

**TUGAS AKHIR – KS141501**

**REDEFINISI PROSES BISNIS *CONTROLLING*  
BERDASARKAN *BEST PRACTICE* SAP  
PADA KASUS PT PERKEBUNAN NUSANTARA XI**

**WIDYA PUTRI ADE**  
NRP 5212 100 109

Dosen Pembimbing  
Ir. Achmad Holil Noor Ali, M.Kom  
Mahendrawati ER, ST., MSc., PhD.

**JURUSAN SISTEM INFORMASI**  
Fakultas Teknologi Informasi  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
Surabaya 2016

**FINAL PROJECT – KS 141501**

***REDEFINITION OF CONTROLLING BUSINESS  
PROCESS BASED ON SAP BEST PRACTICE  
IN PT PERKEBUNAN NUSANTARA XI***

**WIDYA PUTRI ADE**  
5212 100 109

**Supervisors**

**Ir. Achmad Holil Noor Ali, M.Kon  
Mahendrawati ER, ST., MSc., PhD.**

**INFORMATION SYSTEMS DEPARTMENT**

**Information Technology Faculty  
Sepuluh Nopember Institut of Technology  
Surabaya 2016**

**LEMBAR PENGESAHAN  
REDEFINISI PROSES BISNIS CONTROLLING  
BERDASARKAN BEST PRACTICE SAP  
PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA XI**

**TUGAS AKHIR**

Disusun Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Komputer  
pada  
Jurusan Sistem Informasi  
Fakultas Teknologi Informasi  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

**WIDYA PUTRI ADE**  
NRP. 5212 100 109

Surabaya, Juli 2016

**KETUA  
JURUSAN SISTEM INFORMASI**

**Dr. Ir. Aris Tjahyanto, M.Kom**  
NIP.19650310 199102 1 00



# **REDEFINISI PROSES BISNIS CONTROLLING BERDASARKAN BEST PRACTICE SAP PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA XI**

**Nama Mahasiswa** : WIDYA PUTRI ADE  
**NRP** : 5212 100 109  
**Jurusan** : SISTEM INFORMASI FTIF-ITS  
**Dosen Pembimbing 1** : Ir. Ahmad Holil Noor Ali, M.Kom  
**Dosen Pembimbing 2** : Mahendrawati ER, ST., MSc., PhD.

## **ABSTRAK**

*Banyak perusahaan melakukan perencanaan sumber daya perusahaan atau ERP (Enterprise Resource Planning) untuk mewujudkan tujuan bisnis perusahaan dengan menggunakan bantuan teknologi informasi. Salah satu sistem ERP yang banyak digunakan oleh perusahaan adalah SAP. SAP memiliki banyak modul untuk mendukung proses bisnis perusahaan. PT. Perkebunan Nusantara merupakan salah satu perusahaan yang ada di Indonesia yang bergerak di sektor industri pengelolaan gula sebagai komoditas utama. Perusahaan ini berencana untuk menerapkan SAP yang dapat membantu proses bisnis di bidang pengelolaan anggaran perusahaan. Pengelolaan anggaran di perusahaan masih dilakukan secara manual serta belum terintegrasi sehingga dapat memicu ketidakjelasan informasi terkait anggaran yang hendak digunakan dan anggaran yang telah dikeluarkan oleh masing-masing unit usaha.*

*Pada tugas akhir ini, akan dilakukan redifinisi proses bisnis controlling pada PTPN XI untuk mengetahui kebutuhan bisnis implementasi ERP. Tahapan awal yang dilakukan dalam*

*melakukan redefinisi proses bisnis adalah mengidentifikasi proses bisnis yang berjalan saat ini dan juga proses bisnis yang sesuai dengan best practice SAP. Setelah melakukan identifikasi, selanjutnya yang dilakukan adalah menggambarkan proses bisnis tersebut menggunakan aplikasi ARIS menggunakan diagram Event-driven Process Chain (EPC) Setelah mengetahui proses bisnis as-is controlling pada PTPN XI dan juga proses bisnis to be controlling berdasarkan best practice SAP, yang dilakukan adalah mendaftar kesenjangan/gap yang ada. Pentingnya analisis kesenjangan adalah untuk membantu dalam mengetahui sejauh mana perbedaan yang ada antara proses bisnis as-is yang ada saat ini pada PTPN XI dengan proses bisnis to-be berdasarkan SAP. Dari kesenjangan tersebut maka akan dapat mengetahui dampak bisnis dari redefinisi proses bisnis controlling pada PTPN XI. Dari dampak bisnis yang didapatkan tersebut, selanjutnya akan mengetahui manfaat dari masing-masing dampak yang didapatkan.*

***Kata kunci—Proses bisnis, controlling, As-Is, To-Be, SAP, ERP, redefinisi, analisis kesenjangan, dampak bisnsi***

**REDEFINITION OF CONTROLLING BUSINESS  
PROCESS BASED ON ERP SAP BEST PRACTICE  
IN PT PERKEBUNAN NUSANTARA XI**

**Name** : WIDYA PUTRI ADE  
**NRP** : 5212 100 109  
**Department** : SISTEM INFORMASI FTIF-ITS  
**Supervisor 1** : Ir. Ahmad Holil Noor Ali, M.Kom  
**Supervisor 2** : Mahendrawati ER, ST., MSc., PhD.

**ABSTRACT**

*Many companies do enterprise resource planning, or ERP (Enterprise Resource Planning) to realize the company's business goals with the help of information technology. One of ERP system that is widely used by the company is SAP. SAP has many modules to support business processes. PT. Perkebunan Nusantara XI is one of the companies in Indonesia engaged in the management of the sugar industry as the main product. The company is planning to implement SAP business processes that can help the management of the company's budget. Budget management in the company is still carried out manually and not integrated so can lead to obscurity budget-related information to be used and the budgets that have been issued by each business unit.*

*In this final project, we will do redefinition of business processes controlling in the PTPN XI to determine business needs for ERP implementation. Business process redefinition described by using ARIS software to model business processes. After conducting the business process modeling then the next step is the analysis of gaps .Analysis of the gap is done by comparing the current business processes (as is) and business processes to be expected based on the best practice (to be) that*

*generates a list of the gap between the two processes. List of the gap can be used as input to implement SAP ERP.*

***Keywords — Business Process, Controlling, , As-Is, To-Be, SAP, ERP***

## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
ABSTRACT .....	iii
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xvii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	4
1.3 Batasan Masalah .....	5
1.4 Tujuan Tugas Akhir .....	5
1.5 Manfaat Kegiatan Tugas Akhir .....	6
1.6 Relevansi .....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	9
2.1 Penelitian Sebelumnya .....	9
2.2 Dasar Teori .....	11
2.2.1 Pengertian Redefenisi .....	11
2.2.2 Pemodelan Proses Bisnis .....	11
2.2.3 Sistem ERP .....	15
2.2.4 SAP .....	19
2.2.5 Controlling pada SAP .....	21

2.2.6	Analisis Kesenjangan .....	26
2.2.7	Verifikasi dan validasi .....	32
2.2.8	ARIS Software.....	34
2.2.9	PT.PTPN XI Jawa Timur.....	38
2.2.10	<i>Controlling Cost</i> pada PT.PTPN XI Jawa Timur 39	
BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....		43
3.1	Metode Pengerjaan .....	43
3.1.1	Tahap 1 : Pembuatan dokumen worksheet .....	43
3.1.2	Tahap 2 : Pengumpulan data .....	43
3.1.3	Tahap 3 : Pemodelan proses bisnis <i>as is</i> dan <i>to be</i> 45	
3.1.4	Tahap 4 : Analisis kesenjangan ( <i>gap</i> ).....	47
3.2	Jadwal Kegiatan.....	48
BAB IV PERANCANGAN .....		51
4.1	Perancangan dokumen worksheet .....	51
4.2	Perancangan Pengambilan Data .....	52
4.3	Perancangan Pemodelan Model Proses Bisnis .....	54
4.3.1	Tahap pemodelan proses bisnis <i>as is</i> .....	55
4.3.2	Verifikasi dan Validasi Model Proses Bisnis <i>As Is</i> 58	
4.3.3	Tahap Pemodelan Proses Bisnis <i>To Be</i> .....	59
4.3.4	Verifikasi dan Validasi Model Proses Bisnis <i>To Be</i> 60	
4.4	Perancangan Analisis Kesenjangan ( <i>Gap</i> ).....	60

BAB V IMPLEMENTASI.....	63
5.1 Struktur Organisasi.....	63
5.2 Pengumpulan data .....	65
5.2.1 Wawancara.....	65
5.2.2 Kajian dokumen .....	67
5.2.2.1 Proses bisnis CO ( <i>to be</i> ) ERP SAP .....	67
5.3 Pemodelan proses bisnis <i>as is</i> .....	69
5.3.1 Tahap pemodelan proses bisnis.....	69
5.3.2 Verifikasi dan Validasi model proses bisnis <i>as is</i>	69
5.4 Identifikasi kebutuhan.....	75
5.5 Pemodelan proses bisnis <i>to be</i> .....	76
5.5.1 Tahap pemodelan proses bisnis <i>to be</i> .....	76
5.5.2 Verifikasi dan Validasi Proses Bisnis <i>To Be</i>	79
5.6 Analisis Kesenjangan.....	80
BAB VI HASIL DAN PEMBAHASAN .....	85
6.1 Hasil Pemodelan Proses Bisnis <i>As Is</i> .....	85
6.1.1 Data proses bisnis <i>as is</i> .....	85
6.1.2 Model Proses Bisnis <i>As Is</i> .....	86
6.2 Hasil Pemodelan Proses Bisnis <i>To Be</i> .....	88
6.2.1 Data Proses Bisnis <i>To Be</i> .....	88
6.2.2 Model Proses Bisnis <i>To Be</i> .....	89
6.3 Analisis Kesenjangan.....	93
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN .....	99

1.1	Kesimpulan.....	99
1.2	Saran.....	102
	DAFTAR PUSTAKA.....	103
	BIODATA PENULIS.....	107
	LAMPIRAN A.....	107
	LAMPIRAN B.....	107
	LAMPIRAN C.....	107
	LAMPIRAN D.....	107
	LAMPIRAN E.....	107
	LAMPIRAN F.....	107
	LAMPIRAN G.....	107
	LAMPIRAN H.....	107

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya .....	9
Tabel 2.2 Simbol pada Flowchart.....	12
Tabel 2.3 Keuntungan penerapan ERP.....	16
Tabel 2.4 Kerugian penerapan ERP .....	18
Tabel 2.5 Tabel nilai bisnis Ranti.....	29
Tabel 2.6 Notasi EPC .....	35
Tabel 3.1 Jadwal Kegiatan.....	48
Tabel 4.1 Data yang dibutuhkan untuk redefinisi proses bisnis CO .....	52
Tabel 4.2 Template tabel analisis kesenjangan .....	62
Tabel 5.1 Contoh tabel analisis kesenjangan.....	82
Tabel 6.1 Daftar model proses bisnis as is .....	86
Tabel 6.2 Daftar model proses bisnis to be .....	90
Tabel 6.3 Hasil analisis kesenjangan.....	95

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.0.1 Roadmap laboratorium MSI .....	6
Gambar 2.1 Contoh BPMN .....	14
Gambar 2.2 Ilustrasi EPC secara sederhana .....	15
Gambar 2.3 Konsep ERP .....	16
Gambar 2.4 Modul pada SAP .....	20
Gambar 2.5 Controlling architecture .....	23
Gambar 2.6 Tipe model pada perangkat lunak ARIS .....	34
Gambar 2.7 Struktur Organisasi PTPN XI .....	39
Gambar 3.1 Metodologi penelitian .....	44
Gambar 4.1 Start event .....	55
Gambar 4.2 Activity .....	55
Gambar 4.3 Contoh atribut pada aktivitas .....	56
Gambar 4.4 Contoh event setelah aktivitas .....	57
Gambar 4.5 Decision point pada EPC .....	58
Gambar 5.1 Struktur Organisasi PTPN XI .....	63
Gambar 5.2 Struktur Organisasi Divisi Keuangan .....	64
Gambar 5.3 Struktur Organisasi Divisi PPAB .....	64
Gambar 5.4 Proses bisnis CO berdasarkan best practice SAP .....	67

Gambar 5.5	Start event.....	70
Gambar 5.6	Contoh activity .....	70
Gambar 5.7	Contoh atribut pada aktivitas .....	71
Gambar 5.8	Contoh event setelah aktivitas.....	72
Gambar 5.9	Decision point pada EPC .....	73
Gambar 5.10	Model proses bisnis as is.....	74
Gambar 5.11	Hasil verifikasi model proses bisnis to be.	75
Gambar 5.12	Model proses bisnis as is.....	77
Gambar 5.13	Model proses bisnis to be.....	78
Gambar 5.14	Model proses bisnis to be.....	79
Gambar 5.15	Hasil verifikasi model proses bisnis to be	80
Gambar 6.1	Model proses umum permintaan modal kerja .....	87
Gambar 6.2	Tampilan deskripsi model pada buku produk .....	88
Gambar 6.3	Proses bisnis controlling berdasarkan best practice SAP.....	89
Gambar 6.4	Model proses umum profitability analysis..	92
Gambar 6.5	Tampilan deskripsi model to be pada buku produk .....	93

Gambar 7.0.1 Lembar worksheet untuk wawancara ....	A-1
Gambar 0.1 Hasil verifikasi model CO-AI-01 .....	E-1
Gambar 0.2 Hasil verifikasi model CO-AI-02 .....	E-2
Gambar 0.3 Hasil verifikasi model CO-AI-03 .....	E-2
Gambar 0.4 Hasil verifikasi model CO-AI-04 .....	E-3
Gambar 0.5 Hasil verifikasi model CO-AI-05 .....	E-3
Gambar 0.6 Hasil verifikasi model CO-AI-06 .....	E-4
Gambar 0.7 Hasil verifikasi model CO-TB-01 .....	F-3
Gambar 0.8 Hasil verifikasi model CO-TB-02 .....	F-4
Gambar 0.9 Hasil verifikasi model CO-TB-03 .....	F-4
Gambar 0.10 Hasil verifikasi model CO-TB-04 .....	F-5
Gambar 0.11 Hasil verifikasi model CO-TB-05 .....	F-5
Gambar 0.12 Hasil verifikasi model CO-TB-06 .....	F-6
Gambar 0.13 Hasil verifikasi model CO-TB-07 .....	F-6
Gambar 0.14 Hasil verifikasi model CO-TB-08 .....	F-7
Gambar 0.15 Hasil verifikasi model CO-TB-09 .....	F-7
Gambar 0.16 Hasil verifikasi model CO-TB-10 .....	F-8
Gambar 0.17 Hasil verifikasi model CO-TB-11 .....	F-8
Gambar 0.18 Hasil verifikasi model CO-TB-12 .....	F-9
Gambar 0.19 Hasil verifikasi model CO-TB-13 .....	F-9

Gambar 0.20	Hasil verifikasi model CO-TB-14	.....	F-10
Gambar 0.21	Hasil verifikasi model CO-TB-15	.....	F-10
Gambar 0.22	Hasil verifikasi model CO-TB-16	.....	F-11
Gambar 0.23	Hasil verifikasi model CO-TB-17	.....	F-11
Gambar 0.24	Hasil verifikasi model CO-TB-18	.....	F-12
Gambar 0.25	Hasil verifikasi model CO-TB-19	.....	F-12
Gambar 0.26	Hasil verifikasi model CO-TB-20	.....	F-13
Gambar 0.27	Hasil verifikasi model CO-TB-21	.....	F-13
Gambar 0.28	Hasil verifikasi model CO-TB-22	.....	F-14
Gambar 0.29	Hasil verifikasi model CO-TB-23	.....	F-14
Gambar 0.30	Hasil verifikasi model CO-TB-24	.....	F-15
Gambar 0.31	Hasil verifikasi model CO-TB-25	.....	F-15
Gambar 0.32	Hasil verifikasi model CO-TB-26	.....	F-16
Gambar 0.33	Hasil verifikasi model CO-TB-27	.....	F-16
Gambar 0.34	Hasil verifikasi model CO-TB-28	.....	F-17
Gambar 0.35	Hasil verifikasi model CO-TB-29	.....	F-17
Gambar 0.36	Hasil verifikasi model CO-TB-30	.....	F-18
Gambar 0.37	Hasil verifikasi model CO-TB-31	.....	F-18
Gambar 0.38	Hasil verifikasi model CO-TB-32	.....	F-19
Gambar 0.39	Hasil verifikasi model CO-TB-33	.....	F-19

Gambar 0.40 Hasil verifikasi model CO-TB-34 .....F-20

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Pada bab ini, akan dijelaskan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan tugas akhir, dan manfaat tugas akhir, serta relevansi penelitian tugas akhir dengan bidang keilmuan sistem informasi.

### **1.1 Latar Belakang**

Dewasa ini persaingan global telah menimbulkan standar kompetisi baru antar perusahaan. Setiap perusahaan yang ingin tetap bertahan dan tumbuh harus menciptakan serta mempertahankan *competitive advantage* yang ada pada perusahaan secara terus menerus untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Persaingan yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk senantiasa meningkatkan kinerja berbagai pihak di dalam organisasi atau perusahaan. Salah satu metode yang kini semakin berkembang untuk mencapai kesuksesan tersebut adalah dengan cara mengintegrasikan sistem informasi. Integrasi sistem informasi dapat menghasilkan manajemen yang lebih efisien dalam seluruh proses bisnis perusahaan.

Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mewujudkan tujuan dan cita – cita perusahaan melalui bantuan teknologi informasi adalah dengan melakukan perencanaan sumber daya perusahaan atau *Enterprise Resource Planning* (ERP) . Aplikasi ERP dipandang sebagai sistem yang mampu mendukung berbagai proses bisnis penting di perusahaan. Selain itu aplikasi ERP tidak hanya menghubungkan proses bisnis pada satu divisi saja, tetapi juga menghubungkan proses bisnis pada divisi yang lainnya. ERP merupakan sebuah sistem informasi yang digunakan untuk mengkoordinasikan semua

sumber daya, informasi, serta aktivitas yang mendukung keberlangsungan proses bisnis. Dengan kata lain ERP adalah perangkat lunak yang mengintegrasikan semua divisi pada suatu perusahaan ke dalam satu sistem yang dapat memenuhi semua kebutuhan perusahaan. ERP merupakan sebuah sistem informasi yang digunakan untuk mengkoordinasikan semua sumber daya, informasi, serta aktivitas yang mendukung keberlangsungan proses bisnis.[1].

Akan tetapi penerapan ERP merupakan permasalahan kompleks yang menjadi isu saat ini. Berdasarkan survey yang dilakukan oleh Standish Group diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa 31.1 % proyek akan berhenti sebelum diterapkan serta 52.7% proyek akan mengeluarkan biaya 189% dari biaya yang direncanakan. Perusahaan besar yang berhasil menerapkan ERP hanya sebesar 9%.[2] Ada banyak faktor yang menyebabkan kegagalan implementasi ERP diantaranya adalah ekspektasi yang terlalu berlebihan, gagal beradaptasi dengan perubahan organisasi, kurangnya keterlibatan *stakeholder*, manajemen proyek yang buruk, dan gagal memanfaatkan benefit perusahaan.[3]

Ada banyak tantangan dalam menerapkan ERP seperti sistem yang rumit serta membutuhkan waktu, biaya dan tenaga yang besar untuk implementasi pada perusahaan. Akan tetapi tantangan terbesar dalam implementasi ERP adalah penyesuaian dengan proses bisnis pada perusahaan. Penyesuaian proses bisnis dengan implementasi ERP dapat dilakukan dengan membandingkan kinerja ideal (*to be*) dengan kinerja saat ini (*as is*) untuk menemukan perbedaan (*gap*).

SAP merupakan salah satu produk perangkat lunak ERP yang memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan berbagai macam aplikasi bisnis sesuai dengan area bisnisnya. SAP memiliki tiga modul utama yakni modul *Financial* yang

terkait dengan bagian keuangan perusahaan, modul *Logistic* terkait dengan sumber daya perusahaan dan modul *Human Resource* terkait dengan sumber daya manusia (personalia).

PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) adalah badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak dalam sektor industri pengolahan gula. Tiap divisi yang berada dibawah naungan PTPN XI memiliki sistem informasi tersendiri yang sama sekali belum terintegrasi. Saat ini PTPN XI ingin melakukan efektifitas proses menggunakan SAP sebagai sistem ERP. Implementasi SAP dilakukan agar semua proses bisnis dapat terintegrasi sehingga dapat memudahkan dalam melakukan kontrol biaya pada perusahaan. PTPN XI melakukan kontrol biaya pada perusahaan setiap bulan berdasarkan permintaan modal kerja yang diajukan oleh tiap unit usaha. Proses kontrol biaya sangat penting dilakukan untuk melihat apakah biaya yang dikeluarkan sesuai dengan biaya yang telah dianggarkan oleh perusahaan. Selain itu kontrol biaya dilakukan untuk memastikan apakah anggaran yang ada pada perusahaan telah diperbaharui atau belum. Apabila perusahaan belum melakukan perencanaan dan pelaksanaan kontrol biaya maka akan sangat sulit bagi perusahaan untuk menerapkan sistem ERP.

Modul *Controlling* yang merupakan salah satu modul utama pada SAP menawarkan sebuah dukungan dalam proses perencanaan serta pengawasan aktivitas pengendalian anggaran serta pelaporan penjualan dan keuntungan berdasarkan produk maupun divisi. Implementasi modul ini membutuhkan perencanaan yang matang agar sesuai dengan proses bisnis yang ada saat ini. Perencanaan dapat dilakukan dengan melakukan pemodelan proses bisnis terkini (*as is*) dengan proses bisnis sesuai *best practice (to be)*. Hal ini

dilakukan untuk menghindari kemungkinan biaya investasi yang dikeluarkan tidak sesuai dengan manfaat yang diperoleh.

Tujuan dari Tugas Akhir ini adalah untuk melakukan redefinisi proses bisnis yang saat ini diterapkan oleh perusahaan (*as is*) dengan kebutuhan PTPN XI yang akan menghasilkan proses bisnis hasil redefinisi berdasarkan *best practice* SAP (*to be*). Proses bisnis tersebut akan dianalisis dan dimodelkan untuk melihat kesenjangan proses bisnis. Dari hasil analisis kesenjangan ini akan diperoleh daftar/gambaran seberapa besar perbedaan antara proses bisnis *controlling* yang berjalan saat ini pada perusahaan dibandingkan dengan proses bisnis *controlling* berdasarkan *best practice* SAP. Selain daftar kesenjangan yang ada juga akan diberikan dampak dari perbedaan yang ada. Dampak yang ada di dalam tugas akhir ini adalah dampak dari kesenjangan yang didapatkan antara proses bisnis *as-is* dengan proses bisnis *to-be*. Hasil analisis kesenjangan serta dampak perubahan bagi perusahaan akan digunakan sebagai pertimbangan penerapan SAP sehingga kemungkinan terjadinya kegagalan implementasi sistem ERP pada perusahaan menjadi semakin kecil.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan permasalahan yang menjadi fokus dan akan diselesaikan dalam Tugas Akhir ini antara lain:

1. Bagaimana pemodelan proses bisnis *controlling* berdasarkan *best practice* SAP (*to-be*) dan proses bisnis *controlling* terkini (*as-is*) di PTPN XI?
2. Apa sajakah perbedaan (*gap*) proses bisnis *controlling* yang ditemukan pada kondisi terkini (*as is*) dan kondisi berdasarkan *best practice* SAP (*to be*) pada PTPN XI?
3. Apa saja dampak yang diperoleh dari redefinisi proses bisnis *controlling* pada PTPN XI?

### 1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan permasalahan diatas, adapun batasan masalah dari pengerjaan Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut :

1. Pemodelan proses bisnis dilakukan dengan menggambarkan flowchart menggunakan perangkat lunak ARIS
2. Luaran yang dihasilkan pada penelitian tugas akhir ini adalah analisis kesenjangan (*gap*) antara model proses bisnis yang diterapkan saat ini (*as-is*) di PT Perkebunan Nusantara XI dengan model proses bisnis *controlling* berdasarkan *best practice* SAP (*to be*)
3. Dampak dari redefinisi terhadap proses bisnis *controlling* berdasarkan *value* terhadap perusahaan (*value linking, value acceleration, value restructuring, innovation value*)

### 1.4 Tujuan Tugas Akhir

Tujuan yang diharapkan ketercapaiannya dalam penelitian Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut :

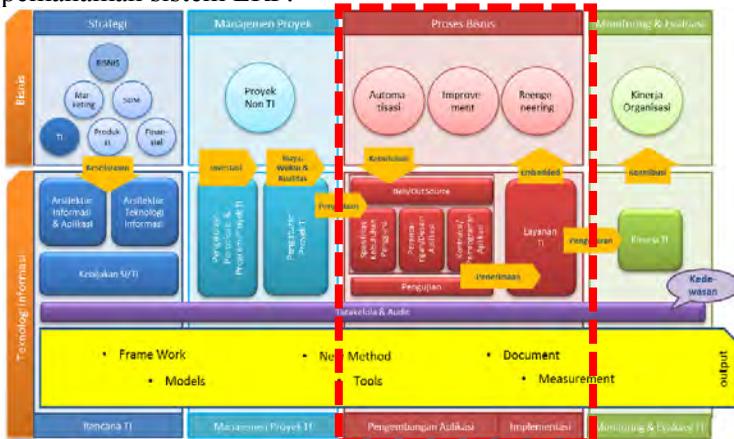
1. Mengetahui perbedaan (*gap*) antara kondisi kekinian dan kondisi berdasarkan *best practice* SAP pada proses bisnis *controlling*
2. Menghasilkan model proses bisnis berdasarkan *best practice* SAP (*to be*) dengan model proses bisnis *controlling* saat ini (*as is*) pada PT Perkebunan Nusantara XI untuk melihat seberapa besar kekuatan redefinisi pemodelan proses bisnis *controlling*
3. Mengetahui kesenjangan (*gap*) yang ditemukan antara proses bisnis *as is* dengan proses bisnis *to be* terkait proses bisnis *controlling* pada PTPN XI
4. Mengetahui dampak yang diperoleh dari redefinisi proses *controlling* berdasarkan *best practice* SAP (*to be*) untuk PT. Perkebunan Nusantara XI.

## 1.5 Manfaat Kegiatan Tugas Akhir

1. Bagi akademisi, penelitian ini dapat digunakan sebagai pembelajaran mengenai model proses bisnis berdasarkan best practice SAP yang berfokus pada proses bisnis *controlling*
2. Bagi perusahaan (PT.Perkebunan Nusantara) dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam persiapan implementasi sistem ERP berdasarkan pemodelan proses bisnis terkait *controlling* yang mengacu pada *best practice* SAP

## 1.6 Relevansi

Tugas Akhir ini berelevansi dengan salah satu matakuliah yang diajarkan di Sistem Informasi ITS yaitu Perencanaan Sumber Daya Perusahaan (PSDP) yang mengenalkan tentang pemahaman sistem ERP.



Gambar 1.0.1 Roadmap laboratorium MSI

Topik penelitian tugas akhir ini berkaitan salah satu isu strategis dari penelitian lab MSI yakni implementasi sistem

informasi. Pada penelitian tugas akhir ini penulis melakukan identifikasi proses bisnis yang ada pada saat ini dan juga identifikasi proses bisnis SAP yang ingin diimplementasikan pada PTPN XI. Hal ini perlu dilakukan untuk mencegah terjadinya kegagalan penerapan ERP dikarenakan adanya ketidakcocokan antara proses bisnis perusahaan dengan proses bisnis pada ERP SAP.

Selain itu topik penelitian tugas akhir ini juga berkaitan dengan *reengineering*. Penulis mendokumentasikan proses bisnis yang berlangsung saat ini dalam bentuk model proses bisnis menggunakan diagram EPC pada software ARIS 9.8. Kemudian penulis mengidentifikasi proses yang terdapat pada teknologi informasi yang ingin diimplementasikan yakni ERP SAP kemudian melakukan uji kelayakan implementasi sistem informasi pada perusahaan dengan melakukan analisis kesenjangan dan dampak implementasi ERP SAP bagi perusahaan.

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab terdiri atas penelitian sebelumnya dan dasar teori yang menjadi acuan dalam pengerjaan tugas akhir ini. Dasar teori akan memberikan gambaran secara umum yang dapat membantu dalam proses penelitian.

### 2.1 Penelitian Sebelumnya

*Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya*

No	Judul	Penerbit/Tahun	Metodologi	Kelebihan
1.	Pemodelan Interaksi Proses Bisnis Perencanaan Produksi dan Pengadaan Material di PT. XYZ menggunakan Algoritma Heuristic Miner	Jurusan Sistem Informasi, FTIf, ITS (2013)	Studi literatur, Pengumpulan Data dan Informasi, Pemodelan Proses Bisnis Terkini	Analisis pemodelan proses bisnis dikelompokkan pada dua parameter model proses yakni model proses parameter ideal dan model proses non ideal
Keterkaitan dengan Tugas Akhir				

Membantu dalam memahami proses identifikasi pemodelan bisnis terkini			
Pembuatan Model Proses Bisnis SAP ERP dalam Interaksi antara Modul Materials Management dan Production Planning di PT.XYZ dengan Algoritma Alpha++ dan Algoritma Genetika	Jurusan Sistem Informasi, FTIf, ITS (2013)	Studi literatur, wawancara, ekstraksi data standarisasi event log, pemodelan proses bisnis, pengukuran performa model, analisis hasil	Menjelaskan gambaran analisis proses bisnis berdasarkan alur kerja proses perencanaan produksi dan manajemen material.
Keterkaitan dengan Tugas Akhir			
Membantu dalam analisis perbandingan hasil permodelan dengan proses bisnis idea			

## **2.2 Dasar Teori**

### **2.2.1 Pengertian Redefenisi**

Makna kata definisi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah kata, frasa, atau kalimat yang mengungkapkan makna, keterangan atau ciri utama dari orang, benda, proses atau aktivitas. Selain itu definisi juga memiliki makna sebagai suatu rumusan tentang ruang lingkup dan ciri-ciri suatu konsep yang menjadi pokok pembicaraan atau studi.[4] Sehingga redefinisi dapat diartikan sebagai kemampuan merumuskan kembali makna, keterangan, proses dan aktivitas yang menjadi pokok pembicaraan ke arah yang lebih sesuai dengan tujuan.

### **2.2.2 Pemodelan Proses Bisnis**

Proses bisnis merupakan rangkaian aktivitas bisnis yang saling terkait serta dilaksanakan secara sistematis serta bergantung pada aturan bisnis yang ditetapkan oleh perusahaan. Proses bisnis terdiri atas sub proses dan sub sub proses. Sub sub proses memuat langkah langkah yang menjelaskan aktivitas bisnis. [5] Analisis proses bisnis umumnya melibatkan pemetaan proses dan subproses sampai dengan tingkatan aktivitas. Analisa tersebut dapat dilakukan melalui pemodelan proses bisnis. [6]

Pemodelan proses bisnis secara umum digunakan pada organisasi atau perusahaan sebagai metode untuk meningkatkan kesadaran dan pengetahuan mengenai proses bisnis serta kompleksitas organisasi atau perusahaan. Pemodelan proses bisnis menggambarkan bagaimana bisnis pada perusahaan beroperasi dan biasanya mencakup penggambaran grafis dari kegiatan, peristiwa, serta aliran kontrol yang menggambarkan proses bisnis. Selain itu dalam model proses bisnis juga terdapat informasi mengenai data yang terlibat, sumber daya, serta hal-hal lain yang

kemungkinan terlibat seperti stakeholder eksternal dan matriks kinerja.[7]

Terdapat beberapa cara untuk menggambarkan proses bisnis yakni:

1. *Flowchart*

*Flowchart* merupakan salah satu jenis diagram pemodelan proses yang menggunakan simbol-simbol grafis sebagai gambaran alur aktivitas. Berikut ini merupakan simbol yang digunakan dalam *flowchart* [8].

Tabel 2.2 Simbol pada *Flowchart*

Simbol	Nama	Fungsi
	Awal/Akhir	Menunjukkan titik awal dan titik akhir suatu proses
	Tanda panah	Merupakan penghubung yang menunjukkan hubungan antar simbol
	Input/Output	Digunakan untuk menunjukkan input dan output
	Proses	Menyatakan aktivitas yang hendak ditampilkan pada diagram alir

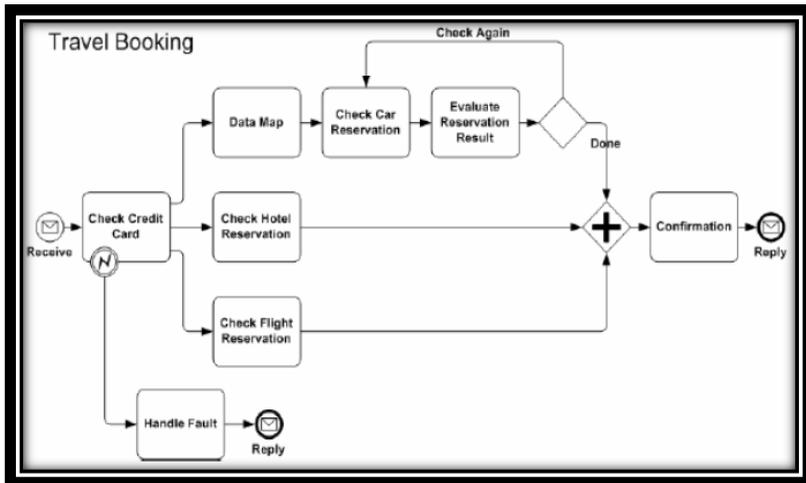
	Keputusan	Menggambarkan penentuan keputusan yang disebabkan oleh kondisi tertentu. Pada kondisi ini akan dihasilkan dua keputusan yang berbeda sesuai dengan kondisi yang dihadapi.
---	-----------	---

## 2. *UML Activity Diagram*

*UML (Unified Modelling Language)* merupakan sebuah metode pemodelan secara visual untuk desain program berbasis objek. Di dalam UML, sebuah *activity diagram* atau diagram aktivitas digunakan untuk menampilkan serangkaian kegiatan secara berurutan.

## 3. *BPMN (Business Process Modelling Notation)*

*BPMN (Business Process Model and Notation)* merupakan representasi grafis yang digunakan untuk spesifikasi proses bisnis dalam sebuah model proses bisnis. Perbedaan *UML activity diagram* dengan BPMN adalah UML lebih berorientasi pada objek sedangkan BPMN lebih berorientasi pada proses.



Gambar 2.1 Contoh BPMN

#### 4. EPC (Event-driven Process Chain)

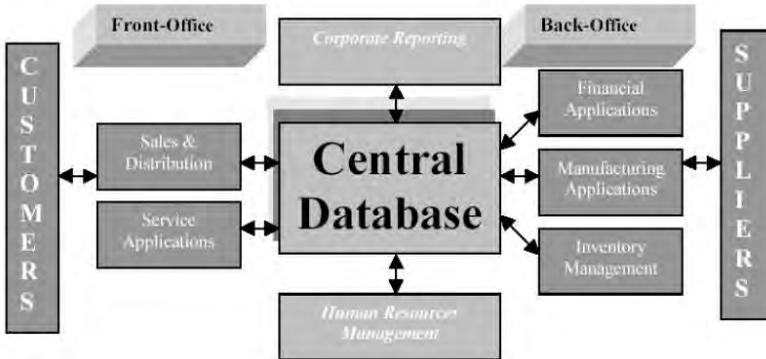
Diagram EPC merupakan merupakan *flowchart* yang dapat digunakan untuk perencanaan sumber daya serta identifikasi kemungkinan perbaikan pada proses bisnis. Proses bisnis dapat digambarkan secara paralel dan berfokus pada pendetailan atribut pada tiap aktivitas yang ada.[9]



Gambar 2.2 Ilustrasi EPC secara sederhana

### 2.2.3 Sistem ERP

ERP (*Enterprise Resource Planning*) merupakan sebuah sistem manajemen bisnis yang terdiri atas berbagai modul yang terintegrasi untuk mendukung bidang fungsional seperti perencanaan, manufaktur, penjualan, pemasaran, distribusi, akuntansi, keuangan, manajemen sumber daya manusia, manajemen proyek, manajemen persediaan, *service and maintenance*, transportasi dan e-bisnis.[10] Berikut ini merupakan gambaran konsep ERP.



*Gambar 2.3 Konsep ERP*

Ada sebuah persepsi yang salah yang menyatakan bahwa penerapan ERP akan meningkatkan fungsi organisasi dalam sekejap. Ekspektasi yang tinggi untuk mengalami penghematan biaya serta peningkatan layanan tergantung pada kesesuaian antara sistem ERP yang dipilih dengan fungsionalitas organisasi serta seberapa baik proses konfigurasi sistem disesuaikan dengan budaya bisnis, strategi dan struktur organisasi. Keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan dengan menerapkan sistem ERP ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

*Tabel 2.3 Keuntungan penerapan ERP*

<b>KEUNTUNGAN</b>	<b>CARA MEMPEROLEH</b>
Akses informasi terpercaya	DBMS, data yang konkret dan akurat, laporan yang diperbaharui
Redudansi data dan	Modul modul

operasi dapat dihindari	mengakses data dari satu database pusat, menghindari input data secara bersamaan serta adanya pembaharuan operasi
Pengurangan waktu <i>delivery</i>	Meminimalisasi pengambilan data serta penundaan laporan
Mudah beradaptasi	Perubahan pada bisnis proses yang mudah untuk beradaptasi dan dirancang ulang
Peningkatan skalabilitas	Rancangan terstruktur
Peningkatan pemeliharaan	Adanya kontrak jangka panjang dengan vendor sebagai bagian dari pengadaan sistem
Penjangkauan secara global	Penambahan modul seperti CRM dan SCM

Perusahaan perlu mengantisipasi kerugian yang diakibatkan oleh penerapan ERP untuk mencapai keuntungan-keuntungan diatas. Kerugian-kerugian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

KERUGIAN	CARA MENGATASI
Memakan waktu	Meminimalisasi isu-isu sensitif, kasus internal, meningkatkan konsensus umum
Biaya mahal	Biaya yang dibutuhkan bervariasi mulai dari ribuan sampai jutaan dolar. Biaya untuk <i>reengineering</i> proses bisnis memakan biaya yang sangat tinggi
Kesesuaian modul	Arsitektur serta komponen yang dipilih harus sesuai dengan proses bisnis, budaya serta tujuan strategis dari organisasi
Fitur dan kompleksitas sistem ERP	Sistem ERP memiliki terlalu banyak modul dan fitur sehingga pengguna perlu mempertimbangkan dengan hati-hati dalam penggunaannya.

Tabel 2.4 Kerugian penerapan ERP

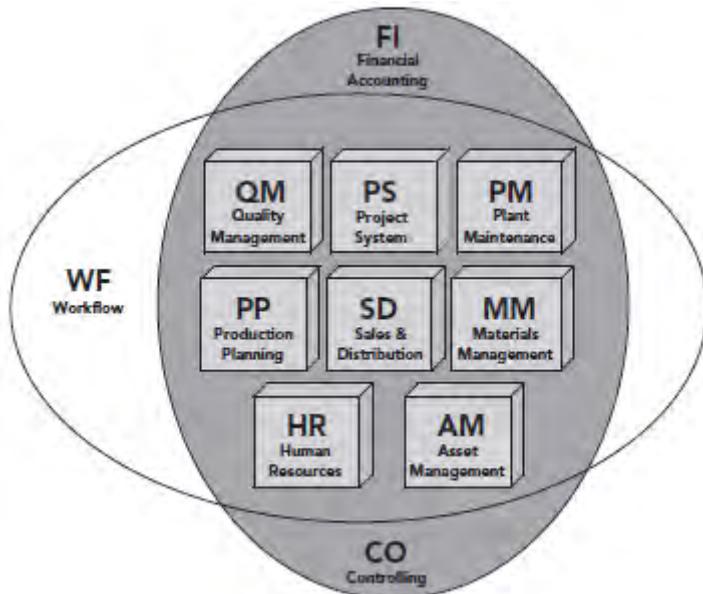
#### 2.2.4 SAP

SAP merupakan sebuah sistem yang dikembangkan untuk mendukung semua aktivitas dalam perusahaan yang saling terintegrasi. SAP juga merupakan perangkat lunak *Enterprise Resources Planning (ERP)* yang terdiri dari sejumlah modul atau aplikasi yang memiliki kemampuan mendukung semua transaksi yang perlu dilakukan perusahaan dan tiap aplikasi bekerja secara. [11]

##### **Modul pada SAP**

SAP memiliki tiga modul utama yaitu modul *logistic* yang berkaitan dengan sumber daya berbentuk barang, modul *human resource* yang berkaitan dengan sumber daya manusia dan modul *finance* yang berkaitan dengan keuangan perusahaan.

Berikut ini merupakan modul modul yang terintegrasi pada SAP.[12]



*Gambar 2.4 Modul pada SAP*

- *Financial Accounting*

Modul ini dirancang untuk pencatatan transaksi yang ada pada organisasi yang disesuaikan dengan kebutuhan untuk laporan eksternal.

- *Controlling*

Modul ini digunakan untuk melihat penggunaan anggaran perusahaan dari sudut pandang manajemen internal serta untuk melihat profit yang diperoleh perusahaan berdasarkan laporan keuangan.

- *Materials Management*

Modul ini berisi semua *master data*, konfigurasi sistem, serta transaksi yang dilakukan dalam memenuhi proses pengadaan.

- *Quality Management*

Modul ini terkait dengan rencana serta catatan kontrol kegiatan seperti pemeriksaan produk serta sertifikasi kegiatan.

- *Project System*

Modul ini membantu perusahaan dalam perencanaan serta kontrol *research and development* (penelitian dan pengembangan), proyek konstruksi serta pemasaran.

- *Plant Maintenance*

Modul ini digunakan untuk mengelola pemeliharaan sumber daya serta perencanaan untuk pemeliharaan dan pencegahan untuk mengurangi kerusakan pada mesin dan peralatan lainnya.

- *Production Planning*

Modul ini berkaitan dengan informasi produksi. Modul ini digunakan untuk merencanakan serta menjadwalkan produksi, serta pencatatan aktivitas produksi.

- *Sales and Distribution*

Modul ini digunakan untuk mencatat *sales order* dan menjadwalkan pengiriman. Informasi terkait pelanggan (harga, alamat, instruksi pengiriman, rincian tagihan, dan sebagainya) dikelola serta diakses melalui modul ini.

- *Human Resources*

Modul ini membantu perusahaan dalam perekrutan karyawan serta pelatihan karyawan. Modul ini juga berisi informasi tentang gaji dan tunjangan karyawan.

- *Asset Management*

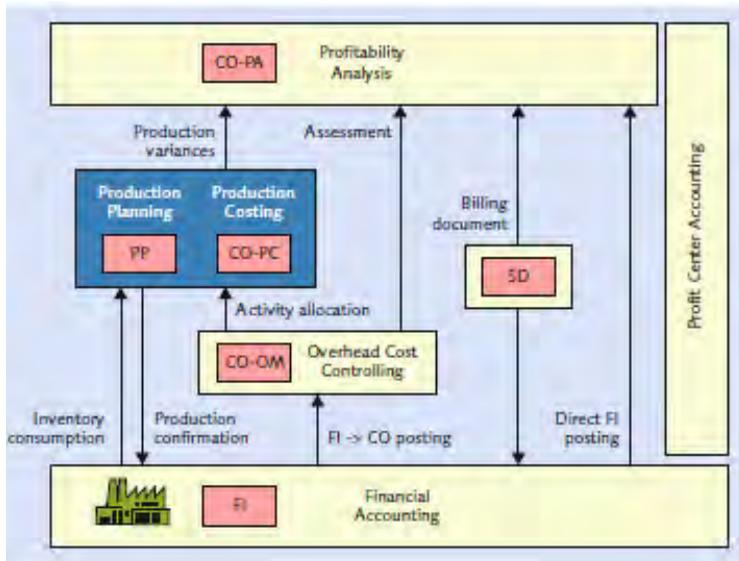
Modul ini membantu perusahaan mengelola aset tetap (pabrik dan mesin) serta penyusutan aset.

### 2.2.5 Controlling pada SAP

Modul ini digunakan untuk melihat penggunaan anggaran perusahaan dari sudut pandang manajemen internal serta untuk melihat profit yang diperoleh perusahaan berdasarkan laporan keuangan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk membuat informasi sesuai dengan kebutuhan bisnis yang telah dihitung sebelumnya. Modul Controlling memungkinkan organisasi untuk :

- a. Merencanakan serta mengawasi adanya biaya *overhead* berdasarkan struktur organisasi yang spesifik
- b. Mengawasi biaya terkait dengan proyek atau *event* tertentu dan menggunakan alokasi biaya berdasarkan departemen atau divisi terkait
- c. Melakukan *Activity Based Costing*
- d. Melakukan *Product Costing*, mengukur biaya produksi serta varian terkait
- e. Pelaporan keuntungan berdasarkan produk, divisi, atau pengukuran internal lainnya
- f. Pelaporan penjualan serta keuntungan kotor berdasarkan pengukuran eksternal seperti segmentasi pasar atau pengelompokan pelanggan.

Berikut ini merupakan arsitektur modul *controlling* pada SAP[13]



Gambar 2.5 Controlling architecture

Gambar diatas menampilkan berbagai jenis komponen yang terdapat pada modul *controlling*. Tanda panah dari FI ke CO-OM (*Overhead Management*) menunjukkan biaya pada FI yang akan diposting pada OM seperti penyusutan atau gaji karyawan. Tanda panah dari CO-OM ke CO-PC (*Product Costing*) menunjukkan biaya dapat mengalir dari pengendalian biaya berlebihan (*overhead cost controlling*) ke pengendalian biaya produk (*product cost controlling*) dengan melakukan alokasi kegiatan pada saat posting. Selain itu biaya juga dapat mengalir dari CO-OM ke CO-PC dan dari SD-ke CO-PA dimana mereka dapat digunakan bersama dengan data pendapatan untuk menghitung hasil kinerja serta menentukan seberapa baik kinerja dari tiap segmen pada perusahaan. Tanda panah dari FI ke CO-PA menunjukkan *posting* pendapatan

secara langsung ke sub komponen PA (*Profitability Analysis*). Tanda panah dari FI ke CO-PC menunjukkan input langsung ke proses produksi seperti bahan baku yang digunakan pada saat proses produksi. Ada juga aliran balik ke FI ketika biaya produksi menjadi modal untuk persediaan barang jadi atau barang setengah jadi.

Modul Controlling berisi *master data*, konfigurasi, dan pelaporan yang dibutuhkan untuk melakukan analisis terkait pemasukan dan pengeluaran. Modul ini terdiri atas:

a. *Overhead Management*

Proses ini berkaitan dengan perencanaan pengeluaran tambahan pada perusahaan serta pemantauan biaya. Proses ini terdiri atas *cost element accounting*, *cost center accounting* dan *internal order*.

- *Cost Element Accounting*

Sub modul ini membantu perusahaan untuk mendapatkan informasi lengkap mengenai biaya apa saja yang ada pada perusahaan. Pemeliharaan *Cost Element Accounting* digunakan untuk penyusunan laporan internal. *Cost Element* terdiri atas 2 yakni *Primary Cost Element* dan *Secondary Cost Element*.

*Primary Cost Element* dalam *Controlling* dibuat dengan mengacu pada beban atau pendapatan pada *Financial Accounting*. Hal tersebut merupakan prasyarat untuk membuat akun buku besar yang relevan pada *Financial*, dalam rangka menciptakan *Primary Cost Element* yang sesuai. Contoh *Primary Cost Element* adalah biaya bahan dan biaya gaji. Anda memerlukan objek yang dapat menghubungkan biaya ke pusat data biaya seperti *internal order* atau *cost center* untuk mengidentifikasi asal dari biaya tersebut sehingga biaya dapat diposting pada *Primary Cost Element*.

- *Cost Center Accounting*

*Cost Center* merupakan lokasi biaya yang dikeluarkan atau pendapatan yang diperoleh. *Cost center* dirancang berdasarkan kebutuhan fungsional, aktivitas yang tersedia serta area tanggung jawab yang ada pada perusahaan. *Cost center* memiliki beberapa standar kategori yakni:

  - Produksi
  - Manajemen
  - Pembelian
  - Penjualan
  - *Cost center* layanan
- *Internal Orders*

*Internal orders* pada umumnya digunakan untuk merencanakan, mengumpulkan, serta menyelesaikan biaya terkait pekerjaan dan tugas pada internal perusahaan. *Internal orders* juga digunakan untuk memantau biaya jangka pendek atau jangka panjang dan biaya terkait layanan tertentu.

Berikut ini merupakan tipe-tipe *internal orders*:

  - *Accrual Order* : digunakan untuk memantau perhitungan biaya *accrual* pada periode tertentu
  - *Capital Investment Orders* : digunakan untuk memantau biaya investasi yang menghasilkan keuntungan. Biaya Investasi ini kemudian akan dimasukkan ke dalam *fixed asset*(aset tetap).
  - *Orders with Revenue* : digunakan untuk mamantau aktivitas dengan pihak eksternal dan memantau aktivitas perusahaan yang tidak memengaruhi proses bisnis utama pada perusahaan.

- *Overhead Cost Orders* : digunakan untuk memantau biaya tambahan

b. *Product Cost Controlling*

*Product Cost Controlling* digunakan untuk mengendalikan aplikasi dan alat untuk mengelola biaya yang berkaitan dengan proses manufaktur dan rendering layanan. Informasi yang digunakan antara lain tenaga kerja, mesin atau pabrik overhead dan informasi terkait lainnya yang nantinya akan digunakan untuk melakukan analisis profit.

*Tools* yang digunakan dalam *product costing* antara lain:

- Perencanaan *product costing*

Perencanaan *product costing* digunakan untuk membantu perusahaan dalam memprediksi biaya yang dikeluarkan ketika perusahaan melakukan produksi atau memberikan layanan.

Perencanaan *product costing* menyediakan informasi terkait:

- Komposisi biaya tiap produk
- Nilai tambah pada setiap proses produksi
- Nilai tambah pada setiap proses tambahan
- Nilai tambah pada tiap *profit center*, perencanaan, area bisnis dan perusahaan

c. *Profitability analysis*

*Profitability analysis* terkait dengan pelaporan keuntungan dari berbagai segmen pasar sehingga dapat melakukan perkiraan keuntungan yang akan diperoleh perusahaan kedepannya.

### 2.2.6 Analisis Kesenjangan

Analisis kesenjangan membantu perusahaan dalam menentukan perbedaan kinerja yang signifikan antara dua situasi yakni bagaimana bisnis dikelola pada saat ini (*as is*) dan apa yang seharusnya dicapai (*to be*). Selain itu analisis kesenjangan juga membantu mengidentifikasi area pada perusahaan yang belum memenuhi tahap kinerja yang diharapkan. [14] Langkah-langkah yang dilakukan untuk melakukan analisis kesenjangan antara lain [15]:

- a. Identifikasi tujuan analisis kesenjangan
- b. Melakukan analisis terhadap rintangan yang mungkin terjadi pada saat melakukan analisis kesenjangan
- c. Membuat perencanaan untuk mengurangi kesenjangan antara proses yang ada pada saat ini dengan pencapaian yang diinginkan
- d. Melakukan *review* terhadap perencanaan analisis kesenjangan yang diajukan serta membuat kesepakatan untuk menjamin komitmen semua pihak yang terlibat
- e. Melakukan audit untuk memastikan apakah tujuan analisis kesenjangan telah terpenuhi atau belum

Dampak dari sebuah perubahan adalah perusahaan membutuhkan solusi atau program untuk mengelola perubahan tersebut. Oleh karena itu, analisis kesenjangan bukan hanya melihat adanya perbedaan atau perubahan antara kondisi yang saat ini ada dan mendatang melainkan identifikasi dampak dan solusi untuk mewujudkannya.

#### 2.2.6.1 Analisis dampak

Ada 3 jenis dampak dari penerapan SI/TI bagi perusahaan yakni *tangible benefit*, *intangibile benefit* dan *quasi benefit*. [16] *Tangible benefit* merupakan dampak yang berpengaruh secara langsung terhadap profit perusahaan. Pada

umumnya analisis *tangible benefit* bersifat kuantitatif menggunakan perhitungan dengan metode *simple ROI-Traditional Cost Benefit Analysis*. *Intangible benefit* merupakan manfaat yang tidak dapat dilihat (tidak nyata) yang membawa pengaruh positif bagi perusahaan tapi tidak secara langsung berpengaruh terhadap profit perusahaan. *Quasi benefit* merupakan manfaat yang memiliki pengaruh secara langsung kepada perusahaan tetapi sulit dihitung. Atau sebaliknya dampak terhadap perusahaan dapat dihitung akan tetapi tidak berpengaruh secara langsung terhadap profit. Contoh dari *quasi benefit* adalah aktivitas perbaikan pengambilan keputusan. Analisis terhadap Quasi Benefit menggunakan perhitungan Nilai (*value*). Nilai (*value*) pada analisis *Quasi benefit* biasa dianalisis dengan menggunakan *Value Linking (VL)*, *Value Acceleration (VA)*, *Value Restructuring (VR)*, dan *Innovation Valuation*.

- *Value linking*

Nilai ini digunakan untuk melakukan evaluasi secara finansial dampak kombinasi dari fungsi peningkatan kinerja dan hasil yang tetap dari fungsi fungsi yang terpisah.

- *Value acceleration*

Nilai ini berkaitan dengan perbandingan kecepatan dalam pengerjaan tugas dengan bantuan teknologi informasi dengan pengerjaan tugas tanpa bantuan teknologi informasi.

- *Value restructuring*

Nilai ini berkaitan dengan perubahan restrukturisasi organisasi yang berkaitan dengan dampak teknologi informasi.

- *Innovation valuation*

Nilai ini berkaitan dengan penciptaan fungsi baru dalam domain bisnis.

### 2.2.6.2 Nilai Ranti

Benny Ranti mengidentifikasi bahwa secara umum IT memberikan 3 fungsi utama untuk menghasilkan value yakni *online/remote connection*, *process automation*, dan *process data integration*. Dimana ketiga fungsi utama tersebut dapat meningkatkan performa organisasi, dari ketiga fungsi utama tersebut Ranti mengidentifikasi business value ke dalam 13 kategori utama dengan 74 sub-kategorinyayakni [17]:

Tabel 2.5 Tabel nilai bisnis Ranti

KATEGORI	SUB KATEGORI
<b>Mengurangi /menekan biaya (dari)</b>	Biaya telekomunikasi
	Biaya perjalanan
	Biaya operator
	Biaya pertemuan
	Biaya kegagalan layanan
	Biaya distribusi
	Biaya pelatihan per setiap karyawan
	Biaya pengembalian barang yang salah
	Biaya uang (bunga pinjaman)
	Biaya cetak dokumen dan ATK
	Biaya langganan
	Biaya sewa ruangan

	Biaya sewa alat
	Biaya inventori/penyimpanan
	Biaya kesalahan penelitian
<b>Meningkatkan produktivitas (karena disebabkan oleh)</b>	Restrukturisasi pembagian fungsi kerja
	Mempercepat penguasaan produk
	Kemudahan analisis
	Meningkatkan kepuasan karyawan
<b>Mempercepat proses (dari)</b>	Proses produksi
	Proses pengadaan barang
	Proses pembuatan laporan
	Proses persiapan data
	Proses pemeriksaan data
	Proses pemeriksaan permohonan
	Proses pembayaran hutang/tagihan
	Proses transaksi
	Proses pengambilan keputusan
<b>Mengurangi resiko (dari)</b>	Kesalahan hitung
	Piutang tak tertagih
	Kehilangan penyimpanan
	Produk gagal
	Kehilangan data
	Kesalahan data
	Jatuh tempo
	Kehilangan karyawan

	potensial
	Pemalsuan
	Penipuan/kecurangan administrasi
	Kesalahan pembayaran
	Kesalahan pengelolaan aset
<b>Meningkatkan pendapatan (yang disebabkan oleh)</b>	Meningkatkan kapasitas bisnis
	Meningkatkan kualitas laporan
	Meningkatkan kepercayaan pelanggan
	Memperluas segmentasi pasar
	Meningkatkan pendapatan lain-lain
<b>Meningkatkan keakuratan (dari)</b>	Tagihan
	Analisis
	Data
	Perencanaan
	Keputusan
<b>Mempercepat cash-in (disebabkan karena)</b>	Mempercepat pengiriman tagihan
<b>Meningkatkan layanan eksternal (dari)</b>	Mengurangi pembatalan pesanan
	Mengetahui masalah pelanggan
	Penambahan cabang/layanan
	Layanan pribadi
	Kepuasan pelanggan
<b>Meningkatkan image (disebabkan oleh)</b>	Meningkatkan mutu layanan
	Pemberian diskon

	Kepatuhan pada aturan
	Menggunakan merk terkenal
<b>Meningkatkan kualitas (dari)</b>	Manajemen penyedia/pemasok
	Hasil kerja
	Layanan
	Produk
<b>Meningkatkan layanan internal (dari)</b>	Layanan bersama
	Memenuhi hak dan tanggung jawab staf
	Layanan untuk karyawan
	Penjadualan dan materi pelatihan
<b>Meningkatkan keunggulan kompetitif (disebabkan oleh)</b>	Membentuk kerjasama bisnis
	Mempercepat terbentuknya bisnis baru
	Meningkatkan biaya penggantian
<b>Menghindari biaya (dari)</b>	Dana cadangan
	Biaya pemeliharaan
	Biaya kehilangan dan penundaan

### 2.2.7 Verifikasi dan validasi

Verifikasi adalah pengujian untuk memastikan bahwa suatu produk telah memenuhi spesifikasi / persyaratan yang telah didokumentasikan. Verifikasi dilakukan untuk memastikan apakah produk atau hasil yang diperoleh telah sesuai dengan rancangan yang telah dibuat sebelumnya.

Validasi adalah pengujian untuk memastikan apakah produk atau hasil yang diberikan telah sesuai dengan kebutuhan pengguna.

**Verifikasi**

“Are we building the product right?”

**Validasi**

“Are we building the right product?”

## 2.2.8 ARIS Software

ARIS (*Architecture of Integrated Information System*) merupakan salah satu perangkat lunak yang digunakan untuk memodelkan suatu proses, data, organisasi, sistem, informasi, produk, pengetahuan (*knowledge*), tujuan bisnis, serta aliran informasi [18]. ARIS digunakan untuk menguji kebenaran (*validasi*) penggambaran proses bisnis. ARIS dapat mendeteksi kesalahan dalam proses bisnis dengan melihat apakah simulasi proses bisnis terhambat hingga terhenti di tengah-tengah proses simulasi. Perangkat lunak ARIS menyediakan berbagai macam tipe model seperti *organizational chart*, *data model*, *BPMN diagram*, *process landscape*, *IT infrastructure*, *whiteboard*, *business process*, *system landscape* dan *general diagram*.



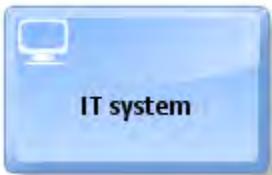
Gambar 2.6 Tipe model pada perangkat lunak ARIS

Pada penelitian kali ini notasi pemodelan proses bisnis menggunakan notasi EPC (*Event driven Process Chain*). Berikut ini merupakan notasi EPC dandeskripsinya.

*Tabel 2.6 Notasi EPC*

No	Simbol Model EPC	Keterangan
1		<p>Simbol event ini digunakan untuk menggambarkan kondisi yang terjadi dan menyebabkan adanya urutan dari suatu aktivitas – aktivitas. Kalimat yang digunakan adalah kalimat pasif. Event dapat memicu suatu activity</p>
2		<p>Simbol activity ini digunakan untuk menjelaskan tugas insidental yang biasanya melibatkan waktu dan sumber daya. Kalimat yang digunakan adalah kalimat aktif. Activity dipicu oleh trigger</p>
3		<p>Operator logic ini merupakan AND rule. Memiliki 2 fungsi yaitu split dan join. Jika menggunakan AND rule sebagai split, langkah-langkah proses mengikuti</p>

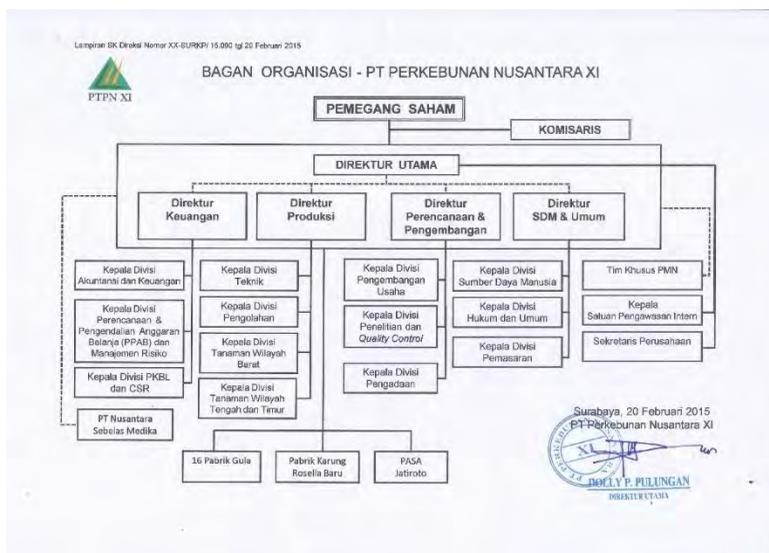
		<p>aturan yang terjadi dilakukan secara paralel dan harus dilakukan. Sedangkan sebagai join jika seluruh proses yang masuk telah dilakukan sehingga langkah pada aturan AND ini dapat digunakan</p>
4		<p>Operator logic ini merupakan XOR rule. Memiliki 2 fungsi yaitu split dan join. Jika menggunakan XOR rule sebagai split, maka salah satu langkah proses harus dilakukan. Sedangkan jika sebagai join, maka hanya satu dari langkah proses sebelumnya telah selesai dilakukan sehingga langkah pada aturan XOR ini dapat digunakan</p>
5		<p>Operator logic ini merupakan OR rule. Memiliki 2 fungsi yaitu split dan join. Jika menggunakan OR rule sebagai split, maka setidaknya ada satu langkah proses harus dilakukan. Sedangkan jika</p>

		sebagai join, dapat dilakukan ketika setidaknya satu dari langkah proses telah selesai dilakukan sehingga langkah pada aturan OR ini dapat dilakukan
6		Simbol role ini digunakan untuk mendeskripsikan aktor yang melakukan aktivitas pada proses. Diiskikan dengan jabatan/peran yang mewakili
7		Simbol ini digunakan untuk mendeskripsikan aplikasi atau perangkat teknologi informasi yang digunakan untuk mendukung berlangsungnya suatu aktivitas
8		Simbol ini digunakan untuk mendeskripsikan dokumen yang digunakan sebagai input suatu aktivitas atau proses

### **2.2.9 PT.PTPN XI Jawa Timur**

PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) atau PTPN XI adalah badan usaha milik negara (BUMN) agribisnis perkebunan dengan core business gula. Perusahaan ini bahkan satu-satunya BUMN yang mengusahakan komoditas tunggal, yakni gula, dengan kontribusi sekitar 16-18% terhadap produksi nasional. Sebagian besar bahan baku berasal dari tebu rakyat yang diusahakan para petani sekitar melalui kemitraan dengan pabrik gula (PG). Pendirian perusahaan sesuai Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 16 Tahun 1996 tanggal 14 Pebruari 1996 dan merupakan gabungan antara PT Perkebunan XX (Persero) dan PT Perkebunan XXIV-XXV (Persero) yang masing-masing didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 6 Tahun 1972 dan No. 15 Tahun 1975. [19]

Kegiatan utama usaha dari PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XI (PERSERO) adalah produksi gula. Bidang usaha yang lain meliputi produksi / pembuatan alkohol serta spiritus dari tetes tebu dan produksi karung goni dari serat kenaff dan karung plastik. Perusahaan juga menyediakan jasa pelayanan medis dari Rumah Sakit Umum yang dimilikinya. [20]



Gambar 2.7 Struktur Organisasi PTPN XI

### 2.2.10 *Controlling Cost* pada PT.PTPN XI Jawa Timur

Proses *Controlling cost* pada PT Perkebunan Nusantara (PTPN) XI dilakukan tiap bulan dengan mengacu pada dokumen Pengajuan Modal Kerja (PMK). Pengajuan Permintaan Modal Kerja (PMK) dilakukan oleh masing-masing Unit Usaha serta disampaikan ke Kantor Pusat selambat-lambatnya setiap tanggal 10. Pembahasan PMK dilakukan oleh staf AKU (Akuntansi dan Keuangan) Unit Usaha dengan petugas masing-masing bidang terkait. Masing-masing Unit Usaha melaporkan realisasi penggunaan modal kerja dalam bentuk Laporan Manajemen nomor 15 (LM-15). LM 15 didistribusikan ke bagian masing-masing sebagai bahan evaluasi atau pengendalian dini pada tiap *cost centre*. [21]

Pengajuan modal kerja yang dilakukan oleh masing-masing Unit Usaha harus mengacu pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). RKAP merupakan rencana kerja yang akan dilakukan dalam waktu satu tahun ke depan disertai dengan proyeksi dan sasaran kinerja baik keuangan maupun non keuangan serta merupakan penjabaran tahunan dari Rencana Jangka Panjang (RJP) perusahaan. Dengan kata lain RKAP adalah salah satu wujud implementasi dari perencanaan yang menjadi acuan untuk pelaksanaan operasi perusahaan jangka pendek dimana rencana kerja serta anggaran yang diproyeksikan harus memiliki dasar yang kokoh dan dapat dipertanggungjawabkan.[22]

Proses *controlling cost* pada PTPN XI juga mencakup pengendalian laba rugi perusahaan. Pengendalian laba rugi perusahaan dipantau melalui laporan prognosa. Laporan prognosa merupakan laporan yang dibuat untuk memprediksi hasil usaha atau laba rugi yang akan diperoleh dengan cara membuat prediksi atau menaksir produksi yang akan dicapai dan biaya yang akan dikeluarkan sampai tahun tebang yang bersangkutan dengan asumsi tertentu (harga jual, penjualan, dan sebagainya). Laporan prognosa berisi rekap biaya masuk dan biaya keluar pada Unit Usaha serta estimasi atau prediksi laba yang akan diperoleh pada periode berikutnya. Laporan perekapan biaya keluar dan biaya masuk yang telah dikirimkan oleh Unit Usaha akan direkap baik produksi, biaya dan pendapatan yang telah diprediksi. Rekapitulasi biaya akan dicek dan disetujui oleh Bidang Keuangan sedangkan untuk hasil produksi gula, tetes dan produktivitasnya dicek dan disetujui Bidang Pengolahan. Laporan hasil produksi yang telah disetujui bidang terkait akan digunakan untuk menghitung taksiran penjualan hasil produksi. Langkah selanjutnya adalah menghitung pendapatan

penjualan produk, harga pokok produksi dan persediaan akhir. Pendapatan yang telah dihitung dikurangi biaya sehingga diketahui laba rugi usaha pada tiap Unit Usaha. [21]

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bagian ini menjelaskan metode pengerjaan yang digunakan dalam proses pengerjaan tugas akhir dan digunakan sebagai panduan dalam pengerjaan tugas akhir.

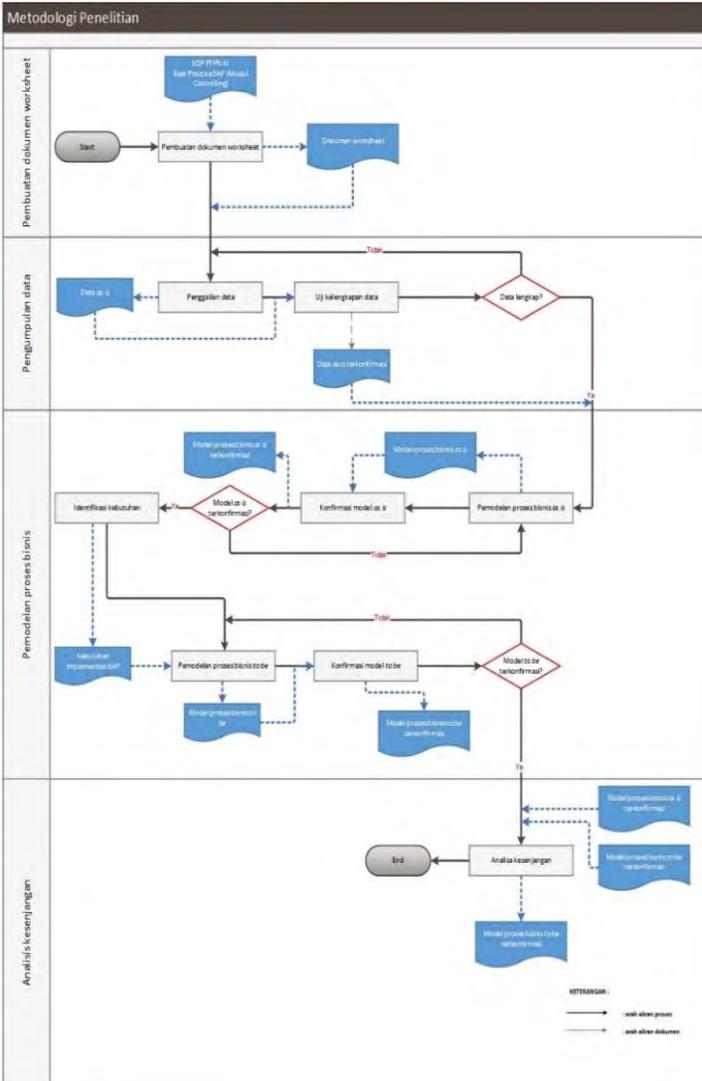
### **3.1 Metode Pengerjaan**

#### **3.1.1 Tahap 1 : Pembuatan dokumen worksheet**

Tahap ini merupakan tahap persiapan yang dilakukan dengan tujuan untuk mempersiapkan proses pengambilan data. *Worksheet* merupakan kertas kerja atau yang sering disebut neraca lajur yang digunakan dalam proses penggalan data proses bisnis yang diterapkan oleh perusahaan saat ini. *Input* pada proses pembuatan dokumen *worksheet* adalah *best practice* SAP khususnya modul *controlling* serta dokumen SOP (*Standard Operationel Procedure*) pada PTPN XI. Kemudian penulis melakukan kajian terhadap *input* tersebut sehingga teridentifikasi tujuan, aktivitas, waktu, kebijakan atau standar yang digunakan, *input*, *output*, kendala serta ekspektasi dari pelaksanaan proses *controlling*.

#### **3.1.2 Tahap 2 : Pengumpulan data**

Tahap selanjutnya setelah pembuatan dokumen worksheet adalah pengumpulan data. Tujuan dari pengumpulan data adalah untuk menggali informasi terkait proses bisnis *controlling* yang saat ini diterapkan oleh perusahaan. *Input* dari tahap ini adalah dokumen *worksheet* yang digunakan sebagai acuan selama proses pengumpulan data. Tahapan ini terdiri dari dua proses yakni penggalan data serta uji kelengkapan data.



Gambar 3.1 Metodologi penelitian

### **3.1.2.1 Penggalian data**

Penggalian data dilakukan dengan cara wawancara dengan pihak terkait proses bisnis *controlling* di PTPN XI. Setiap informasi yang diperoleh oleh penulis akan dicatat pada dokumen worksheet yang akan digunakan pada tahap selanjutnya. *Output* dari proses penggalian data adalah data-data terkait proses bisnis *controlling* yang diterapkan oleh perusahaan saat ini seperti cost center pada PTPN XI, rencana kerja dan anggaran perusahaan serta laporan profit.

Tahap selanjutnya setelah penggalian data adalah memastikan kelengkapan data. Jika data pada proses *as is* sudah lengkap maka penulis dapat melanjutkan pada proses berikutnya yaitu pemodelan proses bisnis *as is*. Akan tetapi jika data pada proses *as is* pada proses penggalian data belum lengkap maka penulis harus melakukan penggalian data kembali dengan pihak terkait sampai data proses *as is* tersebut lengkap. Konfirmasi kelengkapan data dilakukan dengan melakukan wawancara kepada divisi terkait yakni divisi PPAB dan AKU.

### **3.1.3 Tahap 3 : Pemodelan proses bisnis *as is* dan *to be***

Tahap selanjutnya setelah pengumpulan data adalah pemodelan proses bisnis. Pemodelan proses bisnis ini terdiri atas dua sub proses yakni pemodelan proses bisnis *as is* dan pemodelan proses bisnis *to be*. Pemodelan proses bisnis bertujuan untuk menggambarkan alur dari proses bisnis. Pada penelitian ini pemodelan proses bisnis dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak ARIS.

#### **3.1.3.1 Pemodelan proses bisnis *as is***

*Output* dari tahap pengumpulan data adalah data proses bisnis *controlling as is*. Data tersebut akan digunakan untuk

memodelkan proses bisnis. Pemodelan proses bisnis digambarkan dalam bentuk *workflow* dengan menggunakan notasi-notasi pada perangkat lunak ARIS. BPMN merupakan standar notasi yang digunakan pada perangkat lunak ARIS.

Setelah pemodelan proses bisnis maka langkah selanjutnya adalah melakukan konfirmasi. Konfirmasi proses bisnis dapat dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak ARIS dan wawancara ke perusahaan. Proses bisnis dikonfirmasi benar pada perangkat lunak ARIS apabila pemodelan proses bisnis disimulasikan secara keseluruhan tanpa hambatan pada setiap alur prosesnya. Konfirmasi proses bisnis pada perusahaan dapat dilakukan dengan menunjukkan menunjukkan proses model yang telah dimodelkan secara langsung ke perusahaan. Apabila perusahaan mengkonfirmasi bahwa pemodelan proses bisnis belum benar maka penulis melakukan pemodelan proses bisnis kembali sampai model proses bisnis sudah benar.

Langkah selanjutnya setelah konfirmasi proses bisnis adalah identifikasi kebutuhan. Identifikasi kebutuhan dilakukan dengan melibatkan perusahaan untuk membantu menentukan kebutuhan-kebutuhan dalam implementasi SAP. Perusahaan dapat menggunakan *best practice* sebagai bahan pertimbangan dalam membuat kebijakan. Kebijakan tersebut nantinya akan digunakan oleh penulis sebagai bahan pertimbangan dalam pembuatan model proses bisnis *to be*.

### **3.1.3.2 Pemodelan proses bisnis *to be***

*Input* dari pemodelan proses bisnis *to be* adalah proses bisnis as is yang digunakan sebagai bahan penyesuaian dengan kebutuhan perusahaan. Pemodelan proses bisnis *to be* juga dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak ARIS.

Setelah pemodelan proses bisnis maka langkah selanjutnya adalah melakukan konfirmasi. Konfirmasi proses bisnis dapat dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak ARIS dan

wawancara ke perusahaan. Proses bisnis dikonfirmasi benar pada perangkat lunak ARIS apabila pemodelan proses bisnis disimulasikan secara keseluruhan tanpa hambatan pada setiap alur prosesnya. Konfirmasi proses bisnis pada perusahaan dapat dilakukan dengan menunjukkan menunjukkan proses model yang telah dimodelkan secara langsung ke perusahaan. Apabila perusahaan mengkonfirmasi bahwa pemodelan proses bisnis belum benar maka penulis melakukan pemodelan proses bisnis kembali sampai model proses bisnis sudah benar.

#### **3.1.4 Tahap 4 : Analisis kesenjangan (*gap*)**

Setelah pemodelan proses bisnis *as is* dan *to be* selesai maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis *gap* untuk mengidentifikasi perbedaan antara kedua proses bisnis tersebut. Identifikasi perbedaan dilakukan dengan melihat proses apa yang terdapat pada proses bisnis *as is* namun tidak terdapat pada proses bisnis *to be* serta proses apa yang tidak terdapat pada proses bisnis *as is* namun ada pada proses bisnis *to be*. *Output* dari tahap analisis *gap* adalah tabel kesenjangan yang berisi proses bisnis saat ini (*as is*), proses bisnis terintegrasi SAP (*to be*), deskripsi perubahan proses bisnis, dampak perubahan proses bisnis serta kategori dari dampak perubahan tersebut (*value linking*, *value acceleration*, *value restructuring*, dan *innovation valuation*). Tabel kesenjangan dapat digunakan oleh perusahaan sebagai *inputblueprint* pada saat penerapan ERP. Selain itu *output* dari analisis *gap* ini juga dapat digunakan untuk melihat poin-poin perubahan yang perlu dilakukan ketika menerapkan SAP.

### 3.2 Jadwal Kegiatan

Tabel 3.1 Jadwal Kegiatan

		Desember				Januari				Februari				Maret			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Pembuatan dokumen worksheet																
2.	Pengumpulan data																
3.	Pemodelan Proses Bisnis																
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemodelan proses bisnis berdasarkan proses bisnis terkini (<i>as-is</i>)</li> </ul>																
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemodelan proses bisnis berdasarkan</li> </ul>																



*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## **BAB IV PERANCANGAN**

Bab ini berisi penjelasan terkait perancangan penelitian tugas akhir. Perancangan digunakan sebagai panduan dalam melakukan penelitian tugas akhir.

### **4.1 Perancangan dokumen worksheet**

*Worksheet* merupakan kertas kerja atau yang sering disebut neraca lajur yang digunakan dalam proses penggalan data proses bisnis yang diterapkan oleh perusahaan saat ini. *Worksheet* berguna sebagai panduan bagi penulis dalam melakukan kegiatan wawancara serta merangkum hasil wawancara tersebut.

*Worksheet* tersebut meliputi atribut-atribut pada setiap pertanyaan, atribut-atribut tersebut antara lain :

- Tujuan
- Indikator capaian
- Aktivitas
- Pemicu
- Standar/kebijakan/aturan yang berlaku
- Masukan proses
- Sumber
- Dokumen input
- Keluaran proses
- Dokumen output
- Langkah-langkah aktivitas
- Kendala aktivitas
- Harapan aktivitas

Untuk lebih lengkapnya *template* dokumen *worksheet* ini dapat dilihat pada **Lampiran A**. *Template worksheet* ini disusun berdasarkan *best practice* modul CO yang dimiliki

oleh SAP serta dokumen SOP (Standard Operating Procedure) pada PTPN XI untuk memahami proses bisnis yang saat ini berjalan pada PTPN XI.

#### 4.2 Perancangan Pengambilan Data

Perancangan pengambilan data mendeskripsikan tujuan pengambilan data dan teknik pengambilan data. Tujuan pengambilan data pada penelitian tugas akhir ini dilakukan untuk mengetahui apa saja aktivitas yang ada pada proses bisnis *controlling* PT Perkebunan Nusantara XI. Data aktivitas tersebut akan digunakan pada saat pemodelan proses bisnis. Pengambilan data dilakukan dengan cara melakukan wawancara dan observasi.

Wawancara dapat dilakukan secara individu atau berkelompok dengan terlebih dahulu menentukan narasumber yang dibutuhkan. Wawancara dilakukan dengan menggunakan *worksheet* yang berisi atribut pertanyaan terkait terkait proses bisnis Controlling PT Perkebunan Nusantara XI seperti tujuan, indikator capaian, aktivitas, pemicu (*trigger*), kebijakan/standar/aturan yang ada, masukan (*input*), sumber, dokumen *input*, keluaran (*output*), dokumen *output*, langkah-langkah aktivitas, kendala aktivitas serta harapan aktivitas. Untuk informasi detail terkait *worksheet* dapat dilihat pada **LAMPIRAN A**. Pada tabel di bawah ini merupakan data-data yang dibutuhkan dalam melakukan redefinisi proses bisnis *Controlling* pada PT Perkebunan Nusantara XI:

Tabel 4.1 Data yang dibutuhkan untuk redefinisi proses bisnis CO

No.	Data yang Dibutuhkan	Teknik Pengambilan Data	Sumber Data
1	Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara XI	Observasi dokumen terkait	Bagan Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara XI

No.	Data yang Dibutuhkan	Teknik Pengambilan Data	Sumber Data
2	Alur Proses Bisnis Pengendalian Anggaran secara Keseluruhan	Wawancara	Wawancara dengan Kepala Urusan & Staf Divisi PPAB
3	Jenis cost center pada PT Perkebunan Nusantara	Wawancara	Divisi PPAB
4	Alur pengajuan order dari Unit Usaha	Wawancara	Divisi PPAB
5	Alur pengendalian profit	Wawancara	Divisi PPAB
6	Penentuan harga jual	Wawancara	Divisi Pemasaran
7	<i>Job Description</i> Divisi PPAB	Wawancara	Wawancara dengan Kepala Urusan Divisi SDM& Staf Divisi PPAB
8	Sistem Informasi PMK Online	Wawancara	Divisi PPAB

Sedangkan observasi dilakukan dengan meninjau dokumen perusahaan atau arsip terkait proses bisnis *controlling* ERP SAP. Tujuan dari observasi pada penelitian ini adalah untuk meninjau dan memastikan fenomena yang

sebenarnya terjadi pada proses bisnis *controlling* sehingga penulis dapat mempelajari proses bisnis secara lebih mendalam yang kemungkinan besar tidak diperoleh pada saat wawancara langsung. Dokumen yang dibutuhkan penulis antara lain

- a. Dokumen perusahaan
  - SOP Pemasaran
  - SOP AKU
- b. Referensi *best practice* ERP SAP

Judul buku : Configuring Controlling in SAP ERP

Penulis : Rogerio Faleiros

Penerbit : Galileo Press

Proses pengambilan data dibutuhkan sebagai sumber data/informasi untuk memodelkan proses bisnis *as is*, sedangkan untuk model proses bisnis *to be* dibuat sesuai dengan kebutuhan PTPN XI. Dimana PTPN XI menyatakan bahwa kebutuhan proses bisnis *Controlling* yang ingin diimplementasikan mengacu pada *best practice*. Sehingga, untuk memodelkan proses bisnis *to be* dibutuhkan literatur tentang proses bisnis *best practice* SAP *Controlling*. Proses bisnis *to be* yang akan dimodelkan merupakan proses bisnis utama yang ada di dalam SAP *Controlling*.

### 4.3 Perancangan Pemodelan Model Proses Bisnis

Data yang diperoleh pada saat pengambilan data akan dimasukkan pada dokumen *worksheet* untuk memudahkan penulis dalam melakukan pemodelan proses bisnis pada langkah selanjutnya. Hasil kajian dokumen terkait dan *worksheet* yang merupakan informasi terkait kondisi eksisting akan digunakan untuk menggambarkan model proses bisnis saat ini (*as is*). Pada penelitian tugas akhir ini pemodelan proses bisnis dilakukan dengan menggunakan EPC (*Event driven Process*) serta menggunakan software ARIS Architect & Designer. Software tersebut digunakan untuk melakukan validasi proses bisnis dengan melakukan simulasi.

### 4.3.1 Tahap pemodelan proses bisnis as is

Pemodelan proses bisnis *as is* dilakukan dengan menggunakan *software* ARIS 9.8. Pemodelan ini dilakukan dengan menggunakan notasi EPC ( *Event-driven Process Chain*). Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam melakukan pemodelan proses bisnis adalah sebagai berikut:

#### 1. Menentukan Start event

Start event merupakan event awal (kondisi) yang menjadi trigger suatu proses bisnis dapat berjalan. Ketentuan pembuatan start event pada EPC adalah menggunakan kalimat pasif.



Gambar 4.1 Start event

#### 2. Menentukan aktivitas

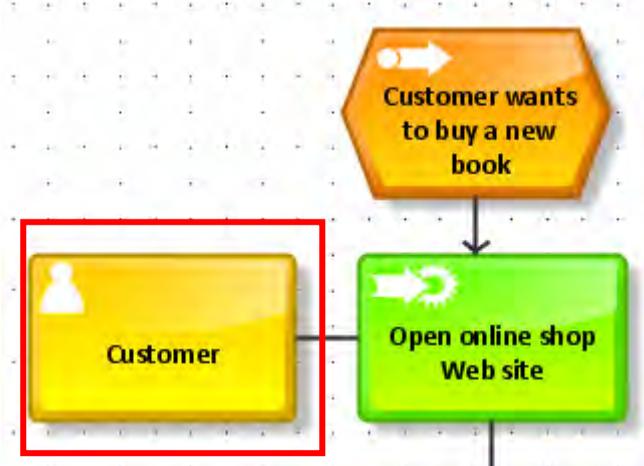
Langkah selanjutnya setelah menentukan *start event* adalah menentukan aktivitas dari start event tersebut. Ketentuan pembuatan activity pada EPC adalah menggunakan kalimat aktif.



Gambar 4.2 Activity

3. Menentukan atribut dari *activity*

Langkah selanjutnya setelah pembuatan *activity* adalah menentukan atribut yang berkaitan dengan *activity* yang telah dimodelkan. Atribut yang terdapat pada notasi EPC antara lain *role*, *person*, *location*, *document* dan *IT system*.



Gambar 4.3 Contoh atribut pada aktivitas

## 4. Menentukan event perubahan status

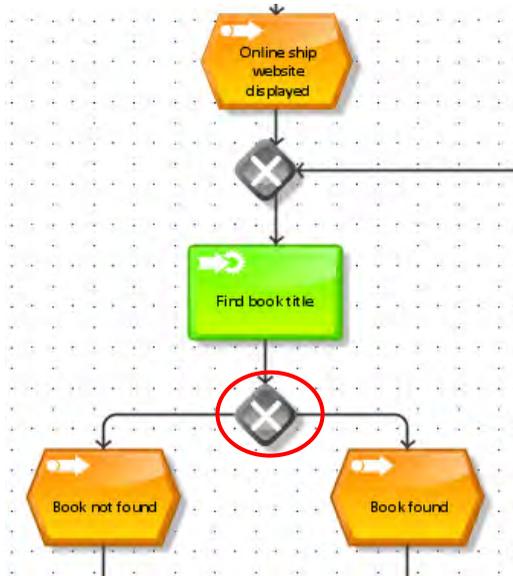
Langkah selanjutnya setelah *activity* selesai dimodelkan adalah menentukan *event* setelah *activity* sebagai penanda perubahan *state* dari *event* awal menuju *event* berikutnya. Sebuah aktivitas selalu mengubah sebuah kondisi yang terjadi sebelumnya yang menunjukkan perubahan kedudukan awal dan kedudukan setelahnya.



Gambar 4.4 Contoh event setelah aktivitas

#### 5. Penggunaan *decision point*

Jika pada saat memodelkan proses bisnis ditemukan sebuah percabangan maka gunakan *decision point* yang terdapat pada notasi EPC. Pada sebuah proses bisnis proses percabangan biasa disebut *split* dan penggabungan yang disebut dengan *join*. *Decision point* yang terdapat pada EPC antara lain OR, XOR dan AND.



Gambar 4.5 Decision point pada EPC

## 6. Menentukan End event

Langkah terakhir untuk menyelesaikan pemodelan sebuah proses bisnis adalah dengan menggunakan *End event*. Setiap pemodelan harus diawali dengan *Start event* dan *End event*.

## 7. Mendeskripsikan model proses bisnis

Setelah proses bisnis *as is* selesai dimodelkan maka langkah selanjutnya adalah membuat deksripsi dari model yang telah digambarkan. Deskripsi model memudahkan pembaca dalam memahami notasi-notasi yang terdapat pada model proses bisnis.

### 4.3.2 Verifikasi dan Validasi Model Proses Bisnis As Is

Verifikasi model proses bisnis *as is* dilakukan dengan menggunakan software ARIS 9.8. Verifikasi menggunakan software ARIS 9.8 bertujuan untuk mengetahui kebenaran struktur pemodelan proses bisnis yang telah dimodelkan. Langkah-langkah yang dilakukan penulis untuk melakukan

verifikasi menggunakan software ARIS 9.8 adalah sebagai berikut:

1. Penulis mempersiapkan data model yang ingin diverifikasi
2. Penulis memasukkan model proses bisnis satu per satu kemudian melakukan simulasi untuk melakukan verifikasi proses bisnis as is
3. Pemodelan proses bisnis *as is* dinyatakan valid apabila simulasi bisa dijalankan tanpa adanya error message. Sehingga bisa disimpulkan bahwa model proses bisnis memiliki struktur yang benar. Akan tetapi jika pada simulasi terdapat *error message* maka dapat disimpulkan bahwa model belum memiliki struktur yang benar.

Validasi model proses bisnis as is dilakukan langsung kepada pihak PT Perkebunan Nusantara XI. Validasi dilakukan kepada pihak yang menjadi narasumber pada saat melakukan wawancara. Validasi yang dilakukan adalah memastikan kesesuaian antara model proses bisnis yang digambar dengan proses bisnis saat ini pada PT Perkebunan Nusantara XI.

### **4.3.3 Tahap Pemodelan Proses Bisnis To Be**

Pemodelan proses bisnis *to be* dilakukan dengan mengacu pada *best practice* ERP SAP khususnya pada modul CO (*Controlling*). Pemodelan proses bisnis *to be* dilakukan dengan menggunakan *software* ARIS 9.8. Pemodelan ini dilakukan dengan menggunakan notasi EPC (*Event-driven Process Chain*). Tahapan pemodelan proses bisnis *to be* sama halnya dengan tahapan dalam memodelkan proses bisnis *as is*. Perbedaan pemodelan proses bisnis *as is* dengan proses bisnis *to be* terletak pada scenario yang dimodelkan dalam pemodelan ini, dimana jika pada pemodelan proses bisnis *as is* dibuat dari scenario proses bisnis eksisting yang ada di PTPN XI, untuk pemodelan proses bisnis *to be* dimodelkan dari scenario-skenario yang terdapat pada modul Controlling berdasarkan *best practice* SAP.

#### 4.3.4 Verifikasi dan Validasi Model Proses Bisnis To Be

Verifikasi model proses bisnis to be dilakukan dengan menggunakan software ARIS 9.8. Verifikasi menggunakan software ARIS 9.8 bertujuan untuk mengetahui kebenaran struktur pemodelan proses bisnis yang telah dimodelkan. Langkah-langkah yang dilakukan penulis untuk melakukan verifikasi model proses bisnis to be menggunakan software ARIS 9.8 adalah sebagai berikut:

1. Penulis mempersiapkan data model yang ingin diverifikasi
2. Penulis memasukkan model proses bisnis satu per satu kemudian melakukan simulasi untuk melakukan verifikasi proses bisnis to be
3. Pemodelan proses bisnis *to be* dinyatakan valid apabila simulasi bisa dijalankan tanpa adanya error message. Sehingga bisa disimpulkan bahwa model proses bisnis memiliki struktur yang benar. Akan tetapi jika pada simulasi terdapat *error message* maka dapat disimpulkan bahwa model belum memiliki struktur yang benar.

Validasi model proses bisnis to be dilakukan kepada pihak yang menjadi pimpinan proyek.. Validasi yang dilakukan adalah memastikan kesesuaian antara model proses bisnis yang digambar dengan kebutuhan implementasi ERP SAP berdasarkan *best practice* SAP.

#### 4.4 Perancangan Analisis Kesenjangan (*Gap*)

Setelah validasi proses bisnis *as is* dan proses bisnis *to be* selesai dilakukan maka tahap selanjutnya adalah melakukan analisis kesenjangan (*gap*) pada kedua model proses bisnis tersebut. Tujuan analisis kesenjangan adalah untuk mengetahui letak perubahan antara model proses bisnis *as is* dengan proses bisnis *to be*. Perubahan-perubahan tersebut nantinya akan memberikan dampak kepada perusahaan. Kategori dampak menurut Information Economic terdiri atas 4 yakni

- *Value Linking*
- *Value Acceleration*
- *Value Restructuring*

- *Innovation Valuation*

Pada penelitian tugas akhir ini kategori dampak yang digunakan untuk mengelompokkan deskripsi perubahan proses bisnis ada 3 yakni *Value Linking*, *Value Acceleration* dan *Value Restructuring*. Kategori *innovation value* digunakan untuk mengelompokkan dampak atau nilai yang berhubungan dengan competitiveness dengan perusahaan lain. Implementasi ERP SAP pada penelitian tugas akhir ini digunakan untuk proses bisnis internal PTPN XI. Sehingga kategori *innovation value* tidak diperlukan pada saat pengelompokan dampak atau nilai.

Setelah analisis dampak selesai maka langkah selanjutnya adalah mengelompokkan dampak ke dalam nilai bisnis ranti. Menurut Benny Ranti terdapat 13 kategorinilai bisnis IS/IT yakni:

- Mengurangi /menekan biaya (dari)
- Meningkatkan produktivitas (karena disebabkan oleh)
- Mempercepat proses (dari)
- Mengurangi resiko (dari)
- Meningkatkan pendapatan (yang disebabkan oleh)
- Meningkatkan keakuratan (dari)
- Mempercepat cash-in (disebabkan karena)
- Meningkatkan layanan eksternal (dari)
- Meningkatkan image (disebabkan oleh)
- Meningkatkan kualitas (dari)
- Meningkatkan layanan internal (dari)
- Meningkatkan keunggulan kompetitif (disebabkan oleh)
- Menghindari biaya (dari)

Berikut ini merupakan template tabel analisis kesenjangan proses bisnis *as is* dan proses bisnis *to be*

Tabel 4.2 Template tabel analisis kesenjangan

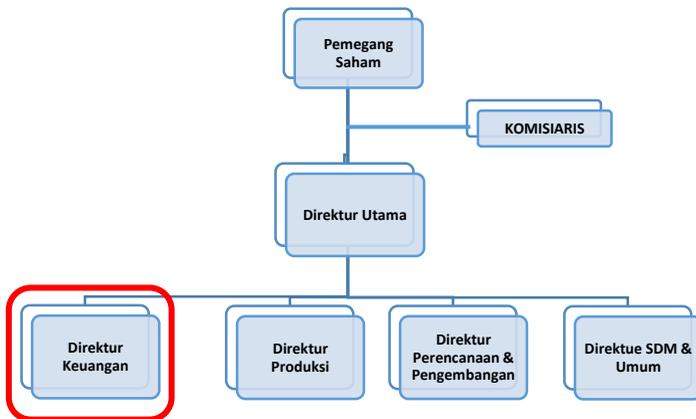
<b>Proses Bisnis “&lt;nama proses bisnis&gt;”</b>					
<b>Proses Bisnis CO (As Is)</b>	<b>Proses Bisnis CO (To Be)</b>	<b>Deskripsi Perubahan</b>	<b>Dampak</b>	<b>Kategori Dampak</b>	<b>Nilai Bisnis Ranti</b>
Proses controlling yang saat ini diterapkan perusahaan	Proses bisnis controlling berdasarkan best practice SAP	Perubahan yang ada dengan membandingkan antara proses bisnis as-is dengan proses bisnis to-be	Dampak dari perubahan yang terjadi	Mengelompokkan value dari dampak berdasarkan Information Economic	Pemaparan nilai bisnis dari dampak yang mungkin ditimbulkan

## BAB V IMPLEMENTASI

Bab ini berisi penjelasan terkait hasil implementasi perancangan studi kasus yang terdiri atas hasil wawancara dengan narasumber, hasil observasi dokumen serta tahap pemodelan proses bisnis.

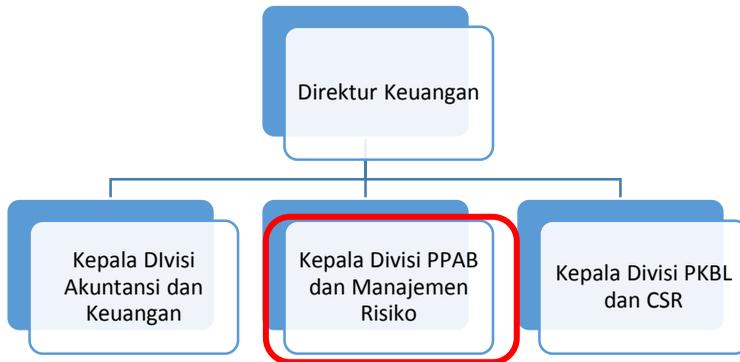
### 5.1 Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang ada di PTPN XI digunakan untuk membantu penulis menentukan ruang lingkup dari penelitian tugas akhir ini.



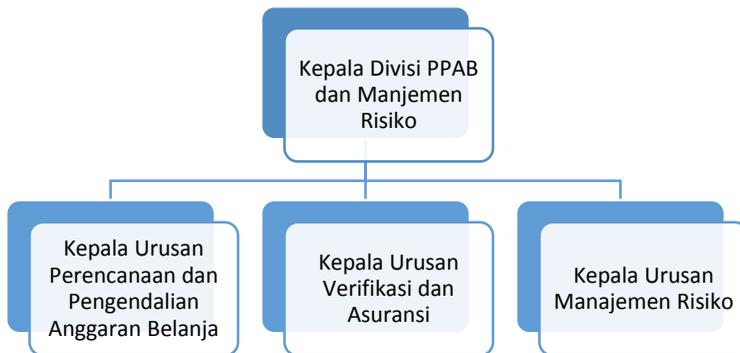
Gambar 5.1 Struktur Organisasi PTPN XI

Hampir seluruh proses bisnis *Controlling* di PTPN XI terletak pada divisi Keuangan (terutama pada divisi PPAB), namun proses bisnis *Controlling* terhubung dengan seluruh divisi yang ada di PTPN XI. Divisi PPAB dibawah langsung oleh Kepala Divisi Perencanaan dan Pengendalian Anggaran Belanja (PPAB) dan Manajemen Risiko yang berada dibawah Direktur Keuangan. Pada divisi inilah proses bisnis *Controlling* lebih dominan dijalankan. Berikut merupakan struktur organisasinya:



*Gambar 5.2 Struktur Organisasi Divisi Keuangan*

Divisi PPAB Divisi ini bertanggungjawab dalam melakukan perencanaan dan pengendalian anggaran belanja, verifikasi dan asuransi serta manajemen resiko. Berikut ini merupakan struktur organisasi divisi PPAB:



*Gambar 5.3 Struktur Organisasi Divisi PPAB*

## 5.2 Pengumpulan data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan dua metode yakni wawancara dan observasi dokumen terkait proses bisnis *controlling* pada PT Perkebunan Nusantara.

### 5.2.1 Wawancara

Wawancara kepada pihak PT Perkebunan Nusantara terkait informasi mengenai proses bisnis *controlling* dilakukan dengan narasumber berikut:

1. Bapak Tulus sebagai kepala dari divisi PPAB PT Perkebunan Nusantara XI
2. Bapak Chandra sebagai staff dari divisi PPAB PT Perkebunan Nusantara
3. Bapak Gurit sebagai staf dari divisi PPAB PT Perkebunan Nusantara
4. Bapak Rahman sebagai staf dari divisi Pemasaran PT Perkebunan Nusantara

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada narasumber diatas maka diperoleh informasi terkait proses bisnis *controlling* PT Perkebunan Nusantara XI. Pelaksanaan proses bisnis *controlling* pada PT Perkebunan Nusantara saat ini terdiri atas tiga proses yakni:

#### 1. Pengajuan PMK (Permintaan Modal Kerja)

Pengajuan Permintaan Modal Kerja (PMK) dilakukan oleh masing-masing Unit Usaha serta disampaikan ke Kantor Pusat selambat-lambatnya setiap tanggal 10. Pembahasan PMK dilakukan oleh staf AKU (Akuntansi dan Keuangan) Unit Usaha dengan petugas masing-masing bidang terkait. Masing-masing Unit Usaha melaporkan realisasi penggunaan modal kerja dalam bentuk Laporan Manajemen nomor 15 (LM-15). LM 15 didistribusikan ke bagian masing-masing sebagai bahan evaluasi atau pengendalian dini pada tiap *cost center*.

Pengajuan modal kerja yang dilakukan oleh masing-masing Unit Usaha harus mengacu pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). RKAP merupakan rencana kerja yang akan dilakukan dalam waktu satu tahun ke depan disertai dengan proyeksi dan sasaran kinerja baik keuangan maupun

non keuangan serta merupakan penjabaran tahunan dari Rencana Jangka Panjang (RJP) perusahaan. Dengan kata lain RKAP adalah salah satu wujud implementasi dari perencanaan yang menjadi acuan untuk pelaksanaan operasi perusahaan jangka pendek dimana rencana kerja serta anggaran yang diproyeksikan harus memiliki dasar yang kokoh dan dapat dipertanggungjawabkan.

## **2. Pembuatan laporan prognosa**

Laporan prognosa merupakan laporan yang dibuat untuk memprediksi hasil usaha atau laba rugi yang akan diperoleh dengan cara membuat prediksi atau menaksir produksi yang akan dicapai dan biaya yang akan dikeluarkan sampai tahun tebang yang bersangkutan dengan asumsi tertentu (harga jual, penjualan, dan sebagainya). Laporan prognosa yang telah dikirimkan oleh Unit Usaha akan direkap baik produksi, biaya dan pendapatan yang telah diprediksi. Rekapitulasi biaya akan dicek dan disetujui oleh Bidang Keuangan sedangkan untuk hasil produksi gula, tetes dan produktivitasnya dicek dan disetujui Bidang Pengolahan. Laporan hasil produksi yang telah disetujui bidang terkait akan digunakan untuk menghitung taksiran penjualan hasil produksi. Langkah selanjutnya adalah menghitung pendapatan penjualan produk, harga pokok produksi dan persediaan akhir. Pendapatan yang telah dihitung dikurangi biaya sehingga diketahui laba rugi usaha pada tiap Unit Usaha.

## **3. Penentuan product costing (harga jual)**

Harga jual pada PT Perkebunan Nusantara ditentukan berdasarkan HPS (Harga Perkiraan Sendiri). Penentuan HPS dilakukan dengan mengacu pada harga lelang sebelumnya, harga berdasarkan RKAP, harga GKP (Gula Kristal Putih) pada konsumen akhir, serta harga gula dunia saat ini. Penentuan harga jual dilakukan dua minggu sekali yakni pada saat melakukan lelang.

Keseluruhan hasil wawancara terkait proses bisnis controlling yang disebutkan di atas dilampirkan pada *worksheet* **LAMPIRAN B**

## 5.2.2 Kajian dokumen

### 5.2.2.1 Proses bisnis CO (*to be*) ERP SAP

Berdasarkan hasil kajian dokumen best practice ERP SAP diperoleh beberapa proses controlling yakni:



Gambar 5.4 Proses bisnis CO berdasarkan best practice SAP

#### a. Cost Center Accounting

*Cost center* merupakan suatu unit organisasi yang dibentuk untuk pengendalian anggaran internal perusahaan sehingga biaya yang terjadi dapat dikendalikan. Proses ini terdiri atas 7 sub proses yakni :

- Penetapan cost center
- Pembuatan informasi kualitatif terkait cost center
- Pembuatan deskripsi aktivitas
- Perencanaan output dari aktivitas
- Perencanaan primary cost input
- Assessment
- Perkiraan biaya tiap aktivitas

#### b. Internal Order

*Internal orders* pada umumnya digunakan untuk merencanakan, mengumpulkan, serta menyelesaikan biaya terkait pekerjaan dan tugas pada internal perusahaan. *Internal orders* juga digunakan untuk memantau biaya jangka pendek atau jangka panjang dan biaya terkait

layanan tertentu. Proses ini terdiri dari beberapa sub proses yakni:

- Pembuatan daftar jenis internal order
- Pembuatan internal order
- Pembuatan internal order group
- Pembuatan akun G/L
- Penentuan cost element pada akun G/L
- Penetapan status order
- Penetapan status pada G/L account
- Posting dokumen G/L
- Go/view internal order report
- Repost cost of internal order
- Perencanaan internal order
- Penentuan batas budget
- Pengecekan list order

Pengendalian biaya pada *internal order* dilakukan per aktivitas yang terintegrasi dengan modul FI (Financial Accounting). Sehingga setiap biaya yang digunakan akan secara otomatis akan diperbaharui pada laporan internal order.

c. Profitability Analysis

*Profitability analysis* terkait dengan pelaporan keuntungan dari berbagai segmen pasar sehingga dapat melakukan perkiraan keuntungan yang akan diperoleh perusahaan kedepannya. Proses ini terdiri dari beberapa sub proses yakni:

- Pembuatan valuation strategy
- Penentuan akses ke Standard Cost Estimate
- Transfer billing document
- Transfer overhead cost
- Pembuatan laporan profit

d. Profit Center Accounting

Proses ini terdiri dari beberapa sub proses yakni:

- Pembuatan profit center
- Pembuatan akun penjualan sebagai sumber pendapatan
- Pemilihan akun pendapatan
- Post a document using cash sales

- Perencanaan profit center dengan menggunakan sumber pendapatan
  - Perencanaan profit center dengan menggunakan Balance Sheet
- e. Product Costing
- Product Costing digunakan untuk melakukan penilaian terhadap *internal cost material* dan *production for profitability* dan *management accounting*. Tahap akhir pada product costing adalah actual costing. Actual cost diperoleh dengan membandingkan standard cost dengan actual costs sebagai dasar pihak management dalam mengambil keputusan untuk menentukan harga akhir. Proses ini terdiri dari beberapa sub proses yakni:
- Pembuatan estimasi harga
  - Penetapan harga standar terbaru
  - Rilis perubahan harga

### 5.3 Pemodelan proses bisnis *as is*

Pada bagian ini akan dijelaskan penerapan pemodelan proses bisnis yang terdiri dari tahapan pemodelan proses bisnis *as is* berdasarkan hasil wawancara dan melakukan validasi model proses bisnis *as is*.

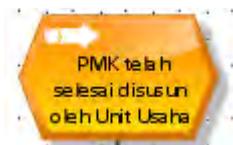
#### 5.3.1 Tahap pemodelan proses bisnis

Pemodelan proses bisnis *as is* dapat dilakukan jika *worksheet* yang digunakan sebagai acuan dalam melakukan wawancara sudah terisi. Selain itu pemodelan proses bisnis *as is* juga mengacu pada dokumen lain seperti dokumen SOP (*Standard Operating Procedure*) dan *user manual*. Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam melakukan pemodelan proses bisnis adalah sebagai berikut:

##### 1. Menentukan Start event

Start event merupakan event awal (kondisi) yang menjadi trigger suatu proses bisnis dapat berjalan. Ketentuan pembuatan start event pada EPC adalah menggunakan kalimat pasif.

Start Event untuk As-Is dapat dilihat *worksheet* yang telah terisi **LAMPIRAN B**, yaitu pada kolom **pemicu aktivitas**. Contoh start event pada proses bisnis as is “Pengajuan PMK dan Pengesahan pada Unit Usaha” seperti yang terlihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 5.5 Start event

## 2. Menentukan aktivitas

Langkah selanjutnya setelah menentukan *start event* adalah menentukan aktivitas dari start event tersebut. Ketentuan pembuatan activity pada EPC adalah menggunakan kalimat aktif. Aktivitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada **LAMPIRAN B**, pada bagian langkah aktivitas. Berikut ini merupakan contoh aktivitas pada proses bisnis “Pengajuan PMK dan Pengesahan pada Unit Usaha” :



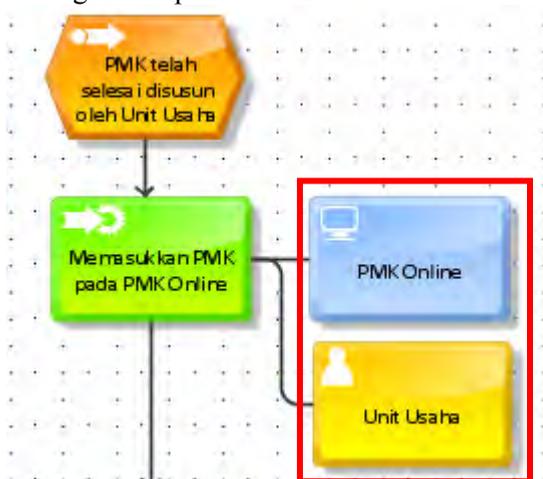
Gambar 5.6 Contoh activity

Pada proses bisnis “Pengajuan PMK dan Pengesahan pada Unit Usaha” diawali dengan adanya sebuah kondisi yakni PMK diajukan oleh Unit Usaha. Maka aktivitas yang

mendukung kondisi tersebut adalah Unit Usaha memasukkan PMK pada aplikasi PMK Online.

### 3. Menentukan atribut dari *activity*

Langkah selanjutnya setelah pembuatan *activity* adalah menentukan atribut yang berkaitan dengan *activity* yang telah dimodelkan. Atribut yang terdapat pada notasi EPC antara lain *role*, *person*, *location*, *document* dan *IT system*. Berikut ini merupakan contoh penggunaan atribut pada salah satu aktivitas yang terdapat pada proses bisnis “Pengajuan PMK dan Pengesahan pada Unit Usaha” :



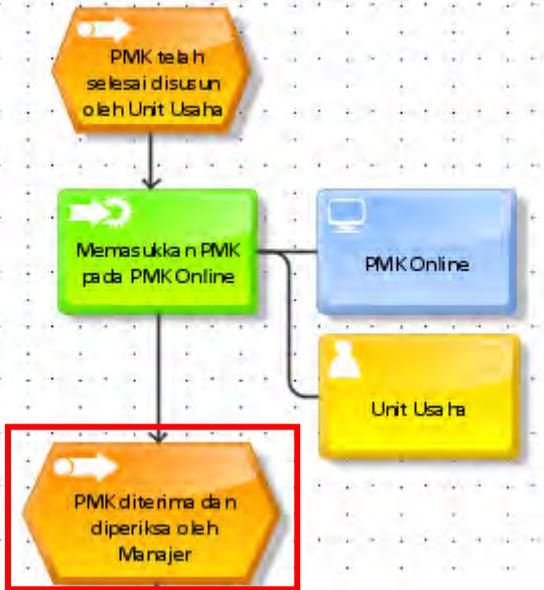
Gambar 5.7 Contoh atribut pada aktivitas

Pada aktivitas “Memasukkan PMK pada PMK Online” dalam proses “Pengajuan PMK dan Pengesahan pada Unit Usaha” terdapat atribut-atribut yakni “Unit Usaha” sebagai role dan “PMK Online” sebagai IT System.

### 4. Menentukan event perubahan status

Langkah selanjutnya setelah *activity* selesai dimodelkan adalah menentukan *event* setelah *activity* sebagai penanda perubahan *stated* dari *event* awal menuju *event* berikutnya. Sebuah aktivitas selalu mengubah sebuah kondisi yang terjadi sebelumnya yang menunjukkan perubahan

kedudukan awal dan kedudukan setelahnya. Berikut ini merupakan contoh penggunaan event setelah *activity*:

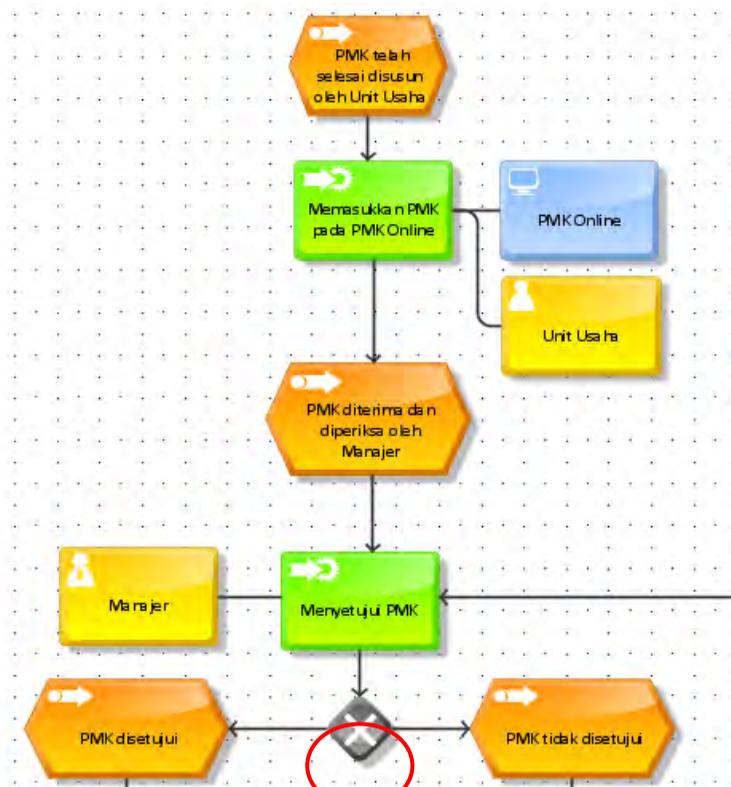


Gambar 5.8 Contoh event setelah aktivitas

Contoh dalam aktivitas “Memasukkan PMK pada PMK Online” akan menyebabkan kondisi “PMK diterima dan diperiksa oleh Manajer”

### 5. Penggunaan *decision point*

Jika pada saat memodelkan proses bisnis ditemukan sebuah percabangan maka gunakan *decision point* yang terdapat pada notasi EPC. Pada sebuah proses bisnis proses percabangan biasa disebut *split* dan penggabungan yang disebut dengan *join*. *Decision point* yang terdapat pada EPC antara lain OR, XOR dan AND. Berikut ini merupakan contoh penggunaan *decision point* XOR pada proses bisnis “Pengajuan PMK dan Pengesahan pada Unit Usaha” :



Gambar 5.9 Decision point pada EPC

Aktivitas “Menyetujui PMK” akan menghasilkan kondisi baru dimana kondisi tersebut memiliki dua kemungkinan yakni “PMK disetujui” ATAU “PMK tidak disetujui”. Pada saat terjadi percabangan kondisi seperti ini maka digunakan decision point untuk memodelkan proses bisnis.

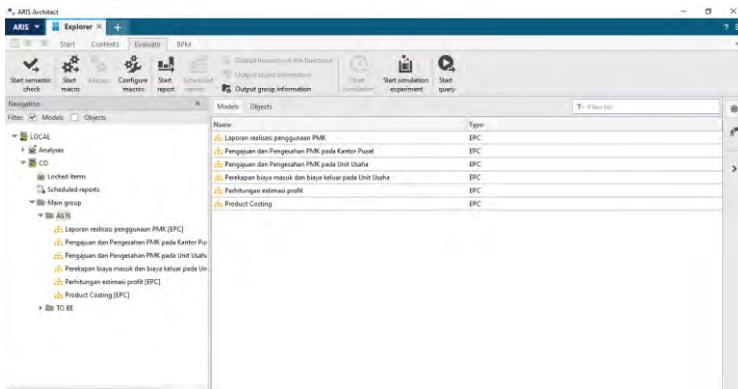
#### 6. Menentukan End event

Langkah terakhir untuk menyelesaikan pemodelan sebuah proses bisnis adalah dengan menggunakan *End event*. Setiap pemodelan harus diawali dengan *Start event* dan *End event*.

### 5.3.2 Verifikasi dan Validasi model proses bisnis *as is*

Verifikasi model proses bisnis *as is* dilakukan dengan menggunakan software ARIS 9.8. Verifikasi menggunakan *software* ARIS 9.8 bertujuan untuk mengetahui kebenaran struktur pemodelan proses bisnis yang telah dimodelkan. Langkah-langkah yang dilakukan penulis untuk melakukan validasi menggunakan *software* ARIS 9.8 adalah sebagai berikut:

1. Persiapan data-data model yang dibutuhkan untuk diverifikasi

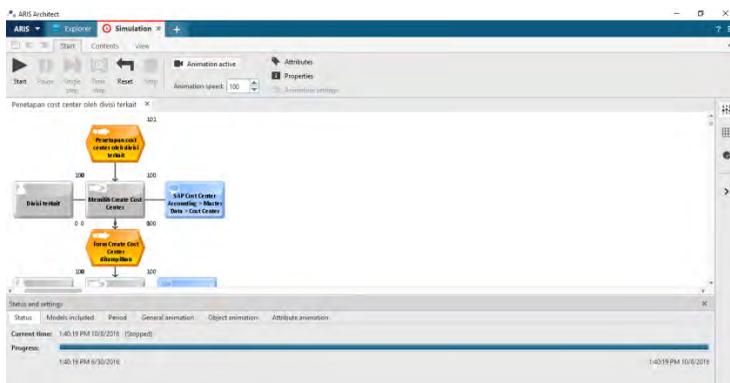


Gambar 5.10 Model proses bisnis *as is*

2. Verifikasi per model proses bisnis

Langkah selanjutnya setelah mempersiapkan data model adalah melakukan verifikasi satu persatu model proses bisnis dengan menggunakan simulasi ARIS 9.8.

3. Pemodelan proses bisnis *as is* dinyatakan valid apabila simulasi bisa dijalankan tanpa adanya error message. Sehingga bisa disimpulkan bahwa model proses bisnis memiliki struktur yang benar. Akan tetapi jika pada simulasi terdapat *error message* maka dapat disimpulkan bahwa model belum memiliki struktur yang benar.



Gambar 5.11 Hasil verifikasi model proses bisnis to be

Hasil validasi model proses bisnis as is dapat dilihat pada **LAMPIRAN D**.

Setelah verifikasi struktur pemodelan dengan menggunakan *software* ARIS 9.8 selesai dilakukan maka langkah selanjutnya adalah melakukan validasi langsung kepada pihak PT Perkebunan Nusantara XI. Validasi dilakukan kepada pihak yang menjadi narasumber pada saat melakukan wawancara. Validasi yang dilakukan adalah memastikan kesesuaian antara model proses bisnis yang digambar dengan proses bisnis saat ini pada PT Perkebunan Nusantara XI. Bukti validasi model proses bisnis as is dapat dilihat pada **LAMPIRAN C**.

#### 5.4 Identifikasi kebutuhan

Identifikasi kebutuhan dilakukan dengan mencocokkan antara hal-hal yang tidak dapat dilakukan oleh proses bisnis *controlling* saat ini dengan solusi yang ditawarkan oleh SAP Controlling. Saat ini pengendalian anggaran sudah dilakukan oleh PT Perkebunan Nusantara XI. Akan tetapi pengendalian anggaran yang dilakukan hanya sebatas penerimaan laporan anggaran yang telah digunakan oleh unit usaha. Perusahaan tidak melakukan *controlling* penggunaan per aktivitas. Sehingga ada kemungkinan anggaran yang diberikan tidak digunakan sesuai dengan permintaan yang diajukan. Sehingga

dari hasil identifikasi dapat dilihat bahwa perusahaan membutuhkan adanya kontrol anggaran per aktivitas yang dilakukan pada Unit Usaha. SAP menawarkan solusi integrasi dengan modul FI dan SD. Sehingga apabila Unit Usaha melakukan proses transaksi maka secara otomatis laporan order pada Internal Order juga akan diperbaharui.

Selain itu pada proses pengendalian profit dan penentuan harga jual, data yang dibutuhkan untuk melakukan perhitungan profit dan harga jual harus menunggu untuk dikirimkan dari divisi terkait. Hal ini menyebabkan waktu penentuan estimasi profit serta harga jual membutuhkan waktu yang lebih lama. SAP menawarkan solusi integrasi dengan modul terkait seperti modul FI, MM dan SD. Dengan adanya integrasi pada modul-modul tersebut data yang dibutuhkan dapat diakses lebih cepat dan data yang digunakan menjadi lebih akurat.

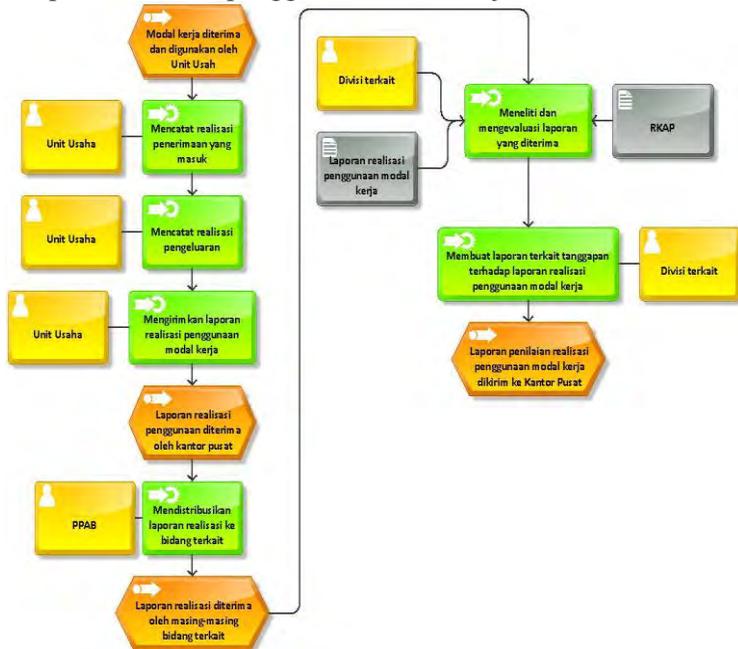
## **5.5 Pemodelan proses bisnis to be**

Pada bagian ini akan dijelaskan penerapan pemodelan proses bisnis yang terdiri dari tahapan pemodelan proses bisnis *to be* berdasarkan hasil wawancara dan melakukan validasi model proses bisnis *to be*.

### **5.5.1 Tahap pemodelan proses bisnis to be**

Pemodelan proses bisnis *to be* dilakukan dengan mengacu pada *best practice* ERP SAP khususnya pada modul CO (*Controlling*). Pemodelan proses bisnis *to be* dilakukan dengan menggunakan *software* ARIS 9.8. Pemodelan ini dilakukan dengan menggunakan notasi EPC (*Event-driven Process Chain*). Tahapan pemodelan proses bisnis *to be* sama halnya dengan tahapan dalam memodelkan proses bisnis *as is*. Perbedaan pemodelan proses bisnis *as is* dengan proses bisnis *to be* terletak pada scenario yang dimodelkan dalam pemodelan ini, dimana jika pada pemodelan proses bisnis *as is* dibuat dari scenario proses bisnis eksisting yang ada di PTPN XI, untuk pemodelan proses bisnis *to be* dimodelkan dari scenario-skenario yang terdapat pada modul *Controlling*

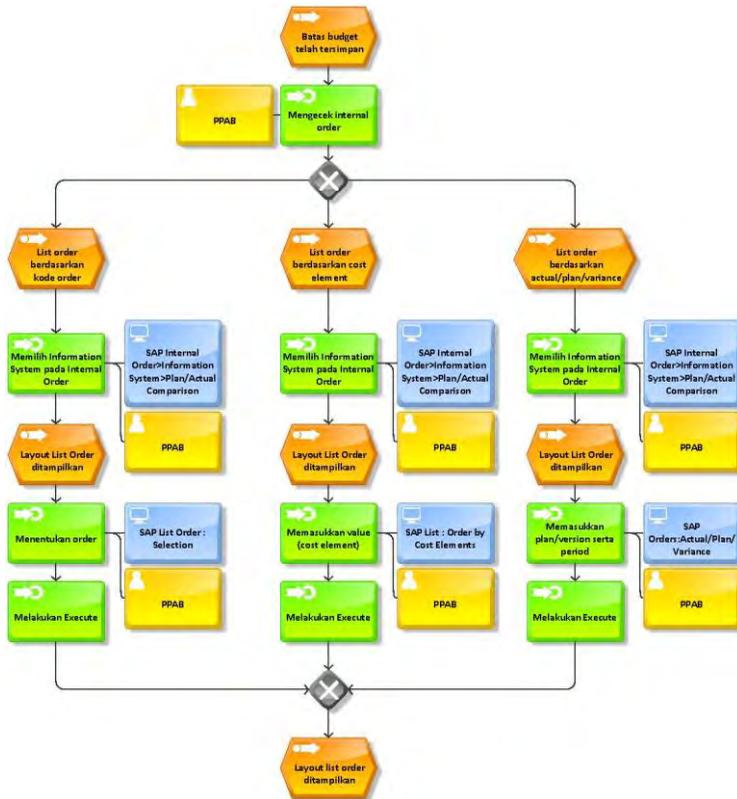
berdasarkan best practice SAP. Berikut contoh sebagai perbandingan satu bagian dari model proses bisnis As-Is yaitu “Laporan realisasi penggunaan modal kerja”:



Gambar 5.12 Model proses bisnis as is

Gambar tersebut merupakan proses pembuatan laporan realisasi penggunaan modal kerja yang digambarkan berdasarkan hasil wawancara pada worksheet yang terdapat pada **Lampiran B**.

Sedangkan untuk model proses bisnis *to be* yang didasarkan pada *best practice* SAP yaitu proses “Melihat laporan order” akan terlihat seperti gambar berikut ini :



Gambar 5.13 Model proses bisnis to be

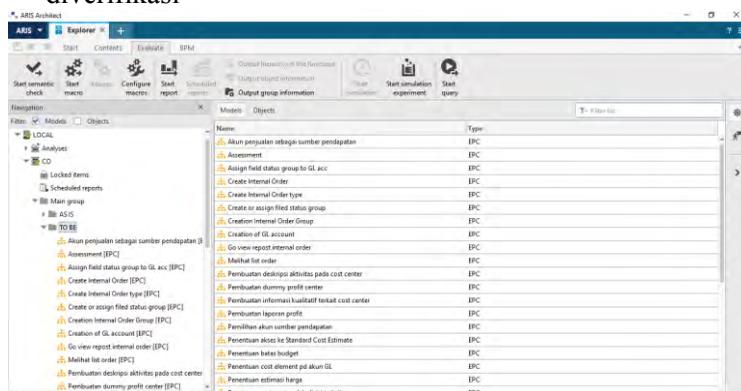
Pada kedua proses tersebut terlihat perbedaan proses dalam melihat laporan order. Pada proses bisnis as is laporan realisasi harus disusun terlebih dahulu pada Unit Usaha kemudian akan dikirimkan ke Kantor Pusat untuk dievaluasi. Sedangkan pada proses bisnis to be Unit Usaha tidak perlu lagi membuat dan mengirimkan laporan realisasi modal kerja. Divisi PPAB hanya perlu mengakses Internal Order Report dengan menggunakan fitur View List Order. Maka SAP akan menampilkan laporan penggunaan anggaran pada tiap order. Dari kedua gambar tersebut terlihat adanya perbedaan aktivitas pembuatan laporan serta atribut yang digunakan oleh aktivitas-aktivitas tersebut. Perubahan-perubahan yang terdapat pada

kedua proses tersebut akan dibahas lebih lanjut pada tahap analisis kesenjangan proses bisnis untuk mengetahui dampak atau pengaruh redefinisi proses bisnis *controlling* pada PTPN XI.

## 5.5.2 Verifikasi dan Validasi Proses Bisnis *To Be*

Verifikasi model proses bisnis *to be* dilakukan dengan menggunakan *software* ARIS 9.8. Langkah-langkah yang dilakukan penulis untuk melakukan verifikasi menggunakan *software* ARIS 9.8 adalah sebagai berikut:

1. Persiapan data-data model yang dibutuhkan untuk diverifikasi

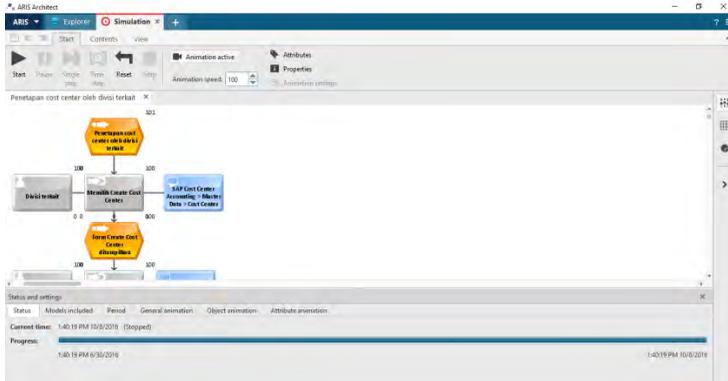


Gambar 5.14 Model proses bisnis *to be*

2. Verifikasi per model proses bisnis

Langkah selanjutnya setelah mempersiapkan data model adalah melakukan verifikasi satu persatu model proses bisnis dengan menggunakan simulasi ARIS 9.8.

3. Pemodelan proses bisnis *as is* dinyatakan valid apabila simulasi bisa dijalankan tanpa adanya error message. Sehingga bisa disimpulkan bahwa model proses bisnis memiliki struktur yang benar. Akan tetapi jika pada simulasi terdapat *error message* maka dapat disimpulkan bahwa model belum memiliki struktur yang benar.



Gambar 5.15 Hasil verifikasi model proses bisnis to be

Setelah verifikasi struktur pemodelan dengan menggunakan *software* ARIS 9.8 selesai dilakukan maka langkah selanjutnya adalah melakukan validasi langsung kepada pimpinan proyek implementasi ERP SAP.

### 5.6 Analisis Kesenjangan

Langkah selanjutnya setelah keseluruhan model proses bisnis baik As-Is maupun To-Be selesai dimodelkan dan divalidasi adalah analisis kesenjangan. Seperti yang telah dijelaskan pada bab perancangan bahwa analisis kesenjangan akan dimasukkan ke dalam tabel dengan template sebagai berikut:

Proses Bisnis “<nama proses bisnis>”					
Proses Bisnis CO (As Is)	Proses Bisnis CO (To Be)	Deskripsi Perubahan	Dampak	Kategori Dampak	Nilai Bisnis Ranti
Proses controlling yang saat ini diterapkan perusahaan	Proses bisnis controlling berdasarkan best practice SAP	Perubahan yang ada dengan membandingkan antara proses bisnis as-is dengan proses bisnis to-be	Dampak dari perubahan yang terjadi	Mengelompokkan value dari dampak berdasarkan Information Economic	Pemetaan nilai bisnis dari dampak yang mungkin ditimbulkan

Kemudian diisikan kedalam table tersebut proses bisnis As-Is dan To-Be terkait, beserta perubahan dan dampak yang terjadi serta kategori dampak yang terjadi, sehingga dihasilkan seperti contoh gap analysis dari proses bisnis pembuatan *cost center* sebagai berikut:

Tabel 5.1 Contoh tabel analisis kesenjangan

Proses Bisnis Pembuatan Cost Center					
Proses Bisnis CO (as is)	Proses Bisnis CO (to be)	Deskripsi perubahan	Dampak	Kategori Dampak	Nilai Bisnis Ranti
Belum dilakukan pada PTPN XI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembuatan cost center yang didalamnya berisi masa berlaku serta pihak yang bertanggungjawab</li> <li>2. Pembuatan informasi kualitatif seperti jumlah karyawan yang dibutuhkan dan gaji karyawan</li> <li>3. Pembuatan deskripsi aktivitas.</li> </ol>	Kontrol anggaran dilakukan berdasarkan aktivitas yang telah diinputkan ke dalam cost center. Setiap aktivitas memiliki perencanaan yang berisi biaya yang	Perencanaan pada tiap aktivitas memudahkan perusahaan dalam menilai apakah target yang ingin dicapai sudah dapat terpenuhi atau belum. Perusahaan dapat menggunakan perencanaan	<b>Value Restructuring Penambahan perencanaan per aktivitas pada pengendalian anggaran</b>	Meningkatkan produktivitas karyawan karena disebabkan oleh adanya kemudahan analisis dengan adanya perencanaan tiap aktivitas

Proses Bisnis Pembuatan Cost Center					
Proses Bisnis CO (as is)	Proses Bisnis CO (to be)	Deskripsi perubahan	Dampak	Kategori Dampak	Nilai Bisnis Ranti
	<p>Deksripsi ini berisi cost center apa saja yang akan berkaitan dengan aktivitas tersebut</p> <p>4. Perencanaan output. Perencanaan output ini meliputi periode berlaku serta variabel apa saja yang terlibat didalamnya</p>	dibutuhkan sekaligus output dari aktivitas tersebut	<p>aktivitas untuk membandingkan biaya aktual dengan biaya yang telah direncanakan</p> <p><b>sebagai kontrol perusahaan dalam memperbaiki proses bisnis jika diperlukan</b></p>		

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## **BAB VI**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan hasil serta pembahasan penelitian tugas akhir yang terdiri atas hasil pemodelan proses bisnis serta analisis kesenjangan.

#### **6.1 Hasil Pemodelan Proses Bisnis As Is**

##### **6.1.1 Data proses bisnis as is**

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak PTPN XI diperoleh data terkait proses bisnis *controlling* yakni:

- a. Pengendalian anggaran dilakukan pada Kantor Pusat khususnya oleh divisi Perencanaan dan Pengendalian Anggaran Belanja. Pengendalian anggaran dilakukan dengan melihat laporan realisasi penggunaan anggaran. Divisi PPAB melakukan pengecekan apakah anggaran yang dikeluarkan sudah digunakan sesuai dengan anggaran yang diberikan atau tidak. Acuan yang digunakan divisi PPAB dalam mengendalikan anggaran tersebut adalah RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan).
- b. Divisi PPAB juga melakukan pengendalian laba rugi yang diperoleh perusahaan tiap bulannya. Pengendalian laba rugi dilakukan dengan melihat jumlah biaya yang keluar dan biaya yang masuk pada periode saat ini kemudian menghitung laba rugi yang diperoleh perusahaan. Setelah perhitungan laba rugi selesai maka divisi PPAB akan melakukan perhitungan estimasi laba rugi untuk periode selanjutnya berdasarkan data laba rugi pada periode saat ini. Laporan perhitungan estimasi laba rugi ini disebut dengan istilah laporan prognosa pada PTPN XI.
- c. Pengendalian harga jual produk yakni gula kristal putih dilakukan oleh divisi pemasaran dengan melakukan perhitungan Harga Perhitungan Sendiri (HPS) yang dilakukan sekali dalam dua minggu.

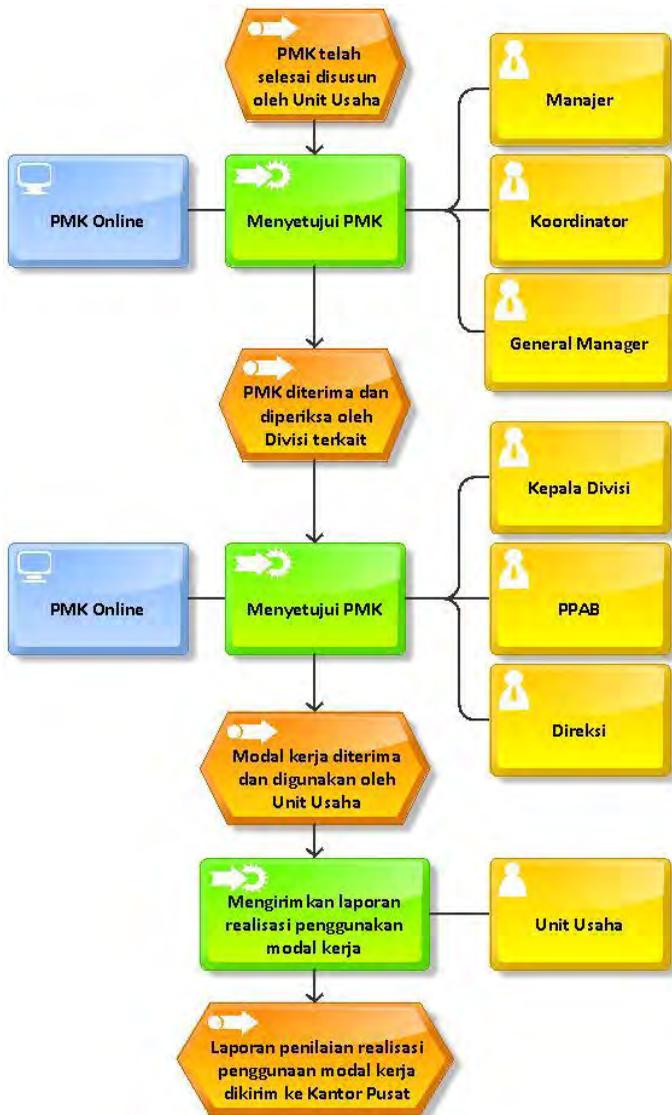
### 6.1.2 Model Proses Bisnis As Is

Pembuatan model proses bisnis *as is* mengacu pada hasil wawancara yang terdapat pada worksheet. Berdasarkan worksheet diperoleh jumlah model untuk proses bisnis *as is* ada sebanyak 6 model. Berikut ini merupakan daftar proses bisnis *as is* yang terdapat pada PT Perkebunan Nusantara XI:

Tabel 6.1Daftar model proses bisnis *as is*

Proses Umum	Kode Proses	Nama Proses
Permintaan Modal Kerja	CO-AI-01	Pengajuan dan pengesahan PMK pada Unit Usaha
	CO-AI-02	Pengesahan PMK pada Kantor Pusat
	CO-AI-03	Laporan realisasi penggunaan modal kerja
Laporan prognosa	CO-AI-04	Perekapan biaya keluar dan biaya masuk pada Unit Usaha
	CO-AI-05	Perhitungan estimasi profit
Product costing (penentuan harga jual)	CO-AI-06	Penentuan harga jual

Berikut ini merupakan salah satu contoh proses bisnis controlling (*as is*) yang telah dimodelkan menggunakan software ARIS:



Gambar 6.1 Model proses umum permintaan modal kerja

Verifikasi model proses bisnis as is berupa konfirmasi langsung kepada narasumber pada PT Perkebunan Nusantara XI . Bukti verifikasi model as is terdapat pada **LAMPIRAN**

C. Selain itu validasi juga dilakukan dengan menggunakan *software* ARIS 9.8 terhadap model proses bisnis *as is*. Hasil validasi model proses bisnis *as is* dapat dilihat pada **LAMPIRAN D**.

Deskripsi tiap model proses bisnis *Controlling (as is)* terdapat pada buku produk dari Tugas Akhir ini yakni **Dokumen Standar Proses Bisnis *Controlling* PT Perkebunan Nusantara XI (*As Is*)**.

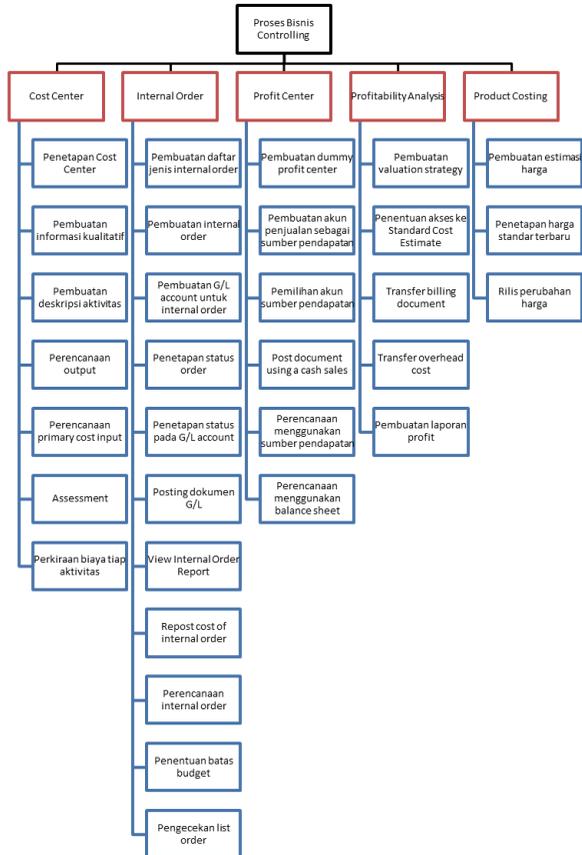
PT PERKEBUNAN NUSANTARA XI		
SP-CO-102	No Release	01
CONTROLLING PENGENDALIAN ANGGARAN	Tanggal Terbit	26-Jul-16
	Revisi	8 Jan 22
STANDAR PROSES BISNIS		
<p>Dalam proses bisnis permintaan kerja, terdapat 3 sub-proses bisnis utama. Proses permintaan kerja dimulai dengan PMK yang telah selesai disusun oleh Unit Usaha dengan aktivitas-aktivitasnya sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajer, Koordinator, dan General Manager menyetujui PMK yang diajukan oleh Unit Usaha melalui aplikasi PMK Online yang nantinya akan diterima dan diperiksa oleh divisi terkait</li> <li>2. Kemudian Kepala Divisi terkait, PPAB dan Direksi akan menyetujui PMK melalui aplikasi PMK Online. Setelah PMK disetujui maka modal kerja akan diterima dan digunakan oleh Unit Usaha</li> <li>3. Unit Usaha mengirimkan laporan realisasi penggunaan modal kerja untuk dievaluasi hingga akhirnya laporan penilaian realisasi penggunaan modal kerja dikirimkan ke Kantor Pusat</li> </ol>		

Gambar 6.2 Tampilan deskripsi model pada buku produk

## 6.2 Hasil Pemodelan Proses Bisnis To Be

### 6.2.1 Data Proses Bisnis To Be

Proses bisnis *controlling* pada best practice SAP memiliki 5 proses utama yakni *cost center accounting*, *internal order*, *profit center accounting*, *profitability analysis* dan *product costing*. Berikut ini merupakan gambaran proses bisnis *controlling* berdasarkan best practice SAP:



Gambar 6.3 Proses bisnis controlling berdasarkan best practice SAP

## 6.2.2 Model Proses Bisnis To Be

Pembuatan model proses bisnis *to be* mengacu pada *best practice* ERP SAP khususnya modul *Controlling* (CO). Penulis mempertimbangkan hasil dari identifikasi kebutuhan perusahaan kemudian melakukan analisis proses bisnis tersebut sesuai dengan *best practice*.

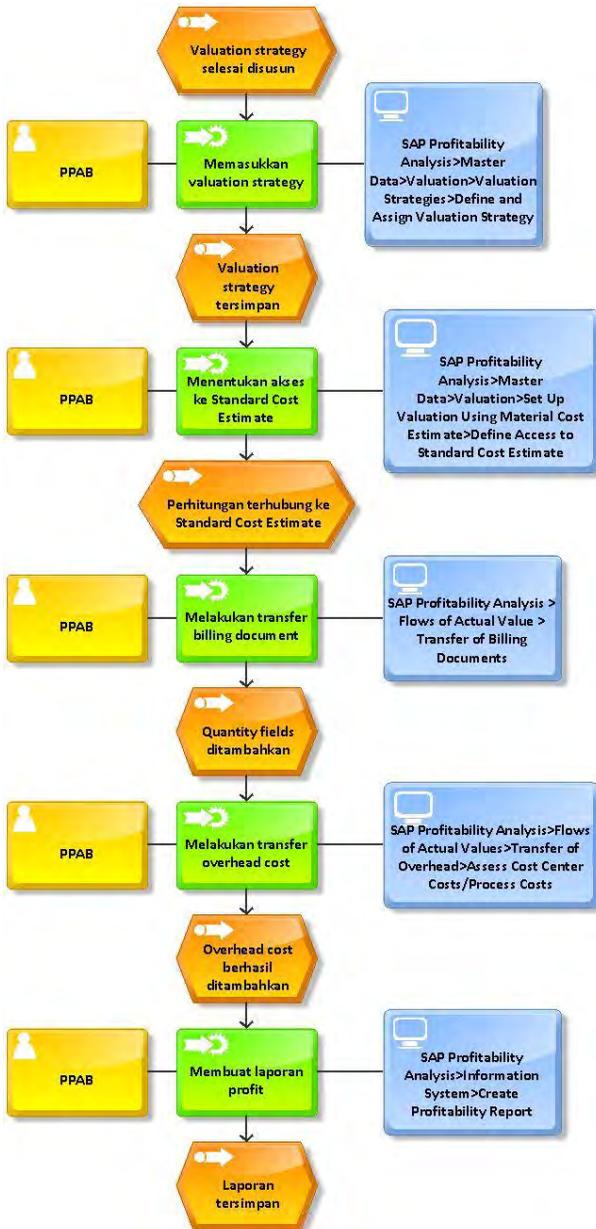
Berikut ini merupakan daftar proses bisnis *to be* berdasarkan *best practice* ERP SAP:

Tabel 6.2 Daftar model proses bisnis to be

Proses Utama	Kode Proses	Nama Proses
Cost center (kategori biaya)	CO-TB-01	Penetapan cost center
	CO-TB-02	Pembuatan informasi kualitatif
	CO-TB-03	Pembuatan deskripsi aktivitas
	CO-TB-04	Perencanaan output
	CO-TB-05	Perencanaan primary cost inputs
	CO-TB-06	Assessment
	CO-TB-07	Perkiraan biaya tiap aktivitas
Internal Order	CO-TB-08	Pembuatan daftar jenis internal order
	CO-TB-09	Pembuatan internal order
	CO-TB-10	Pembuatan internal order group
	CO-TB-11	Pembuatan G/L account untuk internal order
	CO-TB-12	Penentuan cost element pada akun G/L account
	CO-TB-13	Penetapan status order
	CO-TB-14	Penetapan status pada G/L account
	CO-TB-15	Posting dokumen G/L
	CO-TB-16	Melihat laporan internal order
	CO-TB-17	Melakukan repost biaya pada internal order
	CO-TB-18	Perencanaan internal order
	CO-TB-19	Penentuan batas budget
	CO-TB-20	Pengecekan list order

Profit Center	CO-TB-21	Pembuatan profit center
	CO-TB-22	Pembuatan akun penjualan sebagai sumber pendapatan
	CO-TB-23	Pemilihan akun pendapatan
	CO-TB-24	Post document menggunakan cash sales
	CO-TB-25	Perencanaan profit center dengan menggunakan sumber pendapatan
	CO-TB-26	Perencanaan profit center dengan menggunakan Balance Sheet
Profitability Analysis	CO-TB-27	Pembuatan valuation strategy
	CO-TB-28	Penentuan akses ke Standard Cost Estimate
	CO-TB-29	Transfer billing document
	CO-TB-30	Transfer overhead cost
	CO-TB-31	Pembuatan laporan estimasi profit
Product Costing	CO-TB-32	Pembuatan estimasi harga
	CO-TB-33	Penetapan harga standar baru
	CO-TB-34	Rilis perubahan harga

Berikut ini merupakan salah satu contoh proses bisnis controlling (*to be*) yang telah dimodelkan menggunakan software ARIS:



Gambar 6.4 Model proses umum profitability analysis

Gambar diatas merupakan model proses umum dari proses bisnis *profitability analysis* berdasarkan *best practice* SAP. Validasi model proses bisnis *to be* dilakukan hanya dengan menggunakan *software* ARIS 9.8. Hasil validasi model proses bisnis *to be* dapat dilihat pada **LAMPIRAN E**.

Deskripsi tiap model proses bisnis *Controlling (to be)* terdapat pada buku produk dari Tugas Akhir ini yakni **Dokumen Standar Proses Bisnis Controlling PT Perkebunan Nusantara XI (to be)**.

	<b>PT PERKEBUNAN NUSANTARA XI</b>		
	SP-CO-102	No. Release	01
	CONTROLLING PENGENDALIAN ANGGARAN TERINTEGRASI SAP	Tanggal Terbit	27-Jul-16
		Halaman	63 dari 80
<b>STANDAR PROSES BISNIS</b>			
<p>Proses profit center accounting dimulai dengan adanya kondisi dimana valuation strategy terkait profitability analysis telah selesai <u>disusun dengan aktivitas-aktivitas sebagai berikut:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. PPAB memasukkan valuation strategy pada fitur Define and Assign Valuation Strategy yang terdapat pada SAP Profitability Analysis. Valuation yang telah dimasukkan akan tersimpan secara otomatis pada sistem.</li> <li>2. PPAB menentukan akses ke Standard Cost Estimate pada fitur Define Access Standard Cost Estimate pada SAP Profitability Analysis. Hal ini mengakibatkan perhitungan profit akan terhubung ke Standard Cost Estimate.</li> <li>3. PPAB melakukan transfer billing document dari modul Sales and Distribution ke modul Profitability Analysis menggunakan fitur Transfer of Billing Document yang terdapat pada SAP Profitability Analysis. Maka pada profitability analysis akan ditambahkan quantity field untuk proses perhitungan estimasi profit.</li> <li>4. PPAB melakukan transfer billing document dari modul Sales and Distribution ke modul Profitability Analysis menggunakan fitur Transfer of Billing Document yang terdapat pada SAP Profitability Analysis. Maka pada profitability analysis akan ditambahkan overhead cost untuk proses perhitungan estimasi profit.</li> <li>5. PPAB membuat laporan profit dengan menggunakan fitur Create Profitability Report pada SAP Profitability Analysis. Laporan akan ditampilkan dan tersimpan pada sistem.</li> </ol>			

Gambar 6.5 Tampilan deskripsi model *to be* pada buku produk

### 6.3 Analisis Kesenjangan

Setelah pemodelan proses bisnis controlling *as is* dan proses bisnis controlling *to be* selesai dilakukan maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis kesenjangan kedua model proses bisnis tersebut. Analisis kesenjangan yang dilakukan terdiri dari deskripsi perubahan, dampak perubahan, serta kategori dampak (nilai).

Dampak (nilai) yang terdapat pada penerapan TI sebagian mengacu kepada efisiensi proses kerja pada organisasi atau perusahaan yang bersifat abu-bu. Nilai ini disebut dengan *quasi benefit*. Nilai (*value*) pada analisis *Quasi benefit* dianalisis dengan menggunakan *Value Linking (VL)*, *Value Acceleration (VA)*, *Value Restructuring (VR)*, dan *Innovation Valuation*.

a) *Value linking*

Nilai ini berkaitan dengan peningkatan kinerja dari sebuah aktivitas, penggunaan hasil yang berhubungan dari proses yang terpisah serta pengurangan dalam pembuatan dokumen.

b) *Value acceleration*

Nilai ini berkaitan dengan percepatan waktu dalam sebuah proses serta menghubungkan dua bagian perusahaan yang berhubungan

c) *Value restructuring*

Nilai ini berkaitan dengan perubahan pekerjaan (tugas), perubahan fungsi sebuah bagian perusahaan (departemen), adanya sebuah otomatisasi serta perubahan nilai dari sebuah aktivitas yang bernilai rendah ke aktivitas yang bernilai tinggi

Tujuan analisis kesenjangan antara model *as is* dan model *to be* pada Tugas Akhir ini adalah untuk mengetahui letak perubahan serta bagaimana dampak redefinisi proses bisnis *controlling* pada PTPN XI. Berikut ini merupakan hasil analisis dari tabel analisis kesenjangan yang terdapat pada **LAMPIRAN G**.

Tabel 6.3 Hasil analisis kesenjangan

Nama Tabel	Probis As-Is terkait	Probis To-Be terkait	Perubahan		
			Value Linking	Value Acceleration	Value Restructuring
<b>Pembuatan Cost Center</b>	Belum ada pada PTPN XI	Cost Center Accounting	1	1	2
<b>Pembuatan Profit Center</b>	Belum ada pada PTPN XI	Profit Center Accounting	3	1	1
<b>Permintaan Modal Kerja</b>	Permintaan Modal Kerja	Internal Order	2	1	2
<b>Laporan Prognosa</b>	Laporan prognosa	Profitability Analysis	3	3	1
<b>Penentuan Harga Jual</b>	Penentuan Harga Jual	Product Costing	2	1	1
<b>TOTAL</b>			<b>11</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

Berdasarkan hasil perhitungan jumlah value yang terdapat pada tabel analisis kesenjangan diperoleh hasil:

1. Jumlah total value yang terdapat pada tabel analisis kesenjangan adalah sebanyak **25 value**.
2. Value dengan jumlah terbanyak adalah **value linking** dengan jumlah sebanyak 11 value
3. Value linking membawa perubahan besar terhadap perubahan bisnis terutama pada proses bisnis **profit center accounting** dan **profitability analysis**. Semua data profit yang terdapat pada profit center akan terintegrasi dengan data cost center untuk memperoleh data terkait biaya keluar dan biaya masuk sehingga mempermudah dalam proses analisis profit pada perusahaan. Selain itu dengan adanya integrasi pada cost center data perhitungan yang digunakan juga menjadi lebih akurat.
4. Pada proses internal order **value linking** dan **value restructuring** memiliki jumlah yang sama yakni dua value linking dan dua value restructuring. Proses internal order terintegrasi dengan cost center dan G/L account. Hal ini mengakibatkan setiap penggunaan anggaran yang ada pada G/L account otomatis diperbaharui pada internal order. Sehingga aktivitas yang terdapat pada internal order dapat dikendalikan langsung pada saat biaya digunakan tanpa harus menunggu laporan penggunaan anggaran dari tiap divisi.
5. Pada proses laporan prognosa **value acceleration** memiliki jumlah value acceleration terbanyak yakni sebanyak tiga value. Perubahan yang terjadi pada proses ini adalah adanya kemudahan dalam

mengakses data dari divisi lain sehingga mempercepat proses persiapan data yang akan digunakan dalam proses analisis profit perusahaan. Kemudahan mengakses data disebabkan adanya integrasi dengan *billing document*, *activity type report* dan *cost center*. Kantor pusat tidak perlu lagi menunggu divisi terkait mengirimkan laporan penggunaan biaya masuk dan keluar.

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## LAMPIRAN A

(Nama Proses Bisnis)		
<b>Tujuan:</b> (Nama proses dan rencana) (gunakan format/definisi untuk alat bantu ini)	<b>Indikator Capaian:</b> (Indikator untuk mengukur keberhasilan pencapaian hasil usaha. Satu indikator terdiri dari satu indikator)	
<b>Aktivitas</b> 1. (nama aktivitas/RS dalam proses) 2. (nama aktivitas/RS dalam proses)	<b>Pemicu</b> (nama aktivitas/RS agar dilakukan)	
<b>Standar/Kebijakan/Aturan</b> (Daftar referensi/kebijakan/aturan yang berlaku dalam pelaksanaan proses)		
<b>Nama Input</b> (Daftar input/definisi yang biasa digunakan)	<b>Sumber</b> (sumber/lokasi yang menjadi sumber input)	<b>No. Dokumen Input</b> (Daftar input berupa dokumen, buku, manual untuk dapat digunakan sebagai referensi)
<b>Nama Output</b> (Daftar output dalam pelaksanaan proses bisnis)	<b>Ditujukan</b> (sumber/lokasi yang akan digunakan untuk menerima output)	<b>No. Dokumen Output</b> (Daftar output berupa dokumen, buku, manual untuk dapat digunakan sebagai referensi)
(gunakan format/definisi untuk alat bantu ini)		
<b>Langkah Aktivitas</b> 1. (nama aktivitas/RS dalam proses) a. (nama aktivitas/RS yang terjadi pada bagian awal/awal L.1 dan menggunakan simbol/kegiatan awal/awal yang digunakan untuk memulai kegiatan) b.		
<b>Kejadian</b> (Daftar kejadian/kegiatan yang terjadi dalam pelaksanaan proses bisnis) (gunakan format/definisi untuk alat bantu ini)		
<b>Harapan</b> (Daftar harapan yang terjadi dalam pelaksanaan proses bisnis) (gunakan format/definisi untuk alat bantu ini)		
<b>DISUSUN</b> Tgl: _____  _____ [Nama]	<b>DIPERIKSA</b> Tgl: _____  _____ [Desain Pemasangan]	<b>DISetujui</b> Tgl: _____  _____ [BFO]

Gambar 7.0.1 Lembar worksheet untuk wawancara

A-2

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## LAMPIRAN B

### WS-CO-01 Internal Order – Pengajuan PMK (Permintaan Modal Kerja)

WS-CO-01 Internal Order – Pengajuan PMK (Permintaan Modal Kerja)		
Tujuan:	Indikator Capaian:	
Mengilustrasikan proses pengajuan order (permintaan modal kerja)	Modal kerja diterima oleh Unit Usaha	
Aktifitas	Pemicu	
1. PMK telah selesai disusun oleh Unit Usaha	Masuk periode akhir bulan, dibutuhkan modal kerja untuk periode selanjutnya	
2. PMK diterima dan diperiksa oleh Divisi		
3. Modal kerja diterima dan digunakan oleh Unit Usaha		
4. Laporan realisasi penggunaan modal kerja dikirim ke kantor pusat		
Standar/Kebijakan/Aturan		
RKAP		
Nama Input	Sumber	No.Dokumen Input
Nama Output	Ditujukan	No.Dokumen Output
Langkah Aktifitas		

1. PMK telah selesai disusun oleh Unit Usaha		
a. Manajer, Koordinator, General Manager menyetujui PMK melalui aplikasi PMK Online		
2. PMK diterima dan diperiksa oleh Divisi		
b. Kepala Divisi, PPAB, dan Direksi menyetujui PMK melalui aplikasi PMK Online		
3. Modal kerja diterima dan digunakan oleh Unit Usaha		
a. Unit Usaha mengirimkan realisasi laporan penggunaan modal kerja		
4. Laporan realisasi penggunaan modal kerja dikirim ke kantor pusat		
Kendala		
-		
-		
Harapan		
-		
-		
DISUSUN Tgl: ..... .....	DIPERIKSA Tgl: ..... .....	DISETUJUI Tgl: ..... .....
..... [Nama]	..... [Dosen Pembimbing]	..... [BPO]

**WS-CO-01.01 Pengajuan PMK dan Pengesahan pada Unit Usaha**

<b>WS-CO-01.01 Pengajuan PMK dan Pengesahan pada Unit Usaha</b>		
Tujuan:	Indikator Capaian:	
Mengilustrasikan proses pengajuan order (permintaan modal kerja) dan pengesahan PMK pada Unit Usaha	Order (permintaan modal kerja) disetujui dan disahkan	
Aktifitas	Pemicu	
1. PMK telah selesai disusun oleh Unit Usaha	Masuk periode akhir bulan, dibutuhkan modal kerja untuk periode selanjutnya	
2. PMK diterima dan diperiksa oleh Manajer		
3. PMK diterima dan diperiksa oleh Koordinator		
4. PMK diterima dan diperiksa oleh General Manager		
5. PMK diterima dan diperiksa oleh Divisi		
Standar/Kebijakan/Aturan		
RKAP		
Nama Input	Sumber	No.Dokumen Input
Nama Output	Ditujukan	No.Dokumen Output
Langkah Aktifitas		

1. PMK telah selesai disusun oleh Unit Usaha
c. Unit Usaha mengajukan PMK melalui aplikasi PMK Online
2. PMK diterima dan diperiksa oleh Manager
a. Manager akan menyetujui PMK melalui aplikasi PMK Online
b. Jika manager tidak menyetujui PMK maka Unit Usaha harus melakukan perbaikan terhadap PMK kemudian mengajukan PMK kembali kedalam aplikasi PMK Online
c. Jika manager menyetujui PMK maka akan diterima dan diperiksa oleh Koordinator
3. PMK diterima dan diperiksa oleh Koordinator
b. Koordinator akan menyetujui PMK melalui aplikasi PMK Online
c. Jika Koordinator tidak menyetujui PMK maka Koordinator akan menyesuaikan anggaran sesuai dengan RKAP kemudian melakukan pengesahan
d. Jika Koordinator menyetujui PMK maka PMK akan diterima dan diperiksa oleh General Manager
4. PMK diterima dan diperiksa oleh General Manager
a. General Manager akan menyetujui PMK melalui aplikasi PMK Online
b. Jika General Manager tidak menyetujui PMK maka General Manager akan menyesuaikan anggaran sesuai dengan RKAP kemudian melakukan pengesahan
c. Jika General Manager menyetujui PMK maka PMK akan diterima dan diperiksa oleh Divisi
5. PMK diterima dan diperiksa oleh Divisi
Kendala
-
-
-
Harapan
-



**WS-CO-01.02 Pengesahan pada Kantor Pusat**

<b>WS-CO-01.02 Pengesahan pada Kantor Pusat</b>		
<b>Tujuan:</b>		<b>Indikator Capaian:</b>
Mengilustrasikan proses pengesahan PMK pada Kantor Pusat		Order (permintaan modal kerja) disetujui dan disahkan
<b>Aktifitas</b>		<b>Pemicu</b>
1. PMK diterima dan diperiksa oleh Divisi		
2. PMK diterima dan diperiksa oleh PPAB		
3. PMK diterima dan diperiksa oleh Direksi		
4. PMK yang telah disetujui diterima oleh PPAB		
5. Modal kerja diterima dan digunakan oleh Unit Usaha		
<b>Standar/Kebijakan/Aturan</b>		
RKAP		
<b>Nama Input</b>	<b>Sumber</b>	<b>No.Dokumen Input</b>
<b>Nama Output</b>	<b>Ditujukan</b>	<b>No.Dokumen Output</b>
<b>Langkah Aktifitas</b>		
1. PMK diterima dan diperiksa oleh Divisi		
a. Divisi akan menyetujui PMK melalui aplikasi PMK Online		
b. Jika Divisi tidak menyetujui PMK maka Divisi akan menyesuaikan anggaran sesuai dengan RKAP		

kemudian melakukan pengesahan
c. Jika Divisi menyetujui PMK maka PMK akan diterima dan diperiksa oleh PPAB
2. PMK diterima dan diperiksa oleh PPAB
a. PPAB akan menyetujui PMK melalui aplikasi PMK Online
b. Jika PPAB tidak menyetujui PMK maka PPAB akan menyesuaikan anggaran sesuai dengan RKAP kemudian melakukan pengesahan
c. Jika PPAB menyetujui PMK maka langkah selanjutnya adalah mencetak PMK
d. PPAB meminta persetujuan Direksi
3. PMK diterima dan diperiksa oleh Direksi
a. Direksi akan menyetujui PMK melalui aplikasi PMK Online
b. Jika Direksi tidak menyetujui PMK maka Direksi akan menyesuaikan anggaran sesuai dengan RKAP kemudian melakukan pengesahan
c. Jika Direksi menyetujui dan mengesahkan PMK maka PMK yang telah disetujui diserahkan kepada PPAB
4. PMK yang telah disetujui diterima oleh PPAB
a. PPAB memberikan anggaran kepada Unit Usaha setiap minggu
5. Modal kerja diterima dan digunakan oleh Unit Usaha
Kendala
-
-
Harapan
-
-

<b>DISUSUN</b> Tgl: ..... .....  ----- <u>                    </u> [Nama]	<b>DIPERIKSA</b> Tgl: ..... .....  ----- <u>                    </u> [Dosen Pembimbing]	<b>DISETUJUI</b> Tgl: ..... .....  ----- <u>                    </u> [BPO]
--	---	---

**WS-CO-01.03 Laporan realisasi penggunaan modal kerja**

<b>WS-CO-01.03 Laporan realisasi penggunaan modal kerja</b>		
<b>Tujuan:</b>		<b>Indikator Capaian:</b>
Membuat laporan realisasi penggunaan modal kerja yang digunakan oleh Unit Usaha		Laporan diterima oleh kantor pusat dan dievaluasi
<b>Aktifitas</b>		<b>Pemicu</b>
Modal kerja diterima dan digunakan oleh Unit Usaha		PMK disetujui oleh Direksi
Laporan realisasi penggunaan diterima oleh Kantor Pusat		
Laporan realisasi penggunaan diterima oleh Kantor Pusat		
Laporan penilaian realisasi penggunaan modal kerja dikirim ke kantor pusat		
<b>Standar/Kebijakan/Aturan</b>		
RKAP		
<b>Nama Input</b>	<b>Sumber</b>	<b>No.Dokumen Input</b>
<b>Nama Output</b>	<b>Ditujukan</b>	<b>No.Dokumen Output</b>
<b>Langkah Aktifitas</b>		
1. Modal kerja diterima dan digunakan oleh Unit Usaha		
a. Unit Usaha mencatat realisasi penerimaan yang		

masuk		
b. Unit Usaha mencatat realisasi pengeluaran		
c. Unit Usaha mengirimkan laporan realisasi penggunaan modal kerja		
2. Laporan realisasi penggunaan modal kerja diterima oleh Kantor Pusat		
a. PPAB mendistribusikan laporan realisasi ke bidang terkait seperti bidang Tanaman, Teknik, Pengolahan, SDM dan SPI		
3. Laporan realisasi diterima oleh bidang terkait		
a. Bidang terkait meneliti serta mengevaluasi laporan yang diterima berdasarkan RKAP		
b. Bidang terkait membuat laporan yang berisi tanggapan terhadap penggunaan modal kerja pada Unit Usaha		
4. Laporan penilaian realisasi penggunaan modal kerja dikirim ke kantor pusat		
Kendala		
-		
-		
Harapan		
-		
-		
DISUSUN Tgl: ..... .... _____ ..... [Nama]	DIPERIKSA Tgl: ..... ..... _____ ..... [Dosen Pembimbing]	DISETUJUI Tgl: ..... ..... _____ ..... [BPO]

**WS-CO-02 Profitability Analysis – Laporan prognosa**

<b>WS-CO-02.Profitability Analysis – Pembuatan laporan prognosa</b>		
<b>Tujuan:</b>	<b>Indikator Capaian:</b>	
Mengetahui rincian biaya masuk dan biaya keluar pada periode saat ini kemudian menghitung prediksi profit untuk periode berikutnya	Laporan estimasi profit untuk periode berikutnya	
<b>Aktifitas</b>	<b>Pemicu</b>	
Aktivitas produksi telah selesai dilakukan	Masa giling tebu mendekati akhir periode	
Laporan persetujuan masing-masing divisi diterima oleh PPAB		
Prognosa disetujui		
<b>Standar/Kebijakan/Aturan</b>		
RKAP		
<b>Nama Input</b>	<b>Sumber</b>	<b>No.Dokumen Input</b>
<b>Nama Output</b>	<b>Ditujukan</b>	<b>No.Dokumen Output</b>
<b>Langkah Aktifitas</b>		
1. Aktivitas produksi telah selesai dilakukan		
a. Unit Usaha merekap biaya keluar dan biaya masuk		
2. Laporan persetujuan masing-masing divisi diterima		

oleh PPAB		
a. PPAB melakukan perhitungan estimasi profit		
3. Prognosa disetujui		
Kendala		
-		
-		
Harapan		
-		
-		
<p>DISUSUN</p> <p>Tgl:</p> <p>.....</p> <p>....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>[Nama]</p>	<p>DIPERIKSA</p> <p>Tgl:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>[Dosen Pembimbing]</p>	<p>DISETUJUI</p> <p>Tgl:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>[BPO]</p>

**WS-CO-02.01 Perekapan biaya keluar dan biaya masuk pada Unit Usaha**

<b>WS-CO-02.01 Perekapan biaya keluar dan biaya masuk pada Unit Usaha</b>		
Tujuan:		Indikator Capaian:
Membuat laporan biaya keluar dan biaya masuk pada Unit Usaha sebagai data dalam perhitungan estimasi profit		Laporan biaya keluar dan biaya masuk diterima oleh PPAB
Aktifitas		Pemicu
Aktivitas produksi telah selesai dilakukan		Masa giling tebu mendekati akhir periode
Pemeriksaan rekapitulasi biaya		
Pemeriksaan luas areal dan produksi tebu		
Pemeriksaan produktivitas produksi gula		
Laporan persetujuan masing masing divisi diterima oleh PPAB		
Standar/Kebijakan/Aturan		
RKAP		
Nama Input	Sumber	No.Dokumen Input
Rekap biaya keluar	Laporan pengeluaran	
Rekap biaya masuk	Laporan penerimaan	
Nama Output	Ditujukan	No.Dokum

		en Output
<b>Langkah Aktifitas</b>		
1. Aktivitas produksi telah selesai dilakukan		
a. Unit Usaha merekap biaya keluar dan biaya masuk		
b. Unit Usaha mengirimkan laporan ke tiap divisi terkait		
2. Pemeriksaan rekapitulasi biaya		
a. Bidang Keuangan memeriksa rekapitulasi biaya		
b. Setelah rekapitulasi biaya disetujui, bidang keuangan akan mengirim hasil persetujuan ke divisi PPAB		
3. Pemeriksaan luas areal dan produksi tebu		
a. Bidang Tanaman memeriksa luas areal dan produksi tebu		
b. Setelah luas areal dan produksi tebu disetujui, bidang tanaman akan mengirim hasil persetujuan ke divisi PPAB		
4. Pemeriksaan produktivitas produksi gula		
a. Bidang Tanaman memeriksa luas areal dan produksi tebu		
b. Setelah hasil produksi gula dan tetes disetujui, bidang pengolahan akan mengirim hasil persetujuan ke divisi PPAB		
5. Laporan persetujuan masing masing divisi diterima oleh PPAB		
<b>Kendala</b>		
-		
-		
<b>Harapan</b>		
-		

-		
<b>DISUSUN</b> Tgl: ..... ....	<b>DIPERIKSA</b> Tgl: ..... .....	<b>DISETUJUI</b> Tgl: ..... .....
..... _____ ..... [Nama]	..... _____ ..... [Dosen Pembimbing]	..... _____ ..... [BPO]

**WS-CO-02.02 Perhitungan estimasi profit oleh Divisi  
PPAB**

<b>WS-CO-02.02 Perhitungan estimasi profit oleh Divisi PPAB</b>		
Tujuan:		Indikator Capaian:
Melakukan perhitungan estimasi profit berdasarkan laporan yang diterima dari bidang keuangan, bidang tanaman dan bidang pengolahan		Laporan estimasi profit periode berikutnya diterima dan disetujui oleh Direksi
Aktifitas		Pemicu
Laporan persetujuan masing masing divisi diterima oleh PPAB		
Perhitungan estimasi profit		
Laporan prognosa diterima oleh Direksi		
Prognosa disetujui		
Standar/Kebijakan/Aturan		
RKAP		
Nama Input	Sumber	No.Dokumen Input
Nama Output	Ditujukan	No.Dokumen Output
Langkah Aktifitas		
1. Laporan persetujuan masing masing divisi diterima oleh PPAB		

a. Divisi PPAB menerima laporan		
2. Perhitungan estimasi profit		
a. Divisi PPAB melakukan perhitungan laba dan rugi berdasarkan laporan pengeluaran dan pendapatan yang telah disetujui		
b. Divisi PPAB memperoleh prediksi jumlah laba dan rugi		
c. Divisi PPAB mengirimkan hasil prognosa ke Direksi		
3. Laporan prognosa diterima oleh Direksi		
a. Direksi menerima laporan prognosa		
4. Prognosa disetujui		
Kendala		
-		
-		
-		
Harapan		
-		
-		
-		
DISUSUN Tgl: ..... .....	DIPERIKSA Tgl: ..... .....	DISETUJUI Tgl: ..... .....
..... [Nama]	..... [Dosen Pembimbing]	..... [BPO]

<b>WS-CO-03Product Costing</b>		
Tujuan:		Indikator Capaian:
Menentukan harga jual produk		Harga jual
Aktifitas		Pemicu
Menentukan HPS (Harga Perkiraan Sendiri)		Penentuan harga jual oleh divisi pemasaran
Menghitung HPS		Perhitungan HPS
Standar/Kebijakan/Aturan		
RKAP		
Nama Input	Sumber	No.Dokumen Input
Nama Output	Ditujukan	No.Dokumen Output
Langkah Aktifitas		
1. Penentuan harga jual oleh divisi pemasaran		
a. Divisi pemasaran menentukan HPS (Harga Perkiraan Sendiri)		
2. Perhitungan HPS		
a. Divisi Pemasaran melakukan perhitungan dengan berdasarkan:		
- Harga pada RKAP		
- Harga sesama produsen gula		
- Harga jual sebelumnya		
- Harga gula pada konsumen akhir		
b. Divisi pemasaran melakukan perhitungan kemudian memperoleh harga jual		

c. Harga jual yang diperoleh nantinya akan digunakan sebagai harga lelang		
Kendala		
-		
-		
Harapan		
-		
-		
DISUSUN Tgl: ..... .....  .....  ..... [Nama]	DIPERIKSA Tgl: ..... .....  .....  ..... [Dosen Pembimbing]	DISETUJUI Tgl: ..... .....  .....  ..... [BPO]

Halaman ini sengaja dikosongkan

## LAMPIRAN C

### Validasi Pihak PT. Perkebunan Nusantara XI



**PTPN XI**  
PT PERKEBUNAN NUSANTARA XI

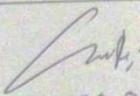
SP-CO-102R00  
**STANDAR PROSES BISNIS**  
**Controlling**  
**Pengendalian Anggaran**

**RIWAYAT PERUBAHAN**

Release	Tanggal	Diusulkan Oleh	Uraian Singkat Perubahan
01		Widya Putri Ade	

**DISTRIBUSI**

No	Penerima	No	Penerima

DISIAPKAN Tgl: .....	DIPERIKSA Tgl: .....	DISAHKAN Tgl: .....
Widya Putri Ade	 CANDRA.O	 EVI KUSWADHANI
Tim Proses Bisnis Proyek Implementasi SAP	Divisi PPAB	

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## LAMPIRAN D

### Validasi Pimpinan Proyek

  
**PTPN XI**  
PT PERKEBUNAN NUSANTARA XI

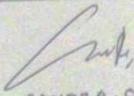
SP-CO-102R00  
**STANDAR PROSES BISNIS**  
**Controlling**  
**Pengendalian Anggaran**

**RIWAYAT PERUBAHAN**

Release	Tanggal	Diusulkan Oleh	Uraian Singkat Perubahan
01		Widya Putri Ade	

**DISTRIBUSI**

No	Penerima	No	Penerima

DISIAPKAN Tgl: .....	DIPERIKSA Tgl: .....	DISAHKAN Tgl: .....
Widya Putri Ade	 CANDRA.O	 EVI KUSWAHYANI
Tim Proses Bisnis Proyek Implementasi SAP	Divisi PPAB	

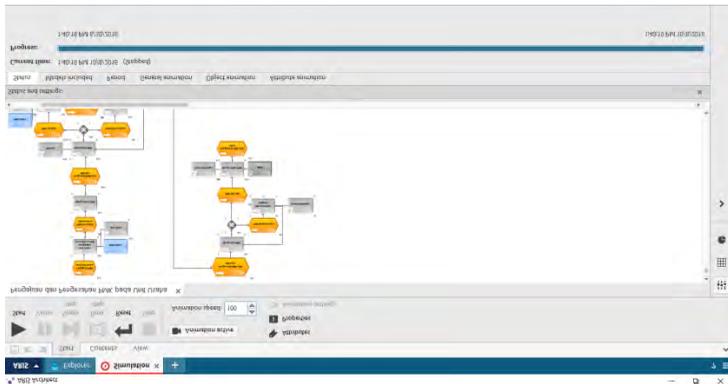
D-2

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

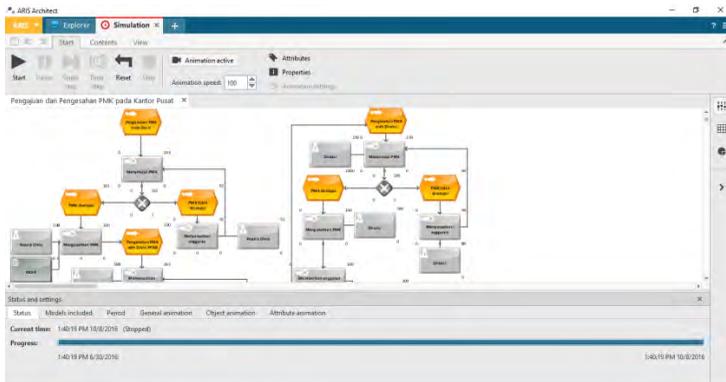
## LAMPIRAN E

### VERIFIKASI MODEL AS IS

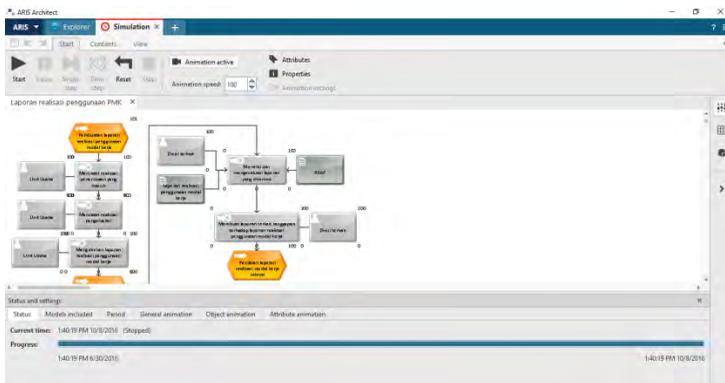
No.Model	Nama Model Proses Bisnis	Checklist verifikasi
CO-AI-01	Pengajuan dan pengesahan PMK pada Unit Usaha	√
CO-AI-02	Pengesahan PMK pada Kantor Pusat	√
CO-AI-03	Laporan realisasi penggunaan modal kerja	√
CO-AI-04	Perekapan biaya keluar dan biaya masuk pada Unit Usaha	√
CO-AI-05	Perhitungan estimasi profit	√
CO-AI-06	Penentuan harga jual	√



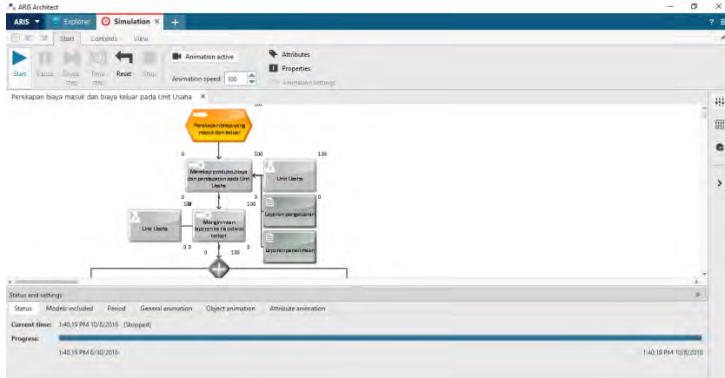
*Gambar 0.1 Hasil verifikasi model CO-AI-01*



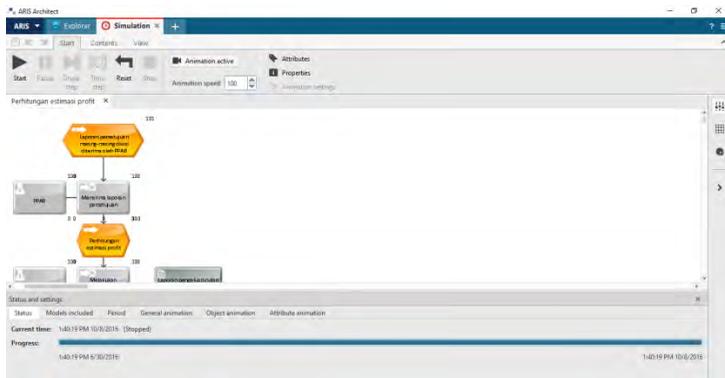
Gambar 0.2 Hasil verifikasi model CO-AI-02



Gambar 0.3 Hasil verifikasi model CO-AI-03

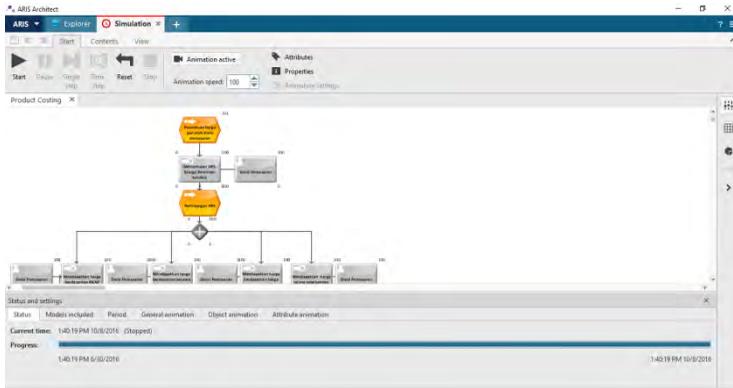


*Gambar 0.4 Hasil verifikasi model CO-AI-04*



*Gambar 0.5 Hasil verifikasi model CO-AI-05*

E-4



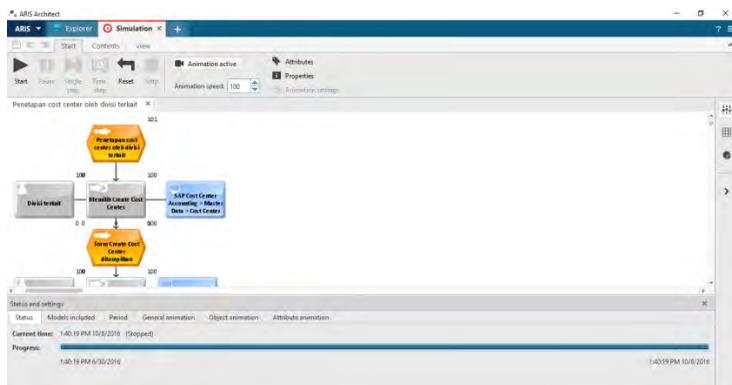
*Gambar 0.6 Hasil verifikasi model CO-AI-06*

**LAMPIRAN F**  
**VERIFIKASI MODEL TO BE**

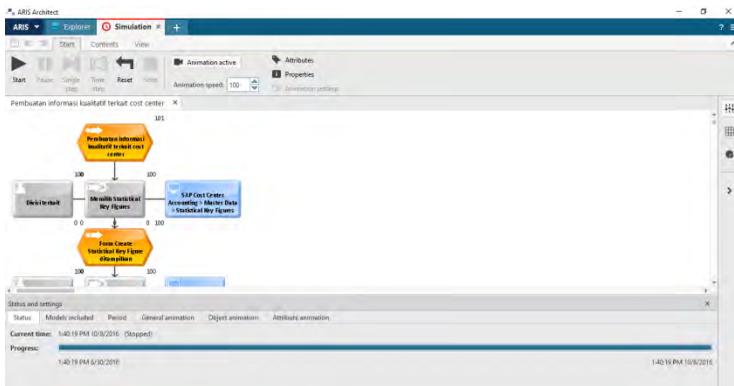
<b>No.Model</b>	<b>Nama Model Proses Bisnis</b>	<b>Checklist verifikasi</b>
CO-TB-01	Penetapan cost center	√
CO-TB-02	Pembuatan informasi kualitatif	√
CO-TB-03	Pembuatan deskripsi aktivitas	√
CO-TB-04	Perencanaan output	√
CO-TB-05	Perencanaan primary cost inputs	√
CO-TB-06	Assessment	√
CO-TB-07	Perkiraan biaya tiap aktivitas	√
CO-TB-08	Pembuatan daftar jenis internal order	√
CO-TB-09	Pembuatan internal order	√
CO-TB-10	Pembuatan internal order group	√
CO-TB-11	Pembuatan G/L account untuk internal order	√
CO-TB-12	Penentuan cost element pada akun G/L account	√
CO-TB-13	Penetapan status order	√
CO-TB-14	Penetapan status pada G/L account	√
CO-TB-15	Posting dokumen G/L	√
CO-TB-16	Melihat laporan	√

	internal order	
CO-TB-17	Melakukan repost biaya pada internal order	√
CO-TB-18	Perencanaan internal order	√
CO-TB-19	Penentuan batas budget	√
CO-TB-20	Pengecekan list order	√
CO-TB-21	Pembuatan profit center	√
CO-TB-22	Pembuatan akun penjualan sebagai sumber pendapatan	√
CO-TB-23	Pemilihan akun pendapatan	√
CO-TB-24	Post document menggunakan cash sales	√
CO-TB-25	Perencanaan profit center dengan menggunakan sumber pendapatan	√
CO-TB-26	Perencanaan profit center dengan menggunakan Balance Sheet	√
CO-TB-27	Pembuatan valuation strategy	√
CO-TB-28	Penentuan akses ke Standard Cost Estimate	√
CO-TB-29	Transfer billing document	√
CO-TB-30	Transfer overhead	√

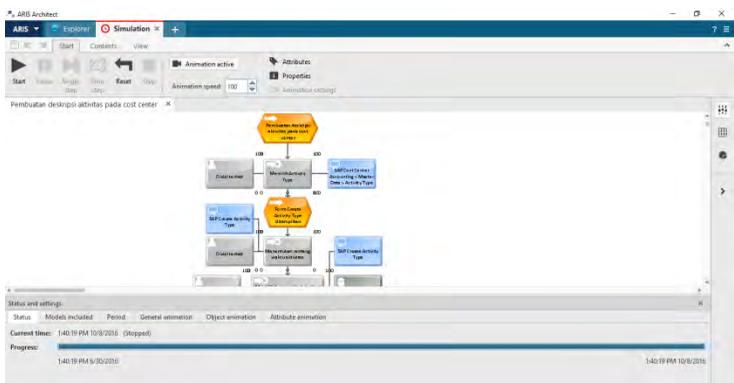
	cost	
CO-TB-31	Pembuatan laporan estimasi profit	√
CO-TB-32	Pembuatan estimasi harga	√
CO-TB-33	Penetapan harga standar baru	√
CO-TB-34	Rilis perubahan harga	√



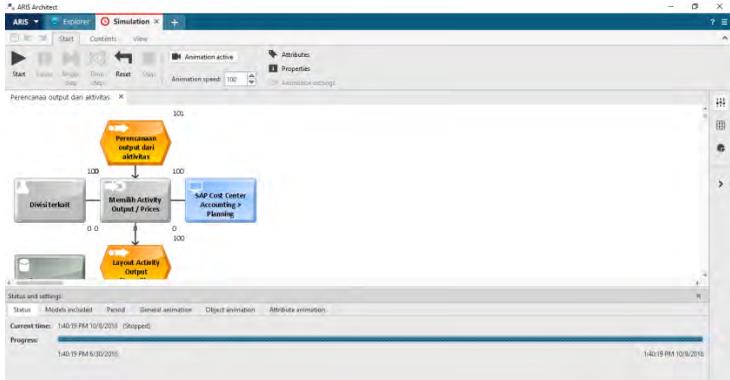
Gambar 0.7 Hasil verifikasi model CO-TB-01



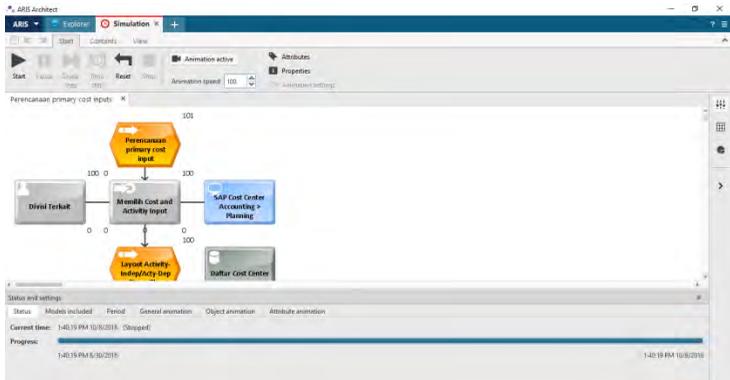
Gambar 0.8 Hasil verifikasi model CO-TB-02



Gambar 0.9 Hasil verifikasi model CO-TB-03

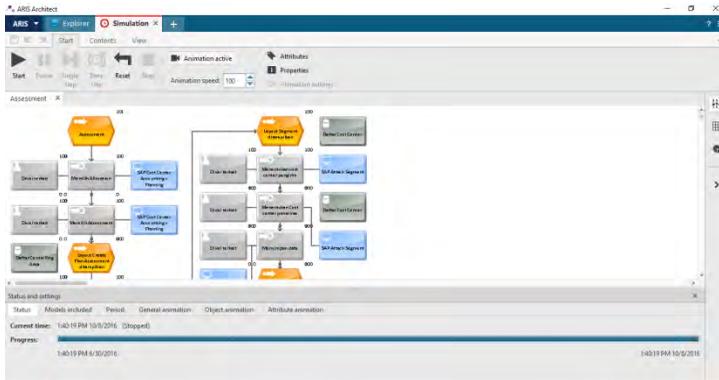


Gambar 0.10 Hasil verifikasi model CO-TB-04

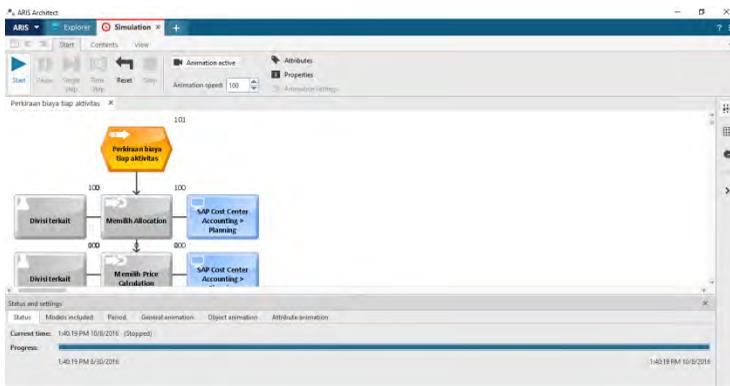


Gambar 0.11 Hasil verifikasi model CO-TB-05

# F-6

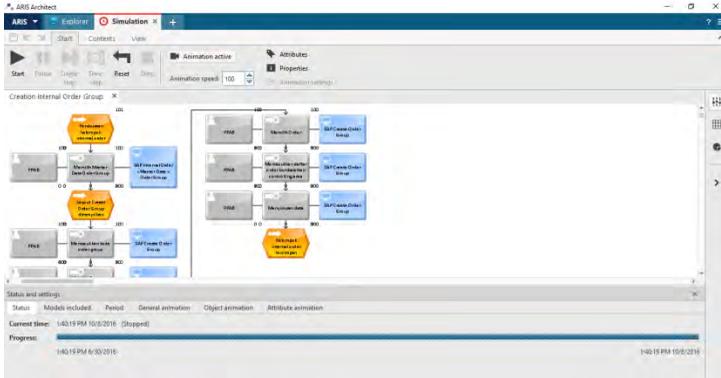


Gambar 0.12 Hasil verifikasi model CO-TB-06

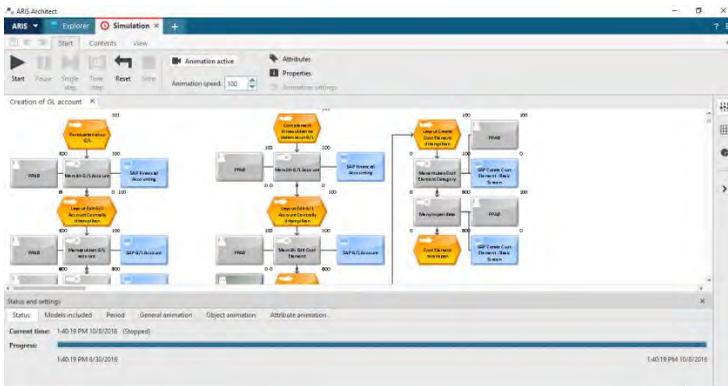


Gambar 0.13 Hasil verifikasi model CO-TB-07





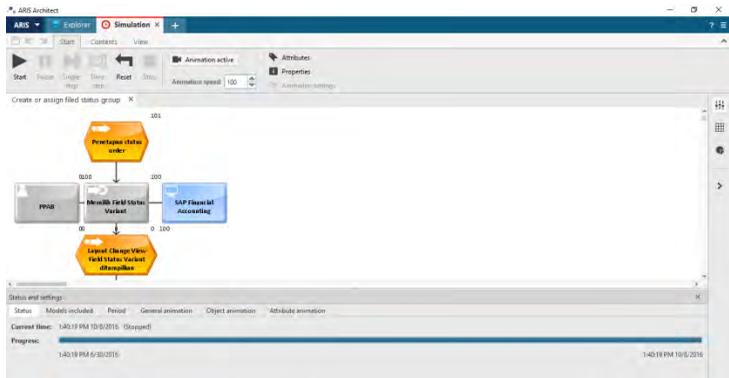
Gambar 0.16 Hasil verifikasi model CO-TB-10



Gambar 0.17 Hasil verifikasi model CO-TB-11

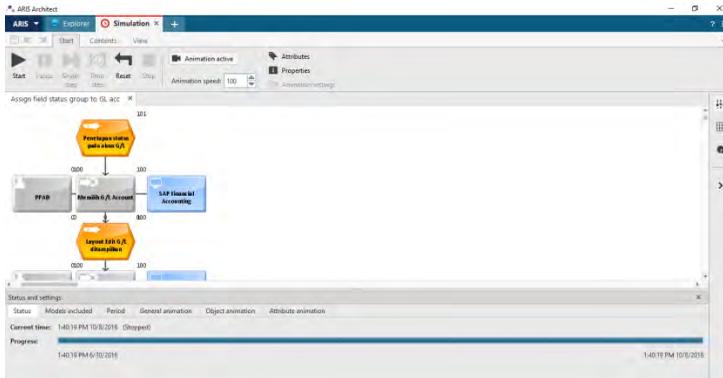


Gambar 0.18 Hasil verifikasi model CO-TB-12

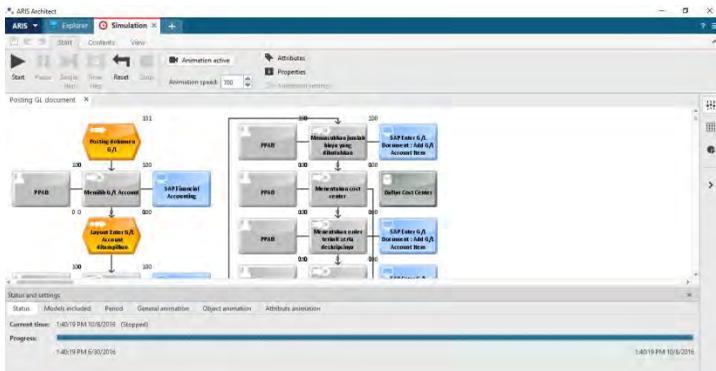


Gambar 0.19 Hasil verifikasi model CO-TB-13

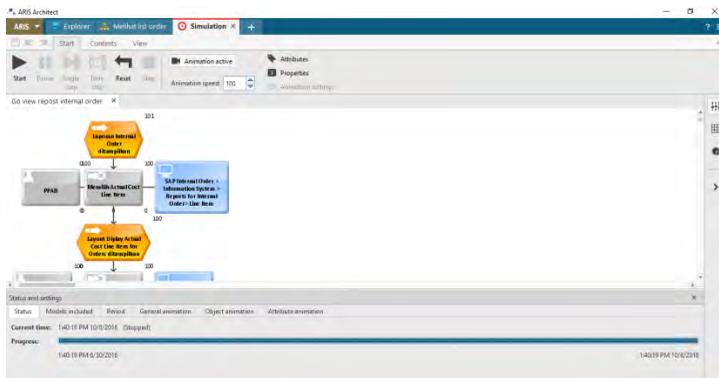
# F-10



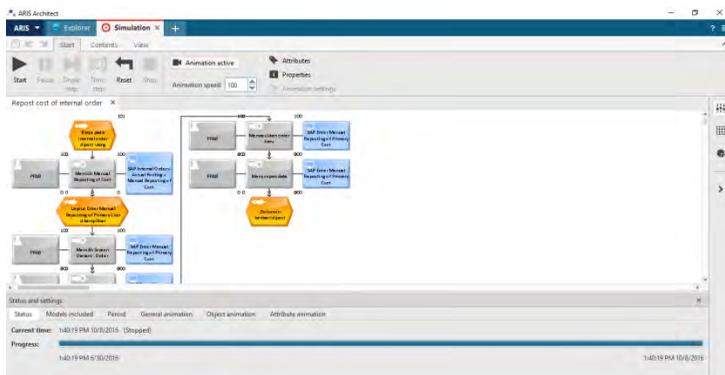
Gambar 0.20 Hasil verifikasi model CO-TB-14



Gambar 0.21 Hasil verifikasi model CO-TB-15



Gambar 0.22 Hasil verifikasi model CO-TB-16

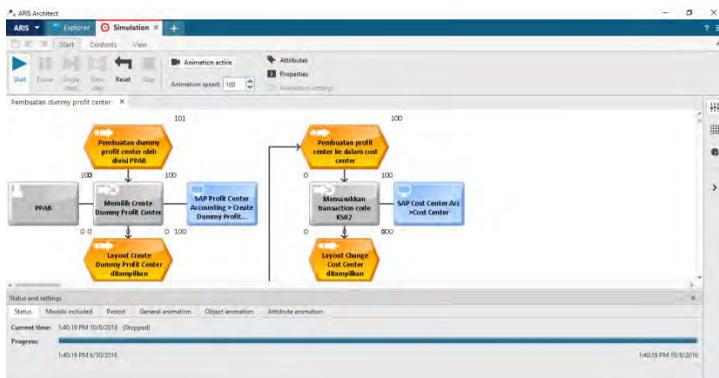


Gambar 0.23 Hasil verifikasi model CO-TB-17

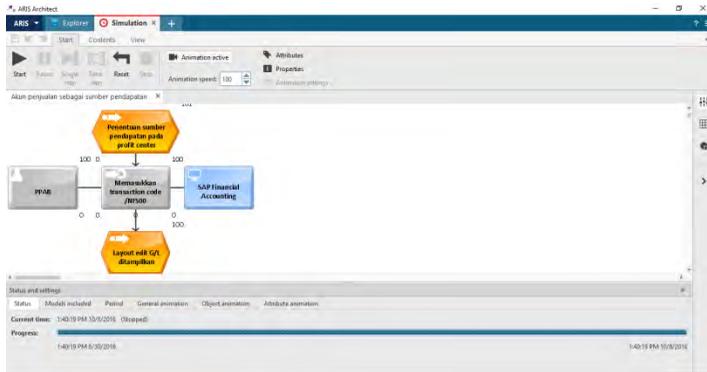




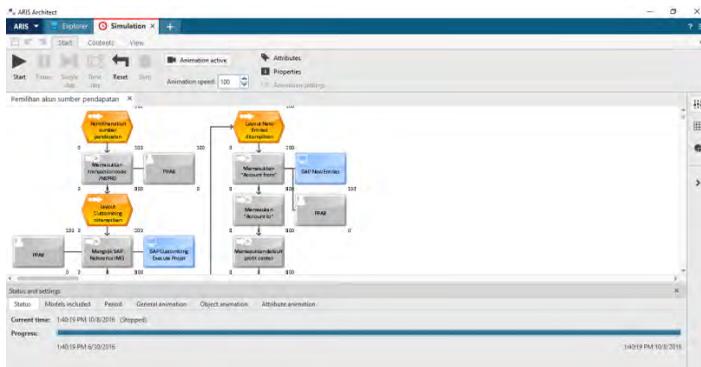
Gambar 0.26 Hasil verifikasi model CO-TB-20



Gambar 0.27 Hasil verifikasi model CO-TB-21

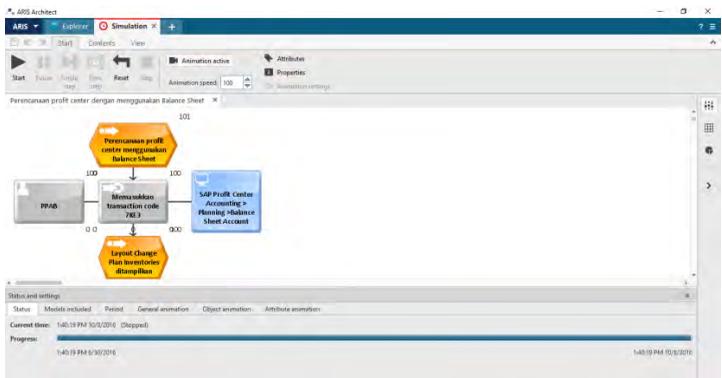


Gambar 0.28 Hasil verifikasi model CO-TB-22

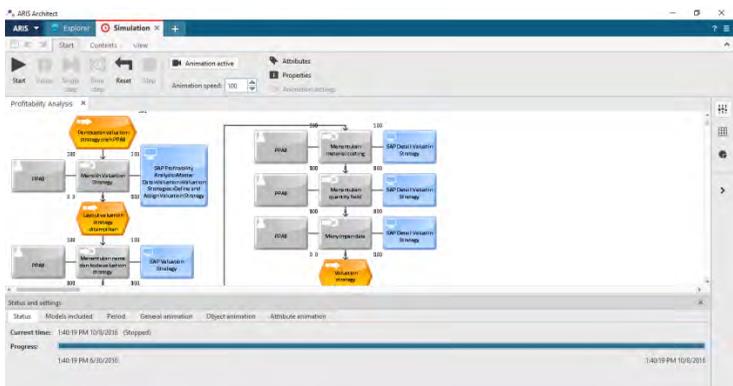


Gambar 0.29 Hasil verifikasi model CO-TB-23

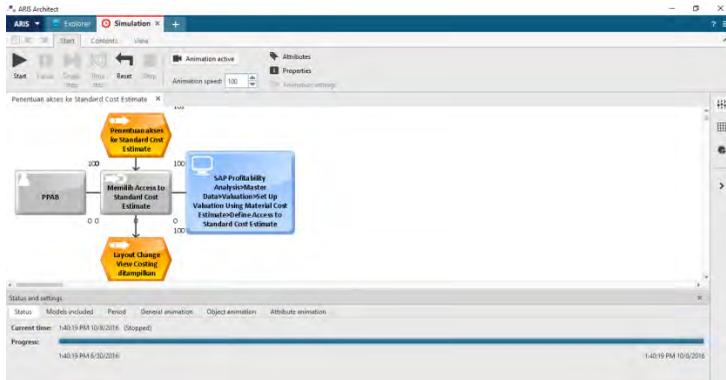




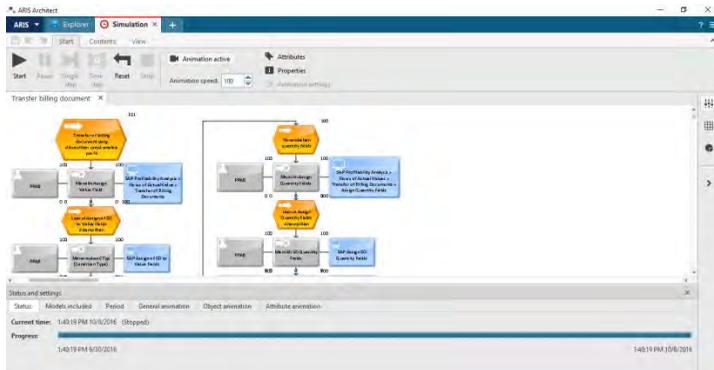
Gambar 0.32 Hasil verifikasi model CO-TB-26



Gambar 0.33 Hasil verifikasi model CO-TB-27

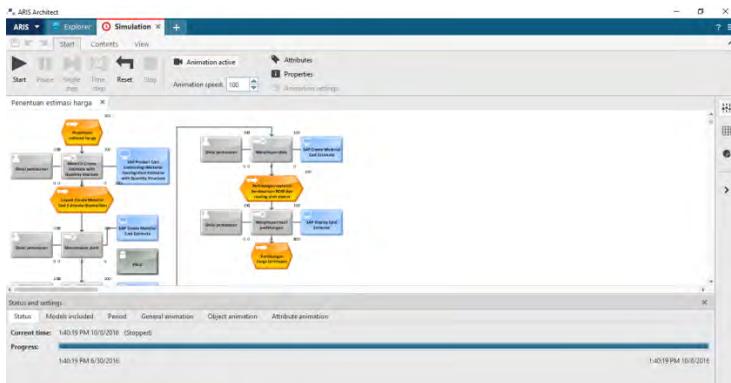


Gambar 0.34 Hasil verifikasi model CO-TB-28

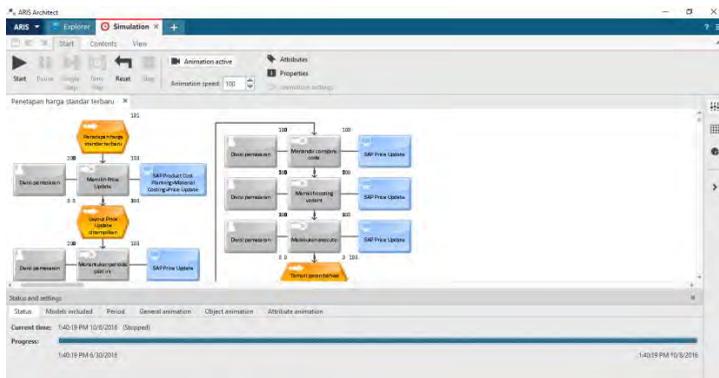


Gambar 0.35 Hasil verifikasi model CO-TB-29

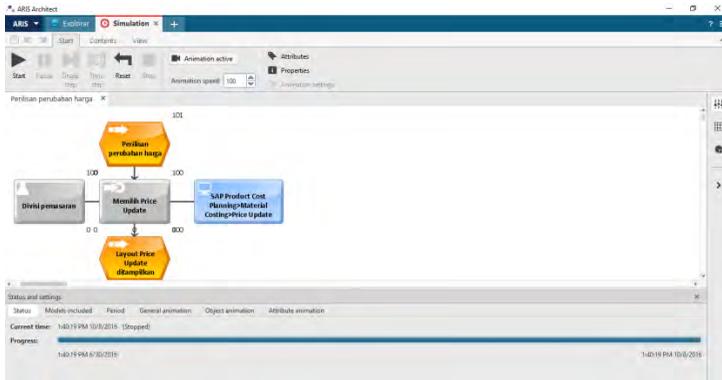




Gambar 0.38 Hasil verifikasi model CO-TB-32



Gambar 0.39 Hasil verifikasi model CO-TB-33



Gambar 0.40 Hasil verifikasi model CO-TB-34

*Halaman ini sengaja dikosongkan*



## LAMPIRAN G

## TABEL ANALISIS KESENJANGAN

## PEMBUATAN COST CENTER

Proses Bisnis Pembuatan Cost Center					
Proses Bisnis CO (as is)	Proses Bisnis CO (to be)	Deskripsi perubahan	Dampak	Kategori Dampak	Nilai Bisnis Ranti
Belum dilakukan pada PTPN XI	5. Pembuatan cost center yang didalamnya berisi masa berlaku serta pihak yang bertanggung jawab	Kontrol anggaran dilakukan berdasarkan aktivitas yang telah diinputkan ke dalam cost center.	Perencanaan pada tiap aktivitas <b>memudahkan</b> perusahaan dalam menilai apakah target yang ingin dicapai sudah dapat terpenuhi atau belum. Perusahaan dapat menggunakan perencanaan aktivitas untuk membandingkan biaya aktual dengan biaya yang telah direncanakan <b>sebagai</b>	<b>Value Restructuring Penambahan perencanaan per aktivitas pada pengendalian anggaran</b>	Meningkatkan produktivitas karyawan karena disebabkan oleh adanya kemudahan analisis dengan adanya perencanaan tiap aktivitas
	6. Pembuatan informasi kualitatif	Setiap aktivitas memiliki perencanaan			

Proses Bisnis Pembuatan Cost Center					
Proses Bisnis CO (as is)	Proses Bisnis CO (to be)	Deskripsi perubahan	Dampak	Kategori Dampak	Nilai Bisnis Ranti
	seperti jumlah karyawan yang dibutuhkan dan gaji karyawan	n yang berisi biaya yang dibutuhkan sekaligus output dari aktivitas tersebut	<b>kontrol perusahaan dalam memperbaiki proses bisnis jika diperlukan</b>		
	7. Pembuatan deskripsi aktivitas. Deskripsi ini berisi cost center apa saja yang		Biaya tiap aktivitas sudah tercatat pada cost center sehingga <b>mencegah adanya kemungkinanterjadinya kekurangan budget.</b>	<b>Value Linking Peningkatan keakuratan penggunaan biaya</b>	Meningkatkan keakuratan perencanaan, mengurangi risiko kesalahan hitung biaya yang akan dianggarkan

Proses Bisnis Pembuatan Cost Center					
Proses Bisnis CO (as is)	Proses Bisnis CO (to be)	Deskripsi perubahan	Dampak	Kategori Dampak	Nilai Bisnis Ranti
	akan berkaitan dengan aktivitas tersebut 8. Perencanaan output. Perencanaan			<b>Value Acceleration</b> Data transaksi yang diperlukan akan tersedia dengan cepat pada sistem	Mempercepat proses pembuatan laporan transaksi.
	output ini meliputi periode berlaku serta variabel apa saja yang terlibat didalamnya 9. Perencanaan	Penggunaan fitur <b>SKF (Statistical Key Figures)</b> sebagai dasar dalam melakukan <b>allocation</b>	Statistical key figures pada cost center berisi informasi kualitatif terkait aktivitas yang akan dilaksanakan seperti jumlah karyawan yang dibutuhkan atau total jam kerja. Dengan adanya statistical key	<b>Value Restructuring</b> Penambahan fitur SKF yang sebelumnya tidak digunakan	Meningkatkan keakuratan data.

Proses Bisnis Pembuatan Cost Center					
Proses Bisnis CO (as is)	Proses Bisnis CO (to be)	Deskripsi perubahan	Dampak	Kategori Dampak	Nilai Bisnis Ranti
	<p>primary cost inputs. Primary cost inputs digunakan untuk mendeskripsikan biaya yang dianggarkan pada aktivitas tersebut</p> <p>10. Assessment. Assessment digunakan untuk</p>	<p><i>cost</i> atau <i>assessment</i>. SKF terdiri atas 2 kategori yakni <i>fixed value</i> dan <i>total value</i>. Fixed value digunakan untuk nilai yang bersifat konstan pada tiap periode. Contohnya</p>	<p>figures alokasi biaya yang dilakukan perusahaan menjadi <b>lebih akurat</b></p>	<p>dalam pengendalian anggaran</p>	

Proses Bisnis Pembuatan Cost Center					
Proses Bisnis CO (as is)	Proses Bisnis CO (to be)	Deskripsi perubahan	Dampak	Kategori Dampak	Nilai Bisnis Ranti
	<p>mendeskripsikan secara detail siapa pengirim dan penerima informasi pada cost center (<i>sender cost center</i>, <i>receiver cost center</i>, atau proses bisnis)</p> <p>11. Perkiraan biaya tiap aktivitas</p>	<p>adalah jumlah karyawan pada cost center. Sedangkan total value digunakan untuk nilai yang perlu diperbaharui secara berkala. Contohnya adalah jumlah panggilan</p>			

G-6

<b>Proses Bisnis Pembuatan Cost Center</b>					
<b>Proses Bisnis CO (as is)</b>	<b>Proses Bisnis CO (to be)</b>	<b>Deskripsi perubahan</b>	<b>Dampak</b>	<b>Kategori Dampak</b>	<b>Nilai Bisnis Ranti</b>
	<i>(activity price calculation)</i>	telepon yang digunakan per periode.			

## PEMBUATAN PROFIT CENTER

Proses Bisnis Pembuatan Profit Center					
Proses Bisnis CO (as is)	Proses Bisnis CO (to be)	Deskripsi perubahan	Dampak	Kategori Dampak	Nilai Bisnis Ranti
Belum dilakukan pada PTPN XI	1. Pembuatan dummy profit center serta melakukan <i>assign</i> profit center kedalam cost center.	Profit center terintegrasi dengan <b>Balance Sheet (cash account atau down payment)</b> serta <b>P&amp;L (profit &amp; loss)</b> yang terdapat pada modul FI	Divisi yang bertanggungjawab dalam mengelola profit center akan <b>lebih mudah</b> mengakses data terkait keuangan karena telah terintegrasi dengan modul FI	<b>Value Acceleration</b> Data transaksi yang diperlukan akan tersedia dengan cepat pada sistem	Mempercepat proses pembuatan laporan transaksi.
	2. Pembuatan akun penjualan sebagai sumber pendapatan			<b>Value Restructuring Penambahan Balance sheet pada proses profit center</b>	Meningkatkan keakuratan dari analisis penggunaan anggaran
	3. Pengaturan otomatisasi		Data yang	<b>Value Linking</b>	Mengurangi

Proses Bisnis Pembuatan Profit Center					
Proses Bisnis CO (as is)	Proses Bisnis CO (to be)	Deskripsi perubahan	Dampak	Kategori Dampak	Nilai Bisnis Ranti
	<p>penentuan akun yang akan digunakan sebagai sumber pendapatan</p> <p>4. Pemilihan akun pendapatan. User dapat memilih akun mana saja yang akan menjadi sumber pendapatan pada Balance</p>		<p>digunakan untuk menghitung profit menjadi <b>lebih akurat</b>. Hal ini dikarenakan semua transaksi yang berkaitan dengan G/L account akan diperbaharui juga pada profit center secara otomatis.</p>	<p><b>Penggunaan data yang akurat</b> karena data yang digunakan adalah data yang terhubung langsung dengan G/L account</p>	<p>risiko dari kesalahan hitung, meningkatkan keakuratan dari analisis profit</p>
			<p>Dengan menggunakan Balance Sheet maka data yang digunakan untuk melakukan</p>	<p><b>Value Linking Penggunaan data yang akurat</b> karena data yang digunakan</p>	<p>Mengurangi risiko dari kesalahan hitung, meningkatkan keakuratan</p>

Proses Bisnis Pembuatan Profit Center					
Proses Bisnis CO (as is)	Proses Bisnis CO (to be)	Deskripsi perubahan	Dampak	Kategori Dampak	Nilai Bisnis Ranti
	Sheet 5. Post a document using cash sales 6. Perencanaan profit center dengan menggunakan sumber pendapatan 7. Perencanaan profit center dengan menggunakan Balance Sheet		analisa aset tetap sebagai dasar dalam investasi aset menjadi <b>lebih akurat</b> . Hasil analisis digunakan untuk melihat <b>apakah investasi tersebut menguntungkan atau tidak</b> . Hal ini juga membantu perusahaan dalam melakukan analisis <i>return on investment</i> , modal	adalah data yang terhubung langsung dengan Balance Sheet	dari analisis profit

Proses Bisnis Pembuatan Profit Center					
Proses Bisnis CO (as is)	Proses Bisnis CO (to be)	Deskripsi perubahan	Dampak	Kategori Dampak	Nilai Bisnis Ranti
			kerja dan arus kas.		
		Profit center terintegrasi dengan <b>billing document</b> yang terdapat pada modul SD	Data pengeluaran yang akan digunakan dalam perhitungan profit menjadi <b>lebih akurat</b>	<b>Value Linking</b> Data akan lebih akurat karena terkalkulasi secara langsung oleh sistem dan pengambilan data langsung dari database	Mengurangi risiko dari kesalahan hitung, meningkatkan keakuratan dari analisis profit

## PERMINTAAN MODAL KERJA (INTERNAL ORDER)

Proses Bisnis Permintaan Modal Kerja ( <i>Internal Order</i> )					
Proses Bisnis CO (as is)	Proses Bisnis CO (to be)	Deskripsi perubahan	Dampak	Kategori Dampak	Nilai Bisnis Ranti
1. Unit usaha membuat permintaan modal kerja 2. Unit usaha menentukan periode permintaan permintaan kerja 3. Unit usaha mengajukan PMK melalui PMK Online 4. Pengesahan PMK pda Unit	1. Divisi terkait membuat daftar jenis internal order 2. Divisi terkait membuat internal order group 3. Unit Usaha mengajukan atau membuat internal order	Internal order terintegrasi dengan <b>activity type price report</b> yang terdapat pada cost center. Pada activity type price report terdapat informasi terkait <b>planning cost</b> serta <b>actual cost</b> pada tiap aktivitas.	Alokasi anggaran yang digunakan pada setiap internal order menjadi <b>lebih akurat</b> karena setiap aktivitas telah memiliki rincian anggaran yang diperlukan	<b>Value linking Penggunaan data yang akurat</b> karena data yang digunakan adalah data yang terhubung langsung dengan activity type price report	Mengurangi risiko dari pemalsuan penggunaan anggaran, meningkatkan keakuratan perencanaan

Proses Bisnis Permintaan Modal Kerja ( <i>Internal Order</i> )					
Proses Bisnis CO (as is)	Proses Bisnis CO (to be)	Deskripsi perubahan	Dampak	Kategori Dampak	Nilai Bisnis Ranti
Usaha oleh Manager, Koordinator, dan General Manager. Setelah PMK disetujui dan disahkan maka selanjutnya PMK akan diperiksa di Kantor Pusat 5. Pengesahan pada Kantor Pusat dilakukan oleh Kepala Divisi	4. Unit Usaha membuat G/L account untuk internal order	Internal order terintegrasi dengan <b>G/L account</b> . Pada as is, laporan realisasi penggunaan anggaran dibuat secara manual dengan cara melakukan rekap data pemasukan dan pengeluaran pada Unit Usaha kemudian mengirimkannya ke Kantor Pusat. Pada to be data	Unit Usaha tidak perlu melakukan rekap data pengeluaran dan pemasukan. Laporan internal order dapat dilihat langsung pada <i>internal order report</i>	<b>Value restructuring Pembuatan laporan realisasi penggunaan anggaran oleh Unit Usaha ditiadakan</b>	Mempercepat proses pemeriksaan penggunaan anggaran tiap order
	5. Divisi terkait melakukan posting dokumen G/L			<b>Value Acceleration</b> Data transaksi yang diperlukan akan tersedia dengan cepat pada sistem	Mempercepat proses pengendalian anggaran
	6. Divisi terkait menetapkan status order 7. Divisi terkait menetapkan			<b>Value linking</b>	Meningkatka

Proses Bisnis Permintaan Modal Kerja ( <i>Internal Order</i> )					
Proses Bisnis CO (as is)	Proses Bisnis CO (to be)	Deskripsi perubahan	Dampak	Kategori Dampak	Nilai Bisnis Ranti
<p>dan</p> <p>6. Direksi menyetujui dan mengesahkan PMK.</p> <p>7. PPAB memberikan anggaran kepada Unit Usaha tiap minggu berdasarkan PMK yang telah disetujui</p> <p>8. Unit Usaha mengirimkan laporan</p>	<p>status G/L account</p> <p>8. Melihat internal order report</p> <p>9. Melakukan repost cost internal order</p> <p>10. Melihat perencanaan internal order</p> <p>11. Menentukan batas (limit) budget. User menentukan budget</p>	<p>memasukan dan pengeluaran diambil dari <b>G/L account</b>. Laporan internal order juga dapat dilihat langsung melalui proses <b>View Internal Order Report</b>.</p>	<p>pengeluaran dan pemasukan pada setiap internal order menjadi <b>lebih akurat</b></p>	<p><b>Penggunaan data yang akurat</b> karena data yang digunakan adalah data yang terhubung langsung dengan G/L account</p>	<p>n keakuratan dari analisis penggunaan anggaran</p>
		<p>Pengendalian anggaran secara otomatis melalui sistem <b>limiting budget</b> pada SAP. Sistem secara otomatis</p>	<p>Proses <b>pemantauan penggunaan budget</b> permintaan kerja menjadi</p>	<p><b>Value Restructuring</b> <b>Adanya penambahan penggunaan fungsi limiting</b></p>	<p>Meningkatkan kualitas laporan permintaan anggaran,</p>

Proses Bisnis Permintaan Modal Kerja ( <i>Internal Order</i> )					
Proses Bisnis CO (as is)	Proses Bisnis CO (to be)	Deskripsi perubahan	Dampak	Kategori Dampak	Nilai Bisnis Ranti
realisasi penggunaan anggaran ke Kantor Pusat	profile. Kemudian user memilih action yang akan dilakukan sistem jika sisa budget sudah mendekati 12.Melakukan pengecekan list order	akan mengakses posting dari semua <i>transactional area</i> kemudian melakukan perhitungan untuk menentukan apakah anggaran yang digunakan sudah mendekati batas toleransi anggaran atau belum.	<b>lebih mudah</b> dengan menggunakan limiting budget. Hal ini juga <b>memotivasi karyawan</b> untuk bekerja <b>lebih maksimal</b> dalam menggunakan budget anggaran yang digunakan karena setiap	<b>budget pada pengendalian anggaran</b>	

<b>Proses Bisnis Permintaan Modal Kerja (<i>Internal Order</i>)</b>					
<b>Proses Bisnis CO (as is)</b>	<b>Proses Bisnis CO (to be)</b>	<b>Deskripsi perubahan</b>	<b>Dampak</b>	<b>Kategori Dampak</b>	<b>Nilai Bisnis Ranti</b>
			anggaran yang digunakan akan dicatat oleh sistem.		

## PROFITABILITY ANALYSIS (PEMBUATAN LAPORAN PROGNOZA)

Proses Bisnis Profitability Analysis (Pembuatan Laporan Prognosa)					
Proses Bisnis CO (as is)	Proses Bisnis CO (to be)	Deskripsi perubahan	Dampak	Kategori Dampak	Nilai Bisnis Ranti
<p>1. Unit usaha mengirimkan laporan prognosa. Unit Usaha merekap produksi, biaya dan pendapatan yang telah diprediksi oleh Unit Usaha</p> <p>2. Rekapitulasi biaya diperiksa dan disetujui Bidang Keuangan,</p>	<p>1. Divisi PPAB membuat operating concern terkait analisa profit</p> <p>2. Divisi PPAB membuat valuation strategy</p> <p>3. Divisi PPAB menentukan akses ke Standard</p>	<p>Profitability analysis terintegrasi dengan <i>billing document</i> pada modul SD untuk memperoleh data terkait <i>revenue</i> dan <i>sales deduction</i>. Data ini digunakan</p>	<p>Setiap billing document yang ada pada modul SD <b>secara langsung juga dapat diakses</b> oleh Divisi PPAB tanpa harus melalui persetujuan Bidang Keuangan sehingga</p>	<p><b>Value acceleration</b> <b>Percepatan proses persiapan data</b> yang akan digunakan untuk menghitung profit</p>	<p>Mempercepat proses dari perhitungan profit, mengurangi risiko dari adanya kesalahan data billing document</p>

Proses Bisnis Profitability Analysis (Pembuatan Laporan Prognosa)					
Proses Bisnis CO (as is)	Proses Bisnis CO (to be)	Deskripsi perubahan	Dampak	Kategori Dampak	Nilai Bisnis Ranti
<p>untuk luas areal dan produksi tebu dicek dan disetujui Bidang Tanaman sedangkan untuk hasil produksi gula dan tetes dan produktivitasnya diperiksa dan disetujui Bidang Pengolahan</p> <p>3. Divisi PPAB menerima laporan yang telah disetujui oleh bidang</p>	<p>Cost Estimate</p> <p>4. Melakukan transfer billing document secara otomatis melalui sistem</p> <p>5. Melakukan transfer overhead cost secara otomatis melalui sistem</p>	<p>sebagai sumber pendapatan dalam perhitungan estimasi profit.</p>	<p><b>mempercepat</b> proses perhitungan profit</p> <p>Data pemasukan dari hasil penjualan akan <b>lebih akurat</b></p>	<p><b>Value Linking Penggunaan data yang akurat</b> karena data yang digunakan adalah data yang terhubung langsung dengan modul <i>Sales and</i></p>	<p>Meningkatkan keakuratan data perhitungan</p>

Proses Bisnis Profitability Analysis (Pembuatan Laporan Prognosa)					
Proses Bisnis CO (as is)	Proses Bisnis CO (to be)	Deskripsi perubahan	Dampak	Kategori Dampak	Nilai Bisnis Ranti
terkait untuk dihitung taksiran penjualan hasil produksi (jumlah yang direncanakan akan dijual serta harga jual) 4. PPAB akan melakukan kompilasi untuk menghitung pendapatan dan biaya pada Unit Usaha. Persediaan awal dapat dilihat	6. Pembuatan laporan profit oleh sistem	Profitability analysis terintegrasi dengan <b>activity type price report</b> untuk memperoleh data terkait <b>plan/actual price</b> yang terdapat pada cost center	Setiap biaya atau pemasukan yang ada pada cost center <b>secara langsung juga dapat diakses</b> oleh Divisi PPAB sehingga <b>mempercepat</b> proses perhitungan profit	<i>Distribution</i>	Mempercepat proses dari perhitungan profit
				<b>Value acceleration</b> <b>Percepatan proses persiapan data</b> yang akan digunakan untuk menghitung profit <b>Value restructuring</b> <b>Penambahan activity type price untuk proses</b>	Meningkatkan produktivitas karyawan karena disebabkan oleh adanya

<b>Proses Bisnis Profitability Analysis (Pembuatan Laporan Prognosa)</b>					
<b>Proses Bisnis CO (as is)</b>	<b>Proses Bisnis CO (to be)</b>	<b>Deskripsi perubahan</b>	<b>Dampak</b>	<b>Kategori Dampak</b>	<b>Nilai Bisnis Ranti</b>
<p>dari saldo akhir tahun sebelumnya yang terdapat pada data tutup buku dari Bidang Akuntansi.</p> <p>5. Hasil akhir prognosa akan dikirimkan ke Direksi.</p> <p>6. Direksi menyetujui hasil akhir prognosa.</p>				<b>perhitungan profit</b>	kemudahan analisis dengan adanya perencanaan biaya tiap aktivitas
			Data biaya atau pemasukan akan <b>lebih akurat</b>	<b>Value Linking Penggunaan data yang akurat</b> karena data yang digunakan adalah data yang terhubung	Mengurangi risiko dari adanya kesalahan data pemasukan

Proses Bisnis Profitability Analysis (Pembuatan Laporan Prognosa)					
Proses Bisnis CO (as is)	Proses Bisnis CO (to be)	Deskripsi perubahan	Dampak	Kategori Dampak	Nilai Bisnis Ranti
				langsung dengan cost center	
		Proses profitability analysis juga terintegrasi dengan <b>sales order</b> untuk memperoleh <b>sales quantity</b> serta <b>revenue</b> yang terdapat pada modul SD	Setiap biaya atau pemasukan yang ada pada modul SD secara <b>langsung juga dapat diakses</b> oleh Divisi PPAB sehingga <b>mempercepat</b> proses perhitungan profit	<b>Value acceleration</b> <b>Percepatan proses persiapan data</b> yang akan digunakan untuk menghitung profit	Mempercepat proses dari perhitungan profit

Proses Bisnis Profitability Analysis (Pembuatan Laporan Prognosa)					
Proses Bisnis CO (as is)	Proses Bisnis CO (to be)	Deskripsi perubahan	Dampak	Kategori Dampak	Nilai Bisnis Ranti
			Data biaya atau pemasukan akan <b>lebih akurat</b>	<b>Value Linking Penggunaan data yang akurat</b> karena data yang digunakan adalah data yang terhubung langsung dengan modul <i>Sales and Distribution</i>	Mengurangi risiko dari adanya kesalahan data pemasukan

## PRODUCT COSTING (PENENTUAN HARGA JUAL)

<b>Proses Bisnis Product Costing (Penentuan Harga Jual)</b>					
<b>Proses Bisnis CO (as is)</b>	<b>Proses Bisnis CO (to be)</b>	<b>Deskripsi perubahan</b>	<b>Dampak</b>	<b>Kategori Dampak</b>	<b>Nilai Bisnis Ranti</b>
<p>2. Divisi pemasaran memastikan stok (persediaan) produk ada atau tidak</p> <p>3. Apabila stok tidak ada maka divisi pemasaran akan menunggu sampai proses produksi memenuhi</p>	<p>2. Divisi pemasaran menetapkan harga standar terbaru (harga berdasarkan perhitungan estimasi) pada SAP</p> <p>3. Divisi pemasaran memastikan perubahan harga sudah terjadi dengan mengakses</p>	<p>Adanya integrasi dengan <b>material price</b> dan <b>material structure</b> yang terdapat pada modul MM yang digunakan sebagai data dalam perhitungan estimasi harga jual</p>	<p>Setiap <b>material</b> serta <b>biaya yang dibutuhkan</b> yang ada pada modul MM (Material Management) secara langsung juga dapat diakses oleh Divisi Pemasaran sehingga <b>mempercepat</b></p>	<p><b>Value acceleration</b></p> <p><b>Percepatan proses persiapan data</b> yang akan digunakan untuk menghitung harga jual produk</p>	<p>Mempercepat proses dari perhitungan profit</p>

Proses Bisnis Product Costing (Penentuan Harga Jual)					
Proses Bisnis CO (as is)	Proses Bisnis CO (to be)	Deskripsi perubahan	Dampak	Kategori Dampak	Nilai Bisnis Ranti
<p>persediaan produk</p> <p>4. Apabila stok ada maka langkah selanjutnya divisi pemasaran akan melakukan perhitungan HPS (Harga Perkiraan Sendiri)</p> <p>5. Divisi Pemasaran menghitung</p>	<p>Display Current Price pada Material Management</p> <p>4. Divisi Pemasaran melakukan rilis perubahan harga</p> <p>5. Harga yang telah dirilis digunakan sebagai harga dalam melakukan pelelangan</p>		<p>proses perhitungan estimasi harga</p>		
			<p>Data material serta biaya yang dibutuhkan akan <b>lebih akurat</b></p>	<p><b>Value Linking Penggunaan data yang akurat</b> karena data yang digunakan adalah data yang terhubung langsung dengan modul MM</p>	<p>Mengurangi risiko dari adanya kesalahan data harga material</p>

<b>Proses Bisnis Product Costing (Penentuan Harga Jual)</b>					
<b>Proses Bisnis CO (as is)</b>	<b>Proses Bisnis CO (to be)</b>	<b>Deskripsi perubahan</b>	<b>Dampak</b>	<b>Kategori Dampak</b>	<b>Nilai Bisnis Ranti</b>
HPS berdasarkan harga pada RKAP, harga pada produsen, harga pada konsumen akhir dan harga lelang sebelumnya 6. Setelah		Aktivasi <i>actual costing</i> terintegrasi dengan <i>material ledger</i> Dalam hal ini aktivasi yang digunakan adalah <i>Activity Update Relevant to Price</i>	Data pembaharuan material serta biayanya akan <b>lebih akurat</b>	<b>Value Linking Peningkatan keakuratan hasil analisis</b> karena adanya pembaharuan data	Mengurangi risiko dari adanya kesalahan data harga material dan meningkatkan keakuratan perhitungan harga jual

Proses Bisnis Product Costing (Penentuan Harga Jual)					
Proses Bisnis CO (as is)	Proses Bisnis CO (to be)	Deskripsi perubahan	Dampak	Kategori Dampak	Nilai Bisnis Ranti
<p>perhitungan selesai maka HPS yang telah diperoleh akan digunakan sebagai harga lelang</p> <p>7. Divisi pemasaran melaksanakan lelang. Harga penawaran tertinggi menjadi harga jual akhir.</p>		<p><i>Determination.</i> Sehingga pada saat biaya material diperbaharui maka <i>product cost</i> juga akan diperbaharui.</p>		<p><b>Value restructuring Penambahan aktivasi actual costing</b></p>	<p>Meningkatkan keakuratan data.</p>

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## LAMPIRAN H

### PEMETAAN PROSES BISNIS AS IS DAN TO BE

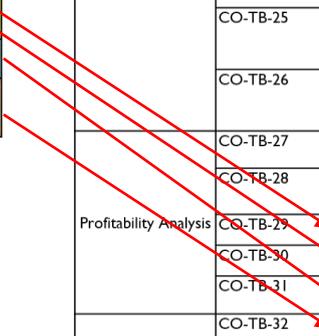
Proses Umum	Kode Proses	Nama Proses
Pengajuan PMK	CO-AI-01	Pengajuan dan pengesahan PMK pada Unit Usaha
	CO-AI-02	Pengesahan PMK pada Kantor Pusat
	CO-AI-03	Laporan realisasi penggunaan modal kerja
Pembuatan laporan prognosa	CO-AI-04	Perekapan biaya keluar dan biaya masuk pada Unit Usaha
	CO-AI-05	Perhitungan estimasi profit
Product costing (penentuan harga jual)	CO-AI-06	Penentuan harga jual

Proses Utama	Kode Proses	Nama Proses
Cost center (kategori biaya)	CO-TB-01	Penetapan cost center
	CO-TB-02	Pembuatan informasi kualitatif
	CO-TB-03	Pembuatan deskripsi aktivitas
	CO-TB-04	Perencanaan output
	CO-TB-05	Perencanaan primary cost inputs
	CO-TB-06	Assessment
	CO-TB-07	Perkiraan biaya tiap aktivitas
Internal Order	CO-TB-08	Pembuatan daftar jenis internal order
	CO-TB-09	Pembuatan internal order
	CO-TB-10	Pembuatan internal order group
	CO-TB-11	Pembuatan G/L account untuk internal order
	CO-TB-12	Penentuan cost element pada akun G/L account
	CO-TB-13	Penetapan status order
	CO-TB-14	Penetapan status pada G/L account
	CO-TB-15	Posting dokumen G/L
	CO-TB-16	Melihat laporan internal order
	CO-TB-17	Melakukan repost biaya pada internal order
	CO-TB-18	Perencanaan internal order
	CO-TB-19	Penentuan batas budget
	CO-TB-20	Pengecekan list order

PEMETAAN PROSES BISNIS AS IS DAN TO BE

Proses Umum	Kode Proses	Nama Proses
Pengajuan PMK	CO-AI-01	Pengajuan dan pengesahan PMK pada Unit Usaha
	CO-AI-02	Pengesahan PMK pada Kantor Pusat
	CO-AI-03	Laporan realisasi penggunaan modal kerja
Pembuatan laporan prognosa	CO-AI-04	Perekapan biaya keluar dan biaya masuk pada Unit Usaha
	CO-AI-05	Perhitungan estimasi profit
Product costing (penentuan harga jual)	CO-AI-06	Penentuan harga jual

Proses Utama	Kode Proses	Nama Proses
Profit Center	CO-TB-21	Pembuatan dummy profit center
	CO-TB-22	Pembuatan akun penjualan sebagai sumber pendapatan
	CO-TB-23	Pemilihan akun pendapatan
	CO-TB-24	Post document menggunakan cash sales
	CO-TB-25	Perencanaan profit center dengan menggunakan sumber pendapatan
	CO-TB-26	Perencanaan profit center dengan menggunakan Balance Sheet
Profitability Analysis	CO-TB-27	Pembuatan valuation strategy
	CO-TB-28	Penentuan akses ke Standard Cost Estimate
	CO-TB-29	Transfer billing document
	CO-TB-30	Transfer overhead cost
	CO-TB-31	Pembuatan laporan estimasi profit
Product Costing	CO-TB-32	Pembuatan estimasi harga
	CO-TB-33	Penetapan harga standar baru
	CO-TB-34	Rilis perubahan harga



## **BAB VII**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini akan menjelaskan kesimpulan dari hasil penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.

#### **1.1 Kesimpulan**

Kesimpulan tugas akhir ini merupakan jawaban dari hasil rumusan masalah yang sebelumnya telah diidentifikasi pada bab pendahuluan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa:

1. Proses bisnis *controlling* yang saat ini diterapkan pada PT Perkebunan Nusantara terdiri atas **3 proses umum** yakni pengajuan permintaan kerja, pembuatan laporan prognosa dan penentuan harga jual (*product costing*). Ketiga proses umum tersebut menghasilkan **6 model proses bisnis** yang merupakan sub proses serta aktivitas pada proses umum. Proses bisnis tersebut kemudian didefinisikan ke dalam bentuk model proses bisnis menggunakan notasi EPC (*Event Driven Process Chain*). Model proses bisnis juga menggambarkan aktor atau role tiap aktivitas serta objek-objek lain selama proses bisnis berlangsung. Acuan pemodelan proses bisnis *as is* adalah *worksheet as is* pada saat pengumpulan data.
2. Proses bisnis *controlling* (*to be*) diperoleh berdasarkan hasil analisis dokumen *best practice* SAP. Berdasarkan *best practice* SAP terdapat **5 proses umum** dalam *controlling* yakni *cost center accounting*, *internal order*, *profitability analysis*, *profit center accounting* dan *product costing*. Kelima proses umum tersebut terbagi menjadi **34 model proses bisnis** yang merupakan sub proses serta aktivitas pada proses umum.
3. Perubahan yang terjadi pada perusahaan akibat **redefinisi proses bisnis *controlling*** antara lain:
  - a. Terdapat perubahan besar pada proses bisnis *controlling* pada saat implementasi ERP SAP seperti proses pembuatan *cost center* dan *profit center*. Saat ini

PT Perkebunan Nusantara belum memiliki *cost center* dan *profit center*. Padahal *cost center* dan *profit center* merupakan dasar atau acuan dalam pengendalian anggaran serta profit pada perusahaan. Dengan adanya *cost center* dan *profit center* maka kemungkinan terjadinya kekurangan budget semakin kecil sebab semua aktivitas beserta biaya yang dibutuhkan telah tercatat pada *cost center*. Perusahaan juga lebih mudah mengambil keputusan dalam menentukan apakah investasi yang dilakukan perusahaan menguntungkan atau tidak berdasarkan *profit center* yang ada.

- b. Pada proses pengajuan permintaan kerja aktivitas pengendalian anggaran yang dilakukan pada PT Perkebunan Nusantara adalah dengan melihat laporan realisasi penggunaan modal kerja yang dilaporkan oleh Unit Usaha. Perusahaan belum melakukan kontrol terkait penggunaan anggaran per aktivitas. Sehingga sulit ditentukan apakah anggaran yang diberikan sudah digunakan sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Dengan menggunakan ERP SAP maka setiap anggaran yang digunakan oleh Unit Usaha akan tercatat dalam modul Financial dan secara otomatis akan diperbaharui internal order. Hal ini dikarenakan setiap order yang diajukan oleh Unit Usaha terintegrasi dengan G/L account pada modul Financial. Perusahaan juga lebih mudah memantau penggunaan anggaran dengan melihat laporan internal order pada ERP SAP.
- c. Perubahan lain yang sering muncul pada setiap proses bisnis adalah **adanya integrasi** dengan modul lain seperti modul FI (*Financial Accounting*), MM (*Material Management*) dan modul SD (*Sales and Distribution*). Dengan adanya integrasi pada modul tersebut data yang digunakan dalam melakukan pengendalian anggaran, analisis profit, dan penentuan harga jual (*product costing*) menjadi lebih akurat. Proses analisis profit terintegrasi dengan modul FI dan modul SD. Proses penentuan harga jual (*product*

*costing*) terintegrasi dengan modul MM dan *cost center*.

4. Hasil analisis kesenjangan yang telah teridentifikasi kemudian dianalisis dampaknya bagi perusahaan. Nilai yang diperoleh dari dampak tersebut dianalisis berdasarkan nilai pada *Information Economic Parker*. Dampak dari perubahan tersebut terbagi atas:
  - a. Value Linking  
Data yang digunakan pada proses *controlling* menjadi lebih akurat sebab telah terintegrasi dengan proses lain. Hal ini mencegah adanya kemungkinan terjadinya kekurangan anggaran serta menghindari adanya kesalahan investasi aset pada perusahaan.
  - b. Value Acceleration  
Semua bagian pada perusahaan dapat mengakses data yang diinginkan dengan cepat sebab semua data akan tercatat dalam sistem dan saling terintegrasi satu sama lain. Hal ini mempermudah dan mempercepat pembuatan dokumen dan analisis anggaran tanpa harus menunggu laporan serta persetujuan dari divisi terkait.
  - c. Value Restructuring  
Unit Usaha tidak perlu lagi melakukan rekap pengeluaran dan pendapatan kemudian melaporkan pada Kantor Pusat. Sebab sistem secara otomatis akan menampilkan laporan internal order yang telah terintegrasi dengan modul FI dan SD.
5. Dampak dari perubahan tersebut akan menghasilkan nilai bisnis IS/IT yang berupa:
  - Meningkatkan produktivitas karena disebabkan oleh restrukturisasi penggunaan fitu SKF dan adanya perencanaan anggaran per aktivitas
  - Mempercepat proses persiapan data serta pengambilan keputusan.
  - Mengurangi risiko dari kesalahan hitung serta pemalsuan penggunaan anggaran

- Meningkatkan keakuratan data yang digunakan baik dalam proses perhitungan profit maupun dalam proses analisis penggunaan anggaran

## 1.2 Saran

Saran yang dapat diberikan untuk proses selanjutnya adalah:

1. Penerapan modul *controlling* pada PTPN XI sangat direkomendasikan untuk pengendalian anggaran yang lebih baik. Pengendalian anggaran tidak lagi hanya berdasarkan laporan realisasi penggunaan melainkan dapat dilihat per aktivitas yang terdapat pada order yang telah diajukan. Setiap aktivitas telah memiliki rincian biaya yang dibutuhkan. Sehingga dengan menggunakan pengendalian anggaran per aktivitas maka adanya kemungkinan terjadinya ketidaksesuaian penggunaan anggaran dapat ditangani sebelum membawa dampak yang besar bagi perusahaan.
2. Sebaiknya pengambilan data dilakukan secara bersamaan dengan semua divisi/bagian terkait. Hal ini dilakukan untuk memudahkan dalam menentukan hubungan antara proses yang satu dengan proses yang lain.
3. Penggambaran model proses bisnis menggunakan EPC memiliki kekurangan yakni pada proses membandingkan model proses bisnis. Pada EPC penggambaran proses dibuat per aktivitas dan digambarkan dengan alur ke bawah. Proses membandingkan model akan lebih mudah jika digambarkan dalam bentuk *swimlane* seperti BPMN. Pada BPMN role akan digambarkan dalam sebuah *swimlane* sehingga memudahkan dalam mengidentifikasi aktivitas apa saja yang dilakukan role tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] M. Dr. Ir. Arief Imam Suroso, "PENERAPAN SISTEM INFORMASI ERP (Enterprise Resource Planning) UNTUK MENUNJANG FUNGSI BISNIS PADA PT. NESTLE INDONESIA," 2012.
- [2] S. Group, "The Standish Group Report :CHAOS," 2014.
- [3] Z. Davis, "Top 5 Reasons ERP Implementations Fail and What You Can Do About It," 2013.
- [4] "KBBI Daring," [Online]. Available: <http://kbbi.web.id>. [Accessed 22 October 2015].
- [5] P. F. Opit, "PEMODELAN PROSES BISNIS," vol. VII, 2012.
- [6] L. P. Dewi, U. Indahyanti and Y. Hari, "Pemodelan Proses Bisnis Menggunakan Activity Diagram UML dan BPMN (Studi Kasus FRS Online)," 2010.
- [7] J. Recker, M. Rosemann, M. Indulska and P. Green, "Business Process Modeling- A Comparative Analysis," *Journal of The Association for Information System*, vol. 10, no. 4, 2009.

- [8] Neha, "whatsupnew," 25 May 2014. [Online]. Available: <http://whatsupnew.com/flowchart/>. [Accessed 02 December 2015].
- [9] A. community, Software AG, [Online]. Available: <http://www.ariscommunity.com/event-driven-process-chain>. [Accessed 12 December 2015].
- [10] H. Liaquat, J. D. Patrick and M. Rashid, "Enterprise Resource Planning: Global Opportunities & Challenges," 2002.
- [11] A. L. Qomariyah, "PENERAPAN SYSTEM APPLICATION AND PRODUCT (SAP) PADA ADMINISTRASI KEPEGAWAIAN DI PT KAI (PERSERO) DAOP 8 SURABAYA," 2015.
- [12] E. Monk and B. Wagner, Concepts in Enterprise Resource Planning, 4th ed., 2013.
- [13] R. Faleiros and A. K. Ryan, Configuring Controlling in SAP® ERP, 2012.
- [14] F. Siddiqui, "Fareed Siddiqui Experts Column," [Online]. Available: <http://fareedsiddiqui.expertscolumn.com/>. [Accessed 05

- 12 2015].
- [15] J. Murray, "A Gap Analysis Proses to Improve IT Management," 2000.
- [16] R. B. ., H. E. T. M.M. Parker, Information Economics: Linking Business Performance to Information Technology, Prentice Hall, 1988.
- [17] I. B. R. MSc, "The Generic IS/IT Business Value Category : Cases in Indonesia," 2008.
- [18] P. F. Opit, "Pemodelan Proses Bisnis pada Divisi Procurement di Perusahaan X," vol. III, 2012.
- [19] P. X. J. Timur. [Online]. Available: <http://www.ptpn-11.com/about/sejarah-perusahaan>. [Accessed 03 December 2015].
- [20] P. X. J. Timur. [Online]. Available: <http://www.ptpn-11.com/about/aktifitas-wilayah-kerja>. [Accessed 03 December 2015].
- [21] P. P. N. XI, "Standard Operational Procedure (SOP) Direktorat Keuangan," PTPN XI, Surabaya, 2015.
- [22] P. P. N. XI, "Pedoman dan Petunjuk Kerja Penyusunan RKAP 2015," PTPN XI, Surabaya, 2015.

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## BIODATA PENULIS



Penulis bernama lengkap Widya Putri Ade dan memiliki nama panggilan Widya. Penulis dilahirkan di Pematangsiantar, 30 Agustus 1994 dan merupakan anak pertama dari 3 bersaudara. Penulis telah menempuh pendidikan formal di SD RK Budi Mulia I, SMP RK Budi Mulia, dan SMA RK Budi Mulia Pematangsiantar.

Pada tahun 2012, penulis diterima di Jurusan Sistem Informasi – Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya dan tercatat sebagai mahasiswa dengan NRP 5212100109. Selama masa perkuliahan, penulis aktif dibidang akademik maupun non akademik. Dibidang non akademik, penulis aktif mengikuti berbagai kepanitiaan di jurusan Sistem Informasi. Penulis juga pernah melaksanakan kerja praktik di PT PLN Persero Distribusi Jawa Timur Area Surabaya Selatan selama dua bulan pada tahun 2015.

Pada akhir tahun perkuliahannya, penulis memilih untuk berfokus pada bidang minat Manajemen Sistem Informasi dengan topik tugas akhir tentang *Business Process Management* (BPM). Untuk keperluan penelitian, dapat menghubungi penulis melalui e-mail : [widek109@gmail.com](mailto:widek109@gmail.com)

*Halaman ini sengaja dikosongkan*