

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. and Govindarajan, V. 2005. "*Management Control System (Sistem Pengendalian Manajemen)*". Diterjemahkan oleh: Kurniawan Tjakrawala. Buku Satu, Edisi Kesebelas, Salemba Empat, Jakarta.
- Chenhall, Robert H. 2003. "Management Control Systems Design Within Its Organizational Context: Findings From Contingency-Based Research And Directions For The Future". *Acc Organ Soc*, pp. 127-168.
- Dhewanto, Wawan dan Falahah. 2007. *ERP – Menyelaraskan Teknologi Informasi dengan Strategi Bisnis*. Bandung: Penerbit Informatika.
- Elragal, Ahmed A. and Ayman M Al-Serafi. 2011. "The Effect of ERP System Implementation on Business performance: An Exploratory Case-Study". *Communication IBIMA Journal*, pp. 1-19.
- Galani, Despina. Efthymios Gravas. and Antonios Stavropoulos. 2010. "The impact of ERP Systems on Accounting Processes". *World Academy of Science, Engineering and Technology*, pp. 418-423.
- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* Edisi: Kedua. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS* Cetakan: Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grabski, Severin V. and Stewart A, Leech. 2007. "Complementarity Controls and ERP Implementation Success". *International Journal of Accounting Information Systems*, pp. 17-39.
- Hall, James A. 2008. *Accounting Information Systems*. Edition: Sixth. USA: Cengage Learning.
- Herawan, Iwan. 2008. "Dunia ERP pada Era Globalisasi". Didownload dari [iwanherawan.blogspot](http://iwanherawan.blogspot) pada tanggal 10 Mei 2011
- Heryanto, Doris. 2008. "Apakah yang dimaksud dengan ERP?". Didownload dari <http://knowledge-space,en,detail,18,apakah-yang-dimaksud-dengan-erp.htm> pada tanggal 10 Mei 2011.
- [http://en.wikipedia.org/Enterprise\\_resource\\_planning.htm](http://en.wikipedia.org/Enterprise_resource_planning.htm). Didownload pada tanggal 10 Mei 2011.

- Hunton, E James. B. Lippincott and Jacqueline L, Reck . 2003. "Enterprise Resource Planning Systems: Comparing Firm Performance Of Adopters And Non-Adopters". *International Journal of Accounting Information Systems*, pp. 165–184.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Penerbit BPFEB.
- Jogiyanto HM. 2008a. *Metodologi Penelitian: Sistem Informasi*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- \_\_\_\_\_. 2008b. *Pedoman Survei Kuesioner: Mengembangkan Kuesioner, Mengatasi Bias dan Meningkatkan Responden*. Yogyakarta: Penerbit BPFEB-UGM.
- Kallunki, Juha-Pekka. Erkki K , Laitinen. And Hanna Silvola. 2010. "Impact of Enterprise Resource Planning Systems on Management Control Systems and Firm Performance". *International Journal of Accounting Information System*, pp.20-39.
- Kirsch, Laurie J. 1997. "Portofolios of Control Modes and IS Project Management". *Information System Research*, pp. 215-239.
- Muchlis, Munawar. 2009. "Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Dalam *Strategic Supply Relationship* dengan Kerja Sama sebagai *Variabel Intervening*". *Tesis S2*. Undip. Semarang.
- Nicolaou, Andreas I. and Somnath Battacharya. 2006. "Organizational Performance Effects of ERP Systems Usage: The Impact of Post-Implementation Changes". *International Journal of Accounting Information Systems*, pp. 18-35.
- Pontoh, Grace T. 2010. "Pengaruh Norma Subjektif, Persepsi Kesenangan, dan Model Penerimaan Teknologi Terhadap Penggunaan Sistem ERP Dengan Budaya sebagai Moderator". *Disertasi S3*. Unair. Surabaya.
- Poston, Robin and Severin Grabski. 2001. "Financial Impacts Of Enterprise Resource Planning Implementations". *International Journal of Accounting Information Systems*, pp. 271–294.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tarigan, Zeplin J. Husada. 2009. "Pengaruh Implementasi ERP Terhadap Product Differentiation dan Cost Leadership dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan". *Jurnal Manajemen Pemasaran*, pp. 11-15.

Velcu, Oana. 2005. "Impact of the Quality of ERP Implementations on Business Value". *Journal of Information Systems Evaluation*, pp. 229-238.

\_\_\_\_\_. 2007. "Exploring the Effects of ERP Systems on Organizational performance – Evidence from Finnish companies". *Journal of Industrial Management and Data Systems*, pp. 1316-1334.

Wier, Benson. James Hunton. and Hassan R, HassabElnaby. 2007. "Enterprise Resource Planning Systems and Non-Financial Performance Incentives: The Joint Impact on Corporate Performance". *International Journal of Accounting Information Systems*, pp. 165-190.

## Lampiran 1

### PETA TEORI

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Tujuan penelitian	Hipotesis/ Pertanyaan Penelitian	Variabel dan Metode Analisis	Hasil
1	Hunton, Lippincott, dan Reck, 2003. <i>Enterprise resource planning systems: comparing firm performance of adopters and non-adopters.</i>	untuk menguji dampak longitudinal adopsi ERP pada kinerja perusahaan dengan mencocokkan 63 perusahaan yang diidentifikasi oleh Hayes et al. (2001) dengan perusahaan rekan yang belum mengadopsi sistem ERP.	H1: Longitudinal kinerja keuangan perusahaan yang belum menerapkan sistem ERP akan secara signifikan lebih rendah dibandingkan perusahaan yang mengadopsi sistem ERP H2a: secara relatif untuk perusahaan besar yang mengadopsi sistem ERP, akan ada hubungan negatif signifikan antara kesehatan perusahaan dan kinerja. H2b: secara relatif untuk perusahaan kecil yang mengadopsi sistem ERP, akan ada hubungan positif signifikan antara kesehatan perusahaan dan kinerja.	Variabel independen : sistem ERP, ukuran perusahaan, dan kesehatan keuangan Variabel dependen : kinerja keuangan (ROI, ROA, ROS, dan ATO)  Metode analisis : menggunakan uji parametrik dan non parametrik dan analisis regresi untuk menguji hipotesis.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ROA, ROI, dan ATO nyata lebih baik selama periode 3 tahun untuk <i>adopters</i> , dibandingkan dengan <i>non-adopters</i> . Menariknya, hasil ini konsisten dengan penelitian Poston dan Grabski yang melaporkan bahwa tidak ada perbaikan kinerja keuangan baik sebelum maupun sesudah mengadopsi sistem ERP. Sebaliknya perbedaan signifikan muncul karena kinerja keuangan bagi <i>non-adopters</i> menurun seiring berjalannya waktu sedangkan bagi <i>adopters</i> tetap stabil. Penelitian ini juga melaporkan terjadi interaksi signifikan antara ukuran perusahaan dan kesehatan keuangan dengan adanya ROI, ROA, dan ROS. Secara khusus penelitian ini menemukan hubungan positif antara kesehatan keuangan dengan kinerja perusahaan kecil dan hubungan negatif antara kesehatan keuangan dengan kinerja perusahaan besar.

2	Poston dan Grabski, 2001. <i>Financial impacts of Enterprise Resource Planning Implementations.</i>	Untuk mengetahui dampak teknologi spesifik – sistem ERP terhadap kinerja perusahaan	<p>HI: Rasio biaya penjualan, umum, dan administrasi terhadap pendapatan setelah implementasi sistem ERP lebih rendah daripada sebelum implementasi sistem ERP</p> <p>H2: Rasio HPP terhadap pendapatan setelah implementasi sistem ERP lebih rendah daripada sebelum implementasi sistem ERP</p> <p>H3: laba sisa setelah implementasi sistem ERP lebih besar daripada sebelum implementasi sistem ERP</p> <p>H4: rasio karyawan terhadap pendapatan setelah implementasi sistem ERP lebih kecil daripada sebelum implementasi sistem ERP</p>	<p>Variabel independen: sistem ERP</p> <p>Variabel dependen: kinerja keuangan</p> <p>Metode analisis: analisis multivariat, dengan uji t-test terhadap sampel yang membandingkan ukuran kinerja setelah dan sebelum implementasi sistem ERP</p>	<p>Implementasi sistem ERP dikaitkan dengan tidak ada penurunan signifikan dalam rasio biaya penjualan, umum, dan administrasi terhadap penerimaan setelah implementasi daripada sebelum implementasi. Oleh karena itu H1 ditolak.</p> <p>Implementasi sistem ERP dikaitkan dengan rasio HPP terhadap pendapatan tidak ada penurunan selama tahun I dan II, namun penurunan terjadi pada tahun III. Oleh karena itu H2 sebagian diterima.</p> <p>Implementasi ERP tidak ditemukan terkait dengan peningkatan laba sisa. Oleh karena itu H3 ditolak.</p> <p>Implementasi sistem ERP dikaitkan dengan rasio karyawan terhadap pendapatan mengalami penurunan selama 3 tahun setelah implementasi sistem ERP. Oleh karena itu H4 diterima.</p>
3	Brown dan Vessey, 2003. <i>Managing the next wave of enterprise systems: leveraging lessons from ERP</i>	Untuk membantu perusahaan dalam mengatasi kegagalan implementasi sistem ERP gelombang berikutnya	Bagaimanakah mengatasi kegagalan implementasi sistem ERP gelombang berikutnya pada perusahaan Fortune 500?	Studi Kasus: Perusahaan Fortune 500	Agar perusahaan dapat mengatasi kegagalan sistem ERP, bukan hanya memahami faktor keberhasilan tetapi dengan memahami sistem kurva kematangan perusahaan

		dengan menyediakan 5 faktor keberhasilan, serta memanfaatkan sistem kurva kematangan perusahaan			sehingga risiko tinggi dan biaya penerapan sistem ERP glombang berikutnya dapat dikurangi.
4	Chenhall, 2003. <i>Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future</i>	Penelitian ini memberikan kajian empiris, yang berbasis penelitian kontinjensi seperti yang telah berkembang sejak awal tahun 1980-an, untuk secara kritis menilai pekerjaan, dan mempertimbangkan berbagai fondasi teori yg mungkin membantu dalam pengembangan penelitian di masa depan. Penelitian ini berkaitan dengan isu-isu SPM.	Hal-hal penting apa saja yang perlu dilihat kembali dalam penelitian berbasis kontinjensi, khususnya mengenai tujuan dan elemen SPM, pengertian dan pengukuran variabel kontekstual serta isu-isu yang berhubungan dengan pengembangan teori?		Penelitian berdasarkan kontinjensi telah mendekati dengan penelitian SPM yang mengasumsikan bahwa tindakan manajer untuk beradaptasi pada perubahan organisasinya dalam kontinjensi untuk mencapai kewajaran dan meningkatkan kinerja. Untuk memperbaiki relevansi penelitian berdasar kan kontinjensi SPM, butuh pelajaran untuk fokus pada dimensi kontemporer SPM, hubungan SPM dan organisasional, dan hasil sosial. Lebih jauh penelitian berdasarkan kontinjensi dapat menyediakan cara yang diinginkan untuk mengintegrasikan pemikiran tentang proses sosiologikal yang berpengaruh pada tindakan SPM
5	Velcu, 2005. <i>Impact of the quality of ERP implementations on business value.</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi jika kualitas implementasi ERP berhubungan dengan bagaimana	H1: pengadopsi sistem ERP yang sukses memiliki kinerja keuangan lebih tinggi daripada pengadopsi	Variabel independen: sistem ERP, upaya implementasi Variabel dependen: kinerja keuangan, kesuksesan	Hasil 1: peneliti tidak menemukan perbedaan signifikan dalam perubahan kinerja keuangan setelah implementasi antara dua kelompok pengadopsi ERP dalam hal ROA dan

		kinerja bisnis perusahaan berkembang setelah implementasi serta menginvestigasi hubungan antara upaya implementasi ERP dan kesuksesan implementasi.	ERP yang kurang sukses. H2: upaya implementasi mempengaruhi kesuksesan implementasi ERP	implementasi ERP. Metode analisis: Uji hipotesis 1 dilakukan menggunakan uji non-parametrik, Uji hipotesis 2 dilakukan menggunakan regresi berganda.	ROI. Meskipun demikian, jika diuraikan lebih jauh, ROA dan ROI mengindikasikan pengadopsi ERP yang sukses memiliki keuntungan efisiensi yang lebih baik secara signifikan daripada pengadopsi ERP yang kurang sukses dalam hal <i>Aset Turnover</i> dan <i>Capital Turnover</i> dalam dua tahun pertama setelah implementasi. Hasil 2: secara statistik tidak menyatakan kontribusi signifikan dari jumlah modul yang diimplementasikan dan rasio biaya implementasi dibagi total aset terhadap kesuksesan implementasi.
6	Velcu, 2007. <i>Exploring the effects of ERP systems on organizational performance</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menjelajahi perubahan proses bisnis yang terjadi dalam perusahaan dengan motivasi yang berbeda terhadap proyek implementasi dan dengan perbedaan tingkat kesuksesan dalam pengalaman implementasi ERP nya serta menjelajahi	1. Apakah motivasi implementasi sistem ERP berhubungan dengan persepsi manfaat ERP, melalui analisis manfaat keuangan dan non-keuangan. 2. Bagaimana tingkat kesuksesan dapat mempengaruhi manfaat yang terdapat	Studi kasus: perusahaan Finlandia	Penelitian ini menemukan <i>Interrelationship</i> antara motivasi ERP dan manfaat ERP. Namun, penelitian ini tidak menemukan bagaimana sistem ERP mempengaruhi proses bisnis yang akhirnya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

		efek dari perubahan proses bisnis yang dihasilkan terhadap kinerja organisasi.	dalam tahap implementasi sistem ERP selanjutnya.		
7	Elragal dan Al-Serafi, 2011. <i>The Effect of ERP System Implementation on Business Performance: an Exploratory Case-Study</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penting yang berkontribusi bagi hubungan ERP dan kinerja bisnis	H1: Sistem ERP berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.	Studi kasus: perusahaan multinasional Mesir	Penelitian ini mengindikasikan secara umum bahwa manfaat dalam kinerja bisnis dapat dicapai setelah mengimplementasikan ERP, tetapi penelitian ini juga menunjukkan bahwa beberapa manfaat sebelumnya yang berhubungan dengan ERP tidak secara penuh diperoleh.
8	Galani, Gravas, Stavropoulos, 2011. <i>The Impact of ERP Systems on Accounting Processes.</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pasar ERP di Yunani serta alasan mengapa perusahaan Yunani berinvestasi dalam sistem ERP yang digunakan dalam praktik baru akuntansi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengapa perusahaan Yunani berinvestasi dalam sistem ERP?</li> <li>2. Apa manfaat yang diperoleh pengguna sistem ERP?</li> <li>3. Apakah sistem ERP berpengaruh terhadap proses akuntansi?</li> </ol>	Studi Kasus: perusahaan Yunani	Penelitian ini melaporkan hasil dari efek sistem ERP pada kualitas sistem informasi organisasi dan penggunaan praktik baru akuntansi manajemen. Penemuan kualitas sistem informasi menyediakan perencanaan strategis dan operasional dalam tingkat yang lebih tinggi. Baik pengguna maupun bukan pengguna ERP mengalami perbaikan kualitas informasi dari sistem baru yang terintegrasi. Lebih jauh penelitian ini melaporkan bahwa pengguna memiliki rating yang lebih tinggi pada semua sektor daripada bukan pengguna.



9	Wier, Hunton, Hassabelnaby, 2007. <i>Enterprise resource planning systems and non-financial performance incentives: the joint impact on corporate performance</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah implementasi sistem ERP dan penggunaan indikator kinerja non-keuangan dalam kontrak kompensasi eksekutif secara signifikan meningkatkan kinerja perusahaan, dibandingkan jika hanya mengadopsi sistem ERP atau hanya menggunakan indikator non-keuangan dalam kontrak kompensasi.	1. Apakah kombinasi adopsi sistem ERP dan penggunaan kinerja non-keuangan secara signifikan menambah kinerja perusahaan melebihi yang hanya mengadopsi sistem ERP atau hanya menggunakan kinerja non-keuangan?	Variabel independen: sistem ERP, indikator kinerja non-keuangan, kombinasi sistem ERP dan indikator kinerja non-keuangan. Variabel dependen: kinerja perusahaan.  Metode analisis: regresi berganda	Penelitian ini menemukan bahwa ketika perusahaan hanya mengadopsi sistem ERP atau menggunakan indikator kinerja non-keuangan saja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan, sedangkan jika perusahaan mengkombinasikan sistem ERP dan menggunakan indikator kinerja non-keuangan maka secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
10	Kallunki, Laitinen, dan Silvola, 2010. <i>impact of enterprise resource planning systems on management control systems and firm performance</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menjelajahi adopsi sistem ERP terhadap kinerja keuangan dan non-keuangan. Secara khusus, penelitian ini menginvestigasi peran sistem pengendalian formal dan informal yang memediasi efek adopsi sistem ERP terhadap kinerja perusahaan.	H1a: perluasan penggunaan sistem ERP akan berpengaruh positif terhadap kinerja non-keuangan. H1b: perluasan penggunaan sistem ERP akan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. H2a: perluasan penggunaan pengendalian formal memediasi pengaruh positif sistem ERP terhadap	Variabel independen: sistem ERP Variabel intervening: Sistem pengendalian manajemen (SPM) Variabel dependen: kinerja perusahaan  Metode analisis: <i>Partial Least Square (PLS)</i>	Penelitian ini menemukan jalur signifikan dari sistem ERP terhadap pengendalian formal, kemudian dihubungkan dengan kinerja non-keuangan. Dengan kata lain, tidak ada pengaruh langsung sistem ERP terhadap kinerja non-keuangan. Oleh karena itu, korelasi antara sistem ERP dan kinerja non-keuangan secara langsung dimediasi oleh pengendalian formal. Pengendalian informal tidak memiliki efek memediasi. Selain itu, sistem ERP

			<p>kinerja non-keuangan perusahaan H2b: perluasan penggunaan pengendalian formal memediasi pengaruh positif sistem ERP terhadap kinerja keuangan perusahaan</p> <p>H3a: perluasan penggunaan pengendalian informal memediasi pengaruh positif sistem ERP terhadap kinerja non-keuangan perusahaan</p> <p>H3b: perluasan penggunaan pengendalian informal memediasi pengaruh positif sistem ERP terhadap kinerja keuangan perusahaan</p>		<p>juga berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja keuangan karena dimediasi sempurna oleh pengendalian formal.</p>
--	--	--	---	--	--

## Lampiran 2



### Universitas Hasanuddin

Nomor :  
Kepada Yth  
Bapak/Ibu Manajer/Bagian Keuangan  
Di Tempat

Dengan hormat,

Saya adalah Mahasiswa Program Strata Satu (S1) Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar yang saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) dan Kinerja Perusahaan”**. Penelitian ini merupakan tugas akhir untuk mendapat gelar sarjana.

Berkaitan dengan hal tersebut, saya mohon bantuan Bapak/Ibu untuk bersedia mengisi kuesioner penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner ini merupakan persepsi atas kinerja keuangan dan non-keuangan perusahaan. Tidak ada jawaban benar atau salah, pendapat pribadi dalam menjawab pernyataan-pernyataan tersebut. Kami menjunjung tinggi kejujuran Bapak/Ibu dalam menjawab pernyataan-pernyataan tersebut. Jawaban dan identitas responden hanya digunakan untuk kepentingan akademis dan akan dijaga kerahasiaannya. Bantuan Bapak/Ibu sangat saya harapkan demi terselesainya penelitian ini.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner penelitian ini, dengan rendah hati saya ucapkan terima kasih.

Makassar, Juli 2011  
Hormat saya,

**FITRI AMALIAH**

NB : Mohon kuesioner dikembalikan  
Paling lambat 1 minggu setelah kuesioner diterima

## KUESIONER PENELITIAN

### KARAKTERISTIK RESPONDEN

Nama Responden : \_\_\_\_\_ (boleh tidak diisi)

(Berikan tanda centang (√) pada kotak yang tersedia)

Jenis Kelamin :  Pria  Wanita

Umur :  21 – 30 Tahun  31 – 40 Tahun

41 – 50 Tahun  51 – 60 Tahun

Lebih dari 61 Tahun

Pendidikan Terakhir :  SLTA  Diploma

Sarjana  Pasca Sarjana

Nama Departemen /  
Bagian : \_\_\_\_\_

Jabatan : \_\_\_\_\_

Lama Bekerja pada  
Perusahaan (saat ini) : \_\_\_\_\_ Thn

Jenis ERP :  SAP  Microsoft Dynamics

QAD MFG/PRO  ORACLE/JD Edward

IFS  \_\_\_\_\_

Lainnya(sebutkan)

Lama Menggunakan : \_\_\_\_\_Thn  
Komputer

Lama Menggunakan : \_\_\_\_\_Thn  
ERP

Kapan pertama kali sistem ERP diimplementasikan pada perusahaan Anda?

(Sebutkan

Tahunnya)

No	Mohon diidentifikasi pengadopsian modul dan sub modul ERP di bawah ini	Tidak diadopsi	Sedang dipertimbangkan diadopsi	Implementasi proses sedang berjalan	Adopsi kurang dari 3 tahun	Adopsi lebih dari 3 tahun
1	<b>Keuangan</b>					
	1.1 Akuntansi Keuangan					
	1.2 Controlling					
	1.3 Investment Management					
	1.4 Treasury					
	1.5 Enterprise Controlling					
2	<b>Penjualan dan Distribusi</b>					
	2.1 Master Data Management					
	2.2 Order Management					
	2.3 Warehouse Management					
	2.4 Shipping					
	2.5 Billing					
	2.6 Pricing					
	2.7 Sales Support					
	2.8 Transportasi					
	2.9 Foreign Trade					
3	<b>Produksi</b>					
	3.1 Material and Capacity Planning					
	3.2 Shop Floor Control					
	3.3 Quality Management					
	3.4 Just In Time/ Repetitive Manufacturing					
	3.5 Cost Management					
	3.6 Engineering Data Management					
	3.7 Engineering Change Control					
	3.8 Configuration Management					
	3.9 Serialization/Lot Control					
	3.10 Tooling					
4	<b>Sumber Daya Manusia</b>					

5	<b>Pemeliharaan Sarana Produksi (Plant Maintenance)</b>					
	5.1 Preventive Maintenance Control					
	5.2 Equipment Tracking					
	5.3 Componen Tracking					
	5.4 Plant Maintenance Calibration Tracking					
	5.5 Plant Maintenance Warranty					
6	<b>Manajemen Kualitas</b>					
7	<b>Manajemen Material</b>					
	7.1 Pre Purchasing					
	7.2 Purchasing					
	7.3 Vendor Evaluation					
	7.4 Inventory Management					
	7.5 Inventory Verification and Material Inspection					

No	Mohon diidentifikasi pernyataan-pernyataan mengenai pengendalian formal di bawah ini	Tidak Digunakan di semua sektor operasi				
		1	2	3	4	5
8	Biaya standar dan analisis varians biaya					
9	Biaya marginal atau inkremental dalam membuat atau membeli atau menentukan harga					
10	Anggaran fleksibel					
11	<i>Activity based costing (ABC)</i>					
12	Audit internal					
13	Audit operasional atau kinerja oleh auditor luar					
14	Penggunaan <i>internal rate of return/present value</i> dalam evaluasi investasi					
15	Pengendalian kualitas produksi secara statistik					

16	Pengendalian persediaan dan penjadwalan produksi dengan cara teknik penelitian operasi					
17	Evaluasi sistematis terhadap manajer dan staf senior					

No	Mohon diidentifikasi pernyataan-pernyataan mengenai pengendalian informal di bawah ini	Tidak digunakan di semua sektor operasi			Digunakan di semua sektor operasi	
		1	2	3	4	5
18	Menitikberatkan partisipasi staf dalam pengambilan keputusan					
19	Keterbukaan komunikasi dan informasi					
20	Menitikberatkan pada inisiatif, adaptasi terhadap situasi local					
21	Menitikberatkan spesialisasi dan koordinasi tingkat atas					
22	Kemudahan akses informal kepada manajer senior					
23	Manajer memberikan semangat untuk mengembangkan ide-ide baru					
24	Toleransi terhadap kesalahan manajer					
25	Belajar dan berbagi pelajaran yang dipelajari dari manajer					
26	Manajer berbagi informasi dengan para kolega					
27	Bertindak cepat untuk mendapatkan keuntungan dari kesempatan yang tidak terduga					
28	Budaya perusahaan saat ini memberikan sinyal informal dari masalah potensial					

No	Mohon diidentifikasi indikator kinerja keuangan di bawah ini	Sangat Rendah	Rendah	Netral	Tinggi	Sangat Tinggi
		1	2	3	4	5
29	Laba operasi					
30	Tingkat pertumbuhan penjualan					
31	<i>Return on investment (ROI)</i>					
32	<i>Return on assets (ROA)</i>					
33	<i>Return on sales (ROS)</i>					
34	Arus kas operasi					
35	Harga pokok penjualan dibagi penjualan					

No	Mohon diidentifikasi indikator kinerja non-keuangan di bawah ini	Sangat Lambat			Sangat Cepat	
		1	2	3	4	5
36	<i>Manufacturing Lead Time</i>	1	2	3	4	5
37	<i>On-time delivery</i>	1	2	3	4	5
		Sangat Tidak Puas			Sangat Puas	
38	Kepuasan karyawan	1	2	3	4	5
39	Kepuasan pelanggan	1	2	3	4	5
		Sangat Buruk			Sangat Baik	
40	Pengembangan SDM	1	2	3	4	5
41	Kesehatan dan keamanan Karyawan	1	2	3	4	5
42	<i>Workplace relations</i>	1	2	3	4	5
		Sangat Rendah			Sangat Tinggi	
43	Peningkatan pangsa pasar	1	2	3	4	5
44	Jumlah komplain pelanggan	1	2	3	4	5



45	Retensi pelanggan	1	2	3	4	5
46	Persentase pengembalian barang yang berkualitas buruk	1	2	3	4	5
47	Tingkat kerugian sisa bahan	1	2	3	4	5
48	Varians efisiensi bahan	1	2	3	4	5
49	Varians efisiensi karyawan	1	2	3	4	5
50	Jumlah klaim garansi	1	2	3	4	5

Apakah Bapak/Ibu menghendaki ringkasan dari hasil penelitian ini?

Ya \_\_\_\_\_ (alamat *email*)

Tidak

### Lampiran 3

#### Hasil Analisis PLS

#### PLS

#### Quality Criteria

#### Overview

	AVE	Composite Reliability	R Square
ERP	0,628831	0,919621	
FORMAL	0,648642	0,846593	0,593815
INFORMAL	0,801353	0,923329	0,034036
KEUANGAN	0,705004	0,877339	0,145174
NON KEUANGAN	0,846268	0,916582	0,144143

#### Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
A <- ERP	0,475791	0,486869	0,133343	0,133343	3,568177
B <- ERP	0,841126	0,837212	0,025508	0,025508	32,974676
C <- ERP	0,898617	0,897898	0,013766	0,013766	65,275724
D <- ERP	0,914918	0,913542	0,024459	0,024459	37,405610
E <- ERP	0,895792	0,894751	0,015566	0,015566	57,548773
F <- ERP	0,666640	0,662830	0,081721	0,081721	8,157537
G <- ERP	0,759279	0,765631	0,071855	0,071855	10,566806
H <- FORMAL	0,799890	0,792611	0,057416	0,057416	13,931601
I <- FORMAL	0,747272	0,754235	0,040715	0,040715	18,353556
J <- FORMAL	0,864689	0,870905	0,026350	0,026350	32,815191
K <- INFORMAL	0,929435	0,924192	0,020616	0,020616	45,082411
L <- INFORMAL	0,944801	0,940199	0,015420	0,015420	61,272574
M <- INFORMAL	0,804712	0,808287	0,052999	0,052999	15,183411

N <- KEUANGAN	0,835192	0,807432	0,127787	0,127787	6,535823
O <- KEUANGAN	0,790296	0,747972	0,195329	0,195329	4,045981
P <- KEUANGAN	0,890447	0,867482	0,073003	0,073003	12,197380
Q <- NON KEUANGAN	0,960052	0,956276	0,020011	0,020011	47,975642
T <- NON KEUANGAN	0,877973	0,856300	0,100679	0,100679	8,720480

**Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
ERP -> FORMAL	0,770594	0,764871	0,032372	0,032372	23,804156
ERP -> INFORMAL	0,184489	0,191149	0,093342	0,093342	1,976487
ERP -> KEUANGAN	-0,297200	-0,306238	0,180482	0,180482	1,646698
ERP -> NON KEUANGAN	0,111040	0,072701	0,227046	0,227046	0,489066
FORMAL -> KEUANGAN	0,445794	0,452052	0,181723	0,181723	2,453154
FORMAL -> NON KEUANGAN	0,214704	0,253639	0,191647	0,191647	1,120309
INFORMAL -> KEUANGAN	0,133856	0,143223	0,120390	0,120390	1,111853
INFORMAL -> NON KEUANGAN	-0,381774	-0,378659	0,111736	0,111736	3,416743

**Total Effects (Mean, STDEV, T-Values)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
ERP -> FORMAL	0,770594	0,764871	0,032372	0,032372	23,804156
ERP -> INFORMAL	0,184489	0,191149	0,093342	0,093342	1,976487
ERP -> KEUANGAN	0,071021	0,063145	0,155168	0,155168	0,457703
ERP -> NON KEUANGAN	0,206057	0,190080	0,143024	0,143024	1,440717
FORMAL -> KEUANGAN	0,445794	0,452052	0,181723	0,181723	2,453154
FORMAL -> NON KEUANGAN	0,214704	0,253639	0,191647	0,191647	1,120309
INFORMAL -> KEUANGAN	0,133856	0,143223	0,120390	0,120390	1,111853
INFORMAL -> NON KEUANGAN	-0,381774	-0,378659	0,111736	0,111736	3,416743