

**PENGARUH KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN DAN STRATEGI  
BISNIS TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN  
KARAKTERISTIK  
SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING  
(Studi Empiris pada Perusahaan Jasa Perhotelan di Kota Padang dan Kota  
Bukittinggi)**

**SKRIPSI**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana  
Ekonomi Pada Program Studi Akuntansi Universitas Negeri Padang*



*Oleh :*

**LISA KHAIRINA PUTRI**

**05340/2008**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

**2014**

**HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PENGARUH KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN DAN STRATEGI BISNIS  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KARAKTERISTIK  
SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING**

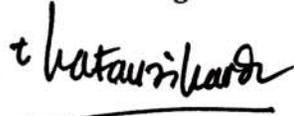
*(Studi Empiris Pada Perusahaan Jasa Perhotelan di Kota Padang dan Bukittinggi)*

**Nama** : Lisa Khairina Putri  
**NIM/BP** : 05340/2008  
**Program Studi** : Akuntansi  
**Keahlian** : Akuntansi Manajemen  
**Fakultas** : Ekonomi

Padang, April 2014

Disetujui Oleh :

Pembimbing I



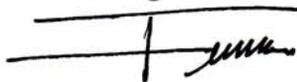
Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak  
NIP. 19710522 200003 2 001

Pembimbing II



Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak  
NIP. 19781204 200801 2 011

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Akuntansi



Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak  
NIP. 19730213 199903 1 003

## ABSTRAK

**Lisa Khairina Putri** : Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Perusahaan Jasa Perhotelan di Kota Padang dan Bukittinggi)

**Pembimbing** : 1. Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak  
2. Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan memberikan bukti empiris mengenai Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Sebagai Variabel Intervening.

Jenis penelitian ini digolongkan pada penelitian yang bersifat kausatif. Populasi adalah seluruh Manajer Hotel Berbintang di Kota Padang dan Bukittinggi. Metode pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuesioner. Jenis data subjek dan sumber data primer. Analisis data menggunakan SEM (*Structural Equation Model*) dengan bantuan LISREL versi 8.72.

Hasil penelitian ini menunjukkan (1) Ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan positif terhadap kebutuhan karakteristik sistem akuntansi manajemen *broadscope* dengan nilai  $t$  ( $t$ -value) sebesar 0,42 serta tingkat signifikan 0,05 dan  $t_{\text{tabel}}$  1,661 ( $H_1$  diterima), (2) strategi bisnis *prospector* tidak berpengaruh signifikan positif terhadap karakteristik sistem akuntansi manajemen *broadscope* dengan nilai  $t$  ( $t$ -value) sebesar -0,25 serta tingkat signifikan 0,05 dan  $t_{\text{tabel}}$  1,661 ( $H_2$  ditolak), (3) sistem akuntansi manajemen *broadscope* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial dengan nilai  $t$  ( $t$ -value) sebesar 0,14 serta tingkat signifikan 0,05 dan  $t_{\text{tabel}}$  1,661 ( $H_3$  diterima), (4a) Ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan dimediasi oleh karakteristik sistem akuntansi manajemen *broadscope* dengan nilai  $t$  sebesar 0,0588 dan tingkat signifikan 0,05 ( $H_{4a}$  diterima), (4b) strategi bisnis *prospector* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan dimediasi oleh sistem akuntansi manajemen *broadscope* dengan nilai  $t$  sebesar -0,01274 dan tingkat signifikan 0,05 ( $H_{4b}$  ditolak)

Dalam penelitian ini disarankan: 1) Untuk peneliti mendatang, hendaknya saat pengisian kuesioner untuk responden dilakukan secara langsung dihadapan peneliti sehingga hasil pengumpulan data akurat. 2) Bagi Manajer hotel berbintang di kota Padang dan Bukittinggi sebaiknya melakukan pengkajian ulang terhadap kinerja manajerial agar menghasilkan kinerja yang lebih baik.

## **KATA PENGANTAR**

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, karena dengan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Perusahaan Jasa Perhotelan di Kota Padang dan Bukittinggi). Skripsi ini merupakan salah satu syarat memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penulisan skripsi ini penulis tidak terlepas dari hambatan dan rintangan. Namun demikian, atas bimbingan, bantuan, arahan, serta dukungan dari berbagai pihak maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis secara khusus mengucapkan terima kasih kepada Ibu Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak dan Ibu Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak selaku dosen pembimbing yang telah banyak menyediakan waktu dan pemikirannya dalam penyusunan skripsi ini.

Pada kesempatan ini, penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

3. Bapak dan Ibu Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, khususnya Program Studi Akuntansi serta karyawan yang telah membantu penulis selama menuntut ilmu di kampus ini.
4. Para manajer perusahaan jasa perhotelan di kota Padang dan Bukittinggi yang telah membantu penulis memberikan data penelitian.
5. Kedua orangtua (Ayahanda Syamsuis dan Ibunda Evi Yarnis) yang selalu memberikan perhatian, kasih sayang, do'a tulus ikhlas serta dukungan kepada penulis.
6. Teman-teman di Fakultas Ekonomi yang banyak memberikan saran, bantuan dan dorongan dalam penyusunan skripsi ini, terutama teman-teman Program Studi Akuntansi Angkatan 2008.
7. Dan semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan segala keterbatasan yang ada, penulis tetap berusaha untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca guna kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.

Padang, April 2014

Penulis

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>ix</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	14
C. Pembatasan Masalah .....	14
D. Perumusan Masalah .....	14
E. Tujuan Penelitian .....	15
F. Manfaat Penelitian .....	16
<b>BAB II. KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL</b> <b>DAN HIPOTESIS</b> .....	<b>17</b>
A. Kajian Teori .....	17
1. Pendekatan Kontijensi .....	17
2. Ketidakpastian Lingkungan .....	18
3. Strategi Bisnis .....	24
4. Sistem Akuntansi Manajemen .....	27
5. Kinerja Manajerial .....	32

6. Penelitian Terdahulu .....	
B. Pengembangan Hipotesis .....	
C. Kerangka Konseptual .....	46
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>48</b>
A. Jenis Penelitian .....	48
B. Populasi, Sampel, dan Responden .....	48
C. Jenis dan Sumber Data .....	53
D. Metode Pengumpulan Data .....	53
E. Variabel dan Pengukuran Variabel .....	49
F. Instrumen Penelitian .....	56
G. Uji Instrumen .....	51
H. Hasil Uji Instrumen .....	58
I. Teknik analisis .....	60
J. Uji Hipotesis .....	62
K. Uji t .....	63
L. Definisi Operasional .....	63
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>67</b>
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	67
B. Demografi Responden .....	68
C. Deskripsi Variabel Penelitian .....	71
D. Uji Asumsi Klasik .....	78
E. Uji t .....	81
F. Uji Model .....	82

G. Pengujian Hipotesis.....	87
<b>BAB V. PENUTUP.....</b>	<b>99</b>
A. Simpulan .....	99
B. Keterbatasan.....	.....
.....	100
C. Saran.....	.....
.....	100

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

### Nomor Tabel

### Halaman

2.1.	Ringkasan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen	29
2.2.	Hasil Penelitian-penelitian Terdahulu .....	37
3.1.	Daftar Nama Hotel Berbintang di Kota Padang	50
3.2.	Daftar Nama Hotel Berbintang di Kota Bukittinggi	52
3.3.	Tabel Kisi-kisi Instrumen Penelitian .....	56
3.4.	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Corrected Item-Total Correlation</i>	58
4.1.	Tingkat Pengembalian Kuesioner .....	68
4.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	68
4.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....	69
4.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan.....	70
4.5.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	70
4.6.	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial .....	71
4.7.	Distribusi Frekuensi Variabel Ketidakpastian Lingkungan	73
4.8.	Distribusi Frekuensi Variabel Strategi Bisnis <i>Prospector</i> .....	75
4.9.	Distribusi Frekuensi Variabel Sistem Akuntansi Manajemen	77
4.10.	<i>Test of Univariate Normality for Continuous Variables</i> .....	

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
2.1. Model Tiga Dimensi Karakteristik Lingkungan Organisasi .....	15

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 : Permohonan Penelitian

Lampiran 2 : Kuisioner Penelitian

Lampiran 3 : Tabulasi Data Pilot Tes

Lampiran 4 : Tabulasi Data Hasil Penelitian

Lampiran 5 : Hasil Analisis Validitas dan Realibilitas Pilot Tes

Lampiran 6 : Path Diagram

Lampiran 7 : Lisrel Output

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Lingkungan bisnis yang dialami perusahaan saat ini mengalami perubahan dengan cepat dan terus menerus. Hal ini disebabkan karena sedang berlangsungnya empat zaman sekaligus, yaitu zaman globalisasi ekonomi, zaman teknologi informasi, zaman *strategic quality management* dan zaman revolusi manajemen (Mulyadi dan Setyawan, 2000). Lingkungan bisnis telah berubah secara pesat, radikal dan serentak dengan meningkatnya globalisasi, semakin banyaknya perusahaan yang mengadopsi *strategic quality management* dan semakin meluasnya revolusi manajemen diseluruh penjuru dunia. Perubahan lingkungan yang pesat mengakibatkan perusahaan-perusahaan melakukan penyesuaian terhadap kondisi yang ada dengan melakukan perubahan strategi serta pengendalian manajemen yang lebih baik.

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil. Pada akhirnya kinerja merupakan alat manajemen untuk menilai dan melihat perkembangan yang dicapai selama ini atau dalam jangka waktu tertentu. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi

organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*planning strategic*) suatu organisasi (Bastian, 2001:239). Menurut Mulyadi (2001:415), kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Kinerja merupakan pengukuran prestasi yang dapat dicapai oleh perusahaan yang mencerminkan kondisi kesehatan dari suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu (Husnan, 1996:15, dalam Mila Putri Andranata, 2012). Istilah kinerja ini juga sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa adanya tujuan-tujuan atau target-target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya.

Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staff, negosiasi dan representasi (Nasution, 2001). Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Situasi dan kondisi lingkungan yang

berubah-ubah (dinamis) menuntut pihak manajemen untuk selalu mengikuti perubahan. Peningkatan kinerja manajerial dilakukan suatu perusahaan dengan cara menuntut manajemen agar memiliki dan memanfaatkan kemampuan yang ada semaksimal mungkin supaya unggul dalam persaingan. Oleh karena itu, manajemen harus memiliki kemampuan untuk melihat dan memanfaatkan peluang, mengidentifikasi permasalahan yang ada dan juga menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi yang tepat. Manajemen juga berkewajiban mempertahankan kelangsungan hidup dan mengendalikan perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen.

Kinerja manajerial merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Hal ini disebabkan karena sebagian besar keberhasilan perusahaan diukur dari prestasi dan kinerja manajer. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan serta usaha beberapa orang lain yang berada dalam daerah kewenangannya. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial, diantaranya adalah pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku, sistem penghargaan, gaya kepemimpinan, desentralisasi, pengendalian personal, sistem akuntansi manajemen, faktor-faktor lingkungan dan sebagainya (Mulyadi, 2001).

Dunia bisnis dewasa ini sangat dipengaruhi oleh persaingan dan ketidakpastian lingkungan. Hal ini menuntut perusahaan khususnya pihak manajemen untuk lebih efektif dan efisien dalam bekerja agar mencapai tujuan perusahaan. Faktor lingkungan juga menjadi hal penting dikarenakan lingkungan

sekarang mudah berubah-ubah dan dibutuhkan kemampuan dari atasan dan bawahan untuk memprediksi hal tersebut yang berguna dalam meningkatkan kinerja manajerial. Ketidakpastian lingkungan yang tinggi dapat membuat manajer kesulitan menyusun perencanaan dan pengendalian organisasi yang akurat. Perencanaan yang disusun dalam situasi ketidakpastian lingkungan yang tinggi akan menjadi masalah karena adanya ketidakmampuan manajer untuk memprediksi kondisi pada masa mendatang.

Menurut Miliken (1987) dalam Astuti (2007), ketidakpastian lingkungan adalah rasa ketidakmampuan seseorang untuk memprediksi sesuatu secara akurat dari seluruh faktor sosial dan fisik yang secara langsung mempengaruhi perilaku pembuatan keputusan orang-orang dalam organisasi. Variabel ketidakpastian lingkungan diukur dengan menggunakan indikator-indikator seperti kurangnya informasi, ketidakmampuan mengetahui hasil dan ketidakmampuan menentukan kemungkinan.

Ketidakpastian lingkungan diidentifikasi sebagai faktor penting karena kondisi demikian dapat menyulitkan perencanaan dan pengendalian. Perencanaan menjadi bermasalah dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi karena adanya ketidakmampuan manajer dalam memprediksi kondisi atau kejadian di masa yang akan datang. Demikian juga aktivitas pengawasan juga akan terpengaruh oleh kondisi ketidakpastian lingkungan, sehingga pengambilan keputusan yang akan dilakukan oleh manajer pun akan terhambat. Untuk mengatasi masalah yang muncul akibat tingginya kondisi ketidakpastian lingkungan, manajer membutuhkan informasi sistem akuntansi manajemen yang

handal (Chenhall dan Morris, 1986; Gul dan Chia, 1994). Oleh karena itu manajer harus mampu memprediksi apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang yang bisa membawa dampak positif maupun negatif bagi perusahaan kemudian memberikan informasi yang bersifat *broadscope*, *timeliness*, *integration* dan *aggregation* yang akan bermanfaat bagi manajer ketika dihadapkan pada pembuatan keputusan yang berdampak pada beberapa segmen perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa seorang manajer tersebut dituntut untuk mampu memprediksi hal-hal dimasa yang akan datang serta memperoleh informasi-informasi yang relevan demi pengambilan keputusan sebab ketidakmampuan seorang manajer dalam memprediksi faktor-faktor sosial maupun fisik yang tidak pasti akan berdampak pada kondisi kinerja perusahaan tersebut yang mana kemampuan bersaingnya dengan perusahaan lain akan kurang efektif yang diakibatkan oleh ketidakselarasan antara strategi yang dibuat dengan kondisi yang terjadi pada masa yang akan datang.

Strategi adalah suatu pilihan tentang apa yang ingin dicapai oleh suatu organisasi di masa depan dan bagaimana cara mencapai sasaraninya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan (Salusu, 2004). Konsep strategi adalah bagaimana suatu perusahaan mencapai keadaan finansial yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaing-pesaing mereka. Untuk itu diperlukan strategi kompetitif yang juga dapat dipandang sebagai domain kompetitif perusahaan sehingga strategi merupakan respon terhadap peluang, ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan guna mencapai keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Strategi juga dikatakan

sebagai pola keputusan yang koheren, menyatu dan terintegrasi serta dapat mengembangkan suatu *core competitive* organisasi. Strategi kompetitif memiliki tiga pendekatan, yaitu pendekatan pertama dikemukakan oleh Miles dan Snow (1978). Menurut mereka tipologi strategi bisnis tersebut adalah tipologi *prospector*, *defender*, *analyzer* dan *reactor*. Pendekatan kedua dikemukakan oleh Abell, yaitu strategi terdiferensiasi, tidak terdiferensiasi dan fokus. Pendekatan ketiga dikemukakan oleh Porter, yaitu strategi *cost leadership*, diferensiasi dan fokus (Kuncoro, 2006:88-90).

Penggunaan variabel strategi bisnis karena perusahaan yang mengikuti strategi yang berbeda akan membentuk karakteristik informasi yang berbeda pula, sehingga dengan adanya kesesuaian antara strategi bisnis dan informasi yang dibutuhkan perusahaan diharapkan akan meningkatkan kinerja manajerial (Laksmana dan Muslichah, 2002). Adanya perbedaan strategi mengakibatkan kebutuhan akan informasi dalam perusahaan, sehingga diduga strategi bisnis akan berpengaruh terhadap hubungan antara karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen dengan kinerja manajerial.

Variabel strategi bisnis mulai dipertimbangkan kembali dalam penelitian Lukito dan Noegroho (2009) dalam Maharani (2001), yang berusaha untuk menginvestigasi tentang strategi bisnis dalam pengaruh informasi akuntansi. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa strategi bisnis terbukti berpengaruh positif dan signifikan dalam pengaruh informasi akuntansi terhadap kinerja manajer sedangkan variabel ketidakpastian lingkungan tidak memoderasi hubungan informasi akuntansi dengan kinerja manajer.

Dalam penelitian ini dipilih tipologi strategi yang dikemukakan oleh Miles dan Snow (1978), yaitu *prospector* karena tipe strategi ini berada pada titik ekstrim. *Prospector* menekankan pada inovasi dalam rangka proses adaptasi organisasi dengan lingkungannya dengan melakukan *scanning* terhadap lingkungan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan produk baru atau pasar baru. Perusahaan yang tergolong dalam tipe strategi *prospector* adalah perusahaan yang secara terus-menerus mencari peluang-peluang pasar baru dengan berkompetisi melalui produk baru dan *market development* serta bereksperimen dengan melakukan respon-respon potensial terhadap kecenderungan lingkungan yang timbul, sehingga kompetitornya harus senantiasa merespon.

Strategi *prospector* dilakukan dengan tujuan untuk mengejar pertumbuhan secara lebih agresif. Strategi ini memungkinkan untuk dilakukan jika perusahaan mendapatkan peluang untuk mengembangkan bisnis ke arah yang lebih luas lagi (Ernie Trisnawati & Kurniawan Saefullah, 2005:145). Perusahaan dengan strategi *prospector* akan membutuhkan karakteristik sistem akuntansi manajemen bersifat *broadscope* untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan yang tinggi. Dengan strategi bisnis dan karakteristik informasi yang cocok diharapkan kinerja organisasi akan meningkat. Kekuatan dari *prospector* berada dalam pencarian dan mengeksploitasi produk baru dan peluang pasar. Maka dari itu, *prospector* merupakan organisasi yang strateginya ialah untuk mencari dan mengeksploitasi produk baru dan peluang pasar. Dasar kesuksesan *prospector* tergantung dari pengembangan dan cara mempertahankan kapasitas untuk

mengsurvei kondisi lingkungan bisnis secara luas, *trend* dan kondisi, kemudian membuat suatu produk berdasarkan pencarian tersebut.

Kajian empiris telah dilakukan untuk menguji hubungan antara variabel ketidakpastian lingkungan dan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen serta pengaruhnya terhadap kinerja manajerial, akan tetapi penelitian mengenai hubungan antara strategi dan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen serta pengaruhnya terhadap kinerja manajerial masih sangat terbatas. Penelitian-penelitian sebelumnya (Govindarajaan, 1986, 1988) menguji hubungan antara strategi dengan ketidakpastian lingkungan atas kinerja perusahaan tanpa secara eksplisit mempertimbangkan peran informasi akuntansi. Penelitian lainnya (seperti Gul, 1991; Mia, 1993; Gul dan Chia, 1994) memberikan bukti empiris yang kuat untuk mendukung kenyataan bahwa ketidakpastian lingkungan mempengaruhi karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen dan kinerja. Akan tetapi penelitian tersebut tidak mempertimbangkan pengaruh potensial dari variabel strategi.

Selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja seorang manajer dari kegiatan manajerial adalah karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen (SAM). Sistem akuntansi manajemen (SAM) merupakan sistem formal yang dirancang untuk menyediakan informasi bagi manajer (Simons, 1987; Bowens dan Abernethy, 2000). Secara tradisional rancangan sistem akuntansi manajemen berorientasi pada informasi *financial* internal organisasi yang berbasis pada data historis. Menurut Mia dan Chenhall (1994), dengan meningkatnya tugas pemecahan masalah yang dihadapi oleh manajemen maka rancangan sistem

akuntansi manajemen tidak hanya berorientasi pada data *financial* saja tetapi berorientasi pada data yang bersifat eksternal dan *non financial* (Muslihah, 2003).

Suatu sistem informasi merupakan kumpulan mesin-mesin, prosedur-prosedur yang diorganisasikan untuk memperoleh, memproses dan menghasilkan informasi guna mendukung kinerja dari beberapa fungsi seperti manajemen, perencanaan, analisis dan lain-lain (Wilkinson, 2000). Salah satu peran penting sistem akuntansi manajemen (SAM) adalah menyediakan informasi bagi orang yang tepat dengan cara yang tepat dan waktu yang tepat. Informasi sistem akuntansi manajemen dapat membantu manajer dalam pengendalian aktifitas dan pengurangan ketidakpastian sehingga diharapkan dapat membantu perusahaan dalam pencapaian tujuan.

Karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen dibagi menjadi empat bagian, yaitu *broadscope* (lingkup), *timeliness* (tepat waktu), *aggregation* (agregasi), dan *integration* (integrasi). *Broadscope* merupakan informasi dengan cakupan luas dan lengkap (*completeness*) yang biasanya meliputi aspek ekonomi (pangsa pasar, produk domestik bruto dan total penjualan) dan aspek non ekonomi misalnya kemajuan teknologi, perubahan sosiologis dan demografis. *Aggregation* adalah informasi yang disampaikan dalam bentuk yang lebih ringkas tetapi tetap mencakup hal-hal penting sehingga tidak mengurangi nilai informasi itu sendiri. Informasi yang teragregasi dengan tepat akan memberikan masukan penting dalam proses pengambilan keputusan, karena waktu yang dibutuhkan untuk mengevaluasi lebih sedikit. *Timeliness* menyatakan ketepatan waktu dalam memperoleh informasi. Ketepatan waktu penyajian dari sebuah informasi

merupakan informasi yang berkualitas untuk pemakainya. Informasi *timeliness* akan mempengaruhi kemampuan manajer untuk merespon secara cepat suatu kejadian atau keadaan yang memerlukan pengambilan keputusan secara cepat. *Integration* mencerminkan kompleksitas dan saling keterkaitan antar bagian. Informasi *integration* bermanfaat bagi manajer ketika dihadapkan untuk melakukan *decision making* yang mungkin akan berpengaruh pada sub-unit lainnya, Chenhall dan Morris (1986) dalam Muslichah (2002). Karakteristik informasi yang tersedia tersebut akan menjadi efektif apabila sesuai dengan tingkat kebutuhan organisasi.

Informasi yang memiliki karakteristik *broadscope*, *timeliness*, *aggregation*, dan *integration* akan menjadi efektif apabila sesuai dengan tingkat kebutuhan pengguna informasi. Hal ini sejalan dengan pendekatan kontingensi (Otley, 1980) bahwa tingkat ketersediaan dari masing-masing karakteristik informasi akuntansi manajemen itu mungkin tidak selalu sama untuk setiap organisasi, tetapi ada faktor tertentu lainnya yang akan mempengaruhi tingkat kebutuhan terhadap informasi akuntansi manajemen. Faktor-faktor tersebut antara lain, persepsi ketidakpastian lingkungan (Agbejule, 2005; Gul, 1991), teknologi (Laksmana dan Muslichah, 2002), desentralisasi (Mardiyah dan Gudono, 2000) dan strategi (Ernawati, dkk, 2005, Desmiyawati, 2004).

Dari keempat karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen (*broadscope*, *timeliness*, *aggregation*, dan *intergration*), penulis memfokuskan penelitian ini pada *broadscope* karena informasi *broadscope* memperhatikan dimensi *focus*, *time horizon*, informasi tentang faktor-faktor eksternal maupun

internal perusahaan, informasi non ekonomi estimasi kejadian yang mungkin terjadi dimasa yang akan datang sehingga informasi *broadscope* sangat dibutuhkan oleh manajer karena dapat merespon perubahan yang terjadi secara cepat.

Fenomena meningkatnya perusahaan jasa perhotelan Sumatera Barat khususnya Kota Padang dan Bukittinggi membuat daya tarik yang kuat untuk diteliti. Menurut PHRI pasca gempa 7,9 *Scala Richter* empat tahun lalu, yaitu pada 30 September 2009, yang menghancurkan sejumlah bangunan hotel dan prediksi ancaman gempa dan tsunami di Kota Padang ternyata tidak membuat bisnis perhotelan menurun. Justru sebaliknya, bisnis perhotelan tumbuh pesat. Hotel yang rusak diperbaiki lebih megah dan lebih selusin hotel baru muncul bagaikan cendawan di musim hujan.

Ambacang Hotel di Jalan Bundo Kandung kini telah dibangun kembali dan berganti nama menjadi The Axana Hotel. Hotel Bumi Minang, hotel bintang empat dan termegah di Padang yang juga rusak kini sedang di-*retrofit* oleh tim ahli dari Universitas Andalas. *Retrofit* adalah rehabilitasi tanpa meruntuhkan bangunan, tapi memperkuat struktur. Hotel Hayam Wuruk yang rubuh, sudah sejak awal tahun ini dioperasikan kembali dengan gedung baru. Hotel yang kini bernama HW Hotel naik status dari bintang dua menjadi bintang tiga. Hotel Rocky Plaza di Jalan Permindo sudah beroperasi empat bulan lalu setelah direnovasi. Sementara hotel baru bintang tiga ke atas juga muncul. Accor Group mendirikan Hotel Mercure Padang bintang empat berkapasitas 143 kamar di kawasan Purus.

Sebelum gempa Padang memiliki 1.500 kamar hotel dengan tingkat hunian rata-rata 70 persen versi PHRI dan 50 persen versi Badan Pusat Statistik. Akibat gempa jumlah kamar hanya tinggal 850. Saat ini jumlah kamar lebih 1.900 dan diperkirakan akan lebih 2.000 kamar awal tahun depan dengan tingkat hunian rata-rata baru 60 persen. Perkembangan ini sangat menggembirakan, karena sekarang jumlah hotel dan kamar hotel malah lebih banyak dari sebelum gempa 30 September 2009, bahkan umumnya lokasinya di daerah pantai. Hotel adalah salah satu perusahaan yang menghadapi perubahan lingkungan yang tinggi sehingga diperlukan strategi yang sesuai serta pengendalian manajemen yang baik agar kinerja perusahaan meningkat.

Sedangkan kota Bukittinggi yang merupakan kota wisata banyak diminati para wisatawan menuntut perusahaan harus mempunyai pondasi strategi bisnis yang kuat mengingat banyaknya hotel berbintang yang makin lama juga makin berkembang baik dalam strategi maupun kinerja perusahaannya. Oleh karena itu, peneliti mengambil sampel pada perusahaan jasa perhotelan berbintang yang ada di Kota Padang dan Kota Bukittinggi.

Penelitian ini merupakan replika dari penelitian Chong dan Kar (1997) yang berjudul "*Strategic Choice, Enviromental Uncertainty and SBU Performance: A Note the Intervening Role of Management Accounting System*" yang telah direplikasi oleh Herlin Tundjung dengan judul "Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Struktur Organisasi Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial dengan Karakteristik *Broad Scope* Sebagai Variabel Intervening". Serta juga direplikasi oleh Yubiharto (2003) dengan judul

“Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Manajerial dengan Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Sebagai Variabel Intervening (Pada Industri Perbankan). Adapun bedanya dengan penelitian sebelumnya adalah studi empiris dan alat analisisnya. Jika dalam penelitian Yubiharto (2003) studi empirisnya adalah pada industri perbankan dan alat analisisnya adalah regresi berganda, maka dalam penelitian ini studi empirisnya adalah pada perusahaan jasa perhotelan yang ada di Kota Padang dan Kota Bukittinggi serta menggunakan alat analisis SEM (*Structural Equation Model*) dengan bantuan LISREL versi 8.72. Alasan penelitian ini adalah untuk menguji kembali apakah dengan menggunakan teori yang sama tetapi dengan sampel dan lokasi yang berbeda serta alat analisis yang berbeda pula akan menghasilkan hasil penelitian yang sama sehingga hasil penelitian dapat memperkuat teori yang ada dan bisa digeneralisasikan.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai hubungan antara ketidakpastian lingkungan dan strategi bisnis dengan kinerja manajerial. Oleh karena itu, penulis memilih judul, yaitu : **“Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Manajerial dengan Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Perusahaan Jasa Perhotelan di Kota Padang dan Kota Bukittinggi)”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka dapat diidentifikasi permasalahan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh antara ketidakpastian lingkungan dan strategi bisnis terhadap karakteristik sistem akuntansi manajemen *broadscope* dan juga pengaruhnya terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah karakteristik sistem akuntansi manajemen *broadscope* memediasi hubungan antara ketidakpastian lingkungan dan strategi bisnis terhadap kinerja manajerial?

## **C. Pembatasan Masalah**

Agar lebih jelas dan terarah, maka penulis perlu membatasi masalah yang akan dibahas dan diteliti. Adapun masalah yang akan dibahas dan diteliti disini yaitu tentang Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Manajerial dengan Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Perusahaan Jasa Perhotelan di Kota Padang dan Kota Bukittinggi).

## **D. Perumusan Masalah**

Sehubungan dengan uraian diatas dan sesuai dengan judul yang penulis kemukakan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sejauhmana terdapat pengaruh antara ketidakpastian lingkungan dan strategi bisnis terhadap karakteristik sistem akuntansi manajemen *broadscope* dan juga pengaruhnya terhadap kinerja manajerial.
2. Sejauhmana karakteristik sistem akuntansi manajemen *broadscope* memediasi hubungan antara ketidakpastian lingkungan dan strategi bisnis terhadap kinerja manajerial.

#### **E. Tujuan Penelitian**

Sehubungan dengan uraian diatas dan sesuai dengan judul yang penulis kemukakan, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap karakteristik sistem akuntansi manajemen *broadscope*.
2. Menguji pengaruh strategi bisnis terhadap karakteristik sistem akuntansi *broadscope*.
3. Menguji pengaruh karakteristik sistem akuntansi manajemen *broadscope* terhadap kinerja manajerial.
4. Menguji apakah karakteristik sistem akuntansi manajemen *broadscope* memediasi hubungan antara ketidakpastian lingkungan dan strategi bisnis terhadap kinerja manajerial.

## **F. Manfaat Penelitian**

### 1. Bagi Peneliti

Untuk memperluas pengetahuan dan wawasan penulis mengenai pengaruh ketidakpastian lingkungan dan strategi bisnis terhadap kinerja manajerial dengan karakteristik sistem akuntansi manajemen sebagai variabel intervening.

### 2. Bagi Pembaca

Sebagai bahan informasi dan membantu dalam pengambilan keputusan bagi pembaca untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

### 3. Bagi Akademisi

Sebagai bahan kontribusi pemikiran terhadap pengembangan kinerja dan karir didalam dunia kerja umumnya dan bidang akuntansi khususnya.

### 4. Bagi Perusahaan

Sebagai salah satu informasi bagi pimpinan perusahaan atau pengambil keputusan agar dapat membandingkan informasi yang dimilikinya dengan para kompetitornya dalam pengambilan keputusan.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Pendekatan Kontijensi**

Pendekatan kontijensi merupakan sebuah cara berfikir yang komparatif (berdasarkan perbandingan) baru diantara teori-teori manajemen yang telah dikenal. Manajemen kontingensi berupaya untuk melangkah ke luar prinsip-prinsip manajemen yang diterapkan dan menuju ke kondisi situasional. Salah seorang penulis manajemen kontingensi yang bernama Fred Luthans menyatakan “pendekatan-pendekatan tradisional dalam bidang manajemen, tidak salah atau keliru, tetapi dewasa ini mereka tidak terlampau cocok. Terobosan baru terhadap teori dan praktik manajemen dapat kita temukan pada pendekatan kontingensi”. Apabila dirumuskan secara formal, pendekatan kontingensi merupakan suatu upaya untuk menentukan melalui kegiatan riset, praktik dan teknik manajerial mana yang paling cocok dan tepat dalam situasi-situasi tertentu. Maka menurut pendekatan kontingensi situasi-situasi yang berbeda mengharuskan adanya reaksi manajerial yang berbeda pula.

Situasi dengan pendekatan kontingensi (Otley, 1980), masing-masing karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen itu tidak selalu sama untuk segala situasi. Hal ini berkaitan dengan tingkat ketidakpastian lingkungan dan strategi bisnis yang digunakan. Pendekatan kontingensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan

informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai tujuan. Pendekatan kontingensi pada sistem akuntansi manajemen didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen secara universal yang selalu bisa diterapkan dengan tepat pada semua organisasi dalam setiap keadaan. Sistem akuntansi manajemen juga tergantung pada faktor-faktor situasional yang ada di dalam maupun di luar perusahaan. Pendekatan kontingensi banyak menarik perhatian para peneliti karena mereka ingin mengetahui apakah tingkat kehandalan suatu sistem akuntansi manajemen akan selalu berpengaruh sama pada setiap kondisi atau tidak. Berdasarkan teori kontingensi, ada dugaan bahwa terdapat faktor situasional lain yang mungkin akan saling berinteraksi dalam suatu kondisi tertentu.

Pada penelitian ini, beberapa faktor kontingensi diidentifikasi memiliki pengaruh terhadap sistem akuntansi manajemen pada perusahaan jasa perhotelan. Faktor-faktor kontingensi tersebut meliputi ketidakpastian lingkungan dan strategi bisnis. Variabel kontekstual tersebut dipilih karena memiliki cakupan yang luas dalam literatur sistem akuntansi manajemen di berbagai perusahaan.

## **2. Ketidakpastian Lingkungan**

### **a. Pengertian Ketidakpastian Lingkungan**

Ketidakpastian lingkungan menurut Daft (2002:99) adalah para manajer tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai faktor-faktor lingkungan untuk memahami dan meramalkan kebutuhan serta perubahan lingkungan. Menurut Milliken (1987) dalam Astuti (2007), ketidakpastian lingkungan adalah rasa

ketidakmampuan seseorang untuk memprediksi sesuatu secara akurat dari seluruh faktor sosial dan fisik yang secara langsung mempengaruhi perilaku pembuatan keputusan orang-orang dalam organisasi.

Menurut Noreen (2000:9) ketidakpastian lingkungan mempengaruhi praktik akuntansi manajerial. Dimana kondisi ini sangat menguntungkan bagi para konsumen karena persaingan yang semakin intensif mendorong harga lebih rendah, kualitas yang lebih tinggi dan semakin banyak pilihan. Ini disebabkan oleh para perusahaan yang saling berkompetisi dalam berbagai alat pemenuhan kebutuhan dan langkah-langkah inovasi jasa dan produk mengalami perkembangan yang cukup pesat.

Banyak perusahaan dan karyawannya mengalami perubahan dalam perusahaannya. Sebagian manajer telah belajar cara terbaik menjalankan bisnis adalah jangan bekerja lebih banyak dan perusahaan terbesar harus dibuat mengenal bagaimana organisasi harus dikelola dan bagaimana pekerjaan dilakukan. Perubahan ini memiliki dampak yang sangat besar sehingga pengamat melihatnya sebagai revolusi industri yang kedua.

Pada dasarnya ketidakpastian lingkungan merupakan kondisi eksternal yang dapat mempengaruhi operasional perusahaan. Ketidakpastian lingkungan membuat perencanaan dan pengawasan manajerial. Keadaan lingkungan bisnis di Indonesia saat ini boleh dikatakan tidak menentu disebabkan oleh gejolak politik dan keadaan ekonomi yang tidak menentu. Hal ini akan berdampak pada tidak stabilnya perdagangan dalam transaksi bisnis.

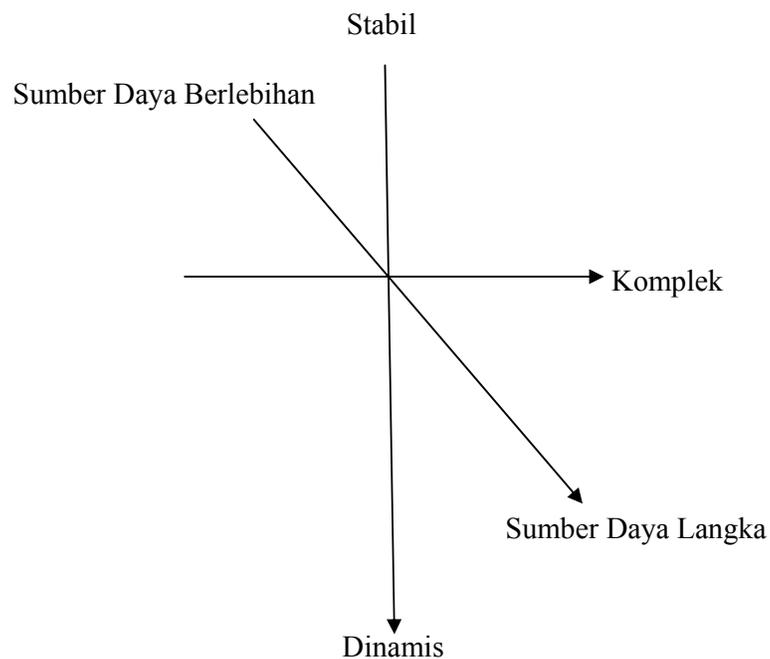
Ketidakpastian lingkungan diidentifikasi sebagai faktor penting karena kondisi demikian dapat menyulitkan perencanaan dan pengendalian. Perencanaan menjadi bermasalah dalam situasi operasi yang tidak pasti karena tidak terprediksinya kejadian masa mendatang. Menurut Robbins (1996), lingkungan organisasi secara umum dapat didefinisikan sebagai segala sesuatu yang berada di luar batas-batas organisasi. Lingkungan organisasi dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum meliputi kondisi yang mungkin memiliki dampak terhadap organisasi namun relevansinya tidak dapat diketahui dengan jelas. Lingkungan khusus merupakan lingkungan organisasi yang secara langsung relevan bagi organisasi dalam mencapai tujuan. Lingkungan khusus ini merupakan pusat perhatian manajemen karena terdiri dari konstituen kritis yang secara langsung baik positif maupun negatif mempengaruhi keefektifan organisasi.

Terdapat tiga dimensi dalam menjelaskan ketidakpastian lingkungan ini, yaitu kapasitas, volatilitas dan kompleksitas (Dess dan Beard, 1984). Kapasitas lingkungan merujuk kepada seberapa besar tingkat sumber daya yang kaya dapat menyangga organisasi ketika terjadi kelangkaan relatif. Dimensi volatilitas merujuk pada tingkat ketidakstabilan lingkungan. Lingkungan dengan tingkat perubahan yang tidak dapat diprediksi dikelompokkan ke dalam lingkungan yang dinamis, sedangkan lingkungan yang tingkat perubahan dapat diprediksi dikelompokkan ke dalam lingkungan yang stabil. Kompleksitas merujuk pada tingkat heterogenitas dan konsentrasi antara elemen lingkungan. Lingkungan yang sederhana adalah homogen dan konsentrasi, dan sebaliknya lingkungan dengan

heterogenitas yang tinggi adalah kompleks. Hal ini dilihat dari banyaknya jumlah pesaing.

Organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang mempunyai kelangkaan sumber daya, dinamis dan kompleks menghadapi tingkat ketidakpastian lingkungan yang tinggi. Kondisi tersebut dapat dilihat dari model tiga dimensi lingkungan berikut ini.

**Gambar 2.1**  
**Model Tiga Dimensi Karakteristik Lingkungan Organisasi**



*Sumber: Robbins, hal 186, 1996.*

Anak panah pada gambar menunjukkan gerak ke arah ketidakpastian lingkungan yang tinggi. Dengan demikian, organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang mempunyai ciri kelangkaan sumber daya, dinamis dan kompleks akan menghadapi ketidakpastian lingkungan yang tinggi.

Setiap organisasi memiliki pandangan yang berbeda-beda mengenai ketidakpastian lingkungannya. Beberapa organisasi yang berada pada domain lingkungan yang sama dapat memiliki kesimpulan yang berbeda mengenai kondisi ketidakpastian lingkungannya. Hal ini disebabkan penilaian ketidakpastian lingkungan tergantung pada persepsi dan kemampuan masing-masing manajemen dalam memprediksi keadaan dimasa mendatang. Semakin mampu manajemen dalam memprediksi kondisi dimasa mendatang akan semakin kecil persepsi manajemen mengenai ketidakpastian lingkungan.

Jadi, jika tingkat ketidakpastian lingkungan tinggi maka diperlukan informasi yang *broadscope* dan *timeliness*. Terutama informasi yang berkenaan dengan peristiwa-peristiwa yang telah terjadi dan akan terjadi dalam kaitannya dalam kegiatan bisnis organisasi. Dan sebaliknya, jika terjadi dengan tingkat keadaan lingkungan yang rendah penyediaan informasi dengan *broadscope* akan memungkinkan terjadinya kelebihan informasi akan cenderung tidak digunakan. Tetapi informasi akan lebih bermanfaat lagi jika tingkat komitmen organisasi akan meningkat pula.

Duncan (1973) mendefinisikan ketidakpastian lingkungan sebagai ketidakmampuan untuk menilai kemungkinan pada berbagai tingkat keyakinan bagaimana faktor-faktor lingkungan dapat mempengaruhi berhasil atau gagalnya suatu keputusan. Lebih lanjut, Milleken (1987) menyatakan bahwa ketidakpastian sebagai ketidakmampuan individu dalam memprediksi sesuatu secara tepat dan persepsi ketidakpastian lingkungan didefinisikan sebagai persepsi individual atas

ketidakpastian yang berasal dari lingkungan organisasi (Gregson *et al*, 1994) dalam Mardiyah dan Gudono (2001).

Situasi ketidakpastian akan berdampak pada akurasi perencanaan yang disusun. Oleh karena itu, dalam situasi ketidakpastian yang tinggi informasi merupakan komoditi yang sangat berguna dalam proses perencanaan dan kontrol suatu organisasi.

#### **b. Tipe-tipe Ketidakpastian Lingkungan**

Menurut Miliken (1978) dalam Marian dan Mahfud (2005), ada tiga tipe ketidakpastian lingkungan, yaitu:

##### 1) Ketidakpastian Keadaan (*State Uncertainty*)

Seseorang merasakan ketidakpastian keadaan (*state uncertainty*) jika merasakan bahwa lingkungan organisasi tidak dapat diprediksi, artinya seseorang tidak paham bagaimana komponen lingkungan akan mengalami perubahan. Seorang manajer dapat merasakan tidak pasti terhadap tindakan apa yang harus dilakukan menghadapi para pemasok, pesaing, pelanggan, konsumen dan sebagainya. Atau manajer merasa tidak pasti terhadap perubahan lingkungan yang relevan seperti perubahan teknologi, kultur, demografi dan lain-lain.

##### 2) Ketidakpastian Pengaruh (*Effect Uncertainty*)

Ketidakpastian pengaruh (*effect uncertainty*) berkaitan dengan ketidakmampuan seseorang untuk memprediksi pengaruh lingkungan terhadap organisasi. Ketidakpastian pengaruh ini meliputi sifat, kedalaman

dan waktu. Seorang manajer dapat berada dalam ketidakpastian pengaruh ini bila ia merasa tidak pasti terhadap bagaimana suatu peristiwa yang terjadi pada masa mendatang akan menjadi lebih menonjol jika ketidakpastian lingkungan sangat tinggi dimasa yang akan datang.

### 3) Ketidakpastian Respon (*Respons Uncertainty*)

Ketidakpastian respon (*respons uncertainty*) adalah usaha untuk memahami pilihan respon yang tersedia bagi organisasi dan manfaat tiap-tiap respon yang dilakukan. Dengan demikian, ketidakpastian pengetahuan tentang pilihan respon dan ketidakmampuan memprediksi konsekuensi yang mungkin timbul sebagai akibat pilihan respon.

Dari ketiga tipe ketidakpastian lingkungan, ketidakpastian respon (*respons uncertainty*) merupakan tipe yang secara konseptual paling sesuai menggambarkan ketidakpastian lingkungan (*enviromental uncertainty*). Konsep ini telah digunakan oleh beberapa peneliti sebelumnya seperti Duncan (1972) dan Prefer & Salancik (1978) untuk menggambarkan ketidakpastian lingkungan.

### 3. Strategi Bisnis

Strategi yang mementingkan pada inovasi dan kreativitas untuk menciptakan produk baru atau pasar baru. Perusahaan berusaha untuk selalu menjadi *pioneer* dalam bersaing dan rela mengorbankan internal efisiensi untuk berinovasi dan kreasi. Strategi perlu dukungan dari staff yang benar-benar ahli dan mempunyai kemampuan, sehingga praktik sumber daya manusianya menekankan pada pencarian sumber daya manusia yang menciptakan perubahan

dan mempunyai kreatifitas tinggi. Jika sumber daya internal tidak memenuhi, organisasi akan rela mencari dari sumber eksternal meskipun dengan biaya tinggi. Kekuatan strategi ini terletak pada kemampuan perusahaan untuk dapat melihat kondisi, *trend* dan situasi lingkungan bisnis yang selalu berubah-ubah dan juga kemampuannya dan jasa baru yang dapat mengimbangkan perubahan lingkungan yang dinamis tersebut.

Perusahaan dalam memasuki persaingan yang semakin ketat akan menerapkan strategi bersaing agar dapat bertahan. Strategi yang diterapkan sesuai dengan *core competencies* yang dimiliki serta kondisi eksternal perusahaan. Strategi bisnis adalah arah atau jalan yang akan ditempuh suatu organisasi dalam menjalankan misi bisnis guna mencapai visi bisnis (Djoko Muldjono, 2012:18). Menurut Griffin dan Ebert (2006:157) strategi bisnis adalah strategi pada tingkat unit bisnis atau lini produk yang berfokus pada posisi kompetitif perusahaan. Ada empat tipe strategi bisnis yang dikemukakan oleh Miles dan Snow (1978), yaitu *prospecter*, *defender*, *analyzer* dan *reactor*. Tipilogi yang dikemukakan oleh Miles dan Snow (1978) ini didasarkan pada tingkat perubahan produk maupun pasar yang dialami oleh perusahaan akibat strategi yang diterapkannya.

Perusahaan yang tergolong pada tipilogi *prospecter* secara kontinyu mencari peluang-peluang pasar baru dan secara reguler bereksperimen melakukan respon-respon potensial terhadap kecenderungan lingkungan yang timbul. Dengan demikian perusahaan yang masuk kategori ini seringkali merupakan kreator perubahan dan ketidakpastian sehingga kompetitornya harus senantiasa merespon.

Perusahaan yang tergolong dalam kategori *defender* adalah perusahaan yang memiliki domain produk pasar yang sempit. Manajemen puncak dari perusahaan yang tergolong kategori ini adalah orang-orang yang sangat ahli dalam operasi yang terbatas akan tetapi tidak berusaha mencari peluang-peluang diluar domainnya. Sebagai hasil dari fokus sempit ini, perusahaan jarang melakukan penyesuaian-penyesuaian dalam teknologi struktur atau metode operasinya.

*Analyzer* adalah kategori bagi perusahaan-perusahaan yang beroperasi dalam dua tipe domain produk pasar yaitu yang satu relatif stabil sedangkan yang lain mengalami perubahan. Dalam area stabil, perusahaan akan beroperasi secara rutin dan efisien dengan menggunakan struktur-struktur dan proses-proses yang diformalisasikan. Dalam area yang senantiasa mengalami perubahan manajer puncak senantiasa memperhatikan kompetitornya secara seksama berkenaan dengan ide-ide yang akan diambil kemudian secara cepat mengadopsi sesuatu yang paling menjanjikan.

*Reactor* merupakan kategori bagi perusahaan yang manajemen puncaknya seringkali menerima perubahan dan ketidakpastian yang terjadi dalam lingkungan organisasionalnya tetapi tidak mampu merespons secara efektif. Oleh karena itu, perusahaan yang termasuk dalam kategori ini tidak memiliki hubungan strategi struktur yang konsisten, maka perusahaan tersebut jarang melakukan penyesuaian kecuali jika tekanan lingkungan begitu tinggi.

Dalam penelitian ini dipilih satu tipologi strategi yang dikemukakan oleh Miles dan Snow (1978), yaitu *prospector* karena tipe strategi ini berada pada titik ekstrim. *Prospector* menekankan pada inovasi dalam rangka proses adaptasi

organisasi dengan lingkungannya dengan melakukan *scanning* terhadap lingkungan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan produk baru atau pasar baru.

#### **4. Sistem Akuntansi Manajemen**

Sistem akuntansi manajemen adalah suatu mekanisme pengendalian organisasi, serta merupakan alat yang efektif dalam menyediakan informasi yang berguna untuk memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi dari berbagai alternatif aktivitas yang biasa dilakukan (Nazaruddin, 1998). Sementara itu, Astuti (2007) dalam Maria Pratiwi (2011) menyatakan bahwa menyatakan bahwa sistem akuntansi manajemen adalah informasi yang mengumpulkan data operasional dan finansial, memprosesnya, menyimpannya dan melaporkan kepada pengguna. Produk yang dihasilkan oleh sistem akuntansi manajemen adalah informasi sistem akuntansi manajemen.

Hansen dan Mowen (2004) mendefinisikan sistem akuntansi manajemen adalah system informasi yang menghasilkan keluaran (*output*) dengan menggunakan masukan (*input*) dan berbagai proses yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu manajemen. Hansen dan Mowen (2004) mendefinisikan tiga tujuan utama sistem akuntansi manajemen yaitu:

1. Untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam perhitungan biaya jasa, produk dan tujuan yang diinginkan oleh manajemen.

2. Untuk menyediakan informasi yang berguna dalam pengendalian dan pengevaluasian.
3. Untuk menyediakan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan.

Ketiga tujuan ini menggambarkan bahwa manajer dan pengguna lainnya membutuhkan informasi sistem akuntansi manajemen dan perlu mengetahui bagaimana menggunakannya. Informasi akuntansi manajemen ini dibutuhkan manajemen berbagai jenjang organisasi, untuk menyusun rencana aktivitas perusahaan di masa sekarang dan di masa yang akan datang.

Sistem akuntansi manajemen menghasilkan informasi yang berguna untuk membantu para pekerja, manajer dan eksekutif dalam membuat keputusan (Atkinson, 1997 dalam Jaryanto, 2008) menyatakan bahwa. Sistem informasi akuntansi manajemen adalah sistem informasi yang mengumpulkan data operasional dan financial, memproses, menyimpan dan melaporkan kepada pengguna.

Atkinson (1998) mengungkapkan bahwa akuntansi manajemen menghasilkan informasi yang berguna untuk membantu para pekerja, manajer dan eksekutifnya dalam membuat keputusan yang lebih baik. Secara tradisional, informasi akuntansi manajemen didominasi oleh informasi finansial tetapi dalam perkembangannya ternyata informasi non finansial juga berguna.

Penelitian Chenhall dan Morris (1986) membuktikan bahwa karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen yang bermanfaat menurut persepsi para manajer meliputi *broad scope*, *timeliness*, *aggregation* dan *integration*. Adapun

ringkasan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen menurut Chenhall dan Morris adalah sebagai berikut.

**Tabel 2.1**  
**Ringkasan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen**

<i>Broad scope</i>	Informasi eksternal
	Informasi non financial
	Informasi yang berorientasi kedepan
<i>Timeliness</i>	Frekuensi pelaporan
	Kecepatan pelaporan
<i>Aggregation</i>	Teragregasi oleh periode waktu
	Teragregasi oleh area fungsional
	<i>Analitical of decision model</i> (Seperti <i>marginal analysis</i> , <i>discounted cash flow</i> dan <i>inventory models</i> )
<i>Integration</i>	Target yang tepat untuk aktifitas dan hubungannnya dengan sub unit
	Pelaporan pada interaksi intra sub unit

Sumber: Chenhall dan Morris (1986)

Informasi akuntansi manajemen yang handal akan mengacu pada semakin tingginya tingkat ketersediaan informasi yang memiliki ciri-ciri sebagaimana yang telah diteliti oleh Chenhall dan Morris (1986). Informasi akuntansi manajemen dibutuhkan oleh organisasi untuk dijadikan dasar dalam pembuatan kebijakan dan evaluasi.

Karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen yang bersifat *broad scope* mengacu kepada dimensi fokus, kuantifikasi dan *time horizon* (Gordon dan Narayanan, 1984). *Broadscope* mencakup informasi mengenai permasalahan baik ekonomi maupun non ekonomi, estimasi kejadian yang mungkin terjadi dimasa yang akan datang serta aspek-aspek lingkungannya. Dengan kata lain, informasi mengenai *broadscope* memberikan informasi mengenai faktor-faktor internal

maupun eksternal perusahaan. Informasi tentang faktor-faktor internal perusahaan yang bersifat ekonomi antara lain berupa total penjualan pasar, produk nasional bruto serta pangsa pasar perusahaan. Informasi mengenai faktor-faktor eksternal perusahaan yang bersifat non ekonomi antara lain adalah informasi tentang faktor-faktor demografi, tindakan kompetitor, citarasa konsumen dan kemajuan teknologi.

Informasi *broadscope* adalah informasi yang memiliki cakupan yang lebih luas dan lengkap yang biasa meliputi faktor-faktor eksternal maupun internal perusahaan, informasi ekonomi seperti GNP, jumlah penjualan, pangsa pasar atau mungkin juga bersifat non ekonomi seperti faktor demografi, cita rasa konsumen, tindakan para pesaing dan perkembangan teknologi.

Menurut Gorry dan Morton, (1971), Larker (1981), serta Gordon dan Narayanan (1984) dalam Abu (2006) informasi yang bersifat *broadscope* adalah informasi yang mengandung dimensi *focus*, *time horizon* dan kuantifikasi. *Focus* (fokus) merupakan informasi yang berasal dari dalam atau luar organisasi dan berhubungan dengan faktor-faktor ekonomi (seperti total penjualan, pangsa pasar dan lain-lain), kemajuan teknologi, perubahan sosial dan perkembangan demografi. Kuantifikasi merupakan informasi yang berkenaan dengan keuangan dan bukan keuangan. Dan *time horizon* (ufuk waktu) merupakan informasi yang berkaitan dengan informasi yang akan datang.

Bouwens (1998) dalam Erna (2007) menyatakan informasi *broadscope* dibutuhkan manajer dalam menentukan dan menemukan ide-ide bagaimana

memproduksi produk baru. Informasi *broadscope* dapat meningkatkan jumlah alternatif yang dapat dipertimbangkan secara simultan dalam proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan ketidakpastian *input* dan *output*. Kemampuan informasi sistem akuntansi manajemen *broadscope* untuk memenuhi kebutuhan informasi bagi para manajer sub unit akan meningkatkan kualitas keputusan mereka. Informasi *broadscope* memberikan fasilitas kepada para manajer dalam mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang bisa dipahami dalam penentuan hubungan *input-output* (Fivi, 2002).

Ketepatan waktu (*timeliness*) informasi menunjukkan rentang waktu antara permohonan informasi dengan penyajian informasi yang diinginkan serta frekuensi pelaporan informasi (Chenhall dan Morris, 1986). Informasi disajikan tepat waktu artinya informasi harus tersedia untuk dijadikan dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan sebelum informasi tersebut kehilangan kemampuannya untuk mempengaruhi keputusan. Jika informasi itu tidak tersedia pada saat dibutuhkan maka informasi tersebut tidak memiliki manfaat atau nilai untuk dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Informasi teragregasi (*aggregation*) merupakan informasi yang menerapkan kebijakan formal atau model *analytical* informasi hasil akhir yang didasarkan pada area fungsional atau didasarkan pada waktu. Sehingga agregasi informasi mencakup berbagai bentuk mulai dari data mentah yang belum diproses sampai dengan informasi yang mencakup periode waktu atau lingkup kepentingan tertentu seperti pusat pertanggung jawaban dan area fungsional.

Informasi terintegrasi (*integration*) mencerminkan adanya koordinasi antara segemen sub unit yang satu dengan yang lainnya. Informasi integrasi mencakup aspek seperti ketentuan target atau aktifitas yang dihitung dari proses interaksi antara sub unit dalam organisasi (Chenhall dan Morris, 1986) dalam Nazaruddin (1998).

Sesungguhnya, sistem akuntansi manajemen dapat dikaitkan sebagai mekanisme pendukung yang konsisten dengan desain struktur organisasi dalam organisasi (Chia, 1995). Tingkat kecanggihan dari sistem akuntansi manajemen yang dapat memfasilitasi penyediaan bentuk-bentuk informasi yang relevan dan tepat waktu sangat diperlukan dalam organisasi yang terdesentralisasi. Hal ini diperlukan jika sebuah organisasi terdiri dari beberapa unit-unit besar dan mempunyai kebutuhan spesifik yang sangat berbeda antara yang satu dengan yang lain. Dengan demikian akan sangat memungkinkan para manajer untuk mengambil keputusan yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Sistem akuntansi manajemen sebagai salah satu produk akuntansi memiliki peranan dalam memprediksi konsekuensi atas berbagai alternatif yang mungkin terjadi dalam pengambilan keputusan sebagai kinerja organisasi.

## **5. Kinerja Manajerial**

### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan

kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Srimindarti, 2006). Menurut Mangkunegara (2001), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah penampilan hasil karya personal baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kerja kelompok personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi (Ilyas, 2001).

Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personal. Walaupun demikian, penentuan tujuan saja tidaklah cukup. Sebab itu dibutuhkan ukuran apakah seseorang telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan memegang peranan penting.

#### **b. Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan penatausahaan, laporan pertanggung jawaban, pembinaan, dan pengawasan. Dalam kegiatan manajerial yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan,

pertanggungjawaban, pembinaan dan pengawasan. Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Kinerja manajerial ini diukur dengan mempergunakan indikator (Mahoney *etal*, 1963) dalam Ngatemin (2009).

Perencanaan merupakan suatu tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi yang akan datang guna mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan meliputi pemilihan strategi, kebijakan, program dan prosedur untuk mencapai tujuan perusahaan. Tanggung jawab untuk perencanaan tidak dapat sama sekali dipisahkan dari pelaksanaan manajerial sebab semua merencanakan, baik manajemen puncak, tengah, atau dasar dari suatu struktur organisasi.

- 1) Investigasi, yaitu upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan-laporan. Menurut Supomo dan Indriantoro (1998), laporan dari setiap manajer pada pusat pertanggung jawaban yang dipimpinya, menjelaskan kinerja manajerial yang bersangkutan. Dalam hal ini, manajemen bertugas untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.
- 2) Koordinasi, merupakan menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
- 3) Evaluasi, merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang digunakan untuk menilai atau mengukur proposal, kinerja, penilaian, catatan hasil, penilaian pegawai, laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

- 4) Supervisi (pengawasan) yaitu mengarahkan, memimpin dan mengembangkan potensi bawahan serta melatih dan menjelaskan aturan-aturan kerja kepada bawahan.
- 5) *Staffing* (penataan staff) adalah suatu proses yang terdiri dari spesifikasi pekerjaan (*job description*), pergerakan tenaga, spesifikasi pekerja, seleksi dan penyusunan organisasi untuk mempersiapkan dan melatih karyawan agar melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- 6) Negosiasi, merupakan salah satu cara untuk mendapatkan informasi dari bawahan kepada atasan agar dapat menentukan suatu keputusan. Berbagai gangguan menyebabkan pesan yang disampaikan dalam komunikasi tidak diterima dengan tepat. Oleh karena itu, untuk memperbaiki komunikasi dalam kelompok dapat dilakukan melalui negosiasi.
- 7) Representasi (perwakilan) adalah fungsi manajemen untuk menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, dan mempromosikan tujuan umum perusahaan (Supomo dan Indriantoro 1998).

**c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Beberapa teori menerangkan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, baik sebagai individu atau sebagai individu yang bekerja dalam suatu lingkungan. Sebagai individu setiap orang mempunyai ciri dan karakteristik yang bersifat fisik maupun non fisik. Dan manusia yang berada dalam lingkungan maka keberadaan serta perilakunya tidak dapat dilepaskan dari lingkungan tempat tinggal maupun tempat kerjanya.

Menurut Gibson, secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Ketiga kelompok variabel tersebut mempengaruhi kelompok kerja yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja personal. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas.

#### **d. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu perusahaan, unit bisnis dalam perusahaan, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena perusahaan pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja perusahaan sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam suatu perusahaan.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam Bambang Wahyudi (2002:101) mengemukakan “penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja atau jabatan seorang tenaga kerja termasuk potensi pengembangannya.”

Menurut Robbins dalam Henry Simamora dalam buku Analisis Kinerja (338: 2004) mengemukakan “penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan.”

Penilaian kinerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja. Pada hakikatnya, penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja individu (personal) dengan membandingkan dengan standar baku penampilan. Menurut Hall, penilaian kinerja merupakan proses yang berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja personal dan usaha untuk memperbaiki kerja personal dalam organisasi. Menurut Certo, penilaian kinerja adalah proses penelusuran kegiatan pribadi personel pada masa tertentu dan menilai hasil karya yang ditampilkan terhadap pencapaian sasaran sistem manajemen (Ilyas, 2001).

## 6. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang pengaruh ketidakpastian lingkungan dan strategi bisnis terhadap kinerja manajerial dengan karakteristik sistem akuntansi manajemen sebagai variabel intervening dapat diringkas sebagai berikut:

**Tabel 2.2**  
**Hasil Penelitian-penelitian Terdahulu**

<b>Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Otley (1980)	<i>The contingency of management accounting and pragnosis</i>	Sistem pengendalian akuntansi harus cocok dengan strategi bisnis perusahaan
Simon (1987)	<i>Accounting control system and business strategy: an emprical analysis, accounting, organizations and society</i>	Penekanan pada sistem informasi akuntansi lebih besar pada perusahaan yang mengadopsi strategi <i>prospector</i>
Gul (1991)	<i>The effect of management accounting system and enviromental uncertainty on small business managers</i>	Adanya hubungan positif antara sistem akuntansi manajemen dan ketidakpastian

	<i>performance, accounting and business research</i>	lingkungan dalam meningkatkan kinerja manajerial
Govindarajaan & J. Fisher (1991)	<i>Strategy, control system and resource sharing, effect on business-unit performance, accounting and business research</i>	Penekanan pada informasi akuntansi yang lebih rendah pada perusahaan yang mengadopsi strategi <i>prospector</i>
Gul dan Chia (1994)	<i>The effect of management accounting, system and perceived enviromental uncertainty and decentralization on managerial performance: a test of three way interaction, accounting integration and society</i>	Ketersediaan informasi akuntansi manajemen akan meningkatkan kinerja manajerial pada kondisi ketidakpastian lingkungan
Chong & Kar (1997)	<i>Strategy choice, enviromental uncertainty and SBU performance: a note of intervening roel of management accounting system</i>	Adanya hubungan tidak langsung antara strategi, ketidakpastian lingkungan dengan kinerja melalui penggunaan sistem akuntansi yang <i>broadscope</i> oleh manajer dalam mengambil keputusan
Mardiyah dan Gudono (2001)	Ketidakpastian lingkungan dan desentralisasi terhadap karakteristik sistem akuntansi manajemen	Tingkat ketidakpastian yang tinggi, penerapan struktur desentralisasi akan meningkatkan keputusan terhadap informasi <i>broadscope</i>

Sumber: review penelitian tahun 1981-2001

Pada penelitian Ajeng (2008) yang menguji “Pengaruh Teknologi Informasi, Saling Ketergantungan dan Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Semarang”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel dependen dan variabel independen secara langsung maupun tidak langsung. Hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa teknologi informasi dan karakteristik sistem akuntansi manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial yang ditunjukkan melalui analisis regresi berganda. Selanjutnya, hasil penelitian Andri Yoviandra (2007) yang berjudul “Pengaruh Penggunaan Informasi Akuntansi Manajemen yang Bersifat *Broadscope*, *Timeliness*, *Aggregation* dan *Integration* terhadap Kinerja Manajerial”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik informasi akuntansi manajemen yang bersifat *broadscope*, *timeliness*, *aggregation* dan *integration* mampu meningkatkan kinerja perusahaan melalui analisis regresi berganda.

Penelitian Agung (2007) menguji “Pengaruh Interaksi Ketidakpastian Lingkungan, Desentralisasi dan *Aggregation* Informasi Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Jasa Hotel Berbintang di Bali”. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh interaksi ketidakpastian lingkungan, desentralisasi dan *aggregation* informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini adalah replika penelitian Chong dan Kar (1997) yang berjudul *Strategy Choice, Enviromental Uncertainty and SBU Performance: ANote The Intervening Role of Management Accounting System* yang telah direplikasi oleh Herlin Tundjung dengan judul “Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Struktur Organisasi Terdesentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Karakteristik *Broadscope* Sebagai Variabel Intervening”. Penelitian yang lain dilakukan oleh Yubiharto dengan judul “Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Manajerial

Dengan Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Sebagai Variabel Intervening”. Alasan penelitian ini karena adanya ketidakkonsistenan dari penelitian sebelumnya dan menguji kembali apakah dengan menggunakan teori yang sama tetapi dengan sampel dan lokasi yang berbeda akan menghasilkan hasil penelitian yang sama sehingga hasil penelitian dapat memperkuat teori yang ada dan bisa digeneralisasikan.

## **B. Pengembangan Hipotesis**

### **1. Hubungan Ketidakpastian Lingkungan dengan Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen *Broadscope***

Dari berbagai literatur akuntansi sebelumnya dinyatakan bahwa ketika ketidakpastian lingkungan, manajer akan mempertimbangkan informasi eksternal, *non-financial* dan dukungan informasi sistem akuntansi manajemen *broadscope* akan semakin penting dan berguna dalam pengambilan keputusan (Gordon dan Narayanan, 1984; Chenhall dan Morris, 1986). Penelitian Gordon dan Narayanan (1984) terhadap manajer tingkat senior di Kansas dan Missouri menemukan bahwa para *decision makers* yang merasakan tingkat ketidakpastian lingkungan yang lebih besar akan cenderung mencari informasi eksternal, informasi non-keuangan dan informasi pendukung untuk menambah tipe informasi lainnya.

Tingginya ketidakpastian lingkungan organisasi dapat menyulitkan manajer dalam menyusun perencanaan dan pengendalian yang efektif. Miliken (1987) menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan sebagai rasa ketidakmampuan individu dalam memprediksi sesuatu secara tepat dan persepsi

ketidakpastian lingkungan didefinisikan sebagai persepsi individual atas ketidakpastian lingkungan yang berasal dari lingkungan organisasi (Gregson *et al*, 1994) dalam Mardiyah dan Gudono (2001).

Ketika ketidakpastian lingkungan meningkat manajer akan membutuhkan karakteristik sistem akuntansi manajemen *broadscope* agar keputusan yang diambil dapat efektif (Gordon dan Narayanan, 1986; Mardiyah dan Gudono, 2001). Penelitian lain yang dilakukan Gul (1991), Gul dan Chia (1994), Mia dan Chenhall (1994) menemukan bahwa terdapat hubungan antara ketidakpastian lingkungan dan karakteristik sistem akuntansi manajemen dengan kinerja manajerial.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pada kondisi ketidakpastian lingkungan lingkungan, suatu organisasi akan semakin membutuhkan karakteristik sistem akuntansi manajemen *broadscope*. Sehingga hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini ditulis dalam bentuk alternatif sebagai berikut.

H1: Ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap kebutuhan karakteristik sistem akuntansi manajemen (SAM *broadscope*).

## **2. Hubungan Strategi Bisnis dengan Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) *Broadscope***

Dari hasil penelitian terdahulu, dapat kita lihat bahwa suatu organisasi yang mengikuti strategi *prospector* akan mengekspos dirinya untuk suatu domain yang luas. Oleh karena itu mereka membutuhkan informasi dalam jumlah yang

besar. Manajer kemungkinan besar akan menggunakan karakteristik sistem akuntansi manajemen *broadscope* untuk mengatasi *uncertainty* (Thompson, 1967; Mia, 1993). Sebaliknya, jika organisasi memilih strategi defender maka lingkungan operasinya akan lebih stabil. Dalam hal ini manajer akan mengandalkan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen dalam *scope-scope* yang sempit dalam pengambilan keputusan.

Penelitian yang lain menguji antara karakteristik informasi *broadscope* sistem akuntansi manajemen dengan strategi bisnis dan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial. Dari hasil penelitian diperoleh bukti bahwa informasi yang *broadscope* memiliki pengaruh yang lebih positif terhadap kinerja untuk perusahaan yang bertipe *prospector* dibandingkan dengan perusahaan yang bersifat *defender*.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penerapan strategi bisnis *prospector* akan mendorong manajer untuk menggunakan karakteristik sistem akuntansi manajemen untuk dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan. Hal ini mengimplikasikan bahwa karakteristik sistem akuntansi manajemen dapat berperan memediasi pada hubungan strategi bisnis terhadap kinerja manajerial. Maka dapat diprediksi bahwa strategi yang bersifat *prospector* membutuhkan karakteristik sistem akuntansi manajemen *broadscope*. Sehingga hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini ditulis dalam bentuk hipotesa alternatif sebagai berikut.

H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi bisnis *prospector* terhadap karakteristik sistem akuntansi manajemen (SAM) *broadscope*.

### **3. Hubungan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) *Broadscope* dengan Kinerja Manajerial**

Informasi sistem akuntansi manajemen sebagai salah satu produk sistem akuntansi manajemen berperan dalam membantu memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi atas berbagai alternatif tindakan yang dilakukan pada berbagai aktifitas seperti perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Karakteristik informasi yang tersedia dalam organisasi dapat menjadi efektif apabila dapat mendukung pengguna informasi atau pembuat keputusan. Kesesuaian antara informasi dengan kebutuhan pembuat keputusan akan meningkatkan kualitas keputusan yang akan diambil dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Gerloff, 1985; Nadler dan Tushman, 1988).

Nazaruddin (1998) mengemukakan bahwa karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen yang handal (memiliki *broadscope*, *timeliness*, *aggregation* dan *integration*) akan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Sejalan dengan hal tersebut, Supardiyono (1995) mengemukakan semakin handal sistem akuntansi manajemen yang ditandai dengan semakin tingginya *broadscope*, *integration*, *aggregation* dan *integration* maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial. Namun Chong dan Chong (1997) menemukan bahwa karakteristik informasi *broad scope* merupakan variabel yang penting dalam meningkatkan kinerja. Sehingga hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini ditulis dalam bentuk alternatif sebagai berikut.

H3: Ketersediaan karakteristik sistem akuntansi manajemen *broadscope* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

#### **4. Mediasi Variabel Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) *Broadscope* terhadap Hubungan Ketidakpastian Lingkungan, Strategi Bisnis dan Kinerja Manajerial**

Hipotesis yang dibangun pada sub bab ini memfokuskan pada pengaruh mediasi variabel karakteristik sistem akuntansi manajemen *broadscope* terhadap hubungan ketidakpastian lingkungan, strategi bisnis dan kinerja manajerial. Supardiyono (1998) mendapatkan kesimpulan dari hasil penelitiannya bahwa karakteristik sistem akuntansi manajemen *broadscope* yang handal berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi dan mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kinerja manajerial yang rendah. Temuan Supardiyono (1998) ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan Gul (1991) yang melaporkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara sistem akuntansi manajemen dan ketidakpastian lingkungan dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Mia (1993) menemukan bahwa karakteristik sistem akuntansi manajemen berperan sebagai mediator pada hubungan ketidakpastian dan kinerja. Gul dan Chia (1994) melaporkan bahwa ketersediaan karakteristik sistem akuntansi manajemen akan menjadikan kinerja manajerial meningkat ketika kondisi ketidakpastian lingkungan tinggi.

Simon (1987) menguji perbedaan sistem kontrol akuntansi pada 261 perusahaan manufaktur yang menjalankan bisnis dengan strategi yang berbeda yaitu dengan strategi *prospecter* dan strategi *defender*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian antara mekanisme sistem kontrol akuntansi

dengan strategi menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Lebih lanjut dinyatakan bahwa perusahaan yang mencapai keunggulan kompetitif dengan strategi tertentu harus didukung oleh sistem kontrol akuntansi dengan karakteristik tertentu pula.

Penelitian yang dilakukan oleh Abernethy dan Guthrie (1994), menguji antara karakteristik informasi *broadscope* sistem akuntansi dengan strategi bisnis dan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial. Dari hasil penelitian diperoleh bukti bahwa informasi yang *broadscope* memiliki pengaruh yang lebih positif terhadap kinerja untuk perusahaan yang bertipe *prospector* dibandingkan perusahaan yang bertipe *defender*.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa ketidakpastian lingkungan yang tinggi dan penerapan strategi bisnis *prospector* akan mendorong manajer untuk menggunakan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen untuk dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan. Hal ini mengimplikasikan bahwa karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen berperan sebagai variabel intervening pada hubungan antara ketidakpastian lingkungan dan strategi bisnis terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang akan diturunkan adalah.

H4a: Pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial dimediasi oleh karakteristik sistem akuntansi manajemen (SAM) *broadscope*.

Penelitian-penelitian terdahulu telah banyak memberikan penjelasan mengenai keterkaitan variabel-variabel ketidakpastian lingkungan, strategi bisnis, karakteristik sistem akuntansi manajemen dan kinerja manajerial. Hampir seluruh penelitian tersebut melakukan investigasi dampak langsung. Untuk melengkapi

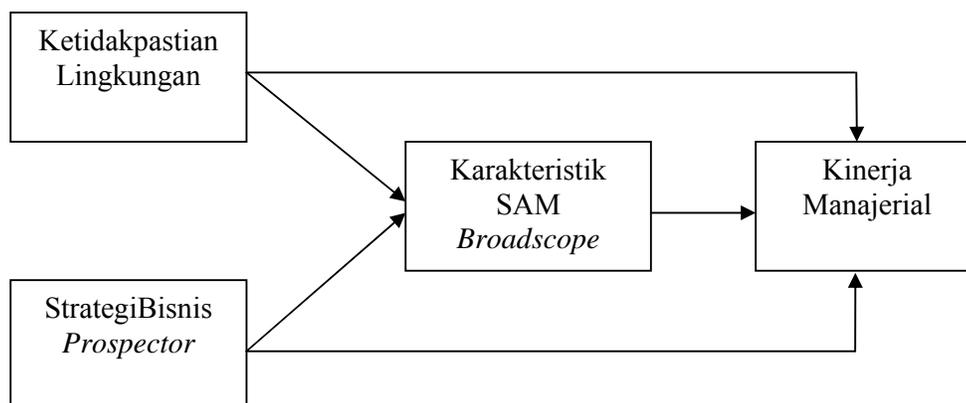
penjelasan yang sudah ada diperlukan investigasi dampak tidak langsung. Otley (1980) menyatakan bahwa sistem pengendalian akuntansi harus cocok dengan strategi bisnis perusahaan. Perusahaan dengan strategi bisnis *prospector* akan membutuhkan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen yang bersifat *broadscope* untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan yang tinggi. Dengan strategi bisnis dan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen yang cocok diharapkan kinerja manajer akan meningkat. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diturunkan adalah sebagai berikut.

H4b: Pengaruh strategi bisnis *prospector* terhadap kinerja manajerial dimediasi oleh karakteristik sistem akuntansi manajemen (SAM) *broadscope*.

### C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan permasalahan penelitian yang didukung oleh landasan teori dan penelitian-penelitian terdahulu, maka kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut.

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Konseptual**



#### **D. Hipotesis**

Berdasarkan kajian teori dan kerangka konseptual diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

- H1 : Ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap kebutuhan karakteristik sistem akuntansi manajemen (SAM) *broadscope*.
- H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi bisnis *prospector* terhadap karakteristik sistem akuntansi manajemen (SAM) *broadscope*.
- H3 : Ketersediaan karakteristik sistem akuntansi manajemen (SAM) *broadscope* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
- H4a: Pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial dimediasi oleh karakteristik sistem akuntansi manajemen (SAM) *broadscope*.
- H4b : Pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja manajerial dimediasi oleh karakteristik sistem akuntansi manajemen (SAM) *broadscope*.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini mengenai pengaruh ketidakpastian lingkungan dan strategi bisnis *prospector* terhadap kinerja perusahaan melalui karakteristik sistem akuntansi manajemen *broadscope* sebagai variabel intervening pada perusahaan jasa perhotelan di kota Padang dan Bukittinggi adalah sebagai berikut:

1. Ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap sistem akuntansi manajemen *broadscope* pada perusahaan jasa perhotelan di kota Padang dan Bukittinggi
2. Strategi bisnis *prospector* tidak berpengaruh signifikan terhadap karakteristik sistem akuntansi manajemen *broadscope* pada perusahaan jasa perhotelan di Kota Padang dan Bukittinggi
3. Karakteristik sistem akuntansi manajemen *broadscope* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan jasa perhotelan di Kota Padang dan Bukittinggi
4. Ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial perusahaan jasa perhotelan di Kota Padang dan Bukittinggi melalui karakteristik sistem akuntansi manajemen *broadscope*

5. Strategi bisnis *prospector* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial perusahaan jasa perhotelan di kota Padang dan Bukittinggi melalui karakteristik sistem akuntansi manajemen *broadscope*.

## **B. Keterbatasan**

Meskipun peneliti telah berusaha merancang dan mengembangkan penelitian sedemikian rupa, namun masih terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yaitu:

1. Pemakaian karakteristik sistem akuntansi manajemen yang bersifat *broadscope* kurang maksimal dalam penelitian ini, sebaiknya ditambah dengan karakteristik yang lain untuk memediasi, yaitu *aggregation*, *timeliness*, dan *integration*.
2. Penelitian ini merupakan metode survei menggunakan kuesioner, tidak semua responden yang dapat diwawacarai. Sebaiknya dalam mengumpulkan data dilengkapi dengan menggunakan pertanyaan lisan dan tertulis kepada semua responden.

## **C. Saran**

Berdasarkan pada pembahasan dan kesimpulan diatas, maka peneliti menyarankan bahwa:

1. Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa ketidakpastian lingkungan, karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen telah dilakukan dengan baik, tapi masih ada beberapa hal yang belum sepenuhnya dilakukan dengan

sempurna sehingga hal ini berdampak pada kinerja manajerial perusahaan jasa perhotelan. Manajer sebaiknya melakukan pengkajian ulang terhadap kinerja perusahaan, agar menghasilkan kinerja yang lebih baik.

2. Bagi penelitian mendatang, hendaknya saat pengisian semua kuesioner untuk responden dilakukan secara langsung dihadapan peneliti, sehingga hasil pengumpulan data benar-benar akurat
3. Bagi penelitian mendatang sebaiknya memasukkan skala perusahaan dalam daftar demografik.