ERP IMPLEMENTATION: A CORPORATE GOVERNANCE PERSPECTIVE

Zhang Jidong and Wang Liyan

**Pendahuluan**

Istilah Enterprise Resource Planning System (ERP) pertama kali diperkenalkan oleh The Garter Group, Inc. ERP adalah software yang terintegrasi untuk manajemen yang dikembangkan untuk APICS (American Production, Inventory, and Control Society, Inc) dengan menggunakan standar MRP II. Tujuan ERP adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan menyeimbangkan dan mengoptimalkan sumber daya perusahaan yang meliputi pengelolaan orang, keuangan, aset, informasi, dan waktu. ERP mengintegrasikan secara optimal proses bisnis modern dalam hal pemasaran, logistik, produksi, just in time, bahan, total quality, keuangan, dan manajemen sumber daya manusia. Jadi ERP adalah sistem pemrosesan informasi yang mencakup semua informasi dalam perusahaan. Produk ERP adalah informasi.

Selain membantu membangun sistem aliran informasi yang lengkap, akurat, dan tepat waktu, ERP juga menghasilkan banyak informasi standar stekeholder intern dan ekstern, membuat manajemen dan stakeholder yang lebih transparan. Pada saat yang sama implementasi ERP memberikan jaminan akurat dan tepat waktu bahwa perusahaan mengungkapkan informasi tertentu. Meskipun pelaksanaan ERP menyelesaikan masalah asimetri informasi, tidak semua perusahaan sama-sama mau atau termotivasi untuk menerapkan ERP. Peneliti percaya bahwa perusahaan yang memilih untuk menerapkan ERP akan menunjukkan pola tata kelola perusahaan yang berbeda dengan perusahaan yang tidak menerapkan ERP.

**Latar belakang kelembagaan dan struktur kepemilikan saham di Tiongkok**

Pada awal 1980-an, pemerintah Tiongkok memulai reformasi perusahaan secara jangka panjang . Pemerintah mengonversi seluruh perusahaan milik negara menjadi perusahaan dengan modal saham yang dimiliki oleh SASAC (Central and Local State Owned Asset Supervision and Administration Commission). Secara bertahap pemerintah memisahkan fungsi kepemilikan dan fungsi kontrol dan memberikan banyak kebebasan manajerial kepada manajer perusahaan milik negara (BUMN) tersebut.

Saham perusahaan Tiongkok yang sudah go public dikategorikan sebagai transferable dan nontransferable shares. Transferable shares terdiri dari dua jenis saham, yaitu saham milik negara dan saham badan hukum. Saham milik negara menunjukkan kepemilikan di BUMN untuk SASAC atas nama pemerintah, atau perusahaan milik pemerintah. Saham badan hukum dimiliki oleh institusi domestik yang sebagian dimiliki oleh SASAC pusat atau daerah. Lembaga-lembaga ini biasanya adalah lembaga bisnis atau perusahaan pemerintah daerah yang membantu start up perusahaan publik, oleh karena itu tidak tepat untuk mengasumsikan bahwa badan hukum akan berperilaku sangat berbeda dari pemegang saham pemerintah. Kedua saham milik negara dan saham badan hukum tidak dapat diperdagangkan di dua bursa saham, dan dapat dialihkan kepada institusi domestik hanya jika mendapat persetujuan pemerintah [Sun dan Tong et al., 2002]. Saham selain saham negara dan badan hukum adalah transferable shares.

**Konflik principal-agent dalam pengaturan kelembagaan Tiongkok**

Sebuah perbedaan dalam kepentingan dan asimetri informasi antara pemegang saham dan manajemen dalam perusahaan menimbulkan agency problem [Jensen dan Meckling, 1976]. Dalam pengaturan kelembagaan di Tiongkok, pemegang saham pemerintah menetapkan tujuan mereka sebagai melestarikan dan menambah nilai aset milik negara, sedangkan manajer mungkin cenderung memaksimalkan kepentingan pribadi mereka dengan menambah penghasilan tambahan. Selain itu, perusahaan yang memiliki kepemilikan pemerintah dapat merugi karena asimetri informasi yang lebih besar daripada yang dimiliki sendiri [Sun et al., 2002].

Dibandingkan dengan perusahaan Barat, perusahaan Tiongkok menderita masalah keagenan yang lebih parah karena karakteristik unik kelembagaan mereka. Pertama, persentase kepemilikan saham manajerial sangat rendah di Tiongkok, dengan tingkat terendah dari 0.00000279% ke tingkat tertinggi 15,9 % pada tahun 2003. Kedua , mengingat bahwa pemilik saham di pasar modal biasanya pemegang sahamnya adalah pemegang saham kecil dan tidak ada blockholders independen yang signifikan, sehingga pasar modal di Tiongkok tidak mungkin untuk melakukan pengawasan terhadap manajer (Lin et al., 1998).

Untuk menyelaraskan kepentingan manajer dengan kepentingan pemilik, maka pemilik menggunakan paket kompensasi tertentu dan memantau kinerja manajernya (Donnelly dan Lynch, 2002). Di bawah sistem ini pemerintah menetapkan target laba berbasis akuntansi untuk manajernya dan kebijakan melakukan hibah besar untuk BUMN yang mencapai keuntungan yang melebihi target. Informasi akuntansi berfungsi sebagai variabel kontraktual dan sebagai alat penting untuk menentukan aturan pembagian keuntungan antara BUMN dan pemerintah (Bing Xiang, 1998). Pada tahun 2000 dan 2001 mulai diberlakukan adanya dewan pengawasan dan direktur independen. Sistem ini diharapkan membawa manajemen untuk selalu berada di bawah pengawasan dan mencegah mereka dari perilaku oportunistik.

Dengan adanya pemegang saham kecil yang dapat berfungsi sebagai free riders, pemegang saham besar lebih termotivasi untuk memonitor manajemen karena memegang sebagian besar kekayaan pemegang saham besar. Selain itu mereka memiliki hak suara dan cara lain untuk memantau manajemen. Di pasar modal Tiongkok bukti menunjukkan bahwa tingkat kepemilikan yang lebih tinggi kepemilikan dalam pemerintahan akan kondusif untuk mengawasi manajemen.

Manajer BUMN diminta untuk membuat pengumuman perusahaan secara berkala dan mengumumkan laporan triwulanan dan laporan keuangan tahunan yang mencerminkan kinerja mereka. Pengungkapan informasi tersebut akan mengirimkan sinyal kepada para pemegang sahamnya, dan pemilik dapat mengurangi biaya agen mereka (Wang dan Zhang, 2007).

**Pengembangan Hipotesis**

ERP adalah sistem informasi yang terintegrasi yang dapat menghasilkan arus informasi antara subdivisi yang berbeda dan departemen fungsional. Informasi ini dapat membantu para pemangku kepentingan sepenuhnya memahami operasi, karena ERP menyediakan banyak informasi tentang perusahaan dan juga mengurangi asimetri informasi (Brazel , 2005).

Peneliti percaya bahwa implementasi ERP dan tata kelola perusahaan menunjukkan hubungan yang signifikan. Untuk menganalisis hubungan, peneliti memilih tiga variabel yang mewakili tata kelola perusahaan, persentase direksi independen, konsentrasi pangsa saham, dan jenis kepemilikan perusahaan.

Direktur independen dapat memantau operasi manajer. Mereka juga dapat menengahi perbedaan pendapat antara manajer intern. Mereka membantu mengatasi asimetri informasi yang serius antara manajer dan pemegang saham (Fama, 1980; Fama dan Jensen, 1983). Dengan pengetahuan khusus mereka tentang bisnis, teknologi, dan pasar, direktur independen juga membantu manajer menyelesaikan masalah bisnisnya (Brickly dan James, 1987). Mereka dapat menengahi dan menyeimbangkan kontrak jangka pendek. Sebagai perwakilan dari pemegang saham, mereka melaksanakan hak kontrol. Mereka menyelesaikan masalah ketika kontrak panjang tidak lengkap. Mereka dapat menyederhanakan asimetri informasi dan mengurangi biaya monitoring. Jadi direktur independen menjadi monitor bagi semua pemangku kepentingan. Peneliti percaya bahwa jika direksi independen lebih sedikit di dalam dewan, maka tata kelola perusahaan akan menjadi lebih buruk; jika direksi yang lebih independen lebih banyak di dewan, maka tata kelola perusahaan akan menjadi lebih baik. Dengan demikian, persentase direktur independen di dewan merupakan salah satu variabel tata kelola perusahaan yang paling penting. Jika dewan memiliki persentase yang lebih rendah dari direktur independen dan tata kelola perusahaan yang lebih buruk, manajer cenderung ingin menerapkan ERP. Jika direktur independen memiliki persentase yang lebih tinggi di dewan, maka tata kelola perusahaan menjadi jauh lebih baik, dan mereka tidak akan sangat termotivasi untuk menerapkan ERP.

*H1: Sebuah persentase yang lebih rendah dari direktur independen yang ditemukan pada dewan perusahaan yang menerapkan ERP dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menerapkan ERP.*

Ketika perusahaan memiliki konsentrasi kepemilikan yang lebih tinggi, pemegang saham akan berperilaku dalam salah satu dari dua cara. Pemegang saham yang memiliki hak kontrol aktif bisa mengambil bagian dalam pemantauan. Mereka bisa mendelegasikan ketua dewan atau CEO, dan tindakan ini akan mengurangi asimetri informasi antara manajer dan pemegang saham. Di sisi lain, pemegang saham yang tidak memiliki hak kontrol kurang termotivasi untuk memonitor manajer dan tidak bisa menantang keinginan pemegang saham blokholders. Mereka menempatkan tidak ada kendala pada blockholders yang memiliki hak kontrol, dan ini menyebabkan perilaku tunneling. Oleh karena itu semakin tinggi konsentrasi kepemilikan, semakin buruk tata kelola perusahaan, dan semakin besar kemungkinan perusahaan akan ingin menerapkan ERP. Dengan demikian, konsentrasi kepemilikan adalah salah satu variabel tata kelola perusahaan yang penting: konsentrasi kepemilikan yang lebih rendah menunjukkan tata kelola perusahaan yang lebih baik dan kurang termotivasi untuk menerapkan ERP.

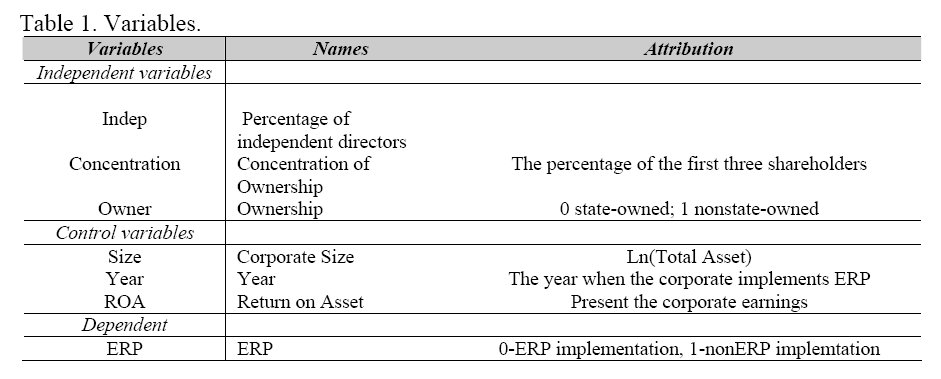
*H2: Dalam perusahaan yang menerapkan ERP, konsentrasi kepemilikan akan jauh lebih besar dibandingkan dengan konsentrasi kepemilikan di perusahaan yang tidak menerapkan ERP.*

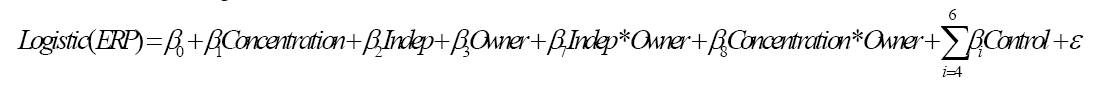
Penelitian ekonomi umumnya menegaskan bahwa BUMN biasanya memiliki tata kelola perusahaan yang buruk (Huang Zhangkai 2006) karena tiga alasan, pertama, BUMN harus mempertimbangkan faktor-faktor politik dan didelegasikan kepada tugas dan tujuan politik (Boycko, Shleifer, dan Vishny, 1996). Kedua, manajer BUMN tidak profesional dengan pengalaman pasar, sehingga mereka kurang mampu mengelola bisnis dengan baik (Barberis et al, 1996). Ketiga, pemilik BUMN tidak dapat diidentifikasi atau diketahui, sehingga tata kelola BUMN menjadi rumit (Shlerifer, 1998). Selanjutnya karena pemiliknya tidak dapat diidentifikasi, mereka tidak dapat mengatur dan mengarah ke masalah keagenan pokok serius dan tata kelola perusahaan yang buruk. Dengan demikian, kepemilikan perusahaan merupakan salah satu variabel tata kelola perusahaan yang paling penting. Jika perusahaan adalah milik negara, tata kelola perusahaannya jauh lebih buruk, dan kemungkinan akan mendukung pelaksanaan ERP. Jika perusahaan bukan BUMN, tata kelola perusahaannya lebih baik, dan tidak sangat termotivasi untuk menerapkan ERP.

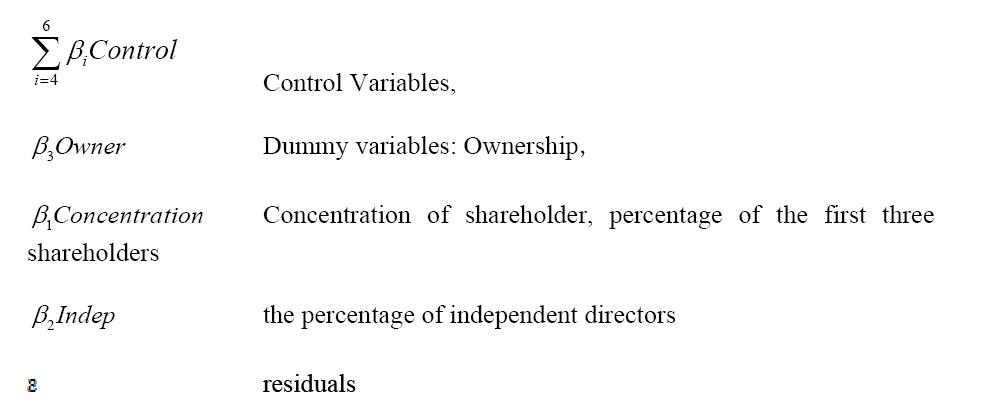
*H3: perusahaan milik negara akan termotivasi kuat untuk menerapkan ERP; perusahaan non- BUMN akan kurang kuat termotivasi untuk menerapkan ERP.*

**Metodologi dan sampel**

Dalam penelitian ini dipilih tiga variabel untuk mewakili kualitas tata kelola perusahaan, yaitu persentase komisaris independen di board, konsentrasi kepemilikan (persentase saham untuk tiga pemegang saham utama), dan kepemilikan (baik pemegang saham kendali adalah pusat atau daerah SASAC terkait dengan pemerintah). Variabel terikatnya adalah ERP, yang berarti bahwa jika perusahaan menerapkan ERP, nilai variabel juka menerapkan adalah nol, jika tidak menerapkan adalah 1. Dalam penelitian ini dipilih beberapa variabel kontrol: kualitas laba perusahaan, yang diwakili oleh return on asset (ROA); ukuran perusahaan, diwakili oleh logaritma dari total aset; dan saat implementasi yang diwakili oleh time of ERP implementation, seperti dalam tabel di bawah.

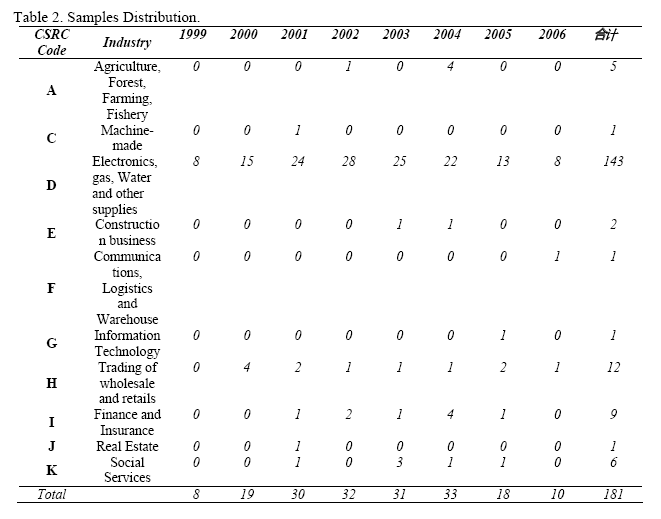






Dalam model ini, Beta2 diharapkan akan positif karena persentase yang lebih tinggi dari direktur independen di board akan menunjukkan tata kelola perusahaan yang lebih baik. Dalam hal demikian, perusahaan memiliki sedikit motivasi untuk menerapkan ERP. Beta 1 diharapkan menjadi negatif karena dengan konsentrasi kepemilikan yang lebih tinggi diharapkan tata kelola perusahaan yang lebih buruk. Dalam hal demikian, perusahaan memiliki motivasi yang kuat untuk menerapkan ERP. Beta 3 diharapkan akan positif karena tata kelola perusahaan yang buruk pada BUMN dan motivasi yang kuat untuk menerapkan ERP. Beta 7 diharapkan akan positif karena jika persentase yang lebih rendah dari direksi independen pada dewan perusahaan non - BUMN, tata kelola perusahaan akan menjadi jauh lebih baik. Perusahaan seperti ini cenderung adalah bisnis keluarga yang memiliki sedikit asimetri informasi dan dengan demikian kurang termotivasi untuk menerapkan ERP. Dewan pada BUMN akan memiliki persentase yang lebih tinggi dari direktur independen, dan direktur independen akan cenderung mendukung implementasi ERP untuk mengatasi asimetri informasi. Beta 8 diharapkan menjadi negatif karena perusahaan non-BUMN akan memiliki konsentrasi kepemilikan yang lebih tinggi dan tata kelola perusahaan yang lebih baik. Perusahaan-perusahaan ini paling mungkin dikendalikan keluarga dan cenderung memiliki motivasi yang lemah untuk menerapkan ERP.

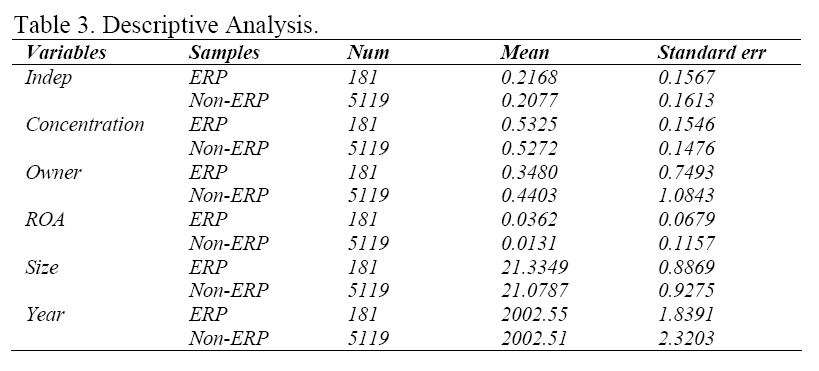
Sampel dikumpulkan dari laporan tahunan dari semua perusahaan yang terdaftar pada periode 1994-2006 di Tiongkok. Pada laporan tersebut ditemukan bahwa 310 perusahaan telah menerapkan ERP. Setelah pengolahan data keuangan dan tata kelola perusahaan yang lengkap, ditemukan 181 sampel final implementasi ERP untuk periode 1994-2006; Tidak mengimplementasikan ERP sebanyak 5.119 di 1994-2006; dan jumlah sampel keseluruhan adalah 5.300. Semua data keuangan dan data tata kelola perusahaan berasal dari database CCER, salah satu penyedia data perusahaan publik terbesar. Distribusi sampel ditampilkan di bawah pada Tabel 2 di bawah.



Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa kategori bisnis manufaktur merupakan proporsi terbesar dari sampel sebesar 79%, diikuti oleh industri sistem informasi. Dalam sampel tersebut penyedia ERP akan dihapus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan berjalannya waktu, lebih banyak industri yang menerapkan ERP, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan menemukan bahwa penerapan ERP masuk akal untuk meningkatkan operasi bisnis. Sebanyak 2.003 sampel menunjukkan bahwa implementasi ERP meningkat pada tahun 2003, meskipun gelembung ekonomi internet meledak pada tahun 2001 Hal ini menunjukkan bahwa ERP tidak hanya sebuah sistem informasi tetapi juga sebuah peningkatan manajemen.

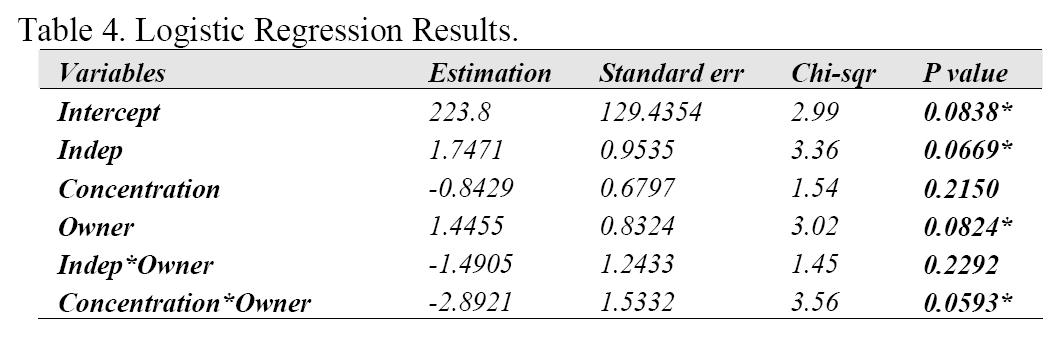
**Analisis Deskriptif dan Hasil**

Tabel 3 menunjukkan bahwa sampel atas implementasi ERP memiliki tingkat yang relatif tinggi atas konsentrasi kepemilikan,hal ini mendukung hipotesis 1 yaitu semakin tinggi tingkat konsentrasi kepemilikan, masalah agency problem akan menjadi lebih serius. Dalam hal demikian, perusahaan akan sangat termotivasi untuk menerapkan ERP. Mean dari variabel kepemilikan dalam sampel implementasi ERP hampir nol, yang berarti bahwa BUMN cenderung untuk menerapkan ERP. Jika tidak, rata-rata kepemilikan hampir satu, yang berarti bahwa perusahaan-perusahaan non - BUMN memiliki motivasi yang lemah untuk menerapkan ERP. Pada tabel 3, sampel implementasi ERP menunjukkan persentase yang lebih tinggi dari direktur independen di board, hal ini tidak membuktikan hipotesis peneliti. Bahkan seperti yang dinyatakan sebelumnya jumlah direktur independen berkaitan dengan kepemilikan perusahaan di Cina. Oleh karena itu analisis variabel cross- effect perlu dilakukan, yaitu antara persentase direksi independen dan kategori kepemilikan.



Analisis statistik dengan model logistik ditunjukkan dalam tabel 4. Variabel indep yang merupakan persentase direktur independen di board, secara statistik signifikan pada tingkat 0,1. (Chisq = 2,99, p = 0,0838). Diasumsikan bahwa koefisien tersebut positif. Jika variabel cross-effective diabaikan antara persentase direksi independen dan kategori kepemilikan, variabel indep tidak signifikan. Hal ini membuktikan bahwa semakin besar jumlah persentase dari direktur independen di board, maka tata kelola perusahaan akan semakin baik, dan motivasi untuk menerapkan ERP akan semakin lemah. Walaupun demikian hasil empiris untuk cross-effect adalah lemah antara persentase direksi independen dan kategori kepemilikan. Variabel Konsentrasi yang merupakan proksi dari tingkat konsentrasi kepemilikan tidak signifikan secara statistik. Koefisien estimasi diasumsikan adalah negatif. Variabel cross-efektif antara konsentrasi kepemilikan dan kepemilikan kategori signifikan pada 0,1 (chisq = 3.56, p = 0,0593). Koefisien estimasi diasumsikan negatif. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat konsentrasi kepemilikan pada BUMN, tata kelola perusahaan akan menjadi semakin buruk, dan perusahaan akan menjadi semakin kuat termotivasi untuk menerapkan ERP. Variabel pemilik, yang mewakili pemegang saham sebagai kepemilikan pemerintah pusat atau SASAC lokal, secara statistik signifikan pada 0,1 (Chisq = 3.02, p = 0,0824). Koefisien estimasi diasumsikan positif. Hal ini menunjukkan bahwa BUMN sangat termotivasi kuat untuk menerapkan ERP, dan perusahaan non-BUMN termotivasi secara lemah untuk menerapkan ERP.

Sebagai simpulan hipotesis mengenai hubungan antara tata kelola perusahaan dan implementasi ERP terbukti didukung. Temuan menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki presentati lebih rendah dari direktur independen di board akan lebih bersedia untuk menerapkan ERP. BUMN dengan tingkat konsentrasi kepemilikan yang tinggi akan lebih bersedia untuk menerapkan ERP. Perusahaan Non-BUMN dengan konsentrasi kepemilikan yang lebih rendah akan lebih bersedia untuk menerapkan ERP. BUMN lebih bersedia untuk menerapkan ERP dibandingkan dengan non BUMN. Perusahaan yang memiliki masalah agency problem yang serius dan tata kelola perusahaan yang buruk lebih bersedia untuk menerapkan ERP. Di sisi lain, perusahaan yang memiliki beberapa masalah principal-agent tidak bersedia untuk menerapkan ERP.



Simpulan dan penelitian berikutnya

Penelitian ini berfokus kepada perusahaan-perusahaan yang menerapkan sistem ERP dan untuk mengetahui karakteristik tata kelola perusahaan mereka. Sistem ERP akan meningkatkan arus informasi untuk perusahaan-perusahaan yang menerapkannya. Asimetri informasi menyebabkan masalah principal-agent yang merupakan inti dari tata kelola perusahaan. Oleh karena itu karena sistem ERP akan meningkatkan arus informasi, maka mereka menyelesaikan masalah principal-agent mereka dengan meningkatkan tata kelola perusahaan. Penelitian ini menunjukkan bahwa kesediaan untuk menerapkan ERP berkaitan dengan hal tata kelola perusahaan. Dengan mengumpulkan sampel perusahaan yang terdaftar di bursa saham Shanghai dan Shenzhen dan mempelajari implementasi ERP mereka ditemukan bahwa direktur independen dari perusahaan yang bersedia untuk menerapkan sistem ERP relatif sedikit. Direksi dengan tingkat konsentrasi kepemilikan yang tinggi di BUMN lebih bersedia untuk menerapkan sistem ERP. Direksi dengan konsentrasi kepemilikan yang rendah di non-BUMN lebih bersedia untuk menerapkan sistem ERP. Direktur perusahaan holding pada BUMN lebih bersedia untuk menerapkan ERP dibandingkan dengan mereka di perusahaan-perusahaan non-BUMN. Dengan demikian telah ditunjukkan bahwa perusahaan dengan kemampuan tata kelola perusahaan yang buruk lebih bersedia untuk menerapkan ERP; Perusahaan dengan kemampuan tata kelola perusahaan yang lebih baik kurang termotivasi untuk menerapkan ERP. Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi sistem ERP dan tata kelola perusahaan memiliki hubungan yang positif.

Penelitian ini hanya mempelajari hubungan antara implementasi sistem ERP dan tata kelola perusahaan. Meskipun metodologi empiris kami mendukung hipotesisnya, namun hasilnya tidak menjelaskan apakah ada hubungan sebab-akibat antara implementasi sistem ERP dengan tata kelola perusahaan. Penelitian ini terbatas pada teori ekonomi. Penelitian di masa depan dapat difokuskan pada hubungan sebab-akibat antara implementasi sistem ERP dan tata kelola perusahaan.