

**PENGARUH SISTEM *ENTERPRISE RESOURCE PLANNING* (ERP)  
TERHADAP SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN (SPM)  
DAN KINERJA PERUSAHAAN**



OLEH:

FITRI AMALIAH

A 311 07 038

JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR

2011

**PENGARUH SISTEM *ENTERPRISE RESOURCE PLANNING* (ERP)  
TERHADAP SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN (SPM)  
DAN KINERJA PERUSAHAAN**

FITRI AMALIAH  
A 311 07 038

*Skripsi Sarjana Lengkap untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin  
Makassar*

Disetujui Oleh:

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Grace T. Pontoh, S.E. M.Si, Ak  
NIP. 19650320 199203 2 002

Drs. Muh. Nur Azis, M.M  
NIP. 19601231 198811 1 004

## **PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Fitri Amaliah

NIM : A31107038

Program Studi : Strata Satu

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini.

Makassar, Oktober 2011

Yang membuat pernyataan,

FITRI AMALIAH  
A31107038

## ABSTRAK

**FITRI AMALIAH, A311 07 038**, *Pengaruh Sistem Enterprise Resource Planning (ERP) Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen dan Kinerja Perusahaan*, dibimbing oleh Dr. Grace T. Pontoh, S.E. M.Si, Ak (Pembimbing I) dan Drs. Muh. Nur Azis, MM (Pembimbing II).

Kata Kunci: Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP), Sistem Pengendalian Manajemen, dan Kinerja Perusahaan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh sistem *enterprise resource planning* (ERP) terhadap kinerja keuangan dan non-keuangan perusahaan serta untuk mengetahui peran pengendalian formal dan informal sebagai variabel yang memediasi hubungan antara sistem ERP dengan kinerja keuangan dan non-keuangan perusahaan.

Populasi penelitian ini adalah seluruh manajer/kepala bagian keuangan/akuntansi di perusahaan-perusahaan pengadopsi sistem ERP di seluruh Indonesia. Sampel penelitian ini adalah 33 orang manajer/kepala bagian keuangan/akuntansi. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan software *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem ERP tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan dan non-keuangan, pengendalian formal memediasi sempurna hubungan antara sistem ERP terhadap kinerja keuangan, sedangkan pengendalian formal tidak mampu memediasi hubungan antara sistem ERP terhadap kinerja non-keuangan. Di sisi lain, pengendalian informal tidak mampu memediasi hubungan antara sistem ERP terhadap kinerja keuangan dan non-keuangan.

## ABSTRACT

**FITRI AMALIAH, A311 07 038**, Affect of enterprise resource planning systems (ERP) on management control systems and firm performance , under the guidance of as Dr. Grace T. Pontoh, S.E. M.Si, Ak Primary Advisors and Drs. Muh. Nur Azis, MM as Supervising Member.

Key words: Enterprise Resource Planning Systems (ERP), Management Control Systems and Firm Performance

The objective of this research are to know the affect of enterprise resource planning systems (ERP) on financial and non-financial performance and to know the role of formal dan informal control which is mediate relation between ERP systems and financial and non-financial performance.

The population of this research are managers/ head of finanacial/accounting section in the companies which is adopt ERP systems in Indonesia. Sample of this research are 33 managers/head of financial/accounting section. The testing of hypothesis in this research use *Structural Equation Modeling* (SEM) analysis with *Partial Least Square* (PLS) software.

The result of this research show that ERP systems do not have significant affect to financial and non-financial performance, formal control perfectly mediate relation between ERP systems to financial performance, while formal control can not mediate relation between ERP systems to non-financial performance. On the other hand, informal control can not mediate relation between ERP systems to financial dan non-financial performance.

## **KATA PENGANTAR**

### **BISMILLAHI RAHMANI RAHIM**

Tiada kata yang lebih patut diucapkan selain puji syukur kehadiran Allah Rabbul ‘Alamin, karena berkat lindungan-Nya jualah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik, walaupun masih jauh dari kesempurnaan seperti yang diharapkan bersama. Dalam rangka penulisan skripsi, penulis telah berupaya dengan mengerahkan segala daya dan pikiran untuk menyelesaikan skripsi ini, namun tanpa disadari serta di luar jangkauan kemampuan penulis masih banyak kekurangan ataupun kesalahan yang akan ditemui baik dari segi bahasa maupun teknik penulisannya, sebagaimana pepatah mengatakan “tak ada gading yang tak retak”

Skripsi ini dapat terselesaikan berkat bimbingan semua pihak yang terlibat dalam penulisan skripsi ini, baik moril maupun materil. Oleh sebab itu, penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih setinggi-tingginya kepada rekan-rekan yang terlibat.

1. Ibu Dr. Grace T. Pontoh, S.E. M.Si, Ak selaku dosen pembimbing I yang senantiasa memberikan arahan dan bimbingan penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Drs. Muh. Nur Azis, MM selaku dosen pembimbing II yang juga senantiasa memberi arahan dan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.
3. Orang tua, terima kasih atas segala pengorbanan yang kalian berikan dan doanya selama ini.
4. Sahabat-sahabatku di Kampus yang selalu mendukung (Icha, Esse, Nonenk, Mame, Ayu, Odenk, Arda, Uli, Dias dan Akbar, Rini).

5. Temanku-temanku yang membantu dalam pengumpulan data k'hari dan k'akbar.

6. Semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Semoga segala bantuan, bimbingan dan petunjuk serta budi baik yang diberikan kepada penulis mendapat rahmat dan dibalas oleh Allah SWT dengan pahala yang setimpal.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat. Amin.

Makassar, Oktober 2011

**PENULIS**

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI .....	iv
ABSTRAK .....	v
ABSTRACT .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
1.5. Batasan Penelitian .....	7
1.6. Sistematika Penulisan .....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	9
2.1. <i>Sistem Enterprise Resource Planning (ERP)</i> .....	9

2.1.1. Definisi Sistem ERP .....	9
2.1.2. Tujuan dan Manfaat Sistem ERP .....	10
2.1.3. Sejarah Perkembangan Sistem ERP .....	11
2.2. Sistem Pengendalian Manajemen .....	13
2.2.1. Definisi Sistem Pengendalian Manajemen .....	13
2.2.2. Mekanisme Sistem Pengendalian Manajemen .....	14
2.3. Kinerja .....	15
2.4. Kerangka Pikir .....	17
2.5. Hipotesis .....	18
2.5.1. Pengaruh Sistem ERP Terhadap Kinerja Perusahaan .....	18
2.5.1.1. Pengaruh Terhadap Kinerja Keuangan ...	19
2.5.1.2. Pengaruh Terhadap Kinerja Non-Keuangan .....	20
2.5.2. Sistem Pengendalian Manajemen Yang Memediasi Pengaruh Sistem ERP Terhadap Kinerja Perusahaan .....	21
2.5.2.1. Pengendalian Formal Yang Memediasi Pengaruh Sistem ERP Terhadap Kinerja Keuangan dan Non-Keuangan .....	21
2.5.2.2. Pengendalian Informal Yang Memediasi Pengaruh Sistem ERP Terhadap Kinerja Keuangan dan Non-Keuangan .....	22
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>25</b>
3.1. Desain Penelitian .....	25
3.2. Populasi dan Sampel .....	25
3.3. Jenis dan Metoda Pengumpulan Data .....	26
3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	26

3.4.1. Sistem ERP .....	26
3.4.2. Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) .....	27
3.4.3. Sistem Pengukuran Kinerja .....	28
3.5. Teknik Analisis Data .....	28
3.5.1. Statistik Deskriptif .....	29
3.5.2. Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	29
3.5.2.1. Uji Validitas .....	30
3.5.2.2. Uji Reabilitas .....	30
3.5.3. Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	31
3.5.4. Uji Hipotesis .....	31
3.5.4.1. Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	31
3.5.4.2. Metode Sobel .....	32
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	33
4.1. Pengumpulan Data .....	33
4.2. Analisis Data .....	35
4.2.1. Statistk Deskrptif .....	35
4.2.2. Menilai <i>Outer Model (Measurement Model)</i> .....	36
4.2.3. Mengevaluasi <i>Reliability</i> dan <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	38
4.2.4. Pengujian Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	38
4.2.5. Pengujian Hipotesis .....	40
4.2.5.1. Pengaruh Sistem ERP Terhadap Kinerja Keuangan dan Non-Keuangan .....	41
4.2.5.2. Pengaruh Sistem ERP Terhadap Kinerja Keuangan dan Non-Keuangan Melalui Pengendalian Formal .....	41

4.2.5.3. Pengaruh Sistem ERP Terhadap Kinerja Keuangan dan Non-Keuangan Melalui Pengendalian Informal .....	45
4.3. Pembahasan .....	48
4.3.1. Pengaruh Sistem ERP Terhadap Kinerja Keuangan dan Non-Keuangan .....	48
4.3.2. Pengaruh Sistem ERP Terhadap Kinerja Keuangan dan Non-Keuangan Melalui Pengendalian Formal .....	50
4.3.3. Pengaruh Sistem ERP Terhadap Kinerja Keuangan dan Non-Keuangan Melalui Pengendalian Informal .....	52
BAB V PENUTUP .....	54
5.1. Kesimpulan .....	54
5.2. Keterbatasan .....	55
5.3. Saran-Saran .....	55
DAFTAR PUSTAKA .....	56
LAMPIRAN .....	59

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pikir .....	18
Gambar 2.2 Model Penelitian .....	24
Gambar 4.1 Hasil Uji Hipotesis .....	39

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Ikhtisar Distribusi dan Pengembalian Kuesioner .....	34
Tabel 4.2 Karakteristik Responden .....	35
Tabel 4.3 <i>Outer Loading (Measurement Model)</i> .....	37
Tabel 4.4 <i>Composite Reliability</i> dan <i>Average Variance Extracted</i> .....	38
Tabel 4.5 Nilai <i>R-square</i> .....	39
Tabel 4.6 <i>Path Coefficients</i> .....	40
Tabel 4.7 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis .....	49

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Peta Teori .....	59
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian .....	67
Lampiran 3 Hasil Analisis PLS .....	74

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Di era ekonomi global yang sangat kompetitif dan cepat berubah, perusahaan dituntut menggunakan teknologi informasi untuk mendukung proses bisnisnya. Manajemen teknologi informasi membutuhkan visi strategi yang menyatukan antara teknologi informasi dan proses bisnis. Strategi teknologi informasi mengacu pada investasi spesifik dalam bentuk perbedaan jenis sistem, seperti sistem *enterprise resource planning* (ERP) (Velcu, 2005).

Dalam sepuluh tahun terakhir, sistem ERP telah menjadi populer pada perusahaan-perusahaan besar di dunia, termasuk di Indonesia. Di samping perusahaan besar, perusahaan menengah dan kecil juga mulai mengadopsi sistem ERP. Implementasi ERP pada perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa di Indonesia mempunyai harapan untuk mempercepat proses bisnis, meningkatkan efisiensi, dan meraup pendapatan yang lebih besar. Responden dari penelitian yang dilakukan oleh Warta Ekonomi adalah perusahaan-perusahaan yang sudah menerapkan berbagai aplikasi/solusi *e-business* diantaranya *enterprise resources planning*, *supply chain management* dan *customer relationship management*. Hasil penelitian tersebut menyebutkan industri manufaktur tercatat paling banyak menggunakan aplikasi/solusi *e-business* yakni sebesar 41,9% (Warta Ekonomi dalam Tarigan, 2009). Diantara industri manufaktur salah satunya yaitu perusahaan makanan yang mendapatkan keuntungan dari implementasi sistem ERP. Keuntungan tersebut antara lain data informasi menjadi lebih lengkap, detail dan cepat; memudahkan direksi membuat analisis dan mengambil keputusan;

proses usaha yang lebih sederhana; penghematan ongkos produksi; dan terakhir arus kas perusahaan yang lebih terkontrol. Lebih lanjut, Warta Ekonomi yang dilaporkan oleh Herdiawan dengan melakukan wawancara terhadap salah satu praktisi perusahaan di Indonesia dengan jabatan wakil presiden direktur mengungkapkan nilai tambah ERP setelah diterapkan pada perusahaan tersebut yakni: mempermudah analisis dan pengambilan keputusan; proses bisnis dan sistem informasi menjadi terpadu; meningkatkan kontrol dan mempermudah proses perencanaan; penurunan *inventory* 40%; serta peningkatan layanan pada pelanggan (Warta Ekonomi dalam Herawan, 2008). Dengan demikian pengembangan sistem ERP di Indonesia harus terus ditingkatkan sehingga keuntungan-keuntungan tersebut dapat tercapai.

Sistem ERP mencerminkan strategis bisnis inovatif karena adopsi sistem ERP melibatkan perbaikan proses bisnis, pengimplementasian praktik terbaik, dan pengintegrasian seluruh proses bisnis. Pengintegrasian proses bisnis digunakan untuk mengelola dan mengkoordinasikan semua sumber daya perusahaan. Pengintegrasian ini mengakibatkan terjadinya perubahan yang mempengaruhi sebagian bahkan seluruh fungsi perusahaan, termasuk strategi, teknologi, sikap, kultur, sistem manajemen, sumber daya manusia dan struktur organisasi (Pontoh, 2010).

Sistem ERP merupakan sistem informasi yang inovatif karena dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan. Efisiensi dan efektivitas yang dihasilkan sistem ini mengubah peran akuntansi manajemen dengan menyediakan akses yang mudah dan cepat untuk data operasional yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan dan pengendalian manajemen. Tujuan utama sistem

pengendalian manajemen adalah untuk mengawasi keputusan organisasi dan membimbing karyawan agar berperilaku sesuai dengan yang diinginkan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, termasuk kinerja perusahaan. Sistem pengendalian manajemen (SPM) merupakan alat yang didesain untuk membantu manajer dalam pengambilan keputusan (Kallunki *et al.*, 2010). Pengendalian diimplementasikan dan dilakukan melalui berbagai mekanisme yang menyebabkan regulasi perilaku (Kirsch, 1997) dan dapat diimplementasikan melalui mekanisme formal dan informal. Cara pengendalian formal adalah perilaku (*behavior*) dan hasil (*outcome*) yang umumnya terkait dengan evaluasi kinerja (Kirsch, 1997). Metode pengendalian informal merupakan pengendalian kelompok dan pengendalian diri, dan didasarkan pada sosial dan strategi orang-orang yang terkait (Kirsch, 1997).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa penggunaan teknologi informasi dalam suatu organisasi terkait dengan bentuk pengendalian yang dilakukan. Dalam penelitiannya, Chenhall (2003) menyatakan bahwa penggunaan teknologi informasi di tiap perusahaan berbeda sesuai dengan jenisnya, oleh karena itu pengendaliannya pun harus sesuai dengan teknologi informasi yang digunakan. Dengan kata lain, adanya penggunaan teknologi informasi mengakibatkan perubahan pengendalian dalam perusahaan. Selain itu, Chenhall (2003) juga menemukan hubungan antara kualitas program sistem informasi dengan pengendalian strategis yang dihubungkan dengan pengawasan internal dan eksternal perusahaan. Selain berpengaruh pada pengendalian manajemen, sistem ERP juga berpengaruh pada kinerja perusahaan. Sistem ERP diharapkan menghasilkan sistem informasi yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas

organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Elragal dan Serafi (2011) pada perusahaan-perusahaan Mesir menemukan bahwa setelah sukses mengimplementasikan sistem ERP, perusahaan-perusahaan tersebut memperoleh keuntungan operasional dan keuangan.

Penelitian-penelitian sebelumnya mengenai pengaruh sistem ERP terhadap peningkatan efektivitas, efisiensi, dan kinerja keuangan secara empiris tidak jelas karena bukti empiris yang ada kontradiktif. Penelitian yang dilakukan oleh Hunton *et al.* (2003), Nicolaou dan Bhattacharya (2006), dan Wier *et al.* (2007) menemukan bahwa setelah mengadopsi sistem ERP, kinerja perusahaan lebih baik. Di sisi lain, penelitian yang dilakukan oleh Poston dan Grabski (2001) menemukan bahwa setelah perusahaan mengadopsi sistem ERP, kinerja perusahaan lebih buruk dari perusahaan yang belum mengadopsi sistem ERP. Perbedaan hasil ini mungkin disebabkan karena jeda waktu antara penerapan awal ERP dan dampak yang diinginkan terhadap kinerja. Oleh karena itu, agar kinerja yang diharapkan dapat tercapai, maka setidaknya butuh 2 tahun sebelum pengadopsi ERP mencapai kinerja keuangan positif (Kallunki *et al.*, 2010).

Penelitian-penelitian yang dibahas sebelumnya tidak menguji peran SPM dalam mencapai kinerja perusahaan. Kallunki *et al.* (2010) mencoba melakukan penelitian pada tahun 2007 yang menguji peran SPM terhadap hubungan antara sistem ERP dengan kinerja perusahaan. Dalam penelitiannya, mereka menguji pengaruh adopsi sistem ERP pada kinerja keuangan dan non-keuangan perusahaan, dan apakah SPM formal dan informal memediasi hubungan tersebut.

Berdasarkan penelitian Kallunki *et al.* (2010) yang didasarkan pada survei data dari 70 perusahaan Finlandia tahun 2007 menemukan pertama, hubungan

yang signifikan antara sistem ERP dengan pengendalian formal, yang kemudian dikaitkan dengan kinerja non-keuangan. Meskipun sangat berkorelasi, sistem ERP tidak berpengaruh signifikan langsung terhadap kinerja non-keuangan melainkan secara sempurna dimediasi oleh pengendalian formal. Di sisi lain, pengendalian informal tidak memiliki efek mediasi. Kedua, penelitian tersebut menemukan bahwa kinerja non-keuangan secara positif terkait dengan kinerja perusahaan. Singkatnya, penelitian tersebut menghasilkan model yang mengindikasikan bahwa pengendalian formal bertindak sebagai variabel *intervening* yang memediasi positif pengaruh sistem ERP terhadap kinerja non-keuangan.

Penelitian ini mereplikasi penelitian yang dilakukan Kallunki *et al.*, (2010). Penelitian Kallunki *et al.* (2010) merupakan penelitian yang pertama kali menggunakan sistem pengendalian manajemen (SPM) sebagai variabel yang memediasi hubungan antara sistem ERP dan kinerja perusahaan di Finlandia sehingga perlu dibuktikan kembali dengan menggunakan objek penelitian perusahaan-perusahaan di Indonesia.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya maka penulis mengambil judul **PENGARUH SISTEM *ENTERPRISE RESOURCE PLANNING* (ERP) TERHADAP SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN (SPM) DAN KINERJA PERUSAHAAN.**

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Apakah sistem *enterprise resource planning* (ERP) berpengaruh terhadap kinerja keuangan dan non-keuangan perusahaan?

2. Apakah pengendalian formal berperan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara sistem ERP dengan kinerja keuangan dan non-keuangan perusahaan?
3. Apakah pengendalian informal berperan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara sistem ERP dengan kinerja keuangan dan non-keuangan perusahaan?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini yaitu sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui pengaruh sistem *enterprise resource planning* (ERP) terhadap kinerja keuangan dan non-keuangan perusahaan.
2. Untuk mengetahui peran pengendalian formal sebagai variabel yang memediasi hubungan antara sistem ERP dengan kinerja keuangan dan non-keuangan perusahaan.
3. Untuk mengetahui peran pengendalian informal sebagai variabel yang memediasi hubungan antara sistem ERP dengan kinerja keuangan dan non-keuangan perusahaan.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut.

1. Bagi pengembangan teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan sistem informasi dengan memperkenalkan sistem pengendalian manajemen sebagai mediator antara sistem *enterprise resource planning* (ERP) dan kinerja perusahaan unit-unit bisnis terintegrasi dan mengembangkan dimensi teoritis dari teknologi informasi berbasis mekanisme koordinasi lintas unit. Hasil penelitian ini

juga diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan literatur sistem *enterprise resource planning* (ERP) sebagai penggerak kinerja perusahaan.

2. Bagi pengembangan praktek, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan, khususnya dalam hal pengimplementasian sistem *enterprise resource planning* (ERP) dan peran sistem pengendalian manajemen (SPM) untuk peningkatan kinerja perusahaan.
3. Bagi pihak lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi pihak yang ingin meneliti lebih lanjut mengenai pengaruh sistem ERP terhadap sistem pengendalian manajemen dan kinerja perusahaan.

### **1.5. Batasan Penelitian**

Mengingat ruang lingkup sistem pengendalian manajemen sangat luas, maka dalam penelitian ini penulis hanya membahas mengenai sistem pengendalian formal dan informal. Selain membatasi sistem pengendalian manajemen, penelitian ini juga membatasi kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan yang dibahas dalam penelitian ini hanya mencakup kinerja keuangan dan non-keuangan.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Dalam penelitian ini ada beberapa tahapan pelaksanaan penulisan adalah sebagai berikut.

**BAB I: PENDAHULUAN**

Pendahuluan berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

**BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini berisi mengenai teori yang melandasi penelitian ini, kerangka pikir, serta pengembangan hipotesis.

**BAB III: METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini berisi tentang metode analisis yang digunakan dalam penelitian dan data-data yang digunakan serta sumber data.

**BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini berisi tentang hasil analisa yang diperoleh dari hasil penelitian.

**BAB V: PENUTUP**

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil analisis penelitian, keterbatasan dari penelitian dan saran.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Sistem *Enterprise Resource Planning***

##### **2.1.1 Definisi Sistem ERP**

Menurut situs Wikipedia, *Enterprise Resource Planning* (ERP) merupakan sistem yang mengintegrasikan semua data dan proses organisasi ke dalam suatu sistem tunggal yang menyatu. Menurut Pontoh (2010: 5), definisi *Enterprise Resource Planning* (ERP) atau perencanaan sumber daya perusahaan merupakan paket perangkat lunak (*software*) yang menjadi sistem inti yang terintegrasi untuk mengelola sumber daya perusahaan dan mendukung sistem-sistem informasi perusahaan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa ERP merupakan paket perangkat lunak yang terintegrasi ke dalam suatu sistem tunggal yang digunakan untuk mengelola semua sumber daya perusahaan.

Berdasarkan definisi di atas, jelas terlihat bahwa konsep ERP dikembangkan dengan latar belakang pemikiran perlunya dilakukan aktivitas pengintegrasian proses secara lintas fungsi di dalam perusahaan, agar dapat lebih responsif terhadap berbagai kebutuhan pelanggan (*customer*). Dilibatkannya aplikasi (*software*) dalam konsep ERP adalah semata-mata karena perangkat teknologi tersebut dapat memberikan nilai tambah berupa: penghapusan proses-proses yang tidak perlu (*process elimination*), penyederhanaan proses-proses yang rumit atau bertele-tele (*process simplification*), penyatuan proses-proses yang redundan (*process integration*), dan pengotomatisasian proses-proses yang manual (*process automation*) (Heryanto, 2008).

Dhewanto dan falahah (2007: 4) menguraikan pengertian ERP berdasarkan singkatan dari tiga elemen kata, yaitu *enterprise*, *resource* dan *planning*. *Planning* berarti bahwa ERP menekankan pada aspek perencanaan yang terintegrasi di suatu organisasi/perusahaan, bersifat lintas fungsional, terdiri atas berbagai fitur dengan tujuan agar dapat merencanakan dan mengelola sumber daya organisasi dengan lebih efisien dan dapat merespon kebutuhan pelanggan dengan lebih baik. *Enterprise* dapat digambarkan sebagai sebuah kelompok orang dengan tujuan tertentu yang memiliki sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam sudut pandang *enterprise*, keseluruhan organisasi dianggap sebuah sistem dan masing-masing departemen adalah subsistem. Informasi mengenai semua aspek organisasi disimpan dan dikelola secara terpusat dan dapat diakses oleh departemen lain yang membutuhkan. Hasilnya adalah transparansi informasi sehingga masing-masing departemen mengetahui apa yang dilakukan departemen lain dan apa yang harus dikerjakan untuk mendukung pekerjaan tersebut sehingga dapat mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. *Resource* dapat berupa aset perusahaan yang meliputi aset keuangan, sumber daya manusia, konsumen, pemasok, teknologi, dan juga strategi.

### **2.1.2 Tujuan dan Manfaat Sistem ERP**

Tujuan sistem ERP adalah untuk mengintegrasikan proses kunci organisasi seperti pemesanan, pemanufakturan, *procurement*, penggajian, dan sumber daya manusia (Hall, 2008: 529). Manfaat utama dan sekaligus merupakan kelebihan aplikasi sistem ERP dibandingkan dengan aplikasi lainnya adalah mengintegrasikan berbagai proses bisnis perusahaan.

Menurut Dhewanto dan falahah (2007: 11), manfaat yang dapat diperoleh dari penggunaan sistem ERP yaitu: ERP menawarkan sistem terintegrasi di dalam perusahaan sehingga proses dan pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien; ERP memungkinkan melakukan integrasi secara global; ERP tidak hanya memadukan data dan orang, tetapi juga menghilangkan kebutuhan pemuktahiran dan koreksi data pada banyak sistem komputer yang terpisah; ERP memungkinkan manajemen mengelola operasi, tidak hanya sekadar memonitor saja; serta ERP membantu melancarkan pelaksanaan manajemen *supply chain* dengan kemampuan memadukannya. Selain itu, “sistem ERP juga menyediakan lingkungan yang terstandarisasi bagi proses bisnis perusahaan dan operasional umum yang mendukung komunikasi antar area fungsional perusahaan” (Hall, 2008: 530). Oleh karena itu, secara keseluruhan sistem ERP diharapkan dapat meningkatkan tulang punggung fungsionalitas dan komunikasi antar area fungsional perusahaan.

### **2.1.3 Sejarah Perkembangan Sistem ERP**

Dewanto dan falahah (2007: 6) menguraikan sejarah perkembangan sistem ERP. Sebelum ERP dikenal luas, dunia industri mengenal konsep *Material Resource Planning* (MRP II). Sekitar tahun 1960-an, ERP telah mengalami evolusi hingga mencapai bentuk seperti sekarang. Perkembangan ERP dapat dibagi menjadi beberapa tahapan.

Tahap pertama, cikal bakal ERP adalah konsep *Material Requirement Planning* (MRP) atau perencanaan kebutuhan material. Konsep ini dimunculkan dari proses pengolahan *bill of material* (BOM) atau daftar kebutuhan material yang harus disediakan untuk membuat suatu produk tertentu. MRP digunakan

untuk menyimulasikan persamaan manufaktur universal. Simulasi ini menggunakan jadwal perencanaan utama (*master schedule*), daftar pengadaan material (*bill of material*), dan data persediaan (*inventory*).

Tahap kedua, konsep MRP kemudian dengan cepat berkembang lebih dari sekadar cara mengelola order dengan lebih baik. Teknik untuk menjaga perencanaan kebutuhan kapasitas dituangkan dalam *Material Requirement Planning*. Selanjutnya dibuatlah semacam alat untuk mendukung perencanaan hingga ke tingkat penjualan dan produksi, jadwal pembuatan produk tertentu, perencanaan penjualan, perkiran order konsumen, serta analisis sumber daya pada tingkatan paling atas. Pengembangan sistem ini menghasilkan tahap berikutnya dari MRP yaitu *Close-Loop MRP*. Karakteristik penting *Close-Loop MRP* yaitu merupakan sederetan fungsi, tidak hanya *material requirement planning* tetapi menyediakan alat bantu untuk menyelesaikan masalah prioritas dan perencanaan kapasitas, menyediakan fasilitas umpan balik dari fungsi eksekusi ke fungsi perencanaan.

Tahap selanjutnya, evolusi dari sistem *Close-Loop MRP* adalah MRP II (*Material Requirement Planning*). Isi MRP II sama dengan *Close-Loop MRP*, ditambah tiga elemen lain yaitu perencanaan penjualan dan operasi, antarmuka keuangan, serta simulasi.

Tahap terakhir dari evolusi konsep manajemen sumber daya organisasi/perusahaan adalah ERP. Dasar-dasar ERP sebetulnya diturunkan dari MRP II, tetapi proses bisnisnya diperluas dan lebih sesuai diterapkan pada kondisi perusahaan yang memiliki beberapa unit bisnis. Dengan sistem ERP, integrasi keuangan lebih ditekankan, alat bantu rantai-pasok, dukungan atas bisnis lintas

batas fungsi organisasi bahkan lintas perusahaan dapat dilakukan dengan lebih mudah.

## **2.2 Sistem Pengendalian Manajemen (SPM)**

### **2.2.1 Definisi Sistem Pengendalian Manajemen**

Definisi sistem pengendalian manajemen (SPM) telah berkembang bertahun-tahun mulai dari yang berfokus pada ketentuan yang lebih formal, informasi yang hanya berupa data keuangan untuk membantu manajer dalam pengambilan keputusan hingga berfokus pada ruang lingkup informasi yang lebih luas, termasuk informasi eksternal seperti informasi pasar, pelanggan, pesaing, informasi yang berhubungan dengan proses produksi dan pengendalian sosial. Secara konvensional, SPM dipersepsikan sebagai alat pasif yang menyediakan informasi untuk membantu manajer. Meskipun begitu, menurut pendekatan yang didasarkan pada logika-sosial melihat SPM sebagai alat aktif karena melengkapi individu dengan kekuatan untuk mencapai tujuan akhir (Chenhall, 2003).

Anthony dan Govindarajan (2005: 5) mendefinisikan SPM sebagai suatu proses bagi para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasi strategi organisasi, terkait dengan kegiatan pengendalian manajemen. Anthony dan Govindarajan (2005: 8) juga menjelaskan kegiatan-kegiatan pengendalian manajemen, yaitu: a) merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi, b) mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa organisasi, c) mengkomunikasikan informasi, d) mengevaluasi informasi, e) memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil, f) mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku.

Sistem pengendalian manajemen dapat mempengaruhi perilaku manusia. Sistem pengendalian manajemen yang baik mempengaruhi perilaku manusia sedemikian rupa sehingga memiliki tujuan yang selaras; artinya tindakan-tindakan individu yang dilakukan untuk meraih tujuan-tujuan pribadi juga akan membantu tujuan-tujuan organisasi. Dengan adanya sistem pengendalian yang memadai setidaknya tidak akan mendorong individu untuk bertindak melawan kepentingan organisasi. Menurut Kirsch (1997), pengendalian yang dipandang dalam hal perilaku mencoba untuk memastikan bahwa individu yang bekerja dalam organisasi bertindak sesuai strategi yang disetujui untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

### **2.2.2 Mekanisme Sistem Pengendalian Manajemen**

Pengendalian dapat diimplementasikan melalui mekanisme formal dan informal. Pengendalian formal dipandang sebagai strategi evaluasi kinerja (Kirsch, 1997) yang berkaitan dengan aturan-aturan resmi yang berlaku dalam organisasi. Ketika mekanisme pengendalian formal yang digunakan, tindakan *controllees* diamati, dan penghargaan didistribusikan didasarkan pada beberapa rubrik evaluasi. Hasil pengendalian formal tidak berfokus pada perilaku, melainkan, berfokus pada pencapaian tujuan yang terukur, dengan distribusi penghargaan didasarkan pada sejauh mana tujuan tercapai (Grabski dan Leech, 2007). Di sisi lain, mekanisme pengendalian informal didasarkan pada kepatuhan terhadap beberapa jenis norma kelompok atau perorangan. Menurut Kirsch (1997) cara pengendalian informal merepresentasikan dua tingkatan yang berbeda yaitu pengendalian klan (tingkat kelompok) dan pengendalian diri (tingkat individu). Pengendalian kelompok didasarkan pada nilai-nilai umum, keyakinan, dan

filosofi. Pengendalian kelompok dilaksanakan ketika hasil tidak terukur. Alternatif pengendalian informal adalah pengendalian diri, yang merupakan fungsi dari tujuan individu, standar dan motivasi intrinsik. Ketika hasil sangat terukur, maka pengendalian diri dapat digunakan (Kirsch, 1997; Grabski dan Leech, 2007). Mekanisme formal maupun informal memiliki pengaruh yang besar terhadap efektivitas sistem pengendalian manajemen. Oleh karena itu, dalam menjalankan strategi organisasi, maka baik pengendalian formal maupun informal harus berjalan selaras sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

### **2.3 Kinerja**

Untuk mengetahui apakah tujuan perusahaan tercapai atau tidak maka perlu dilakukan evaluasi kinerja. Aspek dari evaluasi kinerja difokuskan kepada proses pengukuran, evaluasi dan penghargaan atas kinerja. Fungsi utama dari evaluasi kinerja adalah Sistem Pengukuran Kinerja (SPK). Poister (1983 dalam Muchlis, 2009: 15) mendefinisikan: “SPK sebagai suatu pengukuran secara periodik menuju tujuan jangka pendek dan jangka panjang dan secara eksplisit melaporkan hasil akhir dari pengambilan keputusan dalam usaha untuk meningkatkan kinerja program perusahaan”.

Chenhall (2003) menyatakan bahwa bagian penting dari sistem pengukuran kinerja adalah penyatuan antara pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan dengan penyediaan informasi rantai nilai (*value chain*) operasional perusahaan. Pendapat ini didukung oleh Nanni, *et.al* (1992, dalam Muchlis 2009: 15) yang menyatakan bahwa SPK yang ideal adalah SPK yang dapat mengintegrasikan tindakan lintas batas fungsional dan memfokuskan pada hasil strategis. Hal ini

dimaksud agar perusahaan mampu menghadapi lingkungan yang terus berkembang dan bersaing yang dihadapi oleh perusahaan.

Sistem pengukuran kinerja menggabungkan informasi keuangan dan non-keuangan. Kinerja keuangan merupakan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba yang diukur dengan menggunakan ukuran keuangan, seperti ROI. Kinerja non-keuangan menggambarkan efektivitas dan efisiensi perusahaan yang dinilai dalam ukuran non-keuangan seperti tingkat kepuasan pelanggan.

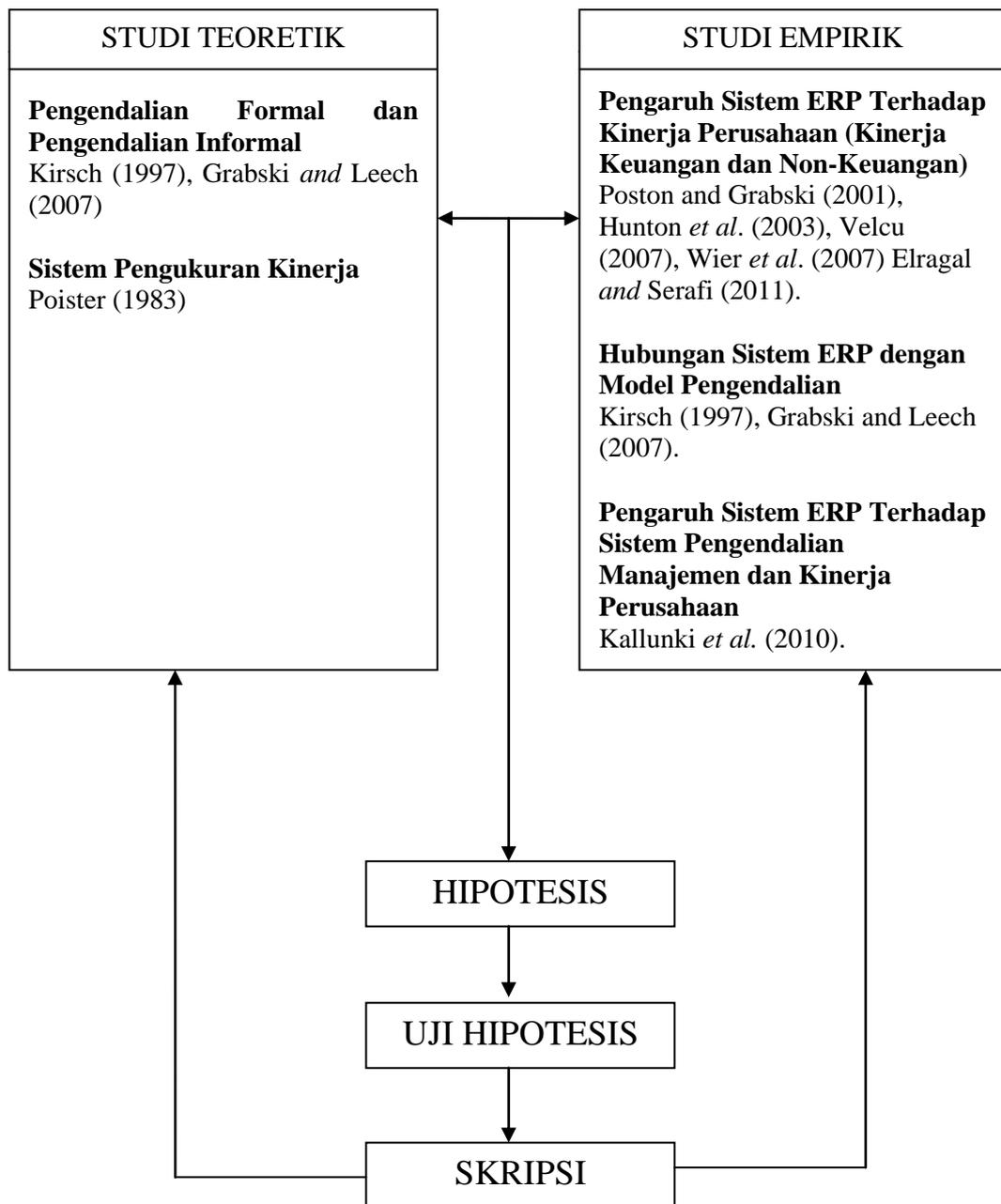
Mengandalkan pada ukuran keuangan saja tidak mencukupi untuk memastikan bahwa strategi akan dilaksanakan dengan sukses. Solusinya adalah untuk mengukur dan mengevaluasi manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran, baik keuangan maupun non-keuangan (Anthony dan Govindarajan, 2005: 172). Salah satu contoh dari sistem pengukuran kinerja yang menggabungkan antara keuangan dan non-keuangan yaitu *balanced scorecard*.

*Balanced scorecard* (BSC) memiliki sasaran utama berupa transformasi konsisten antara visi menjadi strategi, sasaran dan pengukuran. BSC menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif yang saling berhubungan yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan inovasi pembelajaran. Diawali dengan perspektif inovasi pembelajaran, dalam perspektif ini perusahaan dituntut untuk menghasilkan sumber daya yang memiliki keterampilan. Keterampilan tersebut digunakan dalam menghasilkan produk yang berkualitas serta memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan, yang merupakan proses bisnis internal. Selanjutnya, ketika pelanggan merasa puas dengan produk dan pelayanan yang diberikan tentunya pelanggan akan kembali membeli produk tersebut yang disebut sebagai loyalitas pelanggan, dimana ini

termasuk pada perspektif pelanggan. Akhirnya, dengan adanya loyalitas pelanggan maka penjualan produk tersebut akan meningkat sehingga meningkatkan pula kinerja keuangan.

## **2.4 Kerangka Pikir**

Perkembangan dunia bisnis yang cepat menuntut setiap organisasi untuk dapat secara sadar dan proaktif melakukan perubahan-perubahan yang bisa merespon perkembangan tersebut. Perkembangan ini pun kemudian menjadikan informasi tidak hanya sebagai suatu komoditas namun telah menjadi sumber daya organisasi yang paling dibutuhkan saat ini untuk mendorong organisasi agar dapat secara optimal memanfaatkan teknologi informasi. Salah satu sistem informasi yang mulai berkembang dalam 10 tahun terakhir baik di perusahaan-perusahaan besar maupun menengah yaitu sistem *enterprise resource planning* (ERP). Sistem ERP merupakan sistem yang mengintegrasikan seluruh proses bisnis dalam suatu perusahaan sehingga dipercaya dapat lebih cepat menanggapi konsumen, mengurangi waktu siklus, dan meningkatkan produktivitas. Ketika perusahaan menggunakan sistem ERP maka terjadi perubahan proses bisnis. Perubahan tersebut terlihat dari segi efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan. Efisiensi dan efektivitas merupakan tujuan utama sistem pengendalian manajemen (SPM). Ketika efisiensi dan efektivitas operasional terjadi maka secara otomatis kinerja perusahaan akan meningkat.



Gambar 2.1  
Kerangka Pikir

## 2.5 Hipotesis

### 2.5.1 Pengaruh Sistem ERP Terhadap Kinerja Perusahaan

Investasi sistem ERP bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi (kinerja non-keuangan) dan tentunya kinerja keuangan. Dalam dekade terakhir ini, banyak perusahaan telah mengadopsi sistem

pengukuran kinerja keuangan dan non-keuangan, salah satunya yaitu *balanced scorecard*. Secara umum, sistem ERP diharapkan menghasilkan sistem informasi yang lebih efisien yang dapat memberikan kontribusi pada efisiensi non-keuangan yang akhirnya juga berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan. Penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Hunton *et al.* (2003), Nicolaou dan Bhattacharya (2006) menemukan bahwa setelah mengadopsi sistem ERP, kinerja perusahaan meningkat dibandingkan sebelum mengadopsi.

### **2.5.1.1 Pengaruh Terhadap Kinerja Keuangan**

Velcu (2007) menunjukkan dalam studi kasus bahwa sistem ERP memiliki banyak pengaruh langsung tidak hanya pada kinerja non-keuangan tetapi juga kinerja keuangan. Pada awal tahun 1990-an peneliti belum dapat menemukan hubungan positif antara investasi TI dan kinerja keuangan. Namun, Hunton *et al.* (2003) menemukan bahwa bagi yang bukan pengadopsi sistem ERP dapat memperburuk kinerja, sedangkan bagi pengadopsi sistem ERP tidak. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Nicolaou dan Bhattacharya (2006) juga melaporkan bahwa pengadopsi yang telah menerapkan sistem ERP dua tahun terakhir setelah mengadopsi sistem tersebut menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan sebelumnya. Nicolaou dan Bhattacharya (2006) juga melaporkan bahwa waktu dan ruang lingkup dari transformasi sistem ERP memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Lebih jauh, penelitian yang dilakukan oleh Kallunki *et al.* (2010) menemukan bahwa sistem ERP berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan. Terakhir, penelitian Elragal dan Serafi (2011) yang dilakukan dengan memberikan kuesioner pada manajer keuangan, operasional, dan logistik pada perusahaan multinasional di Mesir, menemukan diantara ketiga manajer

tersebut, yang memiliki dampak paling besar setelah mengadopsi sistem ERP adalah manajer keuangan. Dalam penelitiannya, manajer keuangan mengatakan bahwa sistem ERP membantu menyediakan banyak waktu menyelesaikan tugas dan pekerjaan dengan mengeliminasi hal-hal yang dianggap tidak perlu dalam menyelesaikan proses bisnis yang akhirnya meningkatkan kinerja keuangan.

Berdasarkan penjelasan di atas, adopsi sistem ERP diharapkan memiliki pengaruh terhadap kinerja keuangan. Oleh karena itu hipotesisnya yaitu sebagai berikut.

**H1a: Penggunaan sistem ERP berpengaruh positif langsung terhadap kinerja keuangan.**

#### **2.5.1.2 Pengaruh Terhadap Kinerja Non-Keuangan**

Sistem ERP diharapkan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja non-keuangan perusahaan. Studi empiris menunjukkan beberapa manfaat bagi efisiensi operasional yang diterima ketika mengimplemetasikan sistem ERP. Wier *et al.* (2007) menyatakan bahwa dengan mengadopsi sistem ERP, dukungan informasi dan infrastruktur komunikasi dapat digunakan untuk menangkap indikator kinerja non-keuangan pada sumbernya misalnya kualitas produk/layanan, atau kepuasan pelanggan. Dengan kata lain, adopsi sistem ERP dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja non-keuangan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Kallunki *et al.* (2010) juga menemukan bahwa sistem ERP berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja non-keuangan. Berdasarkan penjelasan sebelumnya maka hipotesisnya yaitu sebagai berikut.

**H1b: Penggunaan sistem ERP berpengaruh positif langsung terhadap kinerja non- keuangan.**

## **2.5.2 Sistem Pengendalian Manajemen yang Memediasi Pengaruh Sistem ERP Terhadap Kinerja Perusahaan**

### **2.5.2.1 Pengendalian Formal yang Memediasi Pengaruh Sistem ERP Terhadap Kinerja Keuangan dan Non-Keuangan**

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005: 8), proses organisasi terdiri dari tiga tingkatan – perencanaan strategis, pengendalian manajemen, dan pengendalian operasional. Kesuksesan implementasi sistem ERP seharusnya bermanfaat terhadap perencanaan strategis dan pengendalian manajemen. Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Elragal dan Serafi (2011) yang menemukan bahwa setelah mengadopsi sistem ERP, manajer operasional dan logistik mendapatkan manfaat antara lain sistem ERP mempersingkat waktu yang dibutuhkan untuk mengirim produk ke pelanggan, meningkatkan kapabilitas perusahaan untuk memproduksi produk atau memberikan pelayanan, meningkatkan kapabilitas untuk merespon pelanggan serta memperbaiki komunikasi dengan pelanggan. Dengan demikian, sistem ERP mampu meningkatkan pengendalian formal, khususnya pada efisiensi operasional dan logistik. Dengan adanya efisiensi operasional diharapkan dapat meningkatkan kinerja keuangan dan non-keuangan. Misalnya dalam hal kualitas produksi, jika produk yang dihasilkan memiliki kualitas baik maka pelanggan akan puas terhadap produk tersebut. Ketika pelanggan puas dengan produk yang dihasilkan maka tingkat komplain terhadap produk menurun dan secara otomatis kinerja non-keuangan pun meningkat. Lebih lanjut, ketika produk yang dihasilkan berkualitas maka pelanggan akan loyal terhadap produk tersebut. Ketika loyalitas pelanggan ada maka penjualan terhadap produk tersebut akan meningkat dan secara otomatis dapat meningkatkan kinerja keuangan. Selain penelitian yang

dilakukan oleh Elragal dan Serafi (2010), penelitian yang dilakukan oleh Kallunki *et al.* (2010) juga menemukan hubungan signifikan antara sistem ERP dan pengendalian formal, selanjutnya pengendalian formal yang ditemukan berpengaruh positif terhadap kinerja non-keuangan. Dengan kata lain, pengendalian formal dapat memediasi sempurna antara sistem ERP dan kinerja non-keuangan.

Berdasarkan penjelasan di atas, pengendalian formal diharapkan dapat memediasi pengaruh sistem ERP terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu, hipotesisnya yaitu sebagai berikut.

**H2a: Penggunaan pengendalian formal memediasi pengaruh positif sistem ERP terhadap kinerja keuangan perusahaan.**

**H2b: Penggunaan pengendalian formal memediasi pengaruh positif sistem ERP terhadap kinerja non-keuangan perusahaan.**

#### **2.5.2.2 Pengendalian Informal yang Memediasi Pengaruh Sistem ERP Terhadap Kinerja Keuangan dan Non Keuangan**

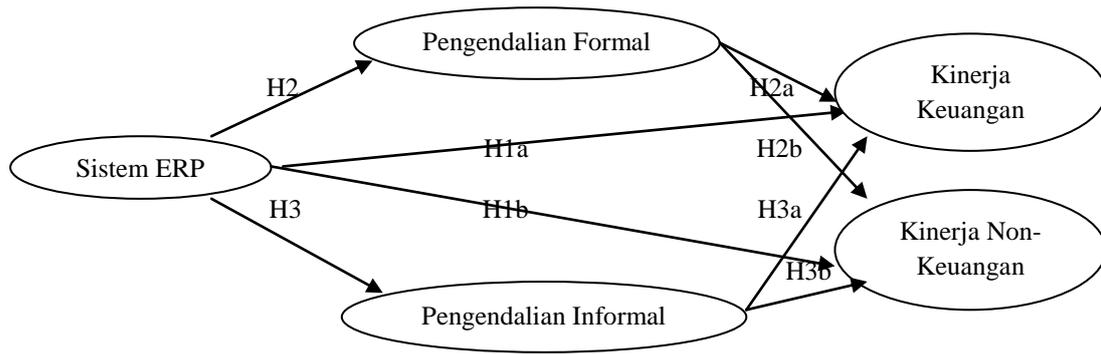
Hasil (*outcomes*) sistem pengendalian manajemen (SPM) terdiri atas dua yaitu hasil perilaku (*behavioural outcomes*) dan hasil organisasi (*organizational outcomes*). Hasil perilaku (*behavioural outcomes*) seperti kepuasan kerja penting dalam manajemen sumber daya manusia. Ketika individu merasa puas dengan kerjanya, maka akan terlihat dari efektivitas kerja dan pencapaian tujuan perusahaan yang lebih baik. Hasil organisasi (*organizational outcomes*) didominasi oleh proses penilaian diri dimana individu menyediakan indikasi kinerjanya atau unit organisasinya. Lebih jauh, ada hubungan antara perubahan SPM dan harga saham. Ketika perusahaan menerapkan pemberian insentif berdasarkan kinerja maka akan meningkatkan nilai investasi dan reaksi pasar saham positif terhadap pengungkapan perencanaan bagi pasar (Chenhall, 2003).

Berdasarkan penelitian tersebut terlihat bahwa SPM memiliki pengaruh terhadap kinerja, baik kinerja individu maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Satu yang mungkin diharapkan dari keberadaan sistem ERP yaitu dengan digunakannya sistem ini maka terjadi perubahan proses bisnis. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Velcu, 2007) yang menemukan bahwa sistem ERP mengubah proses bisnis, khususnya dalam pengambilan keputusan. Ketika sistem ERP diterapkan dalam perusahaan, maka proses pengambilan keputusan berubah dari sentralisasi – pengambilan keputusan dimulai dari tingkat yang lebih tinggi menjadi desentralisasi – pengambilan keputusan dimulai dari pengguna sistem ERP atau tingkat yang lebih rendah dalam suatu perusahaan. Dengan kata lain, adanya sistem ERP maka pengambilan keputusan dititikberatkan pada partisipasi staf. Adanya partisipasi staf dalam pengambilan keputusan, menimbulkan motivasi bagi karyawan untuk bekerja secara optimal karena mereka dinilai berdasarkan kinerja yang dihasilkan. Ketika kinerja yang dihasilkan karyawan memuaskan, otomatis kinerja perusahaan secara keseluruhan juga meningkat, termasuk kinerja keuangan dan non-keuangan. Berdasarkan penjelasan di atas, pengendalian informal diharapkan dapat memediasi pengaruh sistem ERP terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu, hipotesisnya yaitu:

**H3a: Penggunaan pengendalian informal memediasi pengaruh positif sistem ERP terhadap kinerja keuangan perusahaan.**

**H3b: Penggunaan pengendalian informal memediasi pengaruh positif sistem ERP terhadap kinerja non-keuangan perusahaan.**



Gambar 2.2  
Model Penelitian