

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian Pustaka Kajian pustaka menjelaskan beberapa teori hasil penelitian orang lain dan publikasi umum yang relevan dengan variable-variabel penelitian. Adapun kajian pustaka yang dikemukakan adalah sebagai berikut:

2.1.1 Manajemen Perubahan

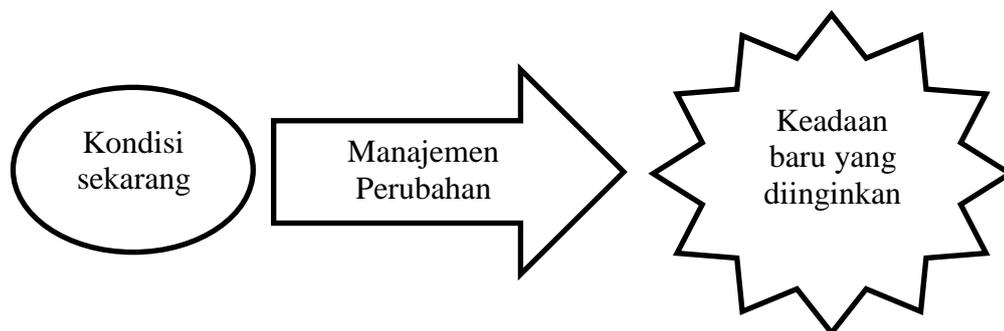
2.1.1.1 Pengertian Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah pengelolaan transisi dari situasi lama ke situasi baru. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan pencairan (*unfreezing*), pada situasi yang lama dan pemantapan bentuk (*refreezing*) ke dalam situasi baru, sehingga menjadi suatu situasi yang mapan. (Lesley Partridge, 2007). Senada dengannya, Apri Nuryanto mendefinisikan manajemen perubahan sebagai suatu pendekatan, alat, teknik dan proses pengelolaan sumber daya untuk membawa perusahaan pada keadaan sekarang menuju keadaan baru yang diinginkan, agar kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Dalam perusahaan, perubahan itu meliputi individu, tim, perusahaan, struktur, proses, pola pikir dan budaya kerja. (Apri Nuryanto, 2015)

Menurut Tim Creacev, Director of Research and Development Prosci Research (2011) manajemen perubahan dapat diartikan sebagai berikut. "*Change management: the process, tools and techniques to manage the people-side of*

change to achieve a required business outcome. Ultimately, the goal of change is to improve the organization by altering how work is done". Manajemen perubahan adalah suatu proses, alat dan teknik untuk mengelola orang-orang untuk berubah dalam rangka mencapai tujuan bisnis yang telah ditentukan. Tujuan utama dari perubahan itu adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara merubah bagaimana cara mengerjakan pekerjaan yang lebih baik. (Creacev: 2011)

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat dikemukakan di sini bahwa, manajemen perubahan adalah proses dari kondisi yang ada, menuju kondisi yang diidealkan atau dicitakan. Hal ini dapat digambarkan seperti gambar 2.1 berikut.



Gambar 2.1 Konsep Dasar Manajemen Perubahan

Sumber : (Creacev: 2011)

2.1.1.2 Langkah-Langkah Dalam Manajemen Perubahan

Terdapat enam langkah yang perlu dilakukan dalam mempraktekkan Manajemen Perubahan yaitu: envisioning, activating, supporting, installing, ensuring, dan recognizing.

1. *Envisioning*, merupakan langkah pertama di mana manajer memberikan inspirasi dan ide mengenai perubahan kepada staf manajemen di perusahaan. Termasuk di dalamnya mengenai dampak perubahan terhadap masa depan perusahaan dan pentingnya perusahaan untuk berubah.

2. *Activating*, Proses sosialisasi dari inspirasi dan ide mengenai perubahan yang harus dilakukan kepada seluruh bagian dalam perusahaan sehingga seluruh anggota perusahaan menyadari penuh perlunya perubahan dilakukan untuk memastikan masa depan perusahaan.

3. *Supporting*, melakukan identifikasi akan berbagai sumber daya yang diperlukan untuk perubahan yang akan dilakukan dalam manajemen perusahaan. Sumber daya ini dapat berupa sumber daya fisik, sumber daya manusia, ataupun metode mutakhir untuk melakukan perubahan. Dalam melakukan identifikasi ini pastikan bahwa seluruh bagian dalam perusahaan semaksimal mungkin dilibatkan.

4. *Installing*, setelah ide dan rencana perubahan diidentifikasi, maka langkah berikutnya adalah pengambilan keputusan mengenai perubahan yang akan dilakukan untuk kemudian disosialisasikan untuk dijalankan di seluruh bagian perusahaan.

5. *Ensuring*, setelah rencana disosialisasikan kepada seluruh bagian perusahaan, langkah berikutnya adalah memastikan bahwa seluruh kegiatan atau rencana berjalan dengan lancar.

6. *Recognizing*, langkah terakhir dari Manajemen Perubahan adalah melakukan identifikasi atas segala hal yang telah dilakukan dan menentukan apa

saja yang belum tercapai oleh perusahaan sehubungan dengan perubahan yang terjadi.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen Perubahan

Menurut (Clarke:1999) manajemen perubahan mempunyai unsur-unsur seperti berikut ini :

1. Lingkungan.

Lingkungan yang perlu dipertimbangkan dalam mengadakan perubahan meliputi lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal adalah tempat sistem yang akan diubah berada. Didalamnya penuh dengan dinamika komponen-komponen sistem yang bergerak dan saling berinteraksi. Lingkungan eksternal adalah lingkungan di sekitar sebuah sistem. Ada hubungan timbal balik antara sistem dengan lingkungan eksternalnya. Lingkungan eksternal meliputi I-POL-EK-SOSBUD-HANKAM-AG.

2. Kapabilitas perusahaan.

Bagaimana suatu perusahaan meng-utilisasi *resourcesnya*, terutama pegawai yang ada dan menetapkan proses bisnis yang terbaik dalam rangka mewujudkan sasarannya. Kapabilitas organisasi ini, selanjutnya dapat pula menjadi identitas suatu organisasi, karena secara unik dapat membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi lain.

3. Aktor perubahan.

Aktor penggagas atau penggerak perubahan perlu memperhatikan dengan seksama lingkungan eksternalnya.

4. Strategi perubahan.

Strategi perubahan perlu didukung oleh tiga kaki yakni struktur, kultur dan proses. Apabila aktor penggagas perubahan tidak memperhatikan ketiga kaki pendukung strategi perubahan, maka strateginya akan gagal, yang pada gilirannya membuat perubahan yang ditawarkan oleh aktor akan mengalami kegagalan.

5. Proses perubahan.

Proses menggambarkan kecepatan dan arah perubahan yang direncanakan.

6. Budaya perubahan.

Perubahan yang terjadi jika tidak diantisipasi dengan baik akan dapat mempengaruhi organisasi yang pada akhirnya juga akan mempengaruhi budaya organisasi. Perubahan tersebut dapat terjadi dalam diri karyawan, pada struktur dan teknologi organisasi. Perubahan ini dipengaruhi oleh kekuatan eksternal (pasar, peraturan pemerintah, teknologi, pasar tenaga kerja, perubahan ekonomi) dan kekuatan internal organisasi (seperti strategi organisasi, munculnya peralatan baru, sikap-sikap karyawan).

7. Tindakan Perubahan.

Tindakan yang dilakukan oleh seorang individu yang diarahkan pada perusahaan, khususnya pada tindakan orang lain. Tindakan perubahan

yang di dasari dari individu akan memberi pengaruh terhadap perubahan dalam perusahaan. Baik perubahan yang bisa menimbulkan dampak positif ataupun perubahan yang bisa menimbulkan dampak negatif.

8. Kepemimpinan visioner.

Pemimpin yang mempunyai suatu pandangan visi misi yang jelas dalam perusahaan, pemimpin visioner sangat lah cerdas dalam mengamati suatu kejadian di masa depan dan dapat menggambarkan visi misinya dengan jelas. Dia dapat membangkitkan semangat para anggotanya dengan menggunakan motivasinya serta imajinasinya, untuk membuat suatu organisasi lebih hidup, menggerakkan semua komponen yang ada dalam organisasi, agar perusahaan dapat berkembang.

2.1.1.4 Strategi Dalam Melakukan Manajemen Perubahan.

Black & Gregersen (2002) membagi strategi perubahan dalam tiga kategori yaitu :

1. Perubahan Antisipatif (*Anticipatory Change*), yaitu perubahan sebelum segala sesuatu terjadi yang biasa digunakan oleh pemimpin pasar untuk mendikte dan menguasai pasar.
2. Perubahan Reaktif (*Reactive Change*) adalah perubahan yang paling sering digunakan perusahaan sebagai reaksi atas setiap kejadian dan merespons setiap hal yang baru terjadi.
3. Perubahan Krisis (*Crisis Change*) dimana sesuatu yang rutin menjadi kacau, tidak ada keteraturan dan kordinasi. Perubahan dalam krisis membutuhkan biaya besar dan energi yang sangat besar.

Terdapat beberapa strategi yang perlu dipertimbangkan dalam melakukan manajemen perubahan, diantaranya adalah:

1. Perusahaan perlu berbeda dengan perusahaan lainnya. Lakukan diferensiasi jika itu memang akan membantu Anda dalam menghadapi perubahan.
2. Lakukan perubahan secara radikal dalam menjalankan bisnis.
3. Ubah pola manajemen yang bersifat hierarkis menjadi pola manajemen yang lebih menghargai dan mengakomodasi kualifikasi dan kemampuan seseorang yang potensial dari perusahaan Anda, di level manajemen mana pun ia berada.
4. Susun model manajemen perubahan yang baru yang melakukan perubahan paradigma ke arah manajemen perubahan, membangun kepercayaan, menghilangkan ketakutan akan kegagalan sehingga seluruh orang akan bekerja secara produktif dan berjiwa entrepreneur, serta lakukan kerja sama yang produktif dengan berbagai pihak.

2.1.1.5 Kendala Dalam Menjalankan Manajemen Perubahan.

Menurut (Ernie & Kurniawan:2010), sekalipun manajemen perubahan membantu perusahaan untuk melakukan aktivitas perusahaan dengan berorientasi kepada perubahan, pada praktiknya, terdapat beberapa kendala dalam menjalankan Manajemen Perubahan ini. Kendala-kendala tersebut dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu Kendala dari Faktor Manusia dan Kendala dari Faktor Perusahaan.

1. Faktor Manusia.

Beberapa faktor yang terkait dengan sumber daya manusia menjadi kendala besar dalam menjalankan manajemen perubahan ini. Diantara kendala tersebut adalah lemahnya atau tidak adanya kepemimpinan yang mampu membawa seluruh anggota kepada perubahan atau juga karena krisis kepemimpinan dalam perusahaan di mana pimpinan perusahaan tidak begitu didengar oleh bawahan. Selain faktor kepemimpinan, faktor manajer juga menjadi kendala yang menghambat pelaksanaan manajemen perubahan. Umumnya para manajer menganggap bahwa dirinya pintar dan mampu melakukan kontrol atas berbagai perubahan. Pada kenyataannya kendala dari para manajer ini merupakan salah satu kendala terbesar dalam implementasi manajemen perubahan. Selain faktor manajer, faktor psikologis dari anggota perusahaan atau perusahaan yang merasa “tidak dilibatkan” juga dapat menjadi faktor penghambat berjalannya manajemen perubahan secara efektif.

2. Faktor Perusahaan.

Struktur perusahaan yang sangat hierarkis dan birokratis yang kaku menjadi salah satu kendala utama dari faktor perusahaan dalam implementasi manajemen perubahan. Selain itu faktor psikologis

“merasa puas” juga akan menghambat perusahaan terutama perusahaan besar yang telah sukses untuk melakukan manajemen perubahan.

2.1.2 Komitmen Manajemen

Komitmen manajemen ialah sikap pegawai yang tertarik dengan tujuan, nilai dan sasaran perusahaan yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan perusahaan serta memiliki keinginan untuk berhubungan dengan perusahaan kesediaan bekerja keras sehingga membuat individu betah dan tetap ingin bertahan di perusahaan tersebut demi mencapai tujuan dan kelangsungan perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Komitmen Manajemen

Komitmen merupakan suatu sikap yang berkaitan dengan diembannya suatu kewajiban, untuk mencapai tujuan atau kehendak tertentu. Sedangkan manajemen sendiri, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), adalah suatu penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.

Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:169) mendefinisikan komitmen manajemen sebagai sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif.

Robbin and Judge (2011) bahwa : “Komitmen manajemen didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relative dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian perusahaan yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan perusahaan, kesediaan berusaha demi perusahaan dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam perusahaan”

Khaerul Umam (2010:259) bahwa : 18 “komitmen organisasi memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terdapat tujuan dan nilai-nilai perusahaan, sehingga individu tersebut akan berkarya serta memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di perusahaan”

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan komitmen manajemen merupakan rasa kepercayaan akan nilai-nilai organisasi, serta kesetiaan terhadap perusahaan untuk berkarya dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di perusahaan.

2.1.2.2 Ciri-Ciri Komitmen Manajemen

Menurut Fink dalam Kaswan (2012:127) mengelompokkan ciri-ciri komitmen menjadi sepuluh, yaitu:

1. Selalu berupaya untuk mensukseskan perusahaan
2. Selalu mencari informasi tentang perusahaan.
3. Selalu mencari keseimbangan antara sasaran perusahaan dengan sasaran pribadi.
4. Selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari perusahaan secara keseluruhan.
5. Menaruh perhatian pada hubungan kerjanya antar unit perusahaan.
6. Berpikir positif terhadap kritik dari teman kerja.
7. Menempatkan prioritas perusahaan di atas departemennya.
8. Tidak melihat perusahaan lain sebagai unit yang lebih menarik.
9. Memiliki keyakinan bahwa perusahaan akan berkembang.
10. Berpikir positif pada pimpinan puncak perusahaan.

Sedangkan Menurut Michaels dalam Setiawan (2011), ciri-ciri komitmen manajemen dijelaskan sebagai berikut:

1. Komitmen pada pekerjaan
Refleksi dari tingkat identifikasi dan keterlibatan individu dalam pekerjaannya dan ketidaksediaannya untuk meninggalkan pekerjaan tersebut. Ciri-ciri komitmen pada pekerjaan: menyenangi pekerjaannya, tidak pernah melihat jam untuk segera bersiap-siap pulang, mampu berkonsentrasi pada pekerjaannya, tetap memikirkan pekerjaannya walaupun tidak bekerja.

2. Komitmen dalam kelompok
Tekad bersama untuk bekerja demi tujuan yang diinginkan bersama-sama. ciri-ciri komitmen dalam kelompok: sangat memperhatikan bagaimana orang lain bekerja, selalu siap menolong teman kerjanya, selalu berupaya untuk berinteraksi dengan teman kerjanya, memperlakukan teman kerjanya sebagai keluarga, selalu terbuka pada kehadiran teman kerja baru.
3. Komitmen pada perusahaan
Suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak perusahaan tertentu serta tujuan tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam perusahaan tersebut. ciri-ciri komitmen pada perusahaan: selalu berupaya untuk mengsucceskan perusahaan, selalu mencari informasi tentang kondisi perusahaan, selalu mencoba mencari komplementaris antara sasaran perusahaan dengan sasaran pribadinya, selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari usaha perusahaan keseluruhan, menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit perusahaan, berfikir positif pada kritik dari 21 teman-teman, menempatkan prioritas di atas departemennya, tidak melihat perusahaan lain sebagai unit yang lebih baik, memiliki keyakinan bahwa perusahaannya memiliki harapan untuk berkembang, berfikir positif pada pimpinan puncak perusahaan.

2.1.2.3 Komponen Komitmen Manajemen

Menurut Sopiah (2008:161) secara rinci menjelaskan proses terjadinya komitmen manajemen yaitu sebagai berikut:

1. Fase awal *Intial commitment*. Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada perusahaan adalah:
 - 1) Karakteristik individu
 - 2) Harapan-harapan karyawan pada perusahaan
 - 3) Karakteristik pekerjaan
2. Fase kedua, *commitment during early employment*.
Pada fase ini karyawan sudah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan terhadap perusahaan pengalaman kerja yang dia rasakan pada tahap awal dia bekerja. Bagaimana pekerjaannya, bagaimana sistem penggajianya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dia dengan teman sejawat atau hubungan dia dengan teman sejawat atau hubungan dia dengan pimpinannya. Semua faktor ini akan membentuk komitmen awal dengan memasuki dunia kerja.
3. Fase ketiga, *commitment during later carrer*.

Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada fase ini berkaitan dengan investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di perusahaan dan pengalaman-pengalaman selama dia bekerja.

Dari beberapa pemahaman di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen manajemen merupakan suatu keadaan dimana individu memiliki kepercayaan, keterikatan, serta perasaan memiliki atas perusahaan sehingga individu tersebut akan lebih mengutamakan kepentingan perusahaan dibandingkan kepentingan individu. Komitmen manajemen juga merupakan ikatan keterkaitan individu dengan perusahaan sehingga individu tersebut merasa memiliki perusahaan tempatnya bekerja. Dengan demikian, sebuah perusahaan yang individunya memiliki komitmen manajemen tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik demi tercapainya tujuan perusahaannya.

Arfan Ikhsan, (2010:55) menjelaskan tiga komponen utama mengenai komitmen manajemen yaitu:

1. *Affective commitmen* (komitmen afektif) Terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari perusahaan karena adanya ikatan emosional atau psikologis terhadap perusahaan.
2. *Continuance commitmen* (komitmen berkelanjutan) Muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu perusahaan karena membutuhkan gaji dan keuntungan lainnya, atau karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. Dengan kata lain, karyawan tersebut tinggal di perusahaan tersebut karena dia membutuhkan perusahaan tersebut.
3. *Normative commitmen* (komitmen normatif) Timbul dari nilai-nilai diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota suatu perusahaan karena memiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap perusahaan tersebut merupakan hal memang harus dilakukan. Jadi, karyawan tersebut tinggal di perusahaan itu karena ia merasa berkewajiban untuk itu.

2.1.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Manajemen

Komitmen merupakan kekuatan individu secara menyeluruh terhadap aspek-aspek pekerjaan dan berbagai kondisi perusahaan kerja. Berdasarkan berbagai hasil penelitian tentang komitmen terhadap perusahaan, dapat dijelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen manajemen.

Menurut David (Dalam Sopiah 2008:163) empat faktor yang mempengaruhi komitmen pada perusahaan, yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya perusahaan, bentuk perusahaan seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada perusahaan. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam perusahaan tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

2.1.2.5 Proses Terjadinya Komitmen Manajemen

Menurut Gary Dessler yang dialih bahasakan oleh Sopiah (2008:159) sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada perusahaan, yaitu:

1. *Make it Charismatic*

Jadikan visi dan misi perusahaan sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.

2. *Build the tradition*

Segala sesuatu yang baik di perusahaan jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus-menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.

3. *Have comprehensive grievance procedures*

Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal perusahaan maka perusahaan harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.

4. *Provide extensive two-way communications*

Jalinlah komunikasi dua arah di perusahaan tanpa memandang rendah bawahan.

5. *Create a sense of community*

Jadikanlah semua unsur dalam perusahaan sebagai suatu community dimana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi.

6. *Build value-based homogeneity*

Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi.

7. *Share and share alike*

Sebaiknya perusahaan membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik.

8. *Emphasize baruraising, cross-utilization, and teamwork*

Harus bekerjasama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota perusahaan. Misalnya perlu adanya rotasi sehingga orang yang bekerja di “tempat basah” perlu juga ditempatkan di “tempat kering”. Semua anggota perusahaan merupakan suatu kerja tim. Semua harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan perusahaan tersebut.

9. *Get together*

Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota perusahaan sehingga kebersamaan bisa terjalin. Misalnya, sekali-sekali produksi dihentikan dan semua karyawan terlibat dalam event rekreasi bersama keluarga, pertandingan olahraga, seni yang dilakukan oleh semua anggota perusahaan dan keluarganya.

10. *Support employee development*

Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap perusahaan bila perusahaan memperlihatkan perkembangan karir karyawan dalam jangka panjang.

11. *Commit to actualizing*

Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di perusahaan.

12. *Provide first-year job challenge*

Karyawan masuk ke perusahaan dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhannya. Berikan bantuan yang konkret bagi

karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap perusahaan maka karyawan akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya.

13. *Enrich and empower*

Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan. Misalnya dengan rotasi kerja, memberikan tantangan dengan memberikan tugas, kewajiban dan otoritas tambahan.

14. *Promote from within*

Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan.

15. *Provide developmental activities*

Bila perusahaan membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya, juga jabatannya.

16. *The question of employee security*

Bila karyawan merasa aman, baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. Misalnya, karyawan merasa aman

karena perusahaan membuat kebijakan memberikan kesempatan karyawan bekerja selama usia produktif. Dia akan merasa aman dan tidak takut akan adanya pemutusan hubungan kerja. Dia merasa aman karena keselamatan kerja diperhatikan di perusahaan.

17. *Commit to people-first values*

Membangun komitmen karyawan pada perusahaan merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki perusahaan. Dengan demikian karyawan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap perusahaan.

18. *Put in writing*

Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi perusahaan sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan sekedar bahasa lisan.

19. *Hire "right-kind"*

Manager Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturanaturan, disiplin pada bawahan, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.

20. *Walk the talk*

Tindakan jauh lebih efektif dari sekedar berkata-kata. Bila ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

2.1.2.6 Manfaat Komitmen Manajemen

Perusahaan menginginkan agar seluruh pegawai memiliki komitmen manajemen yang tinggi, manfaat komitmen pegawai bagi perusahaan, yaitu :

1. Menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi.

Seseorang yang berkomitmen tidak menyukai untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lainnya. Ketika seorang pegawai berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian pegawai yang tinggi. Komitmen manajemen mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota perusahaan atau meninggalkan perusahaan untuk mencari pekerjaan lain. Keluarnya seorang pegawai dari suatu perusahaan dapat dilakukan secara sukarela atau dikeluarkan secara paksa oleh perusahaan. Seorang pegawai yang memiliki komitmen yang kuat maka dia akan bertahan untuk anggota perusahaan. Pegawai yang tidak memiliki komitmen terhadap perusahaan maka dia akan mudah untuk menarik diri atau keluar dari suatu perusahaan.

2. Mengurangi atau meringankan *supervise* pegawai.

Pegawai yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi akan mengurangi keperluan *supervise* terhadapnya. *Supervise* yang ketat dan pengawasan yang melekat akan membuang-buang waktu dan biaya.

3. Meningkatkan efektifitas perusahaan.

Penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektifitas perusahaan. Sebuah perusahaan yang pegawainya memiliki

komitmen manajemen akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian pegawai rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hal lain yang diinginkan yaitu iklim perusahaan yang hangat, mendukung menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu (Fen Luthas 2011).

2.1.2.7 Dimensi dan Indikator Komitmen Manajemen

Menurut Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:169) ada 3 dimensi perusahaan yaitu :

1. Komitmen Afektif
Komitmen Afektif (*affective commitment*), merupakan keterikatan emosional terhadap perusahaan dan kepercayaan terhadap nilai-nilai perusahaan.
 - a. Keinginan berkarir di perusahaan.
 - b. Rasa percaya terhadap perusahaan
 - c. Pengabdian kepada perusahaan
2. Komitmen Berkelanjutan
Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yang tinggi akan bertahan di perusahaan, bukan karena alasan emosional, tetapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian yang akan dialami jika meninggalkan perusahaan.
 - a. Kecintaan pegawai kepada perusahaan
 - b. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya
 - c. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi
 - d. Keterikatan pegawai kepada pekerjaan
 - e. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini
3. Komitmen Normatif
Komitmen normatif (*normative commitment*) merupakan suatu keharusan untuk tetap menjadi anggota perusahaan karena alasan moral atau alasan etika.
 - a. Kesetiaan terhadap perusahaan
 - b. Kebahagiaan dalam bekerja
 - c. Kebanggaan bekerja pada perusahaan

2.1.3 *Enterprise Resource Planning (ERP)*

2.1.3.1 Pengertian *Enterprise Resource Planning (ERP)*

Berbagai definisi tentang ERP telah dikemukakan oleh ahli dan peneliti-peneliti dari berbagai bidang yang terkait, diantaranya:

Menurut Hall (2011) ERP adalah model holistik yang mana seluruh perusahaan digerakkan atau dikontrol oleh satu sistem.

Menurut Monk et al. (2013) program ERP adalah core software yang digunakan perusahaan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan informasi pada setiap area bisnis. Program ERP membantu perusahaan untuk mengelola proses bisnis perusahaan secara luas menggunakan satu database dan satu sistem pelaporan manajemen.

Secara garis besar O'Brien et al. (2011) mendefinisikan ERP sebagai dasar dari e-bisnis, keseluruhan transaksi perusahaan dibuat terhubung, proses jual pesan, manajemen dan kontrol peralatan, perencanaan produksi dan distribusi, serta keuangan. ERP adalah sistem multifungsi perusahaan yang digerakkan oleh modul aplikasi terintegrasi yang membantu proses bisnis internal perusahaan.

Berdasarkan definisi yang telah dijelaskan, maka dapat disimpulkan bahwa *Enterprise Resource Planning (ERP)* adalah seperangkat software yang menghubungkan sistem informasi perusahaan yang dirancang untuk mengkoordinasikan semua sumber daya, informasi dan aktifitas yang diperlukan untuk proses bisnis lengkap.

2.1.3.2 Manfaat *Enterprise Resource Planning (ERP)*

Menurut Hau dan Kuzic (2010) berdasarkan jurnal yang berjudul "Analisis Implementasi Sistem *Enterprise Resource Planning (ERP)*" keuntungan utama penerapan *Enterprise Resource Planning (ERP)* adalah sistem ini mengintegrasikan divisi fungsional dan arus informasi ke dalam sistem tunggal baik divisi pemasaran, keuangan, HRD dan produksi. Manfaat dari penggunaan sistem

informasi terpadu dalam konsep *Enterprise Resource Planning* (ERP) antara lain sebagai berikut:

1. Menawarkan sistem terintegrasi didalam perusahaan, sehingga proses dan pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien.
2. Menghilangkan kebutuhan pemutakhiran dan koreksi data seperti yang terjadi pada sistem yang terpisah.
3. Memungkinkan manajemen mengelola operasi dan tidak memonitor saja dan lebih mampu menjawab semua pertanyaan yang ada.
4. Membantu melancarkan pelaksanaan manajemen rantai pasok serta memadukannya.
5. Memfasilitasi hubungan komunikasi secara internal dan eksternal dalam dan luar perusahaan.
6. Dapat menurunkan kesenjangan antara pemrograman dengan cara perawatan sistem yang sah.
7. Dapat menurunkan kompleksitas aplikasi dan teknologi.

Sedangkan menurut Menurut O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. (2010: 273), sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) memberikan nilai bisnis yang signifikan bagi perusahaan. Nilai bisnis tersebut yaitu :

- Kualitas dan efisiensi

Enterprise Resource Planning (ERP) menciptakan kerangka kerja untuk mengintegrasikan dan meningkatkan proses bisnis internal perusahaan yang memberikan peningkatan secara signifikan bagi perusahaan. Contohnya, dalam segi kualitas dan efisiensi dari pelayanan pelanggan, produksi, dan distribusi.

- Mengurangi biaya

Banyak perusahaan yang melaporkan bahwa adanya penurunan yang signifikan dalam transaksi pengolahan biaya, hardware, software, dan staf IT support.

- Pengambilan keputusan

Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) dapat dengan cepat memberikan laporan / informasi penting dalam kinerja bisnis kepada manajer, sehingga dapat meningkatkan kemampuan manajer dalam membuat keputusan yang baik dan tepat di dalam perusahaan.

- *Enterprise agility*

Memberikan fleksibilitas pada struktur perusahaan, tanggung jawab manajerial, dan peran kerja, sehingga perusahaan dapat lebih mudah dalam memanfaatkan peluang bisnis yang baru.

2.1.3.3 Tantangan Penerapan *Enterprise Resource Planning* (ERP)

Disamping banyak benefit yang diperoleh dari implementasi ERP, beberapa tantangan ERP perlu diperhatikan di era globalisasi seperti sekarang ini. Tantangan ERP menurut Santo F Wijaya (2013:19) adalah sebagai berikut:

1. Dukungan Teknologi Tinggi (*High Tech*)

Cara kerja sistem ERP akan menuntut dukungan perangkat teknologi informasi tinggi yang akan mendukung teknologi ERP. Untuk itu,

pengadaan atau investasi yang relatif besar sangatlah dipertimbangkan dalam mendukung kesuksesan implementasi sistem ERP.

2. Fleksibilitas

Fleksibilitas ERP merupakan tantangan sendiri, dimana suatu hal yang sulit untuk dapat dilakukan.

3. Kompleksitas

Rantai pemenuhan kebutuhan, dengan pemenuhan aplikasi yang dirancang sebagai kesatuan entity bisnis yang terintegrasi.

4. Kompetensi

Perusahaan dituntut lincah dan mampu untuk melakukan respon terhadap tekanan bisnis, dan mampu beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi.

5. Sumber Daya Manusia

Cara kerja ERP menuntut kemampuan pengguna sebagai sumber daya yang akan menjalankan dan menggunakan aplikasi program terintegrasi untuk menguasai penggunaan teknologi informasi.

6. Integrasi

Integrasi merupakan keunggulan dalam ERP, yakni menggabungkan berbagai kebutuhan informasi untuk beberapa departemen, sehingga dapat memudahkan pengguna atau orang yang membutuhkan untuk mengelola informasi menjadi suatu alat untuk pengambilan keputusan.

2.1.3.4 Komponen-komponen *Enterprise Resource Planning* (ERP)

Menurut Michael Uram dalam (2008) mengemukakan bahwa ada seperangkat komputer atau disebut infrastruktur *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang diperlukan untuk proses ERP terdiri dari:

1. *Physical Component* (server, network, storage, client).
2. *People* (*Business staff, operation staff, development staff.*)
3. *Organizational Process* (program and project management, change management, support service).

Dibawah ini akan dijelaskan lebih rinci mengenai 3 komponen penting didalam proses sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) :

1. *Physical Component* (Komponen Fisik)

- a. *Server-Client* yang terdiri dari komputer server dan beberapa komputer 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)

Sumber daya manusia yang mempunyai peranan penting untuk pengembangan dan implementasi sistem adalah :

a. Staf Bisnis (*Business Staff*)

Staf bisnis merupakan orang yang bertugas menganalisa *workflow* (urutan proses) sistem manajemen yang sedang berjalan (*workflow asis*)

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 di departemen *accounting* maka staf bisnis harus menguasai siklus akuntansi.

b. Staf Operasi (*Operation Staff*)

Staf operasi merupakan staf yang bertanggung jawab pada kegiatan operasional sehari-hari, misalnya *backup* data.

c. Staf Pengembangan (*Development Staff*)

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

3. *Organization Process* (Proses Perusahaan)

a. Program dan proyek manajemen (*Program and Project Management*)

Penerapan sistem *Entreprise Resource Planning* (ERP) biasanya merupakan bagian dari program dan proyek manajemen, yang dilakukan berdasarkan pertimbangan pertimbangan manajemen.

Berikut ini alasan mengapa perusahaan melakukan perubahan:

1. Perubahan kebutuhan pemakai atau bisnis.

Peningkatan pesaing, pertumbuhan bisnis atau konsolidasi, merger dan *divestasi*, peraturan baru, atau perubahan dalam hubungan regional serta global dapat mengubah struktur dan tujuan perusahaan. Agar tetap *responsif* atas kebutuhan perusahaan, maka sistem juga harus berubah.

2. Perubahan Teknologi.

Sejalan dengan makin maju dan murahya 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, kuantitas dan kecepatan informasi dapat meningkatkan produk atau layanan serta dapat membantu mengurangi biaya.

5. Perolehan Produktivitas.

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

6. Pertumbuhan.

Perusahan berkembang lebih basar dari sistemnya sehingga harus meningkatkan atau melakukan perubahan terhadap sistemnya secara keseluruhan.

7. Penciutan.

Perusahaan seringkali berpindah dari *mainframe* terpusat ke jaringan PC atau sistem berbasis internet untuk memanfaatkan rasio harga/kinerja mereka. Hal ini menempatkan pengambilan keputusan dan informasi yang terkait sampai ke bagan perusahaan.

b. Perubahan Proses Kerja (*Change Manajement*)

Penerapan sistem ERP berpengaruh terhadap budaya perusahaan, sehingga diperlukan perubahan proses kerja (*Change Manajement*) pada masa penyesuaian atau yang sering disebut proses implementasi. Jika pada proses implementasi tersebut diperlukan perubahan proses kerja yang cukup mendasar, maka perusahaan harus melakukan rekayasa ulang proses bisnis atau *Business Process Reengineering* (BPR) yaitu analisis menyeluruh dan mendesain ulang yang lengkap atau proses bisnis dan sistem informasi untuk mencapai peningkatan kualitas yang dramatis. Walaupun memerlukan waktu yang cukup lama beberapa keuntungan dari proses BPR yaitu:

- Untuk menyederhanakan sistem
- Untuk membuatnya lebih efektif
- Untuk meningkatkan kualitas serta layanan perusahaan

c. Layanan dan Dukungan dari IT Departemen (*Support Service*)

Untuk mengatasi masalah yang terjadi pada sistem dan mendukung pelaksanaan dari sistem ERP agar dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan, diperlukan adanya layanan dan dukungan dari IT departemen atau *vendor software*. Dengan begitu para pengguna (*Users*) akan mampu memahami sistem secara cepat, dan *user* akan puas dengan sistem yang ada karena sistem tersebut dapat membantu kerja mereka dan tidak merumitkan. Pengimplementasian sistem ERP bukan merupakan kejadian yang muncul kemudian berakhir. Skala

sistem yang sangat luas menyebabkan manajer menyadari yang terjadi tidak akan pernah lengkap terselesaikan.

2.1.3.5 Karakteristik *Enterprise Resource Planning* (ERP)

Menurut Daniel E. O'Leary (2007:27) sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) idealnya memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. *ERP systems are packaged software designed for client server environment, whether traditional or web-based;*
2. *ERP systems integrate the majority of a business's processes;*
3. *ERP systems process a large majority of an organization's transactions;*
4. *ERP systems use an enterprise-wide database that typically stores each piece of data once;*
5. *ERP systems allow access to the data in real time;*
6. *In some cases, ERP allows an integration of transaction and planning activities (e.g., production planning).*

Moreover, ERP systems increasingly are assumed to have the following additional characteristic:

1. *Support for multiple currencies and languages (critical for multinational companies);*
2. *Support for specific industries (e.g., SAP support a wide range of industries, including oil and gas, health care, chemicals, and banking);*
3. *Ability to customize without programming (e.g., switch setting).*

Penyataan tersebut menyatakan bahwa sistem ERP idealnya memiliki karakteristik:

1. Paket perangkat lunak yang didesain untuk lingkungan pelanggan pengguna server, apakah itu secara tradisional atau berbasis jaringan.
2. Memadukan sebagian besar dari proses bisnis.

3. Memproses sebagian besar dari transaksi perusahaan.
4. Menggunakan *database* perusahaan yang secara tipikal menyimpan setiap data sekali saja.
5. Memungkinkan akses data secara *real time*.
6. Memungkinkan perpaduan proses transaksi dan kegiatan perencanaan,

Adapula karakteristik tambahan yang dimiliki sistem ERP, yaitu:

1. Menunjang sistem multibahasa dan bahasa, yang sangat diperlukan oleh perusahaan multinasional.
2. Memungkinkan penyesuaian untuk kebutuhan khusus perusahaan.
3. Memiliki kemampuan untuk menyesuaikan tanpa pemrograman kembali.

Dilihat dari karakteristik *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang telah disebutkan, diharapkan dengan diterapkannya sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) ini dapat memberikan manfaat dalam hal pengurangan biaya operasional serta terintegrasinya sistem informasi sehingga proses pertukaran informasi menjadi lebih cepat dan mudah. Informasi dapat diperoleh secara *realtime* sehingga kapan pun pihak manajemen memerlukan informasi untuk keperluan pertimbangan dalam membuat keputusan, informasi tersebut dapat tersaji dan didapatkan secara tepat dan akurat.

2.1.3.6 Penerapan *Enterprise Resource Planning* (ERP)

Pengertian penerapan *Enterprise Resource Planning* ERP menurut Mulia Hartono (2004:75) adalah:

“Proses menetapkan *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang telah dibangun agar user menggunakan untuk menggantikan sistem lama”.

Ada 3 kategori implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP), yaitu:

- 1) Mengganti sistem *manual* dengan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP)
- 2) Mengganti sistem informasi Non- *Enterprise Resource Planning* (ERP) dengan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP)
- 3) Meningkatkan sistem yang telah ada, misalnya mengimplementasikan modul baru untuk melengkapi modul yang sudah ada.

Menurut Santo F Widjaya dan Hendra Alianto (2012:115) dalam melakukan penerapan *Enterprise Resource Planning* (ERP), biasanya menggunakan prinsip pengelolaan seperti manajemen proyek teknologi informasi lainnya, yaitu dengan dibentuknya tim 19 khusus untuk melakukan implementasi, yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- Komite pengarah terdiri dari perwakilan dan para eksekutif dari masing-masing departemen/unit bisnis utama yang merupakan area yang dipengaruhi oleh *Enterprise Resource Planning* (ERP), seperti *finance/accounting*, marketing, produksi, SDM, *procurement*, sistem analis, dukungan teknik.
- Staf teknologi informasi internal (tim proyek), yang terdiri dari manager TI, programmer, sistem analis, dukungan teknik.

- Pengguna utama internal.
- Perwakilan *vendor* dan konsultan.

Jika perusahaan sudah berniat mengimplementasikan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP), maka ada beberapa langkah umum yang dapat dilakukan, yang secara garis besar sebenarnya tidak jauh berbeda dengan tahapan penerapan sistem informasi lainnya. Tahapan tersebut menurut Wawan Dhewanto (2007:101) adalah:

1. Membangun perusahaan tim proyek.
2. Menentukan pendekatan implementasi.
3. Membangun rencana implementasi.
4. Menentukan kriteria keberhasilan dan metode pengukuran.

Penjelasan atas tahapan-tahapan penerapan *Enterprise Resource Planning* (ERP) sebagai berikut:

1. Membangun perusahaan tim proyek

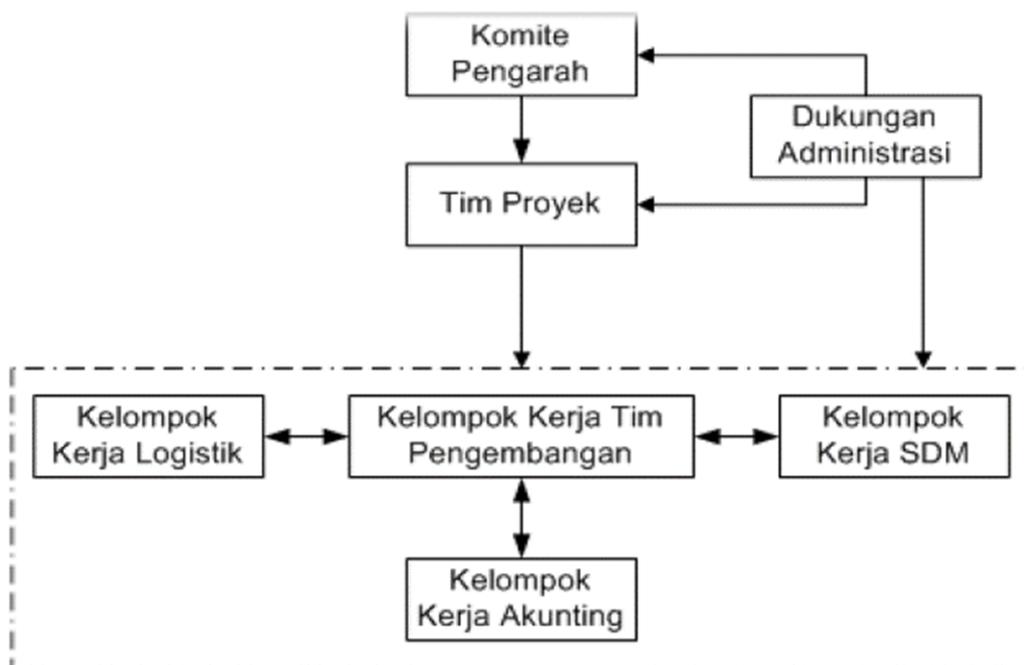
Pengelolaan proyek implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) menggunakan prinsip-prinsip yang sama seperti manajemen proyek teknologi informasi lainnya. Proyek ini harus dikelola oleh sekelompok tim yang dibentuk khusus untuk implementasi. Tim-tim yang membentuk proyek implementasi diklarifikasi atas peranan-peranan berikut:

- 1) Komite Pengarah: terdiri atas perwakilan klien dan para eksekutif dari masing-masing unit bisnis utama. Anggota komite ini harus

dapat mewakili semua area yang dipengaruhi oleh *Enterprise Resource Planning* (ERP).

- 2) Staf teknologi informasi internal: manajer, *programmer*, analis dan dukungan teknik.
- 3) *User* utama internal
- 4) Perwakilan *vendor*/konsultan

Secara umum, struktur tim perusahaan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) dapat dilihat pada gambar 2.2 berikut ini berikut:



Gambar 2.2
Tim Perusahaan *Enterprise Resource Planning* (ERP)

2. Menentukan pendekatan implementasi

Secara garis besar ada 3 pendekatan umum, yaitu :

- 1) Penggunaan satu paket *software* utuh (*vendor* tunggal)

- 2) Kombinasi dari beberapa paket *software* (berbagai *vendor*)
- 3) Kustomisasi atau membuat sendiri paket *software Enterprise Resource Planning* (ERP)

Biasanya perusahaan memilih pendekatan yang disesuaikan dengan kemampuan perusahaan serta skenario implementasi untuk jangka panjang.

3. Membangun rencana peneran Siklus hidup penerapan *Enterprise Resource Planning* (ERP) meliputi: perencanaan, analisis, desain, implementasi, dan dukungan teknik.
4. Menentukan kriteria keberhasilan dan metode pengukuran.

Evaluasi keberhasilan kinerja sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) dapat dilakukan dalam dua sudut pandang berdasarkan ukuran yang digunakan. Pertama adalah evaluasi dari sudut pandang keuangan dan yang kedua evaluasi dari sudut pandang teknis.

Evaluasi keuangan menekankan pada identifikasi penyimpangan antara anggaran yang sudah ditetapkan dengan biaya aktual yang dikeluarkan, sedangkan evaluasi teknis lebih menekankan pada identifikasi berjalannya proses bisnis pada sistem yang baru.

2.1.3.7 Keuntungan dan Kerugian Dalam Penerapan *Enterprise Resource Planning* (ERP)

Menurut Wawan Dhewanto Falahah (2007:11) beberapa manfaat atau keuntungan yang dapat diperoleh dari penerapan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) antara lain adalah:

- 1) *Enterprise Resource Planning* (ERP) menawarkan sistem terintegrasi di dalam perusahaan, sehingga proses dan pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien.
- 2) *Enterprise Resource Planning* (ERP) memungkinkan melakukan integrasi secara global. Halangan yang tadinya berupa perbedaan budaya, dapat dijumpatani secara otomatis, sehingga data dapat diintegrasikan.
- 3) *Enterprise Resource Planning* (ERP) tidak hanya memadukan data dan orang, tetapi juga menghilangkan kebutuhan pemutakhiran dan koreksi data pada banyak sistem komputer yang terpisah.
- 4) *Enterprise Resource Planning* (ERP) memungkinkan manajemen mengelola operasi, tidak hanya sekedar memonitor saja. Dengan ERP, manajemen tidak hanya mampu menjawab pertanyaan “Bagaimana keadaan kita?”, tetapi juga mampu menjawab pertanyaan “Apa yang kita kerjakan untuk menjadi lebih baik?”.
- 5) *Enterprise Resource Planning* (ERP) membantu melancarkan pelaksanaan manajemen *supply chain* dengan kemampuan memadukannya.

Disamping banyak keuntungan yang diperoleh dari sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP). Beberapa kelemahan *Enterprise Resource Planning* (ERP) perlu diperhatikan. Kelemahan ERP adalah sebagai berikut:

- 1) Penerapan *Enterprise Resource Planning* (ERP) sangat sulit karena memakan waktu yang cukup lama dalam proses penerapannya.
- 2) Biaya penerapan *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang sangat mahal.
- 3) Perusahaan akan bergantung kepada vendor pembuat modul-modul ERP yang digunakan di dalam proses bisnis perusahaan.

- 4) Fitur dan kompleksitas dari modul-modul *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang terdapat di dalam perusahaan sehingga perusahaan harus secermat mungkin memilih modul dan fitur yang benar-benar diperlukan.
- 5) Skalabilitas dan kompatibilitas global.
- 6) Pengembangan kemampuan dari modul-modul *Enterprise Resource Planning* (ERP).

Menurut Jay Heizer dan Barry Render yang dialih bahasakan oleh Dwianoegrahwati Setyoningsih dan Indra Almahdy (2005:189) menerangkan tentang kelebihan dan kekurangan ERP sebagai berikut:

a. Kelebihan *Enterprise Resource Planning* (ERP)

- 1) Menyediakan pengintegrasikan antara proses rantai pasokan, produksi, dan administrative.
- 2) Menciptakan database yang umum dan sama.
- 3) Dapat memperbaiki, merekayasa “proses yang terbaik.”
- 4) Meningkatkan komunikasi dan kolaborasi di antara unit dan lokasi bisnis.
- 5) Memiliki sebuah database software dengan pengkodean yang bisa didapatkan dengan mudah tanpa pemesanan khusus.
- 6) Dapat memberikan sebuah keuntungan strategis dibandingkan dengan pesaing.

b. Kekurangan *Enterprise Resource Planning* (ERP)

- 1) Sangat mahal untuk membeli, bahkan lebih mahal lagi untuk melakukan penyesuain.

- 2) Penerapan mungkin membutuhkan perubahan besar pada perusahaan dan proses yang dimilikinya.
- 3) Sangat rumit dan banyak perusahaan tidak dapat menyesuaikan.
- 4) Melibatkan sebuah proses berkelanjutan untuk penerapan, yang mungkin tidak akan pernah berhenti.
- 5) Keahlian dalam ERP terbatas, sehingga menimbulkan masalah berkelanjutan dan kepegawaian.

2.1.3.8 Modul-modul *Enterprise Resource Planning* (ERP)

Paket peranti *Enterprise Resource Planning* (ERP) dijual ke perusahaan yang menjadi klien dalam bentuk modul-modul yang mendukung berbagai proses standar. Beberapa model ERP yang umum ditemui menurut James A Hall (2009:45) yang dialih bahasakan oleh Dewi Fitriasaki dan Deny Arnos Kwary adalah:

- 1) Manajemen Aktiva.
- 2) Akuntansi Keuangan.
- 3) Sumber Daya Manusia.
- 4) Solusi Khusus Industri.
- 5) Pemeliharaan Pabrik.
- 6) Perencanaan Produksi.
- 7) Manajemen Kualitas.
- 8) Penjualan dan Disrtibusi.
- 9) Manajemen Persediaan.

Sedangkan menurut Wawan Dhewanto Falahah (2007:51) modul-modul paket *Enterprise Resource Planning* (ERP) terdiri dari:

- 1) Keuangan.
- 2) Penjualan dan Distribusi.
- 3) Produksi.
- 4) Sumber Daya Manusia.
- 5) Pemeliharaan Sarana Produksi.
- 6) Manajemen Kualitas.
- 7) Manajemen Material.

2.1.4 Kualitas Informasi Akuntansi

2.1.4.1 Pengertian Kualitas Informasi Akuntansi

Informasi Akuntansi berasal dari dua kata, yaitu Informasi dan Akuntansi. Informasi bersumber dari sebuah data, dimana data merupakan fakta yang dimasukkan ke dalam, disimpan, dan diproses oleh sebuah sistem informasi dimana informasi merupakan data yang telah terorganisir dan telah memiliki kegunaan dan manfaat.

Pengertian dari informasi menurut Jogiyanto (2002:23) adalah sebagai berikut:

“Data yang telah diletakkan dalam konteks yang lebih berarti dan berguna yang dikomunikasikan kepada penerima untuk digunakan didalam pembuatan keputusan-keputusan.”

Pengertian lain mengenai informasi dari Lilis dan Julianto (2002:24) adalah:

“Informasi menunjukkan hasil dari pengolahan data yang diperusahaakan dan berguna bagi orang yang menerimanya.”

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa informasi adalah data yang diolah menjadi bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi yang menerimanya yang menggambarkan suatu kejadian-kejadian dan kesatuan nyata yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan.

Sedangkan akuntansi merupakan media komunikasi dalam dunia usaha, dimana peranan akuntansi yang berlaku di setiap perusahaan itu berbeda. Hal ini tergantung pada jenis badan usaha, besar atau kecilnya perusahaan, rumit atau tidaknya masalah keuangan perusahaan tersebut. Akuntansi dapat berjalan dengan baik jika ditunjang dengan sistem yang memadai.

Pengertian dari akuntansi menurut Abdul Hafiz Tanjung (2004:3) adalah:

“Proses mengidentifikasi, mengukur, dan melaporkan informasi keuangan untuk memungkinkan adanya penilaian dan keputusan yang jelas bagi mereka yang menggunakan informasi tersebut.”

Pengertian lain mengenai akuntansi dari Charles T. Horngren (2003:2) adalah:

“Suatu sistem yang mengikuti aktivitas-aktivitas bisnis memproses informasi ke dalam bentuk laporan-laporan dan mengkomunikasikannya kepada para pengambil keputusan.”

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa akuntansi adalah proses pencatatan kegiatan bisnis suatu perusahaan untuk didokumentasikan menjadi bentuk laporan yang berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengambil keputusan. Adapun tujuan utama akuntansi adalah menyajikan informasi ekonomi dari suatu kesatuan ekonomi kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Dari pengertian-pengertian di atas mengenai informasi dan akuntansi dapat disimpulkan bahwa pengertian dari informasi akuntansi adalah data terolah yang berasal dari suatu proses identifikasi, pengukuran dan penghubungan informasi yang bersifat ekonomis agar dapat diambil keputusan dan kebijaksanaan.

Menurut Azhar Susanto (2008:47), kualitas informasi akuntansi adalah “Informasi yang telah dapat mengungkapkan secara andal mengenai informasi materil secara lengkap dan akurat mencakup dimensi penting yang relevan dan kejadian esensial.”

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kualitas informasi akuntansi adalah informasi akuntansi yang disajikan secara akurat dan tepat waktu yang memiliki kualitas andal bebas dari pengertian yang menyesatkan yang dapat memberikan manfaat kepada pemakai informasi tersebut.

2.1.4.2 Ciri-ciri Informasi yang Berkualitas

Menurut Romney dan Steinbart (2006:12) yang dialihbahasakan oleh Deny Arnos Kwary, ciri-ciri informasi akuntansi yang berkualitas adalah sebagai berikut

1. Relevan
2. Andal
3. Lengkap
4. Tepat waktu
5. Dapat dipahami
6. Dapat diverifikasi

Karakteristik kualitas informasi tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Relevan
Informasi itu relevan jika mengurangi ketidakpastian, memperbaiki kemampuan pengambilan keputusan untuk membuat prediksi, mengkonfirmasi, atau memperbaiki ekspektasi mereka sebelumnya.
2. Andal
Informasi itu andal jika bebas dari kesalahan atau penyimpangan, dan secara akurat mewakili kejadian atau aktivitas di organisasi.
3. Lengkap
Informasi itu lengkap jika tidak meninggalkan aspek-aspek penting dari kejadian yang merupakan dasar masalah atau aktivitas-aktivitas yang diukurnya.
4. Tepat waktu
Informasi itu tepat waktu jika diberikan pada saat yang tepat untuk memungkinkan pengambilan keputusan menggunakannya dalam membuat keputusan.
5. Dapat dipahami
Informasi dapat dipahami jika disajikan dalam bentuk yang dapat dipakai dan jelas.
6. Dapat diverifikasi
Informasi dapat diverifikasi jika dua orang dengan pengetahuan yang baik, bekerja secara independen dan masing-masing akan menghasilkan informasi yang sama.

Menurut McLeod dan Schell (2007:46), sebagai berikut:

1. *Accuracy*

Ideally, all information should be accurate. However features that contribute to system accuracy add to the cost of an information system. Because of this, users are often forced to settle for less than 100% accuracy. Applications involving money, such as payroll, billing, and accounts receivable, seek 100% accuracy. Other applications, such as long-range economic forecast and statistical reports, often can be just as useful when the data are less than 100% accurate.

2. *Timeliness*

Information should be available for decision making before crisis situations develop or opportunities are lost. Users should be able to obtain information that describes what is happening now, in addition to what has happened in the past. Information that arrives after a decision has been made is of no value.

3. *Relevancy*

Information has relevancy when it pertains to the problem at hand. The user should be able to select the data that are needed without wading through a volume of unrelated facts. Only when data are relevant to the decision to be made should it be called "information".

4. *Completeness*

Users should be able to obtain information that presents a complete picture of a particular problem or solution. However, systems should not drown users in a sea of information. The term information overload suggests that harm can come from having too much information. Users should be able to specify the amount of detail that is needed. Information is complete when it has the correct amount of aggregation and supports all areas of the decision being made.

Karakteristik di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Akurasi*

Artinya informasi harus mencerminkan keadaan yang sebenarnya.

Idealnya, semua informasi harus akurat. Pengujian terhadap hal ini biasanya dilakukan melalui pengujian yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang berbeda dan apabila hasil pengujian tersebut menghasilkan hasil yang sama maka dianggap data tersebut akurat.

2. Ketepatan waktu

Artinya informasi itu harus tersedia atau ada pada saat informasi tersebut diperlukan, tidak besok atau beberapa jam lagi. Informasi harus tersedia untuk pengambilan keputusan sebelum krisis. Pengguna harus dapat memperoleh informasi yang menggambarkan apa yang terjadi sekarang disamping itu juga yang terjadi di masa lalu. Informasi yang tiba setelah keputusan telah dibuat tidak ada nilainya

3. Relevansi

Artinya informasi memiliki relevansi jika berkaitan dengan masalah yang dihadapi, informasi yang diberikan harus sesuai dengan yang dibutuhkan. Suatu informasi harus sesuai dengan kebutuhan informasi diberbagai tingkatan dan bagian yang ada dalam organisasi. Pengguna harus dapat memilih data yang dibutuhkan sesuai dengan jumlah fakta terkait. Ketika data relevan dengan keputusan yang akan dibuat maka itu disebut “informasi”.

4. Kelengkapan

Artinya informasi harus diberikan secara lengkap. Pengguna harus dapat memperoleh informasi yang menyajikan secara lengkap gambaran suatu masalah dan solusinya. Namun pengguna sistem tidak

harus tenggelam dalam lautan informasi. Informasi yang berlebihan dapat membahayakan penggunaannya. Pengguna harus dapat menentukan jumlah detail informasi yang diperlukan. Informasi dikatakan lengkap jika memiliki jumlah yang benar dan mendukung semua bidang keputusan yang dibuat.

2.1.4.3 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang membahas tentang pemeriksaan pajak, penagihan pajak dan pengaruhnya terhadap kepatuhan Wajib Pajak seperti pada tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan
1	Putu Yoga Artanaya & I Ketut Yadnyana (2016)	Pengaruh Partisipasi Pemakai Terhadap Kinerja Sistem Informasi Akuntansi Dengan Kemampuan Pemakai Sebagai Variabel Moderisasi	Bahwa partisipasi pemakai berpengaruh positif terhadap kinerja sistem informasi akuntansi. Kemampuan pemakai mampu memperkuat hubungan partisipasi pemakai terhadap kinerja sistem informasi akuntansi. Kemampuan pemakai merupakan pure moderator.	Persamaan: - - Variabel dependen yang diteliti Kinerja Sistem Informasi Akuntansi Perbedaan: - - Penulis tidak meneliti variabel Kemampuan Pemakai - Objek Penelitian - Tahun Penelitian

2	Wulan Witaliza, Kirmizi & Restu Agusti (2015)	Pengaruh Komitmen manajemen dan Pengetahuan Manajer Terhadap Keberhasilan Penerapan Sistem Informasi Akuntansi.	Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh komitmen manajemen dan pengetahuan manajer terhadap keberhasilan penerapan sistem informasi akuntansi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen manajemen dan pengetahuan manajer terhadap keberhasilan penerapan sistem informasi akuntansi.	Persamaan: - Variabel independen yang diteliti Komitmen manajemen Perbedaan: - Penulis tidak meneliti variabel independen Pengetahuan Manajer - Penulis tidak meneliti variabel dependen Keberhasilan Penerapan SIA - Tahun Penelitian - Objek Penelitian
3	I Wayan Asdita Adi, I Made Sadha Suardhika, I G. A .M. Asri Dwija Putri. (2017)	Pengaruh Komitmen manajemen Budaya Perusahaan dan Kepuasan Pengguna Simda Pada Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah.	Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa pengaruh komitmen manajemen, Budaya Perusahaan dan Kepuasan Pengguna Simda berpengaruh Pada Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah.	Persamaan: - Variabel independen yang diteliti Komitmen manajemen Perbedaan: - Penulis tidak meneliti variabel independen kepuasan pengguna Simda - Tahun Penelitian - Objek Penelitian
4	Yanuar Pradana (2015)	Pengaruh Implementasi Enterprise Resource Planning (Erp) Terhadap Kualitas Informasi Akuntansi (Studi Pada Yayasan Rumah Zakat Bandung)	Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh implementasi Enterprise Resource Planning (Erp) Terhadap Kualitas Informasi Akuntansi	Persamaan: - Variabel independen yang diteliti Enterprise Resource Planning (Erp) - Penulis meneliti variabel dependen Kualitas Informasi Akuntansi Perbedaan: - Tahun Penelitian - Objek Penelitian
5	Jamilatun	Pengaruh	Berdasarkan hasil	Persamaan: -

	Nuriyyah (2018)	Komitmen manajemen Dan Pengetahuan Manajer Akuntansi Terhadap Keberhasilan Penerapan Sistem Informasi Akuntansi Dan Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Survey Pada Bumn Sektor Transportasi Dan Pergudangan Di Kota Bandung)	penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa adanya Pengaruh Komitmen manajemenonal Dan Pengetahuan Manajer Akuntansi Terhadap Keberhasilan Penerapan Sistem Informasi Akuntansi Dan Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan	Variabel independen yang diteliti Komitmen manajemenonal - Penulis meneliti variabel dependen Penerapan Informasi Akuntansi Perbedaan: - Tahun Penelitian - Objek Penelitian
6	Ristiawan (2016)	Pengaruh Budaya Perusahaan Dan Dukungan Manajemen Puncak Terhadap Keberhasilan Enterprise Resource Planning (Erp) (Studi Pada Pt Tigaraksa Satria, Tbk, Jakarta)	Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa adanya Pengaruh Budaya Perusahaan Dan Dukungan Manajemen Puncak Terhadap Keberhasilan Enterprise Resource Planning (Erp)	Persamaan: - - Penulis meneliti Keberhasilan Enterprise Resource Planning (Erp) Perbedaan: - Tahun Penelitian - Objek Penelitian
7	Irma Nur Fazrin. M (2016)	Pengaruh Implementasi Enterprise Resource Planning (Erp) Terhadap Kualitas Informasi Akuntansi (Survey Pada Pt.Pln Persero)	Hasil penelitian menunjukan bahwa secara parsial Implementasi Enterprise Resource Planning (ERP) berpengaruh terhadap Kualitas Informasi Akuntansi	Persamaan: - penulis meneliti Implementasi Enterprise Resource Planning (Erp) - Kualitas Informasi Akuntansi Perbedaan: - Tahun Penelitian - Objek Penelitian
8	Ulfah Desifa Indallah (2018)	Pengaruh Implementasi Enterprise Resource Planning (Erp) Dan Keahlian Pemakai Sistem	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa implementasi enterprise resource	Persamaan: - penulis meneliti Implementasi Enterprise Resource Planning (Erp)

		Informasi Akuntansi Terhadap Kualitas Informasi Akuntansi (Studi Pada Pt. Pupuk Kujang Cikampek)	planning dan keahlian pemakai sistem informasi akuntansi berpengaruh terhadap kualitas informasi akuntansi pada PT. Pupuk Kujang Cikampek.	- Kualitas Informasi Akuntansi Perbedaan: - Tahun Penelitian - Objek Penelitian
9	GONDO ARWENDHO (2017)	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Keberhasilan Penerapan Sistem Informasi Akuntansi Dan Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Pada Pt. Dirgantara Indonesia (Persero)	Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa secara langsung komitmen organisasi, keberhasilan penerapan sistem informasi akuntansi dan dampaknya kepada kinerja perusahaan.	Persamaan: - penulis meneliti Komitmen Organisasi Perbedaan: - Tahun Penelitian - Objek Penelitian
10	Wulan Witaliza, Kirmizi & Restu Agusti (2015)	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Pengetahuan Manajer Terhadap Keberhasilan Penerapan Sistem Informasi Akuntansi.	Berdasarkan hasil pengujian menunjukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi dan pengetahuan manajer terhadap keberhasilan penerapan sistem informasi akuntansi.	Persamaan: - Variabel independen yang diteliti Komitmen Organisasi Perbedaan: - Penulis tidak meneliti variabel independen Pengetahuan Manajer - Penulis tidak meneliti variabel dependen Keberhasilan Penerapan SIA - Tahun Penelitian - Objek Penelitian
11	Tri Diana Desianti (2019)	Pengaruh Kualitas Sistem Informasi Akuntansi, Kualitas Informasi Akuntansi Dan <i>Perceived Usefulness</i>	Berdasarkan hasil penelitian terdapat Pengaruh Kualitas Sistem Informasi Akuntansi, Kualitas Informasi Akuntansi Dan <i>Perceived</i>	Persamaan: - penulis meneliti Kualitas Informasi Akuntansi Perbedaan: - Objek Penelitian

		Terhadap Kepuasan Pengguna Sistem Informasi Akuntansi (Survey pada Bank Syariah yang ada di Kota Bandung)	<i>Usefulness</i> Terhadap Kepuasan Pengguna Sistem Informasi Akuntansi (Survey pada Bank Syariah yang ada di Kota Bandung)	
12	Ifa Ratifah & Mochammad Ridwan (2012)	Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Sistem Akuntansi Keuangan Daerah terhadap Kualitas Laporan Keuangan	Hasil studi empiris menunjukkan bahwa sistem akuntansi keuangan daerah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas laporan keuangan. Begitu pula dengan menambahkan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi, sistem akuntansi keuangan daerah memiliki pengaruh yang signifikan.	Persamaan: penulis meneliti - Komitmen Organisasi - Kualitas Laporan keuangan Perbedaan: - Tahun Penelitian - Objek Penelitian
13	Luciana Dwi May Adi Indra (2018)	Impact Of Enterprise Resource Planning Systems On The Accounting Information Relevance And Firm Performance (DAMPAK SISTEM PERENCANAAN SUMBER DAYA ENTERPRISE TERHADAP AKUNTANSI RELEVANSI INFORMASI DAN KINERJA PERUSAHAAN)	This analysis proves that the ERP system affects the relevance of accounting information consisting of three variables and firm performance on companies that adopt ERP systems. (Analisis ini membuktikan bahwa sistem ERP mempengaruhi relevansi informasi akuntansi yang terdiri dari tiga variabel dan kinerja perusahaan pada perusahaan yang mengadopsi	Persamaan: - penulis meneliti enterprise resource planning - System informasi akuntansi Perbedaan: - Tahun Penelitian - Objek Penelitian

			sistem ERP.)	
--	--	--	--------------	--

2.2. Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap *Enterprise Resource Planning*.

Perubahan dalam konteks penerapan ERP hanya dapat berhasil, bila dikelola dengan manajemen perubahan yang efektif. Mengelola perubahan harus dimulai dengan mendorong faktor-faktor kekuatan yang pendukung untuk perubahan, dengan melakukan pemetaan dan melibatkan area yang paling terkena dampak perubahan untuk mendapatkan kondisi penerimaan akan perubahan dan sebaliknya mengurangi resistensi dari karyawan dan pemangku kepentingan yang terlibat dalam perubahan (Hayes, 2012).

Salah satu program perubahan perusahaan dalam rangka mewujudkan kesuksesan tersebut dapat dilakukan dengan upaya mengintegrasikan sistem informasi, peningkatan efisiensi dari sistem informasi untuk menghasilkan manajemen yang lebih efisien dalam *business processes*.

Enterprise Resources Planning (ERP) merupakan teknologi komputerisasi sistem informasi terintegrasi yang digunakan oleh perusahaan kelas dunia dalam meningkatkan kinerjanya. ERP telah berkembang sebagai alat integrasi, memiliki tujuan untuk mengintegrasikan semua proses bisnis perusahaan atau aktivitas inti perusahaan yang meliputi penjualan dan pemasaran, pemeliharaan, produksi/

manufakturing, pengadaan/logistik, gudang, SDM serta Keuangan dan Akuntansi ke pusat penyimpanan data (server) dan dapat dengan mudah diakses oleh semua unit kerja yang membutuhkan. Alexis Leon (2005,176) mengemukakan integrasi data pada teknologi ERP dilakukan dengan single point of entry (Sekali satu unit kerja telah memasukkan data, maka data ini dapat digunakan oleh unit kerja lain yang membutuhkan tanpa meng-entry ulang).

Manajemen perubahan sangat dibutuhkan untuk mendukung keberhasilan upaya penerapan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP). Meskipun perkembangan teknologi informasi demikian cepat dan semakin canggih untuk mendukung kebutuhan bisnis perusahaan, namun yang paling penting adalah mengubah mindset (pola pikir) karyawan sehingga mau menerima dan memanfaatkan teknologi informasi tersebut. Sehingga perusahaan bisa mencapai tujuan dan berjalan dengan lancar, hanya apabila ada komitmen manajemen yang baik. Manajemen yang baik bisa dilakukan dengan berbagai cara, seperti halnya keberhasilan pengelolaan perusahaan yang ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM). Tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai perusahaan. Perusahaan bisa mencapai tujuan dan berjalan dengan lancar, hanya apabila ada komitmen manajemen yang baik. Manajemen yang baik bisa dilakukan dengan berbagai cara, seperti halnya keberhasilan pengelolaan perusahaan yang ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM). Tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan

tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai perusahaan.

Perusahaan tidak akan dapat mengubah dirinya sendiri. Perubahan akan terjadi jika sebagian besar orang-orang yang ada didalamnya dan pihak-pihak yang berkepentingan di lingkungan perusahaan mau mendukung dan berpartisipasi dalam upaya perubahan tersebut. Keterlibatan yang sungguh-sungguh selalu menuntut kesediaan untuk mengubah kebiasaan, kesediaan mengerjakan tugas-tugas baru atau tambahan pekerjaan, dan pengorbanan diri pribadi lainnya. Karyawan akan menolak perubahan, kecuali mereka benar-benar memahami dengan jelas apa keperluannya, tujuannya, langkah-langkah strategi dan hasil yang diinginkan dan percaya akan berhasil dan menguntungkan baik bagi perusahaan dan diri mereka sendiri.

2.2.2 Pengaruh Komitmen Manajemen terhadap *Enterprise Resource Planning*.

Komitmen manajemen pada perusahaan akan memberikan proses operasional yang baik, dengan adanya pengaturan sistem bisnis yang baik pada perusahaan sehingga memberikan strategi bisnis yang tepat bagi perusahaan dengan adanya integrasi proses yang dapat memberikan peningkatan kinerja perusahaan. Penelitian ini memiliki beberapa pertanyaan penelitian antara lain: apakah komitmen manajemen yang memadai dapat memberikan berpengaruh terhadap peningkatan operasional ERP perusahaan, apakah komitmen manajemen

yang memadai dapat memberika pengaturan sistem bisnis ERP yang baik, apakah komitmen manajemen yang memadai dapat meningkatkan strategi bisnis ERP yang baik , dan akhirnya berdampak pada integrasi proses perusahaan supaya dapat meningkatkan kinerja bisnis perusahaan (Nikookar et al.,2010).

Salah satu program perusahaan dalam rangka mewujudkan kesuksesan tersebut dapat dilakukan dengan upaya berkomitmen mengintegrasikan sistem informasi, peningkatan efisiensi dari sistem informasi untuk menghasilkan manajemen yang lebih efisien dalam business processes. Enterprise Resources Planning (ERP) merupakan teknologi komputerisasi sistem informasi terintegrasi yang digunakan oleh perusahaan kelas dunia dalam meningkatkan kinerjanya. ERP telah berkembang sebagai alat integrasi, memiliki tujuan untuk mengintegrasikan semua proses bisnis perusahaan atau aktivitas inti perusahaan yang meliputi penjualan dan pemasaran, pemeliharaan, produksi/ manufakturing, pengadaan/logistik, gudang, SDM serta Keuangan dan Akuntansi ke pusat penyimpanan data (server) dan dapat dengan mudah diakses oleh semua unit kerja yang membutuhkan.

Menurut Alexis Leon (2005,176) mengemukakan bahwa :

“integrasi data pada teknologi ERP dilakukan dengan single point of entry (Sekali satu unit kerja telah memasukkan data, maka data ini dapat digunakan oleh unit kerja lain yang membutuhkan tanpa meng-entry ulang).”

2.2.3 Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Kualitas Laporan Keuangan

Manajemen perubahan dan informasi akuntansi yang berhasil akan mendatangkan banyak keunggulan kompetitif bagi perusahaan dalam hal biaya, waktu, dan kualitas. Hal ini hanya akan terjadi jika dilakukan usaha secara sungguh-sungguh dan fokus. Keterlibatan semua unit kerja akan mendatangkan nilai bagi bisnis perusahaan (Baltzan & Phillips, 2009). Manfaat tersebut dapat berupa pertumbuhan pendapatan, peningkatan profitabilitas, atau kenaikan likuiditas. Sisi lain ketidakberhasilan melakukan inovasi karena pendekatan yang dilakukan hanyalah bersifat jangka pendek seperti mencoba mengembangkan proses baru, mencari ide-ide baru mengganti struktur organisasi, dan ide-ide sejenis lainnya. Seluruh pendekatan ini terlihat hanyalah bersifat parsial dan tidak memiliki fokus yang jelas dan isu yang lebih bersifat strategis.

Di dalam dunia bisnis yang bergerak cepat, perkembangan teknologi yang begitu pesat, dan inovasi-inovasi baru yang terus bermunculan, maka tuntutan berubah menjadi keniscayaan jika perusahaan ingin usahanya berkelanjutan dan ingin unggul dalam persaingan. Perusahaan yang ingin terus menghasilkan keuntungan dan membawa kesejahteraan bagi para stakeholder harus menyesuaikan diri dengan perubahan. Adaptasi terhadap tuntutan pasar, perubahan lingkungan eksternal dan internal, kondisi ekonomi dan regulasi, beserta dinamika para pesaing harus terus diantisipasi dengan perubahan dalam berbagai skala perusahaan. Perubahan menjadi suatu proses yang tak terhindarkan bagi perusahaan yang ingin bertahan dan berkembang.

2.2.4 Pengaruh Komitmen Manajemen terhadap Kualitas Informasi Akuntansi.

Menurut Cut Zurnali, dalam bukunya yang berjudul “Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation : Knowledge Worker – Kerangka Riset Manajemen Sumber daya Manusia pada Masa Depan ” (2010), ia menyatakan bahwa perhatian umum dan tujuan kunci dari unit manajemen SDM adalah untuk mencari pengukuran yang dapat mengestimasi secara akurat komitmen para pekerjanya dan mengembangkan program-program dan kegiatan-kegiatan yang meningkatkan komitmen pada perusahaan. Maka, komitmen manajemen berpengaruh pada kualitas informasi akuntansi dengan tujuan data yang akurat dan dapat dipertanggung jawabkan informasinya.

Menurut Mayer dan Allen (1997) komitmen manajemen dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai-nilai organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (sense of belonging) bagi pekerja terhadap organisasi. Jika pekerja merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasional yang ada maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga mempunyai tanggung jawab dan kesadaran dalam menjalankan organisasi dan termotivasi melaporkan semua aktivitas dengan melaksanakan akuntabilitas kepada publik secara sukarela termasuk akuntabilitas keuangannya melalui laporan keuangan.

Pendapat yang dikemukakan oleh Mayer dan Allen (1997) sebelumnya diperkuat juga oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Ifa Ratifah dan Mochammad Ridwan (2012) yang meneliti mengenai komitmen organisasi memoderasi pengaruh

Sistem akuntansi keuangan daerah terhadap kualitas laporan keuangan dengan objek penelitian 28 bagian akuntansi di pemerintah kabupaten karawang yang menghasilkan dalam pelaksanaan sistem akuntansi keuangan daerah, memerlukan komitmen organisasi dari Pemerintah Daerah Kabupaten Karawang untuk menciptakan laporan keuangan yang berkualitas.

2.2.5 Pengaruh Enterprise Resource Planning terhadap Kualitas Informasi Akuntansi

Teknologi informasi dan sistem informasi dipandang dan telah diakui sebagai salah satu penemuan yang luar biasa pada era modern seperti sekarang ini. Saat ini, sistem informasi sudah semakin berkembang dan perannya dalam bisnis juga semakin meluas untuk mendukung strategi bisnis perusahaan, proses bisnis, serta struktur dan budaya perusahaan dalam suatu perusahaan (Masrek dan Hashim, 2009: 1). Sistem informasi sendiri dalam hal ini dapat diartikan sebagai kombinasi dari manusia, hardware, software, jaringan komunikasi dan sumber data yang mengumpulkan, mengolah, dan mendistribusikan informasi dalam suatu perusahaan (O' Brien, 2005: 4).

Menurut Azhar Susanto (2008;20) adalah Sistem informasi akuntansi dapat berjalan dengan baik apabila ditunjang dengan berbagai alat bantu salah satunya

adalah *Enterprise Resource Planning* (ERP). ERP merupakan paket *software* terintegrasi yang dirancang untuk memberikan integrasi yang menyeluruh terhadap seluruh data yang terkait dengan sistem informasi perusahaan.

Saat ini *Enterprise Resource Planning* (ERP) telah memiliki peranan penting dalam lingkungan bisnis dan menjadi suatu keunggulan bersaing bagi perusahaan. Disisi lain, kualitas informasi akuntansi menjadi masalah penting bagi para pembuat keputusan (Attayah & Sweiti, 2009; 1) sehingga *Enterprise Resource Planning* (ERP) menjadi suatu alternatif yang dianggap dapat menjadi solusi untuk mengintegrasikan proses bisnis yang terjadi dalam perusahaan.

Enterprise Resource Planning (ERP) pada prinsipnya bukan semata-mata sistem komputer (*software*), tetapi lebih kepada sebuah serangkaian proses bisnis yang mengintegrasikan dan mensinergikan seluruh komponen perusahaan dalam pengelolaan sumber daya perusahaan dengan tepat untuk menghasilkan keputusan yang cepat karena menyediakan analisis dan laporan keuangan yang cepat. Kuncinya adalah pada integrasi dan transparansi (Dwinita & Sri Restu, 2009; 1).

Marshall B.Romney dan Paul John Steinbart dalam Ina Raspati (2015) menjelaskan bahwa Sistem Informasi Akuntansi berfungsi di dalam perusahaan, maka harus didesain dengan mencerminkan nilai-nilai dari budaya perusahaan. Maka dari itu, budaya perusahaan berpengaruh kedalam Sistem Informasi Akuntansi.

Menurut Azhar Susanto (2008:52) pengertian sistem informasi adalah sebagai berikut :

“Sistem informasi adalah sekumpulan dari sub-sub sistem baik fisik maupun non-fisik yang berhubungan satu sama lain dan bekerjasama secara harmonis untuk mencapai suatu tujuan yaitu mengolah data menjadi informasi yang berguna.”

Sistem informasi akuntansi mulai dari perkembangan konsep akuntansi sebagai sistem informasi, kedudukan sistem informasi akuntansi dalam perusahaan perusahaan, pentingnya informasi bagi perusahaan serta hubungan sistem informasi akuntansi dengan *Enterprise Resource Planning* (ERP). Hubungan sistem informasi akuntansi dengan *Enterprise Resource Planning* (ERP).

Menurut Azhar Susanto (2008:20) adalah sebagai berikut :

“Sistem informasi akuntansi dapat berjalan dengan baik apabila ditunjang dengan berbagai alat bantu salah satunya adalah *Enterprise Resource Planning* (ERP). ERP merupakan paket *software* terintegrasi yang dirancang untuk memberikan integrasi yang menyeluruh terhadap seluruh data yang terkait dengan sistem informasi perusahaan.”

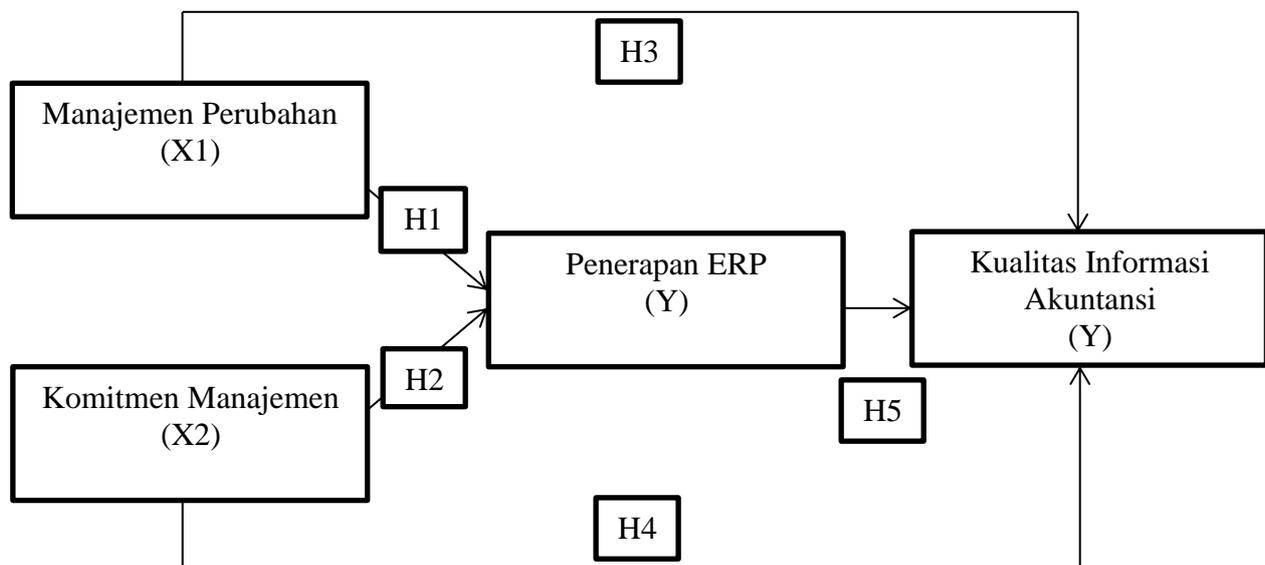
Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa dengan penerapan *Enterprise Resource Planning* (ERP) sebagai solusi bisnis yang mengintegrasikan seluruh fungsi yang ada di perusahaan sesuai terapan terbaik akan menunjang sistem informasi akuntansi yang akan mempengaruhi kualitas informasi akuntansi yang dihasilkan. Hal ini diperkuat oleh Santo F Wijaya (2003:23) yang menjelaskan hubungan langsung antara ERP dengan kualitas informasi, sebagai berikut :

“Dampak yang terjadi dengan adanya cara kerja integrasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) adalah

- a. Perubahan yang dilakukan satu modul aplikasi program maka secara otomatis akan mengupdate modul aplikasi program lain yang terkait.
- b. Terjadinya integrasi
- c. Transparansi data
- d. Informasi yang dapat dipercaya.”

Berdasarkan uraian-uraian diatas yang telah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya, terlihat bahwa Penerapan *Enterprise Resource Planning* (ERP) berpengaruh dalam menghasilkan informasi akuntansi yang ada di dalam perusahaan. *Enterprise Resource Planning* (ERP) merupakan sistem yang mempunyai kaitan erat dengan sistem informasi akuntansi, karena *Enterprise Resource Planning* (ERP) merupakan suatu sistem yang mengintegrasikan seluruh aspek aktivitas perusahaan ke dalam suatu sistem informasi akuntansi. Dengan mengimplementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) diharapkan dapat menghasilkan informasi akuntansi yang berkualitas dan mengandung arti dan berguna untuk memenuhi kebutuhan perusahaan.

Bertitik tolak dari kerangka pemikiran yang telah penulis uraikan diatas maka penulis menetapkan kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.3

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini secara keseluruhan menggambarkan pengaruh variabel manajemen perubahan (X1) dan komitmen manajemen (X2) terhadap kualitas informasi akuntansi (Z) serta pengaruh antara manajemen perubahan (X1) dan komitmen manajemen (X2) serta penerapan *enterprise resource planning* (Y) terhadap kualitas informasi akuntansi (Z). Untuk mengetahui pengaruh variabel tersebut maka alat analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (path analysis).

2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2013:93) pengertian hipotesis adalah :

“Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pernyataan”

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu, maka penulis menyimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh positif Variabel X1 terhadap Variabel Y

H2: Terdapat pengaruh positif Variabel X2 terhadap Variabel Y

H3: Terdapat pengaruh positif Variabel X1 terhadap Variabel Z

H4: Terdapat pengaruh positif Variabel X2 terhadap Variabel Z

H5: Terdapat pengaruh positif Variabel Y terhadap Variabel Z.