

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Di masa sekarang ini perkembangan teknologi informasi mengalami perkembangan yang sangat pesat memberi banyak kemudahan di berbagai aspek kehidupan manusia. Sebelum perkembangan teknologi informasi yang signifikan seperti dewasa ini, proses dan kegiatan dilakukan secara manual dengan tingkat akurasi yang cukup rendah dan membutuhkan waktu yang cukup lama. Penggunaan teknologi informasi secara optimal dapat membantu proses dan kegiatan untuk bisa menghemat tenaga, waktu, dan lebih akurat. Era bisnis global menuntut perusahaan-perusahaan menggunakan teknologi informasi untuk menunjang kinerja karyawannya dalam melaksanakan proses dan kegiatan operasional.

Persaingan di dunia bisnis semakin kompleks, perusahaan-perusahaan mencoba untuk meningkatkan jumlah konsumennya dengan melakukan pelayanan yang cepat dan biaya yang murah dibandingkan dengan kompetitornya. Salah satu cara untuk mewujudkan kesuksesan tersebut dapat dilakukan dengan cara mengintegrasikan sistem informasi, peningkatan efisiensi dari sistem informasi untuk menghasilkan manajemen yang lebih efisien dalam *business processes*.

Namun pada kenyataannya sampai saat ini banyak perusahaan yang belum mengintegrasikan sistem informasi, dimana dalam prosesnya hanya didukung oleh aktivitas individual pada lokasi kerja masing-masing. Kondisi ini menyebabkan terjadinya kesalahpahaman dalam komunikasi data antara lokasi kerja satu dengan

lokasi kerja lainnya, sehingga membutuhkan waktu yang lebih banyak untuk koordinasi 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.

Enterprise Resource Planning (ERP) merupakan suatu cara untuk mengelola sumber daya perusahaan dengan menggunakan teknologi. ERP merupakan fungsi sistem aplikasi *software* yang dapat membantu organisasi dalam mengendalikan bisnis yang lebih baik karena dapat mengurangi tingkat stok dan inventori, meningkatkan perputaran stok, mengurangi *cycle time order*, meningkatkan produktivitas, komunikasi lebih baik serta berdampak pada peningkatan benefit (profit) perusahaan (Fan et, al dalam Zeplin Jiwa Husada Taringan, 2008).

Teknologi *enterprise resources planning* (ERP) dapat mengintegrasikan fungsi marketing, fungsi produksi, fungsi logistik, fungsi finance, fungsi sumber daya, fungsi produksi, dan fungsi lainnya. ERP telah berkembang sebagai alat integrasi, memiliki tujuan untuk mengintegrasikan semua aplikasi perusahaan ke pusat penyimpanan data dengan mudah diakses oleh semua bagian yang membutuhkan. Integrasi data pada teknologi ERP dilakukan dengan *single data entry* (Leon, dalam Zeplin Jiwa Husada Taringan, 2008). *Software* ERP mendukung untuk pengoperasian yang efisien dari *business processes* dengan cara mengintegrasikan aktivitas-aktivitas dari keseluruhan bisnis termasuk *sales, marketing, manufacturing, logistic, accounting, dan staffing*.

Tidak ada karakteristik khusus bagi perusahaan yang ingin mengimplementasikan ERP. Dahulu hanya perusahaan-perusahaan dengan skala besar saja yang mengimplementasikan sistem ERP mengingat harganya yang sangat mahal dan kebutuhan akan informasi yang cepat dan akurat dengan seluruh bagian dalam perusahaan. Tapi saat ini banyak perusahaan berskala menengah pun telah mulai menerapkan sistem ERP. Beberapa vendor pun telah menyesuaikan produknya untuk perusahaan dengan skala menengah dan dengan biaya yang dapat dijangkau oleh perusahaan-perusahaan menengah tersebut.

Dengan demikian berarti bahwa tiap perusahaan baik yang berskala menengah maupun besar, yang menyadari akan arti pentingnya informasi yang cepat, tepat, akurat dan terintegrasi antara seluruh fungsional perusahaan, akan mengimplementasikan sistem ERP. Keputusan untuk menerapkan ERP bukanlah keputusan yang mudah karena penerapan ERP membutuhkan biaya yang tinggi. Kebutuhan biaya bukan hanya diperlukan untuk pembelian aplikasi ERP saja, tetapi juga untuk pembelian *hardware*, *database*, jaringan komunikasi data dan juga biaya konsultan yang membantu pekerjaan penerapan sistem. Setelah sistem ERP diterapkan, manajemen perlu mengetahui apakah penerapan sistem tersebut berhasil atau tidak. Pengukuran keberhasilan penerapan sistem informasi sangat diperlukan bagi manajemen untuk mengetahui apakah investasi yang telah dikeluarkan memberikan nilai tambah bagi perusahaan (Heri Wijayanto, 2013).

Sistem ERP merupakan investasi yang besar dan mempunyai harapan untuk mempercepat proses bisnis, meningkatkan efisiensi, dan meraup pendapatan yang lebih besar, serta mampu bersaing pada pasar global, namun demikian faktor kegagalan dalam implementasi ERP relatif besar, beberapa hasil penelitian menunjukkan banyak perusahaan gagal dalam implementasi ERP. Keengganan atau penolakan user untuk mengadopsi system ERP adalah salah satu penyebab kegagalan implementasi yang harus diperhatikan. (Nah et al., dalam Heri Wijayanto, 2013)

Kesuksesan sistem ERP adalah pemanfaatan sistem untuk memperbesar tujuan-tujuan organisasional. Kesuksesan ERP merupakan bagaimana cara untuk mengadopsi sebuah sistem ERP untuk menambah keefektifan dalam organisasi yang mengadopsinya (Gable et al, dalam Wahyu Agus Winarno 2010).

Namun di Indonesia, adopsi solusi terhalang oleh ketakutan terhadap kedisiplinan. Hal tersebut diungkapkan oleh praktisi teknologi informasi Richardus Eko Indrajit. Menurut pengamatannya, software ERP sudah masuk ke Indonesia sejak tahun 90-an, namun sampai sekarang yang mengadopsinya baru di kisaran ribuan. Sementara itu dia menjelaskan, potensi pengguna ERP dari kelas usaha kecil menengah saja tercatat sekira 53 juta perusahaan. Sedangkan perusahaan besar di Indonesia sekira 4.800-an. Ini belum terhitung dari sektor pemerintah.

Banyak yang ogah-ogahan karena takut transparansi, takut disiplin tinggi. Misalnya pada kuliah, dengan ERP bisa diketahui dosen yang mengajar datang berapa kali. Sedangkan di pemerintah bisa diketahui absen berapa kali, dinas tepat

sasaran atau tidak. Eko yang juga menjabat Ketua Umum Asosiasi Perguruan Tinggi Komputer (Aptikom) ini berpendapat, penerapan software ERP, baik yang berlisensi maupun *open source* diklaim bisa meningkatkan transparansi data dalam sebuah perusahaan. ERP dinilainya meningkatkan transparansi karena bisa mencatat dan menyajikan berbagai proses, sehingga makin transparan. (www.techno.okezone.com)

Kompetisi yang semakin ketat akhirnya memaksa PT ABC President Indonesia untuk melakukan modernisasi terhadap sistem TI-nya. Hanya saja proses migrasi ini tak mudah, ada perjuangan yang mengiringinya. PT ABC President Indonesia merupakan salah satu produsen makanan dan minuman dalam kemasan terbesar di Indonesia dengan merek produk antara lain Nu Green Tea, mie instan ABC Selera Pedas, Gurimi dan Eat & Go.

Sebagai upaya peningkatan kualitas operasionalnya mereka coba mengimplementasikan sistem ERP (Enterprise Resource Planning) menggunakan SAP ECC 6.0. Untuk menghadapi kompetisi yang semakin tinggi, manajemen PT ABC memandang kemampuan pengolahan data dan otomatisasi proses bisnis sebagai faktor yang sangat penting. Oleh karena itu SAP sebagai salah satu software ERP terkemuka di dunia yang sudah banyak digunakan oleh berbagai perusahaan besar yang termasuk dalam Fortune 1000, dipilih untuk menggantikan aplikasi *in-house* yang sudah lama digunakan.

Melalui penggunaan SAP, kemampuan pengambilan keputusan secara cepat dan tepat, serta efisiensi kerja di semua bagian organisasi perusahaan diharapkan akan lebih meningkat. Selain itu, dengan sistem SAP, PT ABC diklaim akan

memiliki informasi yang terpusat dan *real time*, proses bisnis yang lebih terintegrasi dan otomatis, dan kemampuan analisa kinerja yang lebih akurat. Proses implementasi harus diakui tidaklah mudah, karena harus diimbangi dengan *change management* (manajemen perubahan) termasuk di area organisasi, sistem, dan proses.

Hal ini jelas membutuhkan waktu, biaya dan tenaga yang tidak kecil. Tantangan lain yang ada adalah proses peralihan sistem pada saat *Go Live*, yang mana sistem baru harus dapat menghasilkan laporan keuangan yang setara dengan *system legacy*, yaitu paling lambat tanggal 5 setiap bulan. Proses implementasi PT ABC menggunakan software ERP SAP sendiri dibantu oleh PT Equine Global. Hendra kusumawidjaja selaku Direktur PT Equine Global mengatakan, pihaknya berusaha untuk berkontribusi kepada klien agar dapat meningkatkan bisnis dengan menerapkan aplikasi berbasis SAP. Hendra kusumawidjaja mengatakan bahwa pihaknya memang mendidik, membangun dan bahkan *detail people* untuk mencapai keahlian diimplementasi sebagai konsultan dan ini adalah visi ke depannya untuk semakin memperluas *market* dan tentunya didukung oleh keahlian yang semakin baik dari tim, dalam keterangan tertulis. Alhasil, implementasi sistem SAP di PT ABC President Indonesia dapat berjalan dengan baik.

Secara resmi, mulai tanggal 8 Oktober 2013, PT ABC President sudah tidak lagi menggunakan *system legacy* dan digantikan oleh SAP sebagai single system yang dijalankan untuk operasional. Ke depannya sistem SAP ini akan menjadi

landasan untuk pengembangan sistem informasi selanjutnya seperti *business intelligence* dan *performance management* . (<http://inet.detik.com>)

Berdasarkan fenomena-fenomena yang ada, dapat ditelaah bahwa dalam menerapkan dan mengsucceskan ERP diantaranya yaitu perlu adanya dukungan dari organisasi tersebut agar dapat mengoptimalkan kinerja perusahaan karena apabila organisasi tersebut masih belum bisa menerima perubahan sistem yang baru maka sistem tersebut tidak akan optimal dan sia-sia saja. Dan dukungan dari manajemen puncak sangat penting untuk keberhasilan ERP tersebut, sebab manajemen puncak memiliki peranan penting dalam mengsucceskan ERP tersebut dengan rencana-rencana yang sudah di persiapkan untuk kedepannya dengan menggunakan sistem tersebut.

Faktor keberhasilan ERP sangat penting untuk diperhatikan dalam penerapan sistem baru, karena apabila perusahaan akan menerapkan ERP namun belum mengerti sepenuhnya mengenai faktor yang mempengaruhi kesuksesan ERP maka akan timbul berbagai masalah dan sulit bagi perusahaan untuk mengembangkan dan mengoptimalkan kinerja sistem tersebut. Menurut Zeplin Jiwa Husada Tarigan (2008) pencapaian kesuksesan implementasi ERP dipengaruhi oleh banyak faktor yaitu dukungan manajemen puncak, penggunaan biaya dan waktu, perbedaan budaya, faktor teknik, tenaga ahli, memahami tujuan dari strategi organisasi.

Selain itu menurut F.X. Kurniawan Tjakrawala dan Andreas Lukita (2012) pencapaian keberhasilan implementasi sistem ERP dipengaruhi oleh banyak

faktor, penelitian yang dilakukan oleh Zhang, *et al.* Dalam F.X. Kurniawan Tjakrawala dan Andreas Lukita (2012) menemukan dukungan manajemen puncak, manajemen proyek yang efektif, kesesuaian *software* dan *hardware*, keikutsertaan pengguna, akurasi data, pendidikan dan pelatihan, dan dukungan pemasok sebagai faktor yang berpengaruh sedangkan *business process reengineering* dan budaya organisasi di Cina sebagai faktor yang tidak terpengaruh. Sedangkan menurut Wahyu Agus Winarno (2010) banyak faktor kontingensi yang secara positif mempengaruhi kesuksesan ERP seperti ukuran organisasi, budaya organisasi, dukungan teknologi informasi (TI) internal, dukungan manajemen puncak, dan keahlian eksternal (seperti kualitas *vendor* dan konsultan). Namun dalam penelitian ini penulis hanya melakukan penelitian mengenai budaya organisasi dan dukungan manajemen puncak terhadap keberhasilan *enterprise resources planning* (ERP).

Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk mempertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut (Edgar Schein dalam Wibowo,2010:15).

Sedangkan pengertian Budaya organisasi adalah sebuah sistem keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi, dan bagaimana mereka bertindak dalam sistem keyakinan tersebut untuk memberikan nilai tambah produk dan jasa di pasar (pelanggan) sebagai imbalan atas penghargaan finansial. Budaya

organisasi diungkapkan melalui sikap, sistem keyakinan, impian, perilaku, nilai-nilai, tata cara dari perusahaan, dan terutama melalui tindakan serta kinerja pekerjaan manajemen. (Wibowo, 2010:18)

Budaya organisasi membentuk respon seseorang dengan cara yang kuat, tetapi cerdas. Budaya organisasi dapat membentuk mereka menjadi pekerja yang mampu bekerja dengan cepat atau lambat, menjadi manajer keras atau bersahabat, menjadi pemain tim atau individual. Setelah bekerja selama bertahun-tahun, mereka mungkin terpengaruh oleh budaya organisasi dengan baik sehingga mereka bahkan tidak mengenal atau merasakannya. Namun apabila mereka berganti pekerjaan atau cara bekerja dengan sesuatu yang baru, mungkin akan terkejut, karena akan menghadapi keadaan yang dirasakan berbeda.

Dukungan manajemen puncak adalah kegiatan yang berdampak, mengarahkan dan menjaga perilaku manusia yang ditunjukkan oleh direktur, presiden, kepada divisi dan sebagainya dalam organisasi. Ada banyak karyawan yang enggan berubah, namun ketika tahu bahwa pimpinan puncak perusahaan mengharuskan dan mengontrolnya, dengan sendirinya mereka ikut berubah. Ada banyak proses bisnis yang harus diputuskan desainnya dan seringkali menyangkut sisi finansial seperti masalah *aging A/R*, memerlukan keputusan pimpinan puncak yang segera. Tanpa keputusan yang segera, proyek *ERP* menjadi terkatung-katung. Tanpa kualitas keputusan yang baik, proyek *ERP* hanya akan kembali menyimpan sampah-sampah transaksi yang seharusnya tidak lagi di-input ke dalam *ERP* (Muhammad Fitrah, 2010).

Di sisi lain, peranan *CEO* sangat penting dalam proses awal pemilihan perangkat lunak *ERP* dan penyedia jasa implementasinya. Diperlukan wawasan yang memadai untuk dapat mencerna topik *ERP* dan memetakannya ke dalam strategi perusahaan. Ada banyak perangkat lunak *ERP* di pasar yang semuanya menawarkan keunggulan masing-masing. *CEO* diharapkan mampu dengan baik memahami topik *ERP*, kelas-kelas para pemainnya, ketersediaan dukungan purna jual, keamanan dalam praktik proses bisnis, sehingga dapat dengan jeli memilih perangkat lunak *ERP* yang cocok dengan perusahaannya.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Heri Wijayanto pada tahun 2013 dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kesuksesan *Implementasi Enterprise Resources Planning* dengan pendekatan Update DeLone and McLean *Information System Success Model* . dan penelitian yang dilakukan oleh Nyoman Aditya Tripalguna pada tahun 2012 dengan judul Pengaruh Peranan Manajemen Puncak Terhadap Kesuksesan Implementasi *Enterprise Resource Planning*. Hasil penelitian tersebut menerangkan bahwa budaya organisasi dan dukungan manajemen puncak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesuksesan *Enterprise Resource Planning*. Walaupun mengacu pada penelitian tersebut, tetapi terdapat perbedaan dimensi, lokasi penelitian, alat analisis, dan tahun penelitian.

Pertimbangan inilah yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi dan dukungan manajemen puncak terhadap kesuksesan *Enterprise Resource Planning*. Penelitian ini menggunakan objek

penelitian pada PT. Tigaraksa Satria, Tbk, hal ini dikarenakan PT. Tigaraksa Satria yang beroperasi di Jakarta telah menerapkan sistem ERP.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian skripsi dengan judul “**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN DUKUNGAN MANAJEMEN PUNCAK TERHADAP KEBERHASILAN *ENTERPRISE RESOURCE PLANNING* (ERP) (Studi pada PT. Tigaraksa Satria, Tbk)**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka permasalahan yang dapat diidentifikasi dan menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini agar dapat mencapai sasaran dalam penyusunannya penulis membatasi masalah-masalah yang akan dikemukakan sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya organisasi pada PT. Tigaraksa Satria, Tbk.
2. Bagaimana dukungan manajemen puncak pada PT. Tigaraksa Satria, Tbk.
3. Bagaimana keberhasilan *enterprise resource planning* pada PT. Tigaraksa Satria, Tbk.
4. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan dukungan manajemen puncak terhadap keberhasilan *enterprise resource planning* baik secara parsial maupun secara simultan pada PT. Tigaraksa Satria, Tbk.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengumpulkan data, mengelola data dan menganalisis kemudian ditarik kesimpulan, hal tersebut bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh budaya organisasi dan dukungan manajemen puncak terhadap keberhasilan *enterprise resource planning*.

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah ditentukan, adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi pada PT. Tigaraksa Satria, Tbk.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dukungan manajemen puncak pada PT. Tigaraksa Satria, Tbk.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *enterprise resource planning* pada PT. Tigaraksa Satria, Tbk.
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan dukungan manajemen puncak terhadap keberhasilan *enterprise resource planning* baik secara parsial maupun secara simultan pada PT. Tigaraksa Satria, Tbk.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang nyata mengenai keadaan sesungguhnya berkaitan dengan judul yang penulis ambil. Adapun kegunaan yang diharapkan dalam penelitian ini dibagi menjadi kegunaan teoritis dan kegunaan praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang sejauh mana pengaruh pengaruh budaya organisasi dan dukungan manajemen puncak terhadap keberhasilan *enterprise resource planning* pada PT. Tigaraksa Satria, Tbk.
2. Dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi ilmu pengetahuan terutama yang berubungan dengan disiplin ilmu ekonomi, khususnya ilmu akuntansi serta studi aplikasi dengan teori-teori serta literature-literatur lainnya dengan keadaan sesungguhnya yang ada di perusahaan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis

Penelitian ini merupakan pengalaman berharga yang dapat menambah wawasan pengetahuan serta memberikan gambaran tentang aplikasi ilmu teori yang penulis peroleh dibangku kuliah dengan penerapan yang sebenarnya tentang seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan dukungan manajemen puncak terhadap keberhasilan *enterprise resource planning*.

2. Bagi Perusahaan

Dapat menjadi salah satu pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan terutama pada aktivitas yang berkaitan dengan penggunaan sistem informasi akuntansi khususnya sistem *enterprise resource planning* (ERP).

3. Bagi Pihak Lain

Memperoleh masukan yang diharapkan dapat memperkaya ilmu pengetahuan dan dalam rangka pengembangan disiplin ilmu akuntansi, serta dapat menjadi bahan masukan dan referensi bagi penelitian sejenis.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan Swasta yaitu PT. Tigaraksa Satria, Tbk yang beralamat di Gedung Graha Sucofindo Lt. 13, Jl. Raya Pasar Minggu Kav. 34, Pancoran, Jakarta 12780 dan untuk memperoleh data yang diperlukan sesuai dengan objek yang akan diteliti maka penulis melaksanakan penelitian pada waktu yang telah ditentukan.