

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kerangka Teori**

##### **2.1.1 Teori-Teori Umum**

##### **2.1.1.1 Pengertian Data, Informasi, dan Pengetahuan**

Laudon & Laudon (2012: 15) mendefinisikan bahwa, “Data merupakan sekumpulan fakta-fakta mentah yang menggambarkan kejadian-kejadian yang terjadi di dalam sebuah organisasi atau di dalam sebuah lingkungan fisik sebelum diolah sedemikian rupa menjadi sebuah bentuk baru dimana dapat dipahami dan digunakan oleh yang membutuhkan.” Dan adapula teori yang dikemukakan oleh Rainer et al (2007: 5) yang mengungkapkan bahwa, “Data merupakan deskripsi mendasar atas benda-benda, kegiatan-kegiatan, dan transaksi-transaksi yang dicatat, dikategorikan, dan disimpan, tetapi tidak untuk menyampaikan definisi apapun. Data dapat berupa angka-angka, huruf-huruf, suara, ataupun gambar.”

Laudon & Laudon (2012: 15) juga turut berpendapat bahwa, “Informasi merupakan sekumpulan dari data yang telah diolah dan dibentuk kedalam sebuah wujud baru yang memiliki nilai dan berguna kepada orang yang membutuhkannya.” Sedangkan Rainer et al (2007: 5) mengartikan bahwa, “Informasi sebagai suatu hal yang merujuk kepada data-data yang telah diatur, sehingga dapat memberikan arti kepada yang memerlukannya.”

Laudon & Laudon (2012: 417) turut menyatakan juga bahwa, “Pengetahuan dapat didefinisikan sebagai atribut atau juga sebagai kumpulan

atribut di dalam organisasi. Merupakan sebuah kegiatan yang bersifat kognitif, bahkan psikologis yang berada di dalam kepala setiap orang yang dibedakan menjadi *tacit knowledge* (pengetahuan yang dimiliki oleh tiap-tiap individu di dalam pikirannya masing-masing) dan *explicit knowledge* (pengetahuan yang telah dipublikasikan di dalam tulisan ataupun didokumentasikan ke dalam bentuk *audio/ visual*).” Rainer et al (2007: 5) juga menjelaskan bahwa, “Pengetahuan terdiri atas data dan/atau informasi yang telah diproses untuk menghasilkan pemahaman, pengalaman, pembelajaran yang terakumulasi, dan kemampuan untuk digunakan untuk keperluan pemecahan masalah-masalah bisnis yang tengah dihadapi.”

Dari definisi-definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa data adalah sekumpulan fakta-fakta mentah yang dicatat dan disimpan yang dapat berupa angka-angka, huruf-huruf, gambar, ataupun suara yang belum memiliki arti. Sedangkan, informasi merupakan sekumpulan data-data yang telah diproses, sehingga menyampaikan suatu arti kepada penggunanya. Dan pengetahuan didefinisikan sebagai informasi-informasi yang diubah untuk keperluan pemecahan masalah-masalah bisnis yang ada.

#### **2.1.1.2 Pengertian Sistem**

Satzinger et al (2009: 6) berpendapat bahwa, “Sistem adalah kumpulan dari komponen-komponen yang saling bekerja sama yang dapat mengolah masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*) melalui proses transformasi yang teratur, sehingga *output* tersebut dapat berguna bagi pelaksanaan suatu kegiatan

atau fungsi utama dari sebuah organisasi.” Sedangkan secara sederhana, menurut Heylighen & Joslyn (2005: 9), “Sistem merupakan suatu kesatuan yang terdiri komponen atau elemen yang dihubungkan bersama untuk memudahkan aliran informasi, materi atau energi untuk mencapai suatu tujuan.”

Jadi, dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa sistem adalah gabungan komponen-komponen yang saling bekerja sama, yang dapat mengolah masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*) melalui proses transformasi yang teratur, sehingga *output* tersebut dapat berguna bagi pelaksanaan suatu kegiatan.

#### **2.1.1.3 Pengertian Sistem Informasi**

Satzinger et al (2009: 6) mengemukakan pendapat bahwa, “Sistem Informasi adalah sekumpulan komponen yang saling berhubungan yang mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan menyediakan *output* dari informasi yang diperlukan untuk menyelesaikan *business tasks*.” Sedangkan, menurut Laudon & Laudon (2012: 15), “Sistem informasi, secara teknis, merupakan sekumpulan komponen-komponen yang saling berhubungan yang mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan menyebarkan informasi untuk keperluan pengambilan keputusan dan pengendalian di dalam organisasi. Sistem informasi juga membantu manajer dan pekerja menganalisa masalah-masalah. Sistem informasi mengandung informasi akan orang-orang yang spesifik, tempat, dan hal-hal lainnya di dalam organisasi atau di lingkungan yang mengelilingi organisasi.”

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa sistem informasi adalah sebuah sistem terintegrasi untuk menyediakan informasi untuk mendukung operasi, manajemen dan fungsi pengambilan keputusan dalam suatu organisasi. Menurut Rainer et al (2007: 6), “Di dalam sistem informasi, m juga terdapat komponen-komponen dari sebuah sistem informasi, yaitu:

a. Perangkat keras (*hardware*)

Seperti prosesor, *monitor*, *keyboard*, dan *printer*. Secara bersama-sama, perangkat-perangkat tersebut menerima data dan informasi, lalu memrosesnya, dan menampilkan hasilnya.

b. Perangkat lunak (*software*)

Merupakan sebuah program atau sekumpulan program-program yang memfasilitasi perangkat keras untuk memroses data.

c. Basis data (*database*)

Kumpulan dari *file-file* ataupun tabel-tabel yang terdiri atas data.

d. Jaringan (*network*)

Sistem yang menghubungkan beberapa komputer untuk saling terhubung dan berbagi sumber daya yang diperlukan.

e. Prosedur (*procedure*)

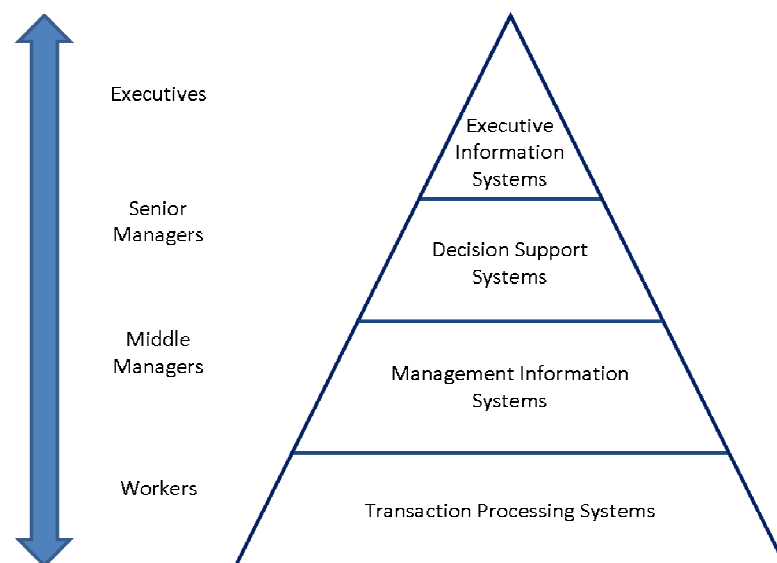
Sekumpulan instruksi-instruksi tentang bagaimana menggabungkan komponen-komponen sebelumnya di atas untuk memroses informasi dan menghasilkan *output* yang diinginkan

.

f. Sumber daya manusia (*people*)

Merupakan individu-individu yang menjalankan perangkat lunak dan perangkat keras, bertatapan dengannya, dan menggunakan hasil *output*-nya.”

Serta menurut Laudon & Laudon (2012: 19), “Terdapat pula tipe-tipe dari sistem informasi yang digunakan di berbagai organisasi pada saat ini yang diklasifikasikan berdasarkan fungsi yang mereka miliki dengan empat tingkatan:



**Gambar 2.1. Klasifikasi sistem informasi berdasarkan fungsi**

**Sumber:** Laudon & Laudon (2012: 19)

a. *Transaction processing system*

Sistem pemrosesan transaksi yang mengolah transaksi bisnis seperti pesanan, kartu absensi, pembayaran, atau reservasi.

b. *Management information system*

Sistem informasi manajemen yang menggunakan data transaksi untuk menghasilkan informasi yang diperlukan para manajer untuk menjalankan bisnisnya.

c. *Decision support system*

Sistem pendukung keputusan yang membantu para pembuat keputusan mengidentifikasi atau memilih antar pilihan atau keputusan.

d. *Executive information system*

Sistem informasi eksekutif yang menyesuaikan kebutuhan informasi yang unik bagi para eksekutif yang merencanakan bisnis dan menilai performa terhadap rencana rencana tersebut.”

#### **2.1.1.4 Pengertian Proses Bisnis**

Menurut Laudon & Laudon (2012: 19), “Proses Bisnis mengarah kepada sekumpulan kegiatan yang berkaitan secara logis dan perilaku organisasi yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan strategis yang spesifik secara terorganisasi dan terkoordinasi dengan optimal. Mengembangkan sebuah produk baru, memenuhi pesanan, merancang rencana pemasaran, mengangkat karyawan baru, aktivitas-aktivitas tersebut, sebagai contoh, didukung oleh aliran material, informasi, dan pengetahuan antara partisipan di dalam proses-proses bisnis. Tiga siklus utama di dalam proses bisnis::

- Siklus perolehan atau pembelian yang meliputi proses pembelian barang dan jasa

- Siklus konversi yang meliputi proses untuk mengubah sumber daya yang diperoleh menjadi barang dan jasa.
- Siklus pendapatan yang meliputi proses penyediaan barang dan jasa ke pelanggan.

Dalam proses bisnis, dapat kita bagi menjadi 3 *events* yang berbeda, yaitu: *operating events*, *information events*, dan *decision/management events*.”

#### **2.1.1.5 Pengertian Enterprise Resources Planning (ERP)**

Wallace (2007: 4) mengatakan bahwa, “*Enterprise Resources Planning* (ERP) dan pendahulunya *Manufacturing Resources Planning* (MRP) membantu mengubah cara pandang industri. ERP diartikan sebagai sekumpulan acuan perangkat manajemen untuk menyeimbangkan antara permintaan dan pasokan yang memiliki kemampuan untuk menghubungkan pelanggan serta penyedia ke dalam sebuah rantai pasokan yang utuh. ERP juga menggunakan proses-proses bisnis yang telah terbukti secara nyata untuk kebutuhan pengambilan keputusan. ERP menyediakan integrasi yang tinggi antar fungsionalitas antara lain penjualan, pemasaran, operasional, logistic, pembelian, finansial, personalia, dan lain sebagainya.”

Jadi, dapat disimpulkan bahwa ERP membantu organisasi untuk menjalankan kegiatan bisnis nya dengan produktivitas serta layanan berorientasikan kepada pelanggan secara tinggi, dan secara pasti menurunkan biaya operasional ataupun biaya lainnya. Dengan tujuan utama implementasi ERP adalah untuk berkompetisi di dalam industri yang cepat berubah dan

lingkungan bisnis yang kompetitif agar dapat berkembang jauh lebih baik daripada sebelumnya.

#### **2.1.1.6 Pengertian Laporan (*report*)**

Menurut *Cambridge Dictionary*, “*Report* (laporan) merupakan deskripsi formal secara tertulis atas sekumpulan informasi-informasi yang dimaksudkan untuk disampaikan kepada seseorang yang bersangkutan. Dapat pula berupa hasil penelitian tentang sesuatu yang memerlukan informasi yang pasti yang dipublikasikan oleh sebuah institusi yang membuatnya.”

#### **2.1.1.7 Pengertian Profitabilitas**

Menurut Panigoro (2010: 251), “Kemampulabaan *profitabilitas* merupakan hasil akhir bersih dari berbagai kebijakan dan keputusan manajemen. Rasio kemampulabaan akan memberikan jawaban akhir tentang efektifitas manajemen perusahaan. Orban (2009: 672) turut pula mendefinisikan bahwa, “Profitabilitas merupakan tujuan utama dari semua usaha bisnis, tanpa profitabilitas bisnis akan tidak bertahan dalam jangka panjang. Pada dasarnya adalah sebuah daftar pendapatan dan beban selama periode waktu (biasanya satu tahun) untuk seluruh bisnis. Profitabilitas dapat diartikan sebagai rasio, yang menyatakan nilai dari jumlah laba. Pengukuran profitabilitas adalah yang paling penting dari keberhasilan suatu bisnis. Sebuah bisnis yang tidak menguntungkan tidak dapat bertahan hidup. Sebaliknya, bisnis yang sangat menguntungkan memiliki kemampuan untuk memberikan pemiliknya pengembalian besar atas investasi mereka (ROI). Meningkatkan profitabilitas adalah salah satu tugas yang

paling penting dari para eksekutif. eksekutif akan terus mencari cara untuk berinovasi di dalam bisnis untuk meningkatkan profitabilitas.” Serta, menurut Sennahati (2007: 83), “Profitabilitas adalah kemampuan perusahaan dalam hubungannya dengan penjualan, total aktiva maupun modal sendiri, efektifitas manajemen yang ditunjukkan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan atau investasi perusahaan, dan kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba dibandingkan dengan aktiva atau modal perusahaan yang digunakan selama periode tertentu dan dinyatakan dengan persentase.”

#### **2.1.1.8 Pengertian Pengambilan Keputusan**

Weygandt (2012: 294) mengutarakan bahwa, “Di dalam pengambilan keputusan terdapat beberapa jenis keputusan yang dapat dilakukan, yaitu:”

1. Strategis, keputusan dengan ciri kepastian besar dan orientasi masa depan.
2. Taktis, keputusan dengan ciri berhubungan dengan aktivitas jangka pendek dan alokasi sumber-sumber daya guna mencapai sasaran.
3. Teknik, keputusan dengan ciri standar-standar ditetapkan dan bersifat deterministik, mengusahakan agar tugas spesifik diimplementasikan dengan efektif dan efisien.

Serta terdapat pula langkah-langkah yang dapat dijadikan acuan untuk melakukan sebuah aktivitas pengambilan keputusan di dalam organisasi sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi masalah dan melakukan *responsibility assignment*.
2. Menentukan dan mengevaluasi rangkaian solusi tindakan.
3. Membuat keputusan solusi apa yang akan dieksekusi.
4. Mengulas hasil dari tindakan yang telah dilakukan.

### 2.1.2 Teori- Teori Khusus

#### 2.1.2.1 SAP

SAP didirikan di Waldorf, Jerman, pada tahun 1972 oleh lima mantan insinyur IBM. SAP merupakan akronim dari *Sistem, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung* (Sistem, Aplikasi, Produk di *Data Processing*). Berkantor pusat di Waldorf, Jerman, SAP mempekerjakan 29.000 orang di lebih dari 50 negara. Para pendiri asli telah begitu sukses menggunakan SAP, sehingga tumbuh menjadi pemain global seperti yang telah ditunjukkan SAP AG, menjadi perusahaan terbesar ketiga pemasok perangkat lunak independen di dunia, dengan lebih dari 19.300 pelanggan, 10 juta pengguna dan 60.100 instalasi, termasuk lebih dari setengah dari top dunia 500 perusahaan.

Berdasarkan SAP AG (2006: 16), “SAP (*Systems, Applications, and Products in Data Processing*) merupakan sebuah perusahaan Jerman yang mengembangkan perangkat lunak bisnis yang berbasis ERP (*Enterprise Resource Planning*). ERP merupakan istilah yang digunakan untuk suatu perangkat lunak terintegrasi yang menggabungkan fungsi-fungsi bisnis utama dari sebuah perusahaan atau organisasi.”

Produk utama dari SAP adalah SAP ERP yang saat ini dikenal dengan mySAP ECC 6.0 sebagai versi terbaru saat ini. Selain SAP ERP, aplikasi-aplikasi lain yang termasuk dalam SAP *Business Suite* adalah CRM (*Customer Relationship Management*), PLM (*Product Lifecycle Management*), SCM (*Supply Chain Management*), dan SRM (*Supplier Relationship Management*). Solusi yang ditawarkan SAP terdiri dari sejumlah modul-modul fungsional, di antaranya:

1. FI (*Financial Accounting*)
2. CO (*Controlling*)
3. MM (*Material Management*)
4. SD (*Sales and Distribution*)
5. LE (*Logistics Execution*)
6. PP (*Production Planning*)
7. QM (*Quality Management*)
8. PM (*Plant Maintenance*)
9. PS (*Project System*)
10. HR (*Human Resources*)

#### **2.1.2.2 SAP CO (*Controlling*)**

Berdasarkan SAP AG (2004: 7), “SAP CO merupakan salah satu modul dari SAP yang memiliki metode *slicing and dicing data* untuk menampilkan biaya-biaya dari perspektif pengelolaan internal serta menyediakan tampilan profitabilitas di luar dari laporan keuangan pokok.” Hal ini memungkinkan

perusahaan untuk menciptakan informasi yang sesuai dengan kebutuhan spesifik bisnis. SAP CO memiliki beberapa sub-komponen, antara lain:

1. CO-OM : *Overhead Management*
  - CO-OM CCA : *Cost Center Accounting*
  - CO-OM OPA : *Internal Order Accounting*
  - CO-OM CEL : *Cost Element Accounting*
2. CO-PA : *Profitability Analysis*
3. CO-PC : *Product Costing*

Ada beberapa hal yang dapat dilakukan perusahaan melalui CO:

1. Merencanakan dan melacak biaya *overhead* di dalam struktur organisasi perusahaan.
2. Melacak biaya-biaya yang terkait dengan proyek-proyek tertentu, baik yang menggunakan biaya-biaya maupun membebankannya ke departemen yang bersangkutan.
3. Menjalankan metode ABC (*Activity-Based Costing*).
4. Melakukan *product costing*, perhitungan *production cost* dan varian.
5. Melaporkan profitabilitas melalui jalur produk, divisi, atau pengukuran internal lainnya.
6. Melaporkan penjualan dan profitabilitas *gross* berdasarkan pengukuran eksternal, seperti: segmen pasar atau kelompok pelanggan.

*Controlling* terdiri dari semua master data, konfigurasi, dan pelaporan yang dibutuhkan untuk menganalisa pengeluaran dan pendapatan, baik yang terjadi di dalam perusahaan, maupun antar perusahaan. Ada beberapa *organizational unit* yang menjadi fokus utama dalam SAP-CO, yakni:

- *Controlling area* : Merupakan unit dalam perusahaan yang melakukan pembatasan terhadap akuntansi biaya yang independen dari perusahaan, seperti *cost center accounting*, *profit center accounting*, dan *order accounting*.
- *Company code* : Merupakan unit akuntansi yang independen dalam *client*. *Company code* ditempatkan (*assigned*) ke *controlling area* ketika struktur organisasi ditetapkan.
- *Plant* : Mewakili sebuah pusat produksi (*production center*). *Plant* ditempatkan (*assigned*) ke *company code* ketika struktur organisasi ditetapkan.

Berikut beberapa *master data* yang terdapat di dalam CO:

1. *Cost Elements*
2. *Cost Center*
3. *Profit Center*
4. *Internal Orders*
5. *Functional Area*
6. *Statistical Key Figure*

## 7. Activity Types

### ➤ **CO-PA (*Controlling – Profitability Analysis*)**

Berdasarkan SAP AG (2006: 13), “*Profitability analysis* merupakan sebuah modul ERP yang memungkinkan *user* untuk melaporkan data penjualan dan data pendapatan dengan menggunakan karakteristik yang berbeda (seperti: pelanggan, produk, negara) dan angka (contoh: jumlah unit, harga, biaya, dll).”

CO-PA dirancang dan lebih dikhususkan sebagai sarana pelaporan strategis daripada sebagai alat pelaporan keuangan. Namun demikian, CO-PA juga mulai digunakan untuk pelaporan keuangan.

CO-PA memperoleh data dari SD (*Sales & Distribution*), MM (*Material Management*), dan modul CO (*Controlling*) SAP. Dalam hal ini disebut sebagai “*cost-based CO-PA*”. Setelah itu, SAP meningkatkan kinerja CO-PA dengan mengambil data dari modul CO dan GL. Inilah yang disebut dengan “*account-based CO-PA*”.

### ➤ **Activity-Based Costing (ABC)**

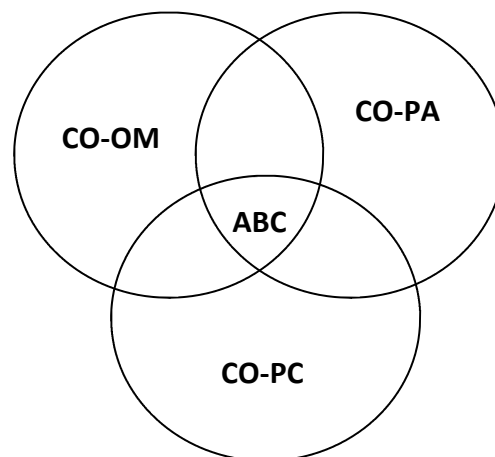
Berdasarkan SAP AG (2006: 22), “ABC merupakan suatu metode yang memberikan asumsi bahwa kegiatan/aktivitas akan menghasilkan biaya dan objek biaya (produk, jasa, pelanggan) yang ditimbulkan akan menciptakan permintaan untuk aktivitas.”

Sistem ABC ini mengakui bahwa suatu bisnis harus mengerti faktor yang mendorong terjadinya suatu kegiatan (*activity*), biaya yang ditimbulkan oleh kegiatan tersebut, dan bagaimana kegiatan-kegiatan tersebut dihubungkan ke objek

biaya (*cost object*). Pertama-tama, ABC akan menempatkan biaya-biaya pada aktivitas yang sesungguhnya telah mengakibatkan timbulnya biaya tersebut. Setelah itu, biaya dari aktivitas hanya dibebankan ke produk-produk yang memang membutuhkan aktivitas tersebut. Manfaat dari metode ABC:

1. Mengidentifikasi produk-produk yang tidak efisien, departemen, dan juga aktivitas atau kegiatan yang tidak efisien.
2. Mengalokasikan lebih banyak sumber daya ke produk-produk, departemen, dan kegiatan yang menguntungkan.
3. Dapat digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan strategis seperti: *pricing*, *outsourcing*, *identifikasi* dan pengukuran inisiatif sebagai usaha improvisasi.

Pendekatan SAP untuk *Activity-Based Costing* (ABC) terdiri dari fungsi komponen CO, yaitu: CO-OM ABC, CO-PC, dan CO-PA.



**Gambar 2.2. Komponen-Komponen SAP Controlling**

**Sumber:** SAP AG (2006: 22)

### 2.1.2.3 SAP *BusinessObjects*

Berdasarkan BusinessObjects (2006: 26), “*SAP BusinessObjects* yang sebelumnya bernama *BusinessObjects*, merupakan sebuah komponen pendukung dalam hal *performance management, planning, reporting, query* dan analisa, serta manajemen informasi perusahaan yang sebelumnya dikembangkan oleh perusahaan asal Prancis yang berfokus pada bidang *business intelligence* bernama ALG, namun pada Oktober 2007 perusahaan tersebut diakuisisi oleh SAP AG dan secara resmi pada 2009 berganti nama menjadi *SAP BusinessObjects* sampai dengan saat ini. Akuisisi tersebut menghasilkan produk-produk baru yang mendukung manajemen performa organisasi ke tingkatan yang tertinggi dengan versi paling awal 3.1, 4.1, 5.0, hingga yang terbaru sekarang pada versi *SAP BusinessObjects* 5.1.”

*SAP BusinessObjects* merupakan kumpulan *query* yang terintegrasi, pelaporan, dan solusi dari hasil analisis untuk profesional bisnis yang memungkinkan akses data di dalam basis data perusahaan secara langsung dari komputer dan menghasilkan informasi di dalam dokumen *BusinessObjects*. *BusinessObjects* memberikan kemudahan dalam hal mendapatkan data tersebut, karena Anda akan bekerja dengannya di dalam cakupan bisnis yang telah familiar dengan Anda, tidak seperti di dalam basis data pada *SQL*. Anda tidak memerlukan kemampuan atau pengetahuan mengenai basis data tersebut. Anda tentu saja dapat menyimpan dokumen-dokumen ini untuk kebutuhan pribadi saja, mengirimkannya kepada pengguna lainnya, atau menampilkannya ke organisasi.

#### 2.1.2.4 *Enterprise Performance Management (EPM)*

Berdasarkan BusinessObjects (2006: 3), “EPM atau yang dapat juga disebut sebagai *Corporate Performance Management (CPM)* adalah salah satu produk dari *SAP BusinessObjects* dengan *tools* untuk peningkatan performa secara terus menerus bertujuan untuk membantu pengguna dalam menjalankan atau mengeksekusi strategi bisnis yang efektif dengan menggunakan serangkaian proses-proses dan teknologi pendukung.” Terdapat tiga komponen utama di dalam EPM, yaitu:

- *People*

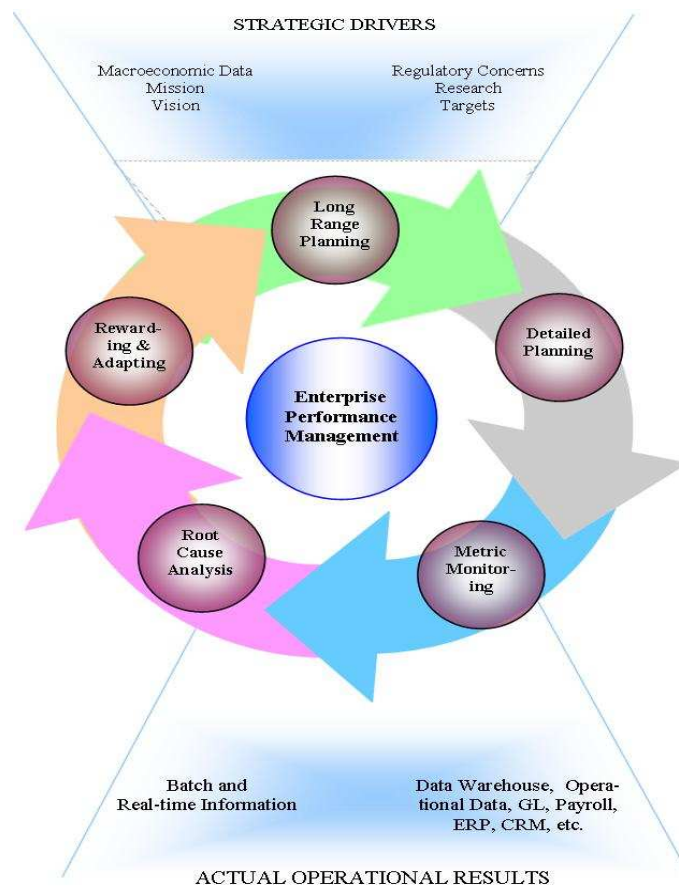
Sebagai pencetus visi untuk kesuksesan bagi semua bagian organisasi, memberikan arahan kepada seluruh bagian organisasi mengenai tujuan organisasi, dan memberikan penghargaan kepada anggota yang berhasil mencapai tujuan.

- *Processes*

Menghasilkan rencana ke depan, mengukur performa yang berjalan, dan mengadaptasi rencana-rencana serta menjalankan rencana tersebut dengan kepercayaan diri.

- *Technology*

Mengarahkan rencana, pendanaan, dan objektif-objektif dengan tujuan organisasi, menggunakan teknologi untuk memonitor dan menganalisa performa, dan memaksimalkan manajemen organisasi untuk keperluan pengambilan keputusan.



**Gambar 2.3. Siklus dari *Enterprise Performance Management***

**Sumber:** BusinessObjects (2006: 3)

Dengan berbagai target yang ada, setiap individu yang terlibat di dalam organisasi akan melaksanakan kegiatan hariannya masing-masing untuk mendukung tujuan organisasi. EPM memfasilitasi Anda untuk mengarahkan sumber daya-sumber daya, mengamati dan mengukur progres yang ada, dan melakukan adaptasi secara cepat ke dalam solusi-solusi pasar untuk mendapatkan performa yang ditingkatkan di seluruh organisasi. Dan yang lebih penting lagi, EPM dapat menghubungkan jarak (*gap*) yang ada di antara strategi level atas

dengan eksekusi harian serta secara langsung akan menambah akuntabilitas kepada setiap peran anggota organisasi.

Secara mendasar, EPM terbagi menjadi perencanaan jangka panjang (*long-range planning*), perencanaan yang mendetil (*detailed planning*), *metric monitoring*, *root-cause analysis*, dan *rewarding & adapting*. Dengan mengadopsi sebuah proses EPM yang komprehensif, Anda dapat memastikan bahwa tindakan-tindakan yang ada di dalam organisasi akan mendukung tujuan-tujuan organisasi dan menuju kepada performa yang semakin meningkat.

#### **2.1.2.5 SAP BusinessObjects PCM (*Profitability and Cost Management*)**

Menurut Greenwood (2008: 42), “PCM berfokus pada hirarki proses untuk pembiayaan produk dan simulasi sumber daya pengeluaran. Pembiayaan produk adalah pada tingkat aktivitas saat sumber dari struktur organisasi digunakan untuk produksi barang / jasa. Simulasi sumber daya di sisi lain berasal dari objek biaya melalui kegiatan dan kemudian kembali ke tingkat sumber daya. Hal ini memfasilitasi proses penetapan biaya, biaya produk, dan manajemen sumber daya.”

PCM dapat dilihat sebagai alat *what-if* analisis untuk model peluang baru. PCM juga digunakan untuk memahami dan mengontrol biaya proses karena memungkinkan mereka untuk cepat menilai keuntungan biaya dari beberapa saran. Hal ini juga mengikat tujuan keuangan dengan tujuan peningkatan kualitas dan proses. Manajemen menggunakannya sebagai alat untuk membuat keputusan strategis tentang sumber daya. Akhirnya PCM juga dapat membantu membuat

keputusan investasi dengan memperkirakan penghematan biaya dari proses yang berbeda dan menunjukkan proyek mana yang harus diberikan prioritas.

PCM membantu meningkatkan daya saing dengan menyediakan metode untuk mengevaluasi dampak dari driver biaya produk dan proses pengeluaran sumber daya. Ini berkaitan dengan hubungan antara proses organisasi, sumber daya, dan driver biaya dan memungkinkan manajer menemukan dampak pengeluaran *what-if* skenario.

Menurut Anonymous (2008: 5), “Profitabilitas dan manajemen biaya (PCM) merupakan inti dari kinerja manajemen perusahaan, karena PCM merupakan garis bawah untuk setiap perusahaan. Namun, ada beberapa alasan mengapa PCM menjadi relevansi khusus, terutama hari ini. Di kebanyakan organisasi, biaya tidak langsung dianggap sebagai bagian dari biaya keseluruhan yang tumbuh dan *customer self-service* model sebagai aturan bisnis nya, sehingga organisasi bahkan menanggung risiko kehilangan kendali atas biaya langsung mereka dalam proses bisnis mereka. Singkatnya, untuk melestarikan margin dan memastikan profitabilitas, organisasi perlu untuk menjaga mata mereka pada bola dan memantau bisnis mereka proses terus menerus.”

PCM mendorong kinerja bisnis dengan menemukan *driver* biaya dan profitabilitas, memberdayakan pengguna dengan visibilitas dan fleksibilitas, dan meningkatkan keselarasan sumber daya. Profitabilitas dan manajemen biaya bukanlah sebuah disiplin baru, ia memiliki sejarah panjang. Kembali ke pertengahan abad kedua puluh Jerman, di mana itu disebut *Kosten und*

*Leistungsrechnen*, tetapi menjadi lebih populer di seluruh dunia pada akhir 1980-an dan awal 1990-an. Manajemen Profitabilitas dapat didefinisikan baik dari *top-down* dan *bottom-up* perspektif. Dari titik *top-down* pandang, manajemen profitabilitas terdiri dari set proses dan metodologi untuk membawa semua biaya dan pendapatan bersama-sama pada tingkat operasional, menyediakan manajer operasional dengan wawasan tentang cara menggunakan mereka sumber daya secara optimal. *Bottom-up* manajemen profitabilitas memerlukan proses dan metodologi mengidentifikasi biaya operasional organisasi dan nilai *driver* pada tingkat transaksional dan menggabungkan mereka untuk menerjemahkan mereka kerja menjadi hasil keuangan. Meskipun manajemen profitabilitas terdiri baik pendapatan dan sisi biaya bisnis, biasanya ada fokus yang lebih kuat pada manajemen biaya, khususnya tidak langsung biaya. Biaya tidak langsung adalah semua biaya tidak langsung berhubungan dengan produksi dan penjualan produk dan jasa, seperti pemasaran, keuangan, TI, manajemen fasilitas, HR, dan fungsi pendukung lainnya. Mengalokasikan pendapatan untuk operasi adalah cukup langsung proses. Hal ini biasanya jelas produk mana yang dijual ke mana pelanggan, dan dapat dihitung sebagai pendapatan dalam periode tertentu. Namun, tidak selalu mudah untuk atribut pendapatan divisi organisasi, unit bisnis atau departemen. Dan lebih sulit untuk mendefinisikan metode untuk mengalokasikan overhead dan lainnya bentuk biaya tidak langsung untuk proses bisnis.

PCM adalah kompetensi inti dalam setiap kinerja perusahaan strategis manajemen inisiatif. PCM adalah metodologi kunci untuk menghubungkan keuangan dan operasional manajemen proses. Hal ini memungkinkan manajer operasional untuk mendapatkan wawasan tentang konsekuensi keuangan dari bisnis operasional mereka. Selanjutnya, memungkinkan manajer keuangan untuk meningkatkan kontrol keuangan dan prediktabilitas hasil keuangan.

PCM sering diperlukan untuk menghitung indikator kinerja yang tepat bahwa organisasi melacak di (seimbang) mereka *scorecard*, terutama ketika *scorecard* harus mengalir lebih dalam ke dalam organisasi. PCM juga merupakan metodologi kunci ketika memperkenalkan perkiraan bergulir sebagai bagian dari anggaran dan proses perencanaan. Kepentingan dalam PCM kembali muncul, dan topik semakin banyak diangkat ke agenda dewan. PCM lebih relevan daripada sebelumnya. Ada beberapa alasan untuk ini, baik di sisi-taktis untuk menanggapi tekanan internal dan eksternal, dan dari sudut pandang strategis-meningkatkan daya saing organisasi.

#### Kunci Persyaratan Profitabilitas dan Manajemen Biaya:

Perjalanan profitabilitas dan manajemen biaya dimulai dengan menciptakan profitabilitas model yang dapat mengalokasikan biaya dan pendapatan. Sebuah mesin Alokasi fleksibel yang dapat dengan mudah digunakan oleh pengguna bisnis, oleh karena itu, suatu keharusan. Sebuah mesin Alokasi fleksibel menyediakan dasar untuk alokasi granular, menyebabkan data

yang lebih akurat profitabilitas. Di kebanyakan organisasi, alokasi adalah proses yang agak sewenang-wenang. Sementara granularity dari alokasi adalah prekursor untuk akurasi, kepercayaan pada keakuratan alokasi masih bisa menjadi tersangka. Oleh karena itu, menjadi mampu visual menelusuri jalan yang membutuhkan alokasi cepat dapat mengubah keraguan menjadi keyakinan, sehingga memberdayakan pengguna untuk membuat keputusan yang efektif.

Sementara alokasi yang diperlukan untuk akurasi, menganalisis data profitabilitas untuk menemukan pendorong utama biaya dan profitabilitas adalah jantung dari profitabilitas dan solusi manajemen biaya. Oleh karena itu, memiliki pondasi analitik yang kuat juga suatu keharusan. Dasar analitik perlu menyediakan antarmuka pengguna yang intuitif untuk "kecepatan pikiran" analisis. Pengguna bisnis harus mampu memanipulasi data profitabilitas yang besar set untuk memantau skenario yang kompleks, hasil perkiraan, dan melakukan apa-jika analisis untuk mengidentifikasi pelanggan / produk tren profitabilitas. Keuntungan dan biaya solusi manajemen secara tradisional berfokus pada pelaporan dan analisis profitabilitas-umum sebagai proses akuntansi, analisis atau operasional. Para pengguna bisa melaporkan dan menganalisis data tapi tidak ada proses yang terintegrasi atau sistemik untuk melaksanakan keputusan yang berasal dari analisis. Dengan keuntungan sebagai bagian dari manajemen kinerja, profitabilitas tidak hanya melaporkan-direncanakan, diukur, dan diinterpretasikan.

Keuntungan dan biaya solusi manajemen saat ini harus menyediakan suatu proses sistemik untuk mengeksekusi atas dan menerapkan praktek-praktek terbaik ditemukan sebagai hasil dari analisis profitabilitas. Harus ada suatu sistem loop tertutup antara sistem manajemen profitabilitas dan sistem penganggaran dan perencanaan sehingga sumber daya dapat dialokasikan strategis sebagai akibat dari data profitabilitas. Perencanaan memastikan bahwa upaya yang diarahkan pada pencapaian tujuan perusahaan.

Profitabilitas dan manajemen biaya penting di dalam bisnis. Organisasi harus mulai dengan menilai situasi mereka 'apa adanya', dengan mengidentifikasi posisi mereka dalam siklus hidup jatuh tempo. Kemudian mereka harus menentukan kasus bisnis tertentu mereka. Hal ini dapat berupa taktis, dengan berfokus pada manajemen biaya, atau strategis, dengan menggunakannya untuk meningkatkan model bisnis dan memungkinkan integrasi manajemen portofolio, pelanggan swalayan dan rantai nilai melalui penyelarasan horisontal. Dalam mengevaluasi solusi, organisasi tidak harus fokus pada PCM sebagai disiplin tunggal, melainkan harus dilihat sebagai bagian dasar dari sistem EPM keseluruhan. Menurut Robert (2008: 11), ada empat tujuan dalam manajemen biaya:

1. *Spending timely* – Pastikan bahwa uang atau sumber daya yang dikeluarkan sesuai dengan proyek atau modal rencana pengeluaran perusahaan;

2. *Spending wisely* – Pastikan bahwa uang yang dihabiskan dengan baik, yaitu unit yang direncanakan keuntungan dicapai untuk setiap unit pengeluaran;
3. *Spending correctly* – Pastikan pengeluaran hanya untuk orang-orang dan hal-hal yang memang diwajibkan;
4. *Spending perceptively* – Pastikan bahwa pengeluaran dibandingkan varians prestasi diidentifikasi, dianalisis, diperbaiki atau cenderung terus sehingga peringatan dini dapat mengaktifkan tindakan tepat waktu.

Berdasarkan SAP AG (2006: 3), “SAP PCM merupakan salah satu produk dari EPM - *detailed planning* yang dapat menggunakan konsep utama ABC (*Activity-Based Costing*), *Profitability Management* (PM), atau lainnya dengan menggunakan terminologi sebagai berikut:”

- o *Responsibility Center*

Lebih dikenal sebagai kumpulan *cost center*, departemen, atau unit bisnis. Strukturnya dapat digunakan untuk menjelaskan hierarki dari sebuah perusahaan. Setiap satu *responsibility center* memiliki biaya-biaya yang terdefinisi di dalam buku besar. Contoh: Finansial, Administrasi, Personalia, Layanan Konsumen.

o *Line Items*

Lebih dikenal sebagai sebuah akun. Biasanya sering dijumlah di dalam buku besar dan langsung terhubung dengan *responsibility center*-nya masing-masing. Contoh: Beban sewa dan beban gaji

o *Resource Driver*

Merupakan pengukuran dari line items dan digunakan untuk menggerakkan biaya-biaya di dalam model dengan alokasi nilai. Contoh: *head count* dan *square feet*

o *Activity*

Sebuah proses yang dilakukan di dalam organisasi. Setiap aktivitas harus terhubung dengan *responsibility center* dimana aktivitas tersebut dilakukan. Contoh: pemrosesan pesanan dan perawatan.

o *Activity Driver*

Digunakan untuk menggerakkan biaya-biaya aktivitas ke dalam keluaran (*output*) dari sebuah organisasi. Setiap aktivitas harus dihubungkan dengan sebuah *activity driver* yang tepat. Contoh: #orders atau #calls

o *Cost Objects*

Biasanya terdefinisi sebagai keluaran (*output*) dari sebuah organisasi.

Di dalam SAP PCM juga terdapat 5 elemen, yaitu:

**1. Structures**

Merupakan struktur-struktur yang menggambarkan *basic cost*, *revenue*, *volume*, dan *product lines* yang akan dianalisa.

**2. Assignments**

Menggambarkan hubungan dari *cost* yang ada di dalam model dan menjelaskan bagaimana *cost* dan *revenue* diaplikasikan dengan *cost object*.

**3. Views**

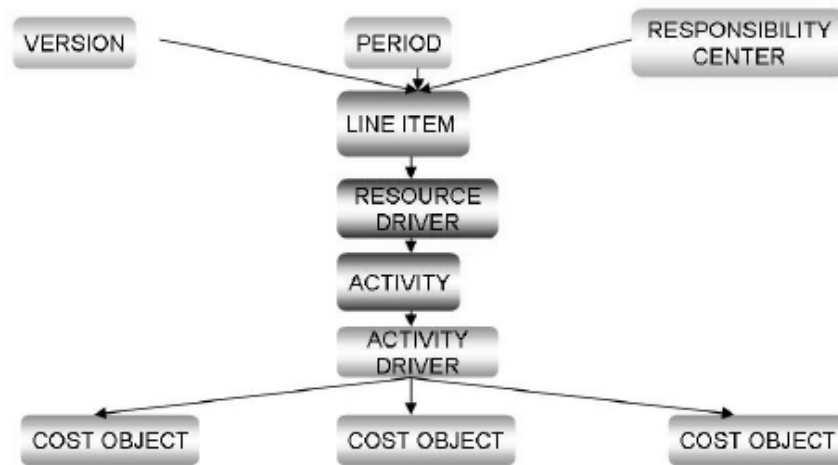
Merupakan tempat dimana *multidimensional view* dari model data yang spesifik menggunakan sebuah fitur “*view builder*” dibangun. Cakupan yang luas dari berbagai value yang berbeda disediakan melalui “*grid value*” yang memberikan *views* untuk *data input* dan laporan. Serta dapat disimpan sebagai *layout* yang akan didesain ke dalam *web page*.

**4. Books**

Fungsionalitas ini digunakan untuk menampilkan sejumlah aspek dari model yang ada dengan menggunakan “*book editor*”. Kita dapat menampilkan *grids* yang terdiri dari *layout* yang telah didesain sebelumnya dengan “*view builder*”.

### 5. Rules

Untuk membentuk sejumlah formulasi-formulasi di dalam *account*. *Scripting rule* dibuat dengan menggunakan *VB Script*.



**Gambar 2.4. Terminologi dari struktur SAP *BusinessObjects* PCM**

**Sumber:** SAP AG (2006: 3)

#### 2.1.2.6 *Accelerate SAP* (ASAP)

*Accelerated SAP* adalah sebuah standar metodologi untuk menerapkan dan mengoptimalisasikan *software* SAP. ASAP juga mendukung dalam mengimplementasikan SAP. ASAP menyediakan alat untuk membantu dalam menyelesaikan semua tahapan *project*, dimulai dari proyek perencanaan sampai proyek perbaikan sistem SAP. (SAP AG)

Menurut Jay (2008: 41), “ASAP merupakan metode strategi implementasi standar yang telah dikembangkan oleh SAP dimana di dalamnya

terdiri dari informasi-informasi, *tools*, *templates*, dan akselerasi yang berguna untuk membantu setiap anggota tim dalam melakukan implementasi atas solusi SAP yang dibutuhkan.” “Metodologi ASAP adalah proses-proses standar yang digunakan dalam implementasi SAP. Metodologi ini terdiri dari 5 fase, antara lain:” ([www.sap.com](http://www.sap.com))

### *1. Project Preparation*

Fase ini terdiri dari proses mengidentifikasi anggota-anggota tim dan pengembangan strategi. Menurut **Jay** (2008, p41), “Di dalam fase ini, segala aktivitas yang diperlukan untuk mendukung kesuksesan atas sebuah proyek diidentifikasi. Banyak diantaranya merupakan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan manajemen proyek seperti mendefinisikan tujuan proyek dengan jelas, menghubungkannya dengan tujuan perusahaan, mendetilkkan standarisasi atas implementasi sampai dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.” Fase ini membuat keputusan strategis penting untuk proyek :

- Menentukan tujuan dan sasaran proyek,
- Memperjelas lingkup implementasi,
- Menentukan jadwal proyek, rencana anggaran, dan urutan pelaksanaan, serta
- Menetapkan organisasi proyek dan komite yang relevan dan menetapkan sumber daya.

## 2. *Business Blueprint*

Membuat dokumentasi yang rinci dengan cara mengidentifikasi proses-proses yang sedang berlangsung serta kebutuhan perusahaan (*client*), sehingga dapat menjelaskan bagaimana SAP bisa menjawab semua kebutuhan perusahaan. Beberapa kegiatan yang harus dilakukan adalah:

1. Melakukan lokakarya (*workshops*) mengenai proses bisnis.
2. Menyelesaikan pembuatan *business blueprint* dan melakukan peninjauan kembali.
3. Menetapkan jadwal pelatihan *end-user*.

Selain menetapkan fungsionalitas dari R/3, berikut ini terdapat beberapa jenis kebutuhan (*requirements*) yang harus diidentifikasi dalam *workshop* proses bisnis:

1. Kebutuhan pelaporan (*Reporting Requirement*)
2. Kebutuhan antarmuka (*Interface Requirement*)
3. Kebutuhan konversi (*Conversion Requirement*)
4. Kebutuhan Pengembangan (*Enhancement Requirement*)
5. Kebutuhan Pengesahan (*Authorization Requirement*)

### **Proses Bisnis AS-IS**

Bertujuan untuk menjelaskan proses-proses bisnis yang sedang berlangsung di perusahaan (*client*). Dalam hal ini, *Business Process Owner* (BPO) akan mengumpulkan semua dokumentasi ISO (jika

perusahaan tersebut memiliki sertifikasi ISO) dan laporan-laporan atau formulir yang berkaitan dengan proses bisnis. BPO juga akan diberikan pelatihan agar dapat mengerti setiap transaksi yang dibutuhkan di dalam SAP. Hal ini dilakukan agar BPO dapat membantu para konsultan dalam mendapatkan informasi yang lengkap mengenai bisnis proses sehingga dalam implementasi SAP tidak ada transaksi yang tertinggal atau terlupakan. Akan lebih baik lagi jika BPO dapat menggunakan *flow charts* untuk menjelaskan proses-proses bisnis. ([www.sap.com](http://www.sap.com))

### **Proses Bisnis TO-BE**

“Proses-proses bisnis *to-be* inilah yang akan dipetakan ke SAP. Perlu untuk melakukan konfigurasi terhadap proses-proses yang belum bisa dipastikan apakah tetap dipakai di SAP atau tidak, dengan dibantu oleh BPO. Keterlibatan BPO sangat diperlukan karena ia mampu memberitahukan secara jelas apa yang menjadi kebutuhan perusahaan. Ketika pemodelan bisnis dibuat, kita akan melihat kerenggangan atau *gap* antara AS-IS dan TO-BE, dan pada saat inilah harus diambil keputusan apakah modifikasi sistem atau pengembangan ABAP dibutuhkan. Selanjutnya, terus libatkan BPO dan tetap lakukan dokumentasi dengan sebaik mungkin. Semua hasil yang terkumpul selama *workshop* akan membentuk suatu *business blueprint*. Jadi langkah ini tidak boleh diabaikan. Dalam business blueprint diperlukan AS-IS dan persiapan QADB (*Questions and Answer Data Base*) berupa kuisisioner yang akan

dikirim ke *client*. Daftar TO-BE akan dibuat berdasarkan jawaban dari *client* sebagaimana prosedur dari SAP adalah melakukan penyesuaian fungsi-fungsi di dalam SAP dengan proses bisnis *client*. Dan akhirnya lakukan pemetaan antara proses-proses di AS-IS dengan proses-proses TO-BE.” ([www.sap.com](http://www.sap.com))

Menurut Jay (2008: 41), “Selama fase *business blueprint* ini, fokus ditujukan kepada pengumpulan detail-detail *business requirements* dalam kaitannya dengan implementasi yang ingin dilakukan. Detail-detail tersebut mengenai struktur organisasi, skenario bisnis, masterdata yang akan digunakan, kebutuhan dalam hal pengembangan (*development requirements*), dan perancangan.” Aktivitas-aktivitas yang dilakukan terbagi menjadi dua bagian besar, yaitu :

1. Menyiapkan *Business Process Workshops* : tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memastikan efisiensi dari *business process workshops*. Hal ini berarti menentukan siapa yang hadir, saat proses bisnis dibahas, dan topik lain yang berlaku serta menganalisis standarisasi dan kendala. Kegiatan ini bersinggungan dengan menentukan standarisasi yang seharusnya, dan tujuan. Pemaparan identifikasi masalah yang ditemui pada proses bisnis AS IS dan pemaparan tujuan implementasi, cakupan implementasi pada proses bisnis TO BE.

2. Melakukan *review* dan validasi kebutuhan sesuai dengan *user requirements* yang dikenal dengan *sign off* yang menandai bahwa pengguna telah setuju dengan *business blueprint* yang telah dibuat dan dapat beralih melanjutkan ke tahapan ASAP berikutnya.

Secara garis besar, tujuan pembuatan *business blueprint* adalah:

- ✓ Menyelaraskan *business requirements* dari klien ke dalam model bisnis yang terdapat di dalam SAP,
- ✓ Mendokumentasikan proses bisnis AS-IS yang berjalan,
- ✓ Menjabarkan proses bisnis TO-BE yang diinginkan,
- ✓ Menjabarkan rancangan solusi yang didapatkan dengan *gap analysis* antara proses bisnis AS-IS dan proses bisnis TO-BE,
- ✓ Mendapatkan pengesahan atas solusi untuk *sign off*.

### 3. *Realization*

Tujuan dari fase ini adalah untuk mengimplementasikan semua proses-proses yang telah dirancang sesuai kebutuhan perusahaan, berdasarkan *business blueprint* yang sudah dibuat pada fase sebelumnya. Merupakan fase sebenarnya dimana semua aktivitas implementasi yang utama dilakukan. Bagian dari fase ini adalah aktivitas pengembangan yang intensif seperti pengembangan konten, pengembangan integrasi, pengujian kualitas, dan perencanaan implementasi. Saat sistem telah siap

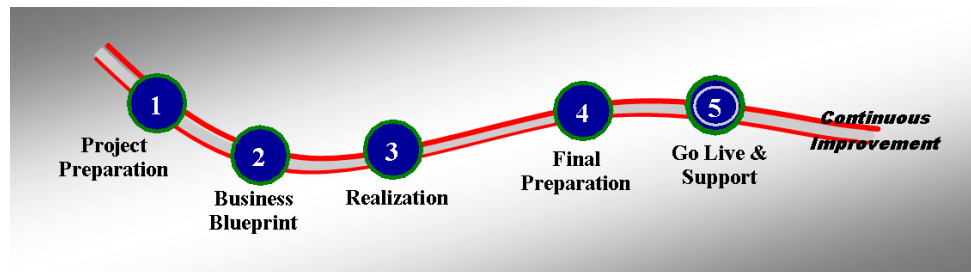
dan teruji dengan benar, maka langkah selanjutnya adalah persiapan untuk perencanaan *go live* dengan sebelumnya dilakukan *user roles* dan *authorizations*.

#### 4. *Final Preparation*

Tujuan dari fase ini adalah untuk melakukan pengujian (*testing*) secara menyeluruh dan melakukan pelatihan *end-user*. Di dalam fase ini, semua sistem telah berhasil diuji (*unit testing*, *integration testing*, dan *user training*), segala permasalahan yang tertunda diselesaikan, dan pelatihan untuk pengguna dilakukan, serta persiapan terakhir untuk keperluan implementasi harus mencapai status *final*.

#### 5. *Go Live and Support*

Pada fase ini, para konsultan fungsional harus memberikan arahan kepada ABAPERS dalam hal memperoleh data-data yang dibutuhkan sampai pada pengunggahan data-data penting perusahaan. Merupakan fase terakhir dimana proses *sign off* akan dilakukan sebagai tanda berakhirnya sebuah proyek yang telah diimplementasikan dengan sempurna. Tujuan utama dari fase ini adalah untuk beralih dari lingkungan *project-oriented* menjadi pengoperasian produk secara langsung. Dan sepenuhnya diberikan *support* berupa *monitoring* dan mengoptimalkan performa sistem setelah dilakukannya *go live*.



**Gambar 2.5. Lima tahapan pada metodologi ASAP**

**Sumber:** Jay (2008: 41)

#### 2.1.2.7 Manajemen Resiko

Menurut Kerzner (2009: 743), “Resiko adalah ukuran probabilitas dan konsekuensi dari tidak tercapainya tujuan-tujuan yang telah didefinisikan sebelumnya mengenai sebuah proyek. Kebanyakan orang setuju bahwa resiko melibatkan gagasan atas sejumlah ketidakpastian.” Sedangkan manajemen resiko (*risk management*) merupakan tindakan atau praktek yang berurusan dengan resiko. Ini mencakup perencanaan untuk resiko, mengidentifikasi resiko, menganalisis resiko, mengembangkan strategi respon resiko, dan pemantauan dan pengendalian resiko untuk menentukan bagaimana mereka telah berubah.

Manajemen resiko bukanlah aktivitas yang terpisah di dalam sebuah pengerjaan proyek, melainkan merupakan salah satu aspek dari manajemen proyek. Manajemen resiko harus secara erat digabungkan dengan proses-proses yang berjalan pada proyek utama, tidak terbatas hanya pada: manajemen proyek

secara keseluruhan, rekayasa sistem, manajemen konfigurasi, biaya, desain, memperoleh nilai, manufaktur, kualitas, jadwal, lingkup, dan pengujian.

Manajemen resiko yang tepat adalah proaktif bukan reaktif, positif daripada negatif, dan berusaha untuk meningkatkan probabilitas atas keberhasilan sebuah proyek.

Penting untuk diketahui bahwa strategi manajemen resiko ditetapkan di awal proyek dan resiko yang akan terus ditangani sepanjang siklus hidup proyek berlangsung. Manajemen resiko mencakup tindakan-tindakan terkait, termasuk resiko: perencanaan, identifikasi, analisis, respon (*handling*), dan pemantauan dan kontrol. (PMBOK Guide – Edisi 4):

1. Rencana Manajemen Resiko

Proses mengembangkan dan mendokumentasikan strategi, terorganisir secara komprehensif, dan interaktif dan metode untuk mengidentifikasi dan menganalisis resiko, mengembangkan rencana respon resiko, dan pemantauan dan pengendalian resiko.

2. Identifikasi Resiko

Proses pemeriksaan bidang program dan setiap proses teknis. Penting untuk mengidentifikasi dan mendokumentasikan resiko terkait pada setiap proses yang ada.

3. Analisis Resiko

Proses masing-masing diidentifikasi resiko-resiko nya untuk memperkirakan probabilitas dan memprediksi dampak pada proyek.

Ini mencakup baik analisis resiko kualitatif atau analisis resiko kuantitatif.

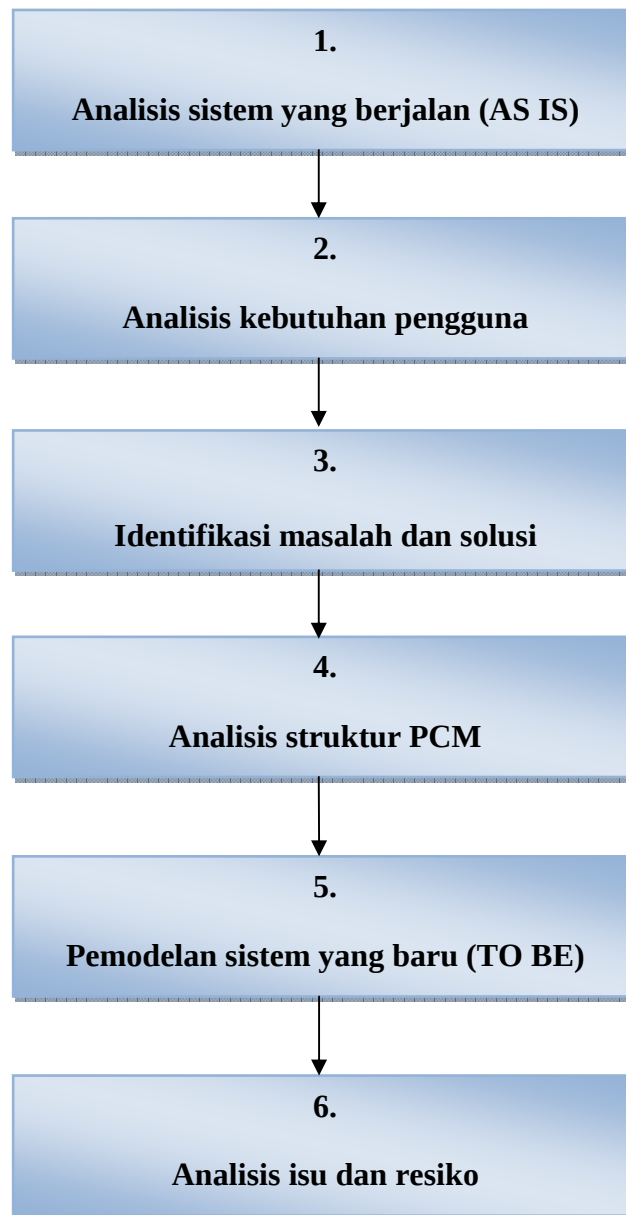
#### 4. Rencana Respon Resiko

Proses yang mengidentifikasi, mengevaluasi, memilih, dan mengimplementasikan satu atau lebih strategi untuk mengatur resiko pada tingkat yang dapat diterima yang diberikan pada program kendala dan tujuan. Termasuk spesifikasi tentang apa yang harus dilakukan, kapan harus dilakukan, siapa yang bertanggung jawab, dan terkait biaya dan jadwal. Sebuah resiko atau strategi peluang respon terdiri dari opsi dan pendekatan implementasi. Pilihan respon untuk resiko termasuk penerimaan, penghindaran, mitigasi (juga dikenal sebagai kontrol), dan transfer. Pilihan respon untuk peluang termasuk penerimaan, meningkatkan, memanfaatkan, dan berbagi. Pilihan respon yang paling diinginkan dipilih, dan pendekatan implementasi khusus ini kemudian dikembangkan untuk opsi ini.

#### 5. Pengawasan dan Pengendalian Resiko

Proses yang sistematis melacak dan mengevaluasi kinerja tindakan respon resiko terhadap metrik yang didirikan di seluruh proses akuisisi dan memberikan masukan memperbarui strategi respon resiko yang sesuai.

## 2.2 Kerangka Berpikir



Gambar 2.6. Kerangka berpikir

1. Analisis sistem yang berjalan (AS IS)

Langkah awal yang dilakukan adalah menganalisis proses bisnis dan sistem yang dilakukan oleh pengguna dalam kepentingan menghasilkan laporan *Route Profitability actual mainbrand* melalui wawancara,

2. Analisis kebutuhan pengguna

Setelah mengetahui bagaimana sistem yang berjalan dapat menghasilkan laporan *Route Profitability actual mainbrand*, maka langkah kedua adalah menganalisis kebutuhan pengguna yang dilakukan dengan analisis *fit/gap*,

3. Identifikasi masalah dan solusi

Dari hasil analisis *fit/gap* yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi sejumlah proses yang berstatus *partial fit* dan *gap* yang perlu untuk diatasi dengan solusi dari PCM,

4. Analisis struktur PCM

Untuk mengaplikasikan solusi yang ada pada PCM, maka perlu melakukan analisis terhadap bagaimana terminologi struktur dari PCM itu sendiri. Penulis menganalisis setiap komponen struktur PCM tersebut sesuai dengan kebutuhan yang ada pada industri penerbangan,

5. Pemodelan sistem yang baru (TO BE)

Setelah seluruh struktur PCM selesai, maka dirancang model sistem yang baru akan dijalankan dengan menggunakan PCM nantinya beserta dengan *system requirements* yang dibutuhkan.

6. Analisis isu dan resiko

Analisis isu merupakan bagian dari manajemen proyek yang dilakukan untuk menganalisis masalah-masalah yang sedang terjadi di dalam pengerjaan proyek implementasi PCM, sedangkan analisis resiko dilakukan agar dapat mempersiapkan segala resiko yang mungkin dapat terjadi di berbagai tahapan implementasi PCM.