

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Deskripsi Teori

2.1.1. Kinerja Karyawan

Pada situasi ekonomi yang tidak menentu, perusahaan harus meningkatkan kinerjanya agar produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan dapat berkompetisi di pasar. Untuk itu setiap sumber daya yang ada di perusahaan harus dapat dimanfaatkan sebaik mungkin. Peningkatan kinerja dapat diukur dari segi biaya, waktu dan hasil yang dicapai.

Kinerja atau performance adalah suatu kemampuan untuk beroperasi secara efisien, cepat, atau suatu penghargaan dengan pertimbangan dalam kaitannya dengan seberapa sukses suatu aksi tersebut (*Oxford Dictionary, 1999*). Adapun definisi lain dari kinerja adalah suatu cara dimana individu, kelompok, atau suatu organisasi mengadakan atau menyelesaikan fungsi dan proses-proses yang penting (*Joint Commision on Accreditation of Healthcare Organization – JCAHO, 2000*).

Untuk mengetahui apakah teknologi yang diterapkan pada suatu perusahaan berfungsi dengan baik atau tidak, dapat dilihat dari berbagai aspek dimana salah satu aspek yang dapat diukur yaitu aspek kinerja sumber daya manusia yang dinilai dengan melakukan evaluasi kinerja. Karyawan berkinerja bagus jika memiliki fasilitator-fasilitator sebagai berikut :

- Kemampuan
- Minat menjalankan pekerjaan
- Peluang bertumbuh dan maju
- Tujuan terdefiniskan dengan jelas
- Kepastian tentang apa yang diharapkan
- Umpan balik mengenai seberapa baik mereka mengerjakan tugasnya
- Imbalan bagi yang berkinerja baik
- Hukuman bagi yang berkinerja buruk
- Kekuasaan mendapatkan sumber daya untuk menjalankan pekerjaan

(Schuler and Jackson, 1999, hal 87).

Fokus dari suatu penilaian kerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa bekerja, sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang. Kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari motivasi kerja, kualitas hasil kerja dan ketepatan waktu.

2.1.1.1. Motivasi

Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai suatu tujuan dimana di dalamnya terdapat intensitas, arah dan ketekunan (Robbins, 2001, hal 155).

Intensitas berhubungan dengan berapa lama dan kuatnya seseorang mencoba, dan merupakan elemen yang difokuskan ketika berbicara tentang motivasi. Bagaimanapun juga, tingginya intensitas tidak akan memberikan hasil yang menyenangkan apabila usahanya tidak didukung oleh arah yang jelas dan menguntungkan perusahaan. Selain itu,

motivasi memiliki dimensi ketekunan dimana merupakan suatu pengukuran berapa lama seseorang dapat memelihara usahanya. Motivasi tersebut tergantung pada kebutuhan tertentu dari individu sebagai gambaran pencapaian tujuan yang akan dicapai dan persepsi individu berkaitan dengan keperluan dalam tingkah laku peningkatan kinerja sebagai suatu instrumen, atau sebagai pedoman dalam pencapaian tujuan tersebut.

2.1.1.2. Kualitas Hasil Kerja

Kualitas karyawan ditentukan oleh dua hal yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang berasal dari karyawan itu sendiri sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang berasal dari lingkungan kerja sekitarnya. Kualitas karyawan tidak terlepas dari kemampuan karyawan itu sendiri. Kualitas karyawan mempengaruhi hasil kerjanya.

Dilihat dari faktor internal, kualitas karyawan dapat meningkat bila karyawan mau belajar sendiri, sedangkan dari faktor eksternal, kualitas karyawan dapat meningkat bila organisasi terutama bagian sumber daya manusia memberikan pelatihan yang sesuai dan terus menerus kepada karyawan.

2.1.1.3. Ketepatan Waktu

Untuk menaksir efektivitas dari suatu fungsi, kita membutuhkan pengukuran yang berkaitan dengan waktu, kualitas dan kuantitas. Kinerja karyawan yang baik tidak cukup hanya sekedar menghasilkan lebih banyak dari sejumlah sumber daya yang diberikan. Kualitas dari apapun yang dihasilkan harus memenuhi baku yang telah ditetapkan yang diharapkan oleh konsumen atau klien serta sesuai waktu yang direncanakan.

Dihubungkan dengan penerapan software SAP R/3 maka ketepatan waktu pekerjaan diharapkan dapat meningkat.

2.1.1.4. Pengukuran Kinerja

Menurut Jordan (<http://www.inventory.management.com>), setelah organisasi atau perusahaan melakukan proses investasi awal seperti investasi waktu, usaha dan uang, maka pihak manajemen perusahaan harus mengukur hasil yang dicapai sambil jalan, dimana pengukuran tersebut harus ringkas dan layak.

Laporan kinerja ini biasanya dilakukan oleh setiap departemen untuk area yang spesifik dan tanggung jawab masing-masing secara fungsional. Pada umumnya, laporan dibuat singkat, tidak dilihat dari semua sudut pandang perusahaan karena sasaran dari setiap departemen mungkin saja berbeda. Contohnya, pembelian menginginkan order dalam kuantitas yang besar sementara bagian keuangan melihat investari persediaan seminimal mungkin.

Pengukuran kinerja yang dilakukan harus memberikan sasaran dan informasi yang jelas kepada manajemen terhadap hasil yang dicapai. Ada beberapa kunci indikator dimana dapat dipakai untuk mengukur kinerja kerja perusahaan yaitu sebagai berikut :

a. Pelayanan Pelanggan (*Customer Service*)

$$C \% = 100 - (N * 100) / R$$

C = Tingkat pelayanan pelanggan bulanan dinyatakan dalam persentase

N = Jumlah unit yang tidak dikirimkan dalam sebulan

R = Jumlah unit yang harus dikirimkan dalam sebulan

Analisa *backlog* (pesanan yang belum dipenuhi) tambahan harus dipersiapkan dimana menggambarkan jumlah unit yang telah dipesan (*backordered*) dan dalam periode waktu yang terlibat.

b. Eksekusi Jadwal Produksi Utama (*Master Production Schedule Execution*)

$$M \% = ((P - U) * 100) / S$$

M = Persentase kinerja jadwal produksi utama

P = Jumlah unit yang diproduksi dalam sebulan

U = Jumlah unit yang belum terjadwal untuk diproduksi dalam sebulan

S = Jumlah unit yang dijadwalkan dalam sebulan

c. Eksekusi Jadwal Produksi Mingguan (*Weekly Production Schedule Execution*)

$$W \% = (P * 100) / S$$

W = Kinerja jadwal produksi mingguan dalam persentase

P = Jumlah unit yang diproduksi

S = Jumlah unit yang direncanakan

d. Kinerja Pemasok – Pengiriman dan Jadwal (*Vendor Performance – Delivery to Schedule*)

$$D \% = 100 - (L * 100) / S$$

D = Persentase kinerja pengiriman bulanan

L = Jumlah item yang dikirimkan lebih awal dari jadwal

S = Jumlah item yang dijadwalkan untuk dikirim dalam sebulan

Dalam rangka untuk mengukur kinerja secara realistis toleransi dapat dipakai untuk mengakomodasikan fluktuasi-fluktuasi yang mungkin terjadi pada waktu pengiriman (*delivery lead time*). Sebagai contoh : toleransi untuk item “A” dapat ditambah atau dikurangi satu hari, item “B” ditambah atau dikurangi tiga hari, item “C” ditambah atau dikurangi sepuluh hari. Sebagai tambahan, pengiriman awal harus diukur juga dengan memakai pendekatan yang sama.

e. Kinerja Pemasok – Kualitas dan Spesifikasi (*Vendor Performance – Quality to Specification*)

$$Q \% = 100 - (R * 100) / D$$

Q = Kinerja kualitas bulanan dalam persentase

R = Jumlah unit yang ditolak selama sebulan

D = Jumlah unit yang keluar (delivered) selama sebulan

f. Perputaran Inventory (*Inventory Turns*)

$$T \% = D / I$$

T = Jumlah persediaan yang berputar

D = Proyeksi kebutuhan tahunan (*Projected annual demand Rp value at cost*)

I = Persediaan akhir bulan (*End of month inventory Rp value on hand at cost*)

g. Keakuratan Pencatatan Persediaan (*Inventory Record Accuracy*)

$$A \% = 100 - ((S * 100) / C)$$

A = Persentase keakuratan pencatatan

S = Jumlah dari penyesuaian yang signifikan yang terjadi dalam sebulan

C = Jumlah siklus pencatatan yang dihitung dalam sebulan

h. Dampak Reduksi Persediaan (*Excess Inventory Reduction*)

$$R \% = (PE - CE) / PE * 100$$

R = Reduksi persediaan selama sebulan dalam persentase

PE = Kelebihan persediaan pada bulan sebelumnya (Rp)

CE = Kelebihan persediaan pada bulan ini (Rp)

i. Kualitas Produksi (*Production Quality*)

$$Q \% = 100 - ((R * 100) / P)$$

Q = Persentase tingkat kualitas

R = Jumlah unit yang ditolak dalam sebulan

P = Jumlah unit yang diproduksi dalam sebulan

Pemilihan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja terlebih dulu tentu saja tidak bisa meliputi semua pengukuran kinerja yang ada. Tidak mudah untuk membuat keputusan dimana pengukuran kinerja dilakukan pada lingkungan produksi Just-in-time. Untuk itu diperlukan jawaban dari

pertanyaan-pertanyaan di bawah ini, seperti yang dijabarkan oleh *Fogarty dan Hoffman* (1983, hal 115), sebagai berikut :

- Apakah data tersedia ?
- Apakah hasil pengukuran terpengaruh oleh keputusan manajer ?
- Apakah hasil pengukuran mempengaruhi produktivitas, profit, dan return on investment ?

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan di atas, maka harus mempertimbangkan kepentingan relatif dari variasi pengukuran dan memastikan bahwa hal-hal tersebut memiliki analisa yang seimbang, singkat dan tepat terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Menentukan Sasaran

Setiap perusahaan perlu menentukan sasarannya mengenai apa yang menjadi pertimbangan dari kinerja yang baik. Setiap hasil pengukuran di bawah sasaran pada bagian tertentu harus dengan cepat diadakan penyelidikan dan koreksi

Memperoleh Hasil

Evaluasi yang sistematis dan periodik dari indikator-indikator kinerja perusahaan merupakan alat yang baik bagi pihak manajemen untuk menentukan efektivitas perusahaannya. Perbandingan antara indikator kinerja dengan perusahaan sejenis lainnya akan membantu perusahaan dalam mengukur kemajuan.

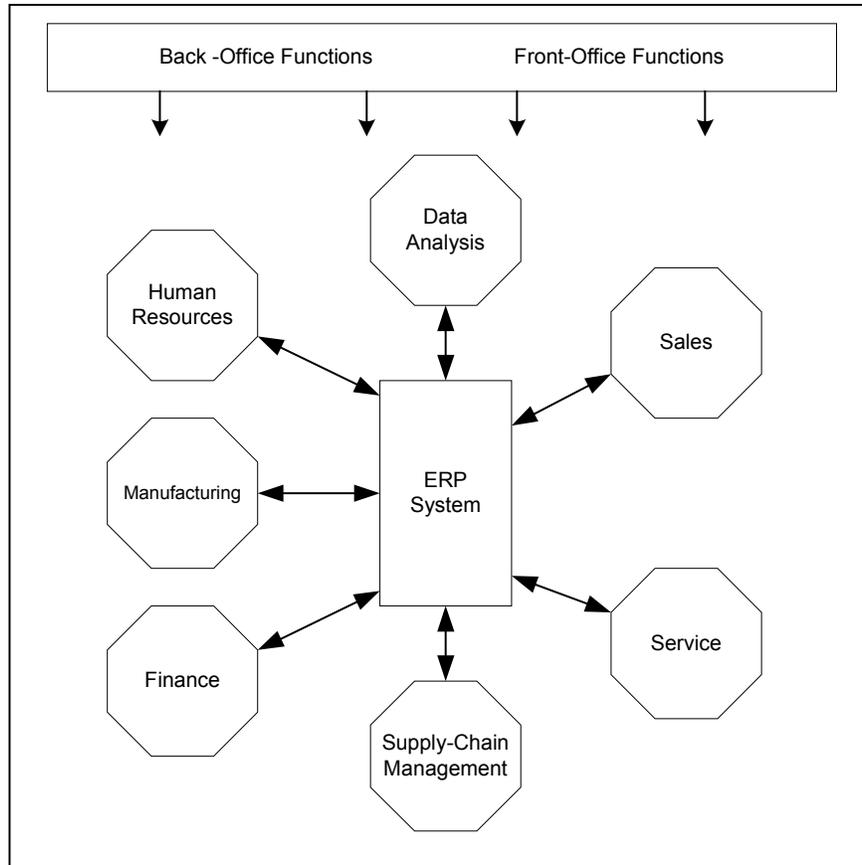
Perbandingan Kinerja Bulanan

Pengukuran kinerja harus dibuat dalam format yang sama dan siap untuk dibandingkan dengan data setiap bulannya. Pengukuran ini di dalamnya termasuk persentase perubahan antara setiap bulan dan juga persentase kumulatif perubahan setiap bulan dimulai dari awal tahun.

2.1.2. ERP

Enterprise Resource Planning System (ERP) menghubungkan keuangan, manufaktur, sumber daya manusia, distribusi dan sistem manajemen order menjadi suatu sistem tunggal yang terintegrasi dengan adanya kemampuan untuk membagi dan melihat data sepanjang bisnis (Davenport, 1998, hal63). Sistem ERP mempunyai potensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Contoh dari sistem ERP ini adalah SAP, BAAN, PeopleSoft, J.D. Edwards dan Oracle. Pada penelitian ini akan dibahas sistem ERP yaitu SAP.



Gambar 2.1. ERP Footprint

Sumber : (ERP : The Next Stage, Computer World, hal 63)

2.1.2.1. SAP R/3

SAP adalah singkatan dari *System, Applications & Products*. Menurut *Christopher B. Browne* (<http://www.cbbrowne.com/info/sap.html>), SAP R/3 merupakan sistem ERP (*Enterprise Resource Planning*) yang sangat dikenal. SAP R/3 didesain dengan arsitektur baru dengan menggunakan *multi-tiered Client/Server architecture*, dengan penyimpanan data pada database server yang menjalankan beberapa *relational database, application code* dan ditulis dalam bahasa *ABAP/4* dijalankan pada suatu *application server*.

Arsitektur R/3 terdiri dari aplikasi dan *database server*. Sistem dapat mendukung sejumlah server yang tidak terbatas dan berbagai konfigurasi hardware. SAP R/3 menggunakan berbagai arsitektur hardware dan software, dapat dijalankan pada UNIX, Windows NT dan OS/400. SAP R/3 juga menggunakan beberapa database seperti Oracle, Adabas D, Informix, DB2 for UNIX, DB2/400, Microsoft's SQL Server 6.0.

2.1.2.1.1. Karakteristik-karakteristik SAP R/3

Menurut *Phil Robinson* (<http://www.vbip.com/books>), karakteristik-karakteristik dari SAP R/3 adalah sebagai berikut :

1. Dapat beradaptasi dan berskala (*Adaptable & Scalable*)

Sistem SAP R/3 dapat dengan mudah beradaptasi dengan berubahnya proses bisnis dan kebutuhan karena strukturnya modular, bahasa pemrogramannya ABAP/4 dan adanya berbagai paket software sebagai pelengkap. Tergantung dari ruang lingkup dari proyek, pelanggan SAP tidak perlu memilih untuk mengimplementasikan semua modul. Bagaimanapun juga dengan perubahan dari kebutuhan maupun ruang lingkup, dapat dilakukan penambahan modul-modul. Banyak perusahaan software yang telah mengembangkan paket software sebagai pelengkap SAP R/3. Sebagai contoh, *i2 Technologies* menawarkan sejumlah produk untuk melengkapi kemampuan logistik dari sistem ERP, khususnya *supply chain management* dan *transportation management*. Dengan adanya karakteristik ini, memungkinkan pelanggan untuk melakukan perubahan pada sistem SAP untuk memenuhi perubahan kebutuhan bisnisnya.

2. Integritas Data (*Data Integrity*)

Informasi yang salah dalam analisa dan proses pengambilan keputusan dapat melumpuhkan organisasi. Untuk mengatasi masalah data yang salah, peraturan validasi data dibangun dalam sistem SAP pada level dasar. Spesifikasi ukuran field, informasi yang dibutuhkan dan pengetikan data adalah sebagian kecil dari pengukuran validasi data.

3. EDI (*Electronic Data Interchange*)

EDI merupakan komunikasi data antara dua atau lebih entiti dalam hubungan elektronik, sering tanpa keterlibatan manusia. Dalam SAP R/3, EDI termasuk membagi informasi sepanjang berbagai aplikasi.

4. *Real-Time*

Real Time merupakan karakteristik yang sangat penting dari SAP R/3 dimana dikembangkan sebagai aplikasi *real-time* yang tidak membutuhkan proses *batch* dalam melakukan transaksi. Setiap perubahan data dalam SAP R/3, dengan segera melakukan transaksi dengan data lain yang masih berhubungan. Sebagai contoh, jika kita memasukkan sales order, maka akan mempengaruhi persediaan dan data akuntansi secara cepat.

5. *Multi-User*

SAP R/3 mengijinkan login secara bersamaan bagi mereka yang mempunyai otorisasi. SAP R/3 mempunyai sistem keamanan yang kuat.

6. *Client-Server System*

SAP R/3 merupakan salah satu studi kasus bagaimana mengimplementasikan sistem client-server secara benar. SAP R/3 meminimumkan lalu lintas jaringan dan beban pada stasiun kerja klien.

7. *Modular*

SAP R/3 terdiri dari sekumpulan modul-modul bisnis. Setiap modul mengimplementasikan suatu segmen tertentu dari perusahaan secara tertentu. Sebagai contoh, Financial Accounting, Logistics atau Material Management. Semua modul saling berhubungan, membagi informasi dan mempunyai konsep integritas data.

2.1.2.1.2. Modul-modul dalam SAP R/3

SAP R/3 sebagai aplikasi *client-server* menawarkan solusi bisnis dalam tiga area fungsional yaitu keuangan (*finance*), manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) dan logistik (*logistic*) (Hernandez, 2000, hal 38).

Aplikasi Keuangan (*Finance Applications*)

Modul keuangan SAP memberikan keseluruhan gambaran dari fungsi akuntansi dengan fasilitas laporan yang memungkinkan untuk pengambilan keputusan secara cepat.

Adapun kumpulan modul-modul yang terdapat pada area keuangan yaitu :

- FI (Financial Accounting)
- CO (Controlling)
- EC (Enterprise Controlling)
- IM (Capital Investment Management)
- TR (Treasury)

FI (Financial Accounting)

Modul ini berhubungan dengan aspek operasional dari akuntansi dan informasi keuangan perusahaan. Modul ini berhubungan dan mengintegrasikan modul-modul

keuangan yang lain seperti *treasury* dan *controlling*, juga sebagai bagian dari *human resources* seperti *payroll* dan *travel expense*. Transaksi *account receivable* dan *account payable* juga berhubungan dengan modul *sales and distribution* dan *purchasing*. Aspek yang terpenting dari sistem akuntansi keuangan ini adalah diperolehnya laporan neraca dan rugi laba dalam *real-time*.

CO (Controlling)

Modul ini digunakan untuk menggambarkan struktur biaya perusahaan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Modul ini meliputi pengendalian biaya (*cost controlling*), pengendalian biaya produk dan produksi (*product and production cost controlling*), dan analisa keuntungan (*profitability analysis*).

Modul ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pihak manajemen seperti berapa biaya produk. Dan untuk menjawabnya, sistem pembiayaan produk (*product costing system*) menggunakan strategi penilaian dan struktur kuantitas yang berbeda yang memungkinkan biaya dari produk yang dihasilkan direncanakan setepat mungkin.

Dengan adanya bantuan dari perbandingan antara yang direncanakan dengan kenyataannya, modul ini memungkinkan *user* untuk mengetahui kelemahan dalam proses produksi secara cepat.

EC (Enterprise Controlling)

Modul ini merupakan salah satu alat bantu untuk membuat keputusan yang memonitor faktor kesuksesan yang kritis dan figur inti perusahaan dari sudut pandang pengendali. EIS (*Executive Information System*) adalah suatu kumpulan alat bantu yang

membantu untuk menyaring dan menganalisa data perusahaan yang sangat penting dan mendapatkan informasi bisnis terkini dalam bentuk grafik.

IM (Capital Investment Management)

Modul ini merupakan modul yang didesain untuk merencanakan dan mengatur proyek investasi modal dan keuangan.

TR (Treasury)

Modul ini mengintegrasikan manajemen uang tunai dan meramalkan dengan aplikasi yang dihubungkan dengan keuangan dan logistic. Modul ini juga menyediakan alat bantu untuk menganalisa keuangan, menganalisa pasar uang asing dan lain-lain.

Aplikasi Sumber Daya Manusia (*Human Resources Applications*)

Dalam modul ini terdapat semua proses bisnis yang penting untuk mengatur secara efisien semua kebutuhan dari area sumber daya manusia baik dari perekrutan sampai *payroll accounting* maupun pengembangan karyawan. Terdapat dua grup modul dalam aplikasi sumber daya manusia yaitu *Personnel Administration* dan *Personnel Development*.

Aplikasi Logistik (*Logistics Applications*)

Aplikasi ini merupakan aplikasi yang terbesar dari tiga area yang ada secara fungsional dimana di dalamnya terdapat banyak modul. Aplikasi logistik mengatur semua

proses dari penyediaan bahan mentah sampai pengiriman kepada pelanggan dan *billing*.

Di dalam aplikasi ini terdapat modul-modul seperti di bawah ini :

- LO (*General Logistics*)
- MM (*Materials Management*)
- PM (*Plant Maintenance*)
- PP (*Production Planning*)
- PS (*Project System*)
- QM (*Quality Management*)
- SD (*Sales and Distribution*)

LO (General Logistics)

Modul ini berisi *intelligence engine* dari sistem logistik SAP R/3 dimana di dalamnya terdapat alat bantu dan laporan untuk menganalisa dan mengatur status dan membuat ramalan tentang *supply chain*.

MM (Materials Management)

Modul ini berisi semua kegiatan yang berhubungan dengan pembelian (*purchasing*) dan pengendalian (*inventory* dan *warehouse*).

Modul pembelian (*purchasing*) berisi urutan operasi secara lengkap seperti pembuatan quotation, perbandingan harga dari penyedia (supplier), perjanjian dan status pemesanan dan seterusnya.

Manajemen persediaan (*inventory management*) adalah alat bantu untuk merencanakan dan memungkinkan user untuk membandingkan material yang telah dipesan dengan yang diterima. Jadi modul ini berhubungan dengan pembelian (*purchasing*) dan manajemen kualitas (*quality management*). Sisa persediaan selalu dikontrol karena setiap pergerakan material selalu dicatat dengan cepat.

Modul *warehouse* dapat mengatur struktur *warehouse* yang kompleks, area gudang, dan rute transportasi. Modul ini berhubungan dengan modul *sales and distribution* dan *capital investment management*.

Modul verifikasi invoice adalah alat bantu untuk menghindari pembayaran dari yang seharusnya. Modul ini berhubungan dengan modul *accounting and controlling* dan memungkinkan *user* untuk menganalisa nilai toleransi dan pergerakan barang.

PM (Plant Maintenance)

Modul ini berurusan dengan sistem pemeliharaan jalur produksi yang kompleks. Di dalamnya terdapat perwakilan jalur produksi secara grafik yang berhubungan dengan GIS (*Geographical Information Systems*) dan diagram secara detail. Modul ini membantu manajemen operasional dan masalah pemeliharaan, alat-alat, biaya-biaya dan persyaratan pembelian.

PP (Production Planning)

Area bisnis ini merupakan sistem aplikasi logistik R/3 yang sangat kompleks. Di dalamnya terdapat modul-modul untuk fase yang berbeda, tugas dan metodologi yang digunakan dalam perencanaan produksi (jumlah produk, tipe produk, pemeliharaan bahan baku, waktu, dan sebagainya) termasuk proses produksi itu sendiri.

Modul ini berhubungan dan berintegrasi dengan aplikasi yang lain seperti *sales and distribution* dan *material management*.

PS (Project System)

Di dalamnya terdapat sistem proyek yang mengatur semua aspek kegiatan, perencanaan sumber daya, keuangan dari tugas-tugas yang kompleks. Modul ini berhubungan dengan aplikasi akuntansi dan logistik dan mempunyai banyak kemampuan secara grafik juga kemampuan untuk berhubungan dengan aplikasi eksternal seperti Microsoft Project.

QM (Quality Management)

Modul ini berhubungan dengan perencanaan kualitas, pengendalian dan inspeksi untuk menentukan standard kualitas. Tugas utama dari modul ini adalah berhubungan dengan pengendalian kualitas dari proses penjualan dan distribusi, manajemen bahan baku dan isu semua produksi yang berhubungan dengan kualitas.

SD (Sales and Distribution)

Modul ini berhubungan dengan kegiatan penjualan seperti pemesanan, promosi, persaingan, perencanaan dan sebagainya. Dengan modul ini memungkinkan definisi dan pengendalian struktur harga dan hubungannya dengan akuntansi, pengendalian, pendapatan dapat dengan segera dicatat. Adapun karakteristik dari modul ini adalah tersedianya informasi produk dengan segera dan kemampuan untuk membuat penawaran.

Pelanggan memperoleh keuntungan dengan adanya pelayanan yang lebih baik dan cepat, dengan menerima konfirmasi pemesanan langsung melalui fax.