

**LAPORAN HASIL
PENELITIAN KOLABORATIF DOSEN DAN MAHASISWA (PKDM)**



**EVALUASI IMPLEMENTASI SISTEM ENTERPRISE RESOURCE
PLANNING DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN
DI PT INTILAND DEVELOPMENT TBK**

Disusun Oleh:

Dr. H. Muchdie, MS. (NIDN. 0420105401 / Ketua)
Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si. (NIDN. 0320056202 / Anggota)
Hendra Setia Suprihatin (NIM. 1609027040 / Anggota)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF.DR.HAMKA
2018**


HALAMAN PENGESAHAN
PENELITIAN KOLABORATIF DOSEN DAN MAHASISWA (PKDM)

Judul Penelitian	: Evaluasi Implementasi Sistem Enterprise Resource Planning dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan di PT Intiland Development Tbk
Skema Penelitian	: Penelitian Kolaboratif Dosen dan Mahasiswa (PKDM)
Ketua Peneliti	
a. Nama Lengkap	: Dr. H. Muchdie, MS.
b. NPD/NIDN	: 0420105401
c. Jabatan Fungsional	: Lektor Kepala
d. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
e. Nomor HP	: 082110942497 / muchdie@uhamka.ac.id
Anggota Peneliti (1)	
a. Nama Lengkap	: Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si
b. NPD/NIDN	: 0320056202
c. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
Anggota Peneliti	
a. Nama Lengkap	: Hendra Setia Suprihatin
b. NIM	: 1609027040
c. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
Lokasi Penelitian	: Intiland Tower, Jl. Jend. Sudirman Kav. 32, Jakarta Pusat
Lama Penelitian	: 6 bulan
Luaran Penelitian	: 1. Publikasi Ilmiah atau Bahan Ajar atau 2. Prosiding Seminar Regional
Dana Penelitian	: Rp. 8.000.000,-


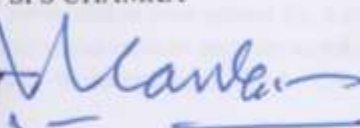
Mengetahui,
Ketua Program Studi

Jakarta, 28 Juni 2018
Ketua Peneliti


(Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si)
NIDN. 0320056202


(Dr. H. Muchdie, MS)
NIDN. 0420105401

Menyetujui,

 Direktur SPS UHAMKA

(Dr. H. Abd. Rahman A. Ghani, M.Pd)
NIDN. 0310036104

 Ka. Lemlitbang UHAMKA

(Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd)
NIDN. 0020116601



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN

Jln. Tanah Merdeka, Pasar Rebo, Jakarta Timur
Telp. 021-8416624, 87781809 : Fax. 87781809

**SURAT PERJANJIAN KONTRAK KERJA PENELITIAN
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF.DR. HAMKA**

Nomor : 401/F.02.07/2018

Tanggal : 4 Juli 2018

Bismillahirrahmanirrahim

Pada hari ini, Kamis, tanggal dua puluh empat, bulan Agustus, tahun dua ribu tujuh belas, yang bertanda tangan dibawah ini **Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd**, Ketua Lembaga Penelitian dan Pengembangan Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA, selanjutnya disebut sebagai **PIHAK PERTAMA**; **Dr. H. Muchdie, MS.**, selanjutnya disebut sebagai **PIHAK KEDUA**.

PIHAK PERTAMA dan PIHAK KEDUA sepakat untuk mengadakan Perjanjian Kontrak Kerja Penelitian yang didanai oleh RAPB Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA 2018.

PASAL 1

PIHAK KEDUA akan melaksanakan kegiatan penelitian dengan judul : **EVALUASI IMPLEMENTASI SISTEM ENTERPRISE RESOURCE PLANNING DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN DI PT INTILAND DEVELOPMENT TBK**. Dengan luaran wajib sesuai data usulan penelitian Batch 2 Tahun 2018 melalui simakip.uhamka.ac.id dan luaran tambahan (bila ada).

PASAL 2

Bukti luaran hasil penelitian sebagaimana yang dijanjikan dalam pasal 1 wajib dilampirkan dalam laporan penelitian yang diunggah melalui simakip.uhamka.ac.id

PASAL 3

Kegiatan tersebut dalam pasal 1 akan dilaksanakan oleh PIHAK KEDUA mulai tanggal 4 Juli 2018 dan selesai pada tanggal 4 Desember 2018.

PASAL 4

PIHAK PERTAMA menyediakan dana sebesar Rp. 8.000.000,- (Terbilang : Delapan Juta Rupiah) kepada PIHAK KEDUA untuk melaksanakan kegiatan tersebut dalam pasal 1. Sumber biaya yang berasal dari Penelitian Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA melalui Lembaga Penelitian dan Pengembangan.

PASAL 5

Pembayaran dana tersebut dalam pasal 4 akan dilakukan dalam 2 (dua) termin sebagai berikut:

- (1) Termin I 70%; sebesar Rp. 5.600.000 (Terbilang Lima Juta Enam Ratus ribu Rupiah) setelah PIHAK KEDUA menyerahkan proposal yang telah di review dan diperbaiki sesuai saran reviewer pada kegiatan tersebut pada PASAL 1.
- (2) Termin II 30%; sebesar Rp. 2.400.000,- (Terbilang : Dua Juta Empat Ratus Ribu Rupiah) setelah PIHAK KEDUA menyerahkan laporan akhir berikut luaran yang telah dijanjikan dalam kegiatan penelitian tersebut dalam Pasal 1.

PASAL 6

- (1) PIHAK KEDUA wajib melaksanakan kegiatan tersebut dalam Pasal 1 dalam waktu yang ditentukan dalam pasal 3.
- (2) PIHAK PERTAMA akan melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan tersebut sebagaimana yang disebutkan dalam pasal 1.
- (3) PIHAK PERTAMA akan mendenda PIHAK KEDUA setiap hari keterlambatan penyerahan laporan hasil kegiatan sebesar 0,5% (setengah persen) maksimal 20% (dua puluh persen) dari jumlah dana tersebut dalam pasal 4.
- (4) Dana Penelitian dikenakan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) pada poin honor peneliti sebesar 5% (lima persen).

Jakarta, 4 Juli 2018

PIHAK PERTAMA
Lembaga Penelitian dan Pengembangan
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA
Ketua,

PIHAK KEDUA
Peneliti,



Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd.



Dr. H. Muchdie, MS

Mengetahui,
Wakil Rektor II UHAMKA

Dr. H. Muchdie, MS.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan, mengembangkan dan membuktikan pengetahuan, sedangkan tujuan khususnya adalah mengungkapkan dan menganalisis perencanaan Implementasi, kebijakan yang mendukung implementasi, pelaksanaan implementasi, proses, kendala dan hasil serta dampak pelaksanaan Implementasi Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP).

Penelitian ini merupakan penelitian evaluasi dengan menggunakan model CIPP (*Context, Input, Process, Product*). Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, pedoman wawancara dan dokumentasi. Instrumen penelitian terdiri dari Top Management, Manajer Proyek, Koordinator IT, *Business Analyst*, Programmer, *Database Administrator*, dan *User*. Teknik analisis data dengan reduksi data (memilih dan memilah data), *display* data (menampilkan data), mengambil kesimpulan dan verifikasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Intiland Development Tbk telah melaksanakan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dengan baik. Dari hasil wawancara dan telaah dokumen sekitar 99% menyatakan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) berhasil dengan baik. Sebagian besar responden menyatakan bahwa permasalahan yang timbul berasal dari dukungan konsultan sehingga banyak perbaikan yang harus dilakukan tim internal serta dibutuhkannya dukungan dan komitmen serta disiplin yang maksimal dan optimal dari sumber daya manusia (*man- power*) perusahaan dalam mensukseskan implementasi dan penggunaan sistem *enterprise resource planning* (ERP) secara berkelanjutan. Juga kurangnya sumber daya manusia (*man-power*) yang dibutuhkan implementasi dan penggunaan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang sesuai dengan yang direkomendasikan oleh vendor/konsultan.

Kata Kunci: *Evaluasi, Implementasi, Enterprise Resource Planning, Sistem Enterprise Resource Planning, ERP, Kinerja Perusahaan, PT Intiland Development Tbk.*

ABSTRACT

This thesis aims to find, develop and prove knowledge, while its specific purpose is to disclose and analyze the implementation plan, policies that support the implementation, implementation, process, constraints and results and the impact of implementing the Enterprise Resource Planning (ERP) System.

The research is an evaluation research using CIPP model (Context, Input, Process, Product). Data collection is done through observation, interview guidelines and documentation. The research instrument consists of Top Management, Project Manager, IT Coordinator, Business Analyst, Programmer, Database Administrator, and User. Data analysis techniques with data reduction (selecting and sorting data), display data, draw conclusions and verification.

The results of the study show that PT Intiland Development Tbk has implemented the enterprise resource planning (ERP) system well. From the results of interviews and document review around 99% stated that the implementation of the enterprise resource planning (ERP) system worked well. With full support from top management and adequate facilities and infrastructure. Most of the respondents stated that the problems that arose came from the support of consultants so that many improvements must be made by the internal team and the need for support and commitment as well as maximum and optimal discipline of the company's human resources in the successful implementation and use of enterprise resource planning systems (ERP) on an ongoing basis. Also the lack of human resources (manpower) that is needed for implementation and the use of enterprise resource planning (ERP) systems that are in accordance with those recommended by vendors / consultants.

Key Word: Evaluation, Implementation, Enterprise Resource Planning, Enterprise Resource Planning Systems, ERP, Company Performance, PT Intiland Development Tbk.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kita panjatkan kehadirat Allah yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita, sehingga penelitian dapat menyelesaikan penelitian Penelitian yang berjudul Evaluasi Implementasi Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan di PT Intiland Development Tbk.

Penelitian ini tidak akan dapat selesai dengan baik, tanpa bantuan dari pihak lain, oleh sebab itu penelitian ingin menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih kepada semua pihak dari Lemlitbang UHAMKA dan PT. Intiland Development Tbk. Berharap dengan adanya penelitian ini dapat menemukan, mengembangkan, membuktikan, mengungkapkan dan menganalisis perencanaan Implementasi, kebijakan yang mendukung implementasi, pelaksanaan implementasi, proses, kendala dan hasil serta dampak pelaksanaan Implementasi Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP).

Jakarta, 2 Desember 2018

Dr. H. Muchdie MS.
Ketua Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
SURAT KONTRAK.....	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Masalah Evaluasi.....	7
1. Fokus Evaluasi.....	7
2. Ruang Lingkup Evaluasi.....	8
a. Konteks (<i>Context</i>).....	8
b. Masukan (<i>Input</i>).....	8
c. Proses (<i>Process</i>).....	8
d. Produk (<i>Product</i>).....	8
3. Perumusan Masalah Evaluasi.....	9
C. Kegunaan Hasil Evaluasi.....	10
1. Manfaat Teoritis.....	10
2. Manfaat Praktis.....	10

BAB II. KAJIAN TEORI

A. Deskripsi Koseptual Fokus Evaluasi.....	11
1. Evaluasi.....	11
a. Pengertian Evaluasi	11
b. Jenis-Jenis Evaluasi.....	15
c. Tujuan Evaluasi.....	16
d. Evaluasi Program	16
2. Implementasi.....	19
a. Pengertian Implementasi.....	19
3. Sistem <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP)	21
a. Definisi Sistem	21
b. Definisi Informasi	21
c. Definisi Sistem Informasi	22
d. Definisi Sistem <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP).....	23
e. Komponen Sistem <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP)	26
f. Manfaat Dan Tujuan Sistem <i>Enterprise Resources Planning</i> (ERP).....	26
g. Faktor Keberhasilan Sistem <i>Enterprise Resources Planning</i> (ERP).....	28
4. Kinerja Perusahaan.....	29

a. Definisi Kinerja.....	29
b. Aspek Dan Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	34
c. Penilaian Kinerja.....	36
d. Dimensi Dan Indikator Kinerja	37
B. Penelitian Yang Relevan.....	39
C. Sinopsis	51

BAB III. METODOLOGI EVALUASI

A. Tujuan Evaluasi	52
B. Tempat dan Waktu Evaluasi	53
1. Tempat Evaluasi.	53
2. Waktu Pelaksanaan.....	53
C. Metode dan Model Evaluasi	54
D Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data	59
E. Standar Evaluasi.....	67
1. Pengertian Standar Evaluasi	67
2. Kriteria Evaluasi Implementasi Sistem <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP).....	71
a. Kriteria Konteks (<i>Context</i>).....	71
b. Kriteria Masukan (<i>Input</i>).....	73
c. Kriteria Proses (<i>Process</i>).....	75
d. Kriteria Produk (<i>Product</i>).....	76
3. Desain Evaluasi	77
F. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data.....	83

BAB IV. TEMUAN EVALUASI DAN PEMBAHASAN

A. Profil Perusahaan Objek Evaluasi	93
1. Identitas Perusahaan.....	93
2. Sekilas Tentang Intiland	94
3. Kegiatan Usaha	101
4. Visi, Misi, Nilai dan Strategi Perusahaan	103
5. Struktur Organisasi	108
6. Manajemen.....	108
a. Dewan Komisaris	108
b. Dewan Direksi	109
c. Komite Audit.....	110
a. Komite Nominasi dan Remunerasi	110
a. Sekretaris Perseroan	110
7. Sumber Daya Manusia	111
8. Divisi <i>Quality and Continuous Improvement</i>	120
9. Laporan Keuangan.....	127
10. Tata Kelola Perusahaan	132
11. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan.....	137
12. Logo dan <i>Icon</i> Perusahaan	141
B. Konsep Dasar dan Fase-Fase Implementasi dalam Sistem <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP)	143

1. Konsep Dasar Sistem <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP)	143
2. Fase Implementasi Sistem <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP).....	144
C. Deskripsi Data Hasil Evaluasi	147
1. Evaluasi Konteks (<i>Context Evaluation</i>).....	147
2. Evaluasi Masukan (<i>Input Evaluation</i>).....	151
3. Evaluasi Proses (<i>Process Evaluation</i>).....	153
4. Evaluasi Produk (<i>Product Evaluation</i>)	159
B. Temuan dan Pembahasan Hasil Evaluasi	163
1. Analisis Konteks (<i>Context Analysis</i>).....	163
2. Analisis Masukan (<i>Input Analysis</i>).....	165
3. Analisis Proses (<i>Process Analysis</i>).....	167
4. Analisis Produk (<i>Product Analysis</i>)	173
BAB V. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI	
A. Kesimpulan	179
B. Implikasi.....	182
C. Rekomendasi... ..	183
DAFTAR PUSTAKA	186

DAFTAR TABEL

TABEL 1: <i>Gantt Chart</i> Aktivitas Penelitian	53
TABEL 2: Desain Evaluasi	79
TABEL 3: Kisi-Kisi Instrumen/Borang	82
TABEL 4: Kriteria Keabsahan Data	85
TABEL 5: Nilai Perseroan	105
TABEL 6: Dewan Komisaris	109
TABEL 7: Dewan Direksi	110
TABEL 8: Komite Audit	110
TABEL 9: Komite Nominasi dan Remunerasi	110
TABEL 10: Sekretaris Perseroan	110
TABEL 11: Metode Pembuatan Sistem ERP	146
TABEL 12: Deskripsi Data Evaluasi Komponen Konteks	151
TABEL 13: Deskripsi Data Evaluasi Komponen Input	153
TABEL 14: Deskripsi Data Evaluasi Komponen Proses	158
TABEL 15: Deskripsi Data Evaluasi Komponen Produk	162
TABEL 16: Deskripsi Data Temuan Evaluasi Komponen Konteks	165
TABEL 17: Deskripsi Data Temuan Evaluasi Komponen Input	166
TABEL 18: Deskripsi Data Temuan Evaluasi Komponen Proses	171
TABEL 19: Deskripsi Data Temuan Evaluasi Komponen Produk	177

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: Konsep Dasar Sistem Informasi.....	22
Gambar 2: Konsep Dasar <i>Enterprise Resource Planning System</i>	23
Gambar 3: Skema Evaluasi CIPP.....	57
Gambar 4: Desain Evaluasi.....	78
Gambar 5: Struktur Organisasi.....	108
Gambar 6: Dewan Komisaris.....	108
Gambar 7: Posisi Desain Evaluasi	109
Gambar 8: Dewan Direksi	109
Gambar 9: Posisi Dewan Direksi	109
Gambar 10: Karyawan Berdasarkan Jenjang Pendidikan	113
Gambar 11: Karyawan Berdasarkan Usia	113
Gambar 12: Karyawan Berdasarkan Jenjang Jabatan	114
Gambar 13: Karyawan Berdasarkan Lokasi Kerja	114
Gambar 14: Karyawan Berdasarkan Status Karyawan.....	115
Gambar 15: Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin	115
Gambar 16: Laporan Keuangan – Aset... ..	127
Gambar 17: Laporan Keuangan– Liabilitas	128
Gambar 18: Laporan Keuangan – Ekuitas	128
Gambar 19: Laporan Keuangan – Analisis Laporan Laba Rugi.....	129
Gambar 20: Laporan Keuangan – Pendapatan	130
Gambar 21: Laporan Keuangan – Beban Operasional	130

Gambar 22: Laporan Keuangan – Penghasilan Lain-lain	131
Gambar 23: Laporan Keuangan – Analisis Laporan Arus Kas	131
Gambar 24: Struktur Tata Kelola Perusahaan	137
Gambar 25: Logo Dharmala Intiland	141
Gambar 26: Logo Intiland Terbaru	142
Gambar 27: Regatta “the icon”	142
Gambar 28: South Quarter	142
Gambar 29: Konsep Dasar ERP <i>System</i>	143

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

PT Intiland Development Tbk didirikan tanggal 10 Juni 1983 dan memulai kegiatan usaha komersialnya sejak 1 Oktober 1987. Kantor pusat beralamat di Intiland Tower, Lantai Penthouse, Jl. Jendral Sudirman No. 32, Jakarta 10220 – Indonesia.

PT Intiland Development Tbk adalah salah satu developer properti di Indonesia yang telah terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Sejarah awal kepiawaian grup Intiland dimulai sejak tahun 1970-an, dimulai dari kota Jakarta dan Surabaya. Dengan modal pengalaman lebih dari 40 tahun di industri properti, Intiland terkenal dalam pengembangan properti penggagas trend yang ikonik seperti Intiland Tower yang didesain oleh Paul Rudolph, Regatta yang didesain oleh Tom Wright dari Atkins dan Graha Famili, kawasan permukiman golf mewah yang merupakan kawasan elit di Surabaya.

Secara formal, perusahaan ini didirikan oleh Hendro S. Gondokusumo pada 10 Juni 1983 dengan nama PT Wisma Dharmala Sakti. Masuk ke lantai Bursa Paralel pada tahun 1989, dilanjutkan ke Bursa Efek Surabaya dan Bursa Efek Jakarta. Setelah melakukan restrukturisasi pada 29 Juni 2007, kemudian nama perusahaan berubah menjadi PT Intiland Development Tbk.

Berdasarkan Anggaran Dasar Perusahaan, ruang lingkup kegiatan perusahaan terutama meliputi bidang usaha pembangunan dan persewaan perkantoran. Bisnis utama Intiland meliputi: pengembangan kawasan perumahan, bangunan tinggi

berkonsep (*mixed-use & high rise*), perhotelan dengan brand "Whiz" dan kawasan industri.

Saham perusahaan ini terdaftar di Bursa Efek Indonesia sejak tahun 1990. Perusahaan ini telah berhasil mengerjakan sejumlah proyek menantang. Pantai Mutiara yang memiliki luas 100 hektar di pinggir laut Jakarta Utara, dan Regatta 'The Icon' yang merupakan sebuah kondominium mewah terkemuka yang dirancang oleh Tom Wright yang bertanggung jawab atas The Burj Al Arab di Dubai, adalah proyek-proyek yang ditangani oleh perusahaan ini. Sementara itu di Surabaya, Graha Famili Township secara bertahap membentang lebih dari 280 hektar.

Tahun 2010 dan 2011 menandai pertumbuhan substansial perusahaan dalam portofolio proyek. Sebagai bukti, terjadi kinerja keuangan yang sangat meningkat pada tahun tersebut. Keberhasilan ini juga dikukuhkan dengan peluncuran Park Residences di Jakarta Selatan dan Graha Natura di Surabaya dengan luas 80-hektar. Dalam dunia perhotelan, Intiland telah memulai bisnis *hotel chain*, dengan Whiz Hotel, yang telah membuka hotel di Yogyakarta, Semarang dan Bali.

Pada bulan Nopember 2011, Intiland meluncurkan South Quarter yaitu kompleks bisnis terpadu 7,1 hektar yang terletak di TB Simatupang kawasan bisnis Jakarta Selatan.

Saat ini, Intiland mempunyai Portofolio mencakup *township* & kompleks perumahan untuk kelas menengah sampai kelas atas, pengembangan gedung serbaguna & bertingkat, *hospitality* kompleks pariwisata & kawasan industri di area Jakarta Bogor Depok Tangerang Bekasi (Jabodetabek), Surabaya dan sejumlah kota-

kota lain. Dengan filosofi “*living well*”, Intiland mewujudkan pengalaman hidup yang tiada bandingnya untuk masyarakat Indonesia.

Perseroan saat ini fokus untuk mengembangkan proyek-proyek *mixed-use & high-rise* di Jakarta dan Surabaya. Beberapa proyek yang sedang dikembangkan saat ini di Jakarta antara lain adalah South Quarter, Aeropolis, 1Park Avenue dan Regatta dan terakhir 57 Promenade. Sementara itu proyek-proyek *mixed-use & high-rise* yang sedang dikembangkan di Surabaya antara lain adalah Spazio Tower, Praxis, Sumatra 36, dan Graha Golf.

Kinerja perusahaan menggambarkan sampai seberapa jauh suatu organisasi dapat mencapai hasil yang diinginkan dibandingkan dengan kinerjanya yang terdahulu (*previous performance*) dibandingkan dengan organisasi lainnya (*benchmarking*) dan sampai seberapa jauh pencapaian tujuan dan target yang ditetapkan dapat tercapai (Keban, 2004:193). Agar perusahaan dapat bertahan atau bahkan apabila perusahaan ingin memenangkan persaingan maka perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing yang salah satunya adalah dengan memanfaatkan sumber daya yang ada sebaik-baiknya secara efektif dan efisien.

Menurut Keban (2004:183) pencapaian hasil (kinerja) dapat dinilai menurut pelakunya, yaitu: kinerja individu (*individual*) yang merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan, kinerja kelompok (*team-work*) yang merupakan pencapaian atau efektivitas pada kerjasama kelompok, kinerja organisasi (*organization*) yang merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi, dan kinerja program/proses (*program/process*) yang merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Apabila

kinerja individu menunjukkan hasil yang positif maka pencapaian hasil (kinerja) yang dihasilkan dapat berpengaruh menjadi positif dan apabila kinerja individu menunjukkan hasil yang negatif maka pencapaian hasil (kinerja) yang didapatkan dapat berpengaruh menjadi negatif.

Demikian pula yang akan terjadi apabila hal tersebut dilakukan oleh kinerja kelompok, kinerja organisasi dan kinerja program.

Dengan memiliki kinerja yang tinggi maka keuntungan yang diperoleh perusahaan akan meningkat apabila dalam melakukan aktivitasnya perusahaan tersebut mampu meningkatkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

Untuk meningkatkan kinerja tersebut, di antaranya dapat dicapai dengan memanfaatkan berbagai kemajuan teknologi yang dapat diterapkan untuk mendukung aktivitas perusahaan. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi pada setiap kegiatan penyelenggaraan perusahaan tidak dapat dihindari. Oleh sebab itu, pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi di setiap perusahaan merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat ditawar-tawar lagi, dalam rangka mendukung pertukaran data dan informasi serta penyaluran berita secara cepat, akurat, dan aman. Teknologi informasi berperan penting sebagai alat bantu untuk memudahkan pengelolaan suatu sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan.

Salah satu teknologi informasi yang dimaksud di atas adalah sistem *enterprise resource planning* (ERP), yang mempunyai peran yang penting dalam kinerja suatu perusahaan. Sistem informasi memberikan banyak keuntungan, dari tugas yang simpel seperti proses transaksi pada level operasional sampai ke tugas yang sulit seperti membuat keputusan penting dan kompetitif pada tingkat strategis perusahaan.

Sistem informasi yang biasa digunakan perusahaan dulunya adalah sistem informasi yang berdiri sendiri di tiap bagian atau divisi tetapi sekarang mulai ditinggalkan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan menggantinya dengan sistem informasi yang terintegrasi di segala lini dan di segala bidang yang biasa disebut dengan *enterprise resource planning* yang disingkat dengan ERP.

Menurut James A. Hall¹ dalam bukunya *Accounting Information System, Enterprise Resource Planning (ERP)* atau dalam Bahasa Indonesia diterjemahkan menjadi perencanaan sumber daya perusahaan adalah model sistem informasi yang memungkinkan perusahaan mengotomatiskan dan mengintegrasikan berbagai proses bisnis utamanya. *Enterprise Resource Planning (ERP)* menembus berbagai hambatan fungsional tradisional dengan memfasilitasi adanya data bersama di antara semua pengguna di perusahaan.

Sistem *enterprise resource planning (ERP)* merupakan teknologi informasi yang memiliki peranan penting dan berinteraksi dengan sistem informasi akuntansi pada saat ini. Sistem *enterprise resource planning (ERP)* merupakan teknologi yang didesain untuk memecahkan masalah sistem yang tidak terintegrasi di perusahaan dengan mengintegrasikan proses bisnis dalam sebuah *software*. *Software* tersebut menggunakan modul-modul yang mencakup semua area fungsional pada perusahaan untuk menyederhanakan proses internal perusahaan sehingga dapat memberikan informasi secara *real time* dalam pembuatan keputusan.

Implementasi sistem *enterprise resource planning (ERP)* tidak hanya diterapkan oleh perusahaan berskala besar, tetapi juga untuk perusahaan kecil dan menengah.

¹ James A. Hall. 2011. *Accounting Information System. Edisi ke-4*. Jakarta: Salemba Empat. Hal. 45.

Pengembang sistem *enterprise resource planning* (ERP) saat ini mulai mencoba mengembangkan sistem *enterprise resource planning* (ERP) untuk perusahaan kecil dan menengah. Perusahaan kecil dan menengah akan diarahkan untuk mengadopsi model bisnis dan pendekatan yang diadopsi oleh perusahaan besar. Dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi tersebut diharapkan dapat meningkatkan daya saing, efektivitas dan efisiensi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Setiap perusahaan memiliki departemen tertentu untuk menangani proses bisnis. Menurut Magal & Word², perusahaan *modern* memiliki fungsi yang sifatnya *crucial* atau penting. Dengan adanya berbagai departemen pada sebuah perusahaan, memunculkan berbagai masalah yang salah satunya adalah setiap karyawan yang berada di departemen yang berbeda-beda akan bekerja tanpa memperhatikan dampak yang terjadi di komponen lain pada proses bisnis yang terjadi.

Kebutuhan untuk mengintegrasikan proses bisnis ini juga mengakibatkan perusahaan perlu menstandarisasi proses fungsional. Dengan adanya standarisasi tersebut, sistem *enterprise resource planning* (ERP) dibuat untuk memastikan arus komunikasi berlangsung dengan baik pada setiap bagian fungsional perusahaan. Sehingga biaya yang terjadi pada setiap unit transaksi dapat ditekan.

Manfaat utama implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) adalah prosesnya didasarkan pada praktik-praktik terbaik dalam industri, dan perusahaan yang mengubah proses mereka untuk menyesuaikan dengan struktur sistem *enterprise resource planning* (ERP) dapat menjadi lebih efektif dan efisien. Sistem *enterprise*

²S. R. Magal & J. Word. 2012. *Integrated Business Process with ERP Systems*. New Jersey: John Wiley & Sons. Hal. 2.

resource planning (ERP) juga dapat mempercepat respon terhadap pesanan pelanggan karena informasi tersebut segera tersedia ke semua karyawan yang terlibat.

Tetapi David Lewis³ di dalam bukunya mengatakan menurut survei yang dilakukan oleh Forrester Research pada bulan April 2001, hanya 6 (enam) persen dari 500 (lima ratus) perusahaan yang disurvei menganggap sistem *enterprise resource planning* (ERP) mereka efektif, sementara 79 (tujuh puluh Sembilan) persen mengatakan mereka tidak efektif dan efisien. 5 (lima) dari 10 (sepuluh) kegagalan Teknologi Informasi Perusahaan yang dikutip oleh Computerworld melibatkan proyek sistem *enterprise resource planning* (ERP).

Salah satu perusahaan yang sebelumnya menggunakan sistem informasi konvensional dan telah beremigrasi menggunakan sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam bisnisnya untuk yang kali kedua adalah PT Intiland Development Tbk.

B. Masalah Evaluasi

1. Fokus Evaluasi

Dari uraian latar belakang masalah di atas dan juga dari penelitian terdahulu serta keterbatasan peneliti, maka penelitian ini difokuskan pada sejauhmana keterlaksanaan implementasi, sejauhmana manfaat dan keberhasilan implementasi, sejauhmana dukungan dan komitmen sumber daya manusia (*man-power*) dalam proses implementasi, serta sejauhmana efektivitas dan efisiensi proses implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk.

³David Lewis. *Companies demand Payback – Top Execs Rein In CIOs*, New York: InternetWeek, 7/16/2001, i869.

2. Ruang Lingkup Evaluasi

Berdasarkan fokus evaluasi di atas, maka direncanakan komponen-komponen yang akan menjadi ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

a. Konteks (*Context*)

- 1) Perencanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk
- 2) Memenuhi kebutuhan dalam pelayanan informasi
- 3) Adanya kebijakan yang mendukung implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP)
- 4) Proses dan tahapan implementasi sistem ERP

b. Masukan (*Input*)

- 1) Dukungan top manajemen
- 2) Manajemen proyek yang efektif
- 3) Keikutsertaan dan keterlibatan pengguna (*end-user*)

c. Proses (*Process*)

- 1) Kesesuaian *software* dan *hardware* serta jaringan yang digunakan
- 2) Akurasi data
- 3) Pendidikan dan pelatihan
- 4) Dukungan vendor/konsultan
- 5) Kendala Implementasi

d. Produk (*Product*)

- 1) Kualitas sistem dan informasi
- 2) Efektivitas dan Efisiensi

- 3) Pendukung keputusan
- 4) Kepuasan pelanggan dalam memperoleh pelayanan informasi sistem *enterprise resource planning* (ERP)
- 5) Kepuasan pengguna (*end-user*) dalam memanfaatkan sistem enterprise *resource planning* (ERP)

3. Perumusan Masalah Evaluasi

Berdasarkan fokus evaluasi di atas, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

- a. Sejahteramana keterlaksanaan implementasi sistem *enterprise resources planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk.
- b. Sejahteramana manfaat dan keberhasilan implementasi sistem *enterprise resources planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk.
- c. Sejahteramana dukungan dan komitmen sumber daya manusia (*man-power*) pada saat proses implementasi sistem *enterprise resources planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk.
- d. Sejahteramana efektivitas dan efisiensi proses implementasi sistem *enterprise resources planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk.

C. Kegunaan Hasil Evaluasi

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan menambah khasanah ilmu pengetahuan mengenai implementasi sistem *enterprise resources planning* (ERP).

2. Manfaat Praktis

a. Bagi perusahaan perangkat lunak sistem *enterprise resource planning* (ERP)

Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dalam penetapan strategi penjualan perangkat lunak sistem *enterprise resource planning* (ERP).

b. Bagi konsultan sistem *enterprise resource planning* (ERP) dan *sales person* jasa

implementasi perangkat lunak sistem *enterprise resource planning* (ERP).

Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dalam penetapan strategi penjualan jasa perangkat lunak sistem *enterprise resource planning* (ERP).

c. Bagi perusahaan pengguna sistem *enterprise resource planning* (ERP)

Hasil penelitian ini dapat memperhitungkan pemanfaatan sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

d. Bagi kalangan akademisi dan pihak-pihak yang tertarik melakukan penelitian

sejenis. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan kajian teoritis dan referensi untuk penelitian selanjutnya.

e. Bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan menambah wawasan dan pengetahuan penulis mengenai implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP).

BAB II

KAJIAN TEORI

A. KajianTeori

1. Deskripsi Konseptual Fokus Evaluasi

a. Pengertian Evaluasi

Dalam sebuah program, evaluasi merupakan hal yang harus dilakukan. Dengan melakukan kegiatan evaluasi akan diketahui bagaimana keterlaksanaan dan keberlangsungan sebuah program, kendala yang dihadapi dalam sebuah program, dan mendapatkan masukan bagi kelanjutan program tersebut.

Secara umum menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia evaluasi berarti penilaian.

Menurut Peter H. Rossi & Howard E Freeman:

Evaluation research is the systemic application of social research procedures in assessing the conceptualization and design, implementation, and utility of social intervention programs. In other words, evaluation research involves the use of social research methodologies to judge and to improve the planning, monitoring, effectiveness, and efficiency of health, education, welfare, and other human service programs.

Sedangkan menurut Daniel L. Stufflebeam & Anthony J. Shinkfield menyatakan: *Evaluation is the systematic assessment of the worth or merit of some object.*

Zainal Arifin⁴ berpendapat bahwa Evaluasi adalah suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk menentukan kualitas (nilai dan arti) dari

⁴Zainal Arifin, 2009. *Evaluasi Pembelajaran: Prinsip, Teknik, dan Prosedur*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, Hal. 5.

sesuatu berdasarkan pertimbangan dan kriteria tertentu dalam rangka pembuatan keputusan.

Sedangkan menurut Wirawan⁵ evaluasi adalah:

“Riset untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan informasi yang bermanfaat mengenai objek evaluasi, selanjutnya menilainya dan membandingkannya dengan indikator evaluasi dan hasilnya dipergunakan untuk mengambil keputusan mengenai objek evaluasi tersebut”.

Menurut Sutrisno Hadi⁶ yang mendefinisikan evaluasi sebagai “proses mengumpulkan informasi mengenai suatu objek, menilai suatu objek, dan membandingkannya dengan kriteria, standar dan indikator”.

Selanjutnya dalam buku yang sama Sutrisno Hadi⁷ memaparkan riset evaluasi sebagai:

“Aplikasi sistematis dari prosedur riset sosial untuk menaksir atau menilai konseptualisasi dan desain, implementasi serta utilitas program intervensi sosial. Menurut definisi ini, riset evaluasi melibatkan pemakaian metodologi riset sosial untuk memberikan putusan atau penilaian dan untuk meningkatkan perencanaan, pemantauan, efektivitas, dan efisiensi suatu program sosial. Program sosial tersebut beragam diantaranya ialah, program kesehatan, pendidikan, kesejahteraan, dan program layanan manusia lainnya”.

Sedangkan menurut Arikunto⁸, “Evaluasi sebagai sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai dari beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan”

Sedangkan menurut Mehrens dan Lehmann yang dikutip oleh Ngalim Purwanto⁹ evaluasi adalah suatu proses merencanakan, memperoleh, dan

⁵ Wirawan, 2012, *Evaluasi: Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi*, Jakarta: Rajawali Pers, Hal. 7.

⁶ Sutrisno Hadi, 2011, *Metode Riset Evaluasi*, Jakarta, Hal. 13.

⁷ Ibid 13-14.

⁸ Suharsimi Arikunto, 2010, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Aneka Cipta, Hal. 1.

⁹ Ngalim Purwanto 2009. *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. Hal. 3.

menyediakan informasi yang sangat diperlukan untuk membuat alternatif-alternatif keputusan. Sesuai dengan pengertian tersebut maka setiap kegiatan evaluasi atau penilaian merupakan suatu proses yang direncanakan untuk memperoleh informasi atau data dan dengan data tersebutlah kemudian dibuat suatu keputusan.

Pengertian evaluasi juga dikemukakan oleh Popham yang menyatakan bahwa evaluasi adalah proses pencarian, pengumpulan dan pemberian data (informasi) kepada pengambilan keputusan yang diperlukan untuk memberikan pertimbangan apakah program perlu diperbaiki, dihentikan atau diteruskan. Karena evaluasi merupakan pengumpulan dan analisis data secara sistematis yang diperlukan dalam rangka pengambilan keputusan, maka dikatakan bahwa evaluasi selalu berhubungan dengan pengambilan keputusan. Hasil evaluasi merupakan landasan untuk menilai sebuah program dan memutuskan apakah program tersebut dapat dilanjutkan atau perlu diperbaiki atau bahkan dihentikan.

Dan untuk itu diperlukan informasi yang valid dan reliabel.

Menurut Ralph Tyler seperti yang dikutip oleh Abd. Rahman. A. Ghani¹⁰, evaluasi adalah proses penentuan sejauh mana tujuan pendidikan telah tercapai.

Selanjutnya menurut Stufflebeam et. al yang dikutip oleh Daryanto, evaluasi merupakan proses menggambarkan, memperoleh, dan menyajikan informasi yang berguna untuk menilai alternatif keputusan.

¹⁰ Abd. Rahman. A. Ghani, Handouts 2014. *Mata Kuliah Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta.

Sementara Murwani¹¹ berpendapat bahwa evaluasi merupakan kesimpulan dari serangkaian pengukuran sehingga diperoleh gambaran yang menyeluruh tentang orang atau sekelompok orang.

Menurut Zaenal Arifin¹²,

Ada tiga aspek yang perlu diperhatikan dalam evaluasi, yaitu (1) kegiatan evaluasi merupakan proses sistematis dimana evaluasi merupakan kegiatan yang terencana dan berkesinambungan. Evaluasi bukan hanya merupakan kegiatan akhir atau penutup dari suatu program tertentu, melainkan merupakan kegiatan yang dilakukan pada permulaan, selama program berlangsung, dan pada akhir program setelah program itu dianggap selesai. (2) di dalam kegiatan evaluasi diperlukan berbagai informasi atau data yang menyangkut objek yang akan dievaluasi. (3) setiap kegiatan evaluasi tidak dapat dilepaskan dari tujuan-tujuan yang hendak dicapai.

Dengan demikian evaluasi adalah keputusan yang dihasilkan dari serangkaian kegiatan yang dilakukan melalui pengukuran dan penilaian untuk mengetahui sejauh mana suatu tujuan program, prosedur, produk atau strategi yang dijalankan telah tercapai, sehingga bermanfaat bagi pengambil keputusan serta dapat menentukan beberapa alternatif keputusan untuk program selanjutnya.

Sejalan dengan definisi evaluasi di atas, secara sederhana menurut peneliti evaluasi dapat diartikan sebagai sebuah tahapan penilaian yang ditujukan kepada objek evaluasi, untuk mengetahui keadaan suatu objek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dideskripsikan dalam bentuk informasi. Dalam penelitian ini objek yang akan dievaluasi adalah implementasi sistem *enterprise*

¹¹ R.Santosa Murwani 2006. *Evaluasi Pendidikan Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Uhamka Press. Hal. 5.

¹² Zainal Arifin, op. cit. Hal 3-4.

resource planning (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk.

Hasil yang akan dideskripsikan dari evaluasi ini ialah informasi mengenai implementasi sistem *enterprise resources planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk.

b. Jenis-jenis Evaluasi

Wirawan¹³ membedakan jenis-jenis evaluasi berdasarkan objeknya menjadi beberapa jenis yaitu:

1) Evaluasi Kebijakan

“Kebijakan adalah rencana umum dalam rangka melaksanakan fungsi dan tugas. Kebijakan akan berlangsung terus sampai dicabut atau diganti dengan kebijakan yang baru; umumnya karena kebijakan yang lama tidak efektif dan efisien atau karena terjadinya pergantian pejabat dan pejabat baru mempunyai kebijakan yang berbeda dengan pejabat sebelumnya”. Istilah lainnya ialah analisis kebijakan. Analisis kebijakan adalah menentukan atau memilih satu alternatif kebijakan yang terbaik dari sejumlah alternatif kebijakan yang ada. Sedangkan evaluasi kebijakan adalah menilai kebijakan yang sedang atau telah dilaksanakan”.

2) Evaluasi Program

Program adalah kegiatan atau aktivitas yang dirancang untuk melaksanakan kebijakan dan dilaksanakan untuk waktu yang tidak terbatas. Evaluasi program; “Metode sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan memakai informasi untuk menjawab pertanyaan dasar. Evaluasi Program dapat dikelompokkan menjadi evaluasi proses (*process evaluation*), evaluasi manfaat (*outcome evaluation*) dan evaluasi akibat (*impact evaluation*)”.

3) Evaluasi Proyek

Evaluasi proyek sebagai “kegiatan atau aktivitas yang dilaksanakan untuk jangka waktu tertentu untuk mendukung pelaksanaan program”.

4) Evaluasi Material

Evaluasi material, untuk melaksanakan kebijakan, program atau proyek diperlukan sejumlah material atau produk-produk

¹³ Wirawan, op. cit. Hal. 16-18.

tertentu. Misalnya, “untuk melaksanakan program Kereta Cepat diperlukan kereta dengan kualitas tertentu: nyaman, memuat banyak penumpang, tahan lama, hemat bahan bakar, dan biaya pemeliharannya yang murah. Oleh karena itu, kereta yang dipergunakan dalam program Kereta Cepat dievaluasi dengan kriteria tersebut”.

5) Evaluasi Sumber Daya Manusia (SDM)

“Evaluasi sumber daya manusia atau yang dikenal dengan evaluasi kinerja dilakukan untuk mengetahui pengembangan sumber daya manusia atau *human resources development*. Evaluasi sumber daya manusia dapat dilaksanakan di sebuah lembaga pendidikan, lembaga pemerintah, bisnis dan lembaga swadaya masyarakat”.

c. Tujuan Evaluasi

Evaluasi dilaksanakan untuk mencapai berbagai tujuan sesuai dengan obyek evaluasinya. Menurut Wirawan¹⁴ ada beberapa tujuan evaluasi di antaranya adalah:

- 1) Mengukur pengaruh program terhadap masyarakat.
- 2) Menilai apakah program telah dilaksanakan sesuai rencana.
- 3) Mengukur apakah pelaksanaan program sesuai dengan standar.
- 4) Evaluasi program dapat mengidentifikasi dan menentukan mana dimensi program yang jalan, mana yang tidak berjalan.
- 5) Pengembangan staf program.
- 6) Memenuhi ketentuan undang-undang.
- 7) Akreditasi program.
- 8) Mengukur *cost effectiveness dan cost efficiency*.
- 9) Mengambil keputusan mengenai program.
- 10) Akuntabilitas.
- 11) Memberikan balikan kepada pimpinan dan program.
- 12) Mengembangkan teori evaluasi dan riset evaluasi.

d. Evaluasi Program

Menurut Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar¹⁵, evaluasi program adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk

¹⁴ Ibid, Hal. 22-23.

¹⁵ Suharsimi Arikunto & Cepi Safrudin. 2014. *Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoritis Praktis Bagi Peneliti dan Praktisi Pendidikan. Edisi Kedua*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. Hal. 297.

melihat tingkat keberhasilan program. Ada beberapa pengertian tentang program sendiri. Dalam kamus (a) program adalah rencana, (b) program adalah kegiatan yang dilakukan dengan seksama. Melakukan evaluasi program adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan.

Menurut Tyler yang dikutip oleh Suharsimi Arikunto¹⁶, evaluasi program adalah proses untuk mengetahui apakah tujuan pendidikan telah terealisasikan.

Selanjutnya menurut Cronbach dan Stufflebeam yang dikutip oleh Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar¹⁷, evaluasi program adalah upaya menyediakan informasi untuk disampaikan kepada pengambil keputusan.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa evaluasi program merupakan proses pengumpulan data atau informasi yang ilmiah yang hasilnya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pengambil keputusan dalam menentukan alternatif kebijakan.

Evaluasi program adalah langkah awal pengumpulan data yang tepat agar dapat dilanjutkan dengan pemberian tindak lanjut yang tepat pula. Evaluasi program sangat penting dan bermanfaat terutama bagi para pengambil keputusan. Sedangkan evaluator adalah orang yang melakukan evaluasi. Banyak ragam atau jenis evaluasi yang dipakai sebagai strategi atau pedoman kerja pelaksanaan evaluasi program. Hamalik¹⁸ mengemukakan bahwa model atau jenis evaluasi program tersebut adalah:

¹⁶ Ibid, Hal. 5.

¹⁷ Suharsimi Arikunto. 2009. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Aneka Cipta, Hal. 5.

¹⁸ Oemar Hamalik. 2003. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya. Hal. 212.

- 1) **Evaluasi perencanaan dan pengembangan.** Sasaran utamanya adalah memberikan bantuan kepada penyusun program dengan cara menyediakan informasi yang diperlukan dalam rangka mendesain suatu program. Hasil evaluasi dapat digunakan untuk meramalkan implementasi program dan kemungkinan tercapai tidaknya program di kemudian hari.
- 2) **Evaluasi *monitoring*** dilakukan dengan tujuan untuk memeriksa apakah program mencapai sasaran efektif. Apakah hal-hal dan kegiatan yang telah didesain secara spesifik dalam program itu terlaksana sebagaimana mestinya. Kenyataan tidak jarang program justru tidak mencapai sasaran, karena apa yang telah didesain dalam program tidak dapat dilaksanakan dengan berbagai alasan seperti pengadaan personil, fasilitas, perlengkapan, biaya, dan faktor-faktor penyebab lainnya.
- 3) **Evaluasi dampak,** bertujuan menilai seberapa jauh program dapat memberikan pengaruh tertentu pada sasaran yang telah ditetapkan, apakah program berdampak positif atau justru sebaliknya. Dampak tersebut diukur berdasarkan kriteria-kriteria keberhasilan, sehingga program tersebut perlu dispesifikasi agar dapat diamati dan diukur setelah program itu dilaksanakan.
- 4) **Evaluasi efisiensi,** dimaksud untuk menilai berapa besar tingkat efisiensi suatu program. Apakah program mampu memberikan keuntungan memadai ditinjau dari segi biaya yang dikeluarkan, tenaga yang digunakan dan waktu yang terpakai.
- 5) **Evaluasi program komprehensif,** yaitu dampak menyeluruh terhadap program yang meliputi; implementasi program, dampak atau pengaruh setelah program dilaksanakan dan tingkat efisiensi program.

Terdapat beberapa model evaluasi lainnya yang populer diantaranya menurut Tayibnafis¹⁹ membedakan model evaluasi program;

- 1) ***CIPP Evaluation Model***, dikembangkan oleh Stufflebeam, adalah ahli yang mengusulkan pendekatan yang berorientasi kepada pemegang keputusan. Ia merumuskan evaluasi sebagai “suatu proses menggambarkan, memperoleh dan menyediakan informasi yang berguna untuk menilai alternatif keputusan”.
- 2) **Evaluasi model UCLA**, dikembangkan oleh Alkin. Alkin mendefinisikan evaluasi sebagai suatu proses meyakinkan keputusan, memilih informasi yang tepat, mengumpulkan, dan menganalisis informasi sehingga dapat melaporkan ringkasan data yang berguna bagi pembuat keputusan dan memilih beberapa alternatif.

¹⁹ Farida Yusuf Tayipnafis, 2000. *Evaluasi Program*. Jakarta: Rineka Cipta. Hal. 13.

- 3) **Model Brinkerhoff**, mengemukakan tiga golongan evaluasi yang disusun berdasarkan penggabungan elemen-elemen yang sama, seperti evaluator-evaluator lain, diantaranya 1). *Fixed vs emergent evaluator design*. 2). *Formatif vs sumatif evaluation*, 3). *Experimental and Quasi experimental design vs natural/unobtrusive inquiry*.
- 4) **Model Stake atau Countenance**, penekanan yang umum atau hal yang penting dalam model ini ialah bahwa evaluator yang membuat penilaian tentang program yang dievaluasi. Stake mengatakan bahwa *description* di suatu pihak berbeda dengan *judgment* atau menilai.

Selanjutnya Wirawan²⁰ mengelompokkan evaluasi program menjadi 3 bagian yang berbeda yaitu:

- 1) **Evaluasi Proses (*process evaluation*)** yaitu meneliti dan menilai apakah intervensi atau layanan program telah dilaksanakan seperti yang direncanakan, dan apakah target populasi yang direncanakan telah dilayani.
- 2) **Evaluasi Manfaat (*outcome evaluation*)** meneliti, menilai, dan menentukan apakah program telah menghasilkan perubahan yang diharapkan.
- 3) **Evaluasi Akibat (*impact evaluation*)** dimana melihat perbedaan yang ditimbulkan sebelum dan setelah adanya program tersebut.

2. Implementasi

a. Pengertian Implementasi

Pengertian Implementasi adalah pelaksanaan dari sebuah rencana yang telah disusun dengan matang. Kata Implementasi berasal dari Bahasa Inggris, "*To Implement*" yang artinya adalah mengimplementasikan. Implementasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai pelaksanaan atau penerapan. Artinya yang dilaksanakan dan diterapkan adalah kurikulum yang dirancang/didesain untuk kemudian dijalankan sepenuhnya.

²⁰ Wirawan, op. cit. Hal. 17.

Pengertian secara bahasa sebagaimana dalam *Oxford Advance Lerner's Dictionary* yang dikutip oleh Mulyasa, Implementasi adalah penerapan suatu yang memberikan efek atau dampak. Lebih lanjut disebutkan implementasi adalah proses penerapan ide, konsep, kebijakan atau inovasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak baik berupa perubahan pengetahuan, keterampilan, ataupun nilai dan sikap.

Menurut Van Meter dan Van Horn seperti dikutip Abdul Wahab²¹, mengemukakan bahwa implementasi adalah tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.

Pendapat Cleaves sebagaimana yang dikutip oleh Wahab²², yang secara tegas menyebutkan bahwa: Implementasi itu mencakup “Proses bergerak menuju tujuan kebijakan dengan cara langkah administratif dan politik”.

Keberhasilan atau kegagalan implementasi sebagai demikian dapat dievaluasi dari sudut kemampuannya secara nyata dalam meneruskan atau mengoperasionalkan program-program yang telah dirancang sebelumnya.

Dari penjelasan tentang pengertian implementasi dapat disimpulkan bahwa implementasi adalah penerapan suatu yang memberikan efek atau dampak baik berupa perubahan pengetahuan, keterampilan, ataupun nilai dan

²¹ Abdul Wahab Solichin. 2008. Pengantar Analisis Kebijakan Publik. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang Press. Hal. 65.

²² Ibid. Hal. 187.

sikap yang diarahkan untuk tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.

3. Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP)

a. Definisi Sistem

Menurut Jogiyanto²³, suatu sistem mempunyai karakteristik atau sifat-sifat yang tertentu, yaitu mempunyai komponen-komponen: komponen sistem, batas sistem, lingkungan luar sistem, penghubung sistem, masukan sistem, keluaran sistem, pengolahan sistem, sasaran sistem.

b. Definisi Informasi

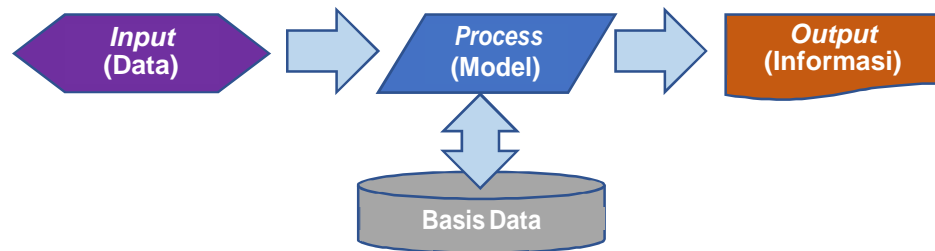
Menurut Jogiyanto²⁴, informasi adalah data yang diolah menjadi bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi yang menerimanya. Suatu informasi dikatakan bernilai bila manfaatnya lebih efektif dibandingkan dengan biaya mendapatkannya. Sedangkan kualitas dari informasi tergantung dari 3 (tiga) hal yaitu informasi harus akurat, tepat waktu, dan relevan. Selain beberapa komponen diatas, ada beberapa komponen yang ikut menentukan kualitas dan sebuah informasi. Komponen-komponen tambahan tersebut antara lain adalah:

1) Ekonomis (*economy*), 2) Efisien (*efficiency*), dan 3) Dapat dipercaya (*reliability*).

²³ H.M. Jogiyanto. 2009. *Sistem Informasi Manajemen*. Yogyakarta: Andi. Hal. 684.

²⁴ H.M. Jogiyanto. *op. cit.* Hal. 692.

c. Definisi Sistem Informasi



Gambar 1. Konsep Dasar Sistem Informasi

Sistem informasi menurut James A. Hall²⁵ didefinisikan, *“The information system is the set of formal procedures by which data are collected, processed into information and distributed to users.”* Dengan demikian dapat diartikan “Sistem informasi adalah kesatuan prosedur formal dengan data yang dikumpulkan, diproses menjadi informasi dan didistribusikan kepada *user*.”

Menurut Turban, McLean, dan Wetherbe dalam Kasman dan Hayadi²⁶, sistem informasi adalah sebuah sistem yang mempunyai fungsi mengumpulkan, memproses, menyimpan, menganalisa, dan menyebarkan informasi untuk tujuan yang spesifik.

Menurut Ais Zakiyudin²⁷, sistem informasi adalah suatu sistem yang ada di dalam suatu organisasi yang mempertemukan kebutuhan pengolahan transaksi harian, mendukung operasi yang bersifat manajerial dan kegiatan strategi dan suatu organisasi dan pihak luar tertentu dengan laporan yang diperlukan.

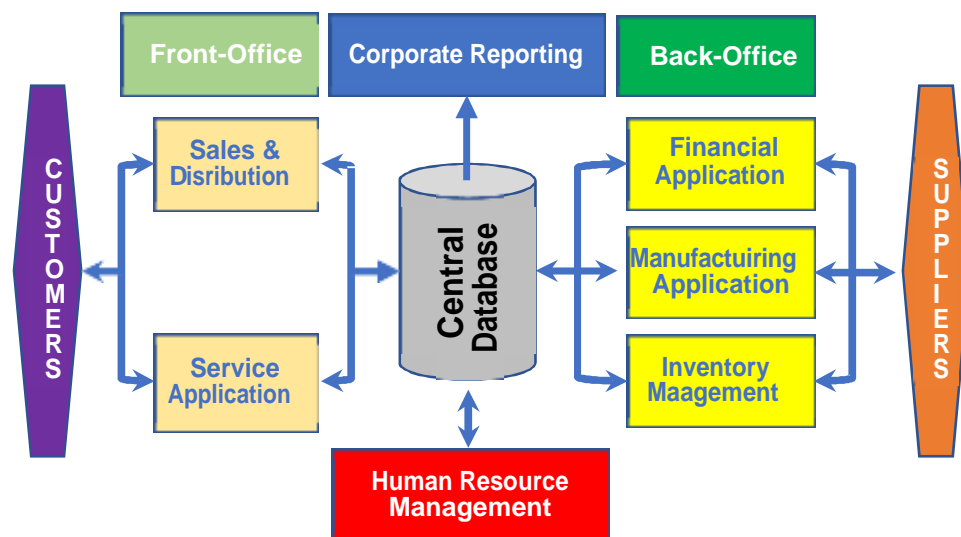
²⁵ James A. Hall. op. cit. Hal. 7.

²⁶ Kasman dan Hayadi. 2018. *Sistem Informasi Berbasis Expert System*. Yogyakarta: Deepublish. Hal. 1.

²⁷ Ais Zakiyudin. 2011. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media. Hal. 9.

d. Definisi Sistem *Enterprise Resources Planning* (ERP)

Menurut J.A. O'Brien dan George M. Marakas²⁸, *ERP (Enterprise Resource Planning)* is an integrated cross-functional software reengineering process of manufacturing, distribution, finance, human resource, and other business processes of an enterprise to improve efficiency, agility, and probability. Is a system that helps to organize business processes such as marketing production, purchasing and accounting in an integrated whole. ERP adalah *software* lintas fungsi terpadu yang merekayasa ulang proses manufaktur, distribusi, keuangan, sumber daya manusia, dan proses bisnis lainnya dari suatu perusahaan untuk memperbaiki efisiensi, kelincahan, dan profitabilitasnya.



Gambar 2. Konsep Dasar *Enterprise Resource Planning System*

Menurut Azhar Susanto²⁹, ERP adalah *software* paket terintegrasi yang dirancang untuk memberikan integrasi yang lengkap terhadap seluruh data yang

²⁸ J.A. O'Brien dan George M. Marakas. 2010. *Management Information System*. Boston: Mc. Graw-Hill Companies. Hal. 699.

²⁹ Azhar Susanto. 2008. *Sistem Informasi Akuntansi: Struktur Pengendalian Risiko Pengembangan*. Bandung: Lingga Jaya. Hal. 18.

terkait dengan sistem informasi perusahaan. Aplikasi-aplikasi yang terintegrasi tersebut biasanya digolongkan berdasarkan fungsi operasional. Fungsi-fungsi yang menyangkut akuntansi berisi modul buku besar, piutang dagang, hutang dagang, aktiva tetap, manajemen kas dan akuntansi. Sedangkan fungsi keuangan berupa modul analisis portfolio, analisis resiko, analisis kredit, manajemen aktiva, sewa guna dan lainnya.

Menurut Monk³⁰, sistem *Enterprise Resource Planning* adalah program perangkat lunak inti yang digunakan perusahaan-perusahaan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan informasi di setiap area proses bisnis. Program ERP membantu organisasi untuk mengelola perusahaan yang memiliki ruang lingkup proses bisnis yang luas, menggunakan basis yang terintegrasi dan digunakan sebagai alat pelaporan manajemen yang efektif untuk mendukung pengambilan keputusan. Proses bisnis merupakan sekumpulan aktivitas di mana berawal dari input tertentu untuk menghasilkan output tertentu seperti sebuah laporan ataupun prediksi yang mempunyai nilai tambah untuk pelanggan. Perangkat lunak ERP mendorong efisiensi operasi dari proses bisnis dengan mengintegrasikan tugas yang saling berhubungan seperti penjualan, akuntansi, dan pengelolaan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan.

Menurut Santo F. Wijaya dan Suparto Darudianto³¹, ERP merupakan konsep untuk merencanakan dan mengelola sumber daya perusahaan, yaitu berupa paket aplikasi program terintegrasi dan multi modul yang dirancang

³⁰ Monk, E.F. and B.J. Wagner. 2013. *Concepts in Enterprise Resource Planning, Fourth Edition*. Canada: Course Technology Thomson Learning. Hal. 1.

³¹ Santo F. Wijaya dan Suparto Darudianto. 2009. *ERP dan Solusi Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu. Hal. 27.

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

Menurut Marshall B. Romney dan Paul J. Steinbart³², sistem *enterprise resource planning* (ERP) adalah sebuah sistem yang mengintegrasikan seluruh aspek aktivitas organisasi ke dalam satu sistem informasi akuntansi. Misalnya ketika bagian penjualan memasukkan pesanan, maka transaksi ini akan secara otomatis masuk ke dalam sistem *database* dan mengalir ke seluruh bagian perusahaan setelah itu bagian pembelian dan produksi dapat secara langsung melakukan pesanan pembelian dan produksi secara langsung untuk menampung pasokan yang dibutuhkan untuk penjualan. Di bagian akuntansi sendiri transaksi-transaksi tersebut akan tercatat secara otomatis.

Menurut Malhotra dan Temponi³³, *Enterprise Resource Planning* adalah aplikasi bisnis yang menyatukan semua data yang ada di dalam proses bisnis sebuah organisasi dan terkait dengan seluruh area fungsional. Dengan mengintegrasikan area fungsional yang terkait dengan proses bisnis organisasi, solusi ERP dapat membuat sebuah *database* perusahaan, satu integrasi aplikasi dan satu pengguna grafis yang umum dalam satu perusahaan untuk mengelola informasi dan transaksi yang ada pada perusahaan. Sebuah organisasi melakukan

³² Marshall B. Romney dan Paul J. Steinbart. 2014. *Sistem Informasi Akuntansi, Edisi Ketigabelas, Buku Satu, Diterjemahkan Deny Arnos Kwary dan Dewi Fitriasari*. Jakarta: Salemba Empat. Hal. 28.

³³ R. Malhotra and C. Temponi. 2010. *Critical Decisions for ERP Integration: Small Business Issues. International Journal of Information Management*, vol. 30, pp. 28-37.

implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) untuk meningkatkan visibilitas dalam proses bisnis dan memainkan peran penting di dalam perusahaan di dalam lingkungan yang dinamis.

e. Komponen Sistem *Enterprise Resources Planning* (ERP)

Menurut J.A. O'Brien dan George M. Marakas³⁴, suatu sistem terdiri dari sejumlah komponen yang saling berinteraksi, yang artinya saling bekerja sama membentuk suatu kesatuan. Komponen sistem atau elemen sistem dapat berupa suatu subsistem atau bagian-bagian dari sistem. Setiap sistem tidak peduli besar atau kecilnya; selalu mengandung beberapa komponen atau subsistem, yaitu:

1) Sumber daya manusia, 2) Perangkat keras (*Hardware*), 3) Perangkat lunak (*Software*), 4) Sumber daya data (*Data resources*), dan 5) Sumber daya jaringan (*Network*).

f. Manfaat dan Tujuan Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP)

Menurut Adam et. al dalam Lindawati³⁵ mendefinisikan kemanfaatan (*usefulness*) sebagai suatu tingkatan dimana seseorang percaya bahwa penggunaan suatu subyek tertentu akan dapat meningkatkan prestasi kerja orang tersebut.

Menurut Thompson et.al. dalam Lindawati³⁶ pemanfaatan teknologi informasi merupakan manfaat yang diharapkan oleh pengguna teknologi informasi dalam melaksanakan tugasnya.

³⁴ J.A. O'Brien dan George M. Marakas. op. cit. Hal. 124.

³⁵ Lindawati dan Irma Salamah. 2012. *Pemanfaatan Sistem Informasi dan Teknologi Informasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Individual Karyawan. Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, vol. 14, no.1.

³⁶ Ibid.

Thompson et.al. dalam Astuti³⁷ mendefinisikan pemanfaatan dari teknologi merupakan manfaat yang diharapkan oleh individu yang menggunakan teknologi dalam melaksanakan tugas.

Tujuan dari Sistem Informasi ada 3 (tiga) Menurut James A. Hall³⁸:

- 1) Mendukung fungsi penyediaan pihak manajemen,
- 2) Mendukung pengambilan keputusan pihak manajemen, dan
- 3) Mendukung operasional harian perusahaan.

Tujuan Sistem Informasi menurut Marshall B. Romney dan Paul J. Steinbar³⁹:

- 1) Mengumpulkan dan menyimpan data mengenai aktivitas, sumber daya, dan personal organisasi,
- 2) Mengubah data menjadi informasi sehingga manajemen dapat merencanakan, mengeksekusi, mengendalikan, dan mengevaluasi aktivitas sumber daya dan personal, dan
- 3) Memberikan pengendalian yang memadai untuk mengamankan aset dan data organisasi.

Sistem *enterprise resource planning* (ERP) dapat menghasilkan manfaat bisnis yang signifikan bagi perusahaan, menurut J.A. O'Brien dan George M. Marakas⁴⁰ manfaat dari implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) antara lain: 1) Kualitas dan efisiensi, 2) Penurunan biaya, 3) Pendukung keputusan, dan 4) Kelincahan perusahaan.

³⁷ Astuti. 2014. *Sistem Informasi Pemetaan Layanan Kesehatan di Kabupaten Bantul*. Bantul.

³⁸ James A. Hall. op. cit. Hal. 21.

³⁹ Marshall B. Romney dan Paul J. Steinbart. op. cit. Hal. 11.

⁴⁰ J.A. O'Brien dan George M. Marakas. op. cit. Hal. 273.

g. Faktor Keberhasilan Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP)

Menurut Santo F. Wijaya dan Suparto Darudiato⁴¹ sistem informasi dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor utama yang saling berkaitan satu dengan lainnya, yaitu sebagai berikut: 1) Organisasi, 2) Teknologi, dan 3) Management.

Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sistem informasi akuntansi menurut Marshall B. Romney dan Paul J. Steinbart⁴²:

- 1) Kemampuan Teknik Personal Sistem Informasi,
- 2) Dukungan Manajemen Puncak,
- 3) Program Pelatihan dan Pendidikan Pengguna, dan
- 4) Kepuasan Pengguna Akhir.

Menurut J.A. O'Brien dan George M. Marakas⁴³, kegagalan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah *key-user* (business manager dan IT professional) dalam perusahaan meremehkan kompleksitas dari perencanaan, pengembangan dan pelatihan yang dibutuhkan dalam menyiapkan sistem *enterprise resource planning* (ERP), yang secara radikal bisa merubah bisnis proses dan sistem informasi yang sudah ada sebelumnya. Selain itu kegagalan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) juga bisa disebabkan karena tidak melibatkan karyawan yang terkena dampak dengan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) pada fase perencanaan dan pengembangan. Pada beberapa kasus, kegagalan implementasi sistem *enterprise resource*

⁴¹ Santo F. Wijaya dan Suparto Darudianto. loc. cit.

⁴² Marshall B. Romney dan Paul J. Steinbart. op. cit. Hal. 249-252.

⁴³ J.A. O'Brien dan George M. Marakas. op. cit. Hal. 315.

planning (ERP) disebabkan karena ketergantungan perusahaan pada vendor *software* ERP atau ke perusahaan konsultan yang ditunjuk pada saat proses implementasi.

Penelitian lain Ganesh dan Mehta⁴⁴ menyatakan keberhasilan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) ditentukan oleh 30 faktor yang diantaranya adalah dukungan manajemen puncak, manajemen proyek yang efektif, kesesuaian *software dan hardware*, keikut-sertaan pengguna, akurasi data, pendidikan dan pelatihan dan dukungan vendor/konsultan.

Dari penjelasan tentang pengertian sistem *enterprise resource planning* (ERP) dapat disimpulkan bahwa sistem *enterprise resource planning* (ERP) adalah suatu model sistem informasi yang memungkinkan perusahaan mengotomatiskan dan mengintegrasikan berbagai proses bisnis utama yang dapat menembus berbagai hambatan fungsional tradisional dengan memfasilitasi adanya data bersama di antara semua pengguna di perusahaan yang didasarkan oleh praktik terbaik dalam industri agar dapat menjadi lebih efektif dan efisien.

4. Kinerja Perusahaan

a. Definisi Kinerja

Menurut Hasibuan dalam Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno⁴⁵, kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan

⁴⁴ L. Ganesh and Arpita Mehta. 2010. *Critical Success Factors for Successful Enterprise Resource Planning Implementation at Indian SMEs International Journal of Business, Management and Sosial Sciences* (1). Hal. 65-78.

⁴⁵ Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Pei Hei International Wiratama Indonesia)*. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vo.10, No. 2, September 2008: 128.

tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Menurut As'ad dalam Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno⁴⁶, mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya.

Menurut Cash dan Fischer (1987) dalam Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno⁴⁷, kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan.

Menurut Payaman J. Simanjuntak⁴⁸, mengemukakan kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

Menurut Bambang Dwi Hartono⁴⁹, *Performance refers to work ability or level of job performance of an employee as a result of doing his role based on the responsibility assigned.* Kinerja mengacu pada kemampuan kerja atau tingkat kinerja pekerjaan seorang karyawan sebagai hasil dari melakukan perannya berdasarkan tanggung jawab yang diberikan.

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Payaman J. Simanjuntak. 2008. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Hal. 1.

⁴⁹ Bambang Dwi Hartono. 2017. *The Influence of Leadership, Organizational Culture and Work Discipline on Theather Performance Regarding Work Motivation As Intervening Variable*, International Journal of Economics, Business and Management Research. Vol. 1, No. 01:2017. Hal. 74.

Menurut Sarinah dan Mardalena⁵⁰, kinerja adalah sebuah kata dalam Bahasa Indonesia dari kata dasar “kerja” yang menterjemahkan kata dari Bahasa asing prestasi, bisa pula berarti hasil kerja.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) dalam Sarinah dan Mardalena⁵¹, kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2003:223) dalam Sarinah dan Mardalena⁵², kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2001:34) dalam Sarinah dan Mardalena⁵³, Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut John Whitmore (1997:104) dalam Sarinah dan Mardalena⁵⁴, Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan.

Menurut Barry Cushway (2002:1998) dalam Sarinah dan Mardalena⁵⁵, Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.

⁵⁰ Sarinah dan Mardalena. 2017. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish Publisher. Hal. 184.

⁵¹ Ibid.

⁵² Ibid.

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Ibid.

Menurut Veitzal Rivai (2004:1998) dalam Sarinah dan Mardalena⁵⁶, Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan dalam perusahaan.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jakson terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira (2001:78) dalam Sarinah dan Mardalena⁵⁷, Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan seseorang atau organisasi.

Menurut John Whitmore dalam *Coaching for Performance* (1997:104) dalam Sarinah dan Mardalena⁵⁸, Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Menurut Stephen P. Robbins dan T.A. Judge⁵⁹, Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh organisasi dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Fred Luthans⁶⁰, *Performance* atau kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen,

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Ibid. Hal. 185.

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge. 2012. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat. Hal. 258.

⁶⁰ Fred Luthans. 2011. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill. Hal. 165.

kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.

Menurut Mulyono dan Yunari⁶¹, Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kebijakan/program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Menurut Harbani Pasolong⁶², kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa terlepas dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Kinerja organisasi pada dasarnya merupakan tanggung jawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi. Apabila dalam organisasi setiap individu bekerja dengan baik, berprestasi, bersemangat dan memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap organisasi maka kinerja organisasi secara keseluruhan akan baik. Dengan demikian, kinerja organisasi merupakan cermin dari kinerja individu.

Menurut Lijan Poltak Sinambela⁶³, kinerja organisasi adalah kumulatif kinerja karyawan, oleh karenanya semakin tinggi kinerja karyawan akan semakin tinggi pula kinerja organisasi.

Menurut Nasucha dalam Lijan Poltak Sinambela⁶⁴, kinerja organisasi didefinisikan juga sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk

⁶¹ Mulyono dan Yunari. 2017. *Strategi Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran*. Yogyakarta: Deepublish Publisher. Hal. 5.

⁶² Harbani Pasolong. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta. Hal. 375.

⁶³ Lijan Poltak Sinambela. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 10*. Jakarta: Erlangga. Hal. 181.

⁶⁴ Ibid. Hal. 186.

memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

Menurut Suyadi Prawirosentono dalam Harbani Pasolong⁶⁵ berpendapat bahwa kinerja organisasi adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan atau kelompok karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Pendapat lain dikemukakan oleh Wibawa dan Atmosudirjo dalam Harbani Pasolong⁶⁶ bahwa kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi seara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

b. Aspek Dan Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Payaman J. Simanjuntak⁶⁷, kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan dalam 3 (tiga) kelompok, yaitu:

- 1) **Kompetensi Individu.** Adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja.

⁶⁵ Harbani Pasolong, op. cit. Hal. 176.

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Payaman J. Simanjuntak, loc. cit.

- 2) **Dukungan Organisasi.** Kinerja setiap orang juga bergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.
- 3) **Dukungan Manajemen.** Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja. Demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

Menurut Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno⁶⁸, kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Ada 3 (tiga) faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu: 1) Individu (Kemampuan Bekerja), 2) Usaha Kerja (Keinginan untuk Bekerja), dan 3) Dukungan Organisasional (Kesempatan untuk Bekerja).

Menurut Henry Simamora yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara⁶⁹, kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor, yaitu:

⁶⁸ Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno. op. cit. Hal. 128 - 129.

⁶⁹ Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. Hal. 14.

- 1) **Faktor Individu.** Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.
- 2) **Faktor Psikologis.** Psikologis dapat diartikan sebagai ilmu yang mempelajari tentang mental/jiwa yang bersifat abstrak yang membatasi pada tingkah laku dan proses atau kegiatannya. Psikologis kerja dapat diartikan sebagai lingkungan kerja, sikap serta motivasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 3) **Faktor Organisasi.** Dukungan organisasi dapat memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Faktor organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur organisasi, dan *job design*. Walaupun demikian, jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi yang baik, sebenarnya ia tetap berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (pemotivator), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

c. Penilaian Kinerja

Menurut Rivai dalam Sedarmayanti⁷⁰, penilaian kinerja merupakan suatu proses untuk penerapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan dimana peningkatan tersebut itu akan diapai di dalam waktu yang

⁷⁰Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Karyawan Negeri Sipil*. Bandung: Aditama. Hal. 66.

singkat ataupun lama. Peningkatan ini tidak terjadi hanya karena sistem yang dikemukakan oleh manajemen untuk mengatur kinerja dari karyawan mereka, tapi juga melalui suatu pendekatan ke arah mengelola dan mengembangkan orang yang memungkinkan mereka untuk mengatur pengembangan dan kinerja mereka sendiri dalam kerangka sasaran yang jelas dan standar yang telah disetujui dengan para penyelia mereka.

Menurut Gary Siegel dan Helena dalam Mulyadi⁷¹, penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

d. Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Payaman S. Simanjuntak⁷², kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan dalam 3 kelompok, yaitu:

- 1) **Kompetensi Individu**, yang meliputi: kemampuan dan keterampilan kerja yang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu, pendidikan, akumulasi pelatihan dan pengalaman kerjanya, motivasi dan etos kerja yang dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang memandang pekerjaan sebagai sebuah beban dan keterpaksaan akan mempunyai kinerja yang rendah, dan sebaliknya, yang memandang

⁷¹ Mulyadi. 2017. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat. Halaman 425.

⁷² Payaman S. Simanjuntak. loc. cit.

pekerjaan sebagai kebutuhan, pengabdian, tantangan dan prestasi, akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

- 2) **Dukungan Organisasi**, yang meliputi: lingkungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja inspeksi, serta kondisi dan syarat kerja mempengaruhi kinerja seseorang, pengorganisasian dapat memberikan kejelasan, kemudahan dan kenyamanan kerja, kondisi kerja mencakup kenyamanan dan keselamatan kerja serta keamanan dan keharmonisan hubungan industrial.
- 3) **Dukungan Manajemen**, meliputi dari: mengidentifikasi dan mengoptimalkan pemanfaatan kekuatan, keunggulan dan potensi individu, mendorong individu untuk terus belajar meningkatkan wawasan dan pengetahuan, membuka kesempatan individu untuk belajar baik melalui pendidikan maupun pelatihan yang diprogramkan.

Dari penjelasan tentang pengertian kinerja perusahaan dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan adalah hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, petanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya.

B. Penelitian Yang Relevan

Untuk melengkapi kajian teori yang telah diuraikan, berikut beberapa hasil penelitian yang relevan sebagai berikut:

1. **Said Mirza Pahlevi⁷³ (2013)**, yang berjudul *Evaluasi Kesuksesan Sistem Informasi ERP pada Usaha Kecil Menengah Studi Kasus: Implementasi SAP B1 di PT. CP*. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kesuksesan sistem informasi ERP pada usaha kecil menengah dengan uji model update kesuksesan sistem informasi DeLone dan Mclean. Sistem SAP B1 di PT CP dapat dinyatakan sukses. Hampir semua komponen dalam enam dimensi pada model ini dipersepsikan positif oleh pengguna dan menjadi faktor sukses sistem informasi SAP B1 di UKM. Hanya satu komponen yang seluruhnya dipersepsikan negatif oleh para pengguna, yaitu dimensi kelengkapan dalam dimensi kualitas informasi. Komponen kelengkapan ini perlu mendapatkan lebih banyak perhatian, agar tidak mempengaruhi secara negatif penggunaan dan kepuasan pengguna. Penilaian positif penggunaan dan kepuasan pengguna ini akan menjadi negatif jika persepsi negatif para pengguna terhadap kelengkapan tidak berubah menjadi positif. Hal ini karena, dimensi kualitas akan mempengaruhi dimensi penggunaan dan dimensi kepuasan pengguna. Untuk menghilangkan persepsi negatif ini, pihak manajemen dapat merancang ulang laporan dengan *add-on Crystal Report* sesuai kebutuhan pengguna, sehingga laporan yang lebih dinamis dapat dibuat. Pihak manajemen diharapkan juga dapat memenuhi kebutuhan dibagian logistik untuk menambahkan fungsi status outstanding pengiriman barang dan fungsi *expired*

⁷³ Said Mirza Pahlevi. 2013. *Evaluasi Kesuksesan Sistem Informasi ERP pada Usaha Kecil Menengah Studi Kasus: Implementasi SAP B1 di PT. CP*. Jurnal SBM ITB, Volume 12 Number 2 2013.

date pada sistem SAP B1 guna meningkatkan akurasi data stok barang dan pengiriman barang. Keuntungan implementasi SAP B1 di PT. CP ini diantaranya adalah, pertama manajemen dapat melakukan penghematan sumberdaya dengan tidak memakai lagi tenaga *outsourcing* setelah sistem SAP B1 diimplementasikan; kedua Pencatatan mulai dari perencanaan produksi barang sampai dengan pengiriman ke pelanggan membantu UKM membangun tatakelola kelola bisnis yang lebih baik dan dapat berperan meningkatkan efisiensi dan produktivitas pengguna. Pada penelitian selanjutnya diharapkan pengumpulan data dapat dilakukan dari banyak kasus agar data penelitian lebih beragam sehingga lebih menarik untuk dianalisa dan melakukan penelitian kuantitatif dengan dukungan data para pengguna sistem ERP pada UKM.

2. **Danny Y. Djahidin⁷⁴ (2018)**, yang berjudul Evaluasi Kualitas Informasi Sistem ERP Studi Kasus pada PT XYZ. Evaluasi kualitas informasi dilakukan pada tiga kriteria yaitu, *subject*, *object* dan *process* dimana ketiganya memiliki indikator yang membentuk kualitas tersebut. Untuk memenuhi kriteria *subject* maka informasi harus disajikan dalam format yang mudah dipahami serta relevan dengan kebutuhan pengguna, penilaian kriteria *object* didasarkan pada kemudahan akses informasi yang komplit dan aktual, sedangkan kriteria *process* dievaluasi dari akurasi informasi dan kecepatan respon atas permintaan pengguna. Para pengguna sistem menilai baik kualitas informasi yang dihasilkan untuk setiap kriteria, yaitu 100% untuk kriteria *subject*, 92% pada kriteria *object*, dan 88% untuk kriteria *process*. Dengan hasil evaluasi ini disimpulkan bahwa sistem telah

⁷⁴ Danny Y. Djahidin. 2018. *Evaluasi Kualitas Informasi Sistem ERP Studi Kasus pada PT XYZ*. Jurnal Ilmiah Fivo Universitas Mercu Buana. Volume X/No.1/Mei/2018.

menghasilkan informasi sesuai dengan harapan pengguna. Walaupun begitu, masih ada beberapa peningkatan yang dapat dilakukan terkait kriteria *object*, dimana masih ada pengguna yang kesulitan akses atas informasi. Hal ini perlu ditelusuri lebih lanjut apakah kesulitan tersebut merupakan kendala dari sistem itu sendiri atau karena adanya pembatasan akses terhadap informasi oleh manajemen kepada pengguna. Penelitian lanjutan juga perlu dilakukan pada kriteria *process*, dimana ada pengguna yang menilai sistem tidak memberikan informasi dengan cepat saat diminta.

3. **Suranto Aw⁷⁵ (2018)**, yang berjudul *Evaluasi Program Desa Mandiri Informasi Berbasis Aplikasi Android Sistem Informasi Desa (SIFORDES)*. Hasil evaluasi menunjukkan: (a) program mandiri informasi sesuai dengan kebutuhan masyarakat, yaitu untuk distribusi informasi yang lebih baik; (b) perencanaan dilakukan secara partisipatif; dan (c) didukung oleh regulasi dan kebijakan. Input dalam pelaksanaan program desa mandiri informasi: (a) kualifikasi dan kompetensi perangkat desa; (b) ketersediaan sarana dan prasarana, khususnya *smartphone*; dan (c) ketersediaan informasi sebagai konten Aplikasi Sifordes. Proses dalam pelaksanaan program desa mandiri informasi sudah berjalan baik, diindikasikan oleh: (a) dilaluinya tahap-tahap pelaksanaan program; (b) kemenarikan fitur aplikasi; (c) bahasa yang digunakan; dan (d) ketersediaan saran-saran untuk revisi peningkatan kualitas program.
4. **Moni Yunitasari (2011)**, yang berjudul *Evaluasi Kesuksesan Sistem Informasi ERP pada Usaha Kecil*. Hasil evaluasi menunjukkan UKM telah terbukti dapat

⁷⁵Suranto Aw. 2018. *Evaluasi Program Desa Mandiri Informasi Berbasis Android Sistem Informasi Desa (SIFORDES)*. INFORMASI Kajian Ilmu Komunikasi Volume 48. Nomor 1. Juni 2018.

memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Dalam rangka meningkatkan keunggulan kompetitif, UKM membutuhkan sumber daya yang efektif dan efisien. Aplikasi ERP dapat menjadi salah satu solusi dalam meningkatkan performa UKM. Pada sistematis terkait riset ERP diperlukan untuk menyediakan layanan konsultasi dan aplikasi ERP *open source* ke UKM. Beberapa topik riset dapat dilakukan untuk mencapai tujuan riset tersebut diantaranya yaitu analisis kondisi terkini riset ERP yang telah dilakukan di Indonesia, pengembangan aplikasi *open source* dan aplikasi simulasi ERP yang dapat digunakan untuk memperkenalkan konsep ERP, serta infrastruktur yang diperlukan oleh UKM untuk melakukan implementasi ERP. Keuntungan Implementasi SAP B1 di UKM ini diantaranya adalah (1) manajemen dapat melakukan penghematan sumberdaya dengan tidak memakai lagi tenaga *outsourcing* setelah system SAP B1 diimplementasikan. (2) Pencatatan mulai dari perencanaan produksi barang sampai dengan pengiriman ke pelanggan membantu UKM membangun tatakelola kelola bisnis yang lebih baik dan dapat berperan meningkatkan efisiensi dan produktivitas pengguna. Pada penelitian selanjutnya diharapkan pengumpulan data dapat dilakukan dari banyak kasus agar data penelitian lebih beragam sehingga lebih menarik untuk dianalisa dan melakukan penelitian kuantitatif dengan dukungan data para pengguna sistem ERP pada UKM.

5. **Indra Cahyadi⁷⁶ (2014)**, yang berjudul Evaluasi Risiko Proyek Implementasi Sistem ERP Usaha Kecil Dan Menengah. Penelitian ini menyajikan pengamatan

⁷⁶ Indra Cahyadi. Evaluasi Risiko Proyek Implementasi Sistem ERP Usaha Kecil Dan Menengah. Jurnal Teknik Industri, Vol. 15, No. 2, Agustus 2014: 161-169.

dan studi kasus terhadap dua UKM untuk mendapatkan analisis risiko dan analisis karakteristik kedua UKM tersebut dalam pelaksanaan proyek sistem ERP. Metode RAM dan CAM yang digunakan dalam studi kasus ini menampilkan potensi risiko yang mungkin terjadi pada berbagai tahap proyek ERP. Karena pelaku usaha UKM sangat bergantung pada permodalan dan kondisi finansial yang sehat, proyek implementasi ERP yang gagal akan mengakibatkan pengeluaran yang tidak terkendali dan sangat merugikan. Dari sudut pandang praktis, memahami faktor-faktor penentu risiko implementasi ERP akan membantu UKM untuk menghindari munculnya biaya tambahan selama proyek berlangsung. Oleh karena itu, rencana bisnis yang jelas dan visi untuk mengarahkan proyek diperlukan selama pelaksanaan proyek ERP. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia, alih pengetahuan, komunikasi dan komitmen manajemen untuk menjelaskan dampak strategis proyek sistem ERP bagi UKM adalah sangat penting. Hal ini akan membantu UKM untuk mengurangi risiko kegagalan proyek ERP dan selanjutnya dapat mengembangkan proses bisnis dan produk yang berdaya saing tinggi dan menguntungkan.

6. **Ganna Aryawiguna (2014)**, yang berjudul *Evaluasi Sistem Enterprise Resource Planning Berbasis SAP Modul Sales And Distribution PADA PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk*. Berikut ini merupakan simpulan hasil evaluasi sistem SAP berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap modul *Sales and Distribution* pada PT. Charoen Pokphand Indonesia Tbk:

1. Berdasarkan hasil analisis dan evaluasi yang telah dilakukan terhadap penggunaan sistem SAP *Sales and Distribution* pada PT. Charoen Pokphand

Indonesia Tbk, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem SAP modul *Sales and Distribution* sudah berjalan dengan baik. Meskipun begitu, ada beberapa kebutuhan user yang masih belum dapat terpenuhi. Untuk meningkatkan kinerja dari *user* dan efisiensi kegiatan operasional perusahaan serta untuk memaksimalkan penggunaan sistem SAP, alangkah baiknya apabila kebutuhan user tersebut dapat dipenuhi.

2. Setelah melakukan analisis *fit/gap* terhadap sistem SAP modul *Sales and Distribution* pada PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk yang telah diimplementasikan, ditemukan:

- Dari 15 *requirement* yang memiliki peringkat high, terdapat 14 *requirement* yang mengalami kondisi *fit*, 0 *requirement* yang mengalami kondisi *partial fit*, dan 1 *requirement* yang mengalami kondisi *gap*.

- Dari 11 *requirement* yang memiliki peringkat medium, terdapat 9 *requirement* yang mengalami kondisi *fit*, 0 *requirement* yang mengalami kondisi *partial fit*, dan 2 *requirement* yang mengalami kondisi *gap*.
- Dari 1 *requirement* yang memiliki peringkat low, terdapat 1 *requirement* yang mengalami kondisi *fit*, 0 *requirement* yang mengalami kondisi *partial fit*, dan 0 *requirement* yang mengalami kondisi *gap*.

Celah (*gap*) yang ditemukan dari analisis *fit/gap* pada sistem *Sales and Distribution* yang berjalan terhadap *user requirement* yaitu:

- Sistem dapat menyediakan fungsi untuk pengecekan terhadap batas kredit pelanggan saat pembuatan *sales order*.
- Sistem dapat menyediakan fungsi untuk pengiriman tagihan (*invoice*) secara otomatis melalui e-mail.

3. Berdasarkan hasil dari analisis resiko (*risk analysis*) yang sudah dilakukan, ditemukan sebanyak 3 resiko yang dikategorikan dalam kriteria *high high*, 1 resiko

yang dikategorikan dalam kriteria *high medium*, 1 resiko yang dikategorikan dalam kriteria *medium high*, dan 4 resiko yang dikategorikan dalam kriteria *medium medium*.

4. Beberapa usulan dan rekomendasi yang dapat diterapkan pada sistem SAP *Sales and Distribution* pada PT.Charoen Pokphand Indonesia Tbk adalah sebagai berikut:

- Menggunakan fitur *Availably to Promise (ATP) Check* yang diintegrasikan dengan *Production Planning* untuk mengetahui kapan barang yang dipesan dapat tersedia.
- Menggunakan fitur *credit management* dengan melakukan beberapa konfigurasi pada sistem dan modul yang terkait.
- Melakukan konfigurasi pada tingkat ABAP untuk mengembangkan fitur pengiriman *invoice* secara otomatis melalui e-mail. Berdasarkan dari yang telah disimpulkan sebelumnya, ada beberapa saran yang diberikan untuk PT. Charoen Pokphand Indonesia Tbk, antara lain:
- Untuk meningkatkan kinerja user dan efisiensi kegiatan operasional perusahaan, sebaiknya perusahaan menjalankan usulan dan rekomendasi yang telah diberikan.
- Lebih meningkatkan penggunaan sistem SAP dengan menggunakan fitur-fitur pendukung sistem SAP serta mengembangkan aplikasi yang diintegrasikan dengan sistem SAP untuk memenuhi kegiatan operasional yang dijalankan oleh perusahaan.
- Melakukan pelatihan kepada user yang menggunakan sistem supaya sistem dapat dimanfaatkan secara maksimal.
- Melakukan penyesuaian antara kebijakan perusahaan dengan penggunaan sistem SAP untuk memaksimalkan penggunaan sistem SAP.

7. **Khairunisa Yulia (2015)**, yang berjudul *Evaluasi Implementasi Sistem Enterprise Resource Planning (ERP) Melalui Software SAP pada Kebijakan*

Kredit (Studi Kasus pada PT PLN Area Bekasi). Penelitian ini merupakan sebuah studi mengenai mekanisme dan penerapan sistem ERP melalui *software* SAP untuk menganalisis tingkat kesesuaian pembayaran dan pelunasan piutang dengan kebijakan kredit yang telah ditentukan PT PLN Area Bekasi. Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi efektivitas penerapan sistem ERP melalui *software* SAP pada pelunasan atau pembayaran kredit yang terjadi pada PT PLN (Persero) Area Bekasi berdasarkan kebijakan kredit yang ditentukan oleh perusahaan. Pemilihan subjek dilakukan dengan memilih staf dan user yang berhubungan dengan fungsi kredit dan memahami sistem ERP. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Peneliti melakukan wawancara, observasi, dan menelaah dokumen perusahaan untuk mendapatkan data primer. Penelitian ini bersifat kualitatif, menggunakan analisis bersifat induktif atas fenomena yang terjadi di lapangan berdasarkan teori-teori yang sudah ada. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem ERP perusahaan melalui *software* SAP tidak berdiri sendiri dalam mengelola pemasukan dan penerimaan kas dari pembayaran piutang oleh pelanggan. Perlu adanya integrasi sub-sistem tambahan yang membantu dalam menangani penerimaan kas dan pembayaran piutang.

8. **Yanuar Wiranata (2012)**, yang berjudul Evaluasi dan Rekomendasi Sistem ERP Berbasis SAP Modul *Human Resources* Pada PT Bank Central Asia, Tbk. Hasil evaluasi implementasi modul SAP *Human Resources* pada DPP di PT. Bank Central Asia menunjukkan bahwa penggunaan fungsi SAP dalam mendukung proses bisnis yang sudah berjalan dalam DPP masih belum dimaksimalkan sehingga belum memenuhi kebutuhan. Hal ini disebabkan karena waktu

implementasi yang singkat dan keterbatasan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan pengembangan yang dapat membantu proses bisnis yang sedang berjalan di BCA. Berdasarkan hasil analisis *Fit/Gap* ditemukan pada modul *Training and Event Management* dengan hasil 7 *fit*, 3 *gap*, dan 1 *partial*, pada modul *Recruitment* dengan hasil 7 *gap* dan 5 *fit*, pada modul *Learning Portal* dengan hasil 6 *fit*, 1 *gap* dan 1 *partial*. *Gap* yang ditemukan antara lain:

- *Training and Event Management*: a) Pembayaran instruktur eksternal dan peserta PPA dilakukan melalui aplikasi *e-payment*, b) Evaluasi akhir *training* dilakukan secara manual, c) Pembebanan biaya pelatihan karyawan dibebankan pada DPP secara manual, d) *Booking* peralatan dilakukan secara manual;

- *Recruitment*: a) BCA tidak menggunakan fungsi periklanan untuk lowongan, b) Sistem belum menggunakan fungsi penyimpanan hasil setiap seleksi yang dilakukan terhadap pelamar, c) Dokumen standar belum dapat dihasilkan karena belum ada format/ *template* surat yang seragam. Saat ini pengiriman surat kepada pelamar melalui *e-mail* internal, sehingga datanya terpisah dengan *database* SAP, d) BCA belum menerapkan *online recruitment*, e) BCA belum menggunakan *applicant search*, f) BCA belum menggunakan fungsi untuk memberikan laporan dan informasi statistik mengenai pelamar, g) Belum tersedia program antarmuka yang dapat mendukung pengajuan lamaran langsung ke dalam sistem;

- *Learning Portal*: a) Sistem melakukan proses registrasi melalui myBCA, b) Sistem melakukan *booking* dan *cancel* kepesertaan melalui *back end* SAP Proses-proses yang mengalami *gap* akan diberikan rekomendasi proses bisnis, dari rekomendasi proses bisnis secara SAP terdapat 2 proses yang diimplementasi

yaitu pembayaran peserta PPA dan booking peserta. Hal ini dikarenakan adanya kebutuhan akan sistem informasi yang terintegrasi dalam melaksanakan sistem pembayaran peserta PPA dan booking peserta telah membuat pihak DPP memutuskan untuk menerapkan sistem pembayaran peserta PPA melalui SAP dan booking peserta melalui learning portal sebagai solusi. 3. Rekomendasi yang dapat diberikan untuk BCA dalam memaksimalkan penggunaan modul SAP HR adalah penggunaan SAP dalam mendukung proses bisnis yang saat ini masih dijalankan secara manual (diluar sistem SAP) karena SAP dapat memberikan keuntungan berupa waktu pemrosesan yang real time, integrasi data, dan konsep proses bisnis yang terbaik. Rekomendasi proses bisnis ini dirancang berdasarkan SAP *best practice* dengan harapan SAP dapat semakin dimaksimalkan dan pertimbangan untuk perusahaan melakukan upgrade dimasa yang akan datang.

9. **Nadia Caesaria Putri (2014)**, yang berjudul Evaluasi Sistem ERP Berbasis SAP Untuk Modul *Sales and Distribution* Pada PT Krakatau Steel. Berdasarkan hasil analisis FMEA, modul *Sales and Distribution* menjadi kebutuhan utama perusahaan dan sangat berdampak terhadap proses bisnis dan aktivitas perusahaan. Berdasarkan hasil perhitungan *Fit/Gap Analysis*, menunjukkan bahwa proses bisnis sudah berjalan cukup baik namun masih terdapat beberapa kebutuhan user yang belum diimplementasikan atau dijalankan secara optimal, sehingga butuh pengembangan lebih lanjut. Berdasarkan hasil identifikasi *Risk Analysis* terdapat resiko-resiko yang memiliki kemungkinan untuk muncul yang tinggi dan berdampak besar bagi perusahaan seperti, kesalahan dalam menghitung

nilai toleransi dan kemungkinan user tidak dapat menganalisa waktu pengiriman *invoice*.

10. **Roni Kurniawan⁷⁷ (2011)**, yang berjudul Analisis Pemilihan Perangkat Lunak Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) Menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) Studi Kasus Pada PT Ciliandra Perkasa. Hasil evaluasi menunjukkan, (1), terdapat tiga kriteria yang menjadi pertimbangan dalam pemilihan perangkat lunak sistem ERP. Kriteria tersebut adalah kriteria *technology-related*, *user-related* dan *vendor-related*. Dari ketiga kriteria tersebut, kriteria *technology related* merupakan prioritas utama dalam pemilihan perangkat lunak sistem ERP. Sedangkan prioritas kedua adalah kriteria *vendor related* karena kelompok responden berpendapat bahwa kemampuan dan kredibilitas vendor dalam proses implementasi memberikan peranan yang cukup penting juga. Hal inilah yang disadari sepenuhnya oleh kelompok responden *top level* dan *middle level management*. Sedangkan *low level management* lebih cenderung memilih *user related* sebagai prioritas kedua karena hal tersebut terkait dengan aktivitas kerja mereka sehari-hari dalam operasional perusahaan sebagai pengguna sistem ERP atau *end-user*. Dalam kriteria *technology related*, sub kriteria yang menjadi prioritas adalah sub kriteria *flexibility*. Sub kriteria *flexibility* ini menjadi prioritas utama karena didasari bahwa perangkat lunak sistem ERP diharapkan dapat memberikan kemudahan dan kemampuan untuk mendukung kebutuhan bisnis untuk jangka waktu yang panjang. Karena kebutuhan bisnis

⁷⁷ Roni Kurniawan. 2011. *Analisis Pemilihan Perangkat Lunak Sistem Enterprise Resource Planning (ERP) Menggunakan Analytical Hierarchy Process (AHP): Studi Kasus Pada PT Ciliandra Perkasa*. Jurnal Comtech Vol.2 No.2 Desember 2011: 811-820.

dapat berubah di waktu yang akan datang maka sistem ERP harus dapat menambah modul baru (*extra modules*). Untuk itulah sistem ERP harus fleksibel dalam menyesuaikan dengan strategi bisnis. Sedangkan kelompok responden *top level management* lebih memilih sub kriteria *real time changes* sebagai sub kriteria yang utama karena didasari dengan pertimbangan bahwa sistem ERP adalah perangkat lunak yang mendukung proses transaksi dari seluruh departemen maka transaksi-transaksi perlu diproses secara *real time* agar dapat menyajikan berbagai informasi untuk proses pengambilan keputusan oleh *top level management*. (2), mengenai perangkat lunak sistem ERP yang dipilih untuk diimplementasikan dari tiga alternatif – Microsoft Dynamics AX, SAP ERP dan Oracle e-Business Suite – maka berdasarkan pengolahan data dari para responden didapatkan bahwa Microsoft Dynamics AX adalah perangkat lunak sistem ERP pilihan utama. Hipotesa yang dirumuskan bahwa perangkat lunak Microsoft Dynamics AX adalah perangkat lunak yang cocok untuk diimplementasikan di PT Ciliandra Perkasa, terbukti dari hasil pengolahan data didapati perangkat lunak Microsoft Dynamics AX menjadi pilihan pertama dari para responden (bobot 0.480 atau setara 48%). (3), untuk kriteria yang menjadi prioritas utama maka didapati kriteria *technology related* merupakan prioritas utama dalam pemilihan perangkat lunak sistem ERP. Hipotesa yang dirumuskan bahwa kriteria *technology related* adalah kriteria utama, terbukti dari hasil pengolahan data didapati kriteria *technology related* menjadi pilihan pertama dari para responden (bobot 0.400 atau setara 40%).

C. Sinopsis

Pengaruh implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan dapat dipandang sebagai usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan kinerja perusahaan agar secara produktif berhasil mewujudkan apa yang telah ditentukan. Kinerja perusahaan dapat dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dan dilaksanakan secara konsisten oleh segenap karyawannya. Implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) adalah solusi bisnis yang terintegrasi bagi perusahaan untuk mencapai sasaran bersaing yang kuat dengan kompetitor.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif yang berorientasi untuk melihat evaluasi implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dengan pendekatan model CIPP yang dikembangkan oleh Stufflebeam dan kawan-kawan.

Evaluasi model CIPP terdiri atas empat komponen yaitu: konteks, input, proses, dan produk. Keuntungan model ini adalah memberikan suatu kajian yang komprehensif dari suatu fenomena sosial yang sedang diamati.

BAB III

METODOLOGI EVALUASI

A. Tujuan Evaluasi

Tujuan evaluasi ini adalah untuk memperbaiki dan menyempurnakan implementasi sistem enterprise resource planning (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, Intiland Tower, Jalan Sudirman No. 32, Jakarta Pusat – 10220 berdasarkan empat aspek evaluasi, yakni konteks (*context*), masukan (*input*), proses (*process*), dan hasil (*product*). Hal ini berarti jenis penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah penelitian evaluasi (*evaluation research*), untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk. Sebagai penelitian evaluasi, penelitian ini juga memiliki tujuan untuk mengetahui berbagai komponen yang dapat mempengaruhi efektifitas program.

Secara operasional penelitian ini bertujuan:

- 1) Menggambarkan analisis masalah yang berkaitan dengan komponen konteks, yang meliputi: perencanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan, memenuhi kebutuhan dalam pelayanan informasi, dan adanya kebijakan yang mendukung implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP).
- 2) Menggambarkan komponen input yang meliputi: dukungan top manajemen, manajemen proyek yang efektif, dan keikutsertaan pengguna (*end-user*).

- 3) Menggambarkan komponen proses yang meliputi: kesesuaian *software* dan *hardware* serta jaringan yang digunakan, akurasi data, pendidikan dan pelatihan, dukungan vendor/konsultan dan kendala implementasi.
- 4) Menggambarkan komponen produk yang meliputi: kualitas sistem, kualitas informasi, efisiensi, pendukung keputusan, kepuasan pelanggan dalam memperoleh pelayanan informasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), dan kepuasan pengguna (*end-user*) dalam memanfaatkan sistem *enterprise resource planning* (ERP).

B. Tempat dan Waktu Penelitian / Evaluasi

1. Tempat Evaluasi

Tempat penelitian akan dilakukan di PT Intiland Development Tbk. Intiland Tower lantai *Penthouse*. Jalan Jendral Sudirman Kav 32, Jakarta Pusat - 10220.

2. Waktu Pelaksanaan

Waktu pelaksanaan akan dilangsungkan selama 6 (bulan) bulan lamanya dan dimulai sekitar bulan Juli 2018 sampai dengan bulan Desember 2018.

Tabel 1. *Gantt Chart* Aktivitas Penelitian

Kegiatan Penelitian	Tahun 2018					
	Jul	Agt	Sep	Okt	Nop	Des
Penelitian Pendahuluan						
Menyusun dan Revisi Proposal						
Pembuatan Bahan wawancara						
Penyusunan Instrumen						
Menjaring Data						
Analisa Data						
Menyusun Penelitian						
Monitoring Evaluasi						
Laporan penelitian						

C. Metode dan Model Evaluasi

Penelitian ini merupakan suatu penelitian kualitatif yang berorientasi untuk melihat evaluasi implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dengan menggunakan pendekatan model CIPP yang dikembangkan oleh Stufflebeam dan kawan-kawan. Evaluasi model CIPP terdiri atas empat komponen yaitu: konteks, input, proses, dan produk. Keuntungan model ini adalah memberikan suatu kajian yang komprehensif dari suatu fenomena sosial yang sedang diamati. Model CIPP (*Context, Input, Process, Product*), keempat komponen model evaluasi data CIPP tersebut merupakan suatu rangkaian utuh.

Menurut Stufflebeam yang dikutip oleh Popham mendeskripsikan bahwa ada 3 langkah utama dalam proses model CIPP, yaitu:

- 1) Penggambaran yang berkenaan dengan memfokuskan informasi yang diperlukan oleh pembuat keputusan melalui penentuan, penetapan dan penegasan,
- 2) Perolehan, berkenaan dengan pengumpulan, pengorganisasian dan penggunaan analisis informasi dengan menggunakan prosedur-prosedur teknis seperti pengukuran dan statistik,
- 3) Pemberian, yang berkenaan dengan sinPenelitian dari informasi secara optimal yang bermanfaat untuk tujuan evaluasi.

Ketiga tahap tersebut memerlukan/melibatkan informasi dan bagaimana informasi itu dapat dipisahkan, dikumpulkan dan dipresentasikan terhadap orang-orang yang membuat keputusan implementasi.

Selanjutnya dijelaskan juga, bahwa model CIPP mengidentifikasi beberapa persiapan keputusan, diantaranya 4 tipe keputusan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) yaitu:

- 1) Perencanaan keputusan untuk menentukan tujuan
- 2) Penyusunan keputusan untuk mendesain prosedur
- 3) Pelaksanaan keputusan digunakan untuk memonitor dan memperbaiki prosedur
- 4) Mengkaji ulang keputusan untuk menetapkan reaksinya terhadap dampak yang dihasilkan prosedur.

Keempat tahapan inilah yang berhubungan dengan tipe evaluasi yang direkomendasikan yaitu CIPP.

Dasar kegiatan dalam evaluasi pelaksanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) melalui tahapan-tahapan konteks, input, proses dan produk. Dengan menerapkan model CIPP seorang evaluator akan mengambil langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Evaluator mendeskripsikan secara terperinci dan eksplisit tentang konteks apa yang melatarbelakangi kebijakan perusahaan tentang implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dan tujuan program implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP).
- 2) Evaluator mendeskripsikan secara terperinci dan eksplisit indikator-indikator apa saja yang menjadi input pada evaluasi pelaksanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP).
- 3) Evaluator mendeskripsikan secara terperinci dan akurat tentang proses pelaksanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), apakah

sesuai dengan apa yang diharapkan/dimaksudkan dan apa yang sesungguhnya terjadi pada pelaksanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP).

- 4) Evaluator melihat apakah produk/hasil telah sesuai dengan kondisi yang diharapkan.

Menurut Farouk Muhammad⁷⁸, untuk mendapatkan indikator data yang dibutuhkan dalam penelitian kualitatif dengan menggunakan model CIPP, maka digunakan metode survei. Penelitian survei bertujuan untuk:

- 1) Mencari informasi faktual yang mendetail yang sedang menggejala,
- 2) Mengidentifikasi masalah-masalah untuk mendapatkan justifikasi keadaan kegiatan yang sedang berjalan,
- 3) Mengetahui hal-hal yang dilakukan orang-orang yang menjadi sasaran penelitian dalam memecahkan masalah, sebagai bahan penyusunan rencana dan pengambilan keputusan di masa datang.

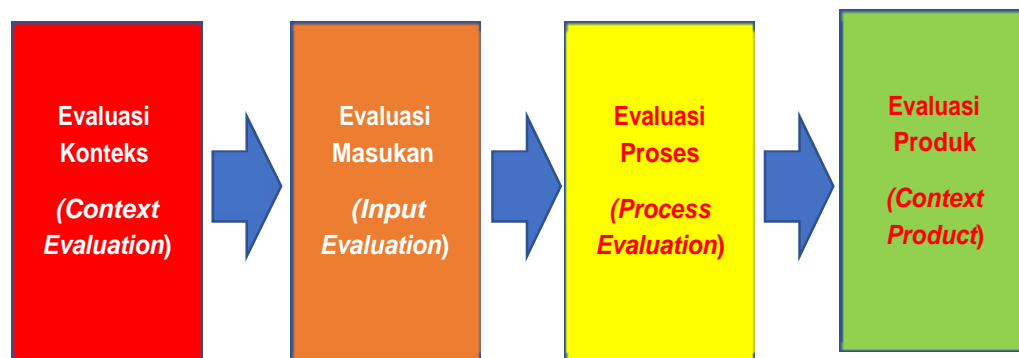
Dalam arti luas pengertian evaluasi adalah suatu proses merencanakan, memperoleh dan menyediakan informasi yang sangat diperlukan untuk membuat alternatif-alternatif keputusan. Mengacu pada pengertian tersebut maka, bagi penulis adalah kegiatan evaluasi atau penilaian merupakan suatu proses yang direncanakan untuk memperoleh informasi dan data, kemudian dari data tersebut diuji coba untuk membuat keputusan yang sesuai dan mendukung tujuan evaluasi yang direncanakan.

Menurut Suharsimi Arikunto⁷⁹ pendekatan evaluasi yang digunakan adalah “*Management Oriented Approach*” (CIPP). Di mana sebuah pendekatan yang

⁷⁸ Farouk Muhammad dan Djaali. 2003. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Restu Agung. Hal 74.

⁷⁹ Suharsimi Arikunto & Cepi Safiruddin. 2014. loc. cit. Hal. 45.

fokusnya pada sebuah sistem yang terdiri dari *Context*, *Input*, *Process*, dan *Output*, yang dikembangkan oleh Daniel L. Stufflebeam yaitu orang pertama yang memperkenalkan model ini, di mana model ini dapat digunakan untuk membantu proses pengambilan keputusan dalam pengembangan program yang dievaluasi sebagai suatu sistem, baik dalam sistem implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) maupun dalam sistem pada program-program yang lain seperti dalam skema di bawah ini:



Gambar 3. Skema Evaluasi CIPP. Sumber: Suharsimi Arikunto

Aspek dalam model evaluasi CIPP sebagai berikut:

1) Evaluasi Konteks (*Context Evaluation*)

Konteks di sini diartikan sebagai situasi atau latar belakang yang mempengaruhi jenis-jenis tujuan dan strategi implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang akan dikembangkan dalam program yang bersangkutan, seperti: kebijakan departemen atau unit kerja yang bersangkutan, sasaran yang ingin dicapai oleh unit kerja dalam kurun waktu tertentu, masalah ketenagaan yang dihadapi dalam unit kerja yang bersangkutan dan sebagainya.

2) Evaluasi Masukan (*Input Evaluation*)

Evaluasi input, digunakan sebagai bahan pertimbangan membuat keputusan, penentuan strategi evaluasi, meliputi analisis persoalan yang berhubungan dengan bagaimana sumber-sumber yang tersedia dan strategi yang harus dipertimbangkan untuk mencapai suatu program, desain prosedur untuk pelaksanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP). Evaluasi input pada program implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk.

3) Evaluasi Proses (*Process Evaluation*)

Evaluasi proses adalah kegiatan penilaian selama pelaksanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP). Penilaian ini berkaitan langsung dengan perencanaan proses kesesuaian *software* dan *hardware* serta jaringan yang digunakan, akurasi data, pendidikan dan pelatihan, dukungan vendor/konsultan, kendala implementasi, pengawasan dan evaluasi.

4) Evaluasi Produk (*Product Evaluation*)

Evaluasi produk adalah evaluasi yang digunakan dalam mengukur keberhasilan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, merupakan catatan pencapaian hasil dan keputusan-keputusan untuk perbaikan pelaksanaan atau aktualisasi pengukuran dikembangkan dan diadministrasikan secara cermat dan teliti. Evaluasi produk berhubungan dengan hasil pelaksanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP). Penilaian dilakukan untuk mengetahui sampai seberapa jauh implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) telah berhasil mencapai tujuan berdasarkan kriteria yang ditetapkan, yang meliputi kualitas sistem dan

informasi, efektivitas dan efisiensi, pendukung keputusan, kepuasan pelanggan dalam memperoleh pelayanan informasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), dan kepuasan pengguna (*end-user*) dalam implementasi sistem enterprise resource *planning* (ERP).

Keempat komponen evaluasi tersebut memiliki cakupan konseptual evaluasi yang merupakan sumber rujukan pengembangan ke arah indikator penelitian.

Menurut Eko Putro Widoyoko⁸⁰, kelebihan dan kekurangan Evaluasi Model CIPP, dibandingkan model-model evaluasi yang lain model CIPP memiliki beberapa kelebihan antara lain: lebih komprehensif, karena objek evaluasi tidak hanya pada hasil semata tetapi juga mencakup konteks, masukan (input), proses, maupun hasil. Selain memiliki kelebihan model CIPP juga memiliki keterbatasan, antara lain penerapan model ini dalam bidang program pembelajaran di kelas mempunyai keterlaksanaan yang kurang tinggi jika tanpa adanya modifikasi. Hal ini dapat terjadi karena untuk mengukur konteks maupun hasil dalam arti yang luas akan melibatkan banyak pihak, yang membutuhkan waktu dan biaya yang tidak rendah.

D. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam evaluasi ini bersumber dari data primer dan data sekunder, yaitu top manajemen, manajemen proyek, *business analyst*, *programmer*, pengguna (*end-user*), dan dokumen terkait. Teknik pengumpulan data bertujuan untuk mendeskripsikan keadaan sesungguhnya yang terjadi di lapangan, yang kemudian

⁸⁰ Eko Putro Widoyoko. 2011. *Evaluasi Program Pembelajaran*. Yogyakarta:Putaka Pelajar, Hal. 184.

dibandingkan dengan dengan tujuan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang telah disusun oleh perusahaan.

Subjek penelitian adalah individu, benda, atau organisme yang dijadikan sumber informasi yang dibutuhkan dalam pengumpulan data penelitian. Istilah lain yang digunakan untuk menyebut subjek penelitian adalah responden, yaitu orang yang memberi respon atas suatu perlakuan yang diberikan kepadanya.

Di kalangan peneliti kualitatif, istilah responden atau subjek penelitian disebut dengan informan, yaitu orang yang memberi informasi tentang data yang diinginkan peneliti berkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan. Subjek dalam penelitian ini adalah orang-orang yang mengetahui, berkaitan dan atau menjadi pelaku dari suatu kegiatan pendidikan. Mereka diharapkan dapat memberikan informasi secara lengkap tentang pelaksanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), setelah dilakukan studi pendahuluan, selanjutnya ditetapkan pihak-pihak yang menjadi subjek penelitian.

Untuk keperluan penelitian ini, dilakukan pemilihan sampel secara purposif, yaitu berdasarkan maksud dan tujuan penelitian, antara lain:

- 1) *Top* manajemen PT Intiland Development Tbk
- 2) Manajemen proyek sistem ERP PT Intiland Development Tbk
- 3) Koordinator IT PT Intiland Development Tbk
- 4) *Business Analyst* PT Intiland Development Tbk
- 5) *Programmer* PT Intiland Development Tbk
- 6) *Database Administrator* PT Intiland Development Tbk
- 7) Pengguna (*End-user*) PT Intiland Development Tbk

Instrument yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah: observasi, wawancara, dan triangulasi.

Observasi adalah proses pengamatan dan pencatatan secara sistematis mengenai gejala-gejala yang diteliti, yang dilakukan dengan sengaja, sistematis, terarah dan terencana sesuai dengan tujuan penelitian. Observasi atau pengamatan sebagai alat penilaian banyak digunakan dalam menilai tingkah laku individu ataupun proses terjadinya suatu kegiatan yang dapat diamati. Sasaran yang menjadi pengamatan untuk kegiatan penelitian ini meliputi proses implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), serta pengamatan sarana dan prasarana sistem yaitu untuk mengungkap ketersediaan sarana dan prasarana implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP).

Dalam hal ini observasi yang dilakukan adalah pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian yaitu top manajemen, manajemen proyek, *business analyst*, *programmer*, pengguna (*end-user*), dan sistem *enterprise resource planning* (ERP).

Menurut Sukardi⁸¹, wawancara adalah suatu cara mengumpulkan data dengan cara mengajukan pertanyaan langsung kepada seorang informan atau otoritas atau seorang ahli yang berwenang dalam suatu masalah, di mana sebagai alat pengumpul data melalui kontak langsung dengan pihak yang dibutuhkan sesuai dengan komponen evaluasi implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), sehingga dapat mengungkapkan jawaban secara lebih mendalam. Dilihat dari aspek pedoman wawancara dalam pengambilan data, wawancara dapat dibedakan menjadi tiga macam jenis yaitu terstruktur, bebas, dan kombinasi.

⁸¹ Sukardi. 2005. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: Bumi Aksara, Hal. 80.

Wawancara terstruktur (*in-depth interview*) adalah wawancara di mana peneliti ketika melaksanakan dialog dengan responden menggunakan pedoman wawancara yang telah disiapkan lebih dahulu. Penggunaan pedoman secara terstruktur ini penting bagi peneliti agar mereka dapat menekankan pada hasil informasi yang telah direncanakan dalam waktu wawancara.

Wawancara bebas (tak terstruktur), yaitu wawancara di mana peneliti dalam menyampaikan pertanyaan pada responden tidak menggunakan pedoman. Dalam wawancara bebas ini, peneliti dapat memodifikasi jalannya wawancara menjadi lebih santai, tidak menakutkan, dan membuat responden ramah dalam memberikan informasi.

Dikatakan wawancara kombinasi jika peneliti melakukan penggabungan kedua cara di atas dengan tujuan memperoleh informasi yang semaksimal mungkin dari responden.

Wawancara adalah metode pengambilan data yang dilakukan dengan cara menanyakan kepada responden secara langsung dan bertatap muka tentang beberapa hal yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan, baik terkait materi pelengkap maupun untuk meyakinkan atau menguatkan tentang beberapa hal terkait fokus penelitian.

Kerlinger yang sebagaimana dikutip oleh Abd. Rahman A. Ghani⁸² menyebutkan bahwa terdapat tiga hal yang menjadi kekuatan metode wawancara:

- 1) Mampu mendeteksi kadar pengertian subjek terhadap pertanyaan pertanyaan yang diajukan. Jika mereka tidak mengerti, maka *interviewer* perlu memberikan penjelasan.
- 2) Fleksibel, pelaksanaannya dapat disesuaikan dengan masing-masing individu.

⁸² Abd.Rahman A.Ghani. 2014. *Metodologi Penelitian Tindakan Sekolah*. Depok: Rajagrafindo Persada, Hal. 176,

- 3) Menjadi satu-satunya hal yang dapat dilakukan di saat teknik lain sudah tidak dapat dilakukan

Menurut Yin yang dikutip oleh Abd. Rahman A. Ghani⁸³, di samping kekuatan metode wawancara juga memiliki kelemahan, yaitu :

- 1) Rentan terhadap bias yang ditimbulkan oleh konstruksi pertanyaan yang penyusunannya kurang baik.
- 2) Rentan terhadap bias yang ditimbulkan oleh respons yang kurang baik.
- 3) *Problem solving* yang kurang baik menyebabkan hasil penelitian menjadi kurang baik.
- 4) Ada kemungkinan subjek hanya memberikan jawaban yang ingin didengar oleh *interviewer*.

Wawancara dalam penelitian tindakan dapat dilakukan antara peneliti atau kolaborasi dengan para aktivitas sistem *enterprise resource planning* (ERP) (top manajemen, manajemen proyek, *business analyst*, *programmner*, pengguna (*end-user*), atau bisa juga dilakukan di antara para civitas satu dengan lainnya. Di samping itu, teknik yang digunakan juga tidak harus mengambil waktu khusus, namun ia bisa juga dilakukan dalam suasana formal maupun nonformal, di dalam maupun di luar ruangan dan lain sebagainya. Seorang guru yang wawancara dengan siswa misalnya, tidak harus dilakukan dalam suasana dan kondisi khusus, namun itu bisa dilaksanakan bersamaan dalam proses pembelajaran. Oleh karena itulah, seperti disebutkan oleh Walker dan Adelman yang dikutip oleh Abd. Rahman A. Ghani⁸⁴, salah satu ciri wawancara yang efektif dalam penelitian tindakan adalah kemampuan peneliti menunjukkan rasa santai dan nyaman.

⁸³ Ibid. Hal. 176-177.

⁸⁴ Ibid. Hal 179.

Menurut Esterberg yang dikutip oleh Sugiyono⁸⁵, mendefinisikan wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.

Menurut Lexy J. Moleong⁸⁶, wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Maksud mengadakan wawancara antara lain mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, dan kepedulian.

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi.

Sutrisno Hadi yang dikutip oleh Sugiyono⁸⁷, mengemukakan bahwa anggapan yang perlu dipegang oleh peneliti dalam menggunakan metode interview dan juga kuesioner adalah sebagai berikut:

- 1) Bahwa subjek (responden) adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri,
- 2) Bahwa apa yang dinyatakan oleh subjek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya,
- 3) Bahwa interpretasi subjek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti kepadanya adalah dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti.

⁸⁵ Sugiyono.2013. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Mthods)*, Bandung: Hal. 316.

⁸⁶ Lexy J.Moleong. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, Hal. 186.

⁸⁷ Sugiyono.2012. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta, Hal. 157.

Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dapat dilakukan melalui tatap muka maupun dengan menggunakan telepon.

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau setidak-tidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi.

Menurut Sugiyono⁸⁸ supaya hasil dapat terekam dengan baik, dan peneliti memiliki bukti telah melakukan wawancara kepada informasi atau sumber data, maka diperlukan bantuan alat-alat sebagai berikut:

- 1) Buku catatan; berfungsi untuk mencatat semua percakapan dengan sumber data. Sekarang sudah banyak computer yang kecil, notebook yang dapat digunakan untuk membantu mencatat data hasil wawancara.
- 2) *Tape Recorder*; berfungsi untuk merekam semua percakapan atau pembicaraan. Penggunaan *tape recorder* dalam wawancara perlu memberi tahu kepada informan apakah dibolehkan atau tidak.
- 3) Kamera; untuk memotret kalau peneliti sedang melakukan pembicaraan dengan informan/sumber data. Dengan adanya foto ini, maka dapat meningkatkan keabsahan penelitian akan lebih terjamin karena peneliti betul-betul melakukan pengumpulan data.

Dalam hal wawancara segera harus dicatat setelah selesai melakukan wawancara agar tidak lupa bahkan hilang, karena wawancara dilakukan secara terbuka dan tidak berstruktur, maka peneliti perlu membuat rangkuman yang lebih sistematis terhadap wawancara.

Untuk keperluan penelitian ini, dilakukan wawancara dengan teknik purposif terhadap 22 (dua puluh dua) orang narasumber kunci yang dilakukan di PT Intiland

⁸⁸ Sugiyono. op. cit. Hal. 326.

Development Tbk, Intiland Tower, Jalan Jendral Sudirman No. 32, Jakarta Pusat - 10220. Narasumber yang berhasil diwawancarai secara intensif dengan nama menggunakan inisial, yaitu PY, WS, RS, OG, FI, BI, Rc, SM, Lv, MA, YK, SA, ES, BS, EIF, JH, MI, TC, EM, AS, EV dan HH.

Dalam teknik pengumpulan data triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas dan sekaligus berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data.

Menurut Sugiyono⁸⁹, triangulasi teknik, berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumen untuk sumber data yang sama secara serempak. Triangulasi sumber berarti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.

Dalam hal triangulasi, Susan Stainback yang dikutip oleh Sugiyono⁹⁰, menyatakan tujuan dari triangulasi bukan untuk mencari kebenaran tentang beberapa fenomena, tetapi lebih pada pemahaman peneliti terhadap apa yang ditemukan. Selanjutnya Bogdan menyatakan tujuan penelitian kualitatif memang bukan semata-mata mencari kebenaran, tetapi lebih pada pemahaman subjek, mungkin apa yang dikemukakan informan salah, karena tidak sesuai dengan teori, tidak sesuai dengan hukum. Selanjutnya menurut Mathinson, nilai dan teknik pengumpulan data yang

⁸⁹ Ibid. Hal. 327.

⁹⁰ Ibid. Hal. 327-328.

diperoleh *convergent* (meluas), tidak konsisten atau kontradiksi. Oleh karena itu dengan menggunakan teknik triangulasi dalam pengumpulan data, maka data yang diperoleh akan lebih konsisten, tuntas dan pasti. Dengan triangulasi akan lebih meningkatkan kekuatan data, bila dibandingkan dengan satu pendekatan.

E. Standar Evaluasi

1. Pengertian Standar Evaluasi

The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation yang dikutip oleh Wirawan⁹¹ mendefinisikan standart evaluasi sebagai berikut: *A standart is a principle mutually agreed to by people engagen in professional practice, that if met, will enhance the quality and failness of that professional practice, for example evaluation.*

Menurut Wirawan⁹² ada dua hal yang perlu dijelaskan dalam definisi ini:

Pertama, standar adalah suatu prinsip yang disepakati bersama oleh orang-orang yang berkecimpung dalam praktik profesional. Standart berisi prinsi-prinsip atau norma-norma umum yang disepakati oleh para professional, termasuk di dalamnya evaluator dan *stakeholder* evaluasi, jika prinsip-prinsip tersebut dipenuhi dan dilaksanakan dalam melakukan evaluasi, maka hasil evaluasi berkualitas dan adil bagi semua *stakeholder* evaluasi.

Kedua, standar evaluasi merupakan standar kualitas, yaitu standar untuk mengukur hasil evaluasi dari kualitas rendah sampai kualitas tinggi dan dari tidak layak sampai layak. Jika standar dipenuhi dan digunakan dalam perencanaan dan pelaksanaan evaluasi, maka hasil evaluasi berkualitas tinggi dan layak. Dengan demikian, hasil evaluasi dapat diterima, bermanfaat, dan dapat dipergunakan oleh *stakeholder* evaluasi untuk mengambil keputusan yang tepat dan bijak.

⁹¹ Wirawan.op. cit. Hal. 278.

⁹² Ibid.

Kesimpulannya adalah bahwa standar evaluasi yaitu prinsip-prinsip yang secara umum disepakati oleh orang-orang yang berhubungan dengan evaluasi untuk pengukuran nilai atau kualitas dari suatu evaluasi. Fungsinya adalah sebagai pedoman evaluator untuk bagaimana:

- 1) Merancang, melaksanakan dan menyusun hasil evaluasi;
- 2) Berhubungan atau berinteraksi dengan *stakeholder* evaluasi;
- 3) Memanfaatkan hasil evaluasi;
- 4) Melaksanakan evaluasi yang etis.

Adapun salah satu standar evaluasi yang paling banyak dipakai *Program Evaluation Standards 2nd Edition* (PES) yang dikembangkan oleh *The Joint Committee on Standards for Education Evaluation*. Standar diorganisir menjadi 4 (empat) sifat evaluasi, yaitu Utilitas (*Utility*), dengan symbol “U”, Feasibilitas (*Feasibility*), dengan symbol “F”, Proprietas (*Propriety*), dengan symbol “P”, Akurasi (*Accuracy*), dengan symbol “A”.

1) Standar Utilitas

Standar utilitas bertujuan untuk memastikan bahwa evaluasi akan melayani kebutuhan informasi para *stakeholder* evaluasi. Dan memandu agar evaluasi bersifat informatif, jelas, tepat waktu serta berpengaruh. Standar ini mengharuskan para evaluator untuk mengenal para *audiens* mereka, mendefinisikan *audiens* secara jelas, memastikan kebutuhan informasi dengan pasti, merencanakan evaluasi untuk merespon kebutuhan tersebut. Dan melaporkan informasi yang relevan dengan jelas dan tepat waktu.

2) **Standar Feasibilitas**

Standar feasibilitas bertujuan untuk memastikan bahwa evaluasi akan realistis, hati-hati, bijaksana, diplomatik, dan cermat. Dan evaluasi dilaksanakan di altar lapangan secara alami, bukan di suatu laboratorium, selain itu juga memerlukan sumber-sumber informasi yang berharga. Oleh karena itu, desain-desain evaluasi harus dapat dioperasikan di altar lapangan, dan evaluasi harus tidak mengkonsumsi sumber-sumber lebih banyak, material, personalia, atau waktu lebih banyak daripada yang dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan evaluasi.

3) **Standar Proprietas**

Standar Proprietas bertujuan untuk memfasilitasi proteksi terhadap hak-hak individu yang dipengaruhi evaluasi dan menghormati hak-hak orang lain. Evaluasi harus dilakukan secara legal, etis, dan menghormati kesejahteraan mereka yang ikut serta dalam evaluasi.

4) **Standar Akurasi**

Standar Akurasi menentukan apakah evaluasi telah menghasilkan informasi yang dapat dipercaya. Standar Akurasi bertujuan untuk memastikan bahwa evaluasi akan mengungkapkan dan membawa informasi tentang nilai atau manfaat dari program yang sedang dievaluasi.

Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Oleh karena itu, peneliti sebagai instrumen juga harus “divalidasi” seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian selanjutnya terjun ke lapangan.

Dalam hal instrumen penelitian kualitatif, Nasution menjelaskan dalam penelitian kualitatif, tidak ada pilihan daripada menjadikan manusia sebagai instrumen penelitian utama. Alasannya bahwa, segala sesuatunya belum mempunyai bentuk yang pasti, masalah, fokus penelitian, prosedur penelitian, hipoPenelitian yang digunakan, bahkan hasil yang diharapkan, itu semuanya tidak dapat ditentukan secara pasti dan jelas sebelumnya. Segala sesuatu masih perlu dikembangkan sepanjang penelitian. Dalam keadaan yang serba tidak pasti dan tidak jelas itu, tidak ada pilihan lain dan hanya peneliti itu sendiri sebagai alat satu-satunya yang dapat mencapainya”

Menurut Nasution yang dikutip Sugiyono⁹³, peneliti sebagai instrumen penelitian sesuai untuk penelitian serupa karena memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Peneliti sebagai alat peka dan dapat bereaksi terhadap segala stimulus dari lingkungan yang harus diperkirakan bermakna atau tidak bagi peneliti,
- 2) Peneliti sebagai alat dapat menyesuaikan diri terhadap semua aspek keadaan dan dapat mengumpulkan aneka ragam data sekaligus.
- 3) Tiap situasi merupakan keseluruhan. Tidak ada suatu instrumen berupa tes atau angket yang dapat menangkap keseluruhan situasi, kecuali manusia.
- 4) Suatu situasi yang melibatkan interaksi manusia, tidak dapat dipahami dengan pengetahuan semata. Untuk memahaminya kita perlu sering merasakannya, menyelaminya berdasarkan pengetahuan kita.
- 5) Peneliti sebagai instrumen dapat segera menganalisis data yang diperoleh. Ia dapat menafsirkan, melahirkan hipoPenelitian dengan segera untuk menentukan arah pengamatan, untuk mengetes hipoPenelitian yang timbul seketika.
- 6) Hanya manusia sebagai instrumen dapat mengambil kesimpulan berdasarkan data yang dikumpulkan pada suatu saat dan menggunakan segera sebagai balikan untuk memperoleh penegasan, perubahan dan perbaikan.
- 7) Dalam penelitian dengan menggunakan tes atau angket yang bersifat kuantitatif yang diutamakan adalah respon yang dapat

⁹³ Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta. Hal 307-308.

dikuantitatifkan agar dapat diolah secara statistik, sedangkan yang menyimpang dari itu tidak dihiraukan. Dengan manusia sebagai instrumen, respon yang aneh, yang menyimpang justru diberi perhatian. Respon yang lain daripada yang lain, bahkan yang bertentangan dipakai untuk mempertinggi tingkat kepercayaan dan tingkat pemahaman mengenai aspek yang diteliti.

2. Kriteria Evaluasi Implementasi Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP)

a. Kriteria Konteks (*Context*)

1) Perencanaan Implementasi Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP)

Selama ini kinerja perusahaan dinilai dari keuntungan yang didapat. Keuntungan yang tinggi didapat dari kinerja yang tinggi pula. Dengan memiliki kinerja yang tinggi maka keuntungan yang diperoleh perusahaan akan meningkat apabila dalam melakukan aktivitasnya perusahaan tersebut mampu meningkatkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Untuk meningkatkan kinerja tersebut, di antaranya dapat dicapai dengan memanfaatkan berbagai kemajuan teknologi yang dapat diterapkan untuk mendukung aktivitas perusahaan. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi pada setiap kegiatan penyelenggaraan perusahaan tidak dapat dihindari. Oleh sebab itu, pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi di setiap perusahaan merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat ditawar-tawar lagi, dalam rangka mendukung pertukaran data dan informasi serta penyaluran berita secara cepat, akurat, dan aman. Teknologi informasi berperan penting sebagai alat bantu untuk memudahkan pengelolaan suatu sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan.

Salah satu teknologi informasi yang dimaksud di atas adalah sistem *enterprise resource planning* (ERP), yang mempunyai peran yang penting

dalam kinerja suatu perusahaan. Sistem informasi memberikan banyak keuntungan, dari tugas yang simpel seperti proses transaksi pada level operasional sampai ke tugas yang sulit seperti membuat keputusan penting dan kompetitif pada tingkat strategis perusahaan. Sistem informasi yang biasa digunakan perusahaan dulunya adalah sistem informasi yang berdiri sendiri di tiap bagian atau divisi tetapi sekarang mulai ditinggalkan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan menggantinya dengan sistem informasi yang terintegrasi di segala lini dan di segala bidang yang biasa disebut dengan *enterprise resource planning* yang disingkat dengan ERP.

2) Memenuhi Kebutuhan Dalam Pelayanan Informasi

Kinerja perusahaan dapat dilihat dari berbagai data dan informasi sebagai laporan yang dapat dipertanggungjawabkan, sehingga pemenuhan kebutuhan dalam pelayanan informasi adalah hal utama yang harus diperhatikan. Semakin baik laporan yang diberikan perusahaan maka akan semakin baik pula respon dari para pelanggan. Sebaliknya makin buruk laporan yang diberikan perusahaan maka akan semakin buruk pula respon yang dihasilkan oleh para pelanggan. Begitu juga apabila laporan yang dihasilkan akan semakin tinggi kualitasnya apabila data masukan dapat menghasilkan tingkat akurasi yang tinggi.

3) Adanya Kebijakan Yang Mendukung Implementasi Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP)

Kebijakan perusahaan adalah pedoman yang menjabarkan hukum-hukum, peraturan-peraturan, sasaran-sasaran, dan bisa dipergunakan oleh pihak

manajer untuk pengambilan keputusan. Kebijakan perusahaan harus fleksibel dan mudah diinterpretasikan dan dimengerti oleh semua karyawan. Kebijakan adalah keputusan suatu organisasi yang dimaksudkan untuk mengatasi permasalahan tertentu sebagai keputusan atau untuk mencapai tujuan tertentu, berisikan ketentuan-ketentuan yang dapat dijadikan pedoman perilaku dalam (1) pengambilan keputusan lebih lanjut, yang harus dilakukan baik kelompok sasaran ataupun (unit) organisasi pelaksana kebijakan, (2) penerapan atau pelaksanaan dari suatu kebijakan yang telah ditetapkan baik dalam hubungan dengan (unit) organisasi pelaksana maupun dengan kelompok sasaran yang dimaksudkan.

4) Proses dan tahapan Implementasi Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP)

Proses dan tahapan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) mulai dari tahap awal perencanaan implementasi dari vendor/konsultan, proses pembuatan *blue-print*, setelah itu masuk ke tahapan penyesuaian sistem dengan bisnis proses perusahaan, kemudian UAT (*user acceptance test*), dan terakhir serah terima dari vendor/konsultan.

b. Kriteria Masukan (*Input*)

1) Dukungan Top Manajemen

Faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) adalah dukungan top manajemen. Adanya dukungan top manajemen untuk memotivasi individu dalam peningkatan

kinerja adalah suatu hal yang perlu diperhatikan, semakin tinggi perhatian pihak top manajemen dalam implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang baik dapat meningkatkan kinerja individu itu sendiri dan kinerja sistem yang digunakan.

2) **Manajemen Proyek Yang Efektif**

Manajemen proyek yang efektif adalah manajemen proyek yang dapat menjembatani permasalahan yang ada dalam implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) antar individu baik antara pengguna (*end-user*) dengan *key-user*, atau *key-user* dengan konsultan, yang biasanya dituangkan dalam bentuk standar operasional prosedur (SOP).

3) **Keikutsertaan dan Keterlibatan Pengguna (*End-user*)**

Keikutsertaan atau keterlibatan pengguna (*end-user*) dapat mempengaruhi kinerja sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang digunakan. Apabila pengguna diberi kesempatan untuk memberikan pendapat dan usulan dalam pengembangan sistem *enterprise resource planning* (ERP) maka pengguna secara psikologis akan merasa bahwa sistem *enterprise resource planning* (ERP) merupakan tanggungjawabnya, sehingga diharapkan kinerja sistem *enterprise resource planning* (ERP) akan meningkat.

Menurut Tjhai Fung Jen (2002) bahwa keterlibatan pengguna yang semakin sering akan meningkatkan kinerja sistem *enterprise resource planning* (ERP) dikarenakan adanya hubungan positif antara keterlibatan atau partisipasi pengguna dalam proses pengembangan sistem *enterprise*

resource planning (ERP) dalam kinerja sistem *enterprise resource planning* (ERP).

c. Kriteria Proses (*Process*)

1) Kesesuaian *Software* dan *Hardware* serta Jaringan Yang Digunakan

Kesesuaian *software* dan *hardware* serta jaringan yang digunakan sangat diperlukan dikarenakan ada beberapa *software* yang satu belum tentu cocok dengan *hardware* yang satunya. Demikian pula dengan jaringan yang digunakan sebaiknya menggunakan dan memperhatikan kestabilan dan kehandalan.

2) Akurasi Data

Hasil keluaran (*output*) adalah prestasi dari implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), maka tingkat keakurasian data masukan (*input*) dan data keluaran (*output*) sangat diperhatikan dalam implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP).

3) Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan akan selalu dibutuhkan untuk meningkatkan keterampilan (*skill*) yang dimiliki *key-user* dan pengguna (*end-user*). Semakin tinggi kemampuan dari *key-user* dan pengguna (*end-user*) maka akan semakin tinggi pula kinerja implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang dihasilkan.

4) Dukungan Konsultan

Dukungan konsultan sangat penting artinya bagi keberlangsungan sistem *enterprise resource planning* (ERP) dari awal implementasi sehingga

pelayanan purnajual. Kadang konsultan meremehkan persoalan ini dengan mengirimkan tim yang minim pengalaman dengan hanya ketua tim yang berpengalaman. Permasalahan akan timbul dengan banyaknya permintaan opsional sehingga akan memperlama dan mempersulit pekerjaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP).

5) Kendala Implementasi

Kendala implementasi harus selalu diperhatikan dalam setiap implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) untuk dapat dilakukan perbaikan dan evaluasi agar sistem *enterprise resource planning* (ERP) menjadi lebih efisien dan efektif.

d. Kriteria Produk (*Product*)

1) Kualitas Sistem dan Informasi

Kualitas sistem dan informasi yang dihasilkan dalam sistem *enterprise resource planning* (ERP) adalah gambaran riil dalam kecanggihan sistem *enterprise resource planning* (ERP) tersebut.

2) Efektivitas dan Efisiensi

Hasil yang diharapkan dari Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) ini dapat diukur dari tingkat efektivitas dan efisiensi pada waktu dan biaya.

3) Pendukung Keputusan

Hasil keluaran (*output*) yang dihasilkan diharapkan dapat mendukung keputusan.

4) Kepuasan Pelanggan Dalam Memperoleh Pelayanan Informasi Sistem

Enterprise Resource Planning (ERP)

Kepuasan pelanggan adalah hal penting untuk mendapatkan kepercayaan yang dapat meningkatkan profit perusahaan.

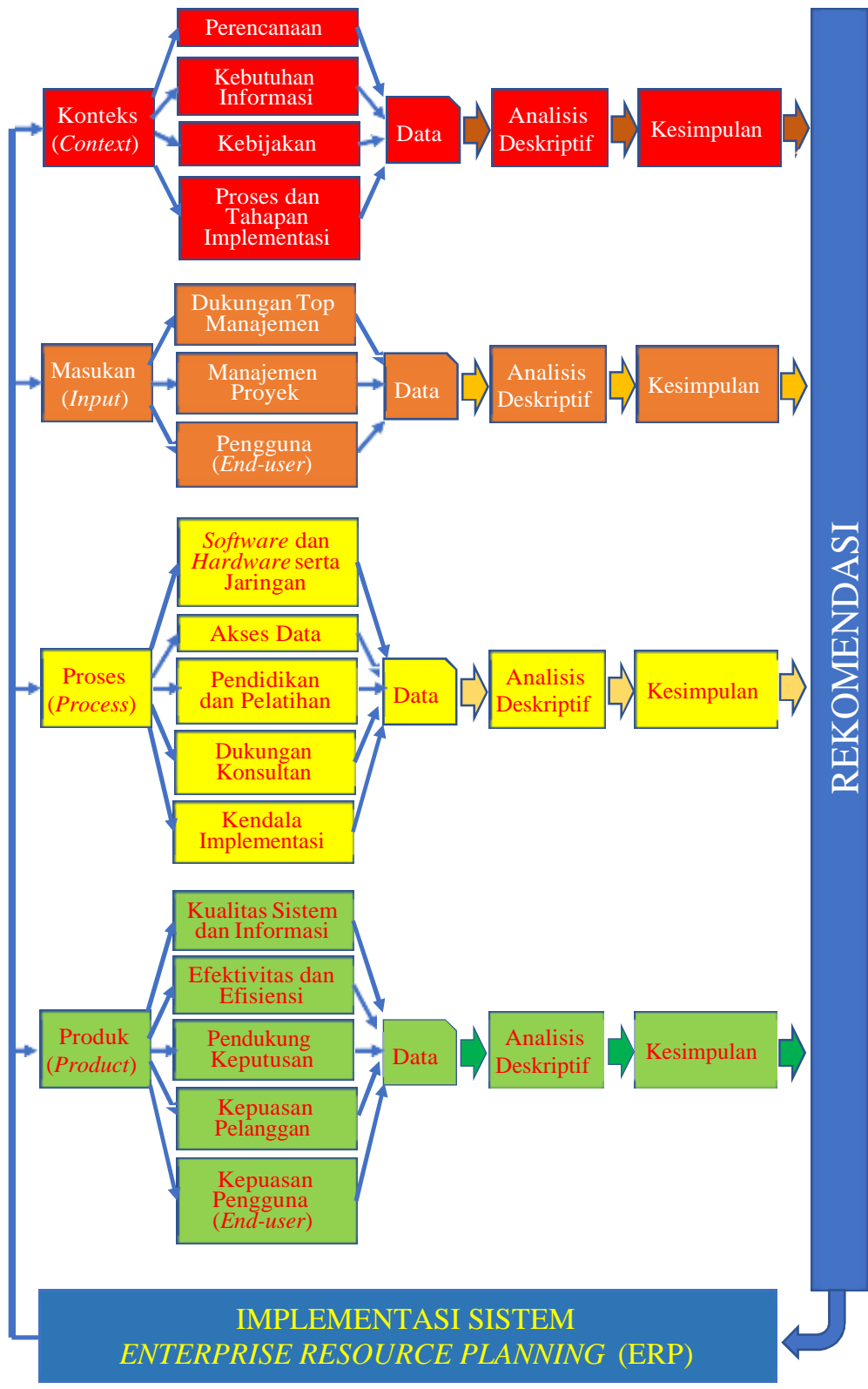
5) Kepuasan Pengguna Dalam Pemanfaatan Sistem *Enterprise Resource*

Planning (ERP)

Kepuasan pengguna sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja sistem *enterprise resource planning (ERP)* dimana apabila kepuasan pengguna tinggi maka kinerja perusahaan akan semakin tinggi pula.

3. Desain Evaluasi

Untuk memudahkan pelaksanaan evaluasi maka perlu dirancang desain evaluasi, yang merupakan suatu rencana yang menunjukkan arah atau tahapan evaluasi.



Gambar 4. Desain Evaluasi

Tabel 2
Desain Evaluasi

Kompo- nen	Aspek	Indikator	Sumber Data	Instrumen/ Borang Pengumpul- an Data
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<i>Context</i>	Perencanaan implementasi sistem <i>enterprise resource planning</i> (ERP)	1.1 Maksud dan tujuan serta target 1.2 Pemilihan sistem 1.3 Faktor yang mempengaruhi 1.4 Informasi sebelumnya	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i>	Wawancara, Dokumen
	Memenuhi kebutuhan pelayanan informasi	1.5 Apa dan bagaimana kebutuhan pelayanan informasi	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i>	Wawancara, Dokumen
	Kebijakan Perusahaan	1.6 Kebijakan perusahaan	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i>	Wawancara, Dokumen
	Proses dan Tahapan Implementasi	1.7 Proses dan Tahapan Implementasi	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i>	Wawancara, Dokumen
<i>Input</i>	Dukungan Top Manajemen	2.1 Dukungan Top Manajemen	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i>	Wawancara, Dokumen

	Manajemen Proyek Yang Efektif	2.2 Manajemen Proyek Yang Efektif	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i>	Wawancara, Dokumen
	Keikutsertaan Pengguna (<i>End-user</i>)	2.3 Keterlibatan Pengguna (<i>End-user</i>)	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i> , serta Pengguna (<i>End-user</i>)	Borang Wawancara, Dokumen
Process	Kesesuaian <i>Software</i> dan <i>Hardware</i>	3.1 Kesesuaian <i>Software</i> dan <i>Hardware</i>	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i> , serta Pengguna (<i>End-user</i>)	Pengamatan, Borang Wawancara, Dokumen
	Akurasi Data	3.2 Akurasi Data	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i> , serta Pengguna (<i>End-user</i>)	Pengamatan, Borang Wawancara, Dokumen
	Pendidikan dan Pelatihan	3.3 Pendidikan dan Pelatihan	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i> , serta Pengguna (<i>End-user</i>)	Pengamatan, Borang Wawancara, Dokumen
	Dukungan Konsultan	3.4 Dukungan Implementasi 3.5 Dukungan PurnaJual	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database</i>	Pengamatan, Borang Wawancara, Dokumen

			<i>Administrator, serta Pengguna (End-user)</i>	
	Kendala Implementasi	3.6 Kendala Implementasi	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, Business Analyst, Programmer & Pengguna (<i>End-user</i>)	Pengamatan, Borang Wawancara, Dokumen
<i>Product</i>	Kualitas Sistem dan Informasi	4.1 Kualitas Sistem 4.2 Kualitas Informasi	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst, Programmer</i> dan <i>Database Administrator, serta Pengguna (End-user)</i>	Pengamatan, Borang Wawancara, Dokumen
	Efektifitas dan Efisiensi	4.3 Efektifitas dan Efisiensi	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst, Programmer</i> dan <i>Database Administrator, serta Pengguna (End-user)</i>	Pengamatan, Borang Wawancara, Dokumen
	Pendukung Keputusan	4.4 Pendukung Keputusan	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst, Programmer</i> dan <i>Database Administrator, serta Pengguna (End-user)</i>	Pengamatan, Borang Wawancara, Dokumen
	Respon dan Kepuasan Pengguna	4.5 Kepuasan Pelanggan 4.6 Kepuasan Pelanggan	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst, Programmer</i> dan <i>Database Administrator, serta Pengguna (End-user)</i>	Pengamatan, Borang Wawancara, Dokumen

Tabel 3
Kisi-kisi Instrumen/Borang

No	Indikator	Informan
1	Maksud dan Tujuan serta Target yang ingin dicapai Perusahaan	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i>
2	Pemilihan Sistem <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP)	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i>
3	Kebijakan Perusahaan Sebagai Pendukung	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> & <i>Programmer</i>
4	Proses dan Tahapan Implementasi	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i>
5	Dukungan Top Manajemen	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i>
6	Manajemen Proyek Yang Efektif	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i>
7	Keikutsertaan Pengguna (<i>End-user</i>)	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i>
8	Kesesuaian <i>Software</i> dan <i>Hardware</i> serta Jaringan	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i> serta Pengguna (<i>End-user</i>)
9	Akurasi Data	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i> serta Pengguna (<i>End-user</i>)
10	Pendidikan dan Pelatihan	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i> serta Pengguna (<i>End-user</i>)

11	Dukungan Konsultan	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i> serta Pengguna (<i>End-user</i>)
12	Kendala Implementasi	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i> serta Pengguna (<i>End-user</i>)
13	Kualitas Sistem dan Informasi	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i> serta Pengguna (<i>End-user</i>)
14	Efektivitas dan Efisiensi	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i> serta Pengguna (<i>End-user</i>)
15	Pendukung Keputusan	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i> serta Pengguna (<i>End-user</i>)
16	Respon dan Kepuasan Pelanggan	Top Manajemen, Manajemen Proyek, Koordinator IT, <i>Business Analyst</i> , <i>Programmer</i> dan <i>Database Administrator</i> serta Pengguna (<i>End-user</i>)

F. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Kualitatif sebagai salah satu metode penelitian memiliki standarisasi tersendiri dalam menentukan tingkat kepercayaan sebuah data yang ditemukan di lapangan. Keabsahan Data merupakan standar kebenaran suatu data hasil penelitian yang lebih menekankan pada data/ informasi daripada sikap dan jumlah orang.

Pemeriksaan keabsahan (*trustworthiness*) data mempunyai tujuan untuk meningkatkan keabsahan data. Dalam penelitian kualitatif yang diuji adalah datanya.

Dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti.

Menurut Lexy Moleong⁹⁴, Pelaksanaan pemeriksaan keabsahan data itu sendiri didasarkan pada kriteria yang digunakan dalam suatu penelitian. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).

1. Derajat kepercayaan (*credibility*)

Kriteria ini berfungsi: pertama melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat tercapai. Kedua mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuannya dengan jelas pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.

2. Keteralihan (*transferability*)

Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan pengalihan tersebut seorang peneliti mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks. Dengan demikian peneliti bertanggung jawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya jika ia ingin membuat keputusan tentang pengalihan tersebut. Untuk keperluan itu peneliti harus melakukan penelitian kecil untuk memastikan usaha verifikasi tersebut.

⁹⁴Lexy Moleong. op. cit. Hal. 324.

3. Ketergantungan (*dependability*).

Konsep kebergantungan ini lebih luas dari pada reabilitas, hal tersebut disebabkan peninjauan yang dari segi bahwa konsep itu diperhitungkan segala-galanya yaitu yang ada pada realibilitas itu sendiri ditambah faktor-faktor lainnya yang tersangkut.

4. Kepastian (*confirmability*)

Objektivitas-subjektivitas sesuatu hal bergantung pada orang seorang. Selain itu masih ada unsur kualitas yang melekat pada konsep objektivitas itu. Hal itu digali dari pengertian bahwa jika sesuatu objek, berarti dapat dipercaya, faktual, dan dapat dipastikan subjektif berarti tidak dapat, atau dipercaya, atau melenceng. Pengertian terakhir inilah yang dijadikan tumpuan pengalihan, pengertian objektivitas-subjektivitas menjadi kenyataan.

Dalam penelitian ini, pemeriksaan keabsahan data menggunakan standar kriteria derajat kepercayaan atau kredibilitas menjelaskan bahwa: untuk mencapai keabsahan data kriteria tingkat kepercayaan atau kredibilitas dapat digunakan beberapa teknik pemeriksaan keabsahan data yaitu:

Dalam teknik pemeriksaan data ini terdapat empat kriteria dan sepuluh pemeriksaan, sebagaimana tertera pada tabel dibawah ini.

Tabel. 4. Kriteria Keabsahan Data

KRITERIA	TEKNIK PEMERIKSAAN
<i>Kredibilitas</i> (derajat kepercayaan)	1. Perpanjangan keikutsertaan 2. Ketekunan pengamatan 3. Triangulasi 4. Pengecekan sejawat

	5. Kecukupan referensial 6. Kajian kasus negatif 7. Pengecekan anggota
<i>Transferability</i> (keteralihan)	8. Uraian rinci
<i>Auditability</i> (kebergantungan)	9. Audit kebergantungan
<i>Confirmability</i> (kepastian)	10. Audit kepastian

1. Perpanjangan Keikutsertaan

Perpanjangan Keikutsertaan berarti peneliti tinggal dilapangan penelitian sampai kejenuhan pengumpulan data tercapai. Jika itu dilakukan akan membatasi: *pertama*, gangguan dari dampak peneliti pada konteks; *kedua*, membatasi kekeliruan peneliti; *ketiga*, mengkompensasikan pengaruh dari kejadian-kejadian yang tidak biasa atau pengaruh sesaat.

2. Ketekunan Pengamatan

Yang dimaksud dengan Ketekunan Pengamatan adalah teknik Pemeriksaan Keabsahan Data berdasarkan “Seberapa tinggi derajat ketekunan peneliti di dalam melakukan kegiatan pengamatan. “Ketekunan” adalah sikap mental yang disertai dengan ketelitian dan keteguhan di dalam melakukan pengamatan untuk memperoleh data penelitian. Adapun “Pengamatan”, merupakan proses yang kompleks, yang tersusun dari proses biologis (mata, telinga) dan psikologis (daya adaptasi yang didukung oleh sifat kritis dan cermat).

Ketekunan pengamatan dimaksudkan menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Dengan kata lain jika perpanjangan keikutsertaan menyediakan lingkup, maka ketekunan

pengamatan menyediakan kedalaman. Sebagai bekal peneliti untuk meningkatkan ketekunan adalah dengan cara membaca berbagai referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi-dokumentasi yang terkait dengan temuan yang diteliti.

3. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, teknik, dan waktu.

a) Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif, hal tersebut dapat dicapai melalui:

- 1) Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
- 2) Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi
- 3) Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu
- 4) Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang beradab, orang pemerintahan.
- 5) Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

b) Triangulasi dengan metode

Yang dimaksud dengan Triangulasi dengan Metode adalah melakukan perbandingan, pengecekan kebenaran dan kesesuaian data penelitian melalui “Metode” yang berbeda. Menurut Patton terdapat dua strategi, yaitu:

- 1) pengecekan derajat kepercayaan menemukan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data
- 2) Pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama

c) Triangulasi dengan penyidik. Adalah dengan jalan memanfaatkan peneliti atau pengamat lainnya untuk keperluan pengecekan kembali derajat kepercayaan data. Pemanfaatan pengamat lainya membantu mengurangi penyimpangan dalam pegumpulan data.

d) Triangulasi dengan teori

Menurut Lincon dan Guba, berdasarkan anggapan bahwa fakta tertentu tidak dapat diperiksa derajat kepercayaanya dengan satu atau lebih teori. Dipihak lain Patton juga berpendapat yaitu, bahwa hal itu dapat dilakukan dan hal itu dinamakan penjelasan banding (*rival explanations*).

4. Pengecekan Sejawat Melalui Diskusi

Teknik ini dilakukan dengan cara mengekpos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi dengan rekan sejawat. Teknik ini mengandung beberapa maksud sebagai salah satu teknik pemeriksaan keabsahan data. *Pertama*, untuk membuat agar peneliti mempertahankan sikap terbuka dan kejujuran; *kedua*, diskusi dengan teman sejawat ini memberikan suatu kesempatan

awal yang baik untuk mulai menjajaki dan menguji hepoPenelitian kerja yang muncul dalam benak peneliti.

Dengan demikian pemeriksaan sejawat berarti pemeriksaan yang dilakukan dengan jalan mengumpulkan rekan-rekan yang sebaya, yang memiliki pengetahuan umum yang sama tentang apa yang sedang diteliti, sehingga bersama mereka peneliti dapat mereview persepsi, pandangan dan analisis yang sedang dilakukan. Jika hal itu dilakukan maka hasilnya adalah:

- a) Menyediakan pandangan kritis
- b) Mengetes hipotesis penelitian kerja (temuan teori substantif)
- c) Membantu mengembangkan langkah berikutnya
- d) Melayani sebagai pembanding

5. Kecukupan Bahan Referensial

Yang dimaksud bahan referensi disini adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Sebagai contoh: data hasil wawancara perlu didukung dengan adanya rekaman wawancara.

6. Teknik Analisis Kasus Negatif

Kasus negatif adalah kasus yang tidak sesuai dengan hasil penelitian hingga pada saat tertentu. Teknik analisis kasus negatif dilakukan dengan jalan mengumpulkan contoh dan kasus yang tidak sesuai dengan pola dan kecenderungan informasi yang telah dikumpulkan dan digunakan sebagai bahan pembanding. Kasus negatif digunakan sebagai kasus negatif untuk menjelaskan hipotesis alternatif sebagai upaya meningkatkan argumentasi penemuan.

7. Pengecekan Anggota

Pengecekan dengan anggota yang terlibat dalam proses pengumpulan data sangat penting dalam pemeriksaan derajat kepercayaan. Yang dicek dengan anggota yang terlibat, meliputi data, kategori analisis, penafsiran, dan kesimpulan.

Pengecekan anggota berarti peneliti mengumpulkan para peserta yang telah ikut menjadi sumber data dan mengecek kebenaran data dan interpretasinya. Hal itu dilakukan dengan jalan:

- a) Penilaian dilakukan oleh responden
- b) Mengoreksi kekeliruan
- c) Menyediakan tambahan informasi secara sukarela,
- d) Memasukkan responden dalam kancah penelitian, menciptakan kesempatan untuk mengikhtiarkan sebagai langkah awal analisis data,
- e) Menilai kecukupan menyeluruh data yang dikumpulkan

8. Uraian Rinci

Uraian rinci merupakan usaha membangun keteralihan dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan cara uraian rinci (*Thick description*) keteralihan tergantung pada pengetahuan seseorang peneliti tentang konteks pengertian dan konteks penerimaan. Dengan demikian peneliti bertanggungjawab terhadap penyediaan dasar secukupnya yang memungkinkan seseorang merenungkan suatu aplikasi pada penerima sehingga memungkinkan adanya perbandingan.

9. Auditing

Auditing adalah konsep bisnis, khususnya di bidang fiskal yang dimanfaatkan untuk memeriksa kebergantungan dan kepastian data. Hal itu dilakukan baik terhadap proses maupun terhadap hasil atau keluaran.

Penelusuran audit (*audit trail*) tidak dapat dilaksanakan apabila tidak dilengkapi dengan catatan-catatan pelaksanaan keseluruhan proses dan hasil studi. Pencatatan pelaksanaan itu perlu diklasifikasikan terlebih dahulu sebelum auditing itu dilakukan. Klasifikasi itu dapat dilakukan sebagai berikut:

- a) Data mentah, termasuk bahan yang direkam secara elektronik, catatan lapangan tertulis, dokumen, foto, dan sebagainya serta hasil survei.
- b) Data yang direduksi dan hasil analisis data, termasuk didalamnya penulisan secara lengkap catatan lapangan, ikhtisar catatan.
- c) Rekonstruksi data dan hasil sinPenelitian, termasuk didalamnya struktur kategori: tema, definisi dan hubungan-hubungannya, temuan dan kesimpulan, dan laporan akhir
- d) Catatan tentang proses penyelenggaraan, termasuk didalamnya catatan metodologi: prosedur, desain, strategi, rasional; catatan keabsahan data : berkaitan dengan derajat kepercayaan, kebergantungan, kepastian dan penelusuran audit
- e) Bahan yang berkaitan dengan maksud dan tujuan, termasuk usulan penelitian, catatan pribadi

- f) Informasi tentang pengembangan instrumen, termasuk berbagai formulir yang digunakan untuk penjajakan, jadwal survei, jadwal pendahuluan, format pengamat dan survei

Di dalam auditing terdapat audit kergantungan dan audit kepastian, adapun yang dilakukan dalam kedua audit tersebut ialah:

Audit kebergantungan

- a) Memastikan peneliti menggunakan metodologi yang tepat.
- b) Memastikan proses pengumpulan data secara lengkap.
- c) Memastikan proses dan hasil analisis atas data yang ada.
- d) Memastikan '*objektivitas*' peneliti.
- e) Memeriksa kasus negatif, jika ada.

Auditing Kepastian

- a) Memastikan apakah hasil penelitian benar-benar berasal dari data yang ada.
- b) Menelusuri jejak audit data mentah.
- c) Menguji kelogisan hasil penelitian.
- d) Menilai derajat ketelitian.
- e) Memeriksa peneliti dalam melaksanakan pemeriksaan data.

BAB IV

TEMUAN EVALUASI DAN PEMBAHASAN

A. Profil Perusahaan Objek Evaluasi

1. Identitas Perusahaan

Nama Perusahaan	:	PT Intiland Development Tbk
Tanggal Pendirian	:	10 Juni 1983
Bidang Usaha	:	Pengembangan, perdagangan dan jasa real estat dan properti
Alamat Kantor Pusat	:	Intiland Tower Penthouse Floor Jl. Jendral Sudirman 32, Jakarta 10220
Telepon	:	+62 21 570 1912 / 570 8808
Faksimili Kantor Pusat	:	+62 21 570 0014 / 570 0015
Surel	:	info@intiland.com
Situs	:	www.intiland.com
Kode Saham	:	DILD
Penawaran Umum Saham Perdana di		
Bursa Efek Jakarta	:	5 Januari, 1990
Modal Dasar	:	Rp.6.000.000.000.000,-
Modal Ditempatkan dan Disetor Penuh	:	Rp.2.591.463.546.250,-

2. Sekilas Tentang Intiland

PT Intiland Development Tbk (Perseroan) didirikan dengan merujuk kepada Undang-Undang Penanaman Modal Asing No. 1 Tahun 1967 jo. Undang-Undang Tahun 1970, dan berdasarkan Akta Notaris No. 118 tanggal 10 Juni 1983 yang dibuat di hadapan Notaris Kartini Mulyadi dengan nama PT Wisma Dharmala Sakti. Akta pendirian ini disetujui dan disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dalam Surat Keputusan No. C2-6668- HT.01.01Th.83 tanggal 10 Oktober 1983.

Perseroan melakukan perubahan nama seiring dengan rencana untuk bertransformasi menjadi perusahaan publik dengan melakukan penawaran umum saham perdana. Di tahun 1991, nama Perseroan berubah dari PT Wisma Dharmala Sakti menjadi PT Dharmala Intiland. Perubahan ini ditetapkan di dalam Akta Notaris Nomor 46 tanggal 14 Juni 1991 yang dibuat di hadapan Notaris Adam Kasdarmadji, SH, di Jakarta, dan disahkan melalui Surat Keputusan Menteri Kehakiman Nomor C2-3868 HT tanggal 1 April 1991. Di tahun 2007, Perseroan kembali melakukan perubahan nama dari PT Dharmala Intiland Tbk menjadi PT Intiland Development Tbk sesuai dengan Akta Notaris Nomor 16 tanggal 29 Juni 2007 yang dibuat di hadapan Saniwati Suganda, SH, Notaris di Jakarta, dan disahkan melalui Surat Keputusan Menteri Kehakiman Nomor W7-10019 HT.01.04-TH.2007 tanggal 11 September 2007. Selain melakukan perubahan nama, Perseroan juga melakukan perubahan identitas seiring dengan telah selesainya proses restrukturisasi utang Perseroan. Anggaran dasar Perusahaan telah mengalami beberapa kali perubahan, diantaranya:

- Akta No.79 tanggal 24 Juli 1998 dari Irawan Soerodjo, S.H., notaris di Jakarta untuk memenuhi Ketentuan Undang-undang No.1 tahun 1995 mengenai Perseroan Terbatas dan Peraturan Pasar Modal No.IX.J.1. Akta perubahan ini telah memperoleh persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C-2-8.19873. HT.01.04.TH.98 tanggal 14 Oktober 1998.
- Akta No. 34 tanggal 29 Juni 2010 dibuat di hadapan Notaris Saniwati Suganda sehubungan dengan pemecahan saham Perusahaan. Akta perubahan ini telah memperoleh persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan surat No. AHU-41809.AH.01.02 Tahun 2010 tanggal 24 Agustus 2010.
- Akta No. 36 tanggal 7 September 2015 dari Humberg Lie. SH., M.Kn Notaris di Jakarta dan telah dicatatkan ke Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia melalui Surat Penerimaan Pemberitahuan No. AHU-AHA.01.03-0968392 tanggal 30 September 2015.
- Berdasarkan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa pada tanggal 6 Juni 2011, Pemegang Saham telah menyetujui perubahan status Perseroan dari Perusahaan Modal Asing (PMA) menjadi Perusahaan Modal Dalam Negeri (PMDN). Keputusan ini telah dituangkan dalam Akta No. 103 tanggal 26 Juni 2012 oleh Notaris Saniwati Suganda, SH dan telah diberikan izin prinsip penanaman modal berdasarkan surat dari Badan Koordinasi Penanaman Modal No. 33/1/IP/I/PMDN/2012.

- Akta No 133 tanggal 27 Juli 2016 yang di buat oleh Notaris Humberg Lie, SH, SE, MKn tentang Perubahan Pengurus yang telah disepakati oleh Pemegang Saham dalam Rapat Umum Pemegang Saham.
- Berdasarkan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan pada tanggal 27 Juni 2016, Pemegang Saham telah menyetujui perubahan pengurus Perseroan. Keputusan ini dituangkan dalam Akta No. 50 tanggal 25 Juli 2016 oleh Notaris di Jakarta, Humberg Lie SH, SE, MKn.
- Akta 180 tanggal 18 Mei 2017, dari Humberg Lie SH, SE, MKn mengenai Rapat Umum Pemegang Saham yang dilakukan pada 18 Mei 2017.

Sejak awal mula berdirinya, Perseroan berkomitmen untuk menyediakan produk dan layanan yang terbaik. Dalam perjalanannya, Perseroan tumbuh menjadi pengembang properti terkemuka yang bergerak dalam bidang pengembangan, pengelolaan, dan investasi properti. Sebagai pemain utama dalam sektor properti di Indonesia, Perseroan dapat menunjukkan kinerja yang berkelanjutan di tengah kondisi bisnis yang berjalan dinamis.

Proyek awal yang ditangani oleh Hendro S. Gondokusumo, selaku pendiri dari Perseroan, adalah Cilandak Garden Housing di Jakarta Selatan dan Kota Satelit Darmo di Surabaya di dekade 1970-an.

Setelah mendirikan perusahaan secara resmi pada 1983 dengan nama PT Wisma Dharmala Sakti, Perseroan menyelesaikan pembangunan Intiland Tower pada tahun 1986. Kemudian perusahaan memulai pengembangan hunian reklamasi pertama di Asia Tenggara, yaitu Pantai Mutiara di Pluit, Jakarta Utara. Berikutnya,

di tahun 1989 Perseroan mengembangkan kawasan perumahan Taman Semanan Indah, Jakarta.

Selanjutnya Perseroan menorehkan keberhasilan dengan menyelesaikan proyek pembangunan Kondominium Kintamani di dekade 1990-an. Ini merupakan salah satu dari sedikit proyek yang berhasil diserahterimakan kepada konsumen di masa krisis moneter di Indonesia. Pengembangan Graha Natura Surabaya menjadi sebuah highlight kinerja Perseroan pada dekade 2000-an tepatnya di tahun 2010.

Perseroan selanjutnya melakukan pembelian kembali saham Perseroan sejumlah 98.755.000 lembar dengan nilai Rp31,74 miliar pada 2013. Di tahun yang sama, Perseroan meluncurkan proyek di kawasan terpadu dan bangunan tinggi baru, Praxis di CBD Surabaya serta melakukan penawaran umum obligasi Intiland Development senilai Rp 500 miliar.

Portofolio Perseroan meliputi pengembangan kawasan mixed-use dan high rise, kawasan hunian untuk segmen pasar menengah atas, kawasan industri, dan properti investasi di seputaran wilayah Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi), serta di Surabaya dan sekitarnya. Lebih lanjut, Perseroan melakukan diversifikasi dengan merambah industri perhotelan (*hospitality*) dengan mengembangkan jaringan hotel dan mengelola lapangan golf serta fasilitas olahraga di sejumlah kota di Indonesia.

Perseroan berpegang teguh kepada empat pilar pertumbuhan dalam pengelolaan perusahaan, yakni pertumbuhan organik, akuisisi, usaha patungan, serta pengelolaan modal dan investasi. Hal ini dilakukan guna mempertahankan pertumbuhan yang sehat di tengah lingkungan bisnis yang dinamis dan cepat

berubah. Empat pilar pertumbuhan ini merupakan gabungan dari pengalaman Perseroan dalam pengembangan kawasan hunian, pengelolaan properti dan investasi, inovasi yang terus menerus, serta perencanaan usaha yang strategis. Seiring dengan adanya gerakan hijau dan bangunan ramah lingkungan yang berkembang di sektor properti sejak satu dekade silam, Perseroan senantiasa menyertakan aspek-aspek lingkungan dalam setiap pengembangan proyek propertinya. Perseroan juga sudah menerapkan prinsip-prinsip bangunan ramah lingkungan pada proyek-proyek sebelumnya.

Inovasi dan perencanaan strategis merupakan sarana kerja yang mengunggulkan Perseroan sebagai pengembang properti. Pembangunan Intiland Tower Jakarta merupakan salah satu contoh awal bangunan yang menggunakan konsep desain ramah lingkungan yang diimplementasikan Perseroan, jauh sebelum bangunan ramah lingkungan menjadi isu utama dalam dunia properti. Selain dibangun dengan desain yang ramah lingkungan, Intiland Tower Jakarta juga memanfaatkan kearifan arsitektur lokal yang terbukti dapat menghemat penggunaan energi. Pengembangan produk inovatif Intiland lainnya adalah pembangunan Pantai Mutiara di Pluit, Jakarta Utara yang dirilis pada 1989. Dibangun di atas lahan yang sebagian besar merupakan hasil reklamasi laut, proyek perumahan ini mentransformasi lingkungan kumuh menjadi kawasan pemukiman yang bersih dan asri. Pantai Mutiara merupakan proyek yang dilengkapi dengan fasilitas kanal laut yang mengalir di dalam kawasan perumahan dan menjadi yang pertama di Asia Tenggara.

Menyusul kesuksesan Pantai Mutiara, Perseroan merealisasikan gagasan menarik lainnya dalam pengembangan properti ikonik di area yang sama. Perseroan mengembangkan proyek Regatta, sebuah proyek pengembangan kondominium ikonik di atas lahan seluas 11 hektar. Arsitektur kondominium tersebut merupakan buah karya dari Tom Wright, arsitek dengan reputasi internasional yang juga merancang Menara ikonik Burj Al Arab di Dubai. Tom merancang Regatta saat masih bergabung dengan konsultan arsitektur dan teknik Atkins yang berbasis di London. Regatta telah meraih berbagai penghargaan dari dalam maupun luar negeri, salah satunya adalah di FIABCI Prix d'Excellence Awards pada 2010.

Perseroan juga menorehkan prestasi mengesankan untuk proyek pengembangan Graha Famili, sebuah kawasan perumahan mewah dengan konsep township yang dibangun di atas lahan seluas 280 hektar. Kawasan pemukiman mewah tersebut dilengkapi dengan lapangan golf 18 holes dan memiliki nilai lahan yang sebanding dengan kawasan pusat bisnis di Surabaya. Graha Famili terdiri dari kawasan hunian dan sejumlah area komersial, dimana jumlah hunian yang terbatas menciptakan suasana yang tenang sekaligus privasi lebih bagi para penghuni. Salah satu pengembangan hunian terbaru di Graha Famili adalah Graha Golf, sebuah kompleks apartemen yang dibangun di tengah lapangan golf, yang didesain oleh CSYA, arsitek internasional dari Singapura.

Di tahun 2016, Perseroan melakukan Penawaran Umum Obligasi II senilai Rp590 miliar. Masih di 2016, Perseroan melalui entitas anak PT Putra Sinar Permana melakukan penandatanganan kerjasama dengan Reco Kris Pte Ltd, entitas anak GIC Singapura untuk mengembangkan proyek South Quarter di Jakarta

Selatan. Pada 2016 juga, Perseroan melakukan pengalihan saham hasil pembelian kembali (saham treasury) kepada PT Graha Intan Mandiri yang dinilai akan berdampak positif pada keuangan Perseroan karena dana yang diperoleh dapat digunakan untuk tambahan modal kerja Perseroan.

Di tahun 2017, Perseroan kembali melakukan kerjasama dengan GIC Singapura. Kontrak kerja sama yang ditandatangani pada tanggal 23 Agustus 2017 ini adalah untuk pengembangan proyek Fifty Seven Promenade dengan nilai kerjasama sebesar Rp230 miliar atau setara dengan 85.020.000 lembar saham. Selain kerjasama tersebut, Perseroan membukukan penjualan yang signifikan dari peluncuran proyek baru Fifty Seven Promenade di Jakarta, yang sampai akhir tahun 2017 memberikan kontribusi marketing sales sebesar Rp1,6 triliun.

Pada tahun 2017, Intiland meraih sejumlah penghargaan secara korporat atas sejumlah prestasi yang telah dicapai. Pada bidang tata kelola Perusahaan, Intiland meraih penghargaan Top 50 Mid Cap Public Listed Company dari IICD Corporate Governance Awards 2017 yang diselenggarakan Indonesia Institute for Corporate Directorship.

Intiland Juga meraih penghargaan sebagai The Most Innovative Developer 2017 dari PropertynBank Awards dan 100 fastest Growing Companies dari Infobank 100 Fastest Growing Company Awards.

Prestasi lainnya yakni penghargaan sebagai Developer with Acclaimed Design dari Indonesia Design Awards atas karya-karya Intiland yang memiliki desain arsitektural yang baik.

Hingga saat ini, Perseroan terus menelurkan karya-karya terbaik melalui inovasi dan inisiatif strategisnya. Perseroan mempunyai keyakinan bahwa inovasi dan inisiatif berperan vital dalam menjadikan Perseroan tumbuh sebagai pengembang properti yang transparan, terpercaya, sebagai penggagas tren terdepan, terus berkomitmen untuk berkembang, dan meningkatkan keuntungan jangka panjang, serta berlaku adil terhadap semua pemangku kepentingan.

3. Kegiatan Usaha

Sesuai dengan Akta No. 36 tanggal 7 September 2015, maksud dan tujuan Perseroan adalah bergerak dalam bidang usaha pembangunan, perdagangan, dan jasa, kecuali jasa dalam bidang hukum dan pajak. Untuk men capai maksud dan tujuan tersebut, Perseroan melaksanakan kegiatan usaha utama Perseroan, yaitu di bidang pengembangan, perdagangan dan jasa real estate, serta properti yang mencakup:

- Menjalankan usaha dalam bidang pembangunan pada umumnya, bertindak sebagai pengembang yang meliputi, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan kontruksi dan pemborongan pada umumnya (*general contractor*), antara lain pembangunan kawasan perumahan (*real estate*), kawasan industri (*industrial estate*), gedung-gedung, apartemen, perkantoran, pertokoan beserta fasilitas-fasilitasnya, termasuk mengerjakan pembebasan, pembukaan, pengurukan, pemerataan, penyiapan dan pengembangan areal tanah lokasi/wilayah yang akan dibangun, serta pembangunan lapangan golf, pembangunan kontruksi gedung, jalan, taman, jembatan, dermaga, pemasangan instalasi-instalasi mesin (mekanikal), listrik (elektronika), gas, air minum, perangkat telekomunikasi,

freezer, cold storage, air conditioner (ac), sprinkler, plumbing atau limbah, serta dalam bidang teknik sipil, elektro, dan mesin.

- Menjalankan usaha dalam bidang perdagangan pada umumnya, terutama perdagangan yang berhubungan dengan usaha real estat dan properti, yaitu penjualan dan pembelian bangunan rumah, gedung perkantoran, unit-unit ruangan apartemen, ruang kantor, ruang pertokoan, perdagangan ekspor impor dan perdagangan bahan konstruksi, ekspor impor dan perdagangan bahan bangunan dan material, perdagangan ekspor impor antar pulau/daerah serta lokal dan interinsulair untuk barang-barang hasil produksi sendiri dan hasil produksi perusahaan lain, bertindak sebagai grossier, supplier, leveransier, waralaba, commission house, distributor, agen dan perwakilan dari badan-badan perusahaan lain, baik dari dalam maupun luar negeri.
- Menjalankan usaha dalam bidang jasa pada umumnya, antara lain jasa agen properti, jasa pengelolaan dan penyewaan gedung, perkantoran, pertokoan, taman hiburan, kawasan berikat, pengelolaan parkir, jasa penyewaan dan pengelolaan properti, jasa penyewaan ruangan, jasa keamanan (*securities*), jasa franchise, jasa konsultan bidang arsitek, landscape, desain dan interior, jasa konsultasi bidang engineering, bidang konstruksi sipil, bidang mesin (mekanikal), konsultasi bidang listrik (elektrikal), konsultasi bidang manajemen operasi dan pemeliharaan kawasan properti real estate dan kawasan industri, jasa kebersihan mencakup cleaning service dan limbah cair, konsultasi bidang bisnis, manajemen dan administrasi, serta bidang usaha terkait, kecuali jasa dalam bidang hukum dan pajak.

4. Visi, Misi, Nilai dan Strategi Perusahaan

Intiland berpegang teguh pada visi dan misi luhur perusahaan yang menentukan setiap kebijakan strategis dalam perjalanan kisah suksesnya.

a. Visi

Intiland memiliki suatu visi yang mulia, yaitu memberi peluang bagi seluruh masyarakat Indonesia untuk menikmati kehidupan yang nyaman. Kehidupan yang nyaman adalah hidup bahagia dan sejahtera, dikelilingi oleh orang-orang yang dikasihi dan teman-teman dekat, di dalam rumah yang nyaman dan indah, di lingkungan yang bersih dan menyenangkan dengan fasilitas terbaik.

b. Misi

Untuk membuat visinya menjadi nyata, Intiland menjalankan misi dengan sepenuh hati, yaitu memiliki reputasi sebagai pengembang properti yang transparan, terpercaya, penggagas tren terdepan, berkomitmen untuk berkembang dan meningkatkan keuntungan jangka panjang, serta berlaku adil terhadap semua pemangku kepentingan.

c. Nilai Perusahaan: Satu Atap Lima Pilar

Nilai-nilai Perusahaan merupakan sikap yang dijunjung tinggi dalam pelaksanaan segala aktivitas pertumbuhan dan perkembangan Intiland. Perseroan menjunjung tinggi lima nilai yang dikenal sebagai TRICE, yaitu:

Kepercayaan (*Trustworthy*)

Kami membangun KEPERCAYAAN dengan menjunjung tinggi komitmen kami untuk membawa diri kami dengan integritas dan rasa tanggung jawab.

Hormat (Respect)

HORMAT merupakan bagian integral dari kepercayaan, dan kami menaruh hormat kepada pemangku kepentingan kami serta lingkungan di mana kami beroperasi.

Inovasi (Innovation)

Dalam mengatasi tantangan kami sangat percaya kepada INOVASI yang mengagumkan yang hanya dapat berkembang di dalam budaya yang mendukung keterbukaan dan keberanian untuk mencoba.

Peduli (Care)

Namun, inovasi adalah kosong tanpa sentuhan kemanusiaan dan inilah alasan mengapa kami menanamkan empati dalam tindakan KEPEDULIAN kami, apakah itu melalui pelayanan yang tulus atau bantuan kepada mereka yang membutuhkan.

Keunggulan (Excellence)

Kami menjalankan operasional kami dengan caracara tersebut di atas untuk mencapai KEUNGGULAN dalam semua usaha kami dan dengan demikian memantapkan peran kami dalam kehidupan masyarakat pada hari ini dan di masa datang.

Budaya Intiland mengakomodasi semangat dan etos kerja Intiland. Ada 5 nilai penting dalam budaya Intiland, yaitu TRICE (*Trustworthy, Respect, Innovative, Caring, dan Excellence*).

TRICE merupakan inti sari dari keunggulan kompetitif Intiland yang sudah terbentuk dari awal. Di sinilah, Intiland berbeda dengan para

kompetitornya. Kegiatan dan keputusan yang diambil oleh Perseroan sejak dulu selalu didasari oleh prinsip TRICE. Dengan prinsip yang dipegang teguh Perseroan inilah, maka Perseroan mendapatkan rasa hormat dari para pemangku kepentingan secara berkesinambungan selama ini.

Tabel. 5. Nilai Perseroan

NILAI	KETERANGAN
<i>Trustworthy</i> (Kepercayaan)	<ul style="list-style-type: none"> • Pribadi yang memiliki integritas dan komitmen, bertanggung jawab serta dapat diandalkan. • Satunya kata dan perbuatan. • Menghindari dan menolak hal-hal yang dapat menyebabkan benturan kepentingan. • Bertanggung jawab dan dapat diandalkan.
<i>Respect</i> (Hormat)	<ul style="list-style-type: none"> • Pribadi yang menghormati dan menghargai sesama dan lingkungan • Memperlakukan setiap orang secara terhormat • Mau mendengar dan menghargai pendapat orang lain • Menempatkan diri sebagai bagian dari lingkungan dan masyarakat
<i>Innovative</i> (Inovatif)	<ul style="list-style-type: none"> • Pribadi yang berwawasan terbuka yang berani melakukan terobosan dalam mengatasi tantangan. • Memiliki kemauan dan semangat untuk terus belajar • Berani melakukan hal-hal baru • Berani mengambil keputusan dengan risiko yang teratur
<i>Caring</i> (Peduli)	<ul style="list-style-type: none"> • Pribadi yang berempati, peduli, dan melayani dengan tulus. • Memberikan pelayanan dengan sepenuh hati • Berinisiatif menawarkan bantuan tanpa pamrih • Mengerti dan memahami perasaan orang lain
<i>Excellence</i> (Keunggulan)	<ul style="list-style-type: none"> • Pribadi yang memberikan yang terbaik dan senantiasa berusaha menjadi lebih baik • Berusaha mencapai hasil melampaui target • Secara konsisten melakukan perbaikan dan mencapai peningkatan hasil dalam pekerjaannya

d. Strategi Perusahaan

Properti akan tetap menjadi salah satu bisnis yang paling menjanjikan di Indonesia. Sebagai negara dengan perekonomian terbesar di Asia Tenggara, ditambah dengan pertumbuhan kelas menengah, dan meningkatnya jumlah individu berpenghasilan tinggi (*high net worth individuals*), Indonesia akan selalu memiliki pasar yang menguntungkan bagi produk-produk properti, khususnya perumahan, gedung perkantoran, dan hotel.

Faktor penunjang lainnya adalah perekonomian Indonesia yang terus tumbuh ditopang oleh kekayaan sumber daya alam, jumlah penduduk yang besar, tren urbanisasi seperti yang saat ini terjadi, iklim politik yang stabil, pulihnya kepercayaan investor, serta perhatian pemerintah yang kian besar terhadap pertumbuhan investasi dan pembangunan infrastruktur di banyak daerah di negeri ini. Sesuai dengan tujuan Perseroan untuk menjadi salah satu pengembang properti terkemuka di Indonesia, maka kami menfokuskan strategi bisnis dan rencana kerja terhadap empat elemen sebagai berikut:

Pertumbuhan Organik

Intiland selalu berupaya untuk mempertahankan bahkan mengembangkan nilai aset dan cadangan lahan guna memaksimalkan tingkat pengembalian investasi (*return on investment*) bagi para pemegang saham. Hal ini dilakukan dengan prinsip kehati-hatian dalam perencanaan, pengembangan, serta pengelolaan aset dan cadangan lahan.

Perseroan juga secara rutin mengevaluasi aset-aset dan melakukan divestasi aset yang memberikan tingkat pengembalian yang rendah dan bukan

termasuk dalam kategori bisnis inti, dan menginvestasikannya ke dalam aset-aset yang memberikan tingkat pengembalian yang lebih tinggi.

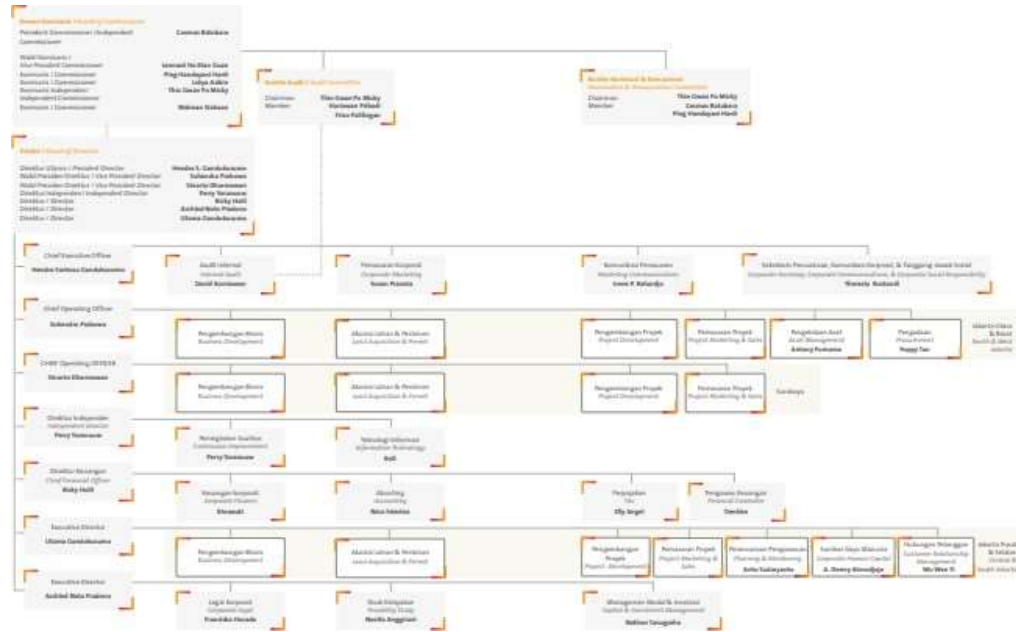
Peluang Akuisisi Perseroan terus memantau perkembangan pasar produk properti, khususnya hunian, kantor, dan hotel. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan peluang-peluang akuisisi dari pengembangan lahan dan perusahaan-perusahaan properti atau bisnis lainnya dengan strategi yang disesuaikan dengan nilai valuasinya. Tujuan dari akuisisi adalah untuk menambah nilai jangka panjang bagi Pemegang Saham Perseroan.

Kerja Sama Strategis Intiland terus menerus mencari peluang untuk melakukan kerja sama strategis dengan para pemilik lahan, investor, dan pemilik modal yang memiliki tujuan selaras dengan strategi pertumbuhan Perseroan.

Pengelolaan Modal dan Investasi

Perseroan secara terus menerus mengawasi modal kerja dan laporan posisi keuangan untuk menjaga fleksibilitas keuangan dan cadangan untuk pengembangan saat ini maupun pertumbuhan di masa mendatang. Perseroan juga secara terus menerus mengeksplorasi peluang-peluang untuk meningkatkan kemampuan pendanaan, seperti meningkatkan partisipasi komunitas sumber pendanaan global. Upaya ini dilakukan dalam rangka memastikan stabilitas keuangan secara keseluruhan serta ketersediaan sumber pendanaan untuk melakukan pengembangan proyek-proyek Perseroan.

5. Struktur Organisasi



Gambar 5. Struktur Organisasi

6. Manajemen

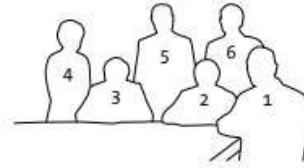
a. Dewan Komisaris 2016 - 2021



Gambar 6. Dewan Komisaris

1. Cosmas Batubara
2. Jahya Asikin
3. Lennard Ho Kian Guan

4. Ping Handayani Hanli
5. Thio Gwan Po Micky
6. Walman Siahaan



Gambar 7. Posisi Dewan Komisaris

Tabel. 6. Dewan Komisaris

NAMA	JABATAN
Cosmas Batubara (1)	Komisaris Utama
Lennard Ho Kian Guan (3)	Wakil Komisaris
Thio Gwan Po Micky (5)	Komisaris Independan
Ping Handayani Hanli (4)	Komisaris
Walman Siahaan (6)	Komisaris
Jahja Asikin (2)	Komisaris

b. Dewan Direksi 2016 – 2021



Gambar 8. Dewan Direksi



1. Hendro S. Gondokusumo
2. Suhendro Prabowo
3. Sinarto Dharmawan
4. Ricky Holil

5. Archied Noto Pradono
6. Perry Yoranouw
7. Utama Gondokusumo

Gambar 9. Posisi Dewan Direksi

Tabel. 7. Dewan Direksi

NAMA	JABATAN
Hendro Santoso Gondokusumo (1)	Direktur Utama dan Chief Executive Officer
Sinarto Dharmawan (3)	Wakil Direktur dan Chief Operating Officer – Surabaya
Suhendro Prabowo (2)	Wakil Direktur dan Chief Operating Officer – Jakarta
Utama Gondokusumo (7)	Wakil Direktur dan Chief Operating Officer – Jakarta
Ricky Holil (4)	Direktur Eksekutif dan Chief Financial
Archied Noto Pradono (5)	Direktur Eksekutif
Perry Yoranouw (6)	Direktur Independen
Permadi Indra Yoga	Direktur

3) Komite Audit 2013 – 2021

Tabel. 8. Komite Audit

NAMA	JABATAN
Thio Gwan Po Micky	Ketua Komite Audit
Hariawan Pribadi	Anggota Komite Audit
Friso Palilingan	Anggota Komite Audit

4) Komite Nominasi dan Remunerasi 2015 – 2021

Tabel. 9. Komite Nominasi dan Remunerasi

NAMA	JABATAN
Thio Gwan Po Micky	Ketua Komite Nominasi dan Remunerasi
Cosmas Batubara	Anggota Komite Nominasi dan Remunerasi
Ping Handayani Hanli	Anggota Komite Nominasi dan Remunerasi

5) Sekretaris Perseroan

Tabel. 10. Sekretaris Perseroan

NAMA	JABATAN
Theresia Rustandi	Sekretaris Perusahaan

7. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia Perseroan atau Corporate Human Capital (CHC) adalah aset sekaligus mitra penting dalam usaha mencapai visi, misi dan tujuan Perseroan. Peningkatan mutu produk dan layanan Perseroan berawal dari kompetensi CHC. Oleh karena itu, pengelolaan CHC menjadi suatu hal yang sangat penting dan harus menjadi sebuah rangkaian yang terintegrasi dan saling menopang dimulai dari perekrutan, penilaian kinerja, pemberian remunerasi, hingga pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan karir.

Hal pertama yang sangat penting yang dilakukan Perseroan adalah memastikan seluruh karyawan memahami nilai-nilai Perusahaan melalui program orientasi dan kampanye internal. Dan, karena Intiland merupakan pengembang yang mengutamakan inovasi, Perseroan mengharapkan dan mendukung penuh kreativitas yang lebih dari seluruh insan Intiland demi mewujudkan pertumbuhan perusahaan.

Sebagai strategi dalam meraih percepatan usaha, Perseroan mengembangkan kecakapan karyawan secara internal melalui rekrutmen. Kebijakan rekrutmen karyawan Perseroan berlandaskan pada perencanaan karyawan yang telah disusun. Perseroan menyeleksi calon karyawan sesuai dengan standar dan prosedur yang baku demi memperoleh karyawan terbaik dan profesional di bidangnya.

Intiland juga telah merancang dan menjalankan program pelatihan dan pengembangan para calon pemimpin masa depan melalui kaderisasi. Program talent pool ini adalah bagian dari percepatan dan pengembangan organisasi perusahaan.

Untuk mewujudkan hubungan profesional antara para karyawan yang lebih baik, Perseroan mengikutsertakan general manager dan manager sebagai mentor bagi karyawan yang berprestasi. Perseroan pun membentuk forum-forum internal dengan peserta para karyawan junior dan baru dengan didampingi manager.

Kemampuan dan keahlian sumber daya manusia perusahaan adalah kunci keberhasilan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, Perseroan mengadakan peningkatan kemampuan dan keahlian karyawan melalui penyelenggaraan pelatihan-pelatihan baik soft skill maupun hard skill.

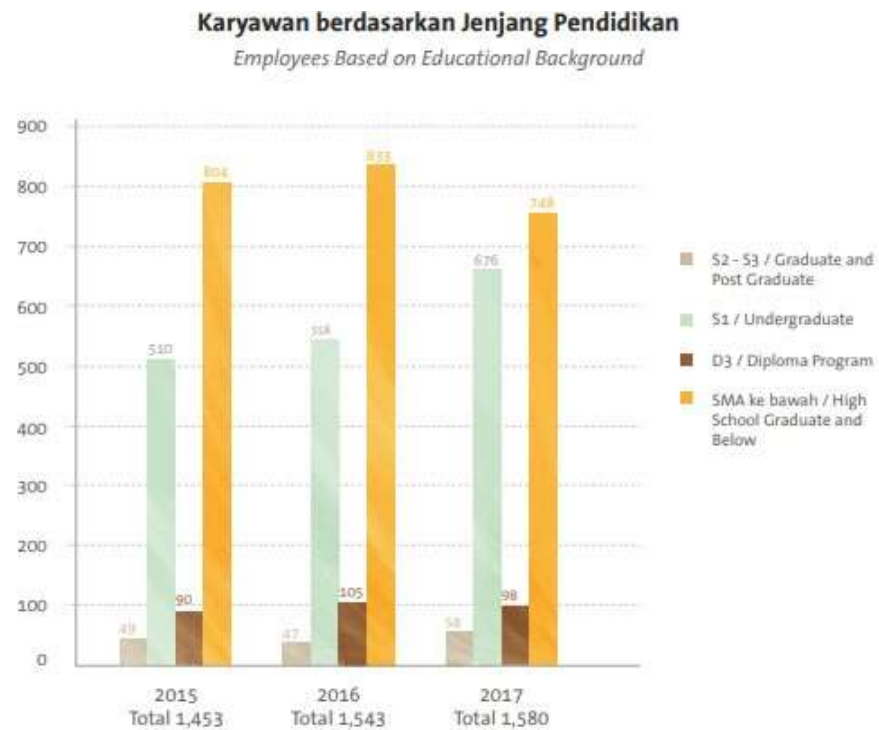
Keunggulan kinerja seluruh karyawan juga dipengaruhi berbagai kegiatan karyawan yang konstruktif. Untuk mendukung hal ini, Perseroan mengadakan program-program seperti orientasi karyawan baru, perayaan ulang tahun perusahaan, dan kampanye penjualan internal.

a. Profil Sumber Daya Manusia

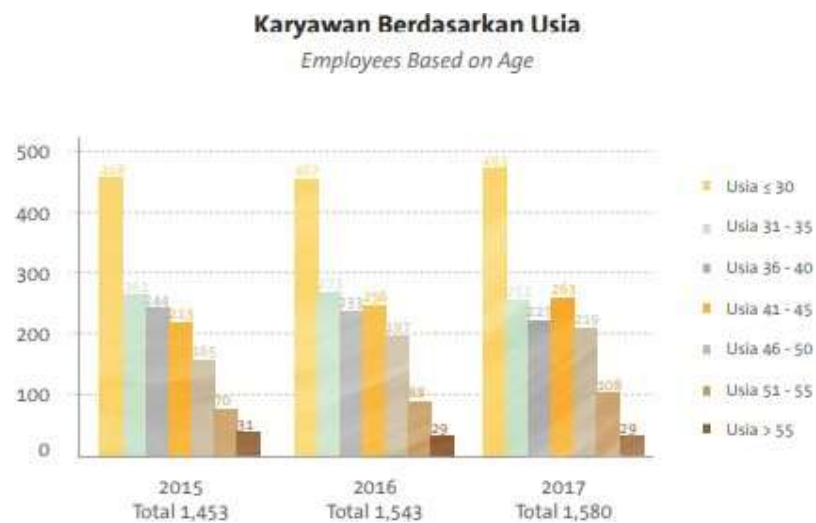
Pertumbuhan kinerja Perseroan pada 2017 merupakan hasil kontribusi seluruh SDM Perseroan dan anak perusahaan sebanyak 1.580 karyawan. Jumlah ini meningkat sebesar 2,4% dibandingkan dengan 2016 yang berjumlah 1.543 karyawan. Peningkatan ini merupakan dampak dari kebijakan penambahan karyawan terkait manpower planning dan permintaan kebutuhan karyawan. Perseroan juga merekrut fresh graduates untuk kaderisasi dan tenaga berpengalaman untuk kebutuhan percepatan pemenuhan kompetensi sumber daya manusia melalui sistem CHC yang fleksibel agar mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan bisnis.

Berikut rincian mengenai perkembangan komposisi karyawan yang diklasifikasikan berdasarkan tingkat pendidikan, usia, dan level organisasi.

Komposisi karyawan menurut tingkat pendidikan:

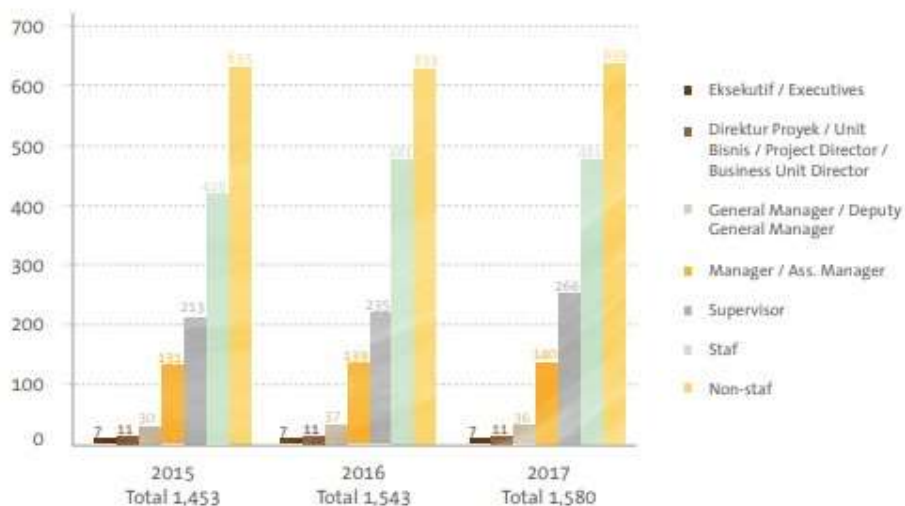


Gambar 10. Karyawan Berdasarkan Jenjang Pendidikan



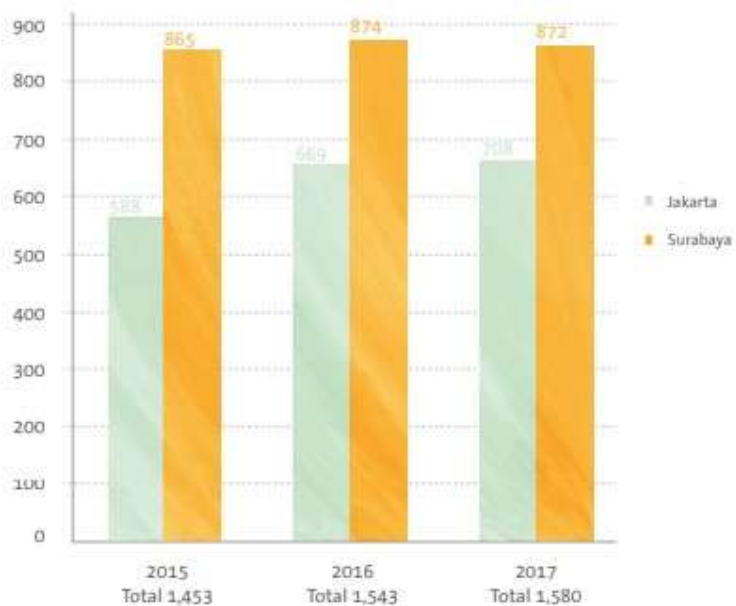
Gambar 11. Karyawan Berdasarkan Usia

Karyawan Berdasarkan Jenjang Jabatan
Employees Based on Position

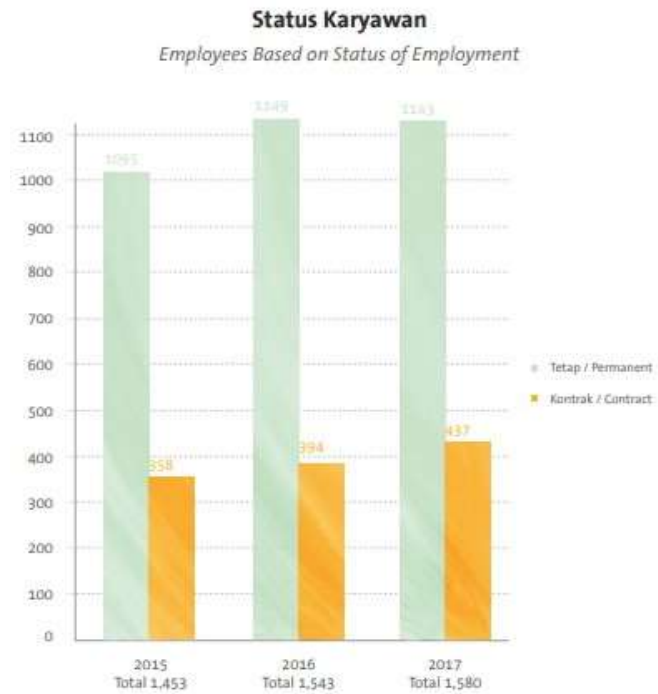


Gambar 12. Karyawan Berdasarkan Jenjang Jabatan

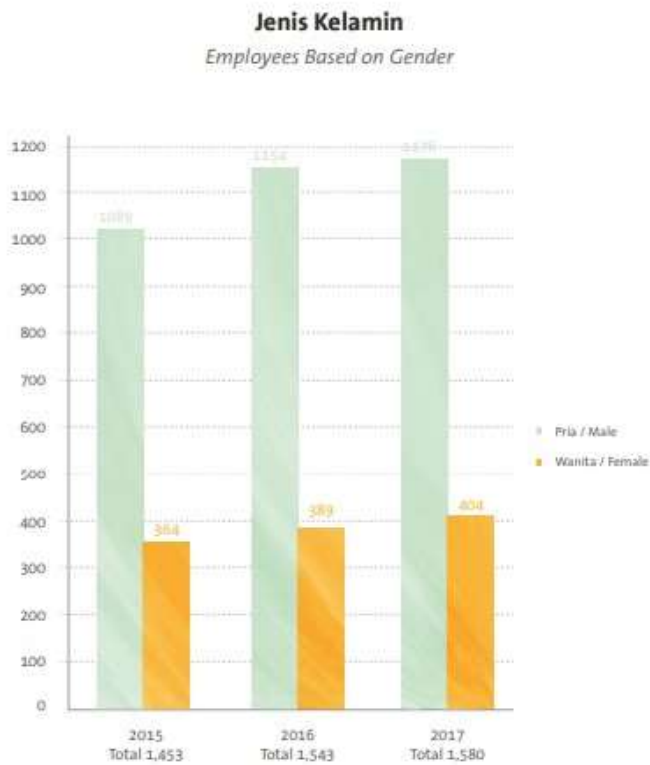
Penyebaran Karyawan Berdasarkan Lokasi Kerja
Employees Based on Locations of Employment



Gambar 13. Karyawan Berdasarkan Lokasi Kerja



Gambar 14. Karyawan Berdasarkan Status Karyawan



Gambar 15. Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

b. Rekrutmen

Untuk mencukupi kebutuhan sumber daya manusia perseroan, Intiland melakukan proses rekrutmen yang transparan, tepat guna dan sesuai dengan kriteria. Manajemen Perekrutan adalah salah satu proses dalam divisi Human Capital yang mendukung manajemen Perseroan dalam menentukan SDM yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Perseroan berkomitmen untuk merekrut dan mempertahankan karyawan potensial dan berbakat. Perseroan juga memiliki skema pemberian imbalan yang sesuai atas prestasi mereka.

Perekrutan karyawan dapat dilakukan melalui beberapa sumber rekrutmen, yaitu:

1. Rekrutmen Internal, seperti promosi, mutasi, rotasi, serta rencana suksesi;
2. Rekrutmen Eksternal, seperti rekomendasi karyawan, Lembaga pendidikan, head hunter, pelamar, dan iklan.

Strategi rekrutmen ini dijalankan dengan berlandaskan kebijakan perusahaan antara lain:

1. Kegiatan penerimaan karyawan baru dilakukan berdasarkan perencanaan karyawan.
2. Setiap penerimaan karyawan baru harus diketahui dan disetujui oleh COO.
3. Proses seleksi yang dilakukan sesuai dengan SOP.
4. Perjanjian kerja pertama adalah kontrak untuk masa kerja 1 tahun. Setelah masa kerja 1 tahun dilakukan peninjauan dan selanjutnya karyawan dapat diangkat menjadi karyawan tetap.
5. Remunerasi dan benefit mengikuti ketentuan yang berlaku.

6. Setiap karyawan baru wajib mengikuti program orientasi

c. Penilaian Kerja

Penilaian kinerja karyawan adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui kesesuaian pelaksanaan kerja yang dilakukan seorang karyawan dengan tugas dan tanggung jawab-nya. Intiland, dalam hal ini, mengimplementasikan prinsip akuntabilitas yang menuntut kesesuaian antara uraian tugas dengan realisasinya. Penilaian kinerja ini juga merupakan upaya untuk menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas karyawan maupun perusahaan.

Pengukuran penilaian kinerja karyawan menggunakan metode Key Performance Indicator (KPI) yang dilakukan setiap satu tahun sekali. Melalui metode KPI, Perseroan dapat melakukan evaluasi kinerja setiap karyawan secara lebih objektif dan terukur. Hasil penilaian KPI dapat menjadi dasar Perseroan untuk memberikan reward atau punishment kepada karyawan.

d. Remunerasi

Level organisasi Perseroan terbagi menjadi tiga, yaitu Manager ke atas (termasuk General Manager, Kepala Divisi dan Direktur), staf, dan non-staf.

Berikut struktur remunerasi yang diterima pada level Manager:

1. Gaji pokok
2. Tunjangan Hari Raya dan bonus
3. Tunjangan Perjalanan Dinas
4. Tunjangan kesehatan
5. BPJS kesehatan

6. BPJS ketenagakerjaan
7. Bantuan sosial
8. Tunjangan transportasi
9. Program pensiun
10. Fasilitas koperasi karyawan.

Berikut struktur remunerasi yang diterima pada level staf:

1. Gaji pokok
2. Tunjangan Hari Raya dan bonus
3. Tunjangan perjalanan dinas
4. Tunjangan kesehatan
5. BPJS kesehatan
6. BPJS ketenagakerjaan
7. Bantuan sosial
8. Program pensiun
9. Fasilitas koperasi karyawan

Berikut struktur remunerasi yang diterima pada level non-staf:

1. Gaji pokok
2. Tunjangan Hari Raya dan bonus
3. Tunjangan perjalanan dinas
4. Tunjangan lembur
5. Tunjangan kesehatan
6. BPJS kesehatan
7. BPJS ketenagakerjaan

8. Bantuan sosial
9. Program pensiun
10. Fasilitas koperasi karyawan.

d. Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi

Perseroan bergerak dalam industri padat karya yang mempekerjakan ribuan orang. Untuk itu, Perseroan perlu melakukan pengembangan SDM guna menjaga kualitas SDM itu sendiri yang kemudian akan meningkatkan kualitas hasil produksi. Dalam mengembangkan kompetensi SDM, Perseroan melakukan empat langkah strategis antara lain:

1. Mendesain program learning dengan 3 pilar:

a. Pembelajaran Diri (20%)

Karyawan melakukan pembelajaran secara mandiri yang bisa mendukung peningkatan pengetahuan dan kompetensinya. Human Capital menyediakan referensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan strategi pengembangan. Komponen dalam pembelajaran diri adalah pembelajaran elektronik, berbagi pengetahuan, pelatihan dan pengajaran, FGD, dan keterlibatan dalam Komunitas Latihan bentukan Perseroan

b. Pendidikan formal (10%)

Human Capital menyusun program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengembangan kompetensi serta minat karyawan (IDP). Program pelatihan yang disusun oleh Human Capital wajib diikuti oleh karyawan sesuai dengan fungsi dan jabatannya. Bentuk pendidikan

formal yang disiapkan dan diikuti oleh karyawan adalah Training dan Workshop, Seminar, Onboard program, dan Study.

c. Penugasan Pekerjaan (70%)

Human Capital bersama Manajemen menyusun program penugasan pekerjaan yang sejalan dengan perkembangan usaha, strategi pengembangan kompetensi dan bakat. Karyawan akan mendapatkan penugasan-penugasan baru berupa job enlargement, job enrichment, atau job rotation. Dalam penugasan ini, karyawan akan didampingi oleh seorang pemimpin yang akan menjadi mentor.

2. Prioritas pengembangan pada kompetensi Utama dan Kompetensi Peran.
3. Program Kepeminpinan untuk SDM yunior yang didukung dengan program pelatihan oleh manager yang berada di level lebih tinggi.
4. Program rotasi dan mutasi yang didukung oleh program mentoring.

Di tahun 2017, Perseroan melaksanakan dan/atau mengirim staf dan karyawan dari beragam tingkatan ke 42 program pelatihan dan pendidikan dengan biaya total Rp.660.353.830.

8. Divisi Quality and Continuous Improvement 2017 Tahun Transformasi

Di tahun 2017, Intiland, dalam hal ini diwakili oleh Divisi Quality and Continuous Improvement Division (QCID), melanjutkan program-program yang telah dimulai di tahun 2016 selain meluncurkan beberapa program dan kegiatan baru, juga termasuk penerapan sistem Enterprise Resource Planning (ERP). QCID bertugas melakukan pemetaan cetak biru dari proses-proses ideal yang dapat

dilakukan Intiland. QCID menjadi ujung tombak dari kegiatan ini dan terus membuat penyesuaian yang diperlukan, baik terhadap proses maupun sistem.

QCID telah menyelesaikan pekerjaan penerapan sistem ERP pada proyek-proyek percontohan, yaitu di perusahaan induk dan pada tiga aspek usaha Intiland, yaitu:

1. Proyek Pengembangan: Properti Hunian Tapak
2. Proyek Pengembangan: Bangunan Vertikal
3. Manajemen Properti.

Saat ini penerapan dapat dibilang berhasil dan mencakup semua aspek model bisnis Intiland, meskipun masih ditemui ruang untuk perbaikan dan penyempurnaan ke depannya. QCID terus melakukan penyempurnaan agar para saat penerapan di anak-anak usaha, sistem sudah berjalan dengan sempurna atau tidak terjadi kesalahan.

Perusahaan menggabungkan Departemen Quality Management dan Departemen Continuous Improvement menjadi Departemen Quality and Continuous Improvement (masih di bawah QCID). QCID juga membentuk satu departemen lain, yaitu Departemen Pengelolaan Pengetahuan. Departemen baru ini semakin memperkuat nilai yang dimiliki divisi, selain juga untuk membantu keseluruhan organisasi meraih pertumbuhan yang berkelanjutan. Dengan demikian, departemen yang tergabung di dalam QCID adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas dan Peningkatan berkelanjutan.
- b. Manajemen Kinerja
- c. Pengelolaan Risiko Perusahaan

- d. Teknologi Informasi
- e. Manajemen Pengetahuan.

a. Quality and Continuous Improvement

Optimalisasi ERP di Tahun 2017 Fokus dari penggabungan Departemen QCI adalah untuk melanjutkan pekerjaan standardisasi Perseroan melalui sistem ERP. Melalui penggunaan sistem ini, Perseroan menyusun pembukuan transaksi dengan menggunakan kode dan proses yang telah disepakati bersama. Hal ini terlihat dari meningkatnya permintaan akan sistem baru ini hingga melebihi SOP yang dimiliki departemen. Kini, kelengkapan data, ketepatan waktu, dan transparansi menjadi bagian dari pelaporan yang penting dan juga mudah didapatkan.

Beberapa aspek di dalam manajemen Perseroan mengalami perubahan agar dapat beroperasi dengan baik di bawah sistem ERP. Berikut adalah divisi-divisi yang terdampak dan memperoleh optimalisasi:

- Keuangan dan Akunting
- Legal
- Pengadaan
- Pengendalian Biaya Proyek
- Pemasaran
- Manajemen Hubungan Pelanggan

b. Kendali Mutu

Kendali Mutu adalah bagian penting dari pekerjaan tim. Untuk memudahkan proses pengidentifikasian cacat (defect) berikut tindakan yang

dapat diambil, tim menggunakan aplikasi khusus. Dengan mengintegrasikan proses kendali mutu selama tahapan konstruksi, serah terima, dan operasional, Perseroan dapat terus menjaga standar yang berlaku di Intiland.

- Selama tahapan konstruksi, manager konstruksi atau pengawas dari Intiland melakukan kendali mutu dan mencatatnya dengan penggunaan perangkat mobile. Foto-foto dari lokasi di mana terdapat kecacatan akan dilampirkan berikut catatan dalam bentuk elektronik. Temuan ini kemudian dikirim via koneksi nirkabel ke server pusat dan pihak yang bertanggung jawab untuk perbaikan akan mendapatkan informasi ini.
- Saat proses serah terima unit properti, tim proyek dari Intiland akan ikut dalam kegiatan ini untuk mencatat setiap kesalahan produk yang mungkin ditemukan oleh pemilik baru. Proses selanjutnya sama dengan pada saat tahapan konstruksi, ditambah dengan pihak pemilik akan mendapat salinan tercetak dan ditandatangani kedua belah pihak mengenai temuan ini.
- Selama tahapan operasional, manajer gedung atau properti akan menugaskan engineer untuk melakukan inspeksi dan mencatat cacat yang ditemukan atau permintaan melakukan perbaikan. Penanganan cacat dan perbaikan akan dilakukan hingga semuanya terselesaikan dengan baik.

Melalui penanganan secara elektronik ini, Perseroan mendapat gambaran mengenai kualitas-kualitas pekerjaan, bahan bangunan yang digunakan, dan tingkat kepuasan konsumen. perseroan dapat menggunakan datadata yang terkumpul untuk keperluan taktis dan strategis yang berkenaan dengan keperluan pengadaan.

c. Performance Management

Sejalan dengan implementasi sistem ERP, Departemen Performance Management menginisiasi penyusunan dan peninjauan anggaran per divisi. Setiap divisi harus membuat rencana tahunan untuk proyek, kegiatan, pengadaan barang dan jasa, dan lain-lain. Dan, setiap kegiatan yang telah direncanakan maka dianggarkan dan disesuaikan dengan jadwal pelaksanaannya. Anggaran ini dibuat agar perencanaan aktivitas dapat menjadi lebih baik, sehingga membantu divisi keuangan and divisi Pengelolaan Modal & Investasi dalam merencanakan arus uang masuk dan keluar sepanjang tahun.

Komite Pengembangan Usaha, dibentuk sebagai strategi mitigasi untuk meningkatkan proses perencanaan. Komite ini bekerja di bawah departemen Performance Management yang beranggotakan dari departemen-departemen Studi Kelayakan Keuangan, Pemasaran, Legal, Perizinan, dan Perencanaan. Komite ini mengemban misi utama untuk membuat studi kelayakan (FS) yang dapat digunakan oleh manajemen dalam mengambil keputusan. Laporan FS ini juga harus berisikan asumsi-asumsi dan usulan desain yang dapat digunakan dalam fase pembuatan anggaran apabila proyek mendapat persetujuan.

Setiap anggota komite memiliki peran penting dalam menentukan apakah sebuah proyek dapat dilanjutkan atau tidak. Kegiatan pertama yang dilakukan komite adalah menentukan input dan output dari setiap anggota mengenai sebuah proyek yang potensial. Komite juga menentukan standar biaya dan asumsi-asumsi lain dengan berdasarkan pengalaman dan anggaran sebelumnya. Komite diharapkan juga menambah detail input dengan menggunakan rasio atau

multiplier historis yang realistis agar para pengambil keputusan mendapat gambaran sejelas mungkin mengenai apakah Perseroan memiliki kemampuan keuangan untuk mengerjakan proyek potensial tersebut.

d. Teknologi Informasi

Fokus dari Departemen Teknologi Informasi terutama berkenaan dengan peluncuran sistem ERP. Di tahun 2017, Departemen TI merekrut banyak karyawan baru terutama untuk pengembangan ABAP (*Advanced Business Application Programming*), untuk semakin menyempurnakan alur kerja ERP.

Pencapaian lainnya adalah pendekatan standarisasi untuk konektivitas dan keamanan jaringan. Departemen juga mengevaluasi aspek-aspek cloud computing untuk dapat secara lebih baik memitigasi risiko di masa mendatang, terutama yang berkaitan dengan eksposur biaya dengan pemeliharaan server utama dan penyimpanan.

Di tahun 2017, Departemen TI menyelesaikan program-program sebagai berikut:

1. Keberlanjutan peluncuran Sistem *Enterprise Resource Planning*,
2. Standardisasi perangkat desktop dan jaringan.
3. *Backup* jaringan untuk *storage*.

Perseroan juga telah melanjutkan kajian mengenai tindakan pemulihan bencana (*disaster recovery*) dan manajemen kontinuitas usaha atau *Business Continuity Management* (BCM). Melalui analisis dampak usaha, Perseroan dapat menentukan kontinuitas waktu respon yang ideal, baik dari perspektif sistem dan data, maupun dari perspektif ketenagakerjaan. Kemudian kami

menentukan pilihan yang sesuai dengan kriteria ini. Nantinya, bilamana diperlukan, di dalam Rencana Kontinuitas Usaha (BCP) akan diikutsertakan pula pembahasan mengenai tim respon, mobilisasi, peralatan, dan lokasi. BCM dan BCP di pimpin oleh Departemen Manajemen Risiko.

e. Manajemen Pengetahuan

Management Pengetahuan merupakan fokus tambahan bagi Intiland, dimana Perseroan membentuk *Community Of Practice* (COP) yang beranggotakan individu-individu yang berasal dari beragam divisi dan anak usaha. Tim ini melakukan beberapa kegiatan yang berkaitan dengan tugas mereka, termasuk menyusun program membangun budaya berbagi ilmu berikut penggunaan gambar yang menarik dan menyegarkan mengenai program ini. Selain itu, tim yang juga disebut 'Newton' ini bertugas mengelola program berbagi ilmu, dan berikut media pendukungnya.

Tim ini juga bertanggung jawab mengembangkan aplikasi yang bernama NEST. Aplikasi ini memanfaatkan media sosial dan ditujukan bagi internal perusahaan, serta didesain untuk semakin meningkatkan program berbagi ilmu di Perseroan. Di tahun 2017, tugas utama COP adalah mengembangkan konten pengetahuan bagi para karyawan. Konten ini memberi informasi kepada karyawan mengenai cara kerja Perseroan. Konten berisikan pesan-pesan dari manajemen senior, video, infografis, artikel dan banyak lagi lainnya.

Untuk tahun 2018, untuk semakin memantapkan proses yang telah berjalan, COP akan terus fokus berbagi informasi dan pengetahuan mengenai proyek-proyek Perseroan, berbagai pengetahuan praktis, serta jadwal pertemuan

antara manajemen dengan karyawan, kegiatan townhall, dan kegiatan-kegiatan lainnya. COP juga akan mengembangkan program reward yang didesain untuk memompa semangat berbagi pengetahuan di antara karyawan termasuk bagaimana memanfaatkannya. Dengan demikian, Newton, dengan NEST sebagai platform, mendukung kegiatan pengelolaan informasi dan pengetahuan di Perseroan dengan tujuan untuk membangun Corporate Human Capital yang andal.

9. Laporan Keuangan

Analisis Laporan Posisi Keuangan *Analysis on Financial Position Statements*

Aset

Assets

Dalam Jutaan Rupiah / In Million Rupiah

Uraian <i>Description</i>	2017	2016	Pertumbuhan <i>Growth</i>	%
Aset / Assets	13.097.185	11.840.060	1.257.125	10.62%
Aset Lancar / Current Assets	3.606.928	3.034.100	572.827	18.88%
Kas dan Setara Kas / <i>Cash and Cash Equivalent</i>	749.510	473.343	276.167	58.34%
Persediaan / <i>Inventories</i>	2.371.378	2.067.405	303.972	14.70%
Aset Lancar Lainnya / <i>Other Current Assets</i>	486.040	493.352	-7.312	-1.48%
Aset tidak Lancar / Non Current Assets	9.490.257	8.805.960	684.298	7.77%
Persediaan / <i>Inventories</i>	2.757.702	1.858.110	899.591	48.41%
Tanah yang Belum Dikembangkan/ <i>Land for Development</i>	3.803.477	4.118.114	-314.637	-7.64%
Aset Tetap -bersih / <i>Property & Equipment - Net</i>	228.690	243.529	-14.840	-6.09%
Property Investasi - Bersih / <i>Investment Property - net</i>	1.614.386	1.608.377	6.009	0.37%
Aset tidak lancar lainnya / <i>Other Non Current Assets</i>	1.086.003	977.830	108.173	11.06%

Gambar 16. Laporan Keuangan - Aset

Liabilitas

Liabilities

Dalam Jutaan Rupiah / In Million Rupiah

Uraian Description	2017	2016	Pertumbuhan Growth	%
Liabilitas / Liabilities	6.786.635	6.782.582	4.053	0.06%
Liabilitas Jangka Pendek / Current Assets	4.103.192	3.292.501	810.691	24.62%
Utang Bank Jangka Pendek / Short-term Bank Loan	2.239.810	1.570.304	669.506	42.64%
Wesel Bayar / Notes Payable	208.285	208.285	-208.285	-100.00%
Utang Usaha / Trade Payable	194.471	191.263	3.208	1.68%
Utang Obligasi / Bonds Payable	153.777	-	153.777	100.00%
Utang kepada Pihak Berelasi - non usaha / Due to Related Parties - non Trade	99.220	-	99.220	100.00%
Uang Muka Penjualan / Sales Advances	1.117.411	956.622	160.788	16.81%
Liabilitas Jangka Pendek lainnya / Other Current Liabilities	298.502	366.025	-67.523	-18.45%
Liabilitas Jangka Panjang / Non Current Liabilities	2.683.443	3.490.081	-806.638	-23.11%
Utang Bank Jangka Panjang / Long-term bank loan	1.355.952	1.939.315	-583.363	-30.08%
Wesel Bayar / Notes Payable	96.379	-	96.379	100.00%
Utang Obligasi / Bonds Payable	584.329	735.387	-151.058	-20.54%
Utang kepada Pihak Berelasi - non usaha / Due to Related Parties - non Trade	41	99.381	-99.340	-99.96%
Uang Muka Penjualan / Sales Advances	256.840	211.097	45.743	21.67%
Liabilitas tidak Lancar lainnya / Other Non Current Liabilities	389.901	504.901	-115.000	-22.78%

Gambar 17. Laporan Keuangan - Liabilitas

Ekuitas

Equity

Dalam Jutaan Rupiah / In Million Rupiah

Uraian Description	2017	2016	Pertumbuhan Growth	%
Ekuitas / Equity	6.310.550	5.057.478	1.253.072	24.78%
Pemilik Entitas Induk /	5.623.128	4.980.122	643.006	12.91%
Owners of the Parent Entity				
Modal Saham / Capital Stock	2.591.464	2.591.464	-	0.00%
Tambahan Modal Disetor - bersih / Additional Paid in Capital - Net	1.096.320	1.096.320	-	0.00%
Komponen Ekuitas lainnya / Other Equity Components	303.715	-92.815	396.529	-427.23%
Saldo Laba / Retained Earning	1.631.630	1.385.153	246.477	17.79%
Kepentingan Non Pengendali /	687.422	77.356	610.066	788.65%
Non Controlling Interest				

Gambar 18. Laporan Keuangan - Ekuitas

Analisis Laporan Laba Rugi Analysis on Income Statements

Dalam Jutaan Rupiah / In Million Rupiah

Uraian Description	2017	2016	Pertumbuhan Growth	%
Laporan Laba Rugi dan Penghasilan Komprehensif lain Konsolidasian / Consolidated Statements of Profit or Loss and Other Comprehensive Income				
Pendapatan Usaha / Revenue	2.202.821	2.276.460	-73.639	-3.23%
Beban Pokok Penjualan dan beban langsung / Cost of sales and direct cost	1.247.054	1.240.056	6.998	0.56%
Laba kotor / Gross Profit	955.766	1.036.403	-80.637	-7.78%
Laba Usaha / Operational Income	344.910	404.257	-59.347	-14.68%
Laba sebelum pajak penghasilan / Profit before tax	172.673	299.286	-126.614	-42.31%
Laba tahun berjalan yang diatribusikan kepada / Profit for the year attributable to :				
Pemilik entitas induk / Owners of the parent entity	297.491	298.891	-1.041	-0.47%
Kepentingan non pengendali / Non controlling interest	-25.955	-1.541	-24.413	1584.06%
Jumlah / Total	271.536	297.350	-25.814	-8.68%
Laba komprehensif tahun berjalan yang di- atribusikan kepada / comprehensive income for the year attributable to :				
Pemilik entitas induk / Owners of the parent entity	298.306	295.086	3.219	1.09%
Kepentingan non pengendali / Non controlling interest	-26.018	-2.357	-23.661	1003.74%
Jumlah / Total	272.288	292.729	-20.442	-6.98%
Laba per saham (Rupiah penuh) / earning per share (full amount)	29	29	0	0.00%

Gambar 19. Laporan Keuangan – Analisis Laporan Laba Rugi

Pendapatan

Revenues

Dalam Jutaan Rupiah / In Million Rupiah

Uraian Description	2017	% terhadap Pendapatan / % to Revenue	2016	% terhadap Pendapatan / % to Revenue	Pertumbuhan Growth (%)
Pendapatan / Revenue	2.202.821	100.00%	2.276.460	100.00%	-3.23%
<i>Pendapatan dari Pengembangan / Development Income</i>					
Perumahan / Estate and Township	420.012	19.07%	733.516	32.22%	-42.74%
Mixed-use & High-rise / Mixed-use & High-rise	703.640	31.94%	1.114.059	48.94%	-36.84%
Kawasan Industri / Industrial Estate	550.948	25.01%	81.300	3.57%	577.67%
<i>Pendapatan Berkelanjutan / Recurring Income</i>					
Persewaan / Rental Space	217.511	9.87%	170.439	7.49%	27.62%
Sarana Olahraga dan Fasilitas / Sportclub & Facilities	256.537	11.65%	128.619	5.65%	99.45%
Kawasan Industri / Industrial Estate	54.173	2.46%	47.897	2.10%	13.10%
Lain-lain / Others	-	0.00%	630	0.03%	-100.00%

Gambar 20. Laporan Keuangan - Pendapatan

Beban Operasional

Operating Expenses

Dalam Jutaan Rupiah / In Million Rupiah

Biaya Operasional Operating Expenses	2017	2016	Pertumbuhan Growth (%)
Biaya Penjualan / Marketing Expense	130.711	127.824	2.26%
Promosi dan iklan / Promotion and Advertising	64.873	67.695	-4.17%
Komisi Penjualan / Sales Commission	59.706	54.557	9.44%
Gaji dan Upah / Salaries and Wages	625	1.009	-38.04%
Lain-lain / Others	5.508	4.564	20.68%
Biaya Umum dan Administrasi / General and Administrative	391.604	397.108	-1.39%
Gaji dan Upah / Salaries and Wages	206.036	205.736	0.15%
Pajak dan Perijinan / Licence and Permit	25.738	29.501	-12.76%
Imbalan Kerja Jangka Panjang / Long Term Employee Bene	24.395	18.495	31.90%
Penyusutan / Depreciation	23.756	24.064	-1.28%
Jasa Profesional / Professional Fee	18.012	12.925	39.36%
Lain-lain / Others	93.667	106.387	-11.96%
	522.315	524.932	-0.50%

Gambar 21. Laporan Keuangan – Beban Operasional

Penghasilan (Beban) Lain-Lain

Other Income (Expenses)

Dalam Jutaan Rupiah / In Million Rupiah

Penghasilan & Beban Lain-Lain <i>Other Income & Expenses</i>	2017	2016	Pertumbuhan <i>Growth (%)</i>
	-173.164	-104.971	64.96%
Pendapatan Bunga / <i>Interest Income</i>	22.849	15.401	48.36%
Keuntungan (Kerugian) mata uang asing / <i>Gain (Loss) on foreign exchange</i>	1.712	-5.201	-132.92%
Keuntungan (Kerugian) penjualan aset tetap / <i>Gain (Loss) on sale of property and equipment</i>	164	165	-0.58%
Beban Bunga / <i>Interest Expense</i>	-240.428	-173.860	38.29%
Ekuitas pada laba bersih entitas asosiasi/ <i>Share in net income in associate or joint venture</i>	3.947	-2.742	-243.93%
Lain-lain / <i>Others</i>	38.592	61.266	-37.01%

Gambar 22. Laporan Keuangan – Penghasilan Lain-lain

Analisis Laporan Arus Kas

Analysis on Cash Flow Statements

Dalam Jutaan Rupiah / In Million Rupiah

Uraian <i>Description</i>	2017	2016	Pertumbuhan <i>Growth</i>	%
Jumlah arus kas bersih / <i>Total net cash flow</i>	276.113	69.271	206.842	298.60%
Kas bersih yang digunakan untuk aktifitas operasional / <i>Net Cash used in operating activities</i>	-535.639	-926.264	390.625	42.17%
Kas bersih yang digunakan untuk aktifitas investasi / <i>Net Cash used in investing activities</i>	-47.154	-75.488	28.334	37.53%
Kas bersih yang didapat dari aktifitas pembiayaan / <i>Net Cash received from financing activities</i>	858.906	1.071.023	-212.118	-19.81%

Gambar 23. Laporan Keuangan – Analisis Laporan Arus Kas

10. Tata Kelola Perusahaan (*Good Corporate Governance* atau GCG)

a. Dasar Penerapan Tata Kelola Perusahaan

Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance* atau GCG) adalah rangkaian prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan Perusahaan. Perseroan senantiasa memperhatikan kepentingan para Pemangku kepentingan dengan tetap berpedoman pada nilai etika usaha dan Peraturan Perundang-undangan. Dengan demikian, GCG menjadi rujukan bagi Perseroan dalam usahanya untuk menjaga keberlangsungan usaha Perseroan dalam jangka panjang. GCG secara definitif merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan dengan menciptakan nilai tambah untuk para Pemangku Kepentingan. Dengan demikian, sistem yang disusun dalam GCG mengandung sejumlah peraturan yang mengatur hubungan antara Pemegang Saham, pihak manajemen, karyawan, dan sejumlah Pemangku Kepentingan terkait lainnya.

Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang Baik merujuk kepada proses pengelolaan dan pengawasan atas perusahaan yang meliputi pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang digunakan oleh setiap organ perusahaan, khususnya bagi Pemegang Saham, Dewan Komisaris, dan Direksi.

Dalam penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik sebagai salah satu indikator kerja, Perseroan berpedoman pada Undang-Undang Negara Republik Indonesia No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), serta peraturan terkait lainnya.

b. Implementasi Prinsip Tata Kelola Perusahaan

Intiland melaksanakan berbagai program untuk menanamkan pemahaman mengenai GCG secara berkelanjutan kepada setiap lapisan organ Perusahaan. Proses untuk menjadikan GCG sebuah kebiasaan yang sudah mendarah daging dalam setiap organ Perusahaan merupakan tahapan yang panjang yang terus menerus hingga pada akhirnya penerapan GCG tertanam dalam setiap etika kerja dan perilaku setiap Karyawan dan Organ Perusahaan.

Implementasi prinsip-prinsip GCG yang dilakukan Perseroan adalah sebagai berikut:

- **TRANSPARANSI**

Dengan prinsip ini, Perusahaan mengedepankan keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan, penyampaian materi, serta penyebaran informasi pada kondisi yang transparan.

Perseroan secara teratur menyampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan mempublikasikan informasi keuangan dan informasi lainnya yang bersifat material dan berdampak signifikan terhadap kinerja Perseroan dengan menyediakan berbagai informasi yang lengkap, akurat, dan tepat waktu kepada para pemangku kepentingan yang dapat diakses melalui situs web Perseroan.

- **AKUNTABILITAS**

Prinsip ini merujuk kepada kejelasan fungsi, prosedur pelaksanaan, dan pertanggungjawaban seluruh lapisan organisasi yang dilaksanakan dengan tujuan untuk memastikan efektivitas sistem manajerial Perusahaan.

Dewan Komisaris Perseroan melakukan pengawasan dan pemantauan yang efektif dan efisien terhadap kinerja Direksi dan berbagai komite yang ada di bawah Direksi dan Dewan Komisaris demi terlaksananya mekanisme check and balances.

Perseroan memiliki Piagam, Pedoman, dan Kode Etik Dewan Komisaris maupun Direksi yang dijadikan panduan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Selain itu, Perseroan juga memiliki Kode Etik yang digunakan sebagai pedoman karyawan Intiland, struktur pengendalian internal yang tepat dan baik, serta diberlakukannya whistleblowing system.

- **TANGGUNG JAWAB**

Prinsip ini berkenaan dengan kesesuaian pengelolaan Perusahaan dengan mengedepankan keselarasan manajemen dengan peraturan yang berlaku serta prinsip-prinsip perusahaan yang sehat.

Direksi wajib menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab serta mengedepankan kepentingan Perseroan.

Perseroan sebisa mungkin menghindari terjadinya benturan kepentingan dalam setiap transaksinya. Perseroan juga senantiasa menyelenggarakan kegiatan sosial sebagai bentuk tanggung jawab Perseroan terhadap Masyarakat.

- **INDEPENDENSI**

Independensi merujuk kepada suatu keadaan dimana Perusahaan dikelola secara profesional dengan menghindari adanya konflik kepentingan dan

pengaruh serta tekanan dari pihak lain, terutama yang bertentangan dengan hukum dan peraturan yang berlaku.

Untuk meningkatkan independensi dalam pengambilan keputusan bisnis, Perseroan telah mengembangkan beberapa aturan, pedoman, dan praktek terutama pada tingkat Dewan Komisaris, Direksi, Komite Audit, dan Komite Nominasi dan Remunerasi demi terlaksananya pengelolaan Perusahaan yang profesional sesuai dengan peraturan yang berlaku.

- **KESETARAAN**

Dengan prinsip ini, Perusahaan mengedepankan perlakuan/tindakan yang adil dalam memenuhi hak-hak Pemegang Saham, staf, manajemen, dan Pemangku Kepentingan Perseroan lainnya, sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku. Perseroan telah menerapkan whistleblowing system dimana memungkinkan setiap orang melaporkan hal-hal yang tidak sesuai baik yang berupa KKN, fraud, dan lain sebagainya. Selain itu, Perseroan selalu menyediakan data yang sifatnya terbuka untuk siapa saja yang setiap saat diperbarui di website Perseroan.

c. Penilaian Penerapan Tata Kelola Perusahaan

Sebagai Perusahaan terkemuka yang bergerak di sektor properti, Perseroan berkomitmen menerapkan prinsip-prinsip GCG di lingkungan Perseroan dengan tujuan untuk mewujudkan Tata Kelola Perusahaan yang baik, bersih, dan transparan. Lebih jauh lagi, Perseroan secara berkesinambungan menyempurnakan praktik GCG di semua dimensi bisnis yang ada. Perseroan juga secara berkala melakukan penilaian terhadap, dan mengembangkan, sistem

dan struktur GCG yang berlaku di Perseroan. Ini dimaksudkan untuk memberikan kepastian kepada seluruh Pemangku Kepentingan bahwa Perseroan dikelola dan dikendalikan untuk melindungi kepentingan para Pemangku Kepentingan sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar, Peraturan Perundang-undangan, dan prinsip-prinsip GCG. Perseroan menetapkan GCG sebagai pedoman dalam membuat kebijakan dan sasaran strategis organisasi. Pedoman GCG tidak hanya berfungsi mengendalikankan Perseroan untuk mematuhi hukum dan peraturan yang ada, tetapi juga berkontribusi untuk mencapai kinerja Perseroan secara signifikan. Sepanjang 2017, Intiland telah menunjukkan komitmennya dalam pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan yang Baik, dan memastikan bahwa prinsip-prinsip GCG selalu diterapkan di semua kegiatan bisnisnya.

Dewan Komisaris memberikan apresiasi kepada Direksi atas komitmennya untuk terus berusaha meningkatkan kualitas GCG di Intiland. Pertemuan-pertemuan rutin maupun ad hoc antara Direksi dan Dewan Komisaris semakin meningkatkan kualitas komunikasi. Distribusi informasi dan komunikasi efektif yang dilakukan oleh tim Corporate Secretary juga menjadikan semua pihak dapat mengetahui dan memahami prestasi kinerja dan tantangan yang dihadapi oleh Perseroan.

d. Struktur Tata Kelola Perusahaan

Merujuk kepada Undang-Undang Negara Republik Indonesia No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, organ-organ Perseroan terdiri dari Rapat

Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris, Direksi dan komitekomite serta fungsi pendukung lainnya yaitu Audit Internal dan Sekretaris Perusahaan.



Gambar 24. Struktur Tata Kelola Perusahaan

11. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan atau *Corporate Social Responsibility (CSR)*

Perseroan berkomitmen untuk menjalankan praktik bisnis beretika dengan mempertimbangkan masa depan Perusahaan dan kehidupan generasi mendatang. Di samping menjaga lingkungan dan ikut terlibat dalam pembangunan sosial dan ekonomi masyarakat, Perseroan juga berupaya melakukan interaksi secara terbuka dengan pemangku kepentingan, agar Perseroan dapat memahami dan melindungi kepentingan mereka. Perseroan melihat CSR sebagai cara Perusahaan menjaga dan mengelola proses bisnisnya sejalan dengan visi dan misi Perseroan, sehingga berdampak positif bagi masyarakat luas secara berkelanjutan.

Perseroan memahami bahwa CSR merupakan aspek penting dari strategi menjalankan bisnis. Penerapan CSR secara benar dan konsisten merupakan juga bagian dari praktik tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance – GCG*). Perseroan berkomitmen untuk selalu mengasah kepedulian sosial dengan cara memberikan nilai tambah dari keberadaan perusahaan kepada pihak-pihak yang membutuhkan, khususnya bagi masyarakat yang berada di sekitarnya.

Komitmen ini diwujudkan ke dalam beragam program dan aktifitas yang dirancang untuk membantu Perseroan mencapai pertumbuhan yang berkesinambungan.

a. Kebijakan CSR Intiland

Perseroan mendefinisikan praktek CSR sebagai bentuk komitmen dan pengabdian yang bermanfaat bagi para pemangku kepentingan, baik secara internal (karyawan) maupun eksternal (lingkungan, masyarakat sekitar serta konsumen). Perseroan menyadari peran besar yang dimainkan faktor eksternal, seperti dalam kehidupan sosial dan lingkungan. Bersamaan dengan elemen internal, Perseroan mewujudkan komitmennya secara transparan dan etis berdasarkan prinsip kesukarelaan dan kemitraan, agar mencapai pertumbuhan usaha secara berkelanjutan.

b. Pijakan Hukum

Perseroan menerapkan kebijakan strategi CSR dalam rangka menciptakan iklim usaha yang kondusif dan berkelanjutan. Kewajiban penerapan CSR juga diatur dalam Undang-Undang No. 25 tahun 2007 tentang Penanaman Modal, Pasal 15 huruf b yang menyebutkan “setiap penanam modal berkewajiban melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan”, dan Undang-Undang Perseroan Terbatas (UUPT) No 40 tahun 2007 pasal 74.

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) turut mengatur pelaksanaan program CSR pada perusahaan-perusahaan publik melalui Peraturan Bapepam nomor X.K.6 tentang Penyampaian Laporan Tahunan Emiten atau Perusahaan Publik. Ketentuan dan regulasi tersebut menjadi acuan sekaligus pedoman bagi Perseroan untuk menyelenggarakan program tanggung jawab sosial yang baik.

Pelaksanaan program CSR Perseroan mengadopsi 4 (empat) dari 7 (tujuh) aspek CSR seperti yang tertuang di dalam ISO 26000. Keempat aspek tersebut meliputi lingkungan, ketenagakerjaan, pemberdayaan masyarakat, dan tanggung jawab terhadap produk dan konsumen.

c. Program Inti

Intiland berkomitmen penuh dalam pelaksanaan CSR, di mana komitmen tersebut tidak terbatas pada penyusunan daftar program dan aktivitas. Pelaksanaan program CSR Perseroan mengadopsi 4 (empat) dari 7 (tujuh) aspek CSR seperti yang tertuang di dalam ISO 26000. Keempat aspek tersebut meliputi lingkungan, ketenagakerjaan, pemberdayaan masyarakat, dan tanggung jawab terhadap produk dan konsumen.

Perseroan berkomitmen menjalankan praktik bisnis beretika pada bidang ketenagakerjaan. Beberapa aspek penting CSR di bidang ketenagakerjaan telah diatur dalam ISO 26000 antara lain meliputi status kerja yang jelas, eksploitasi tenaga kerja, keselamatan, praktik PHK diskriminatif, tenaga kerja paksa, dan tenaga kerja di bawah umur.

Acuan tersebut juga mengatur tentang tingkat kesejahteraan karyawan yang mencakup antara lain pemberian upah yang sesuai, kondisi kerja yang memadai, jam kerja yang tidak mengurangi tanggung jawab karyawan dalam keluarga, peningkatan peluang kerja, pengembangan karier, promosi dan kenaikan pangkat, penggunaan pekerja lokal dan promosi kesejahteraan karyawan. Faktor-faktor tersebut telah diatur di dalam peraturan perusahaan, kebijakan-kebijakan di bidang pengelolaan sumber daya manusia, maupun di

dalam sistem dan prosedur yang berkaitan dengan aspek ketenagakerjaan dan kekaryawanan.

Perseroan memperhatikan pula aspek penerapan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) pada kegiatan operasional Perusahaan. Sebagai pengembang properti, Perseroan memperhatikan aspek K3 terutama bagi para pekerja di lingkungan proyek yang memiliki tingkat risiko kecelakaan yang tinggi. Dalam pemilihan kontraktor, Perseroan menerapkan standar K3 sebagai salah satu persyaratan yang harus dimiliki. Penerapan aspek K3 juga dapat dijelaskan melalui kebijakan terhadap penyediaan fasilitas kesehatan, asuransi, cuti, dan pengaturan jam kerja bagi karyawan. Kebijakan ini bertujuan untuk memberikan perlindungan bagi segenap karyawan Perseroan dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas.

Perseroan menyadari bahwa setiap manusia berhak mendapatkan pekerjaan yang layak sesuai dengan kemampuannya. Oleh karenanya, Perseroan menerapkan prinsip kesetaraan gender dalam banyak aspek pekerjaan, mulai dari proses penerimaan karyawan hingga pengembangan karier. Proses perekrutan karyawan dilandasi oleh pertimbangan kompetensi dan profesionalisme. Setiap karyawan memiliki peluang untuk meraih prestasi, meniti jenjang karier, dan mendapat promosi ke tingkat jabatan yang lebih tinggi.

Sebagai upaya untuk meningkatkan mutu pengelolaan sumber daya manusia, Perseroan menerapkan Human Capital Information System (HCIS). Sistem ini membantu pengelolaan proses administrasi karyawan hingga sistem pengelolaan kinerja atau Performance Management System (PMS). Perseroan

percaya bahwa upaya untuk meningkatkan kemampuan SDM adalah faktor penting karena berdampak positif bagi kemajuan perusahaan di masa mendatang. Program pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan, potensi, dan bakat, serta diikuti oleh seluruh level, dari jajaran bawah hingga tingkat General Manager.

d. Yayasan Intiland

Yayasan Intiland merupakan payung organisasi bagi program dan kegiatan CSR Perseroan, termasuk perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan, dan monitoring & evaluasi. Didirikan pada 24 Mei 2012, Yayasan Intiland telah sukses merancang serangkaian strategi yang bersifat luas di bidang tanggung jawab sosial yang mencakup beragam aktivitas, termasuk kerjasama dan kolaborasi dengan organisasi atau lembaga nirlaba. Yayasan Intiland berperan dalam mengawasi hasil dari kegiatan sosial yang disponsori secara langsung maupun yang dilakukan pada proyek-proyek Perseroan, sehingga dapat bermanfaat dan mendapat kepercayaan dari masyarakat.

12. Logo dan *Icon* Perusahaan



Gambar 25. Logo Dharmala Intiland



Gambar 26. Logo Intiland Terbaru

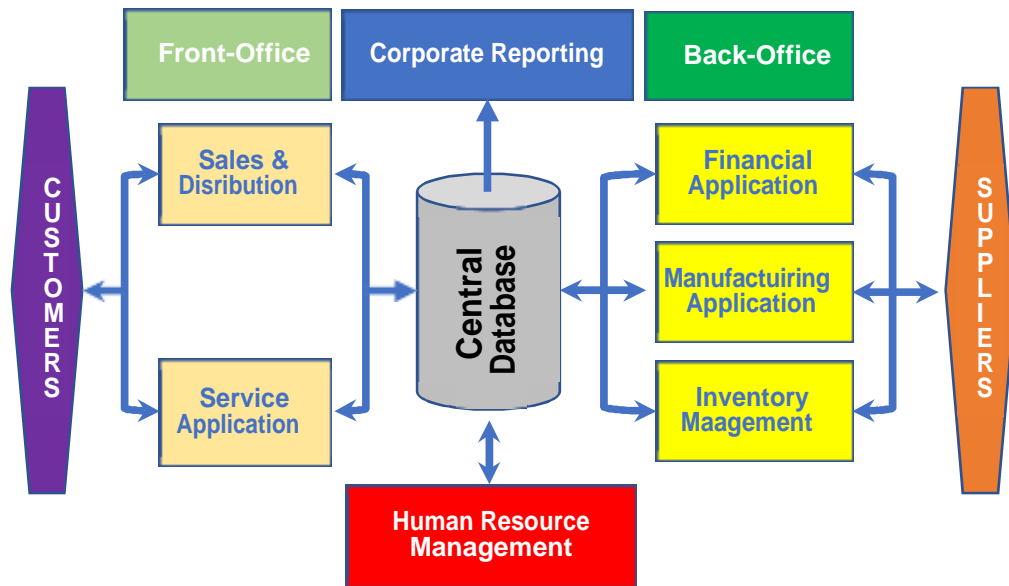


Gambar 27. Regatta “the icon”



Gambar 28. South Quarter

B. Konsep Dasar dan Fase-Fase Implementasi Serta Istilah-Istilah Penting Dalam Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP)



Gambar 29. Konsep Dasar *Enterprise Resource Planning* System

1. Konsep Dasar Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP)

Sistem ERP mengintegrasikan informasi dan proses-proses yang berbasis informasi pada sebuah bagian atau antar bagian dalam suatu organisasi atau perusahaan. Sistem ERP terdiri atas beberapa sub sistem (modul) yaitu sistem finansial, sistem distribusi, sistem manufaktur, sistem inventori, sistem pelayanan dan sistem human resource. Masing-masing sub sistem terhubung dengan sebuah database terpusat yang menyimpan berbagai informasi yang dibutuhkan oleh masing-masing sub sistem. Sub sistem mewakili sebuah bagian fungsionalitas dari sebuah organisasi perusahaan.

2. Fase Implementasi Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP)

Menurut Holy Iacun Yunarto dan Martinus Getty Santika⁹⁵, fase metodologi Implementasi Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) adalah:

a. *Scoping*:

Berdasarkan informasi yang didapat mengenai bisnis perusahaan yang didapat maka dalam hal ini yang dilakukan adalah melakukan *project plan*, mendefinisikan lingkup area kerja, mendefinisikan jadwal implementasi, nilai proyek, dan sumber daya yang akan dialokasikan dari dua belah pihak (vendor atau perusahaan). Hal ini didokumentasikan sebagai *project charter* yang akan dijadikan acuan di dalam implementasi dan memberikan Batasan cakupan implementasi agar tidak melebar. Dalam *project charter* jika memungkinkan perlu ditulis *reward* dan *punishment* jika implementasi proyek lebih cepat atau lebih lambat dari jadwal (*schedule*) yang sudah disepakati vendor dan *client* (perusahaan).

b. *Education*:

Pada tahap ini berupa *training* dan *knowledge transfer* dari konsultan ke *superuser/IT people* pada perusahaan tersebut. Dalam *education* ini disampaikan proses bisnis yang ada di dalam ERP yang akan diimplementasikan. Tujuan fase ini adalah untuk memberikan cakrawala, gambaran, dan pola pikir yang baru, yang digunakan sebagai dasar pendefinisian proses bisnis ke depan.

⁹⁵ Holy Iacun Yunarto. 2006. *Business Concepts Implementation Series IN SALES AND DISTRIBUTION MANAGEMENT*. Jakarta: Elex Media Komputindo. Hal. xxiii – xxv.

c. *Business Analyst:*

Pada tahap ini aturan-aturan dan tanggung jawab dari bisnis proses implementasinya sudah diperjelas. *Business Analyst* mencakup analisis proses bisnis yang sekarang berjalan (*as is business process*), proses bisnis ERP, dan proses bisnis ke depan (*to be business process*). Hasil ini adalah *blue-print* (desain sistem ERP).

d. *Application Configuration:*

Pada fase ini sudah dibangun *prototype setting* dan parameter yang akan digunakan sesuai dengan proses bisnis ke depan (*to be business process*). Hal lain yang dilakukan di sini adalah menyiapkan *script* untuk *testing* dan konversi data (saldo akuntansi, inventory, data master, dll) yang akan dilakukan. Dilakukan juga desain dan *setting* menu, *screen* (form), *user define field*, *security*, dan *workflow*-nya.

e. *Testing and End-user Training:*

Testing dilakukan oleh *key-user* berdasar *testing script* yang sudah dibuat, meliputi *unit test* (per aplikasi) dan *integration test* (satu aliran proses bisnis). *End-user training* dilakukan kepada user yang akan menggunakan secara langsung sistem ERP. Training dilakukan dengan bantuan *user manual* yang dibuat *key-user*.

f. *Readliness Assesment:*

Semua panduan bisnis prosedur sudah selesai dilakukan begitu juga manual untuk *user*. Naskah (*script*) untuk konversi data juga sudah dipastikan berjalan mulus. *Testing user* untuk melakukan studi kasus yang sesuai pada kondisi

aktualnya juga sudah dilakukan di sini atau biasa disebut UAT (*User Acceptance Test*). *Readliness Assesment* biasanya berupa *chek lists* yang berisi poin-poin tertentu. Di dalamnya terdapat bobot (*score*) yang digunakan untuk menilai apakah sistem ERP siap *go-live* atau tidak. Dalam *Readliness Assesment* kadang disertai dengan interview pada *key-user* dan *end-user* untuk melihat kesiapannya.

g. *Deployment*:

Konversi data siap dilakukan di tahap ini, sistem lama sudah tidak dipakai kembali, dan user siap memakai sistem ERP ini. Tentunya pada kondisi ini semua verifikasi dilakukan dengan cukup detail dan dalam pengawasan konsultan dari vendor tersebut.

Tabel. 11. Metode Pembuatan Sistem ERP

METODE	KELEBIHAN	KEKURANGAN
Membangun sendiri (inhouse)	Paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan	Sulit, mahal, lama
Membangun sendiri dengan tambahan dari vendor	Menggabungkan manfaat komersial dengan kebutuhan perusahaan	Sulit, mahal, lama
<i>Best-of-breed</i> (kombinasi dari berbagai tawaran dan vendor)	Secara teoritis akan menghasilkan sistem yang terbaik	Sulit menggabungkan antarmodul, lama, berpotensi tidak efisien
Modifikasi sistem dari vendor	Menjaga fleksibilitas dan memanfaatkan pengalaman vendor	Lama, biasanya lebih lama
Memilih modul-modul tertentu dari sistem vendor	Risiko lebih rendah, relative cepat, lebih murah	Jika sistem dikembangkan, akan menyebabkan waktu implementasi lebih lama dan biaya lebih mahal

Menerapkan sistem vendor dengan lengkap	Cepat, lebih murah, efisien	Tidak fleksibel
<i>Application Service Provider</i> (ASP) Menyerahkan implementasi pada penyedia jasa	Resiko lebih rendah, lebih murah, lebih cepat, sistem relative tidak banyak berubah	Tergantung pada perusahaan penyedia jasa, tidak ada kendali, biaya dapat meningkat di luar perkiraan

C. Deskripsi Data Hasil Evaluasi

1. Evaluasi Konteks (*Context Evaluation*)

Evaluasi konteks (*context evaluation*) sebagai evaluasi kelembagaan untuk mengidentifikasi peluang dan memulai implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, Intiland Tower, Lantai Penthouse, Jalan Jendral Sudirman No. 32, Jakarta Pusat – 10220. Suatu kebutuhan dirumuskan sebagai suatu kesenjangan kondisi nyata dengan kondisi yang diharapkan atau dengan kata lain kebutuhan adalah bentuk pemecahan masalah yang dihadapi oleh suatu bangsa.

Fokus penelitian evaluasi konteks ini pada 4 (empat) aspek atau hal penting, yaitu: (1) Perencanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), (2) Memenuhi kebutuhan dalam pelayanan informasi, (3) Adanya kebijakan yang mendukung implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), dan (4) proses dan tahapan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP).

a. Perencanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa pengaruh teknologi informasi mampu membuat PT Intiland Development Tbk sebagai perusahaan modern dapat bertahan dan berkembang

dalam tekanan bisnis dan era teknologi digital saat ini, namun akan banyak kendala yang dihadapi apabila area fungsional tidak saling terintegrasi, sehingga mengimplementasikan sistem *enterprise resource planning* (ERP) merupakan solusi yang sangat penting dalam mengatasi masalah tersebut untuk membantu mengelola operasional dan top manajemen dalam mengambil keputusan. Sistem *enterprise resource planning* (ERP) bukanlah hal yang baru bagi PT Intiland Development Tbk namun dikarenakan skala perusahaan yang terus berkembang sehingga dibutuhkan sistem yang mampu mendukung peningkatan jumlah transaksi serta proses manajemen yang lebih efektif maka sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama dirasakan sudah kurang sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang semakin besar.

Maksud dan tujuan serta target yang ingin dicapai adalah perbaikan dalam segi transparansi, standarisasi, dan visibilitas sistem *enterprise resource planning* (ERP) ini, juga diharapkan memberikan kemampuan integrasi terhadap alat kerja seperti sistem pelaporan yang akurat terhadap proses-proses terkait yang nantinya dapat membantu manajemen dalam mengambil keputusan lebih cepat dan akurat, serta tepat sasaran dalam pencapaian target perusahaan.

b. Memenuhi kebutuhan dalam pelayanan informasi

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa PT Intiland Development Tbk adalah emiten publik yang wajib melaporkan segala transaksi keuangan terhadap regulator dan diaudit setiap tahunnya. Sistem *enterprise resource planning* (ERP) secara penuh mengintegrasikan tiga proses penting dalam: *Record to Report, Order to Cash,*

dan *Procure to Pay*. Ketiga proses tersebut membutuhkan pencatatan yang jelas dan terinci. Sistem *enterprise resource planning* (ERP) juga mendorong proses yang lebih efektif karena adanya pemisahan fungsi dan tanggung jawab sehingga meminimalisir kecurangan. *Upgrade* ke sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lebih canggih dan mumpuni membantu meningkatkan kinerja perusahaan karena pengawasan proses yang menjadi lebih ketat dan bertanggung jawab.

Kelebihan dari sistem *enterprise resource planning* (ERP) sebelumnya adalah kemampuan data dan informasi yang lebih banyak dan besar. Serta kemampuan aplikasi dalam mengatur kerapian data dan informasi sehingga dapat menghindari data sampah dan duplikasi yang tidak diperlukan serta saat ini dianggap sudah dapat mengakomodir kebutuhan perusahaan.

c. Kebijakan yang mendukung implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa PT Intiland Development Tbk selalu mengeluarkan kebijakan untuk mengendalikan hal-hal yang tidak diinginkan, demikian pula untuk kebijakan pendukung implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) telah dikeluarkan kebijakan mutu perusahaan dimana komitmen perusahaan untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan memberi nilai tambah untuk pelanggan, lingkungan dan perseroan. Dibuat pula SOP (standar operasional prosedur) pada saat *blue-print* di setiap bagian atau departemen terkait yang saling bersinergi langsung dengan proses-proses yang ada di sistem *enterprise*

resource planning (ERP) serta dikeluarkan *manual book* untuk cara penggunaan dan permintaan pembuatan report baru ataupun perubahan/modifikasi report yang sudah ada.

d. Proses dan tahapan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa proses dan tahapan implementasi awal sistem *enterprise resource planning* (ERP) dari dan serah-terima dari vendor/konsultan:

3. *Preparation*: menentukan *steering committee*, pengenalan awal sistem, pembentukan tim, perhitungan waktu, *scope* dan biaya.
4. *Blue-print*: Membuat *blue-print* dari bisnis proses sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang akan dikembangkan.
5. *Development*: Pembuatan sistem *enterprise resource planning* (ERP) agar sesuai dengan *blue-print* yang sudah ditentukan.
6. *Testing*: Melakukan UAT (*user acceptance test*) terhadap sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang sudah di-develop.
7. *Go Live*: *Training user, data preparation, beginning balance*, input transaksi dan *monthly closing*.

Proses dan tahapan modifikasi/perubahan dibutuhkan ketika terjadi *gap* antara *blue-print* dengan kebutuhan *user* maka dibuatlah *funspec* (*functional specification*) *requirement* oleh *business analyst* bersama *user* untuk dibuatkan programnya oleh programmer internal dalam skala yang masih bisa ditanganinya, namun apabila permintaan tidak bisa ditangani programmer

internal akan diberikan ke konsultan. Seandainya permintaan tersebut dikenakan biaya, maka akan dioper ke *steering committee*.

Tabel. 12. Deskripsi Data Evaluasi Komponen Konteks

ASPEK	HASIL/KETERANGAN
Perencanaan implementasi sistem <i>enterprise resource planning</i> (ERP)	Perencanaan sudah melalui proses matang karena ini hanya penggantian sistem lama yang sudah tidak sesuai dengan bisnis proses.
Memenuhi kebutuhan dalam pelayanan informasi	Sudah memenuhi kebutuhan manajemen sebagai pendukung keputusan.
Adanya kebijakan yang mendukung implementasi sistem <i>enterprise resource planning</i> (ERP)	Kebijakan sudah sesuai dengan dikeluarkan SOP dan <i>Manual Book</i>
Proses dan tahapan implementasi sistem <i>enterprise resource planning</i> (ERP)	Proses dan tahapan sudah sesuai dengan POMBK (<i>Project Management Body of Knowledge</i>)

2. Evaluasi Masukan (*Input Evaluation*)

Evaluasi masukan (*input evaluation*) mencakup analisis persoalan yang berhubungan dengan bagaimana penggunaan sumber-sumber yang tersedia dan alternatif-alternatif strategi yang harus dipertimbangkan untuk mencapai suatu program dalam hal ini, implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, Intiland Tower, Lantai Penthouse, Jalan Jendral Sudirman No. 32, Jakarta Pusat – 10220. Masukan (*input*) membantu menyusun keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternative apa yang diambil, rencana apa dan strategi yang digunakan.

Fokus utama evaluasi masukan (*input evaluation*) adalah mengemukakan suatu program yang dapat dicapai dan apa yang diinginkan. Komponen-komponen yang dapat dijadikan indikator dalam mengevaluasi program implementasi sistem

enterprise resource planning (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, Intiland Tower, Lantai Penthouse, Jalan Jendral Sudirman No. 32, Jakarta Pusat – 10220 adalah (1) Dukungan top manajemen, (2) Manajemen proyek yang efektif, dan (3) Keikutsertaan dan keterlibatan pengguna (*end-user*).

a. Dukungan Top Manajemen

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa Top Manajemen sangat mendukung program implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), jadwal, personil dan biaya. Dukungan tersebut terlihat dari keterlibatan top manajemen secara langsung di setiap agenda kegiatan implementasi, *blue-print*, dll. Keterlibatan top manajemen juga terlihat dalam pengambilan keputusan ketika terjadi perbedaan antara bisnis proses perusahaan dengan sistem *enterprise resource planning* (ERP) serta dalam menjembatani masalah yang terjadi dengan vendor/konsultan.

b. Manajemen Proyek Yang Efektif

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa ada beberapa metode manajemen proyek yang dapat digunakan dalam implementasi kali ini dengan tujuan agar implementasi dapat berjalan lebih rapi dan tidak menyimpang dari tujuan awal implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP). Manajemen proyek yang dijalankan dengan menggunakan teknik serta best practices yang tepat sesuai dengan *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) mulai dari tahap

initiating, planning, executing, controlling dan *closing* yang dapat membantu dalam proses implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP).

c. Keikutsertaan dan Keterlibatan Pengguna (*End-user*)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa pengguna adalah termasuk dalam tim implementasi sebagai *Quality Assurance* dan mendukung semua proses pengujian dan pengisian data awal. Pengguna selalu dilibatkan di beberapa agenda implementasi sejak awal *blue-print* dibuat, dengan tujuan agar pengguna dapat memberikan inputan secara langsung terhadap kendala-kendala yang terjadi di sistem *enterprise resource planning* (ERP) sebelumnya.

Tabel. 13. Deskripsi Data Evaluasi Komponen Input

ASPEK	HASIL/KETERANGAN
Dukungan Top Manajemen	Top Manajemen sangat mendukung dari personil, pengambilan keputusan, jadwal dan biaya serta menjembatani masalah dengan vendor/konsultan.
Manajemen Proyek	Manajemen Proyek sudah menggunakan Teknik serta <i>best-practices</i> yang tepat sesuai dengan <i>Project Management Body of Knowledge</i> (PMBOK)
Keikutsertaan dan Keterlibatan Pengguna (<i>End-user</i>)	Pengguna (<i>End-user</i>) dilibatkan semenjak implementasi awal <i>blue-print</i> dibuat agar input dan output sesuai dengan harapan.

3. Evaluasi Proses (*Process Evaluation*)

Evaluasi proses (*process evaluation*) dimaksudkan untuk dapat memantau seberapa keberhasilan interaksi antar komponen-komponen dalam sistem yang meliputi fungsi manajemen, efisiensi administrasi, efektivitas implementasi dengan pengawasan secara terus menerus pada pelaksanaan implementasi sistem *enterprise*

resource planning (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, Intiland Tower, Lantai Penthouse, Jalan Jendral Sudirman No. 32, Jakarta Pusat – 10220 yang sangat berguna dalam menentukan kelemahan/hambatan dan kekuatan/pendukung sehingga prosedur dapat dimonitori dan diperbaiki.

Fokus utama evaluasi proses (*process evaluation*) implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, Intiland Tower, Lantai Penthouse, Jalan Jendral Sudirman No. 32, Jakarta Pusat – 10220 adalah: (1) Kesesuaian *software* dan *hardware* serta jaringan yang digunakan, (2) Akurasi data, (3) Pendidikan dan pelatihan, (4) Dukungan vendor/konsultan, dan (5) Kendala implementasi.

a. Kesesuaian *Software* dan *Hardware* serta Jaringan Yang Digunakan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa biasanya sebelum sistem *enterprise resource planning* (ERP) mulai diimplementasikan, sudah kewajiban vendor/konsultan untuk menginformasikan kepada perusahaan kebutuhan minimum spesifikasi yang dibutuhkan dalam hal *software* dan *hardware* serta jaringan. Sistem *enterprise resource planning* (ERP) membutuhkan analisa yang sangat mendalam terhadap proses yang sekarang dan komparasi terhadap proses yang diinginkan di masa mendatang. Penyesuaian harus dilakukan baik di dalam *software*, serta proses yang berlaku. Untuk *hardware* dibutuhkan investasi dalam skala yang cukup besar dikarenakan membutuhkan kekuatan dan kapasitas yang sebelumnya tidak ada. Kadangkala jaringan terhambat ketika ternyata

perusahaan berinvestasi di lokasi dimana provider jaringan yang handal sesuai minimum spesifikasi vendor/konsultan belum ada melingkupi daerah tersebut sehingga untuk menyikapinya perusahaan menggunakan jaringan seadanya dahulu sambil menunggu provider jaringan bersedia masuk ke daerah tersebut.

b. Akurasi Data

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa akurasi dalam sistem *enterprise resource planning* (ERP) terhadap data sangat terjamin dikarenakan pengelompokan yang sangat menyeluruh. Keakurasian data input dan output sudah cukup terpercaya oleh perusahaan dengan melakukan perbandingan data dengan sistem *enterprise resource planning* (ERP) sebelumnya dan secara manual. Di awal implementasi pasti dilakukan input data di dua sistem *enterprise resource planning* (ERP) baik yang lama maupun yang baru, agar pengguna (*end-user*) mendapatkan kepercayaan diri yang lebih baik terhadap sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang baru. Untuk *report standard* dari sistem *enterprise resource planning* (ERP), data input dan output sudah sesuai keakurasian datanya, namun berhubung sistem *enterprise resource planning* (ERP) sekarang ini banyak dibuat secara *customize* dengan perubahan-perubahan yang dibuat oleh vendor/konsultan dan setelah digunakan ternyata banyak *bugs* yang ditemukan.

c. Pendidikan dan pelatihan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa pendidikan dan pelatihan dalam sistem *enterprise resource*

planning (ERP) sangat diperlukan, terutama pelatihan untuk pengguna (*end-user*) yang biasanya dapat di-*training* oleh tim ERP internal yang sering kita sebut sebagai *business analyst*. Pengguna (*End-user*) wajib mengikuti pelatihan penggunaan sistem *enterprise resource planning* (ERP) terlebih dahulu dikarenakan ada beberapa proses cara input atau *flow* secara sistem berbeda dengan sistem *enterprise resource planning* (ERP) sebelumnya. Adapun diperlukannya pelatihan *in-house training* dan seminar ataupun pelatihan lainnya untuk menguatkan kemampuan *key-user*.

d. Dukungan vendor/konsultan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa vendor/konsultan diperlukan untuk membuat dokumentasi terhadap proses yang berjalan serta membantu transisi dan penyesuaian terhadap sistem *enterprise resource planning* (ERP) mulai dari tahap identifikasi, *blue-print*, *development*, UAT sehingga *Go Live*. Vendor/konsultan memberikan dukungan yang cukup berarti terhadap perusahaan, namun terkadang masih sering terjadi mis-komunikasi antara vendor/konsultan dengan perusahaan terutama yang berkaitan dengan bisnis proses perusahaan. Vendor/konsultan diharapkan dapat terus mendukung apabila terdapat kendala pada sistem yang dibuat atau disesuaikan, tetapi perusahaan juga tetap menyiapkan tim support internal yang berkompeten agar mampu secara efektif mendukung implementasi serta perbaikan yang diperlukan. Vendor/konsultan kurang konsisten dan kurang bertanggung-jawab terhadap modul yang dibuatnya serta salah memperkirakan *time-*

schedule sehingga modul belum selesai dibuat sudah memindahkan pegawai yang berwenang untuk menangani proyek lainnya. Ada beberapa *business analyst* dari vendor/konsultan yang kurang mendukung bisnis proses dan juga vendor/konsultan hanya mengirimkan pegawai subkontrak untuk menangani implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) di perusahaan.

Dalam hal dukungan purnajual, vendor/konsultan mengharapkan agar perusahaan membuat tim internal yang nantinya lebih aktif dalam melakukan *problem solving*. Dukungan purnajual dari vendor/konsultan dilakukan apabila perusahaan yang meminta jika terjadi kendala yang tidak dapat diselesaikan oleh tim internal dari perusahaan.

e. Kendala implementasi

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa penggunaan sistem *enterprise resource planning* (ERP) butuh banyak penyesuaian dan kebutuhan pengetahuan tentang bisnis proses dari kebutuhan perusahaan. Penggunaan sistem *enterprise resource planning* (ERP) ganda yaitu pengguna (*end-user*) masih menggunakan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama dan baru selama masa transisi dirasa sangat memberatkan dan penyesuaian serta *change management* yang terkadang masih sulit. Perubahan cara kerja atau flow proses di sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang baru cukup membuat pengguna (*end-user*) sering melakukan kesalahan dalam proses penginputan, yang terkadang berdampak dengan mundurnya target-target yang sudah disepakati bersama. Serta kemampuan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang baru dalam

menerima informasi yang lebih banyak dan informatif, membuat pengguna (*end-user*) perlu membiasakan diri melakukan input data yang lebih banyak dan terkadang membutuhkan waktu yang lebih lama. Report standar dirasa masih kurang membantu pengguna (*end-user*) sehingga diperlukan kustomisasi report yang lebih mempermudah pengguna (*end-user*) dan beberapa tipe transaksi yang berbeda dari transaksi umum dan tidak ter-*define* saat *blue-print* dan UAT perlu dicarikan solusi untuk cara input ke sistemnya. Perbedaan cara input dan hasil output beberapa proses antara sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama dan yang baru sehingga agak sulit untuk dibandingkan hasil akhirnya. Dari sisi *man-power* juga kurang, seperti *programmer* dan *business analyst*, karena ideal-nya 1 (satu) *business analyst* untuk 1 (satu) modul dan 1 (satu) *programmer* maksimal untuk 2 (dua) modul. Sementara saat ini di perusahaan hanya ada 1 (satu) *programmer* dan ada beberapa *business analyst* yang masih menangani 2 (dua) modul. Kemampuan (*skill*) pengguna (*end-user*) masih kurang yang seharusnya pengguna (*end-user*) adalah orang yang terpilih dan berpengalaman serta ber-intelektual. Kendala juga ada di vendor/konsultan yang salah membuat *time-schedule*.

Tabel. 14. Deskripsi Data Evaluasi Komponen Proses

ASPEK	HASIL/KETERANGAN
Kesesuaian <i>Software</i> dan <i>Hardware</i> serta Jaringan yang digunakan	Perusahaan sudah berusaha untuk memenuhi minimal kebutuhan minimum yang dipersyaratkan vendor/konsultan di awal implementasi dalam spesifikasi <i>software</i> dan <i>hardware</i> serta jaringan yang digunakan
Akurasi Data	Akurasi data pada <i>report standard</i> . Tetapi untuk report kustomisasi masih dalam taraf penyempurnaan oleh tim internal.

Pendidikan dan Pelatihan	Pelatihan sudah diberikan oleh tim internal, yaitu <i>business analyst</i> internal untuk pengguna (<i>end-user</i>). Manajemen menjadwalkan untuk pelatihan bagi <i>key-user</i> .
Dukungan Vendor/Konsultan	<ul style="list-style-type: none"> - Sering terjadi mis-komunikasi terkait dengan bisnis proses perusahaan. - Kurang konsisten dan kurang bertanggung jawab terhadap modul - Salah memperkirakan <i>time-schedule</i> - Ketatnya jadwal anggota tim - Anggota tim adalah pegawai sub-kontrak

4. Evaluasi Produk (*Product Evaluation*)

Evaluasi produk (*product evaluation*) adalah evaluasi yang dilakukan dalam mengukur keberhasilan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi produk (*product evaluation*) merupakan tahapan akhir, berfungsi untuk bahan pertimbangan pertanggungjawaban program dalam mengambil keputusan selanjutnya.

Hasil implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, Intiland Tower, Lantai Penthouse, Jalan Jendral Sudirman No. 32, Jakarta Pusat – 10220 dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kualitas Sistem

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa pada dasarnya kualitas sistem yang dihasilkan oleh program adalah sangat baik. Sistem *enterprise resource planning* (ERP) memiliki kemampuan memberikan data yang lebih akurat dan rapi, serta kemampuan yang dapat mengelola data yang lebih besar yang membuat manajemen

memiliki laporan yang lebih akurat dalam pengambilan keputusan. Disain sistem yang sekarang lebih kaku dikarenakan banyaknya fitur-fitur dalam menjalankan transaksi operasional dan harus mengikuti prosedur serta tidak boleh *short-cut* membuat pengguna (*end-user*) merasa kesulitan karena harus banyak yang diinput dan agak kompleks dalam hal penginputan. Masih terdapat beberapa program kustomisasi yang mempunyai *bug* yang sedang disempurnakan oleh tim internal.

b. Kualitas Informasi

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa pada dasarnya kualitas informasi yang dihasilkan oleh program pelaporan standar adalah sangat baik, untuk data yang diinput lebih lengkap sehingga data yang dimiliki dan dihasilkanpun lebih lengkap. Untuk laporan standar dari sistem masih memerlukan pelatihan bagi pengguna (*end-user*) karena bentuk penyajian data yang berbeda dari sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama. Sementara untuk program kustomisasinya masih terdapat *bug* yang sedang disempurnakan oleh tim internal. Belum ada keluhan yang diterima baik dari manajemen maupun pengguna (*end-user*) terhadap kualitas informasi yang diproses dan dihasilkan oleh sistem *enterprise resource planning* (ERP), kekurangan kualitas informasi ini lebih sering disebabkan dari data yang diinput oleh pengguna (*end-user*) yang kurang lengkap atau tidak akurat.

c. Efektivitas dan Efisiensi

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa implementasi dan penggunaan sistem *enterprise resource planning* (ERP) masih dapat ditingkatkan supaya lebih efektif dan efisien. Untuk tingkat efektivitas dan efisiensi terkadang tidak dapat diukur dengan membandingkan secara utuh antara sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang sekarang dengan yang lama. Serta perlu dibandingkan *scope* implementasi dan kebutuhan perusahaan pada waktu dahulu dengan yang sekarang. Dari perusahaan tetap melakukan *review* terhadap proses sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang ada saat ini dilihat dari apakah ada kemungkinan *improvement* terhadap proses-proses yang sudah dilakukan. Untuk membuatnya lebih efektif dan efisien harus ada dukungan dan komitmen serta disiplin dari semua pihak (*man-power*).

d. Pendukung Keputusan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa untuk pendukung keputusan maka sistem *enterprise resource planning* (ERP) sepenuhnya digunakan sebagai laporan-laporan penunjang keputusan manajemen baik untuk laporan harian, mingguan, bulanan maupun *quarterly* atau *annually*. Laporan-laporan tersebut digunakan untuk membantu manajemen dalam pengambilan keputusan.

e. Respon dan Kepuasan Pelanggan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa respon dan kepuasan pelanggan seharusnya tidak berubah

dikarenakan pelaporan sistem *enterprise resource planning* (ERP) sekarang disesuaikan dengan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama.

f. Respon dan Kepuasan Pengguna

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap responden diperoleh informasi bahwa respon dan kepuasan pengguna (*end-user*) untuk sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang sekarang ini lebih banyak memakan waktu yang lebih banyak karena data yang perlu diinput lebih lengkap. Pengguna (*End-user*) sangat kesulitan dikarenakan banyaknya fitur-fitur yang harus diikuti sesuai dengan prosedur dan agak kompleks untuk menginputnya. Tetapi dari segi pelaporan seharusnya untuk sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang sekarang lebih mudah untuk memonitor dikarenakan laporan yang lebih lengkap.

Tabel. 15. Deskripsi Data Evaluasi Komponen Produk

ASPEK	HASIL/KETERANGAN
Kualitas Sistem	Kualitas sistem adalah sangat baik, lebih akurat dan rapi dengan pengelolaan data yang lebih besar dan dapat dipercaya untuk pengambilan keputusan.
Kualitas Informasi	Kualitas informasi dan data untuk program pelaporan standar adalah sangat baik. Sementara untuk program pelaporan kustomisasi masih dalam penyempurnaan oleh tim internal.
Efektivitas dan Efisiensi	Masih lebih efektif dan efisien dari sistem ERP lama dan masih bisa ditingkatkan.
Pendukung Keputusan	Sudah digunakan sebagai pendukung keputusan untuk laporan-laporan penunjang keputusan manajemen baik untuk laporan harian, mingguan, bulanan maupun <i>quarterly</i> atau <i>annually</i> .
Respon dan Kepuasan Pelanggan (<i>Stake-Holder</i>)	Respon dan kepuasan pelanggan (<i>stake-holder</i>) tidak bermasalah karena laporan disesuaikan dengan laporan sistem ERP yang lama.

Respon dan Kepuasan Pengguna (<i>End-user</i>)	Respon dan kepuasan pengguna (<i>end-user</i>) adalah kurang memuaskan karena untuk menginput sistem ERP ini lebih banyak memakan waktu dan masih menggunakan <i>dual-system</i> , yaitu masih input juga di sistem yang lama.
--	--

B. Temuan dan Pembahasan Hasil Evaluasi

1. Analisis Konteks (*Context Analysis*)

Hasil evaluasi konteks yang terbagi menjadi 4 (empat) aspek evaluasi, yaitu:

- (1) Perencanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP),
- (2) Memenuhi kebutuhan dalam pelayanan informasi, (3) Adanya kebijakan yang mendukung implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), dan (4) *Blueprint* dan proses implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP). Analisis terhadap keempat aspek dapat disimpulkan sudah diimplementasikan dengan baik.

a. Perencanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP)

Berdasarkan hasil penelitian terhadap perencanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, maka dapat dijelaskan bahwa implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) sudah melalui proses perencanaan yang matang. Sebenarnya perencanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang sekarang ini adalah untuk menggantikan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama yang sudah tidak lagi sesuai dengan kebutuhan untuk mendukung peningkatan jumlah transaksi serta proses manajemen yang lebih efektif dan efisien.

b. Memenuhi kebutuhan dalam pelayanan informasi

Berdasarkan hasil penelitian terhadap kebutuhan dalam pelayanan informasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, maka dapat dijelaskan bahwa implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) sudah memenuhi kebutuhan dalam pelayanan informasi yang disesuaikan untuk kebutuhan segala pelaporan transaksi keuangan yang dibuat regulator.

c. Adanya kebijakan yang mendukung implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP)

Berdasarkan hasil penelitian terhadap kebijakan yang mendukung implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, maka dapat dijelaskan bahwa kebijakan yang mendukung implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) sudah dibuat disesuaikan dengan SOP (standar operasional prosedur) minimal yang ditetapkan oleh vendor/konsultan serta disesuaikan dengan budaya dan perilaku perusahaan yang baik dan benar.

d. Proses dan tahapan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP)

Berdasarkan hasil penelitian terhadap proses dan tahapan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, maka dapat dijelaskan bahwa proses dan tahapan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) sudah melalui sesuai dengan prosedur yang berlaku yang telah disetujui oleh

manajemen serta dikonsultasikan dan didiskusikan oleh vendor/kosultan agar proses dan tahapan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dapat berjalan dengan baik dan telah dibuat SOP (standar operasional prosedur) nya.

Tabel. 16. Deskripsi Data Temuan Evaluasi Komponen Konteks

ASPEK	TEMUAN HASIL/KETERANGAN
Perencanaan implementasi sistem <i>enterprise resource planning</i> (ERP)	Perencanaan sudah melalui proses matang karena ini hanya penggantian sistem lama yang sudah tidak sesuai dengan bisnis proses.
Memenuhi kebutuhan dalam pelayanan informasi	Sudah memenuhi kebutuhan manajemen sebagai pendukung keputusan.
Adanya kebijakan yang mendukung implementasi sistem <i>enterprise resource planning</i> (ERP)	Kebijakan sudah sesuai dengan dikeluarkan SOP dan <i>Manual Book</i>
Proses dan tahapan implementasi sistem <i>enterprise resource planning</i> (ERP)	Proses dan tahapan sudah sesuai dengan POMBK (<i>Project Management Body of Knowledge</i>)

2. Analisis Masukan (*Input Analysis*)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka analisis terhadap evaluasi masukan (*input evaluation*) adalah komponen-komponen yang dapat dijadikan indikator dalam mengevaluasi implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, Intiland Tower, Lantai Penthouse, Jalan Jendral Sudirman No. 32, Jakarta Pusat – 10220 yang terdiri atas: (1) Dukungan top manajemen, (2) Manajemen proyek yang efektif, dan (3) Keikutsertaan dan keterlibatan pengguna (*end-user*).

Program implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, Intiland Tower, Lantai Penthouse, Jalan Jendral Sudirman No. 32, Jakarta Pusat – 10220 sudah memiliki konsep dan dirancang secara berkesinambungan secara professional yang dapat mengembangkan program implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) secara terintegrasi dan terarah. Adanya konsep pengembangan program implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang jelas ini dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Sebagai program implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) perlu dijabarkan dalam bentuk rancangan kegiatan.

Uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa dari segi program implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) telah sesuai dengan standar namun perlu terus dilakukan perbaikan agar sesuai dengan visi dan misi perusahaan, peningkatan kinerja perusahaan, peningkatan kemampuan dan kompetensi dari sumber daya manusia (*man-power*) dalam segi dukungan dan komitmen dari semua pihak.

Tabel. 17. Deskripsi Data Temuan Evaluasi Komponen Input

ASPEK	TEMUAN HASIL/KETERANGAN
Dukungan Top Manajemen	Seluruh responden mengatakan bahwa Top Manajemen sangat mendukung mulai dari personil, pengambilan keputusan, jadwal dan biaya serta menjembatani masalah dengan vendor/konsultan. Usulan dari seorang responden atau 10% responden atau 1 dari 10 responden agar top manajemen memberikan dukungan motivasi bagi tim implementasi sistem ERP.
Manajemen Proyek	10% responden atau 1 dari 10 responden mengusulkan agar manajemen proyek lebih peduli dan menyikapi keluhan dari pengguna (<i>end-user</i>) mengenai penolakan pengguna (<i>end-</i>

	<i>user</i>) yang harus melakukan inputan harus sesuai prosedur yang memakan waktu lama.
Keikutsertaan dan Keterlibatan Pengguna (<i>End-user</i>)	9% responden atau 2 dari 22 responden mengatakan bahwa ada kebutuhan pengguna (<i>end-user</i>) yang tidak dapat dipenuhi oleh sistem ERP dan pengguna (<i>end-user</i>) hanya dilibatkan dalam input per divisi saja sehingga sulit untuk memantau kepastian data dari divisi yang lain.

3. Analisis Proses (*Process Analysis*)

Evaluasi proses (*process evaluation*) pada implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, Intiland Tower, Lantai Penthouse, Jalan Jendral Sudirman No. 32, Jakarta Pusat – 10220 adalah: (1) Kesesuaian *software* dan *hardware* serta jaringan yang digunakan, (2) Akurasi data, (3) Pendidikan dan pelatihan, (4) Dukungan vendor/konsultan, dan (5) Kendala implementasi. Dari hasil evaluasi dapat disimpulkan bahwa berada pada kategori baik karena memenuhi indikator yang telah ditetapkan sebagai standar evaluasi.

a. Kesesuaian *Software* dan *Hardware* serta Jaringan Yang Digunakan

Hasil analisis untuk indikator kesesuaian *software* dan *hardware* serta jaringan yang digunakan berada dalam kategori terpenuhi dengan baik yang ditunjukkannya pemenuhan kebutuhan minimal yang disyaratkan oleh vendor/konsultan dalam *software* dan *hardware* serta jaringan dalam menunjang implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang sekarang.

22,73% responden mengatakan masih kurang sesuai karena jaringan kadang bermasalah dalam kondisi tertentu ataupun ketika menggunakan vpn atau

apabila lokasi tidak mendukung persyaratan minimum yang dibutuhkan dalam implementasi sistem ERP. Harus ada tahap *sizing* untuk menjadikan sistem ERP tidak menjadi lambat. Sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang digunakan saat ini adalah sistem yang telah digunakan 10 (sepuluh) tahun yang lalu sehingga terkesan ketinggalan dikarenakan ternyata sistem *enterprise resource planning* (ERP) saat ini mempunyai versi yang terbaru. Cukup lama dalam membuka modul di sistem *enterprise resource planning* (ERP) saat ini dan masih seringnya terjadi error di dalam sistem *enterprise resource planning* (ERP).

b. Akurasi Data

Hasil analisis untuk akurasi data berada dalam kategori terpenuhi dengan baik yang ditunjukkan dengan data yang diinput dengan data yang dihasilkan sudah sesuai dengan harapan apabila dilakukan dengan cara yang baik dan benar.

27,27% responden mengatakan akurasi data masih kurang sesuai dengan masih terdapatnya banyak *bugs* dalam laporan kustomisasi yang saat ini masih dalam penyempurnaan oleh tim internal, yang menyebabkan kelirunya dalam membedakan alamat KTP dengan alamat NPWP, data input yang sering tertukar antara proyek dan pusat yang tidak sesuai dengan data masing-masing. Serta kapasitas deskripsi yang disediakan hanya sedikit sehingga pengguna (*end-user*) kesulitan untuk cek tipe data, nomor bank, dll.

c. Pendidikan dan pelatihan

Hasil analisis untuk indikator pendidikan dan pelatihan yang digunakan berada dalam kategori terpenuhi dengan baik dalam segi pelatihan penggunaan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang diberikan oleh *business analyst*.

41,67% dari keseluruhan pengguna (*end-user*) berharap mendapatkan pelatihan untuk mengatasi masalah yang sering terjadi di sistem *enterprise resource planning* (ERP) dan pengguna (*end-user*) juga berharap agar *key-user* dapat menciptakan atau membuat program untuk kemudahan untuk mempercepat cara penginputan.

100% responden dari top manajemen, manajemen proyek, dan *key-user* mengatakan untuk pelatihan untuk pengguna (*end-user*) wajib dilakukan pelatihan minimal oleh *key-user* terutama oleh *business analyst*.

Manajemen juga berusaha untuk memenuhi pelatihan, seminar, *workshop*, dll untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan *key-user*.

d. Dukungan vendor/konsultan

Hasil analisis untuk indikator dukungan vendor/konsultan berada dalam kategori kurang terpenuhi dengan baik.

55,56% responden mengatakan bahwa sering terjadi mis-komunikasi antara vendor/konsultan dengan anggota tim dari perusahaan terkait dengan bisnis proses perusahaan yang dituangkan ke dalam *blue-print* dan ada beberapa anggota tim dari vendor/konsultan yang kurang bertanggungjawab terhadap modul yang dibuatnya dan salah memperkirakan *time-schedule* sehingga menjadikan *time-schedule* yang meleset dan tidak sesuai jadwal yang

dijanjikan, *support* kurang maksimal dan optimal yang diberikan oleh beberapa anggota tim vendor/konsultan, ketatnya jadwal anggota tim dari vendor/konsultan sehingga dikarenakan mundurnya jadwal implementasi awal terdapat beberapa anggota tim dari vendor/konsultan yang sudah terlibat dengan proyek lainnya dan kesalahan *time-schedule* dibebankan kepada perusahaan sehingga apabila ada penambahan program baru dan/atau perubahan/modifikasi program yang tidak sesuai dengan *blue-print* maka perusahaan dibebankan biaya tambahan.

e. Kendala implementasi

Hasil analisis untuk indikator kendala implementasi berada dalam kategori masih banyak terdapat kendala pada sumber daya manusia (*man power*) yang kurang mendukung dan kurang mempunyai komitmen dalam mengurangi kendala tersebut. Untuk pengguna (*end-user*) yang pernah menggunakan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama masih terdapat penolakan dikarenakan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang baru mempunyai banyak fitur yang kadang membingungkan yang apabila tidak sesuai dengan prosedur maka hasil keluaran akan bermasalah, tidak seperti sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama yang mudah digunakan. Untuk pengguna (*end-user*) yang belum pernah menggunakan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama juga mengalami hal yang sama dalam mengoperasikan sistem *enterprise resource planning* (ERP) sekarang ini, sementara pelatihan dari tim internal yang dilakukan oleh *business analyst* masih kurang membantu mengatasi masalah yang dihadapi oleh pengguna

(*end-user*). Kendala berikutnya terdapat di jumlah *key-user* yang dirasa kurang memadai standar minimum yang tidak pernah dituangkan oleh vendor/konsultan ke dalam persyaratan minimum kebutuhan *key-user* internal, yaitu *business analyst* dan *programmer* serta *database administrator*. Juga kurangnya pengalaman dari *business analyst* dan *programmer* sehingga masih diperlukannya pelatihan dari vendor/konsultan luar, sehingga terkesan top manajemen dan manajemen proyek kurang tanggap dengan permasalahan yang terjadi.

Sistem *enterprise resource planning* (ERP) dirancang untuk perusahaan manufaktur yang terkesan dipaksakan untuk diterapkan ke bisnis proses perusahaan yang bergerak di bidang developer dan real estate dirasakan juga menjadi kendala bagi vendor/konsultan dalam mengetahui bisnis proses yang dituangkan ke dalam *blue-print* sehingga salah membuat *time-schedule*. Sistem *enterprise resource planning* (ERP) sekarang juga menggunakan *accrual basis* sementara bisnis proses yang digunakan umum di Indonesia adalah *cash-basis*. Dari hasil keluaran laporan standar juga tidak sesuai dengan iklim di Indonesia sehingga diperlukan kustomisasi untuk mempermudah baik pengguna (*end-user*) maupun pelanggan untuk membaca laporannya, tetapi ternyata laporan kustomisasi masih perlu diperhatikan keakurasiannya.

Tabel. 18. Deskripsi Data Temuan Evaluasi Komponen Proses

ASPEK	TEMUAN HASIL/KETERANGAN
Kesesuaian <i>Software</i> dan <i>Hardware</i> serta Jaringan yang digunakan	22,73% responden atau 5 dari 22 responden mengatakan kurang sesuai: - Jaringan kadang masalah untuk kondisi tertentu - Harus ada tahap <i>sizing</i> agar sistem tidak lambat

	<ul style="list-style-type: none"> - Sistem ERP yang digunakan tertinggal 10 tahun kebelakang - Cukup lama membuka modul - Masih sering terjadi <i>error</i>
Akurasi Data	<p>27,27% responden atau 6 dari 22 responden mengatakan kurang sesuai:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Masih banyak <i>bugs</i> - Laporan kustom masih banyak penyesuaian - Pernah keliru membedakan alamat KTP dan NPWP - Cara input yang berbelit-belit - Kapasitas deskripsi yang sedikit sehingga kesulitan cek tipe data, nomor bank, dll - Data input proyek dan pusat masih sering tertukar, tidak sesuai data masing-masing
Pendidikan dan Pelatihan	<p>68,18% responden atau 15 dari 22 responden mengatakan perlu diadakan pelatihan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dari manajemen berharap <i>key-user</i> dan pengguna (<i>end-user</i>) memiliki kemampuan dan keterampilan yang mumpuni dalam implementasi sistem ERP - Dari pengguna (<i>end-user</i>) berharap mendapatkan pelatihan untuk mengatasi permasalahan yang terjadi dan kemudahan serta mempercepat cara penginputan
Dukungan Vendor/Konsultan	<p>55,56% responden atau 5 dari 9 responden mengatakan kurang sesuai:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sering terjadi mis-komunikasi terkait dengan bisnis proses perusahaan. - Anggota tim ada yang pegawai sub-kontrak - Kurang konsisten dan kurang bertanggung jawab terhadap modul - Salah memperkirakan <i>time-schedule</i> - Ketatnya jadwal anggota tim - Kurang responsif dan kurang menyelesaikan masalah serta berbelit-belit untuk purnajual

4. Analisis Produk (*Product Analysis*)

Evaluasi produk (*product evaluation*) pada implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk, Intiland Tower, Lantai Penthouse, Jalan Jendral Sudirman No. 32, Jakarta Pusat – 10220 adalah: (1) Kualitas sistem, (2) Kualitas informasi, (3) Efektivitas dan efisiensi, (4) Pendukung keputusan, (5) Respon dan kepuasan pelanggan, dan (6) Respon dan kepuasan pengguna.

a. Kualitas Sistem

Hasil analisis untuk indikator kualitas sistem adalah baik, terbukti dengan banyaknya perusahaan manufaktur besar yang menggunakannya.

40,91% responden mengatakan bahwa kualitas sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam hal pelaporan kustomisasi masih terdapat *bug* dan masih dalam taraf penyempurnaan oleh tim internal. Cara input yang kaku, kurang *user-friendly* dan harus mengikut prosedur dikarenakan tidak bisa *short-cut* sehingga pengguna (*end-user*) merasa kesulitan. Fitur-fitur yang cukup kompleks dan proses *load time* yang masih membutuhkan waktu yang cukup lama namun sudah sedikit lebih baik dari sistem *enterprise resource planning* (ERP) sebelumnya. Sistem *enterprise resource planning* (ERP) kurang efektif untuk bisnis proses perusahaan karena sistem *enterprise resource planning* (ERP) biasa digunakan untuk bidang manufaktur dan masih jarang nya sistem *enterprise resource planning* (ERP) ini digunakan oleh bisnis proses yang sesuai dengan perusahaan.

b. Kualitas Informasi

Hasil analisis untuk indikator kualitas informasi adalah sangat baik terlepas dari program kustomisasi yang dibuat oleh vendor/konsultan ataupun tim internal.

36,36% responden mengatakan kualitas informasi masih kurang sesuai dikarenakan meskipun laporan standar tersebut akurat tetapi kadang kurang sesuai bentuk penyajiannya dengan keinginan dari pengguna (*end-user*) dan pelanggan yang selalu membandingkannya dengan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama sehingga perlu *training* khusus untuk membaca hasil pelaporan tersebut. Sehingga laporan kustomisasi diperlukan dibuat untuk mempermudah pembacaannya untuk pengguna (*end-user*) dan pelanggan yang disesuaikan dengan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama dan saat ini masih terdapat *bug* yang sedang disempurnakan oleh tim internal. Cara input yang kaku dan harus mengikut prosedur yang tidak bisa di-*short-cut* sehingga banyak pengguna (*end-user*) merasa kesulitan.

c. Efektivitas dan Efisiensi

Hasil analisis untuk indikator efektivitas dan efisiensi adalah masih bias dan perlu ditingkatkan.

59,09% responden mengatakan bahwa penggunaan sistem *enterprise resource planning* (ERP) sekarang masih dalam tahap penyesuaian. Belum adanya standarisasi terhadap proses keuangan yang lebih rapi sehingga penggunaan *paperwork* masih bisa dikurangi serta percepatan penghentian dual-system dengan masih digunakannya sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang

lama. Banyaknya fitur-fitur yang harus di-*setting*. Perlunya penambahan untuk *business analyst* dan *programmer* sehingga menjadi ideal, yaitu 1 (satu) *business analyst* untuk 1 (satu) modul dan 1 (satu) *programmer* untuk maksimal 2 (dua) modul. Perlu pelatihan, sosialisasi, serta dukungan maksimal dan optimal dari manajemen, vendor/konsultan dan sumber daya manusia (*man-power*). Modul-modul yang kurang bermanfaat dan tidak terlalu efektif agar dikurangi. Dalam hal pengguna (*end-user*), agar pengguna (*end-user*) dapat lebih ditingkatkan untuk memberi masukan dalam perbaikan pelaporan, dapat dibuka wewenang untuk membuka “Tcode” yang diperlukan untuk membetulkan kesalahan input data tanpa bantuan tim internal. Perlu ketelitian yang tinggi dalam penginputan sistem *enterprise resource planning* (ERP) sehingga perlu dicarikan cara *short-cut* dalam cara penginputannya.

d. Pendukung Keputusan

Hasil analisis untuk indikator pendukung keputusan adalah sangat baik dikarenakan pada prinsipnya seluruh sistem *enterprise resource planning* (ERP) digunakan untuk menghasilkan laporan-laporan sebagai pendukung keputusan yang oleh perusahaan digunakan sebagai laporan-laporan harian, bulanan, *quarterly* dan *annually*. Pelaporan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang baru juga disesuaikan dengan hasil keluaran dari laporan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama.

e. Respon dan Kepuasan Pelanggan

Hasil analisis untuk indikator respon dan kepuasan pelanggan adalah sangat baik dikarenakan laporan-laporan yang dibuat oleh sistem *enterprise resource*

planning (ERP) yang baru sudah disesuaikan dengan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama sehingga pelanggan tidak merasakan perbedaan yang berarti dari laporan-laporan yang diterima.

18,18% responden mengatakan bahwa dibutuhkan perubahan kebiasaan kerja dalam membaca laporan standar dari sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang sering merasa bingung karena *output* yang terlalu rumit dan agak kesulitan dalam membaca data hasil keluaran yang menimbulkan ketidakpuasan. Respon negatif masih muncul dalam pelaporan kustomisasi yang sampai saat ini masih dalam taraf penyempurnaan oleh tim internal.

f. Respon dan Kepuasan Pengguna

Hasil analisis untuk indikator respon dan kepuasan pengguna (*end-user*) adalah baik.

45,45% responden mengatakan respon dari pengguna (*end-user*) masih kurang puas dikarenakan penggunaan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang sekarang lebih banyak memakan waktu dan berbelit-belit karena banyaknya fitur yang perlu diinput dan harus sesuai prosedur yang menjadikan pengguna (*end-user*) kesulitan dalam menginput data yang begitu kompleks, ditambah lagi pengguna (*end-user*) masih harus menjalankan *dual system* secara paralel dengan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang lama dalam hal input dan pencocokan hasil keluarannya. Laporan standar masih sulit dibaca dikarenakan terlalu banyak kolom yang tidak digunakan.

Tabel. 19. Deskripsi Data Temuan Evaluasi Komponen Produk

ASPEK	TEMUAN HASIL/KETERANGAN
Kualitas Sistem	<p>40,91% responden atau 9 dari 22 responden mengatakan kurang sesuai:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Laporan kustomisasi masih ada <i>bug</i> dan sedang disempurnakan oleh tim internal - Cara input yang kaku dan harus mengikuti prosedur tidak bisa <i>shortcut</i> sehingga banyak pengguna (<i>end-user</i>) merasa kesulitan - Fitur-fitur yang cukup kompleks - Proses <i>load time</i> yang butuh waktu namun sudah sedikit lebih baik dari sistem ERP lama - Sebaiknya dibuat lebih <i>user-friendly</i> - Kurang efektif untuk perusahaan, lebih cocok untuk bidang manufaktur
Kualitas Informasi	<p>36,36% responden atau 8 dari 22 responden mengatakan kurang sesuai:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Report standard</i> yang kurang sesuai bentuk penyajiannya dan berbeda dengan sistem ERP lama sehingga perlu <i>training</i> untuk <i>user</i> - Kustomisasi laporan diperlukan untuk mempermudah <i>user</i> - Laporan kustomisasi masih ada <i>bug</i> dan sedang disempurnakan oleh tim internal - Cara input yang kaku dan harus mengikuti prosedur tidak bisa <i>shortcut</i> sehingga banyak pengguna (<i>end-user</i>) merasa kesulitan - Hasil yang kurang rapi dan agak sulit dibaca - Masih ada <i>report</i> yang belum sesuai
Efektivitas dan Efisiensi	<p>59,09% responden atau 13 dari 22 responden mengatakan kurang sesuai:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Masih bisa ditingkatkan agar efektif dan efisien - Masih dalam tahap penyesuaian - Belum ada standarisasi terhadap proses keuangan yang lebih rapi - Penggunaan <i>paperwork</i> masih bisa dikurangi - Pengguna (<i>End-user</i>) masih menggunakan <i>dual-system</i> dengan sistem lama - Banyak yang harus di-<i>setting</i> - Perlu penambahan untuk <i>business analyst</i> dan <i>programmer</i> - Perlunya pelatihan, sosialisasi, dukungan manajemen, vendor dan SDM (<i>man-power</i>) - Perlu masukan dari pengguna (<i>end-user</i>) untuk perbaikan pelaporan - Kurangi modul yang tidak terlalu efektif

	<ul style="list-style-type: none"> - Perlu ketelitian dalam penginputan - Perlu dicarikan cara <i>short-cut</i> penginputan - Seharusnya pengguna (<i>end-user</i>) dapat membuka “Tcode” yang diperlukan dan punya wewenang dalam membetulkan kesalahan input data
Pendukung Keputusan	Sudah digunakan sebagai pendukung keputusan untuk laporan-laporan penunjang keputusan manajemen baik untuk laporan harian, mingguan, bulanan maupun <i>quarterly</i> atau <i>annually</i> .
Respon dan Kepuasan Pelanggan (<i>Stake-Holder</i>)	<p>18,18% responden atau 4 dari 22 responden mengatakan kurang sesuai:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dibutuhkan perubahan kebiasaan kerja - Respon negatif untuk beberapa laporan kustom - Sedikit bingung karena <i>output</i> terlalu rumit - Pelanggan masih agak kesulitan membaca data - Pelanggan merasa kurang puas
Respon dan Kepuasan Pengguna (<i>End-user</i>)	<p>45,45% responden atau 10 dari 22 responden mengatakan kurang sesuai:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memakan lebih banyak waktu karena data yang diinput lebih banyak - Kesulitan dalam menginput dan kompleks - Pengguna (<i>End-user</i>) susah input dan sering lembur untuk menginput - Pengguna (<i>End-user</i>) terkadang kebingungan untuk input data - Laporan masih sulit dibaca karena terlalu banyak kolom yang tidak digunakan

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan uraian sehubungan dengan penelitian ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kesesuaian konteks dengan standar konteks yang terbagi pada empat aspek evaluasi, yaitu: (1) Perencanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), (2) Memenuhi kebutuhan dalam pelayanan informasi, (3) Kebijakan yang mendukung implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), dan (4) Proses dan tahapan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dapat diimplementasikan dengan baik. Berdasarkan penelitian bahwa implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) sudah sesuai dengan prosedur yang berlaku yang ditetapkan oleh vendor/konsultan dan berlaku umum untuk proses implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) baik di Indonesia maupun di seluruh dunia, tetapi masih diperlukan kebijakan dari top manajemen dalam hal dukungan dan komitmen serta disiplin dari sumber daya manusia (*man-power*).
2. Kesesuaian input yang terbagi pada tiga aspek, yaitu: (1) Dukungan top manajemen, (2) Manajemen Proyek, dan (3) Keikutsertaan dan keterlibatan pengguna (*end-user*) dapat dikategorikan dalam sangat mendukung implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang diselenggarakan di PT Intiland

Development Tbk. Top manajemen melalui manajemen proyek beserta *key-user* dan pengguna (*end-user*) dapat mengikuti dengan baik penggunaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) sekarang meskipun terdapat penolakan dari pengguna (*end-user*) mengenai cara input yang memakan waktu lama dan harus sesuai dengan prosedur yang berlaku.

3. Kesesuaian proses yang terbagi dalam empat aspek, yaitu: (1) Kesesuaian *software* dan *hardware* serta jaringan, (2) Akurasi data, (3) Pendidikan dan pelatihan, dan (4) Dukungan vendor/konsultan dapat dikategorikan kurang cukup mengembirakan, terutama pada indikator Pendidikan dan pelatihan serta Dukungan vendor/konsultan.

Pendidikan dan pelatihan tampak sangat diperlukan dalam meningkatkan keterampilan dan kemampuan sumber daya manusia (*man-power*).

Begitu pula dukungan vendor/konsultan yang kurang cukup memuaskan dapat mempengaruhi keberlangsungan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) ini.

4. Kesesuaian produk yang terbagi dalam enam aspek, yaitu: (1) Kualitas sistem, (2) Kualitas informasi, (3) Efektivitas dan efisiensi, (4) Pendukung keputusan, (5) Respon pelanggan, dan (6) Respon pengguna dapat dikategorikan baik.

Permasalahan yang timbul adalah:

- Bentuk penyajian *report standard* yang kurang sesuai dengan keinginan *user*.
- Kustomisasi *report* masih terdapat bug dan masih dalam taraf penyempurnaan oleh tim internal.

- Cara input yang kaku dan harus mengikuti prosedur yang berlaku sehingga membutuhkan waktu lebih banyak.

Kesesuaian produk yang mendapatkan dukungan dari semua pihak akan sangat membantu keberlangsungan penggunaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) sekarang. Top manajemen beserta *key-user* optimis dengan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk. Implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) memberikan dampak positif bagi perusahaan dalam hal efektivitas dan efisiensi minimal yang diharapkan perusahaan.

5. Beberapa kendala lain pada pelaksanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) berada pada sumber daya manusia (*man-power*) yang kurang mendukung dan kurang komitmen serta kurang disiplin dalam keberlangsungan penggunaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP).
6. Tujuan diimplementasikannya sistem *enterprise resource planning* (ERP) di PT Intiland Development Tbk adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang diperlihatkan dari hasil keluaran yang telah digunakan oleh manajemen sebagai pelaporan dalam pendukung keputusan. Hasil evaluasi menyimpulkan bahwa implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) berada pada kategori baik karena memenuhi indikator yang telah ditetapkan sebagai standar evaluasi.

B. Implikasi

Setelah melakukan penelitian di PT Intiland Development Tbk, diperoleh beberapa temuan yang bisa dijadikan bahan pertimbangan bagi pelaksanaan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP), yaitu:

1. Apabila program implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) berjalan sesuai dengan kebijakan yang berlaku, maka akan berdampak kelancaran dalam pelaksanaan program implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk.
2. Apabila top manajemen beserta *key-user* telah merencanakan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang berbeda sekalipun kepada pengguna (*end-user*), maka pengguna (*end-user*) tetap akan menggunakan program implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) tersebut.
3. Apabila implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang sekarang tidak berjalan sesuai dengan perencanaan yang sudah direncanakan maka akan berdampak terhadap hasil yang tidak maksimal dan juga tidak mencapai target yang diharapkan.

C. Rekomendasi

Dari hasil implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Intiland Development Tbk dapat direkomendasikan untuk dilanjutkan dengan catatan sebagai berikut:

1. Untuk kesesuaian konteks:
 - Perlu dibuatkan kebijakan oleh top manajemen dalam hal dukungan dan komitmen serta disiplin dari sumber daya manusia (*man-power*).
 - Manajemen harus memikirkan cara tercepat untuk mengurangi pekerjaan input *dual system* dari sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang baru dan yang lama yang dibebankan kepada pengguna (*end-user*).
 - Manajemen juga harus memikirkan cara memotivasi sumber daya manusia (*man-power*) agar implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) berjalan dengan efektif dan efisien serta berjalan maksimal dan optimal bukan hanya memberikan dukungan moril tetapi juga materiil, baik itu berupa penghargaan (*reward*) maupun sanksi (*punishment*).
2. Untuk kesesuaian input:
 - Lebih dimaksimalkan lagi peran top manajemen dan manajemen proyek dalam memfasilitasi dan menjembatani permasalahan yang sering terjadi agar tidak berlarut-larut antara pengguna (*end-user*), *business analyst* dan *programmer* serta dengan vendor/konsultan.
 - Keterlibatan pengguna (*end-user*) lebih ditingkatkan lagi dalam pemahaman bahwa untuk menghasilkan data yang lengkap dan akurat diperlukan usaha untuk menginput sesuai prosedur yang baik dan benar serta tidak

dibenarkannya cara pintas dalam penginputan di sistem *enterprise resource planning* (ERP).

3. Untuk kesesuaian proses:

- Perlu adanya pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan *skill and ability* (keterampilan dan kemampuan) dari sumber daya manusia (*man-power*) baik pendidikan dan pelatihan yang berhubungan dengan implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) ataupun di luar dari itu, seperti: *change management*, manajemen waktu, *interpersonal skill*, manajemen proyek, dan lain sebagainya.
- Perlu adanya kriteria khusus dalam pemilihan vendor/konsultan untuk implementasi sistem *enterprise resource planning* (ERP) di masa yang akan datang dan pemilihan vendor/konsultan baru yang lebih mumpuni dalam pelayanan purnajual serta mengerti bisnis proses yang perusahaan miliki untuk mendukung tim internal saat ini.

4. Untuk kesesuaian produk:

- Diperlukan penyesuaian laporan mengikuti laporan standar yang digunakan sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang *accrual-basis* untuk mengimbangi pelaporan yang biasa digunakan perusahaan yang *cash-basis*.
- Perlunya tim internal yang cepat dan tanggap dalam penyempunaan program pelaporan kustomisasi sehingga hasil keluarannya dapat sesuai dengan yang diharapkan oleh pengguna (*end-user*) dan pelanggan (*stake-holder*).
- Perlu adanya penambahan sumber daya manusia (*man-power*) untuk *key-user* agar menjadi ideal sesuai dengan saran dan persyaratan minimum yang diminta

oleh vendor/konsultan, yaitu 1 (satu) *business analyst* untuk 1 (satu) modul dan minimal 1 (satu) *programmer* untuk 2 (dua) modul dari sistem *enterprise resource planning* (ERP).

DAFTAR PUSTAKA

- Abd. Rahman. A. Ghani, Handouts 2014. *Mata Kuliah Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta.
- Abd. Rahman A.Ghani. 2014. *Metodologi Penelitian Tindakan Sekolah*. Depok: Rajagrafindo Persada.
- Arifin, Zainal 2009. *Evaluasi Pembelajaran: Prinsip, Teknik, dan Prosedur*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Astuti. 2014. *Sistem Informasi Pemetaan Layanan Kesehatan di Kabupaten Bantul*. Bantul.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Pei Hei International Wiratama Indonesia)*. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vo.10, No. 2, September 2008: 124-235.
- Cahyadi, Indra. Evaluasi Risiko Proyek Implementasi Sistem ERP Usaha Kecil Dan Menengah. Jurnal Teknik Industri, Vol. 15, No. 2, Agustus 2014: 161-169.
- Djahidin, Danny Y. 2018. *Evaluasi Kualitas Informasi Sistem ERP Studi Kasus pada PT XYZ*. Jurnal Ilmiah Fifo Universitas Mercu Buana. Volume X/No.1/Mei/2018.
- Ganesh, L. and Arpita Mehta. 2010. *Critical Success Faktors for Successful Enterprise Resource Planning Implementation at Indian SMEs International Journal of Business, Management and Sosial Sciences (1)*.
- Hadi, Sutrisno. 2011, Metode Riset Evaluasi, Jakarta.
- Hall, James A. 2011. *Accounting Information System. Edisi ke-4*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hamalik, Oemar. 2003. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Hartono, Bambang Dwi. 2017. *The Influence of Leadership, Organizational Culture, and Work Discipline on Teacher Performance Regarding Work Motivstion as Intervening Variable*. International Journal of Economics, Business and Management Research. Vol. 1, No .01, 2017.

- Jogiyanto, H.M. 2009. *Sistem Informasi Manajemen*. Yogyakarta: Andi.
- Rukun, Kasman dan Herawan Hayadi. 2018. *Sistem Informasi Berbasis Expert System*. Yogyakarta: Deepublish.
- Kurniawan, Roni. 2011. *Analisis Pemilihan Perangkat Lunak Sistem Enterprise Resource Planning (ERP) Menggunakan Analytical Hierarchy Process (AHP): Studi Kasus Pada PT Ciliandra Perkasa*. Jurnal Comtech Vol.2 No.2 Desember 2011: 811-820.
- Lewis, David. *Companies demand Payback – Top Execs Rein In CIOs*, New York: InternetWeek, 7/16/2001, i869.
- Lindawati, dan Irma Salamah. 2012. *Pemanfaatan Sistem Informasi dan Teknologi Informasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Individual Karyawan*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan, vol.14, no.1.
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Magal, S. R. & Word, J. 2012. *Integrated Business Process with ERP Systems*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Malhotra, R. and C. Temponi. 2010. *Critical Decisions for ERP Integration: Small Business Issues*. *International Journal of Information Management*, vo. 30, pp. 28-37.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Monk, E.F. and B.J. Wagner. 2013. *Concepts in Enterprise Resource Planning. Fourth Edition*. Canada: Course Technology Thomson Learning.
- Muhammad, Farouk dan Djaali. 2003. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Restu Agung.
- Mulyadi. 2017. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyono, dan Yunari. 2017. *Strategi Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Murwani, R. Santosa 2006. *Evaluasi Pendidikan Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Uhamka Press.

- O'Brien, J.A. and George M. Marakas. 2010. *Management Information System*. Boston: Mc. Graw-Hill Companies
- Pahlevi, Said Mirza. 2013. *Evaluasi Kesuksesan Sistem Informasi ERP pada Usaha Kecil Menengah Studi Kasus: Implementasi SAP BI di PT. CP*. Jurnal SBM ITB, Volume 12 Number 2 2013.
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: alfabeta.
- Purwanto, Ngalim. 2009. *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2012. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Romney, Marshall B. dan Paul J. Steinbart. 2014. *Sistem Informasi Akuntansi, Edisi Ketigabelas, Buku Satu, Diterjemahkan Deny Arnos Kwary dan Dewi Fitriyari*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarinah, dan Mardalena. 2017. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Sedarmayanti. 2011: *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Karyawan Negeri Sipil*. Bandung: Aditama.
- Simanjuntak, Payaman J. 2008. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 10*. Jakarta: Erlangga
- Solichin, Abdul Wahab. 2008. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang Press.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi, Arikunto, 2010, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Aneka Cipta.
- Suharsimi, Arikunto. 2012. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Suharsimi Arikunto & Cepi Safrudin. 2014. *Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoritis Praktis Bagi Peneliti dan Praktisi Pendidikan. Edisi Kedua*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sukardi. 2005. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suranto Aw. 2018. *Evaluasi Program Desa Mandiri Informasi Berbasis Android Sistem Informasi Desa (SIFORDES)*. INFORMASI Kajian Ilmu Komunikasi Volume 48. Nomor 1. Juni 2018.
- Susanto, Azhar. 2008. *Sistem Informasi Akuntansi: Struktur Pengendalian Risiko Pengembangan*. Bandung: Lingga Jaya.
- Tayipnafis, Farida Yusuf. 2000. *Evaluasi Program*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Widoyoko, Eko Putro. 2011. *Evaluasi Program Pembelajaran*. Yogyakarta: Putaka Pelajar.
- Wijaya, Santo F. dan Suparto Darudianto. 2009. *ERP dan Solusi Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wirawan, 2012, *Evaluasi: Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Yunanto, Holy Iacun. 2006. *Business Concepts Implementation Series IN SALES AND DISTRIBUTION MANAGEMENT*. Jakarta: Elex Media Komputindo. Hal. xxiii – xxv.
- Zakiyudin, Ais. 2011. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.