masa depan yang hendak dicapai oleh organisasi, merencanakan kegiatan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan.”

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:20) sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut :

“Sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengendalikan aktifitas suatu organisasi disebut sistem pengendalian manajemen.”

Menurut Abdul Halim, Achmad Tjahjono dan Muh.Kakhri Husein yang dikutip dari Marciariello dan Kirby (2009:12) adalah sebagai berikut :

“Sistem pengendalian manajemen sebagai pemerolehan dan pengguna informasi untuk membantu mengkoordinasikan proses pembuatan perencanaan dan pembuatan keputusan melalui organisasi dan untuk memandu perilaku karyawan.”

Dari beberapa definisi diatas dapat diambil satu kesimpulan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang digunakan oleh para manajer untuk mengarahkan anggota organisasi agar melakukan kegiatan secara efektif dan efisien sesuai strategi yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan dan sasaran serta membantu dalam membuat perencanaan dan pembuatan keputusan organisasi.

2.1.2.2 Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian yang berbeda diperlukana untuk situasi yang berbeda pula. Walaupun penerapan sistem pengendalian manajemen dalam setiap organisasi berbeda satu sama manajemen memiliki karakteristik yang sama ada beberapa karakteristik dari sistem pengendalian manajemen menurut Edy Sukarno (2006:6) terdiri dari :

- “1. Fokus sistem pengendalian manajemen adalah program dan pusat-pusatnya tanggung jawab.
2. Jenis informasi yang diproses terdiri dari data terencana dan data aktual. Data terencana dalam bentuk program, anggaran dan standar. Data aktual mengenai apa yang telah atau yang sedang terjadi baik didalam ataupun diluar organisasi.
3. Sistem ini merupakan sistem total yang berarti mencakup semua aspek-aspek operasi organisasi.”

Dengan adanya karakteristik-karakteristik diatas, maka suatu perusahaan dapat menjalankan sistem pengendalian manajemennya dengan baik, apabila karakteristik diatas terpenuhi. Dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian manajemen meliputi tindakan-tindakan untuk menuntun dan memotivasi usaha, guna mencapai tujuan organisasi maupun tindakan-tindakan untuk mengoreksi kinerja yang tidak efektif dan efesien.

2.1.2.3 Unsur-unsur Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Thomas Sumarsan (2010:9) unsur-unsur pengendalian sistem manajemen terdiri dari lima sebagai berikut :

- “1. Keahlian karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya.
2. Pemisahan tugas.
3. Sistem pemberian wewenang, tujuan, dan teknik serta pengawasan yang wajar untuk mengajarkan pengendalian atas harta, utang, penerimaan dan pengeluaran.
4. Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting.
5. Periksa fisik harta dengan catatan harta dan utang, atau yang benar-benar ada dan mengadakan tindakan koreksi jika dijumpai adanya perbedaan.”

Penjelasan dari unsur-unsur sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut :

1. Keahlian karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya.

Faktor paling penting dalam pengendalian adalah adanya karyawan yang dapat menunjang suatu sistem agar dapat berjalan dengan baik. Karyawan dikatakan ideal apabila tingkat pendidikan dan keahlian yang dimiliki sesuai dengan tanggung jawabnya. Tingkat perputaran karyawan yang terlalu tinggi sering menimbulkan permasalahan dalam pengendalian manajemen. Karyawan baru yang belum berpengalaman memiliki potensi membuat kesalahan dibandingkan dengan karyawan lama yang telah berpengalaman. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan mutu karyawan dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sehingga karyawan dapat memberikan kontribusinya secara maksimal disamping memiliki etika yang tinggi.

2. Pemisahan tugas.

Pemisahan tugas merupakan aspek penting lainnya. Terdapat 3 jenis tanggung jawab fungsi yang harus dilaksanakan oleh bagian atau paling tidak orang yang berlainan, yaitu :

- a. Otorisasi untuk melaksanakan transaksi
- b. Pencatatan Transaksi
- c. Penyimpanan Aktiva

Pemisahan tugas/fungsi tersebut beryujuan supaya tidak ada seorang karyawan yang merangkap untuk mengendalikan dua atau tiga tanggung jawab tugas/fungsi sekaligus yang dapat menimbulkan potensi terjadinya kelemahan pengendalian dan bermuara pada kerugian pada organisasi.

3. Sistem pemberian wewenang, tujuan, dan teknik serta pengawasan yang wajar unyuk mengadakan pengendalian atas harta, utang, penerimaan dan pengeluaran. Setiap

manajemen bertanggung jawab untuk menentukan pemberian wewenang, tujuan dan teknik serta pengawasan di lingkungan organisasinya. Demikian juga setiap manajemen bertanggung jawab untuk menentukan, melaksanakan dan memelihara serta meningkatkan sistem pengendalian manajemennya. Manajemen harus menentukan ukuran besaran tertentu secara bertingkat untuk setiap jenjang dalam sistem pencatatarannya dan prosedur pengawasan untuk persetujuannya. Pemberian wewenang tersebut dapat bersifat umum dapat didelegasikan ke tingkat manajemen yang lebih rendah. Tetapi wewenang yang sifatnya sangat penting masih perlu dipegang oleh manajemen tinggi.

4. Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting

Pengendalian atas harta, catatan dan dokumen organisasi memiliki tujuan menghindari adanya kesalah dan ketidak beresan dari karyawan yang tidak bertanggung jawab. Pengendalian secara fisik dilakukan dengan pembatasan wewenang pada karyawan tertentu. Sedangkan untuk menghindari adanya penyalahgunaan wewenang, dilakukan dengan melaksanakan penyimpanan secara baik terhadap formulir-formulir yang sangat penting untuk pekerjaan pencatatan dan pengawasan.

3. Periksa fisik harta dengan catatan harta dan utang, atau yang benar-benar ada dan mengadakan tindakan koreksi jika dijumpai adanya perbedaan.

Periksa fisik merupakan salah satu bentuk teknik pengendalian, oleh sebab itu manajemen harus selalu mengadakan perbandingan secara periodic dengan bukti yang independen tentang keberadaan fisik dan kewajaran penilaian atas transaksi yang telah dicatat. Pencatatan secara periodik ini dapat meliputi: penghitungan fisik saldo kas,

rekonsiliasi saldo bank dan teknik lainya untuk menentukan apakah catatan telah sesuai dengan fisik.

2.1.2.4 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Mulyadi (2007:10) pengertian struktur sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut :

“Struktur sistem merupakan komponen-komponen yang berkaitan erat satu dengan yang lainnya, yang secara bersama-sama digunakan untuk mewujudkan tujuan sistem.”

Menurut Mulyadi (2007:9) struktur sistem pengendalian manajemen terdiri atas tiga komponen sebagai berikut :

- “1. Struktur Organisasi,
2. Jejaring Informasi, dan
3. Sistem Penghargaan.”

Penjelasan dari struktur sistem pengendalian manajemen diatas adalah sebagi berikut :

1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah komponen utama dalam struktur sistem pengendalian manajemen. Struktur organisasi merupakan sarana untuk mendistribusikan kekuasaan yang diperlukan dalam memanfaatkan berbagai sumber daya organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Pada waku organisasi menghadapi lingkungan stabil dan kompetisi tidak begitu tajam, kekuasaan dalam organisasi terpusat ditangan manajemen puncak dan delegasi wewenang kepada manajen tingkat bawah dilaksanakan secara terbatas. Struktur yang sesuai dengan lingkungan bisnis pada zaman itu adalah struktur organisasi fungsional hierarkis. Untuk menghadapi lingkungan bisnis

turbulen (perubahan menjadi konstan, pesat, radikal, serentak dan pervasif), yang didalamnya *customer* memegang kendali bisnis (sehingga kompetisi memperebutkan pilihan *customer* menjadi sangat tajam, diperlukan struktur organisasi yang berorientasi kepada *customer*, yang secara fleksibel mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis, yang secara terpadu memenuhi kebutuhan *customer* dan yang mendorong inovasi.)

2. Jejaring Informasi

Dirancang untuk mempersatukan berbagai komponen yang membentuk organisasi dan berbagai organisasi dalam jejaring organisasi (*Organization network*) untuk kepentingan penyediaan layanan bernilai tambah bagi *customer*. Teknologi informasi menjadi pemampu (*enabler*) untuk membangun jejaring informasi yang memungkinkan terjadinya hubungan yang berkualitas (*quality relationship*) anatar karyawan, antar manajer dengan karyawan, anatar perusahaan dengan pemasok dan mitra bisnisnya, dan anatar perusahaan dengan *customernya*. Untuk menghadapi lingkungan bisnis stabil, organisasi perusahaan mampu menghadapi perusahaan sendiri secara independen, tanpa harus membangun jejaring organisasi dengan organisasi lain. Untuk menghadapi lingkungan bisnis kompetitif dan turbulen, organisasi harus kohesif –bersatu sanga erat diantara manajemen dan karyawan. Disamping itu, untuk menghadapi persaingan yang tajam, organisasi harus berupa jejaring organisasi yang terpadu. Oleh karena itu, kemampuan manajemen dalam membangun jejaring informasi yang menyatukan berbagai komponen jejaring informasi merupakan penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya-menghasilkan nilai terbaik bagi *customer*. Untuk membangun struktur sistem pengendalian manajemen yang sesuai dengan tuntutan

lingkungan bisnis, turbulen, diperlakukan jejaring informasi yang mengikat secara erat melalui hubungan berkualitas.

3. Sistem Penghargaan

Komponen struktur sistem pengendalian manajemen yang ketiga adalah sistem penghargaan kepada personel organisasi. Pada waktu organisasi hierarkis fungsional digunakan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis stabil, penghargaan didistribusikan ke manajemen puncak, karena merekalah *running the business* perusahaan. Pada waktu lingkungan bisnis berubah menjadi turbulen, manajemen puncak tidak lagi mampu menjalankan sendiri seluruh bisnis perusahaan. Beban tanggung jawab untuk *running the business* perusahaan perlu didistribusikan kepada karyawan. Timbullah kebutuhan untuk memberdayakan guna membangun *responsibility-based organization* suatu organisasi yang seluruh personelnnya (manajemen dan karyawan) bertanggung jawab atas beroprasi perusahaan. Diperlukan sistem penghargaan yang tidak didasarkan pada posisi (*position-based reward*), namun telah didasarkan pada kinerja (*performance-based reward*). Disamping itu, kinerja personel tidak hanya dinilai dari perspektif keuangan, namun lebih dari itu, perlu dinilai dari berbagai perspektif nonkeuangan, sehingga kinerja personel dapat bersifat komprehensif.

2.1.2.5 Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Mulyadi (2007:10) pengertian proses pengendalian manajemen adalah sebagai berikut :

“Proses sistem merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan sistem.”

Menurut Mulyadi (2007:10) proses sistem pengendalian manajemen terdiri atas enam tahap utama sebagai berikut :

- “1. Perumusan Strategi,
2. Perencanaan Strategi,
3. Penyusunan Program,
4. Penyusunan Anggaran,
5. Pengimplementasian, dan
6. Pemantauan.”

Keenam tahap proses sistem pengendalian manajemen tersebut dilaksanakan secara bersistem. Berikut penjelasan keenam tahap tersebut :

1. Sistem Perumusan Strategi

Tahap perumusan strategi adalah tahap yang sangat menentukan kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi. Dalam tahap ini dilakukan pengamatan terhadap tren perubahan lingkungan makro, lingkungan industri dan lingkungan persaingan. Berdasarkan hasil pengamatan terhadap tren tersebut kemudian dilakukan *SWOT analysis* untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang terdapat di lingkungan luar perusahaan dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang terdapat didalam perusahaan. Hasil *SWOT analysis* ini digunakan sebagai dasar untuk merumuskan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar dan nilai organisasi. Misi adalah jalan pilihan yang disepakati bersama oleh seluruh anggota organisasi untuk menuju ke masa depan. Misi pilihan harus menjanjikan adanya *profitable customer* yang menjanjikan arus pendapatan masuk yang memadai untuk menutup total biaya dan investasi yang dilakukan oleh perusahaan. Visi adalah gambaran kondisi masa depan perusahaan yang akan diwujudkan melalui misi pilihan. Tujuan adalah

penjabaran lebih lanjut visi organisasi. Keyakinan dasar adalah keyakinan yang disepakati bersama oleh seluruh anggota organisasi tentang kebenaran misi, visi dan jalan yang ditempuh untuk mewujudkan visi organisasi. Keyakinan dasar digunakan sebagai pembangkit semangat personel dalam mewujudkan visi organisasi. Nilai dasar adalah nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh anggota organisasi dalam perjalanan untuk mewujudkan visi organisasi. Nilai dasar menjadi sinar pemandu (*guiding light*) bagi anggota organisasi dalam memilih tindakan yang dapat digunakan untuk mewujudkan visi organisasi.

Disamping misi, visi, keyakinan dasar dan nilai dasar dalam tahap perumusan strategi juga dilakukan pemilihan strategi untuk mewujudkan tujuan dan visi berdasarkan hasil SWOT *analysis*. Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mengerahkan seluruh sumber daya organisasi dalam mewujudkan visi organisasi melalui misi. Dalam memasuki lingkungan bisnis kompetitif, strategi menentukan keberhasilan perusahaan dalam memenangkan persaingan memperebutkan pilihan *customer*.

2. Sistem Perencanaan Strategik

Setelah perusahaan merumuskan strategi pilihan untuk mewujudkan visi melalui misi organisasi, visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi yang telah dirumuskan tersebut dilaksanakan melalui sistem perencanaan strategik (*strategic planning system*). Dalam langkah ini, misi, visi, tujuan, keyakinan dasar dan strategi perusahaan yang telah dirumuskan tersebut diterjemahkan kedalam *company scorecard*. *Company scorecard* berisi *strategy map*, ukuran, target, dan inisiatif strategic perusahaan secara keseluruhan. Setiap sasaran strategic ditetapkan ukuran hasil (*customer measure*) yang menjadi indikator keberhasilan pencapaian sasaran strategic yang bersangkutan. Oleh karena perwujudan sasaran strategic memerlukan waktu lama dimasa depan, perusahaan

perlu menetapkan tombak-tombak (*milestone*) untuk menandai pencapaian (*achievements*) dalam proses mewujudkan sasaran tersebut. Tonggak-tonggak pencapaian tersebut diberi nama target. Untuk mewujudkan sasaran strategic diperlukan inisiatif strategic berupa rencana tindakan (*action plan*) yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dimasa depan. Untuk setiap inisiatif strategic kemudian ditentukan ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*) yang merupan indicator efektifitas inisiatif strategik dalam mewujudkan sasaran strategik yang bersangkutan.

Melalui *cascading process*, *company scorecard* kemudian didistribusikan ke pusat-pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi untuk menetapkan peran setiap pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan dalam perwujudan *company scorecard*. *cascading process* dilaksanakan sampai ke tingkat tim dan individu untuk menetapkan peran setiap personel dalam memberikan kontribusi dalam perwujudan *cascading process*.

3. Sistem Penyusunan Program

Sistem penyusunan program adalah penyusunan laba jangka panjang untuk menjabarkan insisiatif strategic pilihan guna mewujudkan sasaran strategic. Sistem penyusunan program merupakan proses pembangunan hubungan sebab-akibat (*linkage*) antara rencana keuangan. Penyusunan program menghasilkan program-suatu rencana laba jangka panjang yang berisi langkah-langhkah strategic pilihan untuk mewujudkan sasaran strategic tertentu beserta taksiran sumber daya yang diperlukan dan diperoleh dalam bisnis.

4. Sistem Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran adalah proses penyusunan rencana laba jangka pendek (biasanya untuk jangka waktu satu tahun atau kurang) yang berisi langkah-langkah yang ditempuh oleh perusahaan dalam melaksanakan sebagian dari program. Dalam penyusunan

anggaran, dijabarkan program tertentu kedalam rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran, ditunjuk manajer dan karyawan yang bertanggung jawab, kemudian dialokasikan sumber daya untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

5. Sistem pengimplementasian

Setelah rencana menyeluruh selesai disusun, langkah berikutnya adalah pengimplementasian rencana. Dalam tahap pengimplementasian rencana ini, manajemen dan karyawan melaksanakan rencana yang tercantum dalam anggaran kedalam kegiatan nyata. Oleh karena itu anggaran adalah bagian dari program dan program merupakan penjabaran inisiatif strategic pilihan merupakan langkah besar untuk mewujudkan sasaran strategic dan inisiatif strategic pilihan merupakan langkah besar untuk mewujudkan sasaran strategic pilihan, maka dalam pengimplementasian rencana, manajemen dan karyawan harus senantiasa menyadari keterkaitan erat diantara pengimplementasian, anggaran, program, inisiatif strategic, sasaran strategic, visi, tujuan dan strategi. Kesadaran demikian akan mempertahankan langkah-langkah rinci yang dilaksanakan dalam tahap pengimplementasian tetap dalam kerangka strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi.

6. Sistem Pemantauan

Pengimplementasian rencana memerlukan pemantauan. Hasil setiap langkah yang direncanakan perlu diukur untuk memberikan umpan balik bagi pemantauan pelaksanaan anggaran, program dan inisiatif strategic. Hasil pengimplementasian rencana juga digunakan untuk memberikan informasi bagi pelaksana tentang seberapa jauh target telah berhasil dicapai, sasaran strategic telah berhasil dicapai, sasaran strategic telah berhasil diwujudkan dan visi organisasi dapat dicapai.

2.1.2.6 Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:109) tujuan utama dari sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut :

“Memastikan (sejauh mungkin) tingkat keselarasan tujuan (*goal congruence*) yang tinggi. Dalam proses yang sejajar dengan tujuan, manusia diarahkan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan kepentingan pribadi mereka sendiri, yang sekaligus juga merupakan kepentingan perusahaan.”

Menurut Thomas Suparman (2010:3) tujuan perancangan sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut :

- “1. Diprolehnya keandalan dan integritas informasi;
2. Kepatuhan pada kebijakan, rencana prosedur dan aturan yang berlaku;
3. Melindungi aset organisasi;
4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien.”

Secara rinci keempat hal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Diperolehnya keandalan dan integritas informasi.

Di era globalisasi ini, informasi menjadi begitu penting bagi suatu organisasi dalam rangka menyikapi perubahan yang serba cepat atau kondisi dan lingkungan yang ada dan meningkatnya kecanggihan sarana teknologi informasi. Umumnya, sistem informasi dibagi kedalam dua aspek, yakni :

- a. Informasi akuntansi keuangan yang menghasilkan laporan keuangan organisasi dan berbagai laporan lainnya seperti pengguna anggaran atau budget.
 - b. Sistem informasi kegiatan yang menghimpun informasi terkait dengan berbagai aspek kegiatan yang menghasilkan laporan tingkat keberhasilan kinerja. Informasi lainnya disampaikan oleh organisasi sebagai upaya memenuhi persyaratan-persyaratan yang diminta otoritas terkait.
2. Kepatuhan pada kebijakan, rencana prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku.

Kepatuhan pada kebijakan, rencana prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya. Kepatuhan pada kebijakan, rencana prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku dapat dicapai melalui SPM. Kegagalan menaati kebijakan dan ketentuan yang berlaku dapat membahayakan usaha koordinasi yang dirancang melalui SPM.

3. Melindungi asset organisasi

Pada umumnya pengendalian dirancang dan diimplementasikan untuk melindungi aset organisasi. Contohnya adalah dikuncinya pintu gudang penyimpanan barang, direkrutnya satpam, digunakannya *password* komputer dan lain-lain.

4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien

Realita bahwa sumber daya bersifat terbatas mendorong organisasi menerapkan prinsip ekonomis dan efisiensi.

Dari tujuan utama sistem pengendalian manajemen diatas, dapat disimpulkan bahwa SPM diciptakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.7 Manfaat Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2005:3) manfaat SPM adalah sebagai berikut :

- ”1. Pelacak (*detector*) atau sensor-suatu perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan;
2. Penilai (*assessor*)-suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan cara membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi;
3. *Effector*-suatu perangkat (yang sering disebut sebagai “umpan balik”) yang mengubah perilaku jika *assessor* mengidentifikasi kebutuhan untuk melakukan hal tersebut; dan
4. Jaringan komunikasi-perangkat yang meneruskan informasi antara *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dan *effector*.”

2.1.2.8 Keunggulan Sistem Pengendalian Manajemen

Kegiatan utama perusahaan adalah mendesain produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan *costumer*, memproduksi produk dan jasa tersebut secara *cost effective* serta memasarkan produk dan jasa tersebut secara efektif kepada *costumer*. Agar efektif tiga kegiatan utama tersebut harus direncanakan dengan baik, sehingga diperlukan sistem perencanaan menyeluruh tentang tiga kegiatan utama tersebut dan pengimplementasian dan pemantauan pelaksanaan rencana tersebut. Salah satunya dengan sistem pengendalian manajemen.

Menurut Mulyadi (2007:4) keunggulan sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut :

- “1. Sistem pengendalian manajemen menyediakan struktur yang memungkinkan proses perencanaan serta pengimplementasian dan pemantauan pelaksanaan sehingga rencana dapat dijalankan.
2. Sistem pengendalian manajemen juga menyediakan berbagai sistem untuk melaksanakan proses perencanaan serta pengimplementasian dan pemantauan pelaksanaan rencana.
3. Melalui sistem pengendalian manajemen, keseluruhan kegiatan utama untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan dapat dilaksanakan secara terstruktur, terkoordinasi, terjadwal dan terpadu, sehingga menjadikan tercapainya tujuan perusahaan-pelipatgandaan kekayaan perusahaan.”

2.1.3 Kinerja Perusahaan

Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan dimanapun, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Selain itu tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi para karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diharapkan.

Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.

Menurut Armstrong dan Baron dalam Irham Fahmi (2012:2) kinerja adalah:

“Kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan organisasi atau perusahaan, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”.

Menurut Moeheriono (2012:95) pengertian kinerja adalah;

“Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi perusahaan yang dituangkan melalui perencanaan strategis atau perusahaan”.

Menurut Wahyudin Zarkasyi (2009:7) menyatakan kinerja perusahaan adalah:

“Suatu yang dihasilkan oleh organisasi dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dengan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati”.

Menurut Payaman J. Simanjuntak (2011:3) pengertian kinerja perusahaan adalah:

“Kinerja perusahaan adalah agregasi atau akumulasi kinerja semua unit-unit organisasi, yang sama dengan penjumlahan kinerja semua orang atau individu yang bekerja di perusahaan”.

Menurut Chaizi Nasucha dalam Fahmi (2013:03) pengertian kinerja organisasi yaitu:

“Kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif.”

Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan kinerja.

2.1.3.3 Pengukuran Kinerja

2.1.3.3.1 Pengertian Pengukuran Kinerja Perusahaan

Pada dasarnya pengukuran kinerja merupakan alat pengendalian bagi perusahaan. Pengukuran kinerja digunakan perusahaan untuk melakukan perbaikan dan pengendalian atas kinerja operasionalnya agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Selain itu, melalui pengukuran kinerja perusahaan juga dapat memilih strategi yang akan dilaksanakan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Patdono yang dikutip oleh Wibowo (2009:7) pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai berikut :

“Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah proses menghitung efisiensi atau efektifitas suatu kegiatan.”

Dengan demikian pengertian penilaian kinerja adalah suatu usaha formal yang dilakukan perusahaan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektifitas dari aktifitas perusahaan yang telah dilaksanakan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan pada suatu periode tertentu.

2.1.3.3.2 Tujuan Pengukuran Kinerja Perusahaan

Pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang paling penting dalam proses pengendalian. Menurut Patdono yang dikutip oleh Wibowo (2009:8) mengemukakan tujuan pengukuran kinerja sebagai berikut :

“Tujuan pengukuran kinerja adalah alat untuk membantu kita mengetahui, mengatur dan mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh organisasi.”

Secara umum, tujuan perusahaan mengadakan pengukuran kinerja perusahaan antara lain untuk :

1. Menetapkan kontribusi masing-masing divisi atau perusahaan secara keseluruhan atau atas kontribusi dari masing-masing sub divisi dari suatu divisi (evaluasi ekonomi/evaluasi segmen).
2. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kerja masing-masing divisi (evaluasi manajerial).
3. Memotivasi para manajer divisi supaya konsisten mengoperasikan divisinya sehingga sesuai dengan tujuan pokok perusahaan (evaluasi operasi).

2.1.3.3.3 Manfaat Pengukuran Kinerja Perusahaan

Menurut Fahmi (2013:66) bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian pengukuran kinerja, yaitu:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.

5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan. Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak, yaitu baik pihak manajemen serta komisaris perusahaan.

2.1.3.3.4 Masalah pengukuran Kinerja Perusahaan

Kecenderungan yang sering terjadi dalam pengukuran kinerja perusahaan adalah mengukur hasil akhir, hal ini biasanya dikaitkan dengan financial. Jika hasil tersebut tidak memenuhi target yang telah direncanakan maka kinerja dikatakan buruk. Menurut Dale Furtwengler (2002:11) yang dialih bahasakan oleh Tjiptono dan Fandi ada beberapa masalah dalam pengukuran kinerja, yaitu :

- “1. Tidak semua hasil dapat diukur.
2. Ukuran lain yang bermanfaat ada yang terlupakan.”

Pengukuran kinerja dengan pendekatan diatas kurang akurat untuk diterapkan, karena pengukuran kinerja memiliki sasaran dan tujuan yang lebih dari sekedar teknik untuk mengukur, melainkan sebagai identifikasi kelemahan proses yang ada.

2.1.3.3.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan

Menurut Atmosoeparto dalam Tangkilisan (2005:181) mengemukakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, secara lebih lanjut kedua faktor tersebut diuraikan sebagai berikut:

- a. Faktor Eksternal, yang terdiri dari:

- Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan, kekuasaan negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban, yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal.
- Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu sistem ekonomi yang lebih besar
- Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di masyarakat, yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.

b. Faktor Internal, yang terdiri dari:

- Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi.
- Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada.
- Sumber daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan.

2.1.3.3.7 Metode Pengukuran Kinerja Perusahaan

Terdapat beberapa metode yang dapat dilakukan untuk mengukur kinerja. Pengukuran kinerja tersebut ada yang bersifat umum dan adapula yang bersifat memiliki arti bagi kelompok-kelompok tertentu. Menurut Wibowo (2009:13) sistem pengukuran kinerja terdiri dari beberapa metode yaitu :

- “1. Prosedur perencanaan dan control pada proyek pembangunan US. Railroad (1860-1870).

2. Awal abad ke-20, Du Pont Firm memperkenalkan *return of investment (ROI)* dan *the pyramid of financial ratio* serta *General Motor* mengembangkan *Innovative management accounting of the time*.
3. Sejak tahun 1925, pengukuran kinerja financial telah dikembangkan sampai sekarang, diantaranya *discounted cash flow (DCF)*, *residual income (RI)*, *economic value added (EVA)* dan *cash flow return on investment (CFROI)*.
4. Keegan et al (1989) mengembangkan *performance matriks* yang mengidentifikasi pengukuran dalam biaya dan non biaya.
5. Maskel (1989) memprakarsai penggunaan *performance measurement* berbasis *world class manufacturing (WCM)* dengan pengukuran kualitas, waktu, proses dan fleksibilitas.
6. Cross dan Linch (1988-1989) mengembangkan hubungan antara criteria kinerja dalam pyramid kinerja.
7. Dixon et al (1990) mengenalkan *questionnaire* pengukuran kinerja.
8. Brignal et al (1991) menerapkan konsep nonfinansial.
9. Azzone et al (1991) memprakarsai tentang pentingnya criteria waktu pada penggunaan matrik.
10. Kaplan dan Norton (1992,1993) memperkenalkan *balanced scorecard* sebagai konsep baru pengukuran kinerja dengan empat pilar utama yaitu; finansial, konsumen, internal proses dan inovasi.
11. Pada tahun 2000, Chris Adam dan Andy Neely memperkenalkan suatu pengukuran kinerja yang mengedepankan pentingnya menyelaraskan aspek perusahaan (*stakeholder*) secara keseluruhan dalam suatu *framework* pengukuran yang strategis. Konsep pengukuran kinerja ini dikenal dengan istilah *performance prism*. (Neely dan Adams, 2000).

Pada penelitian ini penulis menggunakan metode pengukuran *performance prism* yang menekankan pada lima perspektif yaitu *stakeholder satisfaction*, *stakeholder contribution*, *strategies*, *processes*, dan *capabilities*.

2.1.1.3.8 Pengukuran Kinerja *Performance Prism*

Performance Prism didasarkan pada kepercayaan bahwa suatu organisasi bercita-cita untuk mencapai kesuksesan jangka panjang dalam lingkungan bisnis saat ini, memiliki gambaran jernih yang luar biasa dari pemegang saham kunci dan bagaimanapun harapan mereka. Mereka dapat menjelaskan strategi apa yang akan mereka jalankan untuk memastikan nilai apakah yang akan disampaikan oleh para pemilik modal. Mereka paham proses apakah yang perusahaan harapkan apabila strategi tersebut disampaikan dan mereka menterjemahkan kemampuan apakah

yang diharapkan untuk melaksanakan proses tersebut. Diantara organisasi yang paling canggih, juga berpikir hati-hati mengenai apa yang organisasi harapkan dari para pemilik modal. Karyawan yang loyal, pelanggan yang menguntungkan, investasi jangka panjang, dan lainnya. Pada dasarnya mereka memiliki model bisnis yang jelas dan menyiratkan suatu pemahaman dari apa yang menjadi dorongan untuk mencapai prestasi yang baik.

2.1.3.3.8.1 Pengertian *Performance Prism*

Menurut Eka Zusan Arianto dan Sri Gunani Partiw (2007:2) pengertian *Performance Prism* sebagai berikut :

“*Performance Prism* adalah suatu pengukuran kinerja yang mengedepankan pentingnya menyelaraskan aspek perusahaan (*stakeholders*) secara keseluruhan kedalam suatu *framework* pengukuran yang strategis. *Stakeholders* ini meliputi *investor, costumer, tenaga kerja, supplier* dan masyarakat.”

Jadi *Performance Prism* adalah suatu pengukuran kinerja dimana *stakeholders* ikut dimaksudkan didalam pengukuran kinerja dan menjadi fokus utama.

2.1.3.3.8 Kerangka Kerja *Performance Prism*

Performance Prism merupakan salah satu pengukuran kinerja yang mempunyai lima sisi (*facets*) yang membentuk *framework* tiga dimensi berupa prisma segitiga. Sisi atas dan bawah merupakan *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*. Sedangkan tiga sisi yang lain adalah *strategies, process, dan capabilities*.

Performance Prism memberikan pengukuran yang komprehensif dan sudut pandang yang luas, sehingga memberikan gambaran yang realistis mengenai penentuan kesuksesan bisnis. Selain itu, *Performance Prism* tidak hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu

hasil akhir. Dengan demikian, pengukuran kinerja dapat memberikan gambaran yang jelas dan nyata tentang kondisi perusahaan yang sebenarnya.

Performance Prism memiliki pendekatan pengukuran kinerja yang dimulai dari *stakeholder*, bukan dari strategi. Identifikasi secara detail tentang kepuasan dan kontribusi *stakeholder* akan membawa sebuah organisasi dalam sebuah pengambilan keputusan berupa strategi yang tepat. Sehingga dimungkinkan organisasi dapat mengevaluasi strategi yang telah dilakukan sebelumnya.

2.1.3.3.8.3 Perspektif *Performance Prism*

Menurut Nelly dan Adams (2000) didalam jurnalnya terdapat lima pertanyaan kunci untuk mendesain alat ukur melalui *Performance Prism*, yaitu :

Tabel 2.2

Perspektif *Performance Prism*

| | |
|---|--|
| Kepuasan Pemilik Modal (<i>Stakeholder Satisfaction</i>) | Siapakah pemilik modal utama (<i>stakeholder</i>), apakah yang mereka inginkan dan apakah yang mereka butuhkan. |
| Strategi (<i>Strategi</i>) | Strategi apakah yang harus dimiliki untuk diterapkan didalamnya, untuk memuaskan keinginan-keinginan dan kebutuhan-kebutuhan dari pemilik modal utama (<i>stakeholder</i>). |
| Proses (<i>Process</i>) | Proses kritis seperti apakah yang diperlukan apabila mengambil strategi tersebut |
| Kemampuan (<i>Capability</i>) | Kemampuan seperti apakah yang dibutuhkan untuk mengoperasikan dan meningkatkan proses tersebut. |
| Kontribusi (<i>Contribution</i>) | Kontribusi seperti apakah yang dibutuhkan dari pemilik modal apabila merawat dan mengembangkan kemampuan tersebut. |

Berikut ini adalah penjelasan mengenai masing-masing persepektif kinerja pada *Performance Prism* :

1. Kepuasan Pemilik Modal (*Stakeholder Satisfaction*)

Penting bagi suatu organisasi untuk mengetahui apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan para *stakeholdernya* sehingga dapat meningkatkan kepuasan *stakeholdernya* jika bertransaksi dengan organisasi tersebut. *Stakeholder* yang dipertimbangkan disini meliputi *customer, employee, supplier, investor, regulator* dan komunitas yang ada pada suatu organisasi. Apabila organisasi gagal memberikan *value* kepada *stakeholdernya*, apabila *stakeholder satisfaction* terpenuhi, maka hal ini berarti kinerja organisasi telah baik dan pada akhirnya organisasi dapat mencapai tujuan akhir, yaitu peningkatan profit. Kesuksesan suatu organisasi dalam masa mendatang tergantung pada pendekatan manajemen yang dapat merflesikan kebutuhan dalam memperhatikan keinginan semua *stakeholdernya*.

Pihak manajemen dalam hal ini mempertimbangkan enam kunci pada *stakeholder*, yaitu:

a. Investor (*Shareholder*)

Suatu perusahaan umum harus menerapkan usaha terbaiknya untuk membawa pada harapan para investornya.

b. Pelanggan (*Customer*)

Perusahaan selalu ingin mempertahankan pelanggan dan menemukan lebih banyak lagi pelanggan potensial.

c. Karyawan (*Employees*)

Perusahaan harus mempertahankan karyawan, Karena ini berarti suatu nilai tambah bagi investor dan pelanggan (menunjukkan *performance* perusahaan baik) tetapi penghematan biaya harus tetap dilakukan.

d. Pemasok (*Supplier*)

Banyaknya *supplier* yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan perusahaan akan cenderung dapat mengakibatkan pembekalan biaya, karena mempunyai efek pada biaya administrasi (misal untuk membayar faktur/*invoices* dll). Pengurangan biaya untuk hal ini perlu untuk dirundingkan kembali dengan para *supplier*.

e. Peraturan Pemerintah (*Regulators*)

Peraturan pemerintah secara langsung memberikan pengaruh yang besar bagi perusahaan, pemenuhan dengan peraturan merupakan suatu *comformity* (bukan hanya isu). Perusahaan manapun harus memelihara reputasinya dalam pasar, karena ketidakberhasilan pemenuhan peraturan berpotensi merusakkan publisitas dalam pasar.

f. Masyarakat (*Communities*)

Masyarakat adalah faktor lain yang (pada waktunya resesi) kadang-kadang mereka dihubungkan ke *regulator* (misal hukum ketenagakerjaan). Kebijakan standar etis harus ditempatkan secara internal dan eksternal. Ini merupakan tuntutan didalam lingkungan bisnis masa kini. Ada baiknya pihak manajemen harus memastikan bahwa aspek ini harus dipenuhi dalam upaya perbaikan sistem pengukuran kinerja perusahaan.

2. Strategi (*Strategy*)

Tujuan dari strategi yang utama adalah memberikan nilai (*value*) kepada para *stakeholder* dengan cara memuaskan keinginan dan kebutuhan mereka. Apabila strategi telah dapat memberikan nilai (*value*) kepada *stakeholder*, maka kegiatan yang berada

didalam organisasi yang konsisten terhadap strategi juga akan mendukung tercapainya *stakeholder satisfaction*. Strategi sangat diperlukan untuk mengukur kinerja organisasi sebab dapat dijadikan acuan sudah sejauh mana tujuan organisasi telah dicapai, sehingga pihak manajemen dapat mengambil langkah cepat dan tepat dalam membuat keputusan dan menyempurnakan kinerja organisasi.

Di perusahaan-perusahaan terdiversifikasi strategi terdapat empat level organisasi yang berbeda, yaitu :

a. Strategi Korporasi (*Coorporate Strategy*)

Strategi korporasi (*Coorporate Strategy*) merupakan perencanaan manajerial menyeluruh untuk perusahaan yang terdiversifikasi. Strategi korporasi merupakan payung dari seluruh divisi bisnis perusahaan secara keseluruhan. Mengukir strategi korporasi untuk perusahaan yang terdiversifikasi melibatkan empat macam kegiatan, yaitu :

1. Membuat langkah-langkah bisnis untuk memantapkan posisi di bisnis-bisnis yang berbeda untuk mencapai diversifikasi.
2. Melakukan kegiatan-kegiatan awal untuk meningkatkan kinerja gabungan dari bisnis-bisnis yang bdiliki perusahaan.
3. Melakukan cara-cara untuk menangkap sinergi antar unit-unit bisnis terkait.
4. Menetapkan prioritas-prioritas investasi dan mengarahkan sumber-sumber daya korporasi kedalam unit yang paling menarik.

b. Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

Istilah strategi bisnis berhubungan dengan rencana manajemen untuk suatu bisnis tunggal buakn untuk bisnis yang terdiversifikasi. Suatu strategi bisnis dikatakan

mempunyai kekuatan jika dapat menghasilkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Sebaliknya suatu strategi bisnis dikatakan lemah jika menghasilkan ketidakunggulan kompetitif. Strategi bisnis untuk kompetisi dapat berupa menyerang (*affensive*) atau mempertahankan (*defensive*). Kegiatan yang menyerang dapat berupa kegiatan agresif dan menentang langsung ke posisi pasar kompetitor.

c. Strategi Fungsional (*functional Strategy*)

Istilah strategi fungsional berhubungan langsung dengan rencana manajemen untuk sebuah aktifitas fungsi organisasi tertentu. Suatu strategi pemasaran misalnya mewakili rencana manajemen untuk menjalankan pemasaran sebagai bagian dari bisnis. Strategi pengembangan produk baru mewakili rencana manajerial untuk menjaga produk-produk perusahaan tetap digaris terkmuka dan sesuai dengan apa yang diinginkan dan dicari oleh pemberi. Strategi fungsional diarea produksi menunjukkan rencana manajerial bagaimana aktifitas-aktifitas produksi akan dikelola untuk mendukung strategi bisnis untuk mencapai sasaran dan misi fungsi tersebut.

d. Strategi Operasi (*Operating Strategy*)

Strategi operasi berhubungan dengan prakarsa-prakarsa strategik yang lebih sempit dan pendekatan-pendekatan untuk mengelola unit-unit operasi kunci (pabrik, penjualan distrik, pusat-pusat distribusi dan menangani tugas-tugas operasi harian).

3. Proses (*Process*)

Proses yaitu bagaimana caranya agar organisasi mampu menjalankan strategi. Proses yang baik harus dapat mendukung pencapaian strategi, sehingga memungkinkan organisasi memiliki performasi dengan baik, antara lain memperoleh pendapatan yang tinggi dengan pengeluaran serendah mungkin melalui pengoptimalan fasilitas. Salah satu alasan kegagalan

dalam pengimplementasian strategi karena organisasi tidak menyesuaikan proses dengan strategi tersebut. Proses harus dijalankan berdasarkan arah yang telah ditetapkan pada strategi.

Terdapat lima aspek utama apabila pengukuran dilakukan, yaitu :

a. Memasarkan Produk dan Pelayanan Jasa (*Develop Product and Service*)

Dalam hal ini melakukan komersialisasi produk baru melalui peluncuran produk menggunakan strategi pemasaran tertentu. Biasanya hal ini dilakukan dengan produksi yang jumlahnya tidak terlalu banyak, untuk memastikan respon konsumen dan mengukur kemampuan pemasok dalam memenuhi kebutuhan bahan baku secara konsisten dan tepat waktu.

b. Mengatur Portofolio Riset dan Pengembangan Perusahaan (*Generate and Demand*)

Dalam sebuah perusahaan, seorang pimpinan harus dapat mengambil keputusan tentang proyek mana yang harus didanai dan dijalankan dengan memperhatikan peluangnya serta mengaturnya dengan baik. Kita harus memantau perkembangannya, dengan memperhatikan peluang dan batasan (*constrain*) penting lainnya yang berhubungan langsung dengan proyek tersebut. Hasil dari evaluasi ini adalah kemampuan untuk melihat portofolio proyek yang diinvestasikan, dan melihat tujuan yang diinginkan serta melihat sumber-sumber daya apalagi yang dibutuhkan untuk pengembangan, baik internal maupun eksternal.

c. Melihat Peluang Pasar Untuk Produk dan Jasa Baru (*Fulfill Demand*)

Dalam melihat peluang pasar untuk suatu produk dan jasa baru, atau yang belum ada dipasaran, selain cerdas kita juga harus cermat. Ide inovasi harus dapat diperoleh melalui berbagai cara dan dari banyak sumber. Produk yang inovatif, pada umumnya dimatangkan dan didivisi riset dan pengembangan.

d. Merancang dan Mengembangkan Produk dan Jasa Baru (*Plan and Manage Enterprise*)

Perancangan dan pengembangan produk baru merupakan suatu aktifitas kompleks yang melibatkan multifungsi bisnis dan mempunyai beberapa tahapan, antara lain :

1. Tahap pengembangan dan penyusunan konsep : mengembangkan konsep termasuk konsep tentang fungsi dari produk yang dirancang, atributnya serta estimasi dari target pasar, harga dan biaya.
2. Perencanaan produk : melakukan pengujian dan pembuatan produk yang sesuai dengan konsep yang dibuat pada tahap sebelumnya dengan membuat model dan pengujian kecil dan mulai melakukan investasi awal serta perencanaan biaya dan finansial.
3. Detail produk dan proses rekayasa : melakukan desain produk dan membuat prototype dari produknya.
4. Kemampuan (*Capability*)

Yang dimaksud dengan *Capability* adalah kemampuan yang dimiliki oleh organisasi meliputi keahlian sumber daya (*skilled people*), praktek-praktek bisnisnya (kebijakan dan prosedur), infrastruktur fisik (seperti kantor, pabrik dan gedung), pemanfaatan teknologi serta fasilitas-fasilitas pendukungnya untuk memungkinkan jalannya proses tersebut. Kapabilitas sangat penting bagi organisasi karena dapat menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai bagi *stakeholder*. Pengukuran kinerja dapat membantu organisasi dalam menempatkan proses dan kapabilitas yang benar, serta mendorong orang-orang dalam organisasi untuk mempertahankan atau secara aktif memelihara proses dan kapabilitas tersebut.

Dalam hal ini terdapat aspek-aspek yang terlibat dalam pengukuran kemampuan perusahaan :

a. Sumber Daya Instansi (*People*)

Sumber daya instansi merupakan sumber daya yang paling penting untuk dapat memenangkan persaingan, karena merupakan tulang punggung dari semua sistem yang dirancang, metode yang diterapkan dan teknologi yang digunakan. Oleh karena itu, vital untuk mengembangkan sumber daya melalui proses yang kompetitif, pelatihan sistematis, peningkatan kepuasan pegawai, peningkatan pegawai dan pemberdayaan pegawai.

b. Teknologi (*Technology*)

Usia dan kondisi teknologi yang diterapkan merupakan salah satu penentu kemampuan organisasi perusahaan untuk mengeksekusi strategi dan mencapai kepuasan pelanggan dalam hal menyediakan produk dan layanan. Teknologi yang baru biasanya lebih efisien dan efektif dibandingkan dengan teknologi lama.

c. Kontribusi Stakeholder (*Stakeholder Contribution*)

Organisasi harus mempertimbangkan apa saja yang diinginkan yang dibutuhkan dari para *stakeholdernya*, karena hal ini menentukan hal apa saja yang harus diukur yang merupakan tujuan terakhir pengukuran *Performance Prims*. *Performance Prims* tidak hanya berbicara mengenai apa yang dibutuhkan dan diinginkan organisasi *stakeholdernya*. Sebab organisasi dikatakan memiliki kinerja yang baik jika mampu memenuhi kegiatan dan kebutuhan *stakeholder*, serta menyampaikan apa yang diinginkannya dari para *stakeholdernya* yang sangat mempengaruhi organisasi. Pemenuhan keinginan organisasi terhadap *stakeholder* haruslah sebaik pemenuhan keinginan dan kebutuhan *stakeholder* dari organisasi itu sendiri.

Pihak manajemen dalam hal ini mempertimbangkan enam kunci pada hubungan *stakeholder*, yaitu :

a. Investor (*Shareholder*)

Suatu perusahaan umum harus menerapkan usaha terbaiknya untuk membawa pada harapan para investornya.

b. Pelanggan (*Customer*)

Perusahaan selalu ingin mempertahankan pelanggan dan menemukan lebih banyak lagi pelanggan potensial

c. Karyawan (*Employees*)

Perusahaan harus mempertahankan karyawan, karena ini berarti suatu nilai tambah bagi investor dan pelanggan (menunjukkan *performance* perusahaan baik), tetapi penghemat biaya harus tetap dilakukan.

d. Penyalur (*Supplier*)

Banyak *supplier* yang memenuhi kebutuhan perusahaan-perusahaan akan cenderung dapat mengakibatkan pembekkan biaya, karena mempunyai efek pada biaya administrasi (misal untuk membayar faktur/*invoices* dll). Penggunaan biaya untuk hal ini perlu untuk secara hati-hati ditargetkan. Beberapa kontrak persediaan perlu untuk dirundingkan kembali dengan para *supplier*.

e. Peraturan Pemerintah (*Regulators*)

Peraturan pemerintah secara langsung memberikan pengaruh yang besar bagi perusahaan, pemenuhan dengan peraturan merupakan suatu *comformity* (bukan hanya isu). Perusahaan manapun harus memelihara reputasinya dalam pasar,

karena ketidakberhasilan pemenuhan peraturan berpotensi merusakkan publisitas dalam pasar.

f. Masyarakat (*communities*)

Masyarakat adalah factor lain yang (pada waktunya resesi) kadang-kadang mereka dihubungkan ke *regulator* (misal hukum ketenagakerjaan). Kebijakan standar etis harus ditempatkan secara internal dan eksternal. Ini merupakan tuntutan didalam lingkungan bisnis masa kini. Ada baiknya pihak manajemen harus memastikan bahwa aspek ini harus dipenuhi dalam upaya perbaikan sistem pengukuran kinerja perusahaan.

2.1.3.3.8.4 Tahapan-Tahapan *Performance Prism*

Menurut Wibowo (2009:18) *Performance Prism* mempunyai tahapan didalam desain pengukuran kinerja sebagai berikut :

- “1. Mengidentifikasi *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* dari masing-masing *stakeholder* yang dimiliki perusahaan.
2. Menetapkan tujuan (*Objective*).
3. Menyesuaikan strategi, proses dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan dalam memenuhi tujuan.
4. Mendefinisikan pengukuran (*measures*) yang digunakan untuk pencapaian tujuan tersebut.
5. Mengecek (*validasi*) apakah ada *measures* yang konflik.
6. Menjabarkan spesifikasi masing-masing *measures*.”

2.1.3.3.8.5 Keunggulan *Performance Prism*

Menurut Neely dan Adams (2000) yang dikutip wibowo (2009:18) kelebihan dari metode *performance prism* bila dibandingkan dengan metode lain, terutama *Balanced Scorecard* dan IPMS adalah :

Tabel 2.3

Keunggulan *Performance Prism*

| <i>Performance Prism</i> | <i>Balanced Scorecard</i> |
|---|---|
| Mengidentifikasi <i>stakeholder</i> dari banyak hal yang berkepentingan seperti <i>costumer, supplier, employee, regulator</i> serta <i>community</i> . | Mengidentifikasi <i>stakeholder</i> hanya dari sisi <i>costumer</i> dan <i>investor</i> saja. |
| | IPMS |
| <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) yang diidentifikasi berdasarkan strategi, proses dan kapabilitas yang merupakan hasil dari identifikasi terhadap <i>stakeholder requirement</i> serta tujuan perusahaan. | <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)- <i>Key Performance Indikator</i> (KPI) nya langsung berdasarkan <i>stakeholder requirement</i> tanpa memandang strategi, proses, dan kapabilitas. |

2.2 Kerangka Pemikiran

a. Hubungan *Enterprise Resource Planning* dengan kinerja perusahaan

Kinerja perusahaan dapat ditingkatkan dengan keberhasilan peranan teknologi *Enterprise Resource Planning*, dimana *Enterprise Resource Planning* ditentukan oleh tim proyek atau disebut sebagai *key user*, diimana *key user* ini dipengaruhi juga oleh *top managemen* perusahaan dan budaya perusahaan.

Zeplin Jiwa Husada Tarigan (2010) mengemukakan bahwa :

“*Enterprise Resource Planning* mengintegrasikan bagian-bagian dalam perusahaan yang akan memudahkan proses bisnis perusahaan, lebih cepat dalam mengolah data menjadi informasi, pengelolaan transaksi bisnis yang *real time* sehingga akan meningkatkan kinerja perusahaan yang menerapkan *Enterprise Resource Planning* tersebut.”

b. Hubungan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Kinerja Perusahaan

Sistem Pengendalian Manajemen adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan sehingga kinerja perusahaan dapat tercapai.

Munawar Muclish (2009) yang dikutip dari Ansari (1977) berpendapat bahwa :

“Sistem pengendalian manajemen meliputi seluruh aturan organisasi dan tindakan yang didesain untuk mencapai tujuan dalam meningkatkan kinerja dengan resiko yang kecil.”

Pada dasarnya tujuan yang ingin diwujudkan organisasi atau perusahaan adalah penciptaan kekayaan, oleh karena itu organisasi dapat dikatakan sebagai institusi penciptaan kekayaan (*wealth-creating institution*). Dengan kekayaan yang berhasil diciptakan, organisasi mampu memberikan kesejahteraan bagi semua pemangku kepentingan organisasi (*stakeholders*). Kekayaan dapat bersifat material dan nonmaterial.

Setiap perusahaan memiliki ketergantungan pada sistem informasi dan pengendalian untuk dapat terus mempertahankan kemampuan berkompetisi. Dengan adanya sistem informasi dan pengendalian yang baik maka produktivitas dan kinerja perusahaan akan dapat meningkat.

Kini dengan semakin berkembangnya teknologi yang semakin pesat, perusahaan industri maupun jasa dapat menggunakan sistem informasi baru untuk mengintegrasikan informasi yang berada dalam sistem yang berbeda sehingga informasi yang berbeda tersebut akan tergabung dalam suatu sistem dan berbagai informasi satu sama lainnya. Salah satu informasi yang mulai digunakan oleh perusahaan-perusahaan saat ini adalah *Enterprise Resources Planning*.

Pengertian *Enterprise Resources Planning* menurut Azhar Susanto (2008:18):

“*Enterprise Resources Planning* adalah software paket terintegrasi yang dirancang untuk memberikan integrasi yang lengkap terhadap seluruh data yang terkait dengan sistem informasi perusahaan.”

Enterprise Resources Planning ini merupakan sebuah perangkat lunak modul berganda yang berkembang terutama dari sistem perencanaan sumber daya manufaktur tradisional. Selain itu *Enterprise Resources Planning*, adalah sistem informasi berbasis komputer yang antar modulnya saling berhubungan. Modul adalah bagian kecil dari sistem informasi yang mempunyai fungsi sendiri. Yang dimaksud sistemnya saling berhubungan adalah jika data yang berubah disatu modul, otomatis modul yang lain juga akan berubah datanya.

Enterprise Resources Planning dalam pelaksanaannya merupakan sistem yang menghubungkan semua proses yang ada disuatu perusahaan yang baik internal maupun eksternal. Seperti proses dari pembelian barang, penyimpanan, penjualan sampai ke laporan akuntansi. Dalam melakukannya, suatu sistem komputer tunggal dapat melakukan bisnis sehari-hari. *Enterprise Resources Planning* menggabungkan semua ini kedalam sistem tunggal yang terintegrasi yang mengakses pada suatu database tunggal untuk memudahkan pembagian dari informasi dan untuk memperbaiki komunikasi di seluruh organisasi dan dengan jaminan *Enterprise Resources Planning*, jaminan data dapat diandalkan begitu pula dengan baik dengan tidak adanya redundansi data, yaitu kemungkinan adanya duplikasi data yang akan membuat data tersebut menjadi tidak valid. Jaminan ini merupakan hal penting bagi manajennya dalam pengambilan keputusan karena dasar pengambilan keputusan adalah data tersebut.

Hampir semua organisasi dibangun sebagai entitas ekonomi, baik karena di tunjukan untuk memenuhi kesejahteraan ekonomi para pemangku kepentingan mereka maupun karena mengkonsumsi sumber daya ekonomi untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang bersifat nonmaterial.

Oleh karena hampir semua organisasi mengonsumsi sumber daya ekonomi untuk mewujudkan tujuannya, diperlukan perencanaan dan pengendalian memadai terhadap berbagai kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Sistem yang diperlukan tersebut adalah sistem pengendalian manajemen.

Mulyadi (2007:3) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai berikut :

“Sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan sasaran masa depan yang hendak dicapai oleh organisasi, merencanakan kegiatan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan.”

Guna sistem pengendalian manajemen adalah membantu manajemen dalam mengkoordinasikan bagian-bagian tersebut ke arah pencapaian guna, sasaran, dan tujuan organisasi secara menyeluruh. Sistem pengendalian manajemen didesain untuk mempersatukan aktivitas-aktivitas yang berbeda-beda dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan menyeluruh organisasi.

Dalam mengukur keberhasilan sebuah strategi yang diterapkan oleh perusahaan, maka harus ada keseimbangan antara hasil dengan faktor pendorong kinerja. Maka tidak dapat memberikan indikasi dini tentang bagaimana hasil tersebut harus dicapai. Ukuran tersebut tidak dapat memberikan indikasi dini apakah strategi telah dilaksanakan dengan berhasil atau tidak. Sebaliknya, faktor pendorong kinerja tanpa ukuran hasil mungkin mampu mendorong unit bisnis mencapai peningkatan operasional jangka pendek, tetapi tidak akan mampu mengungkapkan apakah peningkatan operasional tersebut telah diterjemahkan ke dalam bidang usaha yang sudah diperluas tidak saja kepada pelanggan baru dan pada akhirnya ke dalam kinerja yang meningkat.

Menurut Mulyadi (2007:337) pengertian kinerja adalah sebagai berikut :

“kinerja adalah keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.”

Kinerja perusahaan dapat ditingkatkan dengan keberhasilan peranan *Enterprise Resources Planning*, dimana *Enterprise Resources Planning* ditentukan oleh tim proyek atau disebut sebagai *key user*, dimana *key user* ini dipengaruhi juga oleh *top management* perusahaan dan budaya perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian Zeplin Jiwa Husada Tarigan (2010) mengemukakan bahwa :

“*Enterprise Resources Planning* mengintegrasikan bagian-bagian dalam perusahaan yang akan memudahkan proses bisnis perusahaan, lebih cepat dalam mengolah data menjadi informasi, pengelolaan transaksi bisnis yang *real time* sehingga akan meningkatkan kinerja perusahaan yang menerapkan *Enterprise Resources Planning* tersebut.”

Menurut Yasin (2013) berpendapat bahwa :

“Tujuan utama dari penerapan sistem ERP adalah untuk meningkatkan dan memperkuat efektifitas dari sumber daya yang ada dalam perusahaan.”

Menurut Sabana (2002) berpendapat bahwa :

“*Enterprise Resource Planning berkembang* berkembang sebagai alat integrasi memiliki tujuan untuk mengintegrasikan semua aplikasi perusahaan ke pusat penyimpanan data dengan mudah diakses oleh semua bagian yang membutuhkan sehingga menghasilkan efisiensi yang tinggi bagi perusahaan.”

Sistem pengendalian manajemen adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan sehingga kinerja perusahaan dapat tercapai.

Menurut Munawar Muclish (2009) yang dikutip dari ansari (1997) berpendaapat bahwa :

“Sistem pengendalian manajemen meliputi seluruh aturan organisasi dan tindakan yang didesain untuk mencapai tujuan dalam meningkatkan kinerja dengan resiko yang kecil.”

Sedangkan menurut Munawar Muclish (2009) yang dikutp dari Gietzman (1996), Hopwod (1996) dan Tomkins (2001) berpendapat bahwa :

“Sistem pengendalian manajemen sangat berperan dalam kinerja organisasi.”

Berdasarkan hasil penelitian Gani Abdel Majed (2013) mengemukakan bahwa :

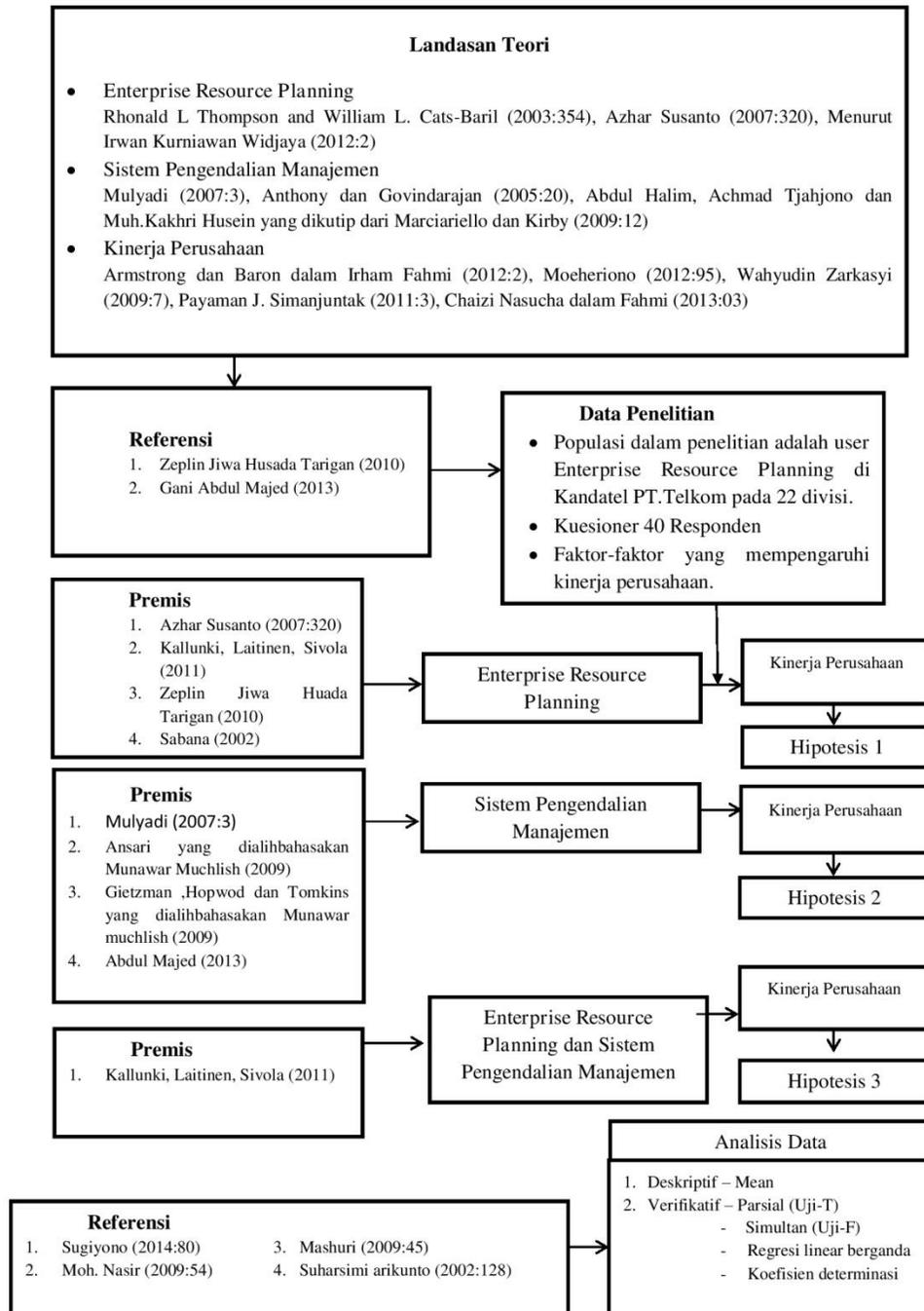
“Semakin baik Sistem Pengendalian Manajemen, maka kinerja perusahaan tentu akan meningkat pula.”

Menurut Kallunki, Liatinen dan Savola (2011) berpendapat bahwa :

“Extend exiting research on Enterprise Resource Planning system by exploring the effects of enterprise system adoption on subsequent non-financial and financial performance of a firm. Specially, investigate the role of formal and informal management control system as mechanism which mediate the effect of enterprise resource planning system adoption on firm performance ”

Pada penelitian ini dilakukan analisis kinerja perusahaan melalui metode pengukuran kinerja *performance prism* yang mempertimbangkan lima perspektif : *stakeholder satisfaction, stakeholder contribution, strategy process* dan *capability*.

Penelitian ini merupakan pengembangan penelitian yang dilakukan oleh Zeplin Jiwa Husada Tarigan yang berjudul : “Pengaruh *Key User* Terhadap Kinerja Perusahaan dalam Implementasi *Enterprise Resource Planning*” dan penelitian yang dilakukan Gani Abdul Majed yang berjudul : “Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Perusahaan”.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. (Sugiyono, 2010:93)

Penetapan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh *Enterprise Resource Planning* terhadap Kinerja Perusahaan.
2. Terdapat pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan.
3. Terdapat pengaruh *Enterprise Resource Planning* dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan.