

BAB II
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN,
DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Budaya Organisasi

2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Orang pada tahapan karier, perlu memahami budaya organisasi dan bagaimana bekerjanya karena akan mempunyai pengaruh kuat pada kehidupan kerjanya. Budaya organisasi membentuk responnya dengan cara yang kuat, tetapi cerdas. Budaya organisasi dapat membentuk mereka menjadi pekerja yang mampu bekerja dengan cepat atau lambat, menjadi manajer yang keras atau bersahabat, menjadi pemain tim atau individual.

Budaya organisasi dapat juga dikatakan sebagai kebiasaan yang terus berulang ulang dan menjadi nilai (*value*) dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh individu berikutnya. Dapat pula dikatakan bahwa budaya organisasi adalah norma-norma yang telah disepakati untuk menuntun perilaku individu dalam organisasi. Oleh sebab itu budaya organisasi merupakan dasar bagi pimpinan dan staff/anggota organisasi dalam membuat perencanaan atau strategi dan taktik dalam menyusun visi-misi untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Thompson dan Stickland dalam Syamsir Torang (2014:106) budaya organisasi menunjukkan nilai, *beliefs*, prinsip, tradisi, dan cara sekelompok orang beraktivitas dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan hasil atau output organisasi.

Menurut Jerome Want dalam Wibowo (2010:18)) mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut :

“Budaya organisasi adalah sebuah sistem keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi tentang kemampuan mereka bersaing di pasar, 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 dalam manajemen.”

Menurut Gibson, Ivanicec dan donelly dalam Syamsir Torang (2014:106-107) mengartikan budaya organisasi sebagai berikut :

“Asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, dan persepsi yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap, perilaku, serta petunjuk dalam memecahkan masalah.”

Menurut Robert Kreitner dan Angelo yang diterjemahkan oleh Erly Suandy (2005:79) mengartikan budaya organisasi sebagai berikut :

“Satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam”

Menurut Phithi Sithi Amnuai dalam Moh. Pabundu Tika (2012:4) mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut :

“Seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal”

Mengacu pada beberapa pendapat tentang budaya organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang terdiri dari dimensi sistem (*system*), keyakinan (*belief*), norma (*norm*), dan nilai (*value*) yang dipandang sebagai karakteristik inti dan menjadi dasar individu atau kelompok untuk beraktivitas dalam organisasi.

2.1.1.2 Bentuk dan Jenis Budaya Organisasi

Jeff Cartwright dalam Syamsir Torang (2014:107) membagi empat bentuk budaya yang dipandang sebagai siklus budaya, yaitu sebagai berikut :

1. *“Monoculture*
2. *Superordinate culture*
3. *Divisive Culture*
4. *Disjunctive Culture”*

Dari bentuk-bentuk budaya tersebut dapat diartikan sebagai berikut :

1. *Monoculture*

Individu atau kelompok berpikir sama sesuai dengan norma budaya yang sama, dicirikan ekstren (fanatik dan fundamentalis)

2. *Superordinate culture*

Subkultur terkoordinasi (setiap individu bergerak dengan keyakinan dan nilai-nilai, gagasan dan sudut pandang sendiri, namun bekerja dalam satu organisasi dan semua termotivasi).

Superordinate culture merupakan bentuk ideal budaya organisasi.

Perbedaan budaya menjadi akibat pemisahan dan konflik atau sumber vitalitas, kreativitas dan energi.

3. *Divisive Culture*

Bentuk ini memecahbelah karena setiap individu memiliki agenda dan tujuan sendiri. Dalam model ini, organisasi ditarik ke arah berbeda. Gejala budaya ini adalah Vandalisme, kejahatan, inefisiensi dan kekacauan.

4. *Disjunctive Culture*

Diindikasikan dengan pemecahan organisasi secara eksplosif atau menjadi unit budaya individual.

Jenis-jenis budaya organisasi dapat ditentukan berdasarkan proses informasi, menurut Robert E. Quinn dan Michael dalam Moh. Pabundu Tika (2012:7) membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi sebagai berikut :

1. “Budaya Rasional
2. Budaya Ideologis
3. Budaya Konsensus
4. Budaya Hierarkis”

Dari jenis-jenis budaya diatas dapat diartikan sebagai berikut :

1. Budaya Rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang diajukan (efisiensi, produktifitas, dan keuntungan atau dampak).

2. Budaya Ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).

3. Budaya Konsensus

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerja sama kelompok).

4. Budaya Hierarkis

Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol dan koordinasi).

2.1.1.3 Karakteristik budaya organisasi

Subtansi atau akar budaya organisasi adalah karakteristik inti yang mengidentifikasi ciri-ciri, sifat-sifat, unsur-unsur, atau elemen-elemen yang melekat pada budaya organisasi. Tiap organisasi disamping mempunyai elemen yang umum juga mempunyai karakteristik yang umum.

Diantara karakteristik tersebut menurut Arni Muhammad (2011:29) adalah

1. “Dinamis
2. Memerlukan informasi
3. Mempunyai tujuan
4. Struktur”

Dari karakteristik diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Dinamis

Orgaisasi sebagai suatu sistem terbuka terus menerus mengalami perubahan, karena selalu menghadapi tantangan baru dari lingkungannya dan perlu menyesuaikan didri dengan keadaan lingkungan yang selalu berubah tersebut. Salah satu faktor yang membuat sifat dinamis ini ialah perubahan teknologi. Perubahan teknologi yang terjadi dalam masyarakat akan memberikan dampak pada organisasi.

2. Memerlukan informasi

Semua organisasi memerlukan informasi untuk hidup. Tanpa informasi organisasi tidak dapat jalan. Dengan adanya infromasi bahan mentah dapat diolah menjadi hasil produksi yang dimanfaatkan oleh manusia.

3. Mempunyai tujuan

Organisasi merupakan kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, setiap organisasi harus mempunyai tujuannya sendiri-sendiri. Tentu saja tujuan organisasi dengan organisasi lainnya sangat bervariasi.

4. Struktur

Organisasi dalam usaha mencapai tujuannya biasanya membuat aturan-aturan, undang-undang dan hierarki hubungan dalam organisasi, hal ini dinamakan struktur organisasi.

Karakteristik budaya organisasi menurut Jerald Greenberg dan Robert A.

Baron dalam Wibowo (2010:36) :

1. *“Innovation* (inovasi)
2. *Stability* (stabilitas)
3. *Orientation toward people* (orientasi pada orang)
4. *Result-orientation* (orientasi pada hasil)
5. *Attention to detail* (perhatian pada hal-hal detail)
6. *Collaborative orientation* (orientasi pada kolaborasi)”

Dari karakteristik-karakteristik tersebut dapat di jelaskan sebagai berikut :

1. *Innovation* (inovasi), suatu tingkatan dimanana orang diharapkan kreatif dan membangkit gagasan baru.
2. *Stability* (stabilitas), bersifat menghargai lingkungan kerja yang stabil, dapat diperkirakan, dan berorientasi pada aturan.
3. *Orientation toward people* (orientasi pada orang), merupakan orientasi untuk menjadi jujur, mendukung, dan menunjukkan penghargaan pada hak individual.
4. *Result-orientation* (orientasi pada hasil), meletakkan kekuatan pada kepeduliannya untuk mencapai hasil yang diharapkan.
5. *Attention to detail* (perhatian pada hal-hal detail), dimaksudkan dengan berkepentingan untuk menjadi analitis dan seksama.
6. *Collaborative orientation* (orientasi pada kolaborasi), merupakan orientasi yang menekankan pada bekerja tim sebagai lawan dari bekerja individual.

Victor tan dalam Syamsir Torang (2014:110) juga mengidentifikasi beberapa karakteristik budaya organisasi, yaitu :

- a) *“Individual initiative* (tanggung jawab, kebebasan dan ketidak tergantungan yang dimiliki individu)
- b) *Risk tolerance* (pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif)
- c) *Direction* (kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan target kinerja)
- d) *Integration* (setiap unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi)
- e) *Management support* (tersedia bantuan, dan dukungan untuk bawahannya)
- f) *Control* (jumlah aturan, ketentuan, dan pengawasan langsung terhadap perilaku karyawan)
- g) *Identity* (identitas)
- h) *Reward system* (didasarkan pada relatif kinerja)
- i) *Conflict tolerance* (konflik dan kritikan secara terbuka)
- j) *Communication pattern* (pola komunikasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal)”

2.1.1.4 Masalah Adaptasi Eksternal dan Internal Budaya Organisasi

Salah satu unsur dalam budaya organisasi adalah memahami masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Dalam budaya organisasi perlu ditekankan bagaimana cara untuk memahami dan merasakan masalah-masalah yang dihadapi. Masalah yang dihadapi dapat berupa eksternal dan internal. Uraian lebih lanjut sebagai berikut (Moh. Pabundu Tika, 2012:46) :

A. Masalah adaptasi eksternal budaya organisasi

Masalah adaptasi eksternal dikhususkan untuk mengatasi siklus berbagai sistem yang terkait dengan perubahan lingkungan. Schein dalam Moh. Pabundu Tika (2012:46) membagi masalah adaptasi eksternal ke dalam lima unsur sebagai berikut :

- 1) “Misi dan Strategi
- 2) Tujuan
- 3) Cara atau Alat
- 4) Pengukuran
- 5) Koreksi “

Adapun penjelasan dari kelima unsur tersebut adalah :

1) Misi dan Strategi

Merupakan suatu pemahaman bersama tentang misi utama, tugas pokok organisasi atau fungsi organisasi lainnya yang tersirat maupun tersurat. Misi mencakup arti yang lebih dalam bagaimana menghidupkan lingkungan tertentu, hal tersebut mencakup perhitungan terhadap kesempatan dan hambatan lingkungan. Strategi adalah rencana atau cara kerja dengan menggunakan sumber daya perusahaan yang terbatas untuk lambat laun mencapai sasaran yang ditetapkan.

2) Tujuan

Tujuan merupakan penjabaran lebih lanjut dari misi utama organisasi. Tujuan utama tidak secara otomatis bahwa anggota-anggota kelompok akan mempunyai tujuan yang sama.

3) Cara atau Alat

Merupakan suatu konsensus tentang sarana untuk mencapai tujuan organisasi seperti sistem informasi, sistem pengendalian struktur organisasi, divisi tenaga kerja, gaya organisasi. Kecakapan, teknologi dan pengetahuan yang diperoleh kelompok juga menjadi bagian dari budaya jika ada konsensus penggunaannya.

4) Pengukuran

Merupakan pengembangan konsensus menyangkut kriteria yang digunakan untuk mengukur kinerja kelompok dalam mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan seperti sistem informasi dan sistem pengendalian.

5) Koreksi

Merupakan pengembangan konsensus terhadap strategi-strategi perbaikan atau yang perlu diperbarui jika kelompok tidak mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

B. Masalah integrasi internal budaya organisasi

Masalah integrasi internal dipengaruhi oleh sistem adaptasi eksternal. Masalah ini harus dihadapi oleh berbagai kelompok jika berfungsi sebagai sistem sosial. Selanjutnya Schein dalam Moh. Pabundu Tika (2012:48) membagi masalah integrasi internal menjadi enam unsur yaitu :

- 1) “Bahasa yang sama dan kategori konseptual
- 2) Batasan-batasan kelompok dan kriteria inklusif dan eksklusif
- 3) Kekuatan dan status
- 4) Hubungan keintiman, kekeluargaan dan cinta
- 5) Imbalan dan hukuman
- 6) Agama dan ideologi”

Dari keenam unsur tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Bahasa yang sama dan kategori konseptual

Merupakan kategori-kategori konseptual dan bahasa yang dipakai bersama untuk berkomunikasi antar individu, jika anggota-anggota yang membentuk sebuah kelompok.

- 2) Batasan-batasan kelompok dan kriteria inklusif dan eksklusif
Konsensus ini menyangkut batasan-batasan kelompok dan kriteria organisasi dalam menentukan sesuatu yang termasuk didalam dan diluar organisasi.
- 3) Kekuatan dan status
Merupakan konsensus tentang kriteria dan peraturan bagaimana seseorang memperoleh, membina dan kehilangan suatu kekuatan. Konsensus ini menyangkut kriteria pengalokasian kekuasaan status.
- 4) Hubungan keintiman, kekeluargaan dan cinta
Setiap kelompok harus memutuskan bagaimana mengatasi masalah-masalah otoritas dan bagaimana membangun hubungan kerja. Masalah otoritas merupakan penjabaran dari perasaan agresi hubungan keintiman, dan masalah-masalah keintiman menyangkut perasaan sepenenderitaan dan cinta
- 5) Imbalan dan hukuman
Setiap kelompok harus mengembangkan sistem menyangkut aturan-aturan yang harus dipenuhi. Kelompok harus tahu perbuatan apa saja yang bisa mendapatkan imbalan, status dan kekuatan, dan perbuatan apa saja yang bisa membuat hukuman dan tidak terjalinnya komunikasi.

6) Agama dan ideologi

Agama dapat menjelaskan hal-hal yang tidak dapat dijelaskan dan dapat memberi petunjuk bagaimana mengatasi ambisius, ketidaktentuan, nasib, dan situasi menakutkan. Ideologi dapat dipandang sebagai seperangkat nilai utama yang dapat dianggap sebagai sesep gerakan yang saling berhadapan dengan kelompok lain dan lingkungan yang lebih luas.

2.1.1.5 Perubahan budaya organisasi

Pada awalnya orang berpendapat bahwa budaya organisasi yang sudah ditanamkan oleh pendiri dan sekaligus pemimpin tidak dapat atau sulit untuk berubah. Namun, perkembangan menunjukkan bahwa perubahan budaya bukanlah suatu hal yang tidak mungkin. Bahkan apabila terjadi perubahan lingkungan, melakukan perubahan adalah suatu keharusan apabila tidak ingin tertinggal dalam perkembangan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kinerja organisasi akan meningkat karena adanya perubahan budaya organisasi.

Perubahan budaya organisasi di suatu sisi dapat meningkatkan kinerja, namun di sisi lain dapat pula mengalami kegagalan apabila tidak dipersiapkan dan dikelola dengan benar. Namun, apabila tidak dilakukan perubahan budaya organisasi, sedangkan lingkungan berubah, dapat dipastikan mengalami kegagalan. Paling tidak perubahan harus dilakukan untuk dapat mempertahankan diri dari tekanan persaingan.

Adapun Terrence E. Deal dan Allan A. Kennedy dalam Wibowo (2010:229) mengemukakan adanya situasi di mana manajemen puncak harus mempertimbangkan perlunya membentuk kembali budayanya, yaitu :

1. “Ketika lingkungan sedang mengalami perubahan fundamental dan perusahaan sangat didorong oleh nilai-nilai. Nilai-nilai tradisional akan dibawa pada penurunan serius.
2. Ketika industri sangat kompetitif dan lingkungan berubah cepat. Perusahaan harus membangun budaya yang memberikan perhatian besar pada perubahan.
3. Ketika perusahaan sedang-sedang saja atau menjadi lebih buruk. Perusahaan harus membangun kembali komitmen bersama pada kesejahteraan perusahaan, dikaitkan dengan keberatan orientasi terhadap pelayanan pelanggan.
4. Ketika perusahaan benar-benar diambang menjadi perusahaan besar. Budaya dan nilai-nilai asli yang menyokongnya secara serius perlu dilengkapi apabila mereka mempertahankan transisi pada lingkungan perusahaan besar.”

Apabila perusahaan ingin berhasil menjalankan perubahan budaya korporasi, maka diperlukan langkah bertahap sebagai berikut (Jerome Want dalam Wibowo, 2010:235-239) :

1. *“Develop a Systematic Change Plan* (mengembangkan Rencana Perubahan Sistematis)
2. *Identifying Change Leader* (mengidentifikasi pemimpin perubahan)
3. *Openness to New Ideas* (keterbukaan pada gagasan baru)
4. *Building a Board Concensus for Change* (membangun konsensus luas untuk perubahan)
5. *Eliminate Bias From The Change Process* (menghilangkan bias dari proses perubahan)
6. *Individualize Change Strategies* (strategi perubahan sendiri)
7. *Commit Your Best People* (komitmen dengan orang terbaik anda)
8. *A Never-Ending Process* (suatu proses tidak pernah berakhir)”

Dari langkah-langkah diatas dapat dijelaskan lebih jauh sebagai berikut :

1. *Develop a Systematic Change Plan* (mengembangkan Rencana Perubahan Sistematis)

Ketika sebuah perusahaan melakukan perubahan budayanya, mereka sering kali gagal menggelar rencana yang sistematis dan dapat diperhitungkan. Sering kali mereka sekedar melompat pada kelompok fokus tertutup atau survei dengan samar-samar tentang apa yang telah dilakukan atau bagaimana mereka akan melakukannya.

Rencana perubahan harus menggambarkan sasaran, jangka waktu, orang yang perlu disertakan dalam proses, taktik untuk mengatasi hambatan, sumberdaya yang diperlukan, persyaratan kepemimpinan yang diperlukan, dan ukuran yang dipergunakan untuk menandai kemajuan.

2. *Identifying Change Leader* (mengidentifikasi pemimpin perubahan)

Pemimpin perubahan mungkin saja orang bijak, pekerja lama yang mempunyai persaan tentang sejarah perusahaan maupun pengakuan bahwa perusahaan perlu mengubah budayanya. Pemimpin perubahan ini bisa datang dari seluruh organisasi dan mempunyai kepedulian tinggi terhadap implikasi proses perubahan bagi organisasi. Perusahaan harus membangun komitmen dengan orang terbaiknya untuk memimpin perubahan.

3. *Openess to New Ideas* (keterbukaan pada gagasan baru)

Tim perubahan maupun organisasi yang lebih besar perlu bersikap terbuka untuk mendengarkan gagasan baru, gagasan tersebut dapat berupa perubahan teknologi, sistem informasi, prosedur kerja, serta inovasi yang baru, tidak peduli berapapun besar perbedaan yang terjadi. Karakteristik umum budaya yang menuju pada kegagalan adalah mereka tidak terbuka pada gagasan baru, organisasi yang menolak gagasan baru adalah merupakan pertanda sebagai organisasi yang bersikap resisten terhadap perubahan.

4. *Building a Board Concensus for Change* (membangun konsensus luas untuk perubahan)

Membangun konsensus bukan hanya sekedar kompromi untuk mendapatkan orang melalui rapat dan yang sudah pasti bukan kelompok fokus. Membangun konsensus memberi kesempatan orang berbagi pandangan berbeda dan sesudah itu membawa pandangan tersebut bersama menempa keyakinan konsensus kuat sekitar isu budaya utama.

5. *Eliminate Bias From The Change Process* (menghilangkan bias dari proses perubahan)

Bias adalah hambatan utama kinerja bisnis tetapi hanya sedikit yang mengenal adanya perangkat dari bias. Adalah wajar bagi orang untuk melewatkan biasnya sendiri dan menganggapnya sah. Akibatnya, bisnis sering membuat keputusan kritis dengan

konsekuensi jangka panjang berdasar informasi dan sistem keyakinan yang bias.

6. *Individualize Change Strategies* (strategi perubahan sendiri)

Perusahaan sering meniru perusahaan lain walaupun apa yang mereka tiru tidak berjalan. Ini adalah *addictive behavior* (perilaku kecanduan) dunia bisnis. Perilaku ini menjadi atribut kurangnya kreativitas, takut mengambil resiko, atau kepemimpinan yang kurang suka kebebasan.

Apa yang diperlukan adalah strategi yang bersifat individual. Prosesnya memperhitungkan di mana perusahaan berdiri dalam siklus perubahan bisnis, kondisi kompetitif eksternal, umur dan sejarah perusahaan, kepemimpinan dan gaya manajemen, tujuan masa depan, masalah dan tantangan yang dihadapi dan terutama budaya sekarang.

7. *Commit Your Best People* (komitmen dengan orang terbaik anda)

Hasil terbaik hanya dapat diperoleh apabila perusahaan mendapatkan komitmen dari orang terbaiknya terhadap proses. Kredibilitas proses terletak terbesar pada reputasi dan kompetensi orang yang memimpin proses pembangunan budaya.

8. *A Never-Ending Process* (suatu proses tidak pernah berakhir)

Pembangunan budaya bukan program sekali jadi, dengan titik akhir definitif. Merupakan proses yang sedang berjalan dan harus dijaga tetap bergerak dengan perubahan eksternal di pasar. Terlalu banyak

perusahaan takut melakukan proses perubahan budaya karena tidak memahami tentang arti pentingnya, di samping usaha yang tidak pernah berakhir di banyak bidang di mana perusahaan berfungsi.

2.1.1.6 Elemen Organisasi

Organisasi sangat bervariasi ada yang sangat sederhana dan ada pula yang sanagat kompleks, untuk memahami organisasi tersebut terdapat beberapa elemen dasar organisasi menurut Arni Muhammad (2011:25) yaitu :

1. “Teknologi
2. Tujuan
3. Struktur sosial
4. Partisipan
5. Lingkungan”

Dari kelima elemen dasar organisasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Teknologi

Teknologi adalah penggunaan mesin-mesin atau perlengkapan mesin dan juga pengetahuan teknik dan keterampilan partisipasan. Tiap-tiap organisasi mempunyai teknologi dalam melakukan pekerjaannya. Beberapa organisasi memproses materi input atau masukan dan membangun perlengkapan perangkat keras, organisasi lainnya memproses orang, hasil produksinya berisikan individu-individu yang berpengetahuan, yang terampil atau individu yang lebih sehat.

2. Tujuan

Konsep tujuan organisasi adalah yang paling penting dan sangat kontroversial dalam mempelajari organisasi. Ahli analisis mengatakan bahwa tujuan sangat diperlukan dalam memahami organisasi, yang lainnya mempertanyakan apakah tujuan membentuk suatu fungsi lain daripada membenarkan tindakan yang lalu.

3. Struktur sosial

Struktur sosial adalah pola atau aspek aturan hubungan yang ada antara partisipan di dalam suatu organisasi.

4. Partisipan

Partisipan organisasi adalah individu-individu yang memberikan kontribusi kepada organisasi, semua individu berpartisipasi lebih daripada suatu organisasi dan keterlibatannya pada masing-masing organisasi tersebut bervariasi.

5. Lingkungan

Setiap organisasi berada pada keadaan fisik tertentu, teknologi, kebudayaan dan lingkungan sosial, terhadap mana organisasi tersebut harus menyesuaikan diri. Tidak ada organisasi yang sanggup mencukupi kepentingannya sendiri. Semua tergantung pada lingkungan sistem yang lebih besar untuk dapat terus hidup.

2.1.1.7 Sistem Informasi dan Organisasi

Sistem informasi merupakan salah satu komponen dalam suatu organisasi. Didalam suatu organisasi sistem informasi merupakan suatu alat yang dapat memberikan informasi yang diperlakukan kepada semua pihak yang berkepentingan. Karena sistem informasi merupakan komponen dari organisasi maka komponen-komponen sistem informasi juga pada dasarnya merupakan komponen dari organisasi. Karena itu pembahasan mengenai komponen-komponen diperluas kedalam suatu organisasi . menurut sudut pandang organisasi komponen penting dalam suatu organisasi dapat berupa (Azhar Susanto, 2013:58) :

1. “Tempat kerja (*work place*)
2. Budaya (*culture*)
3. Kekayaan (*asset*)
4. Pengaruh disuatu organisasi.”

Dari komponen-komponen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Tempat kerja (*work place*)

Upaya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut dilakukan di tempat kerja dengan menyusun struktur organisasi, baik berbentuk lini, staff atau gabungan keduanya, dan membagi sumber daya manusia

(SDM) yang ada berdasarkan keahlian dan pekerjaan yang harus dilakukan.

2. Budaya (*culture*)

Budaya dalam kitannya dengan organisasi didefinisikan sebagai cara-cara yang dilakukan oleh SDM didalam organisasi tersebut. Budaya merupakan unsur lain yang menjadi perekat hubungan sosial yang memadukan suatu organisasi sehingga menjadi bersatu. Beberapa budaya menerima perubahan dan mendorong inovasi serta berani mengambil resiko, budaya yang lain menolak perubahan dan ketidakpastian.

Banyak budaya perusahaan memiliki masalah mental yang kurang baik. Pada masa lalu banyak orang yang merasa kecewa karena melakukan hal yang positif. Beberapa perubahan dalam budaya muncul karena komputer, teknologi informasi. Perancang sistem informasi saat merancang sistem informasi bagi suatu organisasi perusahaan tidak bisa mengubah norma-norma yang telah menjadi budaya dalam suatu organisasi perusahaan tersebut begitu saja. Mereka harus dapat melakukan sesuatu yang akan membuat sistem informasi lebih dapat diterima sehingga pada saatnya nanti budaya akan menjadi salah satu bagian dari sistem informasi manajemen tersebut.

3. Kekayaan (*asset*)

Kekayaan perusahaan dapat didefinisikan dengan cara yang berbeda. Ada yang menyatakan bahwa kekayaan perusahaan itu meliputi : uang, mesin, peralatan, informasi, metode.

4. Pengaruh disuatu organisasi.

Adanya interaksi yang terjadi secara terus menerus antara lingkungan dengan organisasi, menyebabkan banyaknya informasi yang mengalir dari lingkungan ke dalam organisasi dan sebaliknya dari organisasi ke lingkungan dimana hal ini akan memberikan pangeruh timbal balik bagi kedua belah pihak.

Sistem informasi bisnis (SIB) atau dikenal sebagai sistem teknologi informasi bisnis (STIB) merupakan penerapan sistem teknologi informasi (STI) pada organisasi bisnis. Beberapa sistem teknologi informasi dibangun dan diterapkan pada organisasi bisnis. Sistem teknologi informasi dapat diterapkan secara internal dan eksternal organisasi. Apabila ditinjau dari eksternal, sistem teknologi informasi yang ada ditarik keluar menjangkau kedalam pemasok dan pelanggan. Akan tetapi secara internal , menurut Jogiyanto Hartono (2013:2) dapat diterapkan kedalam :

1. “Sistem teknologi informasi pada fungsi-fungsi organisasi
2. Sistem teknologi informasi pada tingkatan manajemen”

Sistem teknologi informasi yang diterapkan pada organisasi bisnis menjadi subsistem atau komponen dari organisasi bersama-sama dengan komponen-komponen organisasi yang lain. Sistem teknologi informasi berinteraksi dengan komponen-komponen organisasi yang lainnya seperti manusia, struktur organisasi, budaya organisasi dan tugas-tugas yang membentuk suatu sistem teknologi informasi.

1. Sistem teknologi informasi pada fungsi-fungsi organisasi

Sistem-sistem teknologi informasi dalam fungsi-fungsi organisasi bergantung pada perusahaannya, jika struktur organisasi didasarkan pada fungsi-fungsi organisasinya, unit-unit di perusahaan dikelompokkan ke dalam beberapa fungsi atau departemen seperti akuntansi, keuangan, pemasaran, produksi, SDM, dan lain sebagainya.

2. Sistem teknologi informasi pada tingkatan organisasi

Perkembangan persaingan menyebabkan para manajer fungsi merasa tidak cukup mendapatkan informasi dari sistem teknologi informasi manajemen dalam fungsinya karena STI fungsional ini hanya menyediakan informasi yang rutin. Oleh karena itu, persaingan yang lebih kompleks memaksa manajer untuk mendapatkan informasi yang lebih tepat waktu untuk mendukung perusahaan mereka. Untuk keperluan ini, manajemen membutuhkan sistem-sistem teknologi informasi tambahan yang khusus yang berbeda untuk masing-masing tingkatannya.

2.1.1.8 Pengukuran Budaya Organisasi

Budaya organisasi terdiri dari beberapa faktor, elemen, karakteristik atau dimensi. Masing-masing dimensi memerlukan pengetahuan tersendiri, agar dapat memahami budaya organisasi secara utuh. Melalui dimensi-dimensinya budaya organisasi diukur. Dimensi-dimensi yang mewakili variabel budaya organisasi

yaitu terdapat pada 10 karakteristik menurut Stephen P. Robbins dalam Moh.

Pabundu Tika (2012:10) yaitu :

1. “Inisiatif Individu
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko
3. Pengarahan
4. Integrasi
5. Dukungan manajemen
6. Kontrol
7. Identitas
8. Sistem imbalan
9. Toleransi terhadap konflik
10. Pola komunikasi”

Dari karakteristik-karakteristik tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Inisiatif individual

Tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi/perusahaan

2. Toleransi terhadap tindakan berisiko

Dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovasi dan mengambil risiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/perusahaan serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas tujuan dan harapan yang diinginkan. tujuan dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi/perusahaan.

4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

5. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap bawahan (karyawan) sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi/perusahaan.

6. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk

mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai/karyawan dalam suatu organisasi.

7. Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota/karyawan suatu organisasi/perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam memncapai tujuan dan sasaran organisasi/perusahaan.

8. Sistem imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, tunjangan dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan pada senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai dapat mendorong pegawai/karyawan suatu organisasi/perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.

9. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para pegawai/karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi/perusahaan. Namun, perbedaan pendapat atau kritik

yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi/perusahaan.

10. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh urutan tingkat atau jenjang jabatan kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri. Oleh sebab itu pola komunikasi pada organisasi/perusahaan harus terbuka dan tidak memandang hierarki atau jenjang jabatan kewenangan karena dapat membantu dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

2.1.2 Dukungan Manajemen Puncak

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Puncak

Tanggung jawab sosial harus dimulai dari atas dan dianggap sebagai suatu faktor utama dalam perencanaan strategis. Tanpa dukungan manajemen puncak, tidak akan ada program yang berhasil. Jadi manajemen puncak harus memperlihatkan dukungan yang kuat terhadap tanggungjawab sosial dan mengembangkan kebijakan yang memperlihatkan komitmen itu. Manajemen puncak bertanggung jawab atas keseluruhan kinerja dan efektivitas perusahaan. Mereka menetapkan kebijakan umum, merumuskan strategi, menyetujui seluruh keputusan penting, dan mewakili perusahaan dalam menghadapi perusahaan lain serta badan pemerintah lain.

Menurut Deni Dermawan dan Kunkun (2013:94) menjelaskan manajemen puncak sebagai berikut :

“Manajemen puncak adalah beberapa manajer eksekutif seperti direktur pelaksana (*Chief Executif Officer*), Direktur sistem informasi (*Chief Information Officer*), direktur operasi (*Chief Operation Officer*), anggota dewan direksi, presiden, wakil presiden dan lain-lain.”

Menurut Alam S. (2007:128) mendefinisikan manajemen puncak sebagai berikut :

“Manajemen puncak adalah jenjang manajemen tertinggi atau puncak biasanya terdiri dari dewan direksi dan direktur utama. Dewan direksi mempunyai tugas memutuskan hal-hal sangat penting sifatnya bagi kelangsungan hidup perusahaan. Manajemen puncak bertugas menetapkan kebijaksanaan operasional dan membimbing interaksi organisasi dengan lingkungan.”

Menurut Brian K. Williams yang diterjemahkan oleh Nur Wijayaning Rahayu (2007:442) mendefinisikan manajemen puncak sebagai berikut :

“Manajemen puncak adalah jajaran yang dikepalai oleh seorang *chief executive officer (CEO)* yang dibantu oleh beberapa wakil presiden atau manajer dengan jabatan sebagai berikut *Chief financial Officer (CFO)*, *chief operational officer (COO)* dan *chief information officer (CIO)*”

Menurut Imamul Arifin dan Giana Hadi W. (2007:66) mendefinisikan manajemen puncak sebagai berikut :

“Manajemen puncak adalah jenjang manajemen tertinggi yang biasanya terdiri atas dewan direktur dan direktur utama. Manajemen puncak bertanggung jawab pada manajemen keseluruhan dari sebuah organisasi. Mereka menetapkan kebijakan operasional dan pedoman interaksi organisasi dengan lingkungannya. Biasanya nama jabatan manajer puncak adalah *chief executive officer (CEO)*, presiden, dan wakil presiden organisasi.”

Menurut Ricky W. Griffin yang dialih bahasakan oleh Gina Gania (2003:13) mendefinisikan manajer puncak sebagai berikut :

“manajer puncak (*top manager*) merupakan kelompok kecil eksekutif yang mengelola keseluruhan organisasi. Jabatan yang berada dalam kelompok ini termasuk presiden, wakil presiden dan CEO (*chief executive officer*). Manajer puncak menciptakan tujuan organisasi, strategi keseluruhan, dan kebijakan operasional. Mereka juga secara resmi mewakili organisasi ke lingkungan luar dengan menemui pejabat pemerintah, eksekutif perusahaan lain dan pihak lainnya.”

Menurut M. Taufik Amir (2012:22) mendefinisikan manajemen puncak sebagai berikut:

“Manajemen puncak adalah orang yang berperan dominan dalam perumusan strategi perusahaan. Mereka memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan tindakan yang akan merealisasikan rencana strategis yang sudah dirumuskan.”

2.1.2.2 Pengertian Dukungan Manajemen Puncak

Menurut Deni Dermawan dan Kunkun (2013:95) menjabarkan dukungan manajemen puncak sebagai berikut :

“Manajemen puncak dalam mendukung sistem informasi bertindak sebagai pemilik sistem, mereka sering kali menentukan atau mempengaruhi arah perkembangan sistem informasi, juga bertindak sebagai pemakai sistem karena sangat memperhatikan kondisi perusahaan secara keseluruhan, manajemen puncak biasanya menginginkan ringkasan informasi untuk mendukung aktivitasnya saat melakukan perencanaan, analisis dan keputusan strategis.”

Menurut Jogiyanto (2007:429) mendefinisikan dukungan manajemen puncak sebagai berikut :

“Dukungan eksekutif (*executive support*) adalah untuk menunjukkan baik sebagai partisipasi (*participation*) maupun keterlibatan (*involvement*) eksekutif dalam mengembangkan sistem informasi.”

Menurut Titis Restu Winahyu (2005) mendefinisikan dukungan manajemen puncak sebagai berikut :

“Manajemen puncak harus mempublikasikan secara jelas identifikasi proyek sistem informasi sebagai prioritas utama. Manajemen puncak juga harus komit dengan keterlibatannya dalam implementasi dan pengalokasian sumber daya penting dalam implementasi sistem informasi. Hal ini menyangkut penyediaan sumber daya yang diperlukan untuk implementasi dan menyediakan waktu agar pekerjaan terlaksana dengan baik .”

Menurut Sang Ayu Nyoman Trisna Dewi dan Dwiranda (2013) mendefinisikan dukungan manajemen puncak sebagai berikut :

“Dukungan manajemen puncak adalah kegiatan yang berdampak, mengarahkan dan menjaga perilaku manusia yang ditunjukkan oleh direktur, presiden, kepada divisi dan sebagainya dalam organisasi”

Menurut Chen dan Paulraj dalam Zeplin Jiwa Husada Taringan (2010) mendefinisikan dukungan manajemen puncak sebagai berikut:

“Berkomitmen pada waktu, biaya, dan sumber daya untuk mendukung supplier agar terjadi kemitraan pada jangka panjang dan perusahaan juga dapat berlangsung berproses secara stabil. Salah satu hal yang penting bagi manajemen puncak dalam menjalankan bisnis adalah harus dapat selalu mengembangkan dan menciptakan satu nilai bagi perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja organisasi.”

2.1.2.3 Peranan dan Fungsi Manajemen Puncak Dalam Pengembangan Sistem Informasi

Para eksekutif atau manajemen puncak bertanggung jawab terhadap perencanaan dan pengendalian organisasi untuk jangka panjang (sering disebut sebagai strategis) di dalam sistem informasi. Pimpinan pada posisi ini bisa

dipimpin oleh seorang manajer sistem informasi atau seorang wakil presiden, tergantung kesepakatan yang dibuat oleh organisasi tersebut.

Umum bagi perusahaan-perusahaan besar yang kinerjanya sangat tergantung pada keandalan teknologi informasi memiliki seorang manajer eksekutif di bidang sistem informasi, eksekutif ini dikenal sebagai CIO (*chief Information Officer*). Apabila di dalam format PT (Perusahaan Terbatas) di Indonesia, CIO kurang lebih setara dengan direktur (dalam jajaran direksi perusahaan) yang langsung bertanggung jawab kepada presiden direktur atau CEO (Richardus Eko Indriyat, 2000:186).

Bila membahas masalah peranan ataupun fungsi suatu profesi di dalam perusahaan, semua sangat terkait dengan kontribusi dan hasil yang dapat dicapai dengan kemampuan dan kualifikasi yang dimiliki dan dibutuhkan.

2.1.2.3.1 Peranan manajemen puncak

CIO sebagai peran posisi eksekutif di perusahaan, terutama perusahaan besar dan biasanya untuk skala perusahaan dibawahnya pihak manajemen sering memberikan posisi sebagai General Manajer, Manajer TI bahkan cukup hanya supervisor TI. Berikut ini 3 peranan utama yang harus dimiliki oleh seorang CIO di dalam perusahaan, dimana fungsi dari peranan tersebut dapat diterapkan dalam level manajemen manapun. Hal ini sangat tergantung kebijakan perusahaan dalam penempatannya di dalam struktur organisasi. Berikut ini peranan manajemen puncak menurut Iwan Kurniawan Widjaya (2012:51) sebagai berikut :

1. *“Pyschologist*
2. *Politician*
3. *Bird.”*

Berikut ini uraian singkat dari ketiga peranaan tersebut :

1. *Psychologist*

CIO harus memahami aspek psikologi dan perilaku dari para pemakai sistem informasi mulai dari tingkat bawah sampai atas, dan juga melihat aspek dari latar belakang pendidikan dan pengalaman dari pemakai sistem. Mengingat kondisi setiap perusahaan tidak selalu sama dari sisi proporsi tingkat pendidikan dan pengetahuan dari para karyawannya, terutama pengetahuan akan komputer dan sistem informasi. Kemampuan ini sangat penting harus dimiliki, karena faktor kesuksesan suatu implementasi sangat dipengaruhi dari para pemakai sistem.

2. *Politician*

Aspek lain dari peranan CIO yang harus dimiliki antara lain harus mampu memainkan fungsi di dalam aspek politis dengan para manajemen puncak lainnya. Maksudnya adalah bagaimana seorang CIO harus bisa mengoptimalkan kemampuan manajemen dan seni dari negosiasi di dalam setiap masalah yang terkait dalam proses pengambilan keputusan yang penting dalam implementasi TI di perusahaan. Hal ini perlu dicermati mengingat bahwa setiap organisasi atau perusahaan mempunyai budaya organisasi tersendiri.

Budaya organisasi terkadang membuat seorang CIO sering mengalami kegagalan untuk melakukan penyesuaian maupun menyampaikan ide-ide cemerlang dari pemanfaatan teknologi informasi secara optimal maupun menyusun perencanaan sistem informasi secara maksimal, seringkali penerapan suatu modul aplikasi ataupun ERP mendapat hambatan dari manajemen puncak lainnya.

3. *Bird*

Bagaimana seorang CIO harus bisa dan mampu memainkan peranan seperti burung, seperti diketahui sifat burung bisa terbang kemana saja dan berkicau sesuai dengan respon yang diterima. Sebagai seorang CIO harus mampu melihat setiap situasi dan sebagai pengendali dengan melihat semua lini organisasi, infrastruktur yang terkait dengan implementasi dari sistem informasi. Seorang CIO tidak hanya berada di posisi puncak di dalam suatu organisasi tetapi harus mampu berkomunikasi dengan baik dengan semua lini di dalam departemennya dan dengan departemen lain yang terkait

2.1.2.3.2 Fungsi dasar manajemen puncak

Dengan perkembangan perusahaan yang semakin pesat maka banyak dibutuhkan tenaga senior TI yang dapat menjadi pendamping bagi manajemen puncak atau senior untuk mengelola aliran informasi yang dibantu oleh sistem ERP dengan suatu metode dan efektifitas yang lebih tinggi. Peranan tenaga senior

TI disebut sebagai CIO (*chief information officer*) dimana tiga fungsi dasar utama yang harus dimiliki oleh seorang CIO yang handal di dalam mengelola TI dan sistem ERP yang ada di perusahaan. Tiga fungsi dasar menurut Iwan Kurniawan Widjaya (2012:34) tersebut ialah :

1. *“executive attitude*
2. *Application portofolio*
3. *Dominant suppliers”*

Dari fungsi dasar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Executive attitude*

Merupakan fungsi dan juga kemampuan yang harus dimiliki di dalam memegang peranan CIO di dalam hal kemampuan manajemen senior di jenjang direksi. Kemampuan beradaptasi dan memahami kondisi bisnis, berkomunikasi dengan senior manajemen dibagian lain dan menjembatani harapan serta sasaran dari manajemen puncak dan pemegang saham di dalam memanfaatkan informasi dan mengelola informasi agar dapat membantu proses bisnis.

2. *Application portofolio*

Kemampuan ini meliputi daya analisa dan kemampuan teknis dari sistem aplikasi. Strategi perencanaan dan pengelolaan aplikasi yang meliputi prioritas, tahapan dan pemahaman teknologi terbaru yang tepat guna memegang kunci utama. Sisi efisiensi, efektifitas, kehandalan, keamanan dan produktifitas dari aplikasi yang ada

maupun yang akan diusulkan diganti menjadi kerangka dasar di dalam sebuah fungsi dan kemampuan yang harus dimiliki seorang CIO.

3. *Dominant suppliers*

Tingkat hubungan dan sinergi yang harus dibangun bersama partner atau pemasok dari sisi aplikasi sistem ERP, infrastruktur TI, dan fasilitas komunikasi TI yang akan mendukung proyek ERP yang akan dijalankan maupun untuk pengembangan di masa depan perusahaan dengan tidak melupakan sisi kesinambungan dan keselarasan dengan kemampuan keselarasan didalam membantu kinerja keuangan dan operasional.

2.1.2.4 Tugas Utama Manajemen Puncak

Keberadaan *Chief Information Officer* (CIO) untuk perusahaan yang sangat menggantungkan aktivitas bisnisnya sehari-hari pada sistem informasi merupakan suatu keharusan. Hal ini cukup beralasan mengingat harus adanya orang yang mewakili sistem informasi dalam jajaran manajemen puncak. Tanpa adanya perwakilan tersebut, mustahil pencapaian fungsi strategis sistem informasi akan tercapai. Dan tanpa adanya fungsi strategis dari sistem informasi, perusahaan yang bersangkutan akan mengalami permasalahan yang sangat serius.

Menurut Richardus Eko Indriyat (2000:187) secara prinsip, ada lima tugas utama yang diemban oleh seorang CIO yang harus bertanggung jawab kepada pimpinan perusahaan CEO (*chief Executive Officer*) atau presiden Direktur.

Tugas tersebut antara lain :

1. “Memahami bisnis
2. Membangun citra divisi
3. Meningkatkan mutu pengguna teknologi
4. Menganangkan visi teknologi informasi
5. Pengembangan sistem informasi”

Dari tugas-tugas tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Memahami bisnis

Tugas pertama dan utama yang merupakan tanggung jawab eksekutif lain dalam jajaran direksi adalah mempelajari dan memahami secara menyeluruh dan mendetail bisnis yang digeluti perusahaan. Persaingan yang begitu cepat dan lingkungan bisnis yang sangat dinamis mengharuskan eksekutif perusahaan untuk selalu memantau dan mempelajari aspek-aspek di luar perusahaan secara intens dan terus menerus.

2. Membangun citra divisi

Tugas kedua yang jadi tanggung jawab seorang CIO adalah membangun kreadibilitas direktorat sistem informasi yang dipimpinnya. Hal ini sangat penting mengingat banyak sekali karyawan yang menilai bahwa penggunaan sistem informasi secara strategis merupakan ciri perusahaan di masa mendatang, bukan saat ini. Namun, walau bagaimanapun juga, direktorat sistem informasi yang ada harus dapat membuktikan bahwa aktifitas-aktifitas yang

dilakukan saat ini adalah merupakan jalan atau jembatan menuju masa depan. Divisi sistem informasi harus memiliki citra yang baik di mata fungsi-fungsi lain dalam perusahaan. Strategi yang paling efektif adalah dengan cara membantu para SDM di dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya melalui pendayagunaan teknologi informasi, karena hal inilah yang merupakan misi utama dari keberadaan sistem informasi di perusahaan.

3. Meningkatkan mutu pengguna teknologi

Melihat bahwa keberadaan teknologi informasi ditunjukkan untuk meningkatkan kualitas kinerja SDM, seorang CIO memiliki tugas untuk memasyarakatkan teknologi informasi agar dipergunakan secara aktif untuk para karyawan perusahaan. Selain pemberian program-program pelatihan yang bersifat edukatif, diperlukan suatu strategi untuk membuat karyawan tertarik belajar lebih jauh dan memanfaatkan teknologi yang ada. Tujuannya adalah agar para karyawan akrab dengan komputer, sehingga selain dapat meningkatkan kualitas kerja mereka, inovasi-inovasi baru berupa ide-ide pengembangan di masa mendatang akan turut berpengaruh pada pengembangan sistem informasi di perusahaan.

4. Mencanangkan visi teknologi informasi

Tugas selanjutnya bagi seorang CIO adalah untuk menentukan visi perusahaan melalui pemanfaatan sistem informasi di masa mendatang. Seorang eksekutif senior yang baik, adalah yang selalu

bersifat proaktif. Membantu perusahaan mencanangkan visinya di masa mendatang adalah salah satu contoh sikap proaktif yang harus dimasyarakatkan di kalangan perusahaan. Visi pemanfaatan sistem informasi merupakan bagian integral yang tidak terpisahkan dari visi perusahaan secara umum.

5. Pengembangan sistem informasi

Misi terakhir dari seorang CIO tentu saja membuat semua hal yang ada di atas menjadi nyata, yaitu merencanakan dan mengembangkan arsitektur sistem informasi perusahaan, yang terdiri dari komponen-komponen seperti *software*, *hardware*, *barainware*, proses dan prosedur, infrastruktur, standar, dan sebagainya. Secara berkesinambungan, seorang CIO harus dapat mendayagunakan sistem informasi yang dimiliki perusahaan saat ini secara optimal, sejalan dengan rencana pengembangannya di masa mendatang.

Sedangkan menurut Eko Nugroho (2008:200) tugas utama CIO antara lain :

1. “memimpin pelaksanaan fungsi dan tugas departemen
2. Mengkonsultasikan perencanaan pengembangan layanan TIK kepada pimpinan organisasi
3. Menyusun rencana strategik serta rencana kegiatan dan anggaran tahunan organisasi untuk disahkan oleh pimpinan organisasi
4. Menyampaikan laporan tahunan kepada pimpinan organisasi
5. Memberikan pertimbangan dalam rekrutmen dan penerimaan teknisi TIK di lingkungan organisasi
6. Melaksanakan pembinaan terhadap teknisi TIK yang bertugas di organisasi
7. Memberikan masukan bidang TIK kepada pimpinan organisasi
8. Memasyarakatkan layanan TIK di lingkungan organisasi untuk mendorong percepatan peningkatan kinerja organisasi”

2.1.2.5 Tanggung Jawab Manajemen Puncak

Setiap perusahaan yang ada di industri-industri berbeda memiliki beragam karakter yang membuat tanggung jawab direktur secara spesifik berbeda-beda. Namun, banyak pihak yang sepakat untuk menjalankan posisi ini seorang dituntut untuk memiliki kecakapan dan wawasan yang beragam. Karena itulah sering kali untuk menduduki posisi manajemen puncak seseorang dituntut memiliki pengalaman-pengalaman panjang. Apabila diringkas, maka tanggung jawab direktur utama dan para direktur lainnya sering menjadi dual hal pokok, yaitu (Wheelen dan Hunger dalam M. Taufik Amir (2012:23) :

1. Memimpin pelaksanaan misi dan memberikan visi strategik

Memimpin pelaksanaan misi di sini maksudnya adalah bahwa direktur utama mengarahkan semua aktivitas agar perusahaan mencapai tujuannya. Ciri strategik yang bersifat menyeluruh terlihat dengan sangat jelas, sedang yang dimaksud dengan visi strategik adalah gambaran terbaik tentang seperti apa seharusnya wujud perusahaan. Inilah yang sering diwujudkan dalam pernyataan visi dan misi perusahaan, di mana diharapkan seluruh karyawan merasa menjadi bagian dari visi dan misi tersebut.

2. Mengelola proses perencanaan strategik

Manajemen puncak mempunyai peran penting dalam menyukseskan proses perencanaan strategik. Banyak sekali terjadi, rencana strategik yang sudah dibicarakan dalam rapat-rapat perencanaan, dan dirumuskan untuk dilaksanakan, tidak memperoleh

hasil yang memadai, karena lemahnya pengelolaan manajemen puncak. Salah satu penyebab utamanya adalah karena perencanaan strategik tidak muncul dari unit-unit bisnis atau divisi-divisi dalam perusahaan. Pendekatan ini dikenal dengan pendekatan *bottom-up*, jadi tidak *top-down*, dimana rencana semua dirumuskan oleh manajemen puncak, sehingga pihak-pihak unit bisnis atau divisi sekedar melaksanakan saja. Kecuali, bila kondisi bisnisnya mungkin tingkat turbulensinya sangat tinggi, penuh ketidakpastian.

2.1.2.6 Dimensi Dukungan Manajemen Puncak

Terdapat tiga sub variabel yang menerangkan dimensi dukungan manajemen puncak menurut penelitian yang dilakukan oleh Sum, Ang dan Yeo dalam Titis Restu Winahyu (2005), Dukungan Manajemen Puncak mencakup tiga segi dimensi yaitu :

1. “Komitmen pada proyek
2. Penyedia sumber daya yang diperlukan
3. Menunjukkan suatu sikap kepemimpinan.”

Dimensi-dimensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Komitmen pada proyek

Komitmen pada proyek melibatkan secara aktif pihak dari manajemen puncak. Manajemen puncak akan memberikan dukungan serta gagasan yang lebih baik untuk membantu memecahkan masalah terhadap suatu permasalahan yang terjadi

dalam proyek pengembangan sistem informasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Kesiadaan untuk menyediakan sumber daya

Kesiadaan untuk menyediakan sumber daya yang diperlukan merupakan suatu indikasi dukungan manajemen puncak terhadap proyek pengembangan sistem informasi. Implementasi bisa gagal jika sebagian dari sumber daya kritis (seperti karyawan, dana dan alat-alat) tidak tersedia. Manajemen puncak harus dapat menciptakan suatu kesadaran bahwa keberhasilan implementasi pengembangan sistem informasi akan dapat meningkatkan efektivitas perusahaan.

3. Manajemen puncak menunjukkan sikap kepemimpinan

Manajemen puncak harus mampu menunjukkan suatu sikap kepemimpinan. Seorang pemimpin memegang peran penting karena keberadaannya dapat menentukan kemajuan perusahaan. Arti kepemimpinan adalah kemampuan untuk menjabarkan visi dan misi dengan jelas, mengkomunikasikannya dan mengarahkan karyawan/pegawai untuk merealisasikan visi dan misi tersebut dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

2.1.3 *Enterprise Resource Planning (ERP)*

2.1.3.1 Definisi *Enterprise Resource Planning (ERP)*

Konsep ERP adalah sebuah sistem yang mengintegrasikan proses line dalam manajemen perusahaan secara transparasi dan memiliki akuntabilitas yang cukup tinggi. Semua jenis bisnis kini mengimplementasikan sistem *Enterprise Resource Planning (ERP)*. Sistem ERP juga berfungsi sebagai mesin *software* penting yang dibutuhkan untuk mengintegrasikan dan mengotomasisasi banyak proses internal dan sistem informasi dalam fungsi produksi, logistik, distribusi, akuntansi, keuangan dan sumber daya manusia.

Menurut Azhar Susanto (2013:18) yang dimaksud dengan *Enterprise Resource Planning (ERP)* yaitu:

“Paket software terintegrasi yang dirancang untuk memberikan integrasi yang lengkap terhadap seluruh data yang terkait dengan sistem informasi perusahaan.”

Menurut Wawan Dhewanto dan Falahah (2007:3) mengemukakan sistem ERP adalah

“Sekumpulan paket sistem informasi yang dibangun dan diimplementasikan sebagai fasilitator terwujudnya konsep ERP di suatu organisasi.”

Menurut Iwan Kurniawan Widjaya (2012:2) mengemukakan sistem ERP adalah :

“Sebagai suatu aplikasi terintegrasi yang menjadi kerangka untuk mengubah dan membantu proses pembangunan fondasi sistem informasi di dalam suatu organisasi, baik terimplementasi dalam skala besar maupun bertahap.”

Menurut Agus Mulyanto (2009:171) mendefinisikan ERP sebagai berikut :

“ERP adalah aplikasi sistem informasi manajemen terintegrasi untuk bisnis/organisasi yang mencakup multifungsionalitas seperti penjualan, pembelian, produksi, gudang, akuntansi dan keuangan, penggajian, sumberdaya manusia dan lain sebagainya.”

Menurut Hsiao dalam Wahyu Agus Winarno (2010) mendefinisikan ERP sebagai

berikut :

“*Enterprise Resource Planning* (ERP) adalah sistem informasi manajemen yang mengoptimalkan distribusi sumber daya perusahaan dan membantu bisnis untuk mengintegrasikan semua sumber dayanya lebih cepat dan efektif untuk meningkatkan kinerja operasinya dan menambah daya saing.”

2.1.3.2 Karakteristik Sistem ERP

Menurut Daniel O’Leary dalam Wawan Dhewanto dan Falahah (2007:4)

beberapa karakteristik tertentu yang idealnya ada pada sebuah sistem ERP, yaitu :

1. “Paket perangkat lunak yang di desain 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.
7. Menunjang sistem multibahasa dan bahasa, yang sangat diperlukan oleh perusahaan multinasional.
8. Memungkinkan penyesuaian untuk kebutuhan khusus perusahaan tanpa melakukan pemrograman kembali.”

2.1.3.3 Manfaat dan Alasan Implementasi ERP

Tentang manfaat sistem ERP bagi organisasi terdapat sebuah persepsi umum yang mungkin belum tepat, yaitu bahwa implementasi sistem ERP akan meningkatkan fungsional organisasi dengan cepat. Tercapainya harapan yang tinggi berupa penghematan biaya dan peningkatan layanan, sangat bergantung pada seberapa jauh kita memilih sistem ERP yang sesuai dengan fungsionalitas organisasi dan seberapa optimal kita melakukan modifikasi dan konfigurasi ulang atas proses-proses yang ada pada sistem agar sesuai dengan kultur bisnis, strategi, dan struktur organisasi.

Beberapa manfaat yang dijelaskan oleh Wawan Dhewanto dan Falahah (2007:11) dapat diperoleh dari penggunaan sistem ERP ini adalah :

1. “ERP menawarkan sistem terintegrasi di dalam perusahaan, sehingga proses dan pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih efektif.
2. ERP memungkinkan melakukan integrasi secara global. Halangan yang tadinya berupa perbedaan valuta mata uang, perbedaan bahasa, dan perbedaan budaya organisasi dapat dijumpai secara otomatis sehingga data dapat diintegrasikan.
3. ERP tidak hanya memadukan data dan orang, tetapi juga menghilangkan kebutuhan pemutalhiran dan koreksi data pada banyak sistem komputer yang terpisah.
4. ERP memungkinkan manajemen mengelola operasi, tidak hanya sekedar memonitori saja.
5. ERP membantu melancarkan pelaksanaan manajemen *supply chain* dengan kemampuan memadukannya.”

Sedangkan menurut Jogianto (2005:270) menjelaskan manfaat yang diperoleh yaitu :

1. “Integrasi data yang menyebabkan akses data ke unit bisnis lain, fungsi lain, proses-proses dan organisasi meningkat
2. Menyediakan cara lain untuk melakukan bisnis yaitu lewat rekayasa proses bisnis

3. Menyediakan kemampuan global dengan menyediakan globalisasi lewat proses bisnis yang umum dan kelas dunia”

2.1.3.4 Perkembangan Sistem ERP

Sejak diisukan sekitar tahun 1960an, sistem ERP telah mengalami evolusi yang cukup drastis hingga mencapai bentuk seperti yang sekarang dikenal. Menurut Santo F. Wijaya dan Suparto (2009:17) tahap-tahap perkembangan sistem ERP adalah sebagai berikut :

1. *“Material Requirement Planning (MRP)*
2. *Close Loop MRP*
3. *Manufacturing Resource planning (MRP II)*
4. *Enterprise Resource Planning (ERP)*
5. *Extended ERP (ERP II)”*

Dari perkembangan-perkembangan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Material Requirement Planning (MRP)*

Cikal bakal sistem ERP adalah konsep MRP atau perencanaan kebutuhan material, yang merupakan kelanjutan dari proses pengolahan *bill of material* (BOM) atau daftar kebutuhan material yang harus disediakan untuk proses suatu produk tertentu. Perintis MRP memikirkan sebuah metode untuk mengelola order material dan komponennya, yang akhirnya dikenal dengan konsep MRP. Logika pengadaan material dirancang untuk memberikan solusi terhadap permasalahan operasional sebagai berikut :

- Produk apa yang akan diproduksi ?
- Bahan material apa yang diperlukan untuk membuat produk tersebut ?

- Bahan material apa yang sudah dimiliki ?
- Bahan material apa yang harus dibeli ?

MRP digunakan untuk melakukan simulasi persamaan industri manufaktur, dengan menggunakan jadwal perencanaan (*master schedule*) untuk menjawab produk apa yang akan diproduksi, daftar pengadaan material (*bill of material*) untuk menjawab bahan material yang diperlukan untuk membuat produk, daftar saldo persediaan untuk menjawab bahan material apa yang sudah dimiliki dan bahan material apa yang harus dibeli.

2. *Close Loop MRP*

Konsep MRP kemudian dengan cepat berkembang, lebih dari sekedar cara mengelola order dengan lebih baik. Dari berbagai implementasi akhirnya disadari bahwa MRP dapat dimanfaatkan untuk memberi sinyal, kapan harus melakukan order ulang (*reordering*). Penerapan teknik ini dapat membantu menjaga tanggal limit order setelah order diserahkan ke bagaian produksi atau ke pemasok. MRP dapat digunakan untuk mendeteksi kapan jatuh tempo sebuah order.

Teknik menjaga perencanaan kebutuhan kapasitas dituangkan dalam MRP, yang selanjutnya dibuatkan berupa sistem untuk mendukung perencanaan hingga penjualan dan produksi (*sales and distribution palnning*), jadwal pembuatan produk (*master scheduling*), perkiraan perencanaan penjualan dan

perencanaan order konsumen (*demand manajement*), serta analisa sumber daya. Sistem ini dirancang untuk membantu menjalankan rencana pekerjaan diberbagai lokasi pabrik, penjadwalan inventory internal dan eksternal (pemasok). Pengembangan sistem ini dikenal dengan nama *Close Loop MRP*.

Karakteristik metode *close loop MRP* adalah sebagai berikut :

- Merupakan sederetan fungsi, tidak hanya *Material Requirement Planning*
- Terdiri atas alat bantu untuk menyelesaikan masalah prioritas dan perencanaan kapasitas dan dapat mendukung perencanaan dan eksekusi.
- Menyediakan fasilitas umpan balik dari fungsi eksekusi ke fungsi perencanaan.

3. *Manufacturing Resource planning (MRP II)*

MRP II sama seperti *Close Loop MRP*, hanya ada penambahan elemensebagai berikut :

- Perencanaan penjualan dan operasi, proses yang digunakan untuk menyeimbangkan antara permintaan dan persediaan, sehingga manajemen dapat melakukan kontrol terhadap aspek oprasional bisnis.
- Antarmuka keuangan, kemampuan menerjemahkan rencana oprasional (satuan bentuk pieces, kg, gallon, satuan lainnya) menjadi satuan biaya (dalam mata uang tertentu).

- Simulasi kemampuan melakukan analisis “*what if*” untuk mendapatkan jawaban yang mungkin diterapkan, baik dalam satuan unit maupun dalam jumlah uang.

4. *Enterprise Resource Planning (ERP)*

Dasar ERP sebenarnya diturunkan dari MRP II, tetapi proses bisnisnya diperluas dan lebih sesuai diterapkan pada kondisi perusahaan yang memiliki beberapa unit bisnis. Dengan sistem ERP, maka integrasi keuangan lebih ditekankan, alat bantu rantai-pasok, dukungan atas bisnis melintas batas fungsi organisasi, bahkan melintas antara perusahaan dapat dilakukan dengan lebih mudah.

5. *Extended ERP (ERP II)*

Sistem *extended ERP* (ERP II) mulai diluncurkan sekitar tahun 2000an. Sistem ERP II ini disebut *Extended ERP*, karena merupakan perluasan dari fungsi-fungsi yang ada pada sistem ERP, yaitu mencakup fungsi-fungsi yang dapat menjembatani komunikasi dengan supplier dan konsumen, proses produksi, transaksi *real time*, management aset perusahaan, bahkan berfokus pada usaha optimasi seluruh jaringan bisnis, termasuk integrasi dengan supplier.

ASPEK	ERP	ERP II
Peranan	Optimal <i>enterprise</i>	Partisipasi elemen pada rantai bisnis proses perusahaan, dukungan penuh <i>e-commerce</i>
Domain	Manufaktur dan Distribusi	Semua segmen dan sektor pada perusahaan
Fungsi	Produksi, penjualan, distribusi, dan proses keuangan	Lintas industri, sektor tertentu, proses industri spesifik
Proses	Menangani proses internal, tertutup dengan proses eksternal	Terhubung dengan mitra bisnis
Arsitektur	Dukungan pada web, tertutup, arsitektur bersifat monolitik	Berbasis web, terbuka, fleksibel terhadap integrasi dengan sistem lain dan berbasis komponen
Data	Dihasilkan dan dikonsumsi oleh internal perusahaan	Dihasilkan dan dikonsumsi oleh pihak perusahaan dan hasilnya dipublikasikan ke semua pihak berkepentingan

Gambar 2.1 Perbandingan ruang lingkup ERP dan ERP II

2.1.3.5 Implementasi ERP

Secara umum, tahapan implementasi sistem ERP menurut Santo F. Wijaya dan Suparto Darudianto (2009:116) meliputi :

1. “Tahapan perencanaan
2. Tahapan analisis
3. Tahapan desain
4. Tahapan dukungan teknis
5. Tahapan implementasi.”

Dari tahapan-tahapan tersebut dapat dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut :

1. Tahap Perencanaan

Langkah awal implementasi adalah membentuk komite pengarah yang bertugas untuk mengidentifikasi tujuan utama dan ruang lingkup proyek sistem ERP untuk menentukan Project Leader dan anggota time dalam membangun sistem.

Tugas Tim Project :

- Mendefinisikan masalah yang akan diselesaikan oleh sistem ERP dan menentukan ruang lingkup proyek secara lebih rinci.
- Mengevaluasi alternatif pendekatan pada ERP, seperti : solusi kostumisasi, suatu kesatuan paket, integrasi beberapa paket *software* atau kombinasi dari beberapa alternatif dan memilih salah satu solusi.
- Membuat jadwal dan anggaran proyek dengan memperhatikan studi kelayakan dan melaporkan setiap temuan yang signifikan kepada komite pengarah secara berkala baik secara tertulis maupun lisan.

2. Tahap Analisi

Dalam tahapan analisis, maka komite pengarah telah sepakat untuk menjalankan proyek implementasi sistem ERP dan sudah menentukan pendekatan yang akan dilakukan. Tim mulai membentuk kelompok kerja pada berbagai fungsi organisasi untuk mengumpulkan informasi dan mendefinisikan kebutuhan pengguna. Pihak konsultan luar dapat dilibatkan hanya untuk membantu kelompok kerja dalam menjalankan aktivitas analisis ini.

Tanggung jawab utama tim adalah :

- Mengevaluasi vendor yang dapat memenuhi kebutuhan dan dalam membuat rekomendasi kepada tim pengarah, yang akan memilih vendor dan kemudian tim akan melakukan evaluasi lebih rinci atas vendor terpilih.
- Mengidentifikasi inisiatif rekayasa ulang proses bisnis yang mungkin diperlukan berdasarkan pendekatan sistem ERP dan paket yang dipilih. Meskipun tidak selalu menjadi alternatif yang baik, perusahaan dapat mempertimbangkan solusi untuk melakukan kostumisasi paket.

Tahap terakhir fase analisis adalah akan dihasilkan sebuah prototipe sistem ERP di berbagai fungsi organisasi untuk melakukan simulasi dan menunjukkan integrasi antar modul kepada pengguna dan identifikasi sesuai kebutuhan. Akhirnya tim proyek akan membuat laporan rekomendasi kepada komite pengarah untuk proses persetujuan dan verifikasi kelanjutan proyek.

3. Tahap Desain

Tahap desain dimulai setelah perusahaan memutuskan vendor atau konsultan yang telah terpilih. Tingkat desain tergantung pada pendekatan sistem ERP, jika memilih suatu kesatuan paket, maka antarmuka sebagian besar sudah ditentukan, dan kostumasi biasanya dilakukan pada bagian-bagian minor saja. Jika perusahaan memilih pendekatan kostumisasi paket, biasanya desain antar muka akan lebih lama. Paket kesatuan biasanya memerlukan *middleware*

(perangkat perantara) yang minimal, karena hanya memerlukan antarmuka dengan beberapa bagian sistem yang lama atau paket, aplikasi yang disediakan.

4. Tahap Dukungan Teknis

Untuk menjamin keberhasilan sistem jangka pendek dan panjang, maka dukungan teknis dari para pengguna sangatlah diperlukan. Walaupun semua pengguna sudah mendapatkan pelatihan yang intensif, namun staff dukungan teknis tetap diperlukan, khususnya untuk perubahan sistem yang drastis dan komprehensif, misalnya perbaikan koreksi kelasahan program yang ditemukan pengguna dalam menjalankan sistem baru. Jika terjadi kesalahan preogram, maka diperlukan respon yang cepat dari konsultan atau project leader untuk menjaga kepercayaan pengguna terhadap sistem baru dan demi mendukung kelancaran dan efektifitas kerja.

5. Tahap Implementasi

Setelah perusahaan menemukan paket *software* terpilih yang akan digunakan dan dilakukan kostumisasi, maka tahapan berikutnya adalah melakukan konstruksi. Untuk pendekatan kesatuan paket, maka program sudah dirancang dan diterapkan per modul.

Dalam tahapan impelentasi, semua rencana rekayasa ulang proses bisnis diterapkan, karena semua *hardware*, *software*, data jaringan,

sudah diterapkan, maka hanya dua hal yang perlu dikaji, yaitu orang dan prosedur. Struktur organisasi dapat berubah, karyawan dapat berpindah posisi. Untuk mendukung proses implementasi, biasanya diterapkan beberapa prosedur kerja baru.

Setelah modul selesai dikonfigurasi dan diintegrasikan dengan komponen dan program lainnya, amak tahapan selanjutnya adalah :

- Pembuatan *prototype system*, yang dilanjutkan dengan dilakukan validasi beberapa kali iterasi dan dilakukan revisi hingga akhirnya sistem siap dijalankan.
- Verifikasi dan pengujian keseluruhan sistem dan dilakukan beberapa konfigurasi ulang untuk meningkatkan kinerja sistem.
- Membuat dokumentasi seluruh sistem dan memberikan pelatihan kepada semua pengguna sistem.
- Membuat rencana konversi "*roll out*" sistem, yang meliputi jadwal instalasi sistem di seluruh organisasi dengan pendekatan strategi konversi.

-

2.1.3.6 Faktor-faktor kegagalan dan keberhasilan ERP

Kegagalan penerapan sistem ERP biasanya disebabkan oleh integrasi sistem, di mana tidak ada kesesuaian antara orang, proses dan teknologi, sehingga perusahaan harus mengeluarkan nilai investasi yang leratif sanagt besar. Untuk

itu, perlu diketahui beberapa peluang kegagalan penerapan sistem ERP(Santo F.

Wijaya dan Suparto,2009:128), yaitu :

1. “Budaya yang tidak berubah
2. Mental karyawan yang mudah menyerah
3. Cara berfikir yang keliru
4. Sistem dan prosedur perusahaan yang tidak mendukung
5. Menuntut kesempurnaan saat ini juga
6. Ingin 100% pas sesuai keinginan
7. Tidak mau menyesuaikan diri dengan sistem baru.”

Dari faktor-faktor di atas dapat jelaskan sebagai berikut :

1. Budaya yang tidak berubah

Menunda pekerjaan seperti saat menggunakan sistem manual, seharusnya setiap hari seluruh transaksi telah diinput, sehingga setiap saat manajemen dapat mengetahui kondisi perusahaan dan dapat mengambil keputusan dengan cepat.

2. Mental karyawan yang mudah menyerah

Begitu menemui beberapa masalah dan kegagalan dalam menggunakan aplikasi program, langsung menyerah dan menyatakan bahwa *software* program ini tidak bisa dipakai.

3. Cara berfikir yang keliru

Bahwa *software* ini sangat pintar sekali dan dapat menggantikan manusia secara total, layaknya dewa penolong, padahal *software* hanyalah alat bantu, tetap dibutuhkan nalar dan kecerdikan dari penggunaanya untuk memanfaatkan semua fasilitasnya secara menyeluruh.

4. Sistem dan prosedur perusahaan yang tidak mendukung

Dengan adanya *software*, akan banyak staf yang merasa terancam dan merasa mudah digantikan, ini salah besar. Dengan adanya *software*, justru keahlian dan ilmu yang selama ini terpendam dapat diaplikasikan, seperti analisa laporan keuangan yang sesuai industrinya, akuntansi manajemen, dll. Dimana semua itu belum dapat digantikan oleh *software*. Untuk itulah diperlukan pemerdayaan karyawan yang lebih baik

5. Menuntut kesempurnaan saat ini juga

Meskipun konsultan IT telah berusaha sebaik dan seteliti mungkin terhadap *software*, tapi akhirnya produk ini adalah buatan manusia yang tidak luput dari kesalahan, pasti ada saja kesalahan seiring dengan penambahan fasilitas baru, perkembangan teknologi, komabilitas dengan sistem operasi dan *hardware* komputer.

6. Ingin 100% pas sesuai keinginan

Ingin serta otomatis dan semua keinginan pengguna dapat diakomodir. Konsultan IT terus berusaha mengembangkan fasilitas yang ada berdasarkan masukan pengguna, sehingga mungkin ada kekurangan fasilitas yang dirasakan oleh pengguna baru. Gunakan prinsip bila *software* ini sudah dapat memenuhi 80% saja dari semua kebutuhan, itu sudah sangat layak untuk dipakai dibandingkan untuk kembali ke sistem manual atau harapan yang

100% pas, yang umumnya berharga ratusan juta atau bahkan milyaran, tapi sulit digunakan dan memerlukan waktu yang relatif lebih lama untuk diimplementasikan, yang akhirnya malah menjadi investasi yang gagal.

7. Tidak mau menyesuaikan diri dengan sistem baru.

Mengharapkan agar *software* yang menyesuaikan diri. Mereka terbiasa menggunakan *spread sheet*, di mana data dapat disusun dan diolah sebebaskan mungkin.

Secara khusus, penyebab kegagalan dalam implementasi sistem ERP dapat dikelompokkan menjadi sebagai berikut :

1. “Kurangnya kepemimpinan dari top manajemen dan lemahnya project manajemen
2. Perlawanan yang otomatis timbul dari pengguna dengan menilai bahwa tidak adanya nilai tambah dari penerapan sistem baru.
3. Harapan yang tidak realitas dari sistem ERP. Implementasi sistem ERP memerlukan relatif besar investasi, waktu yang relatif lama dalam melakukan implementasi ERP.
4. Pendidikan dan pelatihan pengguna yang tidak tepat.
5. Tidak sinkronisasi dari model bisnis sistem ERP dan alur proses bisnis berjalan.
6. Tidak terlibat secara aktif fungsi-fungsi level manajerial organisasi dalam perubahan proses bisnis dalam implementasi ERP.”
7. Kesulitan teknis dalam implementasi ERP.”

Menurut Titis Restu Winahyu (2005) terdapat 6 faktor dari faktor-faktor penentu keberhasilan ERP, yaitu :

1. “Dukungan Manajemen Puncak
2. Projek Manajemen yang efektif
3. Business Process Reengineering
4. Pemilihan Perangkat Lunak dan Perangkat Keras,
5. Pendidikan dan Pelatihan
6. Dukungan Vendor.”

Menurut Santo F. Wijaya dan Suparto (2009:130) untuk mengatasi hal tersebut di atas, maka perlu diperhatikan langkah-langkah dalam melakukan implementasi sistem ERP agar berhasil baik, yaitu :

1. “Komitmen tinggi dan dukungan dari top manajemen, dimana dengan penerapan sistem ERP akan terjadi perubahan proses bisnis secara keseluruhan.
2. komunikasi yang baik antar fungsi-fungsi level manajemen organisasi yang terlibat implementasi sistem ERP.
3. Pandangan bahwa sistem ERP merupakan keberanian kegiatan yang memiliki resiko besar
4. Melakukan seleksi yang tepat dalam pemilihan sistem ERP yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
5. Meyakinkan tingkat akurasi data, terutama untuk pengambilan keputusan.
6. Menentukan arah investasi sistem informasi untuk menjawab kebutuhan jangka panjang. Dan penyusunan perencanaan investasi sistem informasi secara detail dan komprehensif yang mengacu pada strategi bisnis perusahaan.
7. Membentuk struktur organisasi yang fleksibel dan adaptif terhadap perubahan dan membentuk tim khusus untuk melakukan proses perubahan bisnis yang jelas (*change management*).”

Menurut Wawan Dhewanto dan Fallah (2007:100) sebagai pedoman untuk menilai atau menentukan target keberhasilan implementasi sistem ERP, biasanya kita menetapkan sekumpulan faktor-faktor utama yang dianggap sebagai tolok ukur keberhasilan yang ingin dicapai. Faktor-faktor ini lazim disebut dengan *critical success factor (CSF)* yang terdiri atas serangkaian status atau keadaan yang harus dicapai oleh sistem untuk menunjukkan bahwa sistem sudah berhasil menjalankan fungsinya sesuai harapan.

Karena sistem ERP sesungguhnya sama seperti halnya sistem informasi lain, maka tiga faktor kritis utama pada proyek sistem informasi seperti dukungan manajemen puncak, keterlibatan *user*, dan sasaran proyek yang jelas berlaku juga pada sistem ERP.

Salah satu studi yang menggabungkan berbagai penelitian yang berkaitan dengan faktor penentu kritis keberhasilan sistem ERP, merumuskan kategori sebagai berikut (Wawan Dhewanto dan Fallah,2007:100):

1. “Pemahaman yang jelas atas sasaran strategis
2. Komitmen dari seluruh jajaran manajemen
3. Manajemen proyek implementasi yang baik
4. Tim implementasi yang baik
5. Dapat mengatasi isu-isu teknik
6. Rekayasa ulang proses bisnis
7. Komitmen organisasi untuk berubah
8. Pendidikan dan pelatihan intensif
9. Data yang akurat
10. Sosialisasi dan komunikasi yang intensif
11. Pengukuran kinerja yang jelas fokusnya
12. Dapat mengatasi isu *multi-site* “

2.1.3.7 Mengukur Keberhasilan ERP

Menurut Gable et al. Dalam Wahyu Agus Winarno (2010) mengartikan keberhasilan ERP sebagai berikut :

“Keberhasilan sistem ERP adalah pemanfaatan sistem untuk memperbesar tujuan-tujuan organisasional. Kesuksesan ERP merupakan bagaimana cara untuk mengadopsi sebuah sistem ERP untuk menambah keefektifan dan efisiensi dalam organisasi yang mengadopsinya.”

Menurut Zeplin Jiwa Husada Taringan (2008) ada beberapa hal yang menjadi faktor kesuksesan *Enterprise Resource Planning* di dalam perusahaan, yaitu :

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

Adapun penjelasan dari faktor kesuksesan tersebut sebagai berikut :

1. Organisasi

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

- a. *Commitment* (komitmen)

Sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa komitmen merupakan suatu bentuk loyalitas yang lebih kongkrit yang dapat dilihat sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

- b. *Education* (pendidikan)

proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau sekelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran. Dalam hal ini organisasi dituntut untuk bisa menghadirkan atau memunculkan karyawan yang berkompeten agar lebih baik atau lebih cekatan dalam mengelola organisasi dalam perusahaan, agar tidak terjadi *human eror* didalam perusahaan yang dapat merugikan

c. *Involvement* (keterlibatan)

Berpartisipasi aktif di dalam organisasi dan menganggap prestasi atau kemampuannya penting dalam bekerja dan untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi.

d. *Training* (pelatihan)

Kegiatan yang diberikan oleh organisasi untuk memberikan pelatihan kepada seluruh karyawan agar dapat menanggapi kebutuhan-kebutuhan yang teridentifikasi, bertujuan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang kualifikasi jabatan atau pekerjaan.

e. *Role and Responsibilities* (peran dan tanggungjawab)

Setiap individu dalam organisasi berperan dan bertanggungjawab untuk mendukung setiap aktifitas pengembangan yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

2. Proses

Proses adalah urutan pelaksanaan atau kejadian yang terjadi secara alami atau didesain, mungkin menggunakan waktu, ruang, keahlian atau sumberdaya lainnya yang menghasilkan suatu hasil. Suatu proses mungkin dikenali oleh perubahan yang diciptakan terhadap sifat-sifat dari satu atau lebih objek dibawah pengaruhnya. Unsur-unsur dari proses tersebut adalah :

a. *Alignment* (penjajaran)

Penjajaran strategi dimulai dengan kebutuhan penapsiran strategi oleh pihak IT dan mendiagnosa masalah kebutuhan yang dilakukan eksekutif untuk menyediakan pengertian pada kebutuhan sistem informasi yang mereka hadapi.

b. *Documentation* (dokumentasi)

Suatu gambaran kegiatan pembelajaran yang berfungsi sebagai alat evaluasi atau referensi dari perencanaan sampai implementasi suatu model, informasi model pembelajaran, strategi pembelajaran yang diterapkan, interaksi aktif terekam dalam proses dokumentasi.

c. *Integration* (penggabungan)

Suatu proses menggabungkan atau menyatukan data yang berasal dari sumber yang berbeda dan mendukung pengguna untuk melihat kesatuan data.

d. *Process redesign* (proses mendesain ulang)

Berupa penggambaran, perencanaan dan pembuatan sketsa atau pengaturan dari beberapa elemen yang terpisah kedalam suatu kesatuan yang utuh dalam berfungsi sebagai konfigurasi dari komponen-komponen perangkat lunak dan perangkat keras dari suatu sistem.

3. Teknologi

Teknologi adalah kumpulan alat, termasuk mesin, pengaturan, prosedur yang digunakan oleh manusia. Beberapa aspek penting yang ada didalam teknologi diantaranya :

a. *Hardware*

Perangkat komputer yang terdiri atas susunan komponen-komponen elektronik berbentuk fisik.

b. *Software*

Kumpulan beberapa perintah yang diproses oleh mesin komputer dalam menjalankan pekerjaannya. Perangkat lunak ini merupakan catatan bagi mesin komputer untuk menyimpan perintah maupun dokumen serta arsip lainnya.

c. *System management*

Untuk meminimalisasi penggunaan yang berlebih dari suatu sistem, seperti redundansi perangkat atau permintaan yang tumpang tindih dari penyeimbang *performance*, *network management*, menekankan pengeluaran biaya, dan perbaikan serta migrasi dari suatu sistem lama ke sistem baru.

4. Data

Fakta berupa angka, karakter, simbol, tanda-tanda, tulisan, suara dan bunyi yang mempresentasikan keadaan yang sebenarnya yang selanjutnya digunakan sebagai masukan suatu sistem informasi. Ada beberapa jenis data, diantaranya adalah :

a. *Master file* (file induk)

Merupakan file yang terpenting pada suatu system berupa kerangka kerja yang terdiri dari beberapa komponen atau bagian, secara keseluruhan saling berkaitan dan diorganisir sedemikian rupa dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sebuah file induk merupakan file yang digunakan untuk mempermudah dalam menyelesaikan tugas-tugas pokok tertentu yang diplihara secara teratur. File ini diperlukan untuk memperlancar sistem operasi dan diperbaharui secara teratur.

b. *Transactional file* (file transaksi)

File transaksi digunakan untuk merekam data dari hasil transaksi yang baru terjadi secara detail dan sesuai dengan fakta yang ada. Misalnya file penjualan yang berisi data hasil transaksi penjualan.

c. *Data structure* (struktur data)

Cara penyimpanan atau mempresentasikan data didalam komputer agar bisa dipakai secara efisien. Struktur data berarti tata letak data yang berisi kolom-kolom data, baik kolom yang tampak oleh pengguna maupun kolom yang tidak tampak untuk keperluan pemrograman. Sebuah struktur data dapat diterapkan untuk pengolahan *database*, misalnya untuk keperluan data keuangan.

5. Manusia

Dalam ERP selain teknologi maka ada faktor lain yang sangat berpengaruh yaitu faktor manusia. Manusia merupakan pelaku atau

objek aktif untuk kesuksesan-kesuksesan tersebut. Ada beberapa unsur yang ada dalam personel/manusia yang harus dikembangkan, yaitu :

a. *Education* (pendidikan)

proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau sekelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran. Dalam hal ini individu dituntut untuk bisa lebih baik atau lebih cekatan dalam bekerja sehingga bisa meningkatkan produktivitas individu tersebut.

b. *Training* (pelatihan)

Keseluruhan kegiatan yang sudah direncanakan secara matang dan mempunyai suatu format pelatihan yang terstruktur. Pelatihan dirancang dalam menanggapi kebutuhan-kebutuhan yang teridentifikasi, bertujuan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang kualifikasi jabatan atau pekerjaan.

c. *Skill development* (pengembangan kemampuan)

Proses atau tahapan pertumbuhan kearah yang lebih maju. Pertumbuhan sendiri (*growth*) berarti tahapan peningkatan sesuatu dalam hal jumlah, ukuran, dan arti pentingnya. Pertumbuhan juga dapat berarti sebuah tahapan perkembangan.

d. *Knowledge Management* (manajemen pengetahuan)

Manajemen pengetahuan adalah kumpulan perangkat, teknik, dan strategi untuk mempertahankan, menganalisis, mengorganisasi, meningkatkan dan membagikan pengertian dan pengalaman. Pengertian dan pengalaman semacam itu terbangun atas pengetahuan, baik yang terwujud dalam seorang individu atau melekat dalam proses aplikasi nyata suatu organisasi. Fokus dari manajemen pengetahuan adalah untuk menemukan cara-cara baru untuk menyalurkan data mentah ke bentuk informasi yang bermanfaat, hingga akhirnya menjadi pengetahuan.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Heri Wijayanto (2013)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kesuksesan <i>Implementasi Enterprise Resources Planning</i> dengan pendekatan Update DeLone dan McLean <i>Information System Success Model</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Organisasi dalam Implementasi ERP di Indonesia berpengaruh secara Positif dan Signifikan terhadap kesuksesan Implementasi ERP. 2. <i>System Quality</i> dalam Implementasi ERP di Indonesia berpengaruh secara Positif dan Signifikan terhadap <i>use</i> 3. <i>System Quality</i> dalam Implementasi ERP di Indonesia berpengaruh secara Positif dan Signifikan terhadap <i>user satisfaction</i>. 4. <i>Information Quality</i> dalam Implementasi ERP di Indonesia berpengaruh secara Positif dan Signifikan terhadap <i>use</i> 5. <i>Service Quality</i> dalam Implementasi ERP di Indonesia berpengaruh secara Positif dan Signifikan terhadap <i>use</i>. 6. <i>Service Quality</i> dalam Implementasi ERP di Indonesia berpengaruh secara Positif dan Signifikan terhadap <i>user satisfaction</i>. 7. <i>User satisfaction</i> dalam Implementasi ERP di Indonesia berpengaruh secara Positif dan Signifikan terhadap <i>use</i>. 8. <i>Use</i> dalam Implementasi ERP di Indonesia berpengaruh secara Positif dan Signifikan terhadap <i>net benefit</i>.
2	Zhe Zhang, Mathew, Pei Huang,	<i>A Framework of ERP Systems implementation success in China : An empirical study</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan manajemen puncak berpengaruh terhadap keberhasilan ERP 2. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap keberhasilan

	Liang Zhang, And Xioayuan Huang. (2005)		<p>ERP</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Manajemen proyek yang efektif berpengaruh terhadap keberhasilan ERP 4. Kesesuaian <i>software</i> dan <i>hardware</i> berpengaruh terhadap keberhasilan ERP 5. Keikutsertaan pengguna berpengaruh terhadap keberhasilan ERP 6. Akurasi data berpengaruh terhadap keberhasilan ERP 7. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap keberhasilan ERP 8. Dukungan pemasok berpengaruh terhadap keberhasilan ERP 9. <i>Business process reengineering</i> tidak berpengaruh terhadap keberhasilan ERP
3	Dinar Hariani, Theresia, Mujilan (2013)	Dukungan Manajerial dan Budaya Organisasi Untuk Menuju efektivitas Sistem Informasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan manajemen puncak berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap Efektifitas SI. 2. Dukunganh manajemen SI berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap Efektifitas SI. 3. Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Efektifitas SI.
4	Muhamma d Fitrah (2010)	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Implementasi <i>Enterprise Resource Planning</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ditolak, karena terdapat hubungan yang tidak signifikan antara faktor <i>change management</i> dengan kesuksesan implementasi ERP 2. Diterima, karena terdapat hubungan yang signifikan antara <i>project management</i> dengan kesuksesan implementasi ERP 3. Ditolak, karena terdapat hubungan yang tidak signifikan antara dukungan manajemen puncak dengan kesuksesan implementasi ERP

			<p>4. Ditolak, karena terdapat hubungan yang tidak signifikan antara <i>scope yang realistis</i> dengan kesuksesan implementasi ERP</p> <p>5. Diterima, karena terdapat hubungan yang signifikan antara <i>budget</i> yang memadai dengan kesuksesan implementasi ERP</p> <p>6. Ditolak, karena terdapat hubungan yang tidak signifikan antara edukasi dengan kesuksesan implementasi ERP</p>
5	Titis Restu Winahyu (2005)	Analisis Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan dalam Implementasi Paket Sistem <i>Enterprise Resources Planning (ERP)</i> Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Perusahaan	<p>1. Diterima, semakin besar dukungan manajemen puncak semakin besar keberhasilan dalam implementasi ERP.</p> <p>2. Diterima, semakin efektif manajemen proyek semakin besar keberhasilan dalam implementasi ERP.</p> <p>3. Diterima, semakin baik <i>Business Process Reengineering</i> yang dilakukan perusahaan semakin besar keberhasilan implementasi ERP.</p> <p>4. Diterima, semakin tepat pemilihan perangkat lunak dan perangkat keras yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan maka semakin besar keberhasilan dalam implementasi ERP</p> <p>5. Diterima, semakin baik penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan semakin besar keberhasilan dalam implementasi ERP</p> <p>6. Diterima, semakin besar dukungan yang diberikan pihak vendor semakin besar keberhasilan dalam implementasi ERP.</p> <p>7. Diterima, semakin besar keberhasilan dalam implementasi ERP maka semakin besar keberhasilan dalam mencapai keunggulan bersaing.</p>
6	Nyoman Aditya Tripalguna	Pengaruh Peranan Manajemen Puncak Terhadap Kesuksesan	<p>1. Dukungan manajemen puncak berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan implementasi ERP</p>

	(2012)	Implementasi <i>Enterprise resources Planning</i> (studi kasus perum peruri)	<ol style="list-style-type: none"> 2. Partisipasi atau keikutsertaan manajemen puncak berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan implementasi ERP 3. Komitmen manajemen puncak berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan implementasi ERP
7	F.X Kurniawan Tjakrawala, Andreas Lukita (2012)	Model kausalitas <i>critical Succes Factor</i> Dalam Implementasi Sistem <i>enterprise Resource Planning</i> Guna Memberikan <i>Net Benefit</i> Bagi Perusahaan Menggunakan <i>Partial Least Square</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan manajemen puncak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi ERP. 2. Manajemen proyek yang efektif berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi ERP. 3. <i>Business process reengineering</i> berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi ERP 4. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi ERP. 5. Dukungan pemasok berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi ERP 6. Keberhasilan implementasi ERP berpengaruh signifikan terhadap <i>Net Benefit</i> sistem ERP bagi perusahaan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Sistem ERP adalah solusi bisnis yang terintegrasi bagi perusahaan untuk mencapai sasaran bersaing yang kuat dengan kompetitor. Sistem ERP memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan fungsi-fungsi bisnis ke dalam proses bisnis yang *unified* dan terintegrasi. Selain itu ERP adalah sistem informasi yang berbasis komputer yang antar modulnya saling berhubungan. Yang dimaksud sistemnya saling berhubungan adalah jika ada data yang berubah di satu modul, otomatis modul lain akan berubah datanya. Modul adalah bagian kecil dalam sistem informasi yang mempunyai fungsi sendiri. Apabila sistem ERP

perusahaan dapat berhasil dijalankan sesuai dengan keinginan maka perusahaan itu dapat mengoptimalkan kinerjanya dan sistem tersebut merupakan investasi yang sangat berharga bagi perusahaan karena biaya implementasi yang tidak sedikit.

Keberhasilan sistem ERP tersebut tentu saja tidak dengan mudah didapat, perlu adanya budaya organisasi yang mendukung untuk mau menerima sistem yang baru, karena perubahan sistem tersebut tidak akan berhasil apabila budaya organisasi tersebut masih enggan untuk menggunakan sistem yang baru dan lebih memilih untuk menggunakan sistem yang lama atau manual, dan dukungan manajemen puncak menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan, karena apabila manajemen tidak dengan mudah didapat, perlu adanya budaya organisasi yang mendukung untuk mau menerima sistem yang baru, karena perubahan sistem tersebut tidak akan berhasil apabila budaya organisasi tersebut masih enggan untuk menggunakan sistem yang baru dan lebih memilih untuk menggunakan sistem yang lama atau manual, dan dukungan manajemen puncak menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan, karena implementasi sistem ERP ini atas dasar rencana strategi manajemen puncak untuk menjalankan rencananya kedepan agar memudahkan dan mengoptimalkan kinerja perusahaan, apabila manajemen puncak tidak mendukung sistem ERP tersebut maka tidak akan terjadi perubahan proses bisnis secara keseluruhan dan sistem ERP tersebut tidak akan optimal dan gagal.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi. Selain Budaya organisasi, Peran serta dukungan manajemen puncak sangat dituntut untuk dalam memilih perangkat lunak dan jasa implementasinya yang tepat. Seringkali terjadi pimpinan puncak perusahaan menganggap *ERP* proyek adalah proyek rendahan dapat dilakukan sambil lalu. Pimpinan puncak seringkali enggan melibatkan dirinya langsung sepenuhnya ke dalam proyek *ERP*. hal tersebut dapat menjadi faktor kegagalan dalam implementasi sistem ERP.

Heri Wijayanto (2013) melakukan pengujian empiris Pengaruh Budaya Organisasi terhadap terhadap Kesuksesan *Implementasi Enterprise Resources Planning* dengan pendekatan Update DeLone dan McLean *Information System Success Model*. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memainkan peranan signifikan terhadap Kesuksesan *Implementasi Enterprise Resources Planning*.

Nyoman Aditya Tripalguna (2012) melakukan pengujian empiris pengaruh peranan manajemen puncak terhadap terhadap Terhadap Kesuksesan Implementasi *Enterprise resources Planning*. Pengujian tersebut meneliti tentang dukungan, komitmen serta partisipasi manajemen puncak. Hasil pengujian tersebut menunjukkan dukungan manajemen puncak berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan implementasi ERP dalam penelitian tersebut. Model-model

tersebut dikembangkan dengan mengacu kepada dua dimensi yaitu budaya organisasi dan dukungan manajemen puncak.

2.3.1 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Keberhasilan ERP

Budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi (Cushway dan Lodge dalam Heri Wijayanto,2013)

Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya dalam mewujudkan strategi organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kinerja organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Melalui budaya organisasi yang tercipta dengan baik, maka karyawan akan lebih mudah untuk menerima dan menggunakan sistem informasi. Hal ini akan berpengaruh dalam efektivitas SI pada organisasi. Kesuksesan sistem ERP dalam hal ini sama dengan kesuksesan sistem informasi atau keefektifan sistem informasi (Thong et al. Dalam Wahyu Agus Winarno, 2010).

Menurut James A. Hall yang diterjemahkan oleh Dewi Fitriyani dan Deny Kwary (2007:151) menyatakan mengenai hubungan budaya organisasi terhadap keberhasilan ERP sebagai berikut :

“Jika budaya organisasi/perusahaan telah sedemikian rupa sehingga perubahan tidak dapat ditoleransi atau diinginkan, maka implementasi ERP tidak akan berhasil”

Menurut Santo F. Wijaya dan Suprpto (2009:130) menyatakan mengenai hubungan budaya organisasi terhadap keberhasilan ERP sebagai berikut :

“Beberapa peluang kegagalan penerapan sistem ERP diantaranya yaitu budaya yang tidak berubah, menunda pekerjaan seperti saat menggunakan sistem manual, seharusnya setiap hari seluruh transaksi telah diinput.”

Dari pernyataan-pernyataan diatas menyatakan peluang yang menyebabkan gagalnya sistem ERP salah satunya ialah budaya organisasi yang tidak berubah, oleh sebab itu apabila sistem ERP tersebut ingin berhasil maka harus mengubah budaya organisasi agar dapat menerima perubahan sistem yang baru.

Menurut Hermawan dan Bembi (2002:185) menyatakan mengenai hubungan budaya organisasi terhadap keberhasilan ERP sebagai berikut :

“Setiap keberhasilan sistem *enterprise sistem (ES)* diantaranya *enterprise resource planning (ERP)* selalu membawa perubahan yang sangat besar, mulai dari struktur organisasi dan proses bisnis; perubahan budaya organisasi yang dulunya manual kini serba otomatis dan *computer based.*”

Pernyataan tersebut menggambarkan bahwa keberhasilan sistem ERP dapat tercapai karena budaya dalam organisasi tersebut dapat berubah dan menerima sistem yang baru yang serba otomatis.

Beberapa manfaat yang dijelaskan oleh Wawan Dhewanto dan Falahah (2007:11) dapat diperoleh budaya organisasi yang berhubungan pada sistem ERP salah satunya ialah :

“ERP memungkinkan melakukan integrasi secara global. Halangan yang tadinya berupa perbedaan valuta mata uang, perbedaan bahasa, dan perbedaan budaya organisasi dapat dijumpai secara otomatis sehingga data dapat diintegrasikan.”

Xue et al, dalam Heri Wijayanto (2013) mengatakan bahwa budaya organisasi berhubungan terhadap keberhasilan ERP sebagai berikut :

“Budaya organisasi, lingkungan organisasi, faktor teknis merupakan faktor kegagalan implementasi ERP”.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa apabila sistem ERP ingin berhasil maka harus memperhatikan faktor-faktor kegagalan sehingga sistem tersebut dapat berhasil sesuai keinginan.

Penelitian Hendriks, Singhal, dan Stratman dalam Heri Wijayanto (2013), memaparkan :

“Beberapa faktor yang mempengaruhi implementasi ERP, yaitu kematangan teknologi informasi, budaya organisasi, ukuran bisnis, proses bisnis, pengalaman *re-engineering*, dan komitmen manajemen.”

Titis Restu Winahyu (2005) menyatakan hubungan budaya organisasi dengan kesuksesan ERP sebagai berikut :

“Budaya organisasi sangat berpengaruh dalam implementasi ERP, banyak berbagai kesulitan telah dihadapi ketika menerapkan dan menggunakan teknologi, proses manajemen, metode sistem informasi dan sistem informasi teknik dari dunia barat barat pada negara berkembang.”

Berdasarkan pernyataan diatas dapat diketahui bahwa budaya organisasi merupakan hal yang berpengaruh dalam keberhasilan ERP, karena apabila budaya organisasi tersebut tidak menerima sistem baru dan cenderung mempertahankan sistem yang lama maka sistem ERP tersebut akan tidak maksimal dan cenderung sia-sia di terapkan pada organisasi atau perusahaan tersebut, sehingga organisasi atau perusahaan harus merubah budaya organisasi untuk dapat menerima dan menerapkan sistem baru tersebut dalam lingkungan kerjanya agar mengoptimalkan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian yang diperoleh Heri Wijayanto (2013), Dinar Hariani, Theresia, Mujilan (2013), Titis Restu Winahyu (2005) Yuniaristanto dan Herwin Zakiyah (2006) menyatakan Budaya organisasi berpengaruh terhadap keberhasilan ERP.

2.3.2 Hubungan Dukungan Manajemen Puncak Terhadap Keberhasilan ERP

Sebagai sebuah proyek berbiaya sangat besar, melibatkan banyak *stakeholders*, menghendaki manajemen perubahan yang seringkali masif, keterlibatan langsung dan terus menerus pimpinan puncak perusahaan, dalam hal ini semua pimpinan puncak perusahaan, *CEO, CFO, COO, CIO*, dan *CxO* yang lain, merupakan salah satu kunci keberhasilan proyek *ERP*. Dukungan seluruh pimpinan puncak diperlukan selama masa implementasi. Pimpinan puncak perusahaan harus menjadi garda depan yang tidak hanya mendukung namun mengawasi secara intensif periodik implementasi *ERP*.

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 (Muhhamad Fitrah,2010).

Santo F. Wijaya dan Suprpto (2009:130) menyatakan mengenai hubungan dukungan manajemen puncak terhadap keberhasilan *ERP* sebagai berikut :

“Secara umum, penyebab kegagalan utama dalam implementasi sistem *ERP* diantaranya kurang komitmen dan kurang dukungan dari pihak *top management*”.

Menurut Hermawan dan Bembi (2002:185) menyatakan mengenai hubungan dukungan manajemen puncak terhadap keberhasilan *ERP* sebagai berikut :

“keberhasilan sistem *enterprise sistem (ES)* diantaranya *enterprise resource planning (ERP)* dapat mengalami hambatan , hambatan itu muncul dari banyak faktor diantaranya tidak adanya dukungan dari manajemen senior atau puncak”

Dari pernyataan-pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar kegagalan yang terjadi di antaranya ialah kurangnya dukungan dari pihak manajemen puncak, oleh sebab itu apabila suatu organisasi atau perusahaan

menginginkan keberhasilan dalam sistem ERP maka faktor dukungan manajemen puncak menjadi faktor yang penting.

Tata Sutabri (2012:54) menjelaskan hubungan dukungan manajemen puncak terhadap keberhasilan ERP sebagai berikut :

“Ada banyak alasan mengapa organisasi gagal mencapai tujuan pembangunan atau pengembangan sistem informasi, salah satunya yaitu kurangnya dukungan dari manajemen puncak dalam proses pembangunan atau pengembangan sistem informasi tersebut.”

Dari pernyataan tersebut dapat di jelaskan bahwa kesuksesan sistem ERP dalam hal ini sama dengan kesuksesan sistem informasi atau keefektifan sistem informasi (Thong et al. Dalam Wahyu Agus Winarno, 2010). Dengan kata lain bahwa apabila perusahaan tidak ingin gagal dalam pengembangan sistem informasi khususnya ERP maka harus memastikan bahwa manajemen puncak mendukung penuh pengembangan tersebut.

Nyoman Aditya Tripalguna (2012) menjelaskan hubungan dukungan manajemen puncak terhadap keberhasilan ERP sebagai berikut :

“Manajemen puncak diharapkan dapat memberikan dukungan dalam bentuk finansial juga dapat mengerahkan sumberdaya manusia yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek ERP, tidak adanya dukungan dari manajemen puncak terhadap implementasi ERP sangat mempengaruhi kesuksesan sistem tersebut.”

Menurut Titis Restu Winahyu (2005) menjelaskan hubungan dukungan manajemen puncak terhadap keberhasilan ERP sebagai berikut :

“Komitmen serta dukungan dari manajemen puncak dan pelatihan yang cukup merupakan faktor-faktor penentu keberhasilan yang penting dalam implementasi ERP. Komitmen serta dukungan dari manajemen puncak harus ditekankan pada seluruh bagian dalam suatu organisasi. Dukungan dari manajemen puncak merupakan faktor kritis pada kelangsungan hidup proyek.”

Menurut Muhammad Fitrah (2010)) menjelaskan hubungan dukungan manajemen puncak terhadap keberhasilan ERP sebagai berikut :

“Sebagai sebuah proyek berbiaya sangat besar, melibatkan banyak *takeholders*, menghendaki manajemen perubahan yang seringkali masif, keterlibatan langsung dan terus menerus pimpinan puncak perusahaan, dalam hal ini semua pimpinan puncak perusahaan, *CEO*, *CFO*, *COO*, *CIO*, dan *CxO* yang lain, merupakan salah satu kunci keberhasilan proyek *ERP*.”

Menurut Zhang et al, (2004) memaparkan hubungan dukungan manajemen puncak kepada keberhasilan ERP sebagai berikut :

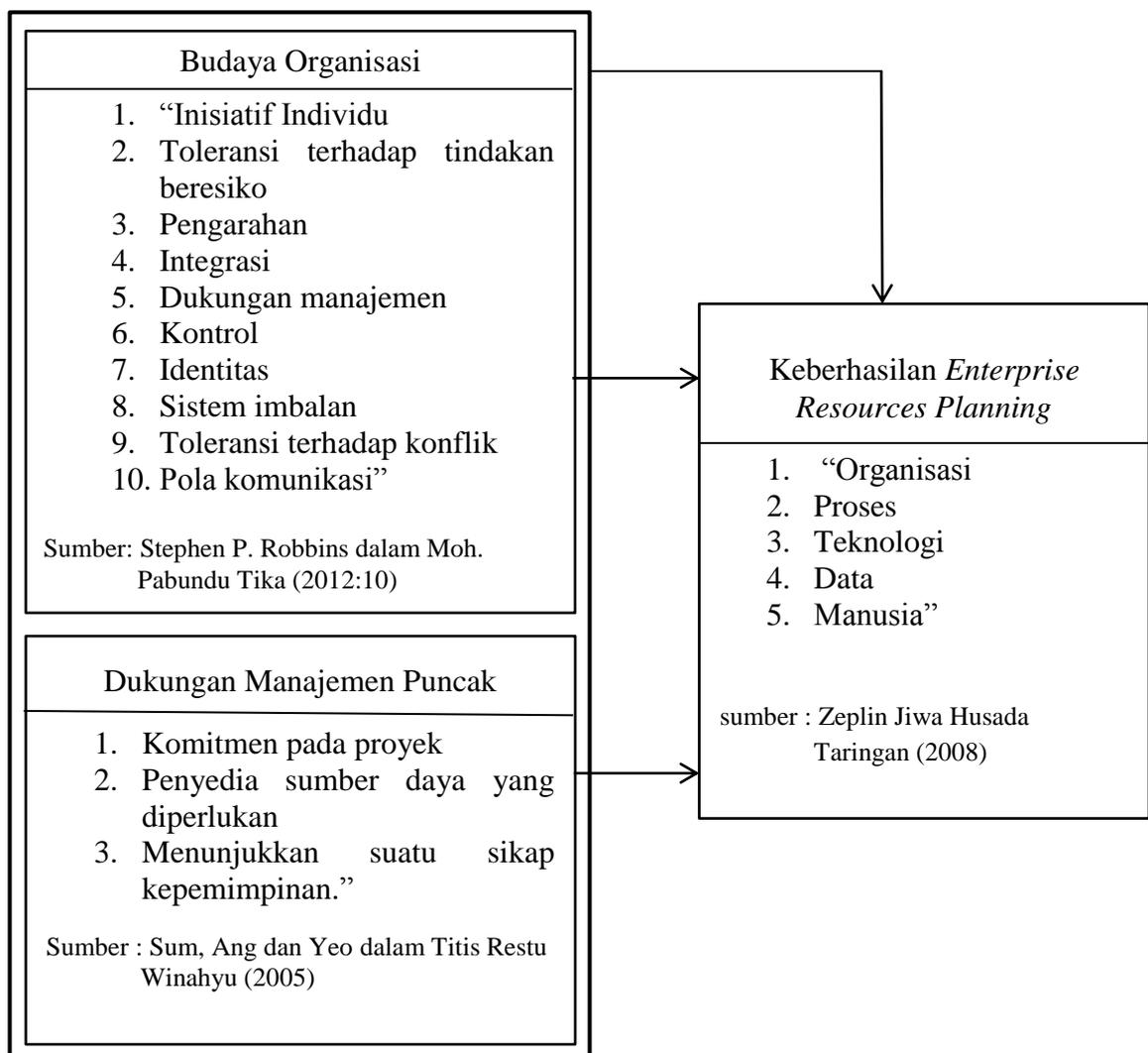
“Top management support can play useful role in settling disputes and in providing clear direction. Meanwhile, implementing an ERP system is not a matter of changing the software systems; rather it is a matter of reengineering the company and transforming the business practices to the best business practices. “

Dari pengertian pengertian diatas dapat di ketahui bahwa dukungan manajemen puncak memegang peran penting dalam keberhasilan sistem ERP, tanpa adanya dukungan dari pihak manajemen puncak, maka sistem ERP tidak akan berhasil terimplementasi mestipun berhasil terimplementasi maka sistem tersebut tidak akan berhasil sesuai dengan yang diharapkan perusahaan karena dukungan manajemen puncak yang mengatur dan mengendalikan sistem tersebut secara keseluruhan tidak mendukung sistem tersebut dan sistem ERP tidak akan berjalan dengan baik dan mengalami kegagalan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dinar Hariani, Theresia, Mujilan (2013), , Titis Restu Winahyu (2005), Zhang et al, (2004) ,Nyoman Aditya Tripalguna (2012), F.X Kurniawan Tjakrawala, Andreas Lukita (2012) menyatakan dukungan manajemen puncak berpengaruh terhadap keberhasilan ERP.

2.4 Bagan Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran dan keterkaitan antara variabel budaya organisasi dan dukungan manajemen puncak dengan kesuksesan *enterprise resources planning*, maka dapat dirumuskan paradigma mengenai pengaruh budaya organisasi dan dukungan manajemen puncak dengan kesuksesan *enterprise resources planning* dalam bagan kerangka pemikiran, sebagai berikut:



Gambar 2.2 Bagan Kerangka Pemikiran

2.5 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap keberhasilan *enterprise resource planning*
2. Terdapat pengaruh dukungan manajemen puncak terhadap keberhasilan *enterprise resource planning*
3. Terdapat pengaruh budaya organisasi dan dukungan manajemen puncak terhadap keberhasilan *enterprise resource planning*