



**MOTIVASI IMPLEMENTASI *ENTERPRISE RESOURCES PLANNING*
SYSTEM DAN PERUBAHAN PERAN AKUNTAN MANAJEMEN:
STUDI KUALITATIF**

HERLINA

Alumnus Program Magister Sains Akuntansi STIESIA Surabaya

AKHMAD RIDUWAN

ANDAYANI

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The aim of this study is understanding the company's motivation in applying enterprises resources planning systems, and understanding how management accountant's role is change. Using the qualitative approach, this study is done in PT KLM, a company with business sector in entertainment services and restaurant. Data is collected by questionnaire, interview, observation, and documentation. Interview is done with the steering committee, project manager and project secretary as the member of ERP implementation team and the side who represent.

The result of this study shows that the company's motivation in applying enterprises resources planning systems is to integrating and automating business processes related with the aspects of the operation, production and distribution. ERP also is expected can improve the quality of information processing affected the quality of management in carrying out its operational activities. Improvement of existing information systems and the desire to improve overall management performance, also motivate company management to implementing ERP.

On the other hand, the ERP implementation cause decreasing the role of management accountant in providing data and information, because data collection has been takeover by all divisions, while processing data easily replaced by the existing software.

Keywords : Enterprise Resource Planning, Information technology, quality information, management accountants

1. PENDAHULUAN

Ekonomi dan bisnis tidak dapat dilepaskan keterkaitannya dengan akuntansi, hal ini berkaitan dengan tujuan utama dari akuntansi yaitu untuk menghasilkan informasi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan (Williams *et al.*2008). Lebih lanjut, informasi akuntansi diharapkan juga dapat membantu dunia bisnis dalam pembuatan perencanaan



SIMPOSIUM NASIONAL AKUNTANSI XIV ACEH 2011
Universitas Syiah Kuala Banda Aceh
www.sna14aceh.com

2

strategis jangka panjang. Dalam perkembangannya, dunia ekonomi dinilai merupakan integrasi dari ekonomi dan sosial, dimana jarak antara realita, sektor keuangan dengan faktor teknologi menjadi sangat dekat (Moloiner *et al.*2004).

Perkembangan teknologi dinilai juga mempengaruhi banyak profesi termasuk bagaimana mereka menjalankan fungsinya. Di bidang akuntansi, beberapa fungsi seperti proses pengumpulan, pengukuran, penyimpanan dan analisis terhadap data transaksi dapat dengan mudah digantikan oleh teknologi. Selain itu, teknologi informasi dapat membantu pembuatan perencanaan dan strategi bisnis yang lebih baik, dapat memahami implikasi bisnis yang rumit, mampu meningkatkan keunggulan kompetitif bisnis secara global serta kecepatan dalam proses pengolahan data. Sistem pemrosesan informasi akuntansi berbasis komputer banyak ditawarkan dengan tujuan memberikan kemudahan bagi para akuntan untuk menghasilkan informasi yang dapat dipercaya, relevan, tepat waktu, lengkap, dapat dipahami dan teruji (Maharsi, 2000). Keterkaitan teknologi dengan profesi akuntan juga dapat dilihat dengan dikeluarkannya spesialisasi sertifikat baru oleh AICPA yaitu *Certified Information Technology Profesional* (CITP). CITP mengidentifikasi para CPA yang memiliki pengetahuan luas dalam bidang teknologi informasi, dapat digunakan dalam berbagai organisasi untuk mencapai tujuan bisnis mereka. CITP mencerminkan pengakuan AICPA atas pentingnya teknologi atau sistem informasi dan hubungannya dengan akuntansi (Pravitasari, 2008).

Salah satu produk teknologi informasi yang memiliki peranan dalam mengintegrasikan dan mengotomasikan proses bisnis yang berhubungan dengan aspek operasi, produksi maupun distribusi di perusahaan adalah *Enterprise Resource Planning* (ERP). Meskipun investasi atas ERP ini dinilai cukup tinggi dan tingkat keberhasilannya juga masih rendah, akan tetapi ERP dipandang dapat meningkatkan kualitas pengolahan informasi sehingga mempengaruhi kualitas manajemen terkait dengan operasi bisnis. ERP mempunyai kemampuan dalam menyederhanakan proses transaksi bisnis, menghilangkan kerja yang hanya sedikit memberikan nilai tambah atau bahkan tidak ada, sekaligus meningkatkan layanan pelanggan (Gibbs, 1997).



SIMPOSIUM NASIONAL AKUNTANSI XIV ACEH 2011
Universitas Syiah Kuala Banda Aceh
www.sna14aceh.com

3

Dengan penerapan ERP pada perusahaan, maka beberapa fungsi sehari-hari yang biasa dikerjakan oleh akuntan manajemen dapat digantikan dengan perangkat lunak, sehingga menimbulkan pertanyaan apakah fungsi akuntan manajemen kemudian akan terancam dan digantikan dengan kemampuan teknologi.

Penelitian Caglio (2002) menyebutkan telah terdapat beberapa perdebatan yang melibatkan praktisi dan anggota profesional menyaksikan fakta bahwa telah terjadi perubahan pandangan tradisional akuntan sebagai akibat dari sistem informasi yang terintegrasi seperti ERP. Perdebatan peranan akuntan pada satu sisi menyebutkan bahwa ERP telah membawa penyebaran pengetahuan akuntansi pada seluruh divisi dalam organisasi sehingga peranan akuntan dapat dengan mudah dipindahtanggankan kepada non-akuntan. Pada sisi yang lain menyebutkan bahwa dengan ERP profesi akuntan justru dapat mengembangkan peranan yang jauh lebih luas daripada sekedar mengumpulkan data. Karena dengan penerapan ERP tugas rutinitas sehari-hari yang biasanya dikerjakan akuntan dapat dieliminasi. Menurut Scapens *et al.* (1996) integrasi ERP memberikan peluang sekaligus ancaman bagi akuntan manajemen, keuntungan utama akuntan adalah keahlian keuangan mereka, akan tetapi keuntungan ini dapat hilang jika akuntan tidak menyadari potensi dari sistem ERP.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami motivasi manajemen melakukan implementasi ERP dan perubahan peran akuntan manajemen sebagai dampak implementasi ERP tersebut. Penelitian ini dilakukan pada PT KLM, sebuah perusahaan yang bergerak dibidang jasa hiburan (*entertainment*) dan restoran, yang memiliki 87 outlet dan tersebar diseluruh Indonesia. Penelitian dilakukan pada Kantor Pusat Surabaya dan Kantor Perwakilan Jakarta.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian ERP

Perencanaan sumber daya perusahaan (*enterprise resource planning/ERP*), adalah sistem informasi yang diperuntukkan bagi perusahaan manufaktur maupun jasa yang berperan mengintegrasikan dan mengotomasikan proses bisnis yang berhubungan dengan aspek



SIMPOSIUM NASIONAL AKUNTANSI XIV ACEH 2011
Universitas Syiah Kuala Banda Aceh
www.sna14aceh.com

4

operasi, produksi maupun distribusi di perusahaan bersangkutan. Gelinas dan Dul (2008, 33) mendefinisikan ERP sebagai suatu sistem perangkat lunak yang dapat digunakan sebagai sistem utama untuk mendukung sistem perusahaan. ERP mengintegrasikan fungsi bisnis proses dan informasi dari semua departemen dalam organisasi seperti penjualan, penerimaan kas, pembelian, pengeluaran kas, sumber daya manusia, produksi dan pengiriman serta laporan termasuk diantaranya laporan keuangan, kedalam satu sistem komputer yang dapat melayani semua departemen. ERP memecahkan dua hambatan fungsional tradisional dengan memfasilitasi pemakaian data bersama, arus informasi dan dengan memperkenalkan praktik-praktik bisnis umum diantara semua pemakai organisasi. Dengan menghasilkan informasi yang tepat waktu, ERP menjadi alat pendukung keputusan bagi pihak manajemen, sehingga meningkatkan kinerja serta dapat mencapai keunggulan dalam bersaing.

ERP mengubah sistem komunikasi tradisional perusahaan, dimana pada sistem tradisional, desain sistem terfragmentasi dan setiap sistem didesain sebagai solusi bagi masalah operasional khusus daripada sebagai bagian dari strategi perusahaan secara keseluruhan (Hall 2002, 115). Sistem ERP mendukung suatu aliran informasi yang lancar sepanjang organisasi menyediakan suatu lingkungan yang distandarisasi untuk proses bisnis suatu perusahaan dan *database* operasional umum yang mendukung komunikasi.

2.2 Aplikasi Utama ERP

Fungsionalitas ERP terdiri dari dua aplikasi umum yaitu aplikasi inti dan aplikasi analisis bisnis. Aplikasi inti adalah aplikasi yang secara operasi mendukung aktivitas sehari-hari dari bisnis. Jika aplikasi ini gagal, bisnis pun ikut gagal. Aplikasi inti khusus akan meliputi tetapi tidak terbatas pada penjualan dan distribusi, perencanaan bisnis, perencanaan produksi, kontrol *shop floor* dan logistik. Aplikasi ini disebut juga aplikasi *on line transaction processing* (Hall, 2002)



Kesuksesan aplikasi analisis bisnis terpusat pada fungsinya sebagai gudang data. Sebuah gudang data (*data warehouse*) adalah sebuah database yang dibentuk untuk pencarian, perolehan kembali secara tepat, pertanyaan khusus, dan kemudahan penggunaan (Hall,2002). Pengertian gudang data sendiri adalah basis data yang dibuat untuk dapat melayani pencarian secara cepat, penarikan, permintaan khusus dan kemudahan dalam penggunaan. Data biasanya diekstraksi secara berkala dari basis data operasional atau layanan informasi publik. Sebuah sistem ERP dapat ada tanpa memiliki suatu gudang data, demikian pula organisasi yang tidak mengimplementasikan suatu ERP mungkin menggunakan gudang data, organisasi yang serius dengan keunggulan akan bersaing akan menggunakan keduanya.

2.3 Konfigurasi Sistem ERP

Kebanyakan sistem ERP berdasarkan model klien-server, secara singkat model klien-server adalah suatu bentuk dari topologi jaringan dimana komputer atau terminal pengguna (*klien*) mengakses program ERP dan data melalui suatu komputer host yang dinamakan server. Sementara server mungkin terpusat, klien biasanya berlokasi pada berbagai lokasi diseluruh perusahaan. Dua arsitektur dasar terdiri atas model dua tingkat dan model tiga tingkat (Hall, 2002).

Model dua tingkat (*Two-Tier Model*), server menangani baik aplikasi dan kewajiban database. Komputer klien bertanggung jawab untuk menyajikan data kepada klien dan menyampaikan masukan (*input*) klien kembali kepada server, pendekatan ini biasanya digunakan pada suatu populasi klien yang relatif kecil.

Fungsi database dan aplikasi dipisahkan dalam model tiga tingkat (*Three-Tier Model*), biasanya pada sistem ERP besar yang menggunakan jaringan area luas (*Wide Area Network – WANs*) untuk konektivitas diantara pengguna. Memenuhi permintaan klien memerlukan dua atau lebih sambungan jaringan. Pada awalnya, klien membentuk komunikasi dengan server aplikasi, server aplikasi tersebut kemudian memulai suatu hubungan kedua kepada database server.



2.4 Resiko Berhubungan dengan Implementasi ERP

Manfaat yang diperoleh dari sistem ERP sangat besar, akan tetapi organisasi tetap memiliki resiko dalam mengimplemetasikannya. Pada beberapa kasus, implementasi ERP justru menjadi faktor pemicu kebangrutan sebuah organisasi, oleh karena itu untuk mengimplementasikan ERP biasanya ada dua pendekatan yaitu, pendekatan *Big Bang* dan *Phased-in*.

Metode *Big-Bang* adalah lebih ambisius dan berisiko dari keduanya. Organisasi yang mengambil pendekatan ini mencoba untuk mengalihkan operasi dari sistem warisan lamanya ke sistem baru dalam satu kejadian tunggal yang mengimplementasikan ERP melintasi seluruh perusahaan (Hall, 2002).

Sebaliknya, dalam metode *phased in* sistem ERP disembarkan dan dijalankan bersama dengan sistem warisan. *Phased in* sangat efisien dilaksanakan pada organisasi yang terdiversifikasi dimana unitnya tidak terbagi proses dan data umum. Dalam perusahaan jenis ini, sistem ERP *independen* dapat dipasang di setiap unit bisnis sepanjang waktu untuk mengakomodasi periode penyesuaian yang diperlukan untuk asimilasi. Proses dan data umum (seperti fungsi buku besar) umum dapat diintegrasikan sepanjang organisasi tanpa mengganggu operasi seluruh perusahaan.

2.5 Keuntungan dan Kendala Penerapan ERP

Integrasi data adalah kunci utama ERP, baik data keuangan, standarisasi proses operasi, informasi dan teknik komunikasi. Beberapa keuntungan yang diperoleh dari penerapan ERP itu sendiri adalah (a) terintegrasinya data keuangan, hal ini dapat memudahkan bagi *top manajemen* untuk bisa melihat dan mengontrol kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan; (b) standarisasi data dan informasi melalui keseragaman pelaporan, terutama bagi perusahaan besar yang biasanya terdiri dari unit bisnis dengan jumlah dan jenis bisnis yang berbeda-beda; (c) penurunan inventori serta biaya pemeliharaan atas inventori; (d) penurunan tenaga kerja; (e) penurunan waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan informasi.



SIMPOSIUM NASIONAL AKUNTANSI XIV ACEH 2011
Universitas Syiah Kuala Banda Aceh
www.sna14aceh.com

7

Investasi yang dibutuhkan dalam ERP sangat tinggi dan pilihan yang tidak tepat dari ERP dapat menjadi mimpi buruk bagi perusahaan (Khaitan, 2003) oleh karena itu selain melihat keuntungan yang dapat diperoleh dari ERP, sangat penting untuk mengetahui beberapa faktor yang dapat menyebabkan kegagalan ERP, yaitu (a) kurangnya komitmen *top management*; (b) kurangnya pendefinisian kebutuhan perusahaan (analisa strategi bisnis); (c) cacatnya proses seleksi *software*; (d) kurangnya sumber daya, baik sumber daya manusia, infrastruktur dan modal; (e) kesalahan perhitungan waktu implementasi; (f) ketidaksesuaian antara software dengan bisnis proses; (g) kurangnya training dan pembelajaran; (h) cacatnya *project design and management*; (i) kurangnya komunikasi; (j) saran penghematan yang menyesatkan.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami motivasi manajemen melakukan implementasi ERP, serta pengaruh penerapan ERP pada perubahan konseptual keahlian akuntan serta terjadinya perubahan fungsi kontrol dan difusi fungsi akuntansi pada seluruh divisi. Sesuai dengan karakteritiknya, penelitian kualitatif tidak bermaksud untuk menarik generalisasi atas kesimpulan, tetapi lebih terfokus kepada representasi objek yang diobservasi.

3.2 Informan dan Pengumpulan Informasi

Data yang diperlukan dalam penelitian penelitian ini dikumpulkan melalui observasi, dokumentasi dan wawancara. Wawancara dilakukann dengan *project structure* yang terdiri atas *steering comitee*, *project manager* dan *project secretary* sebagai tim dalam proses implementasi ERP, serta *key user* dan *end user*. Tabel 1 berisi informasi yang lebih detail tentang informan dalam penelitian ini.



SIMPOSIUM NASIONAL AKUNTANSI XIV ACEH 2011
Universitas Syiah Kuala Banda Aceh
www.sna14aceh.com

8

Tabel 1
Informan Penelitian*

Nama Informan	Lama bekerja Pada PT KLM	Jabatan/Posisi
1. Wijaya	6 Tahun	Direktur Keuangan sekaligus <i>Steering Comitee</i>
2. Fenna	10 Bulan	<i>Steering Comitee</i> Konsultan
3. Antonius	2 Tahun	Manager IT sekaligus <i>Project Manager</i> .
4. Yenny	8 Tahun	Assisten <i>Finance Manager</i> sekaligus Assisten <i>Project Manager</i> .
5. Tabita	5 Tahun	<i>Finance Manager</i> sekaligus <i>Project Manager</i> sebelumnya
6. Ramawati	2 Tahun	Akuntan Manajemen, sekaligus <i>Project Secretary</i> .

*) Untuk tujuan penelitian ini, nama-nama informan dinyatakan dengan nama bukan sebenarnya. Nama *Key User* dan *End User* yang diwawancarai tidak disebutkan satu persatu. Adapun kriteria pemilihan *Key User* dan *End User* adalah berasal dari divisi keuangan dan mereka telah menjalani bidangnya cukup lama sehingga mampu memberikan informasi yang diperlukan. Untuk tujuan penelitian ini, nama perusahaan disamarkan dengan akronim PT KLM.

4. MOTIVASI IMPLEMENTASI *ERP SYSTEM*

4.1 Kebutuhan Perusahaan akan Informasi

Kendala yang terjadi pada PT KLM selama ini adalah berkaitan dengan kurangnya informasi yang seharusnya dimiliki oleh masing-masing divisi. Hal ini diungkapkan oleh Wijaya¹ bahwa:

Beberapa orang lebih berfokus pada bagaimana menyelesaikan masalah, bukan mengatasi agar masalah tersebut tidak timbul, hal ini mungkin terjadi karena tidak adanya informasi yang seharusnya mereka miliki.

Wijaya juga menyatakan bahwa hampir seluruh divisi perusahaan lebih banyak menggunakan waktunya untuk mengumpulkan dan mengolah data sehingga informasi yang diperoleh menjadi tidak lagi berguna.

¹ Wijaya adalah Direktur Keuangan perusahaan, sebelumnya ia menjabat sebagai *Finance Manager*



SIMPOSIUM NASIONAL AKUNTANSI XIV ACEH 2011
Universitas Syiah Kuala Banda Aceh
www.sna14aceh.com

9

Perusahaan menyadari perlunya memperbaiki sistem informasi yang ada saat ini, sehingga pada pertengahan tahun 2009 perusahaan mendatangkan konsultan eksternal untuk melakukan pembenahan sistem dan prosedur sekaligus sebagai upaya perbaikan kinerja manajemen secara keseluruhan. ERP direkomendasikan oleh konsultan eksternal untuk mengatasi kendala-kendala yang ditemui pada operasional.

Sebagai suatu aplikasi dari sistem informasi yang berbasis *enterprise*, ERP memungkinkan integrasi data pada seluruh unit yang ada pada organisasi sehingga dapat diperoleh informasi yang cepat dan akurat. ERP dipandang dapat meningkatkan kualitas pengolahan informasi sehingga mempengaruhi kualitas manajemen dalam menjalankan aktivitas operasionalnya. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Kempainen. Kempainen, dalam penelitiannya menemukan bahwa latar belakang pemilihan ERP pada perusahaan yang menjadi obyek penelitiannya adalah tidak tersedianya informasi yang tepat waktu pada aktivitas operasi perusahaan dan juga kualitas yang rendah dari informasi yang tersedia. Akibat dari adanya ketidaktepatan informasi yang disediakan organisasi, berdampak pada permasalahan pengendalian keuangan.

Wijaya menjelaskan bahwa penerapan ERP diharapkan juga dapat lebih meningkatkan kontrol, baik pada hasil penjualan maupun pengeluaran, memudahkan melakukan *cost controlling*, *stock controlling*, penghematan biaya tenaga administrasi, pembagian kerja berdasarkan kegiatan bukan berdasarkan jumlah outlet yang ditangani dan pada akhirnya dapat diperoleh penyajian laporan keuangan dan laporan konsolidasi yang tepat waktu.

Pihak konsultan selama observasinya, menilai bahwa dengan adanya rencana pengembangan yang akan datang yang diharapkan sangat agresif, maka perlu bagi perusahaan untuk memikirkan fungsi kontrol yang jauh lebih efektif dari keadaan saat ini. Salah satu caranya adalah dengan merumuskan laporan manajemen. Laporan manajemen merupakan sarana atau alat bagi manajemen yang dapat digunakan sebagai alat kontrol, *alert* atau *warning tools* dan alat monitoring. Laporan manajemen sendiri adalah bagaimana mengolah data sedemikian rupa dan menyajikannya menjadi suatu informasi yang benar-benar dibutuhkan oleh manajemen dalam berbagai tingkatan, untuk membuat sebuah keputusan yang tepat. ERP dinilai dapat mendukung pengolahan data yang lebih baik terutama dalam perusahaan skala besar, dimana aktivitas operasionalnya tersebar pada beberapa daerah. Pandangan ini sejalan dengan hasil penelitian Davenport (2000).



SIMPOSIUM NASIONAL AKUNTANSI XIV ACEH 2011
Universitas Syiah Kuala Banda Aceh
www.sna14aceh.com

10

Sebelum implementasi ERP, pelaporan manajemen adalah proses yang memerlukan banyak tenaga dan hasilnya seringkali tidak berkualitas. Scapens (1998) juga menilai bahwa ERP meningkatkan efisiensi sehingga mengurangi biaya yang dibutuhkan untuk mendapatkan informasi dan juga prosedur konsolidasi. Hal ini dikarenakan, dengan ERP modul akuntansi diintegrasikan secara langsung dengan modul-modul yang lain dan *database* umum yang memastikan informasi konsisten untuk semua tujuan. Dalam kaitannya dengan proses pengendalian, implementasi ERP juga menjadi sebuah harapan baru bagi perusahaan untuk meningkatkan fungsi *controlling* melalui perampingan bisnis proses perusahaan pada satu titik yang lebih terfokus.

4.2 Penghematan Tenaga Administrasi

Dengan tingkat pertumbuhan saat ini, dimana setiap tahun 20-30 outlet baru dibuka, *recruitment* memegang peranan yang cukup berarti. Kelambanan penyediaan sumber daya manusia (SDM), pada beberapa kasus telah menimbulkan terhambatnya beberapa fungsi yang seharusnya dijalankan oleh organisasi. Seperti yang disampaikan oleh Tabita²:

Kami mengalami kesulitan untuk mengumpulkan data konsolidasi apabila terdapat salah satu akuntan manajemen yang tidak kompeten, bahkan kami juga mendapatkan teguran dari divisi operasional pada rapat bulanan berkaitan dengan kontrol yang menurut mereka sama sekali tidak dapat kami jalankan dengan baik.

Dilanjutkan oleh Tabita, bahwa fungsi kontrol yang tidak berjalan dengan baik telah menyebabkan perusahaan beberapa kali mengalami kerugian berupa kehilangan atas asset perusahaan, di samping itu juga lambatnya proses analisa yang seharusnya dilakukan. Tabita juga menuturkan bahwa:

Divisi operasional juga merasa menjadi korban apabila kami tidak dapat segera menyediakan tenaga accounting atau administrasi, padahal masalah penyediaan SDM pun tidak sepenuhnya merupakan tanggung jawab kami.

² Tabita adalah *Finance Manager* (FM) wilayah timur. Sebelum menjabat sebagai FM berturut-turut ia menjabat sebagai staff keuangan, staff accounting dan asisten FM. Dalam implementasi ERP, sebelum pengunduran dirinya, ia pernah menjabat sebagai *Project Manager*. Pengunduran diri yang bersangkutan tidak memiliki keterkaitan dengan implementasi ERP yang dijalankan oleh perusahaan ini.



SIMPOSIUM NASIONAL AKUNTANSI XIV ACEH 2011
Universitas Syiah Kuala Banda Aceh
www.sna14aceh.com

11

Untuk mengatasi kesulitan tersebut, kantor pusat harus mendatangkan orang langsung sebagai tenaga perbantuan maupun keperluan khusus lainnya. Walaupun sebenarnya cara ini bukan merupakan solusi yang baik, karena pengiriman tenaga akuntansi pusat ke outlet juga mengakibatkan kurangnya personil *controller* yang berarti kendornya proses kontrol pada kantor pusat, disamping itu cara ini juga mengakibatkan pembengkakan biaya perjalanan dinas.

Upaya implementasi ERP diharapkan memberikan solusi dalam menangani masalah yang berkaitan dengan *recruitment* tenaga accounting dan administrasi. Wijaya memberikan gambaran bahwa dengan implementasi ERP maka jumlah orang yang dibutuhkan untuk menangani outlet, dalam hal ini tenaga accounting, dapat dikurangi. Tugas accounting outlet dapat langsung ditangani oleh kantor pusat dan dengan integrasi data dalam ERP maka fungsi administrasi lebih banyak sebagai *data entry*.

Nilai tambah ERP dalam penghapusan proses yang tidak perlu, penyederhanaan proses yang rumit dan penyatuan proses yang bersifat redundan memungkinkan terjadinya pengurangan jumlah personil untuk menjalankan aktivitas operasional termasuk mengubah cara seseorang menjalankan pekerjaannya juga hubungan kerja yang selama ini telah terbentuk antara kantor pusat dengan outlet maupun hubungan antar divisi dalam kantor pusat. Dapat dikatakan telah terjadi perubahan budaya organisasi dan juga pola komunikasi demikian pula perubahan kualifikasi dari seorang tenaga administrasi.

Selain upaya penghematan tenaga manajemen akuntan sebagai nilai tambah, ERP diharapkan juga dapat meningkatkan fungsi kontrol atas manajemen asset. Dengan sistem yang berjalan saat ini, kontrol atas manajemen asset dinilai masih lemah karena sangat bergantung pada perolehan tenaga accounting dan administrasi di lokasi yang bersangkutan. Bahkan ketidakmampuan dari tenaga akuntan manajemen dalam menangani asset perusahaan maupun persediaan berakibat pada kerugian perusahaan sampai dengan kerugian yang harus ditanggung oleh seluruh staff dan karyawan outlet yang bersangkutan. ERP hadir menawarkan fungsi kontrol yang lebih baik atas asset manajemen.



SIMPOSIUM NASIONAL AKUNTANSI XIV ACEH 2011
Universitas Syiah Kuala Banda Aceh
www.sna14aceh.com

12

Pengertian manajemen asset disini lebih berkaitan dengan *physical asset management*. Perusahaan pada umumnya perlu memberikan nilai penting atas pengelolaan asset terintegrasi. Aktivitas perpindahan asset pada perusahaan ini sangat tinggi, bukan saja berkaitan dengan pengirimannya ke *service center*, akan tetapi juga kebijakan yang ditetapkan perusahaan perihal regenerasi secara berkala terhadap sebagian besar bahkan seluruh asset yang digunakan untuk mendukung aktivitas operasionalnya serta pengadaan oleh kantor pusat Surabaya atas seluruh asset outlet baru yang akan dibuka.

Selama tiga tahun terakhir, pengelolaan atas manajemen asset ini juga menjadi sebuah *issue* penting sekaligus sebagai pekerjaan rumah yang belum terselesaikan bagi perusahaan. Dalam upaya secara berkesinambungan memperbaiki kinerja manajemen yang ada, beberapa kali telah terjadi kehilangan atas asset yang dimiliki oleh perusahaan, dimulai dari perpindahan asset yang tidak terkoordinasi dengan baik, sampai dengan kehilangan asset yang terdeteksi setelah tim *controller* kantor pusat melakukan *stock opname* di outlet. Wijaya merasa cukup yakin bahwa ERP mampu membantu penyelesaian dari masalah yang telah berulang kali terjadi dalam hal asset. ERP memungkinkan penetapan beberapa gudang dalam *software*-nya yang mampu memantau dengan benar keberadaan asset termasuk ketika asset tersebut dalam proses pengiriman. Beberapa divisi terkait juga dapat langsung melihat keberadaan asset tersebut melalui ERP sehingga hal ini memudahkan dalam: *pertama*, memantau permintaan asset yang telah dilakukan; *kedua*, memantau secara *real time* atas kinerja bagian pembelian termasuk divisi keuangan; *ketiga*, mengatasi masalah keberadaan barang pada pihak ketiga dan *keempat*, memudahkan proses *stock opname*.

4.3 Peningkatan Fungsi *Controller* pada Beberapa Divisi

Selain dari kontrol atas asset, manajemen juga berharap terjadi peningkatan fungsi kontrol dalam hal operasional perusahaan melalui ERP. Saat ini penetapan fungsi kontrol pada outlet dilakukan oleh kantor pusat Surabaya dan kantor perwakilan di Jakarta. Adapun dalam divisi keuangan, Kantor Pusat Surabaya dan Kantor Perwakilan Jakarta memiliki



SIMPOSIUM NASIONAL AKUNTANSI XIV ACEH 2011
Universitas Syiah Kuala Banda Aceh
www.sna14aceh.com

13

beberapa *finance controller* yang bertanggung jawab atas 4 outlet. Demikian pula divisi operasional dan *human capital* menetapkan seorang *controller* yang berbeda untuk membawahi beberapa outlet, dimana penetapan outlet dibawah seorang *controller* ditetapkan oleh masing-masing kepala divisi.

Penetapan fungsi kontrol perusahaan atas aktivitas operasional pada beberapa divisi sekaligus memiliki beberapa kelemahan, diantaranya adalah: (1) pelebaran tugas, seorang *finance controller* seringkali harus menangani masalah diluar lingkupnya, seperti masalah operasional maupun *human capital*, demikian pula sebaliknya. Keadaan ini menimbulkan paradigma bahwa seorang *controller* dituntut untuk mengetahui semua masalah dalam outlet yang ditanganinya meskipun dalam beberapa hal, masalah tersebut diluar divisinya; (2) penyempitan tanggung jawab, pelebaran tugas terkadang disertai dengan dengan penyempitan tanggung jawab. Sebagai contoh seorang *human capital* yang bertugas sebagai *controller* masalah SDM outlet tidak berespon dengan cepat atas keluarnya SDM dari divisi keuangan karena hal tersebut juga merupakan tanggung jawab *finance controller*. Pada titik klimaks, penyempitan tanggung jawab ini menjadi budaya yang tidak sehat bagi perusahaan berupa pelemparan tanggung jawab; (3) Lebih rawan terjadi benturan antar divisi, hal tersebut dikarenakan kemungkinan terdapat satu masalah yang ditangani secara bersama-sama oleh lebih dari satu divisi; (4) terjadi kebingungan outlet perihal kepada siapa mereka harus melaporkan apabila terjadi suatu masalah, karena seringkali masalah yang terjadi bersinggungan antara satu divisi dengan divisi yang lain; (5) kurang fokusnya pekerjaan yang harus ditangani oleh seorang *controller* sebagai akibat dari pelebaran tugas, demikian pula sebaliknya sebuah masalah memerlukan waktu yang cukup lama untuk ditangani karena harus melibatkan dua orang *controller* dari divisi yang berbeda.



5. PERUBAHAN PERAN AKUNTAN MANAJEMEN

5.1 Perubahan Struktur Organisasi

Setelah mempelajari alur operasional perusahaan, selanjutnya tim konsultan melakukan pengkajian dan penyempurnaan atas struktur organisasi. Fenna³ mengemukakan :

Struktur organisasi merupakan dasar dari pengendalian manajemen suatu perusahaan. Struktur organisasi harus dapat mengakomodasi pengembangan perusahaan di masa yang akan datang, pengkajian terhadap struktur organisasi yang ada saat ini perlu dilakukan agar dapat diselaraskan dengan rencana pengembangan perusahaan dalam kurun waktu minimal 5 (lima) tahun mendatang.

Sebelum implementasi ERP, struktur organisasi perusahaan dibagi dalam dua bagian besar, yaitu divisi keuangan dan operasional. Divisi operasional sendiri membawahi *human capital, marketing, franchise* dan *restaurant*, sedangkan divisi keuangan dipimpin oleh seorang Direktur Keuangan, membawahi keuangan dan administrasi, auditor dan *information technology*. Pada divisi keuangan sendiri terdapat seorang FM yang membawahi *finance controller* dan pembelian baik pada kantor pusat maupun outlet. Saat ini perusahaan memiliki 1 FM pada kantor pusat Surabaya dan 1 FM pada kantor perwakilan Jakarta. Setiap *finance controller* pada kantor pusat membawahi 4 outlet dan memiliki tanggung jawab dalam hal: *pertama*, kontrol atas sistem pembayaran melalui lintas giro serta memastikan kebenaran input data serta keabsahan nota termasuk juga memastikan bahwa pembelian atas barang dan jasa telah mendapatkan persetujuan dari divisi terkait; *kedua*, analisa terhadap beban pokok penjualan; *ketiga*, kontrol atas penyeteroran hasil penjualan; *keempat*, kontrol atas persediaan dan asset perusahaan.

Pada outlet sendiri, terdapat seorang akuntan manajemen dan tenaga administrasi, di mana akuntan manajemen sekaligus merangkap fungsi sebagai bagian pembelian outlet dan seorang administrasi melakukan fungsinya sebagai bagian keuangan sekaligus bagian penjualan. Perubahan struktur organisasi dalam implemmentasi ERP itu sendiri memiliki

³ Fenna adalah pimpinan proyek dari tim konsultan eksternal, sekaligus menjabat sebagai *steering comitee* dalam implementasi ERP perusahaan ini.



SIMPOSIUM NASIONAL AKUNTANSI XIV ACEH 2011
Universitas Syiah Kuala Banda Aceh
www.sna14aceh.com

15

dua tujuan yaitu: (1) merampingkan organisasi, tanpa mengurangi nilai pengendalian internal; (2) menyesuaikan struktur organisasi dengan *software* yang akan digunakan dalam ERP.

Perubahan struktur organisasi perusahaan, khususnya pada divisi keuangan adalah: *pertama*, pengadaan divisi *warehouse*. Sebagai bagian dari divisi keuangan, *warehouse* dibentuk untuk meningkatkan kontrol atas manajemen asset. *Kedua*, Pemisahan divisi *procurement* dan *internal audit* dari divisi keuangan. *Ketiga*, pemisahan divisi keuangan menjadi beberapa tim yaitu *finance controller receipt*, *finance controller disbursement* serta pengadaan divisi *Investment*. Adapun pemisahan divisi *procurement* dan *internal audit* dari divisi keuangan sendiri, tidak berkaitan langsung dengan implementasi ERP, akan tetapi perubahan ini memang seharusnya dilakukan untuk memperkuat pengendalian internal.

5.2 Akuntan dalam Desain Proses Bisnis Perusahaan

ERP meningkatkan fungsi kontrol perusahaan dengan cara merampingkan perusahaan pada satu titik. Dengan titik yang lebih terfokus, diharapkan terjadi kontrol yang lebih baik sehingga perusahaan dapat beroperasi lebih efektif dan efisien. Upaya merampingkan perusahaan pada satu titik seringkali diartikan sebagai suatu proses perubahan manajemen. Proses ini sering disebut dengan desain atau rekayasa ulang atas bisnis proses.

Perusahaan menggunakan sebuah modul terintegrasi yang melibatkan semua departemen dan digunakan oleh semua departemen. Upaya ini tentu bukanlah sebuah pekerjaan yang mudah karena harus dapat mewakili semua kepentingan departemen, tanpa melibatkan pembengkakan biaya bagi perusahaan. Desain atas bisnis proses juga berkaitan dengan pemilihan *software* yang akan dipakai dalam ERP sendiri. Meski dinilai bahwa desain ulang atas bisnis proses dapat menjadi peluang bagi perusahaan untuk melakukan perbaikan drastis pada kinerjanya, akan tetapi proses ini juga membawa beberapa dampak diantaranya (1) dapat mengubah cara orang melakukan pekerjaan dan fungsinya, termasuk menghilangkan aktivitas yang dinilai tidak memberikan nilai tambah dan juga adanya duplikasi data; (2) mengubah



SIMPOSIUM NASIONAL AKUNTANSI XIV ACEH 2011
Universitas Syiah Kuala Banda Aceh
www.sna14aceh.com

16

hubungan antar divisi dan pola komunikasi; (3) mengubah tanggung jawab dari pelaku-pelaku dalam perusahaan serta arus informasi yang selama ini telah ada dan dipakai oleh perusahaan; (4) mengubah budaya organisasi. Sebuah pekerjaan yang juga perlu mendapat perhatian khusus mengingat, *pertama* rekayasa ulang atas bisnis proses lintas fungsi tersebut juga harus sinkron; *kedua*, harus memperhatikan tujuannya juga yaitu untuk menghemat biaya operasional bagi perusahaan; *ketiga*, rekayasa ulang yang salah atas bisnis proses justru akan mempercepat proses kesalahan atau dapat merusak proses kontrol dalam perusahaan.

Untuk mempermudah desain atas bisnis proses perusahaan, perusahaan membentuk *project structure*. *Project structure* ini sendiri terdiri dari *Steering Comitee* selaku penasehat, dipimpin oleh *project manager*, *project secretary*, *key user* dan *technical administrator*. Pembentukan *project structure* memiliki beberapa tujuan diantaranya : *pertama*, *design* atas bisnis proses harus benar-benar dapat mewakili semua kepentingan divisi yang ada, karena itu *key user* yang ditunjuk dari *project structure* ini diambil dari masing-masing divisi yang ada dalam organisasi dan diberikan kriteria dasar yaitu menguasai segala aspek dalam divisinya dan mempunyai kemampuan dalam memberikan analisa; *kedua*, *key user* dalam *project structure* ini juga bertugas untuk melakukan training dan sosialisasi kepada seluruh *end user* dalam organisasi serta diharapkan mampu mengatasi *communication gap*.

Project manager dari perusahaan, mula-mula dipegang oleh Tabita selaku FM wilayah timur. Pemilihan Tabita untuk menjadi pimpinan proyek ini memiliki beberapa alasan: (1) Masa kerja yang dinilai cukup lama sehingga memiliki pengetahuan yang relatif lebih banyak⁴; (2) Sebelum ERP diputuskan untuk diimplementasikan pada perusahaan, Tabita telah banyak terlibat dalam beberapa forum diskusi dalam upaya peningkatan kinerja manajemen, sehingga diharapkan mengetahui lebih jelas keinginan dari perusahaan; (3) Kemampuan yang dimilikinya dalam memberikan analisa. Adapun selanjutnya posisi Tabita

⁴ FM timur juga merupakan personil yang ada pada saat pembentukan Kantor Pusat Surabaya mula-mula sehingga dinilai memiliki *history* yang cukup terhadap perkembangan divisi keuangan, sebelumnya ia menjabat sebagai staff keuangan. Tabita juga memiliki latar belakang pendidikan akuntansi.



SIMPOSIUM NASIONAL AKUNTANSI XIV ACEH 2011
Universitas Syiah Kuala Banda Aceh
www.sna14aceh.com

17

kemudian digantikan oleh Antonius⁵ dan Yenny⁶ sebagai *Project Manager* dan Assisten *Project Manager*. Pergantian posisi kepemimpinan ini tidak berhubungan dengan kinerja dalam implementasi ERP dan penggantian terjadi karena pengunduran diri Tabita pada pertengahan *Go Live*⁷ pertama.

Pada *schedule* implementasi dan juga dari beberapa pertemuan yang telah diadakan oleh tim ini nampak, peranan akuntan sangat diperlukan termasuk diantaranya dalam penentuan *business process documentation*, *transaction scenario* dan juga pada *TO-BE business Process*. Kelebihan yang dimiliki akuntan berasal dari kemampuannya untuk melakukan analisa dan juga pengetahuan yang dimiliki tentang sistem dan manajemen. Hal ini juga terkait dengan keberadaan divisi keuangan yang selalu akan terhubung dengan divisi lain, sehingga divisi keuangan dinilai dapat melihat perusahaan dengan lebih luas. Chan (1999) menyebutkan dalam implementasi ERP pengetahuan sistem dan pengetahuan manajemen saling berkaitan dan tidak dapat dilepaskan keterkaitannya satu dengan yang lain.

5.3 Dampak *Go Live* Pertama ERP

Mengingat banyaknya jumlah outlet yang dimiliki saat ini, manajemen membagi proses implementasi ini menjadi beberapa tahap pelaksanaan selanjutnya disebut *go live*, di mana pada setiap *go live* implementasi dilakukan pada 10 (sepuluh outlet) kecuali pada *go live* pertama. *Go live* pertama dilakukan pada kantor pusat Surabaya, kantor perwakilan Jakarta dan dua outlet yang berdomisili di Surabaya, pertimbangan outlet Surabaya yang dipilih untuk memudahkan tim implementasi untuk bertindak dan melakukan perbaikan selama kurun waktu 1 (satu) bulan.

⁵ Antonius adalah manager IT dengan masa kerja selama 2 tahun, sebelum bergabung pada perusahaan ini memiliki pengalaman dalam implementasi ERP pada kantor sebelumnya.

⁶ Yenny adalah asisten *Finance Manager* wilayah Barat dengan masa kerja 8 tahun, sebelumnya ia adalah accounting salah satu outlet di wilayah Jakarta

⁷ *Go Live* adalah penyebutan tahap pelaksanaan implementasi ERP, dikarenakan banyaknya jumlah outlet yang dimiliki, maka pelaksanaan ERP dibagi menjadi beberapa tahapan.



SIMPOSIUM NASIONAL AKUNTANSI XIV ACEH 2011
Universitas Syiah Kuala Banda Aceh
www.sna14aceh.com

18

Sebelum dilakukan *go live* tim implementasi sebelumnya juga telah melakukan beberapa proses *review*, training dan juga simulasi. Pada beberapa agenda pertemuan yang telah dibuat oleh tim ini, peran akuntan berpengaruh seperti pada desain dan pengembangan sistem, strategi, beberapa pendapat dalam memecahkan masalah termasuk dalam proses training dan simulasi yang dilakukan pada *end user*. Ramawati⁸ memberikan komentarnya :

Dalam proses training, beberapa anggota tim meminta saya untuk menjelaskan lebih detail kepada *end user*, hal ini mungkin disebabkan semua proses pada akhirnya tergenerate ke buku besar yang artinya laporan keuangan sehingga mereka merasa saya lebih menguasainya.

Go live pertama ini berdampak pada berkurangnya aktivitas kerja yang dilakukan oleh outlet. Berkurangnya aktivitas yang harus ditangani personil outlet berakibat pada pemindahan dua personil pada outlet pertama ke kantor pusat yaitu bagian accounting dan keuangan. Perusahaan merasa bahwa terlalu banyak empat personil dalam satu outlet. Ramawati menambahkan keterangannya :

Dengan sistem ini mungkin kita tidak memerlukan jumlah tenaga kerja yang terlalu banyak karena hampir semua aktifitas yang dulu dilakukan di outlet kini dapat langsung dilakukan oleh sistem dan personil pada kantor pusat diperlukan untuk memastikan semua telah sesuai. Pemindahan dua orang ke kantor pusat dikarenakan skala outlet tersebut cukup besar, apabila diterapkan pada outlet yang relatif lebih kecil, mungkin kita hanya membutuhkan tenaga satu orang sebagai *data entry*.

Outlet kedua pada *go live* pertama juga berakibat tenaga accounting tidak lagi diperlukan dan hanya perlu penempatan satu orang sebagai tenaga administrasi. Implementasi ERP membawa perubahan pada kekuasaan outlet, kini outlet hanya merupakan pelaksana sehingga terjadi kekakuan kontrol yang dipegang oleh kantor pusat Surabaya.

Dalam rapat dewan direksi yang diadakan perusahaan ini pada 17 Juni 2010, Wijaya memaparkan penghematan biaya yang dapat diperoleh perusahaan sehubungan dengan rampingnya kegiatan administrasi dengan ERP. Penghematan tersebut terjadi karena pengurangan jumlah tenaga akuntan yang dibutuhkan, termasuk pengurangan biaya sehubungan dengan kurir dan biaya komunikasi. Lebih lanjut pengurangan tenaga akuntan dengan adanya ERP dapat dilihat pada Tabel 2. Di lain sisi,

⁸ Ramawati menjabat sebagai *Project Secretary* dalam implementasi ERP ini, ia adalah staff keuangan pada kantor pusat Surabaya dan telah ditunjuk sebagai akuntan manajemen kantor pusat Surabaya pasca implementasi ERP .



SIMPOSIUM NASIONAL AKUNTANSI XIV ACEH 2011
Universitas Syiah Kuala Banda Aceh
www.sna14aceh.com

19

implementasi ERP juga dapat mengurangi biaya administrasi bank yang biasa dikeluarkan oleh perusahaan dan meningkatkan pendapatan bunga yang diperoleh perusahaan. Penghematan biaya administrasi bank sekaligus peningkatan pendapatan bunga ini disebabkan ERP memudahkan keinginan manajemen untuk mengintegrasikan aliran keuangan perusahaan pada satu rekening. Selain manfaat pengurangan biaya dan peningkatan pendapatan bunga, integrasi keuangan ini dinilai manajemen dapat mempermudah proses pengendalian keuangan.

Sebelum implementasi ERP, keinginan manajemen ini sulit untuk realisasikan dikarenakan pertimbangan faktor resiko yang lebih besar daripada manfaat yang diperoleh. Resiko tersebut utamanya berasal dari semakin lamanya waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk membuat sebuah laporan keuangan dikarenakan rekening gabungan tersebut, laporan keuangan yang terlalu lama diperoleh tidak lagi bersifat akurat bagi perusahaan selain itu penggabungan rekening juga berdampak pada sulitnya melakukan pengendalian atas aktivitas keuangan.

Tabel 2

Tenaga Akuntan sebelum dan sesudah ERP

<i>Sebelum Implementasi ERP System</i>	<i>Sesudah Implementasi ERP System</i>	<i>Perbedaan</i>
<i>Outlet</i> <ul style="list-style-type: none">• Satu outlet dibawah oleh satu staff administrasi dan satu akuntan manajemen.	<i>Outlet</i> <ul style="list-style-type: none">• Satu outlet hanya dibawah oleh seorang administrasi.	<i>Outlet</i> <ul style="list-style-type: none">• Akuntan manajemen pada outlet tidak diperlukan lagi. Dengan kapasitas 87 outlet, telah terjadi pengurangan 87 akuntan manajemen.

<i>Sebelum Implementasi ERP System</i>	<i>Sesudah Implementasi ERP System</i>	<i>Perbedaan</i>
<p style="text-align: center;"><i>Divisi Keuangan</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Empat outlet dibawah satu staff <i>finance controller</i> dan sepuluh staff <i>finance controller</i> dibawah oleh seorang <i>Finance Manager</i>. 	<p style="text-align: center;"><i>Divisi Keuangan</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Delapan outlet dibawah oleh seorang <i>finance controller</i> dan sepuluh <i>finance controller</i> dibawah oleh seorang <i>Finance Manager</i>. ● Seluruh outlet dibawah oleh dua staff <i>finance receipt</i>. ● Seluruh outlet dibawah oleh satu akuntan manajemen. 	<p style="text-align: center;"><i>Divisi Keuangan</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dengan kapasitas 87 outlet, telah terjadi pengurangan 7 akuntan manajemen. Sebelumnya diperlukan 21 tenaga akuntan manajemen dengan 2 FM, saat ini hanya diperlukan 14 tenaga akuntan manajemen (8 <i>finance controller</i>, 2 <i>finance receipt</i>, 1 <i>investment</i>, 2 akuntan manajemen) dengan 1 FM.
<p style="text-align: center;"><i>Divisi Internal Audit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tiga staff <i>finance controller</i> diperiksa oleh satu staff auditor dan sepuluh staff auditor dibawah oleh seorang kepala auditor. 	<p style="text-align: center;"><i>Divisi Internal Audit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Seluruh outlet diperiksa oleh satu tim auditor dan dikepalai oleh seorang kepala auditor. 	<p style="text-align: center;"><i>Divisi Internal Audit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Terjadi pengurangan dua tenaga auditor.

5.4 Perubahan Peran Akuntan Manajemen Sebagai Dampak ERP

Sebagai sebuah sistem yang terintegrasi, ERP mampu menghubungkan semua divisi dalam organisasi. Semua personil dalam organisasi saat ini berperan langsung dalam menyediakan informasi dari kegiatan atau transaksi yang terjadi pada divisinya. Semua informasi diinput langsung pada saat terjadinya dan menjadi satu kesatuan dalam satu *database* besar. Sebelum implementasi ERP, akuntan manajemenlah yang bertugas untuk melakukan pengumpulan data dan kemudian mengolahnya menjadi suatu informasi. Akan tetapi dengan ERP semua divisi terlibat secara langsung untuk pengumpulan data. Saat ini



SIMPOSIUM NASIONAL AKUNTANSI XIV ACEH 2011
Universitas Syiah Kuala Banda Aceh
www.sna14aceh.com

21

tugas accounting hanya memastikan tidak terdapat angka yang tidak *balance* pada laporannya tiap-tiap harinya.

Dengan sistem terintegrasi, maka divisi keuangan juga dapat langsung mengetahui posisi keuangan saat ini dan apabila dibutuhkan sewaktu-waktu maka sistem akan menyediakan laporan tepat waktu tentang posisi hutang, piutang maupun sisa budget yang tersedia pada masing-masing divisi yang ada.

Fungsi utama yang mengalami perubahan dengan adanya ERP bagi akuntan adalah pengumpulan dan pengolahan data. Tugas akuntan manajemen dalam pengumpulan data tidak lagi diperlukan dengan sistem ini, hal ini dikarenakan semua divisi dituntut untuk memberikan informasi yang terjadi pada divisinya sedangkan pengolahan data sendiri dapat dengan mudah dikerjakan dengan bantuan *software* yang ada. Pada akhirnya, setiap divisi yang membutuhkan informasi dapat dengan mudah memperolehnya melalui sistem ini.

5.5 Dimensi Baru Peran Akuntan Manajemen

Banyak data yang dimiliki oleh perusahaan tanpa dapat menghasilkan sebuah informasi, maka hal tersebut tidak membawa manfaat apapun bagi perusahaan. Disinilah peranan akuntan manajemen pada awalnya, yaitu menghasilkan sebuah informasi yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Menurut Gelinas (2002) peran utama akuntan adalah untuk mengumpulkan, mengorganisir, menganalisa dan menyajikan informasi kepada pihak internal dan eksternal. Informasi yang relevan dan tepat waktu bukan saja dapat memenangkan persaingan bisnis, akan tetapi juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi masalah dan penyelesaiannya, mengevaluasi kinerja, membuat perencanaan, pengendalian sampai pengambilan keputusan. Peranan informasi ini merupakan suatu pengetahuan bagi perusahaan. Hampir semua divisi dalam perusahaan tentu mengolah data dan menghasilkan informasi, karena itu sistem yang terintegrasi sebenarnya bukan merupakan sebuah ide yang baru. Setiap personil dalam perusahaan tentu menginginkan semua data yang tidak perlu diinput secara berulang-ulang dalam perusahaan, karena sumber data sebenarnya berasal dari transaksi yang sama dalam lingkup perusahaan. Hanya saja menyatukan perusahaan dalam



SIMPOSIUM NASIONAL AKUNTANSI XIV ACEH 2011
Universitas Syiah Kuala Banda Aceh
www.sna14aceh.com

22

satu sistem yang terintegrasi bukanlah sebuah pekerjaan yang mudah. Banyak faktor yang harus dipertimbangkan termasuk segi keamanan data. Teknologi hadir untuk menjawab semua tantangan yang sebelumnya terlihat mustahil untuk dilaksanakan seperti internet, yang dapat menyatukan dunia dalam satu gengaman. Teknologi dinilai dapat menjadi suatu material yang mendorong perubahan. Teknologi informasi melalui ERP juga didesain untuk membawa perusahaan pada satu titik sehingga memudahkan untuk melakukan fungsi kontrol.

Sebagai suatu sistem yang terintegrasi, ERP mampu menghilangkan pekerjaan yang bersifat ganda dalam perusahaan. ERP juga telah mengubah cara dan alat yang digunakan orang untuk menjalankan fungsinya dalam organisasi.

Personil dalam divisi keuangan dahulu juga terlalu disibukkan untuk melakukan proses konfirmasi dan verifikasi atas pembelian yang sudah terlanjur dilakukan. Komunikasi terkadang menjadi sulit karena kendala beberapa hal seperti perjalanan dinas atau juga terjadinya mutasi secara berkala. Implementasi ERP mengubah hubungan antara satu divisi dengan divisi lain termasuk jalur komunikasi yang mereka gunakan. Dengan sistem ini semua personil dalam perusahaan harus berpartisipasi dengan aktif karena sistem ini tidak dapat memberikan informasi yang cepat dan akurat apabila divisi lain merespon dengan lambat. Salah satu *end user* dari divisi keuangan pada Kantor Pusat Surabaya menyatakan :

Semua harus terlibat secara aktif agar tidak mengganggu pekerjaan dari divisi lain. Ini merupakan sebuah disiplin yang bagus bagi perusahaan karena setiap orang dapat bekerja dan pimpinan juga akan segera mengetahui divisi mana yang telah mengakibatkan mata rantai terputus atau terhambat. Sebuah hubungan profesionalisme dalam perusahaan.

Dengan peranan yang aktif dari semua personil dalam perusahaan menyebabkan berkurangnya aktivitas pengumpulan data yang sebelumnya dilakukan oleh akuntan manajemen. Sebelum ERP dijalankan, data dan informasi adalah milik sepenuhnya dari akuntan manajemen. Dengan sistem ERP, semua divisi dalam perusahaan terlibat secara langsung dalam menyediakan data dan informasi pada saat terjadinya transaksi. Bagi divisi lainnya, pada awalnya beban kerja akan meningkat karena data yang harus diisi untuk transaksi harus bersifat lengkap, hal ini disebabkan semua data yang diinput akan langsung diolah oleh sistem dan tergenerate ke buku besar. Artinya bahwa proses pembuatan laporan



SIMPOSIUM NASIONAL AKUNTANSI XIV ACEH 2011
Universitas Syiah Kuala Banda Aceh
www.sna14aceh.com

23

keuangan tinggal satu langkah “klik”. Demikian juga manajer tidak perlu lagi data yang harus disiapkan akuntan manajemen karena ERP memungkinkan manajer untuk mengambil langsung informasi yang dibutuhkan.

Pada satu sisi, akuntan manajemen telah kehilangan kendalinya dalam menyediakan data dan informasi, akan tetapi disisi yang lain sistem ini juga dapat bergerak untuk memperkuat keahlian akuntan manajemen apabila akuntan manajemen dapat memahami “waktu luangnya” saat ini. Sistem ini membuat divisi keuangan dapat menggunakan waktunya untuk lebih mempelajari laporan yang diperolehnya secara langsung dan menganalisisnya. Seperti yang diungkapkan oleh Tabita :

Selama ini waktu kami lebih banyak digunakan untuk mengumpulkan dan mengolah data sehingga kami lebih sering melakukan hal-hal untuk menyelesaikan masalah yang sudah terlanjur terjadi dari pada menganalisa informasi agar tidak timbul masalah dalam perusahaan.

Sebelumnya FM kurang mendapatkan hasil dari laporan keuangan yang dihasilkan oleh outlet. Dengan ERP, FM dapat memperoleh laporan keuangan dan laporan konsolidasi kapan pun diinginkan dan dapat dengan segera melakukan analisa apabila terjadi penurunan laba.

Sebuah pola pengetahuan baru yang dapat dijadikan dasar untuk melakukan proses pembelajaran selanjutnya. Akuntan manajemen harus menambah pengetahuan lebih dari sekedar mengumpulkan dan mengolah data, mereka harus dapat menguasai sistem baik dari *design* maupun pengembangannya dan menggunakan kemampuannya untuk lebih melakukan analisa sehingga dapat berperan sebagai *problem solving* bagi perusahaan.

6. SIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN PENELITIAN

6.1 Simpulan

Implementasi ERP membawa dampak penghematan biaya yang dapat diperoleh perusahaan sehubungan dengan rampingnya kegiatan administrasi. Penghematan tersebut terjadi karena pengurangan jumlah tenaga akuntan manajemen yang dibutuhkan, termasuk pengurangan biaya sehubungan dengan kurir dan biaya komunikasi. Keuntungan ini masih



SIMPOSIUM NASIONAL AKUNTANSI XIV ACEH 2011
Universitas Syiah Kuala Banda Aceh
www.sna14aceh.com

24

ditambah dengan penghematan biaya administrasi bank dan peningkatan pendapatan bunga sebagai dampak dari integrasi aliran keuangan perusahaan.

Sebelum implementasi ERP, akuntan manajemen bertugas untuk melakukan pengumpulan data dan kemudian mengolahnya menjadi suatu informasi. Akan tetapi dengan ERP semua divisi terlibat secara langsung dalam pengumpulan data pada saat terjadinya transaksi, sehingga dapat dikatakan tugas akuntan manajemen dalam pengumpulan data tidak lagi diperlukan dengan sistem ini. Sedangkan pengolahan data dapat dengan mudah dikerjakan dengan bantuan *software* ERP.

6.2 Implikasi

Implementasi ERP merupakan salah satu topik yang menarik untuk dibahas lebih lanjut, bukan saja karena beberapa kemudahan yang ditawarkan oleh sistem ini tetapi juga karena nilai investasi yang tinggi diikuti dengan tingkat kegagalan yang tinggi pula. Sebagai suatu sistem informasi, ERP dinilai dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan sekaligus mengubah cara orang melakukan pekerjaan dan fungsinya dalam organisasi, termasuk akuntan manajemen.

Beberapa rekomendasi untuk penelitian selanjutnya adalah (1) implementasi ERP mengakibatkan perubahan peran akuntan pada perusahaan multinasional, pembahasan ini mungkin akan sangat menarik mengingat adanya penerapan akuntansi dan metode pelaporan yang berbeda, juga penetapan mata uang yang berbeda pula. Salah satu kelebihan yang dimiliki ERP dalam membantu integrasi data pada perusahaan multinasional adalah melalui aplikasi *multi currency* yang dimilikinya; (2) implementasi ERP mengakibatkan perubahan peranan auditor dalam menjalankan fungsinya; (3) Keterkaitan ERP dan CRM (*Customer Relationship Management*), sebuah usaha meningkatkan pelayanan kepada pelanggan.

6.3 Keterbatasan

Penelitian ini hanya dilakukan selama 6 bulan pada 12 outlet, Kantor Pusat Surabaya dan Kantor Perwakilan Jakarta, sementara itu Tim Implementasi ERP perusahaan memperkirakan setidaknya memerlukan waktu dua tahun untuk melakukan implementasi secara menyeluruh pada seluruh outlet. Selama kurun waktu tersebut, dimungkinkan terjadinya pergeseran peran selanjutnya pada akuntan manajemen yang tidak dapat dideskripsikan melalui penelitian ini.



SIMPOSIUM NASIONAL AKUNTANSI XIV ACEH 2011
Universitas Syiah Kuala Banda Aceh
www.sna14aceh.com

25

DAFTAR PUSTAKA

- Aernoudts, R.H.R.M, Van der B.T.H, Van der P.G.J dan Vosselman E.G.J. 2008. Management Accounting Change and ERP, an Assessment of Research. [Http://ssrn.com](http://ssrn.com), 30 September 2010.
- Bae, B.B and Ashcroft, P. 2004. Implementation of ERP Systems : Accounting and Auditing Implications. [Http://www.isaca.org](http://www.isaca.org), 13 Juli 2010.
- Baptiste, J.R 2006. The Role of Accountants in the Implementation and Maintenance of Enterprise Resource Planning Systems : A Survey of the Membership of the Institute of Management Accountants. [Http://www.proquest.com/pqdweb](http://www.proquest.com/pqdweb), 14 Juni 2010.
- Baptise, J.R 2009. Can Accountants Bring A Positive Contribution to ERP Implementation. *International Management Review Vol 5 No. 2 2009* : 81-109, [Http://www.proquest.com/pqdweb](http://www.proquest.com/pqdweb), 30 September 2010.
- Binaryworkstudio. 2010. Pentingnya Informasi dalam Perusahaan. [Http://www.binaryworkstudio.com](http://www.binaryworkstudio.com), 25 Januari 2011.
- B. K Khaitan.2003. [Http://www.expresscomputeronline.com](http://www.expresscomputeronline.com), 14 Juni 2010.
- Brazel, J.F and Li Dang. 2005.The Effect of ERP System Implementation on the Usefulness of Accounting Information. [Http://ssrn.com](http://ssrn.com), 30 September 2010.
- Carton, F and Adam, F. 2003. Analysing the Impact of Enterprise Resource Planning Systems Roll-outs in Multi-National Companies. [Http://ssrn.com](http://ssrn.com), 30 September 2010.
- Caglio, A. 2000. Accountants, from Traditional to transition : The Impact of Enterprise Resource Planning Systems. [Http://ssrn.com](http://ssrn.com), 30 September 2010.
- Chan, S.1999. Position for Future : CRM and ERP Integration. [Http://ssrn.com](http://ssrn.com), 30 September 2010.
- Codreanu, D.A, Tenovici C.O, Popa I. Integrating Financial and Accounting Data – A Company’s Efficient Management. [Http://ssrn.com](http://ssrn.com), 30 September 2010.
- Davenport, T.2000. Mission Critical : Realizing the Promise of Enterprise Systems. [Http://ssrn.com](http://ssrn.com), 30 September 2010.
- Gelinas, J.C and Dull, B.R.2008. *Accounting Information System*. Thomson South-Western Canada.
- Gibbs, J. 1997. The Power of Enterprise Computing. [Http://ssrn.com](http://ssrn.com), 30 September 2010.
- Granlund, M. 2007. On the Interface between Management Accounting and Modern Information Technology – A Literature review and some empirical evidence. [Http://ssrn.com](http://ssrn.com), 30 September 2010.
- Hall, A.J. 2002. *Sistem Informasi Akuntansi (Terjemahan)*. Edisi 2 Salemba Empat Jakarta.
- Hansen, D.R and Mowen, M.M. 2005. *Managerial Accounting*, 8th, Thomson South-Western Canada.
- Hunton, J.E, McEwen R.A dan Wier B.2002. The Reaction of Financial Analysis to Enterprise Resource Planning (ERP) Implementation Plan. [Http://ssrn.com](http://ssrn.com), 30 September 2010.



SIMPOSIUM NASIONAL AKUNTANSI XIV ACEH 2011
Universitas Syiah Kuala Banda Aceh
www.sna14aceh.com

26

- Husein, M.F dan Wibowo A. 2006. Sistem Informasi Manajemen. UPP STIM YKPN.
- Ikhsan, A dan Priantara T.I.B.2009. Akuntansi untuk Manajer.Graha Ilmu.
- Luliana, S.2008. Key Players and Activities Across the ERP Life Cycle : A Temporal Perspective. [Http://ssrn.com](http://ssrn.com), 30 September 2010.
- Kaswandi. 2008. Peranan Akuntansi Manajemen dalam Pengambilan Keputusan Manajerial. [Http://www.labora.ac.id](http://www.labora.ac.id), 16 Juni 2010.
- Kemppainen I. Change Management Perspective in an ERP Implementation. [Http://ssrn.com](http://ssrn.com), 9 Juli 2010.
- Maharsi, S. 2000 Pengaruh Perkembangan Teknologi Informasi terhadap Bidang Akuntansi Manajemen. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol 2, No. 2 Hal 127-137.*
- McAdam, R and Galloway, A. 2005. Enterprise Resource Planning and Organisational Innovation : A Management Perspective. [Http://proquest.com/pqdweb](http://proquest.com/pqdweb). 30 September 2010.
- Moliner, G.H and Garcia R.M.E.2004. Information Technologies : Challenge and Opportunity for Modern Management Accounting Systems. [Http://ssrn.com](http://ssrn.com), 30 September 2010.
- Morgan J.M. 2001. A New Role For Finance Architect of the Enterprise in the Information Age. [Http://proquest.com/pqdweb](http://proquest.com/pqdweb). 30 September 2010.
- Noviari, N. Pengaruh Kemajuan Teknologi Informasi Terhadap Perkembangan Akuntansi. [Http://ejournal.unud.ac.id](http://ejournal.unud.ac.id), 30 September 2010.
- Peslak, R.A.2006. Enterprise Resource Planning Success An Exploratory study of the Financial Executive Perspective. [Http://proquest.com/pqdweb](http://proquest.com/pqdweb). 30 September 2010.
- Pontoh, T.G. 2007. Sistem Informasi Akuntansi dan Manajemen. [Http://gracetpontoh.wordpress.com](http://gracetpontoh.wordpress.com), 15 Juni 2010.
- Prapsasti, I.2009. Dampak Perkembangan Teknologi Informasi terhadap Struktur Organisasi Perusahaan. [Http://www.indoforum.org](http://www.indoforum.org), 22 Oktober 2010.
- Pravitasari, D.2010. Pengaruh Pengetahuan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Auditor pada Kantor Akuntan Publik di Surabaya. Tesis.
- Rama, J. 2003. *Accounting Information System a Business Process Approach*. Thomson South-Western Canada.
- Scapens R. 1998. SAP : Integrated Information System and the Implication for Management Accountant. *Management Accounting September 1998, 76,8 P: 46-48.*
- Spraakman, G. 2005.The Impact of Enterprise Resource Planning System on Management Accounting: Some Canadian Findings and Suggestions for Future Research. [Http://ssrn.com](http://ssrn.com), 10 Juni 2010.
- Sucipto. 2004. Penerapan Akuntansi Manajemen dalam Pengambilan Keputusan. [Http://library.usu.ac.id](http://library.usu.ac.id), 30 September 2010.



SIMPOSIUM NASIONAL AKUNTANSI XIV ACEH 2011
Universitas Syiah Kuala Banda Aceh
www.sna14aceh.com

27

Williams, J.R, Hako S.F, Bettner M.S dan Carcello J.V. 2008. *Financial and Managerial Accounting the Basic for Business Decision*. 14th, Mc Graw – Hill International Edition.

□□□