

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Seiring dengan kemajuan zaman, teknologi informasi sudah tidak dapat dipisahkan lagi dengan dunia usaha, hal ini tampak dari perubahan paradigma bisnis dari para eksekutif dalam merencanakan dan menjalankan perusahaannya. Penerapan teknologi informasi (*Information Technology, IT*) dalam dunia bisnis bukan saja menjadi pertimbangan penting, melainkan sangat strategis. Berbagai aplikasi IT kini semakin luas diterapkan oleh berbagai jenis industri di seluruh dunia. Perusahaan-perusahaan modern yang menghadapi persaingan yang semakin ketat, hampir tidak bisa mengelak dari keharusan memanfaatkan IT dalam meningkatkan performansi, efisiensi, efektivitas serta daya saing nya.

Sejak tahun 1990-an ERP telah menjadi sistem perusahaan yang populer di dunia bisnis. Teknologi yang dimiliki ERP mampu mengintegrasikan informasi yang digunakan bagian akuntansi, manufaktur, distribusi dan SDM dalam suatu sistem komputer. Kemampuannya dalam mengintegrasikan proses bisnis di suatu perusahaan tersebut menjadi daya tarik bagi manajemen untuk mengimplementasikan ERP. Jika ERP diimplementasikan dengan benar maka pihak manajemen akan memiliki pandangan dan informasi yang menyeluruh dari semua proses bisnis perusahaan. Output implementasi ERP menjanjikan proses bisnis yang lebih ringkas dan mengurangi biaya operasional perusahaan.¹

Implementasi ERP merupakan kegiatan yang sangat kompleks karena terjadi perubahan sistem di internal perusahaan dan hal tersebut melibatkan konsultan dengan biaya tinggi, sehingga implementasi ERP membutuhkan pengorbanan waktu dan biaya. Realitanya 90% implementasi ERP yang pernah terjadi melebihi batas waktu dan biaya perencanaan serta memberikan hasil yang berbeda untuk tiap perusahaan yang melakukan implementasi tersebut.² Seperti proyek besar lainnya, sistem ERP membutuhkan transformasi organisasi. Para

¹ Fiona Fui-Hoon Nah, Janet Lee-Shang Lau (2001). "Critical factors for successful implementation of enterprise systems". *Business Process Management Journal*, 7,7; ABI/INFORM Global, 285.

² Nuri Basoglu, Tugrul Daim, Onur Kerimoglu (2007). "Organizational adoption of enterprise resource planning systems: A conceptual framework". *Journal of High Technology Research*. 18, 73-97.

eksekutif yang bertanggung jawab dalam proyek implementasi ERP harus memutuskan bagaimana cara menggunakan.³ Terkadang implementasi tidak berjalan sesuai yang diharapkan, oleh karena itu perlu dipahami faktor apa yang membuat proyek tersebut sukses, risiko dan fokus pada manajemen proyek.

Proyek ERP sering disebut sebagai *normal IS project*, dimana sering melibatkan aspek spesifik yang membuat proyek ERP berbeda dengan pengembangan proyek sistem informasi tradisional karena proyek ERP berkaitan dengan pemilihan dan penerapan *software packages* yang didasarkan pada aplikasi baru (Koch, 2002)⁴. Banyaknya laporan perusahaan yang gagal mengimplementasikan sistem ERP atau gagal mencapai benefit yang diharapkan⁵ yang dikarenakan: *over budget dan over time*, rendahnya level *end user satisfaction*, kurangnya kesadaran *user* untuk terlibat dalam implementasi, *team project* yang tidak berpengalaman dan kurangnya dorongan *top management* sehingga perlu mengidentifikasi bagian penting dari *ERP project management* dan menjelaskan cara apa yang mereka butuhkan untuk mengatasi masalah yang ada.

Dalam proyek ERP, kompleksitas tergantung pada *scope* proyek yang meliputi jumlah fungsi bisnis yang dipengaruhi dan luasnya implementasi ERP mengubah bisnis proses dan cara orang bekerja. Proyek ERP menuju transformasi yang riil membutuhkan waktu 23 bulan. Sumber daya yang dibutuhkan meliputi *hardware, software, professional services* dan *internal staff*, dengan estimasi biaya mulai dari \$ 0,4 juta hingga \$ 300 juta, dengan rata-rata \$ 15 juta.⁶ Manajemen proyek ditingkatkan dalam rangka merencanakan, mengkoordinir dan mengontrol aktivitas yang kompleks dan berbeda dari industri modern dan proyek komersil. Organisasi harus memiliki strategi manajemen proyek yang efektif untuk mengontrol proses implementasi agar proses implementasi tidak *over*

³ Thomas W Ferratt, Sanjay Ahire, Prabuddha De (2006). "Achieving Success in Large Projects: Implications from a Study of ERP Implementations". *Interfaces*; Sep/Okt , 26,5; ABI/INFORM Global, hal 458.

⁴ *Ibid*, hal 458

⁵ Frederic Adam, David Sammon, Fergal Carton (2004). "Project Management Issues in Implementing ERP-Towards an Approach more Suited to ERP Projects". Business Information Systems, University College Cork, Cork, Ireland

⁶ Jiang Yingjie (2005). "Critical Success Factors in ERP Implementation in Firland". Thesis in Accounting, The Swedish School of Economics and Business Administration.

budget dan berjalan sesuai jadwal. Zhang et al.,⁷ menguraikan ada lima bagian terbesar dari manajemen proyek yaitu mempunyai perencanaan implementasi yang formal, batasan waktu yang realistis, pertemuan proyek yang berkala, pemimpin proyek yang efektif yang juga merupakan *champion* dan anggota *project team* yang merupakan *stakeholders*. Menuju *top management support*, diperlukan perencanaan proyek yang detail dan *team* yang berpengalaman menjadi suatu bagian yang terlibat dalam manajemen proyek.

PT XYZ merupakan perusahaan jasa penyedia dan pengelola jaringan telekomunikasi dengan spesialisasi penyedia infrastruktur telekomunikasi dan jasa perangkat lunak teknologi informasi. Seiring dengan perkembangan zaman dan pesatnya kemajuan akan teknologi informasi, perusahaan ini dituntut dapat mempertahankan posisinya di pasar. PT XYZ membutuhkan sesuatu yang memungkinkan perusahaan untuk memiliki kemampuan manajemen kontrol dengan menstandarisasikan proses bisnis dengan menggunakan sistem terintegrasi. Sebelum menerapkan implementasi ERP, prosedur kerja yang manual mengakibatkan operasional yang tidak efektif dan efisien. Informasi yang di terima divisi atau departemen lain sering tidak *real time*. Untuk itu, pihak manajemen mencari solusi yang terbaik dengan menerapkan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP).

Proyek ERP merupakan proyek yang penuh dengan risiko, sangat kompleks, dan implementasi berjalan dibawah jadwal yang ketat. Biasanya membutuhkan proses *reengineering* dan banyak perubahan. Untuk mengurangi risiko dan meningkatkan kemungkinan proyek sukses, sebuah organisasi dapat menggunakan pendekatan yang terstruktur seperti halnya sebuah proyek, dimulai dengan fase pemilihan dan puncaknya fase operasi.⁸ Untuk itu diperlukan suatu rekomendasi untuk model proyek yang terbaik sehingga dapat dipahami faktor-faktor yang dapat mengurangi risiko suatu proyek gagal.

Indikator kesuksesan PM (*Project Management*) meliputi *people* dihubungkan dengan isu manajemen perubahan seperti *resistance* untuk

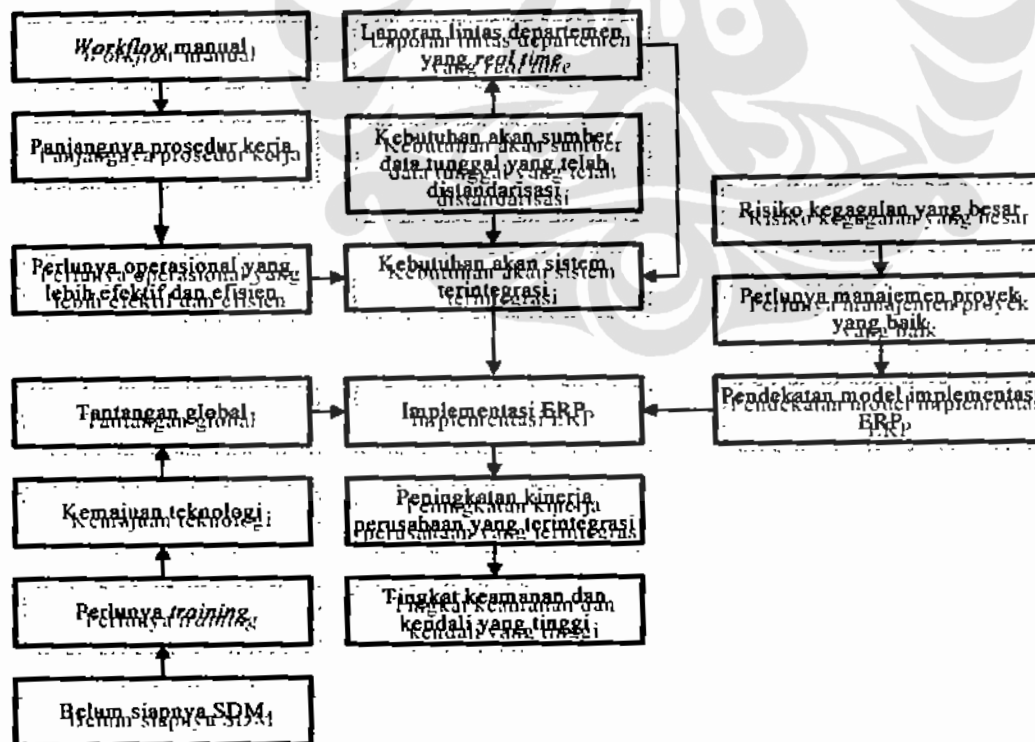
⁷ Nuri Basoglu, Tugrul Daim, Onur Kerimoglu, *Op.cit*, hal. 73-97.

⁸ Niv Ahituv, Seev Neumann, Moshe Zviran (2002). "A system development methodology for ERP system". *The journal of Computer Information System*, Spring, 42, 3, ABI/INFORM Global, hal. 56.

mengubah perusahaan yang memiliki pengalaman yang turun temurun atau *outsourcing* dari fungsi. Lemahnya organisasi, manajer proyek yang tidak berpengalaman dan proyek yang tidak efektif atau jarang ditinjau ulang merupakan tambahan penyebab masalah dalam implementasi proyek, terutama dalam sistem yang besar. Komunikasi merupakan kuncinya, meliputi kemampuan dari manajer proyek untuk berkomunikasi secara efektif dengan team proyek, yang anggotanya mungkin tersebar diseluruh dunia. Sama pentingnya komunikasi dengan sponsor proyek dan *top management*. Isu yang fundamental dalam PM juga menjadi kegagalan manajer proyek, anggota dari berbagai macam tugas dan akhirnya *user* sistem ERP memahami langkah-langkah atau fasa dalam manajemen proyek.

1.2. Diagram Keterkaitan Masalah

Dalam penelitian ini, masalah yang ada dipetakan dengan diagram keterkaitan masalah. Diagram keterkaitan masalah dapat digunakan untuk mengetahui akar permasalahan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Gambar 1.1 adalah diagram keterkaitan masalah dari topik penelitian yang dipilih.



Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah

1.3. Perumusan Masalah

Perumusan masalah merupakan usaha untuk merumuskan keadaan yang ada secara sistematis berdasarkan teori dan masukan yang diperoleh dari studi pendahuluan yang telah dilakukan. Berdasarkan latar belakang permasalahan dapat dirumuskan permasalahannya yaitu:

- 1) Bagaimana implementasi ERP berbasis SBO di PT XYZ.
- 2) Bagaimana membandingkan dan memilih metodologi implementasi yang sesuai untuk perusahaan.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisa implementasi ERP di PT XYZ dan membandingkan 3 metodologi dan memilih metodologi yang paling tepat dalam proyek implementasi sistem ERP.

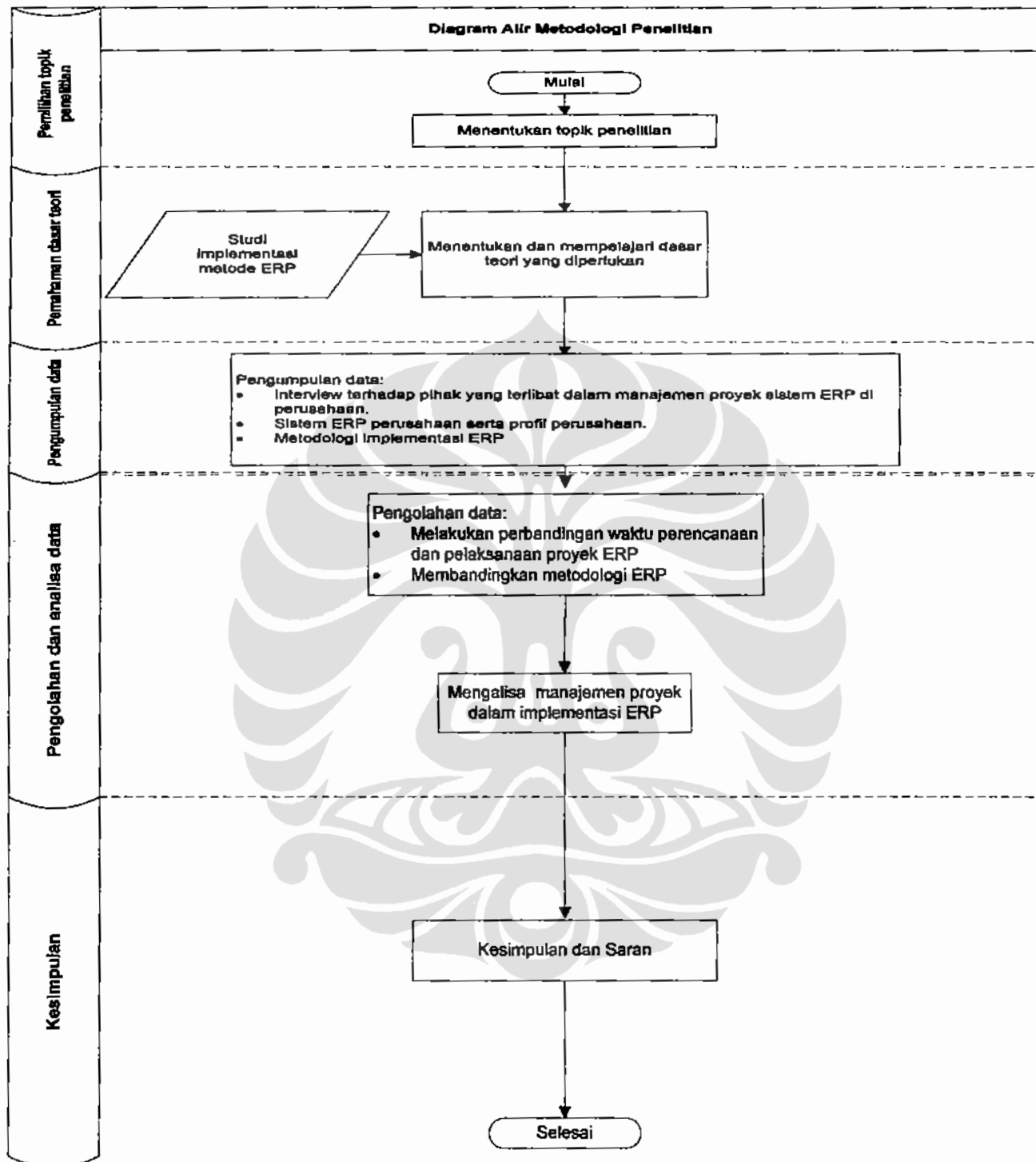
1.5. Manfaat Penelitian

- 1) Membantu manajemen dalam mengefektifkan dan atau menyederhanakan proses kerja.
- 2) Dalam implementasi ERP ini diharapkan memperoleh suatu metodologi yang sesuai bagi perusahaan.

1.6. Pembatasan Masalah

Penelitian ini juga membatasi bahwa perusahaan yang menjadi objek penelitian adalah perusahaan yang telah menerapkan sistem ERP dan telah mengoperasikannya.

1.7. Metodologi Penelitian



Gambar 1.2 Diagram Alir Metodologi Penelitian

1.8. Sistematika Penulisan

Sistematika yang dipergunakan dalam penulisan penelitian ini dibuat dalam lima bab yang memberikan gambaran sistematis sejak awal penelitian hingga tercapainya tujuan penelitian.

Secara rinci, Bab I mencakup latar belakang permasalahan, yang isinya adalah alasan mengapa topik penelitian ini dipilih, diagram keterkaitan masalah, dilanjutkan dengan perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, batasan masalah (supaya penelitian ini lebih fokus), metodologi penelitian serta sistematika penulisan. Bab II berisi tinjauan pustaka, yang menguraikan studi literatur yang telah dilakukan, dituangkan dalam bentuk landasan teori yang merupakan acuan dalam melakukan penelitian. Bab III berisi perolahan dan pengumpulan data. Pada bab IV berisikan analisa. Bab V berisikan kesimpulan dan saran.

