

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pendekatan Kontijensi

Pendekatan kontijensi menyatakan semua komponen dari suatu organisasi harus terdapat kecocokan atau kesesuaian antara satu dengan yang lain. Secara teori setiap organisasi mempunyai konfigurasi yang optimal atau kesesuaian konteks antara struktur dan pengawasan.

Menurut Nazaruddin dalam Sri Kartikawati (2005) pendekatan kontijensi pada sistem informasi akuntansi manajemen didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem informasi akuntansi manajemen secara universal yang selalu tepat untuk diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan, tetapi sistem informasi akuntansi manajemen tersebut tergantung juga pada faktor-faktor situasional yang ada dalam organisasi. Dalam penelitian sistem informasi akuntansi manajemen, pendekatan kontijensi diperlukan untuk mengevaluasi faktor kondisional yang menyebabkan sistem informasi akuntansi manajemen menjadi lebih efektif.

Pendekatan kontijensi banyak menarik minat peneliti karena mereka ingin mengetahui apakah tingkat keandalan sistem informasi akuntansi manajemen itu akan selalu berpengaruh sama terhadap kinerja pada setiap kondisi atau tidak. Dengan didasarkan pada pendekatan kontijensi tersebut, ada dugaan

bahwa terdapat faktor-faktor situasional lainnya yang akan saling berinteraksidan selaras dengan kondisi tertentu yang dihadapi.

2.1.2 Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

2.1.2.1 Pengertian Akuntansi

Para ahli akuntansi mendefinisikan makna dari akuntansi dengan argumennya masing-masing, namun memiliki maksud dan tujuan yang sama.

Menurut James M. Reeve, et al (2009:09) yang dialihbahasakan oleh Damayanti Dian, pengertian akuntansi adalah sebagai berikut: “Akuntansi merupakan sistem informasi yang menyediakan laporan untuk para pemangku kepentingan mengenai aktivitas ekonomi dan kondisi perusahaan.”

Menurut *American Accounting Association* (1966), Wilkinson (2000), Warren dan Fess (1996:64) dalam Azhar Susanto (2013:64), definisi akuntansi adalah sebagai berikut: “Akuntansi sebagai sistem informasi yang menghasilkan informasi atau laporan untuk berbagai kepentingan baik individu atau kelompok tentang aktivitas/operasi/peristiwa ekonomi atau keuangan suatu organisasi.”

Pengertian akuntansi menurut Donald E. Kieso dalam Dwi Martani, et al (2012) adalah sebagai berikut: “Akuntansi merupakan suatu sistem dengan input data atau informasi dan output berupa informasi dan laporan keuangan yang bermanfaat bagi pengguna internal maupun eksternal entitas.”

Menurut *Accounting Principles Board* (APB) dalam Indah Rahmawati (2014:03), akuntansi adalah:

“Akuntansi sebagai seni pencatatan, pengelolaan, dan peringkasan transaksi dan kejadian yang bersifat keuangan dengan cara yang berdaya guna dan dalam bentuk satuan uang, dan penginterpretasian hasil dari proses tersebut.”

Berdasarkan pengertian-pengertian akuntansi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa akuntansi adalah kegiatan mengumpulkan, mengklasifikasikan, mencatat transaksi kemudian mengolahnya sehingga menghasilkan informasi yang berupa laporan keuangan yang berguna untuk pihak internal maupun eksternal suatu organisasi.

2.1.2.2 Siklus Akuntansi

Dalam proses menghasilkan informasi yang dibutuhkan oleh berbagai pihak yang berkepentingan, akuntansi harus melewati beberapa tahapan proses yang disebut siklus akuntansi. Siklus akuntansi adalah urutan kerja yang harus dilakukan oleh akuntan sejak awal hingga menghasilkan laporan keuangan perusahaan. Adapun tahapan dalam siklus akuntansi yang dikemukakan oleh Rudianto (2012:16), terdiri dari:

1. Transaksi
2. Dokumen dasar
3. Jurnal
4. Akun
5. Posting
6. Buku besar
7. Laporan keuangan

Siklus akuntansi menurut Rudianto tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Transaksi

Transaksi adalah peristiwa yang dapat diukur dengan menggunakan satuan moneter dan yang menyebabkan perubahan di salah satu unsur posisi keuangan perusahaan. Umumnya, transaksi selalu disertai dengan perpindahan hak milik dari pihak-pihak yang melakukan transaksi tersebut. Berbagai transaksi yang selalu rutin terjadi dalam sebuah perusahaan antara lain: transaksi penjualan produk, transaksi pembelian peralatan usaha, transaksi penerimaan kas, transaksi pengeluaran kas, dan lain sebagainya.

2. Dokumen Dasar

Dokumen dasar adalah berbagai formulir yang menjadi bukti telah terjadinya transaksi tertentu. Berbagai formulir yang biasanya menjadi dokumen dasar antara lain: faktur, kwitansi, nota penjualan, dan lain-lain. Dokumen dasar merupakan titik tolak dilakukannya proses akuntansi dalam perusahaan. Tanpa dokumen dasar, tidak bisa dilakukan pencatatan dalam akuntansi.

3. Jurnal

Jurnal adalah buku yang digunakan untuk mencatat transaksi perusahaan secara kronologis. Sedangkan menjurnal adalah aktivitas meringkas dan mencatat transaksi perusahaan di buku jurnal dengan menggunakan urutan tertentu berdasarkan dokumen dasar yang dimiliki. Pencatatan transaksi dalam buku jurnal dapat dilakukan berdasarkan nomor urut faktur atau tanggal terjadinya transaksi.

4. Akun

Akun adalah kelas informasi dalam sistem akuntansi. Atau media yang digunakan untuk mencatat informasi sumber daya perusahaan dan informasi lain berdasarkan jenisnya. Sebagai contoh adalah: akun kas, akun piutang, akun modal saham, dan sebagainya.

5. Posting

Posting adalah aktivitas memindahkan catatan di buku jurnal ke dalam bukubesar sesuai dengan jenis transaksi dan nama akun masing-masing.

6. Buku Besar

Buku besar adalah kumpulan dari semua akun yang dimiliki perusahaan beserta saldonya. Seluruh akun yang dimiliki perusahaan saling berhubungan satu dengan lainnya dan merupakan satu kesatuan.

7. Laporan Keuangan

Laporan keuangan adalah catatan informasi keuangan suatu perusahaan yang berguna untuk para pemegang kepentingan baik pihak intern maupun eksternyang terdiri dari neraca, laporan laba rugi, laporan arus kas, dan laporan laba ditahan.

2.1.2.3 Jenis-jenis Akuntansi

Menurut Rudianto (2012:09) akuntansi dapat dibagi menjadi beberapa jenis spesifikasi dalam praktiknya. Adapun jenis-jenis akuntansi yang lebih khusus, terdiri dari:

1. Akuntansi manajemen
2. Akuntansi biaya

3. Akuntansi keuangan
4. Auditing
5. Akuntansi pajak
6. Sistem akuntansi
7. Akuntansi anggaran
8. Akuntansi internasional
9. Akuntansi sektor publik

Jenis-jenis Akuntansi menurut Rudianto tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen adalah bidang akuntansi yang berfungsi menyediakan data dan informasi untuk pengambilan keputusan manajemen menyangkut operasi harian dan perencanaan operasi di masa depan. Sebagai contoh, menyediakan data biaya guna penentuan harga jual produk tertentu dan pertimbangan terkait.

2. Akuntansi Biaya

Akuntansi biaya adalah bidang akuntansi yang fungsi utamanya sebagai aktivitas dan proses pengendalian biaya selama proses produksi yang dilakukan perusahaan. Kegiatan utama bidang ini adalah menyediakan data biaya aktual dan biaya yang direncanakan oleh perusahaan.

3. Akuntansi Keuangan

Akuntansi keuangan adalah bidang akuntansi yang bertugas menjalankan keseluruhan proses akuntansi sehingga dapat menghasilkan informasi keuangan bagi pihak eksternal. Informasi tersebut antara lain: laporan laba rugi, laporan perubahan laba ditahan, laporan posisi keuangan dan

laporan keseluruhan transaksi serta keadaan keuangan suatu badan usaha bagi kepentingan pihak-pihak diluar perusahaan.

4. Auditing

Auditing adalah bidang akuntansi yang fungsi utamanya melakukan pemeriksaan atas laporan keuangan yang dibuat oleh perusahaan. Jika pemeriksaan dilakukan oleh staf perusahaan, maka disebut *internal auditor*. Hasil pemeriksaan tersebut digunakan untuk kepentingan internal perusahaan itu sendiri. Jika pemeriksaan laporan keuangan dilakukan oleh pihak di luar perusahaan, maka disebut *auditor independen* atau akuntan publik.

5. Akuntansi Pajak

Akuntansi pajak adalah bidang akuntansi yang fungsi utamanya mempersiapkan data tentang segala sesuatu yang terkait dengan kewajiban dan hak perpajakan atas setiap transaksi yang dilakukan perusahaan. Lingkup kerja di bidang ini mencakup aktivitas perhitungan pajak yang harus dibayar dari setiap transaksi yang dilakukan perusahaan, hingga perhitungan pengembalian pajak (retitusi pajak) yang menjadi hak perusahaan tersebut.

6. Sistem Akuntansi

Sistem akuntansi adalah bidang akuntansi yang berfokus pada aktivitas mendesain dan mengimplementasikan prosedur serta pengamanan data keuangan perusahaan. Tujuan utama dari setiap aktivitas bidang ini adalah mengamankan harta yang dimiliki perusahaan.

7. Akuntansi Anggaran

Akuntansi anggaran adalah bidang akuntansi yang berfokus pada pembuatan rencana kerja perusahaan di masa depan, dengan menggunakan data aktual masa lalu. Disamping menyusun rencana kerja, bidang ini juga bertugas mengendalikan rencana kerja tersebut, yaitu seluruh upaya untuk menjamin agar aktivitas operasi harian perusahaan sesuai dengan rencana yang telah dibuat.

8. Akuntansi Internasional

Akuntansi internasional adalah bidang akuntansi yang berfokus pada persoalan-persoalan akuntansi yang terkait dengan transaksi internasional (transaksi yang melintas batas negara) yang dilakukan oleh perusahaan multinasional. Hal-hal yang termasuk dalam bidang ini adalah seluruh upaya untuk memahami hukum dan aturan perpajakan setiap negara dimana perusahaan multinasional beroperasi.

9. Akuntansi Sektor Publik

Akuntansi sektor publik adalah bidang akuntansi yang berfokus pada pencatatan dan pelaporan transaksi organisasi pemerintahan dan organisasi nirlaba lainnya. Hal ini diperlukan karena organisasi nirlaba adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan bukan menghasilkan laba usaha, sebagaimana perusahaan komersial lainnya. Contohnya adalah instansi pemerintahan, rumah sakit, yayasan sosial, panti jompo, dan sebagainya.

2.1.2.4 Perbedaan Akuntansi Manajemen dengan Akuntansi Keuangan

Hansen dan Mowen (2006:09) mengidentifikasi beberapa perbedaan antara akuntansi manajemen dengan akuntansi keuangan. Perbedaan-perbedaan tersebut terletak pada:

1. Pengguna (*target user*)
Akuntansi manajemen memiliki fokus pada penyediaan informasi kepada pengguna internal, sedangkan akuntansi keuangan memiliki fokus pada penyediaan informasi bagi pengguna eksternal.
2. Pembatasan pada masukan dan proses
Akuntansi manajemen tidak tergantung pada prinsip-prinsip akuntansi SEC dan FASB menetapkan prosedur akuntansi yang harus diikuti untuk pelaporan keuangan. Masukan dan proses dari akuntansi keuangan harus jelas dan terbatas. Hanya kegiatan-kegiatan ekonomi tertentu yang memenuhi kualifikasi sebagai masukan dan proses, harus mengikuti metode yang diterima umum. Tidak seperti akuntansi keuangan, akuntansi manajemen tidak mempunyai lembaga khusus yang mengatur format isi dan aturan dalam memilih masukan serta proses, dan penyusunan laporan keuangan. Manajer bebas memilih informasi apapun yang mereka inginkan asalkan penyediaannya dapat dibenarkan atas analisis biaya manfaat (*cost-benefit analysis*).
3. Jenis informasi
Pembatasan dalam akuntansi keuangan cenderung menghasilkan informasi keuangan yang objektif dan dapat diverifikasi. Dalam akuntansi manajemen, informasinya dapat berupa informasi keuangan dan non keuangan serta dapat lebih bersifat subjektif.
4. Orientasi waktu
Akuntansi keuangan memiliki orientasi historis. Fungsinya adalah untuk mencatat dan melaporkan kegiatan-kegiatan yang telah terjadi. Walaupun akuntansi manajemen juga mencatat dan melaporkan kejadian-kejadian yang telah terjadi, akuntansi manajemen lebih menekankan pada penyediaan informasi kegiatan-kegiatan di masa yang akan datang.
5. Tingkat agregasi
Akuntansi manajemen menyediakan ukuran dan laporan internal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan, lini produk, departemen, dan manajer. Intinya, informasi yang sangat terinci dibutuhkan dan disediakan. Akuntansi keuangan, memfokuskan pada kinerja perusahaan secara keseluruhan, dan memberikan sudut pandang yang lebih agregat.
6. Keluasan
Akuntansi manajemen jauh lebih luas daripada akuntansi keuangan. Akuntansi manajemen meliputi aspek-aspek ekonomi manajerial

rekayasa industri (*industrial reengineering*), ilmu manajemen, dan juga bidang-bidang lainnya.

2.1.2.5 Pengertian Sistem

Menurut Azhar Susanto (2013:22) dalam bukunya “Sistem Informasi Akuntansi”, pengertian sistem adalah sebagai berikut: “Sistem adalah kumpulan atau *group* dari subsistem/komponen apapun baik fisik atau pun non fisik yang saling berhubungan satu sama lain dan bekerja sama secara harmonis untuk mencapai satu tujuan tertentu.”

Pengertian sistem menurut Jerry Fitzgerald, et al dalam Lilis Puspitawati (2011:01) adalah sebagai berikut: “Sistem adalah suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama untuk melakukan suatu kegiatan atau menyelesaikan suatu sasaran tertentu.”

Menurut V. Wiratna Sujarweni (2015:01), pengertian sistem adalah sebagai berikut: “Sistem adalah kumpulan elemen yang saling berkaitan dan bekerja sama dalam melakukan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan.”

Berdasarkan pengertian-pengertian sistem yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa sistem adalah sekumpulan komponen-komponen yang terintegrasi, saling berhubungan, dan saling bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2.1.2.6 Pengertian Sistem Informasi

Azhar Susanto (2013:52) dalam bukunya “Sistem Informasi Akuntansi”, mengemukakan pengertian sistem informasi adalah sebagai berikut:

“Sistem informasi adalah kumpulan dari sub-sub sistem baik fisik maupun non fisik yang saling berhubungan satu sama lain dan bekerja sama secara harmonis untuk mencapai satu tujuan yaitu mengolah data menjadi informasi yang berguna.”

Pengertian sistem informasi menurut Laudon dalam Azhar Susanto (2013:52) adalah sebagai berikut:

“Sistem merupakan komponen-komponen yang saling berhubungan dan bekerja sama untuk mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan menyebarkan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan, koordinasi, pengendalian, dan untuk memberikan gambaran aktivitas di dalam perusahaan.”

Menurut Robert A. Leitch dan K. Roscoe Davis dalam Lilis Puspitawati (2011:14) pengertian sistem informasi adalah sebagai berikut:

“Sistem informasi adalah suatu sistem di dalam suatu organisasi yang mempertemukan kebutuhan pengolahan transaksi harian, mendukung kegiatan operasi sehari-hari, bersifat manajerial dan kegiatan suatu organisasi dan menyediakan pihak-pihak tertentu dengan laporan-laporan yang diperlukan.”

Berdasarkan pengertian mengenai sistem informasi di atas, dapat disimpulkan bahwa sistem informasi merupakan sekumpulan komponen yang saling terintegrasi untuk mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan menyebarkan informasi untuk pihak-pihak yang berkepentingan.

2.1.2.7 Pengertian Sistem Informasi Akuntansi

Menurut Azhar Susanto (2013:72) dalam bukunya “Sistem Informasi Akuntansi”, pengertian sistem informasi akuntansi adalah sebagai berikut:

“Kumpulan (integrasi) dari sub-sub sistem/komponen baik fisik maupun non fisik yang saling berhubungan dan bekerja sama satu sama lain secara harmonis untuk mengolah data transaksi yang berkaitan dengan keuangan menjadi informasi keuangan.”

Menurut Donal E. Kieso, Jerry J. Weygandt, dan Terry D. Warfield yang dialihbahasakan oleh Emil Salim (2008:72), pengertian sistem informasi akuntansi adalah sebagai berikut: “Sistem pengumpulan dan pemrosesan data transaksi serta penyebaran informasi keuangan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.”

Menurut Lilis Puspitawati (2011:57), pengertian sistem informasi akuntansi adalah sebagai berikut:

“Sistem informasi akuntansi adalah sistem yang berfungsi untuk mengorganisasi formulir, catatan, dan laporan yang dikoordinasi untuk menghasilkan informasi keuangan yang dibutuhkan dalam pembuatan keputusan manajemen dan pimpinan perusahaan dan dapat memudahkan pengelolaan perusahaan.”

Berdasarkan pengertian sistem akuntansi yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa sistem informasi akuntansi adalah sekumpulan komponen-komponen yang terintegrasi dan saling bekerja sama untuk mengolah data-data keuangan menjadi sebuah informasi yang dapat digunakan oleh para pemegang kepentingan.

2.1.2.8 Fungsi Sistem Informasi Akuntansi

Bagi suatu perusahaan sistem informasi akuntansi dibangun dengan tujuan utama untuk mengolah data akuntansi yang berasal dari berbagai sumber menjadi informasi akuntansi yang diperlukan oleh berbagai macam pemakai untuk mengurangi risiko saat mengambil keputusan. Dalam upaya mencapai tujuan utama tersebut, sistem informasi memiliki tiga fungsi sebagaimana yang dikemukakan oleh Azhar Susanto (2013:08), yaitu:

1. Mendukung aktivitas perusahaan sehari-hari.
2. Mendukung proses pengambilan keputusan.
3. Membantu pengelola perusahaan dalam memenuhi tanggung jawab kepada pihak eksternal.

Fungsi sistem informasi menurut Azhar Susanto tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Mendukung aktivitas perusahaan sehari-hari

Suatu perusahaan harus terus beroperasi dengan melakukan sejumlah aktivitas bisnis yang priwanya disebut sebagai transaksi seperti melakukan pembelian, penyimpanan, proses produksi dan penjualan agar tetap eksis. Transaksi akuntansi yang terjadi secara formal ditangani oleh sistem informasi akuntansi. Di dalam sistem informasi akuntansi, data-data akuntansi disimpan dalam beberapa file. File-file utama yang berisi data akuntansi terdiri dari file transaksi (*transaction file*) yang berisi data jurnal dan file master (*master file*) yang berisi data buku besar (*ledger*).

2. Mendukung proses pengambilan keputusan

Sistem informasi akuntansi bertujuan untuk memberi informasi yang diperlukan dalam proses pengambilan keputusan. Informasi yang tidak dapat diperoleh dari sistem informasi akuntansi tapi diperlukan dalam proses pengambilan keputusan biasanya berupa informasi kuantitatif yang tidak bersifat uang dan data kualitatif.

3. Membantu pengelola perusahaan dalam memenuhi tanggung jawab kepada pihak eksternal

Setiap perusahaan harus memenuhi tanggung jawab hukum. Salah satu tanggung jawab yang penting adalah keharusannya memberi informasi

kepada pemakai yang berada di luar perusahaan. Adapun peran sistem informasi akuntansi untuk memenuhi tanggung jawab, yaitu:

- a. Mengumpulkan dan memasukan data ke dalam sistem informasi akuntansi.
- b. Mengolah data transaksi.
- c. Menyimpan data untuk tujuan di masa mendatang.
- d. Memberi pemakai atau pengambil keputusan (manajemen) informasi yang mereka perlukan.
- e. Mengontrol semua proses yang terjadi.

2.1.2.9 Komponen Sistem Informasi Akuntansi

Agar informasi yang dihasilkan oleh pengolah data akuntansi benar-benar menghasilkan informasi keuangan yang berguna dan dapat dipercaya sesuai dengan tujuan sistem informasi akuntansi maka tidak lepas dari komponen-komponen yang membangun sistem informasi.

Adapun komponen sistem informasi akuntansi yang dikemukakan oleh Azhar Susanto (2013:72) adalah sebagai berikut:

1. *Hardware* (Perangkat Keras)
2. *Software* (Perangkat Lunak)
3. *Brainware* (Manusia)
4. *Procedur* (Prosedur)
5. *Database* (Basis Data)
6. *Communication Network* (Jaringan Komunikasi)

Komponen sistem informasi akuntansi menurut Azhar Susanto tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Hardware* (Perangkat Keras)

Hardware merupakan peralatan fisik yang dapat digunakan untuk mengumpulkan, memasukan, merespon, menyimpan, dan mengeluarkan hasil pengolahan data dalam bentuk informasi. *Hardware* terdiri dari beberapa bagian, yaitu:

a. Bagian Input (*Input Device*)

Peralatan input merupakan alat-alat yang dapat digunakan untuk memasukan data ke dalam komputer. Beberapa contoh peralatan yang dapat digunakan untuk memasukan data yang berupa gambar, suara, video, dan penunjuk adalah *keyboard*, *mouse*, *scanner*, kamera digital, *touch screen*, *floppy disk*, dan lain sebagainya.

b. Bagian Pengolah Utama dan Memori

Bagian pengolah utama dan memori terdiri dari beberapa komponen. Adapun komponen-komponen tersebut terdiri dari *Central Processing Unit* (CPU), memori, bus (kabel-kabel yang tersusun rapih), *cache memory*, dan *mother board*.

c. Bagian Output (*Output Device*)

Peralatan *output* merupakan peralatan-peralatan yang digunakan untuk mengeluarkan informasi hasil pengolahan data. Berbagai macam peralatan *output* yang bisa gunakan adalah printer, layar monitor, *head mount display*, *liquid cristal display projector*, *speaker*, dan lain sebagainya.

2. *Software* (Perangkat Lunak)

Software merupakan kumpulan program digunakan untuk menjalankan komputer. Tanpa *software* komputer tidak akan bisa melaksanakan fungsinya. *Software* dapat dibagi menjadi beberapa kelompok, yaitu:

a. Sistem Operasi (*Operating System*)

Sistem operasi berfungsi untuk mengendalikan hubungan antara komponen-komponen yang terpasang dalam suatu sistem komputer.

b. Interpreter

Interpreter merupakan *software* yang berfungsi sebagai penerjemah bahasa yang dimengerti oleh manusia ke dalam bahasa yang dimengerti komputer (bahasa mesin) perintah per perintah.

c. Kompiler (*Compiler*)

Kompiler berfungsi untuk menerjemahkan bahasa yang dipahami oleh manusia ke dalam bahasa yang dipahami oleh komputer secara langsung satu file.

3. *Brainwere* (Manusia)

Brainwere merupakan sumber daya yang terlibat dalam pembuatan sistem informasi, pengumpulan dan pengolahan data, pendistribusian dan pemanfaatan informasi yang dihasilkan oleh sistem informasi tersebut. *Brainwere* dapat dibagi menjadi beberapa kelompok, yaitu:

a. Pemilik Sistem Informasi

Pemilik sistem informasi merupakan sponsor terhadap dikembangkannya sistem informasi. Mereka biasanya disamping bertanggung jawab terhadap biaya dan waktu yang digunakan untuk pengembangan serta pemeliharaan sistem informasi, mereka juga berperan sebagai pihak penentu dalam menentukan diterima atau tidaknya sistem informasi.

b. Pemakai Sistem Informasi

Para pemakai sistem informasi merupakan orang-orang yang akan menggunakan sistem informasi yang telah dikembangkan. Para pemakai sistem informasi biasanya kurang memperhatikan biaya yang dikeluarkan dan manfaat yang diperoleh dibandingkan pemilik sistem informasi. Perhatian utama pemakan sistem informasi adalah bagaimana agar sistem informasi dapat membantu pekerjaan mereka.

4. *Procedur* (Prosedur)

Prosedur adalah rangkaian aktivitas atau kegiatan yang dilakukan secara berulang-ulang dengan cara yang sama. Prosedur berfungsi sebagai pedoman bagi suatu organisasi dalam menentukan aktivitas apa saja yang harus dilakukan dalam menjalankan suatu fungsi tertentu. Dengan adanya prosedur yang memadai maka dapat dilakukan pengendalian terhadap aktivitas perusahaan.

5. *Database* (Basis Data)

Database merupakan kumpulan data-data yang tersimpan di dalam media penyimpanan di suatu perusahaan (arti luas) atau di dalam komputer (arti sempit).

6. *Communication Network* (Jaringan Komunikasi)

Jaringan telekomunikasi merupakan kumpulan *hardware* dan *software* yang sesuai (*compatible*) yang disusun untuk mengkomunikasikan berbagai macam informasi dari satu lokasi ke lokasi yang lain. Adapun komponen-komponen yang membangun jaringan telekomunikasi adalah:

- a. Komputer (*Host*) untuk mengolah informasi.
- b. Terminal yang memantau peralatan *input/output* untuk mengirim dan menerima data.
- c. Saluran komunikasi (kabel, telepon, udara).
- d. Pengolah komunikasi (*communication processor: modem, controller, multiplexer, dan front end processor*) yang membantu mengirimkan dan menerima data.
- e. *Software* komunikasi yang mengontrol aktivitas *input, output*, dan mengelola fungsi lainnya dalam jaringan komunikasi.

2.1.2.10 Pengertian Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Menurut Baldrick Siregar, Bambang Suropto, et al (2013:05), pengertian sistem informasi akuntansi manajemen, adalah sebagai berikut: “Sistem informasi akuntansi manajemen adalah sistem informasi yang mentransformasi *input* dengan

menggunakan proses untuk menghasilkan *output* yang dibutuhkan untuk mendukung pengambilan keputusan.”

Pengertian sistem informasi akuntansi manajemen menurut Nazarudin (1998) dalam Etty Gurendrawati (2013) adalah sebagai berikut:

“A mechanism of control organization is effective tool in providing useful information in order to predict the possible consequences of a variety of regular activity.”

(Suatu mekanisme kontrol organisasi, serta merupakan alat yang efektif di dalam menyediakan informasi yang bermanfaat guna memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi dari berbagai aktivitas yang bisa dilakukan).

Menurut Hansen dan Mowen yang dialihbahasakan oleh Dewi Fitria Sari, Deny Arnos Kwary, dan M. Hum (2006:04), pengertian sistem informasi akuntansi manajemen adalah sebagai berikut: “Sistem informasi akuntansi manajemen adalah suatu sistem yang menghasilkan keluaran (*output*) dengan menggunakan masukan (*input*) dalam berbagai proses yang diperlukan untuk memenuhi tujuan tertentu manajemen.”

Berdasarkan pengertian sistem informasi akuntansi manajemen di atas, dapat disimpulkan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen adalah suatu sistem yang dirancang untuk mengolah *input* yang berupa data keuangan dan non keuangan menjadi *output* dalam bentuk informasi bagi para manajer dalam menjalankan aktivitas manajerial.

2.1.2.11 Tujuan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Sistem informasi akuntansi manajemen tidak terkait oleh suatu kriteria formal yang menjelaskan sifat dari masukan, proses, dan keluarannya. Kriteria tersebut

fleksibel dan berdasarkan pada tujuan yang hendak dicapai manajemen. Adapun tujuan umum sistem informasi akuntansi manajemen yang dikemukakan oleh Hansen dan Mowen yang dialihbahasakan oleh Dewi Fitriyani dan Deny Arnos Kwary (2006:04), yaitu:

1. Menyediakan informasi yang dipergunakan dalam penghitungan harga pokok jasa, produk, dan tujuan lain yang diinginkan manajemen.
2. Menyediakan informasi yang dipergunakan dalam perencanaan, pengendalian, pengevaluasian, dan perbaikan berkelanjutan.
3. Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan.

Ketiga tujuan ini menunjukkan bahwa manajer dan pengguna lainnya perlu memiliki akses ke informasi akuntansi manajemen dan mengetahui bagaimana cara menggunakannya. Informasi akuntansi manajemen dapat membantu mereka mengidentifikasi suatu masalah, menyelesaikan masalah, dan mengevaluasi kinerja (informasi akuntansi dibutuhkan dan dipergunakan dalam semua tahap manajemen, termasuk perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan).

2.1.2.12 Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Menurut Chenhall dan Morris (1986) dalam Yuni Anisa Rahayu (2013), terdapat empat karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen, yaitu:

1. *Broad scope* (lingkup luas)
2. *Timeliness* (tepat waktu)
3. *Agregation* (agregasi)
4. *Intregation* (intergrasi)

Karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen menurut Chenhall dan Morris tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Broad Scope* (Lingkup Luas)

Di dalam sistem informasi *broad scope* mempunyai tiga sub dimensi fokus, kuantifikasi, dan horizon waktu (Gordon dan Narayan, 1984; Dekeng Setyo Budiarto, 2004; Yuni Anisa Rahayu, 2013). Fokus berkaitan dengan informasi yang berasal dari dalam atau luar organisasi, kuantifikasi berkaitan dengan informasi keuangan dan non keuangan, dan waktu berkaitan dengan estimasi peristiwa yang akan terjadi dimasa yang akan datang. *Broad scope* (lingkup luas) merupakan informasi yang mencakup permasalahan perusahaan yang akan mampu membantu para manajer menghasilkan kebijakan yang lebih efektif sehingga hasilnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial yang lebih baik.

2. *Timeliness* (Tepat Waktu)

Timeliness adalah kecepatan atau rentang waktu antara permintaan informasi dengan penyajian informasi yang diinginkan oleh perusahaan guna mendukung manajer dalam menghadapi ketidakpastian yang terjadi. *Timeliness* atau ketepatan waktu mempunyai dua sub dimensi yaitu frekuensi pelaporan dan kecepatan pelaporan. Frekuensi berkaitan dengan seberapa sering informasi disediakan untuk para manajer. Sedangkan kecepatan berkaitan dengan tenggang waktu antara kebutuhan akan informasi dengan tersedianya informasi. Informasi yang tepat waktu meningkatkan fasilitas sistem informasi akuntansi manajemen untuk melaporkan peristiwa paling akhir dan untuk memberikan umpan balik secara cepat terhadap keputusan yang dibuat.

3. *Aggregation* (Agregasi)

Aggregation yaitu informasi yang memberi kejelasan mengenai area yang menjadi tanggung jawab setiap manajer perusahaan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Informasi agregasi merupakan informasi yang memperhatikan penerapan bentuk kebijakan formal (seperti: *discounted cash flow*) atau model analitikal informasi hasil akhir yang didasarkan pada waktu (seperti bulanan dan kuartal). Iselin (1998) dalam Yuni Anisa Rahayu (2013) mengemukakan bahwa informasi agregasi diperlukan dalam organisasi, karena dapat mencegah kemungkinan terjadinya *over load* informasi. Informasi yang dapat teragregasi dengan tepat akan memberikan masukan penting dalam proses pengambilan keputusan, karena waktu yang dibutuhkan untuk mengevaluasi informasi lebih sedikit dibanding dengan informasi yang tidak teragregasi.

4. *Integration* (Integrasi)

Integration adalah informasi yang mencakup aspek seperti ketentuan target perusahaan yang dihitung dari proporsi interaksi antara sub unit dalam perusahaan. Informasi integrasi mencerminkan bahwa terdapat koordinasi antar segmen sub unit yang satu dengan sub unit lainnya. Chia (1995) dalam Yuni Anisa Rahayu (2013) menyatakan bahwa informasi yang terintegrasi dalam sistem informasi akuntansi manajemen dapat digunakan sebagai alat koordinasi antara segmen dari sub unit kompleksitas dan desentralisasi manajemen antar sub unit akan direfleksikan dalam informasi yang terintegritas mencakup aspek seperti

ketentuan target atau aktivitas yang dihitung dari proses interaksi antar sub unit organisasi. Chanhall dan Morris (1986) dalam Yuni Anisa Rahayu (2013) menyatakan bahwa kompleksitas dan saling keterkaitan ataupun ketergantungan antar sub unit akan ditunjukkan dalam informasi terintegrasi dari sistem informasi akuntansi manajemen. Jadi, semakin banyak jumlah segmen dan unit bisnis dalam organisasi akan semakin besar kebutuhan informasi integrasi dari sistem informasi akuntansi manajemen.

2.1.3 Kinerja Manajerial

2.1.3.1 Pengertian Manajemen

Menurut Mary Parker Follet dalam Ismail Solihin (2009:03), pengertian manajemen adalah sebagai berikut: “Manajemen merupakan seni menyelesaikan suatu pekerjaan melalui orang lain.”

Pengertian manajemen menurut Ricky W. Griffin dalam Irham Fahmi (2011:02), yaitu:

“Manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik, dan informasi) untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien.”

Menurut Gareth R. Jones and Jennifer M. Goerge (2008:05), pengertian manajemen adalah sebagai berikut:

“Management is the planning, organizing, leading, and controlling of human and other resources to achieve organizational goals efficiently and effectively.”

(Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan manusia dan sumber daya lain untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif).

Selain itu George R. Terry dan Leslie W. Rue dalam Irham Fahmi (2011:02), memberikan pengertian manajemen sebagai berikut: “Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.”

Berdasarkan pengertian-pengertian manajemen yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah serangkaian aktivitas untuk mengelola sumber daya dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.3.2 Tingkatan-tingkatan Manajemen

Dalam suatu organisasi manajemen memiliki beberapa tingkatan yang memiliki fungsinya masing-masing. Pelaksanaan tugas manajemen berlangsung dalam wilayah kerja masing-masing, namun berkewajiban untuk saling berkomunikasi dalam usaha memperkuat dan meningkatkan peran perusahaan baik secara internal maupun eksternal.

Adapun tingkatan dalam manajemen (*level of management*) yang berlaku di berbagai organisasi sebagaimana yang diungkapkan oleh Ismail Solihin (2009:11), yaitu:

1. Manajemen level atas (*top management*)
2. Manajemen level menengah (*middle management*)
3. Manajemen level bawah (*lower management*)

Tingkatan-tingkatan manajemen menurut Ismail Solihin tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Manajemen Level Atas (*Top Management*)

Manajer level atas (*top management*) terdiri dari sekelompok kecil eksekutif. Manajemen pada tingkat ini bertanggung jawab dalam mengkonsep dan mewujudkan visi dan misi perusahaan, merancang strategi perusahaan secara keseluruhan dan membuat keputusan yang bersifat umum.

2. Manajemen Level Menengah (*Middle Management*)

Manajemen level menengah (*middle management*) bertugas menjembatani hubungan antara manajemen level atas dengan manajemen level bawah. Manajemen pada tingkat ini bertugas mengkoordinir dan bertanggung jawab atas hasil pekerjaan manajemen unit-unit yang ada di manajemen level bawah, serta mengedepankan konsep efektivitas dalam melaksanakan pekerjaannya.

3. Manajemen Level Bawah (*Lower Management*)

Manajemen level bawah bertugas menjalankan seluruh pekerjaan yang ditugaskan oleh *middle management*. Manajemen pada tingkat ini memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional dan mengedepankan konsep efisiensi dalam bekerja.

2.1.3.3 Peran-peran Manajerial

Menurut Henry Mintzberg dalam Ismail Solihin (2009:05), peran manajerial dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu:

1. Peran interpersonal (*interpersonal roles*)
2. Peran pembawa informasi (*infomational roles*)
3. Peran pengambil keputusan (*decisional roles*)

Peran-peran manajerial menurut Ismail Solihin tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Peran Interpersonal (*Interpersonal Roles*)

Berdasarkan status kewenangan yang dimiliki, manajer harus melakukan interaksi dengan sumber daya manusia lainnya di dalam organisasi.

Terdapat tiga peran manajer dalam peran inetrpersonal, yakni:

- a. Peran Sebagai yang Dituakan (Figurhead Role)

Karena posisinya sebagai pemimpin suatu unit organisasi, pemimpin harus melaksanakan tugas-tugas seremonial seperti menyambut tamu penting, menghadiri pernikahan anak buahnya, dan menjamu makan siang pelanggan atau koleganya.

- b. Peran Sebagai Pemimpin (Leader Role)

Seorang pemimpin bertanggung jawab atas hasil kerja orang-orang dalam unit organisasi yang dipimpin. Kegiatan yang berkaitan dengan kepemimpinan secara langsung antara lain menyangkut rekrutmen dan training bagi stafnya.Sedangkan yang berkaitan

secara tidak langsung antara lain seorang pemimpin harus memberi motivasi dan mendorong anak buahnya.

c. Peran Sebagai Penghubung (*Liaison Role*)

Peran sebagai penghubung secara khusus diperuntukan bagi pengembangan sistem informasi eksternalnya sendiri yang bersifat informal, privat, verbal, tetapi efektif.

2. Peran Pembawa Informasi (*Informational Roles*)

Sebagai pihak yang memiliki informasi penting yang akan digunakan untuk bahan pengambilan keputusan, sudah menjadi tugas para manajer untuk menyebarkan informasi kepada para bawahannya yang relevan agar mereka memiliki visi yang sama mengenai apa yang tengah dikerjakan atau ingin dicapai oleh perusahaan. Adapun peran-peran yang termasuk ke dalam peran pembawa informasi, yaitu:

a. Peran Sebagai Monitor (*Monitor Role*)

Sebagai yang memonitor, seorang pemimpin secara terus menerus memonitor lingkungannya untuk memperoleh informasi. Dia juga harus menginterogasi kontak serta anak buahnya, dan kadang kala menerima informasi gratis, sebagian besar merupakan hasil jaringan kontak personal yang telah dikembangkan.

b. Peran Sebagai Disseminator (*Disseminator Role*)

Sebagian besar informasi yang diperoleh pemimpin harus dimanfaatkan bersama (*sharing*) dan didistribusikan kepada anak buah yang membutuhkan. Di samping itu ketika anak buahnya

tidak bisa saling kontak dengan mudah, pemimpinlah yang kadang-kadang harus meneruskan informasi dari anak buah yang satu kepada yang lainnya.

c Peran Sebagai Juru Bicara (*Spokesman Role*)

Sebagai juru bicara seorang pemimpin mempunyai hak untuk menyampaikan informasi yang dimilikinya ke orang di luar unit organisasinya.

3. Peran Pengambil Keputusan (*Decisional Roles*)

Informasi yang diperoleh pemimpin bukanlah tujuan akhir, tetapi merupakan masukan dasar bagi pengambilan keputusan. Sesuai otoritas formalnya, hanya pemimpinlah yang dapat menetapkan komitmen organisasinya ke arah yang baru dan menyeluruh yang bisa dipakai untuk memutuskan strategi organisasinya. Berkaitan dengan peran pemimpin sebagai pengambil keputusan terdapat empat peran pemimpin, yaitu:

a. Peran Sebagai Wirausaha (*Entrepreneur Role*)

Sebagai wirausaha, seorang pemimpin harus berupaya untuk selalu memperbaiki kinerja unitnya dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan dimana organisasi tersebut berada. Dalam perannya sebagai wirausaha, seorang pemimpin harus selalu mencari ide-ide baru dan berupaya menerapkan ide tersebut jika dianggap baik bagi perkembangan organisasi yang dipimpinnya.

b. Peran Sebagai Pengendali Gangguan (*Disturbance Handler Role*)

Sebagai pengendali gangguan, pemimpin harus merespon tekanan-tekanan yang dihadapi organisasinya. Perubahan merupakan sesuatu di luar kendali pemimpin. Dia harus bertindak karena adanya tekanan situasi yang kuat sehingga tidak bisa diabaikan. Pemimpin sering kali menghabiskan sebagian besar waktunya untuk merespon gangguan yang menekan tersebut.

c. Peran Sebagai yang Mengalokasikan Sumber Daya (*Resource Allocator Role*)

Pada diri pemimpinlah terletak tanggung jawab memutuskan siapa akan menerima apa dalam unit organisasinya. Mungkin, sumber daya terpenting yang dialokasikan seorang pemimpin adalah waktunya. Perlu diingat bahwa bagi seseorang yang memiliki akses ke pemimpin berarti dia bersinggungan dengan pusat syaraf unit organisasi dan pengambil keputusan. Pemimpin juga bertugas untuk mendesain struktur organisasi, pola hubungan formal, pembagian kerja, dan koordinasi dalam unit yang dipimpinnya.

d. Peran Sebagai Negosiator (*Negotiator Role*)

Negosiasi merupakan kewajiban seorang pemimpin, mungkin rutin, tetapi tidak boleh dihindari. Negosiasi merupakan bagian integral dari tugas pemimpin, karena hanya dia yang memiliki otoritas untuk bisa memberikan komitmen sumber daya organisasi, dan

hanya dia yang memiliki pusat syaraf informasi yang dibutuhkan dalam melakukan negosiasi penting.

2.1.3.4 Keahlian Manajerial

Manajer menjalankan fungsi maupun perannya dengan menggunakan keahlian manajerial yang mereka miliki. Menurut Robert L. Katz dalam Ismail Solihin (2009:07), para manajer yang efektif harus memiliki tiga keahlian (*skills*). Ketiga keahlian tersebut adalah:

1. *Technical skills*
2. *Human skills*
3. *Conceptual skills*

Keahlian manajerial menurut Robert L. Katz tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Technical Skills*

Keahlian dan pengetahuan para manajer yang berkaitan dengan suatu bidang pekerjaan atau ilmu. Misalnya seorang akuntan dikatakan memiliki keahlian teknis apabila mereka dapat menyusun laporan keuangan, melakukan analisis laporan keuangan, melakukan analisis laporan keuangan atau melakukan audit.

2. *Human Skills*

Kemampuan yang dimiliki oleh para manajer untuk dapat bekerja dengan baik bersama orang lain, baik sebagai perorangan maupun kelompok. Keahlian ini sangat penting ini sangat penting karena manajer harus

mengelola bawahannya untuk mencapai tujuan. Demikian pula para manajer harus mampu menjalin kerja sama dengan manajer lainnya dari departemen yang berbeda untuk mengejar tujuan perusahaan secara umum.

3. *Conceptual Skills*

Kemampuan yang harus dimiliki oleh manajer untuk mengkonseptualisasikan situasi yang abstrak dan kompleks. Dalam hal ini manajer harus dapat memandang organisasi secara keseluruhan dan memahami hubungan diantara unit-unit organisasi. Manajer juga dapat memvisualisasikan bagaimana organisasi secara keseluruhan dapat menyesuaikan diri terhadap perkembangan lingkungan yang terjadi.

2.1.3.5 Pengertian Kinerja Manajerial

Pengertian kinerja manajerial menurut Armstrong dan Baron dalam Irham Fahmi (2011:226), adalah sebagai berikut: “Kinerja manajerial adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.”

Menurut Indra Bastian dalam Irham Fahmi (2011:226), pengertian kinerja manajerial yaitu:

“Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi.”

Menurut Herman Aguinis (2009:02), pengertian kinerja manajerial adalah sebagai berikut:

“Manajerial performance is a continuous process of identifying, measuring, and developing the performance of individuals and teams and aligning performance with the strategic goals of the organization.”

(Kinerja manajerial adalah proses yang berkesinambungan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim, serta menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis organisasi).

Selain itu pengertian kinerja manajerial adalah Gareth R. Jones and

Jennifer M. George (2008: 06) adalah:

“Manajerial performance a measure of how efficiently and effectively a manager uses resources to satisfy customer and achieve organizational goals.”

(Kinerja manajerial adalah ukuran seberapa efisien manajer menggunakan sumber daya untuk memuaskan pelanggan dan mencapai tujuan organisasi).

Berdasarkan pengertian mengenai kinerja manajerial yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial adalah hasil yang telah dicapai oleh manajemen dalam menjalankan aktivitas-aktivitas manajerial secara keseluruhan.

2.1.3.6 Penilaian Kinerja Manajerial

Irham Fahmi (2011:237) mendefinisikan penilaian kinerja manajerial sebagai berikut: “Penilaian kinerja manajerial adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya.”

Menurut Mulyadi dalam Tahyudin (2013), pengertian penilaian kinerja manajerial, adalah sebagai berikut: “Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan

karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam Irham Fahmi (2011:237), mendefinisikan penilaian kinerja manajerial sebagai berikut: “Penilaian kinerja manajerial merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut.”

Berdasarkan pengertian mengenai penilaian kinerja manajerial yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja manajerial adalah suatu proses mengevaluasi semua pekerjaan yang telah dilakukan secara keseluruhan.

2.1.3.7 Manfaat Penilaian Kinerja Manajerial

Menurut Irham Fahmi (2011:238) penilaian kinerja manajerial memiliki banyak manfaat bagi pihak manajemen perusahaan. Penilaian manajemen dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan sasaran yang akan dicapai di masa yang akan datang dalam proses yang disebut perencanaan. Pelaksanaan rencana memerlukan alokasi sumber daya secara efisien. Selain itu, pelaksanaan rencana memerlukan pengendalian agar efektif dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat dipakai sebagai dasar pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan yang dinilai kinerjanya. Jika manajemen puncak akan memutuskan promosi manajer ke jabatan yang lebih tinggi, data hasil evaluasi kinerja yang diselenggarakan secara periodik akan sangat membantu manajemen puncak dalam memilih manajer yang memiliki kepantasan untuk dipromosikan. Begitu pula dalam pengambilan keputusan penghentian kerja sementara, transfer, dan pemutusan hubungan kerja permanen, manajer puncak memerlukan data hasil evaluasi kinerja sebagai salah satu informasi penting yang akan dipertimbangkan dalam keputusan tersebut.

2.1.3.8 Aktivitas Manajerial

Seperti yang dikemukakan oleh Kurnianingsih dan Indriantoro dalam Tahyudin (2013) dalam penelitiannya, dimensi untuk mengukur penilaian kinerja manajerial meliputi delapan dimensi aktivitas manajerial, yaitu sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*)
2. Pemilihan staf (*staffing*)
3. Pengawasan (*supervising*)
4. Perwakilan (*representating*)
5. Investigasi (*investigating*)
6. Koordinasi (*coordinating*)
7. Negosiasi (*negotiating*)
8. Evaluasi (*evaluating*)

Aktivitas manajerial menurut Kurnianingsih dan Indriatoro tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Aktivitas perencanaan yang dimaksud adalah kemampuan dalam menentukan kebijakan dari sekumpulan kegiatan, untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, penganggaran, dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

2. Pemilihan Staf (*Staffing*)

Aktivitas pemilihan staf yang dimaksud adalah kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja yang ada pada bagian anda, melakukan perekrutan pegawai, mewawancarai mereka, memilih pegawai baru, menempatkan pada bagian yang sesuai, mempromosikan dan memutasikan pegawai.

3. Pengawasan (*Supervising*)

Aktivitas pengawasan yang dimaksud adalah kemampuan dalam memberikan pengarahan, membimbing, melatih, memimpin dan mengembangkan bawahan serta menjelaskan peraturan pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja, dan menangani keluhan pegawai.

4. Perwakilan (*Representing*)

Aktivitas representasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan

dengan perkumpulan bisnis, perwakilan dari organisasi, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan utama perusahaan.

5. Investigasi (*Investigating*)

Aktivitas investigasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, serta analisis pekerjaan.

6. Koordinasi (*Coordinating*)

Aktivitas koordinasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam tukar menukar informasi dengan orang dibagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukan kepada bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.

7. Negosiasi (*Negotiating*)

Aktivitas negosiasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, dan melakukan tawar menawar dengan penjual, serta tawar menawar secara kelompok.

8. Evaluasi (*Evaluating*)

Aktivitas evaluasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

2.1.4 Strategi Bisnis

2.1.4.1 Pengertian Strategi

Pengertian strategi menurut Hery (2014:94), adalah sebagai berikut: “Strategi adalah seperangkat tujuan dan rencana tindakan yang spesifik, yang apabila dicapai akan memberikan keunggulan kompetitif.”

Menurut Kenneth Andrews dalam Ismail Solihin (2009:69), pengertian strategi adalah sebagai berikut: “Strategi adalah pola tujuan dan kebijakan utama serta rencana untuk mencapai tujuan-tujuan yang dinyatakan dengan sedemikian rupa untuk menentukan apa bisnis dalam perusahaan dan jenis perusahaan.”

Menurut Griffin dalam Ernie Trisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2006:132), strategi adalah sebagai berikut: “Strategi sebagai rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi.”

Selain itu, pengertian strategi menurut Gareth R. Jones and Jennifer M. George (2008: 10) adalah:

“Strategy is a cluster of decision concerning what organizational goals to pursue, what actions to take, and how to use resources to achieve goals.”

(Strategi adalah sekelompok keputusan tentang apa tujuan organisasi yang harus dikejar, tindakan apa yang harus diambil, dan bagaimana menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan).

Berdasarkan pengertian mengenai strategi yang dikemukakan para ahli, dapat disimpulkan pengertian strategi adalah kegiatan atau cara yang dilakukan agar dapat unggul untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

2.1.4.2 Komponen Strategi

Secara umum sebuah strategi memiliki komponen-komponen yang senantiasa dipertimbangkan dalam menentukan strategi yang akan dilaksanakan. Seperti yang dikemukakan oleh Ernie Trisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2005:133), komponen-komponen strategi tersebut terdiri dari:

1. Kompetensi yang Berbeda
Kompetensi yang berbeda adalah sesuatu yang dimiliki oleh perusahaan dimana perusahaan melakukannya dengan baik dibandingkan dengan perusahaan lainnya
2. Ruang Lingkup
Ruang lingkup adalah lingkungan dimana organisasi atau perusahaan tersebut beraktivitas. Lokal, regional, atau internasional adalah salah satu contoh ruang lingkup kegiatan organisasi.
3. Distribusi Sumber Daya
Distribusi sumber daya adalah bagaimana sebuah perusahaan memanfaatkan dan mendistribusikan sumber daya yang dimilikinya dalam menerapkan strategi perusahaan.

2.1.4.3 Pengertian Strategi Korporat

Menurut Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2006:138), strategi korporat adalah sebagai berikut: “Strategi korporat adalah strategi yang dilakukan perusahaan sehubungan dengan persaingan antar perusahaan dalam sektor bisnis yang dijalankan secara keseluruhan.”

Pengertian lain tentang strategi korporat dikemukakan oleh Ismail Solihin (2009:86), yaitu:

“Strategi korporat adalah strategi yang menunjukkan arah keseluruhan strategi perusahaan dalam arti apakah perusahaan akan memilih strategi pertumbuhan (*growth*), strategi stabilitas (*stability*) atau strategi pengurangan usaha (*retrenchment*), serta bagaimana pilihan strategi tersebut disesuaikan dengan pengelolaan berbagai bidang usaha dan produk yang terdapat di dalam perusahaan.”

Menurut Musa Hubeis dan Mukhamad Najib (2014:73), pengertian strategi korporat adalah sebagai berikut: “Strategi korporat merupakan strategi yang digunakan untuk mengidentifikasi portofolio bisnis yang secara total akan mengubah perusahaan dan cara-cara bisnis ini berhubungan dengan bisnis lain.”

Berdasarkan pengertian strategi korporasi yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan strategi korporasi adalah aktivitas mengidentifikasi pasar, kemudian menentukan tindakan yang dilakukan untuk memenangkan persaingan bisnis secara keseluruhan.

2.1.4.4 Pendekatan dalam Strategi Tingkat Korporat

Menurut Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2006:139), terdapat dua pendekatan dalam melakukan strategi tingkat korporat. Pendekatan tersebut adalah:

1. **Pendekatan Strategi Portfolio**
Strategi portfolio adalah strategi yang dilakukan perusahaan untuk meminimalkan risiko bisnis yang dijalankan dengan melakukan investasi di berbagai sektor bisnis. Strategi ini dilakukan dengan landasan bahwa jika suatu saat satu sektor bisnis mengalami kerugian, bisa jadi kerugian tersebut dapat ditutupi dari keuntungan pada sektor lain.
2. **Strategi Utama**
Strategi utama adalah strategi yang dapat dipilih oleh perusahaan untuk mempertahankan kegiatan perusahaan dalam jangka panjang. Strategi utama terdiri atas strategi pertumbuhan, strategi kestabilan, dan strategi penghematan.

2.1.4.5 Pengertian Strategi Bisnis

Menurut Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2006:142), strategi bisnis adalah sebagai berikut: “Strategi bisnis adalah strategi yang dilakukan dalam rangka mempertahankan kemampuan kompetensi dari perusahaan dibandingkan para pesaing pada bisnis yang sama.”

Pengertian lain tentang strategi bisnis dikemukakan oleh Ismail Solihin (2009:142), yaitu:

“Strategi yang dibuat pada *level business unit*, divisi atau *product-level* dan strateginya lebih ditekankan untuk meningkatkan posisi bersaing produk atau jasa perusahaan di dalam suatu industri tertentu atau segmen tertentu.”

Menurut Sofjan Assauri (2013:21), pengertian strategi bisnis adalah sebagai berikut: “Strategi bisnis adalah strategi yang dirumuskan dan dijalankan untuk mencapai tujuan bisnis yang diharapkan oleh suatu perusahaan.”

Selain itu menurut Musa Hubeis dan Mukhamad Najib (2014:73), pengertian strategi bisnis adalah sebagai berikut: “Strategi bisnis merupakan strategi yang berusaha mengidentifikasi bagaimana membangaun dan memperkuat posisi bersaing bisnis jangka panjang di ruang pasar yang tersedia.”

Berdasarkan pengertian mengenai strategi bisnis di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi bisnis adalah upaya yang dilakukan perusahaan agar dapat unggul dalam persaingan produk atau jasa perusahaan tersebut.

2.1.4.6 Tipe-tipe Strategi Bisnis

Hasil penelitian Miles dan Snow dalam Fanny Paylosa (2014) mengidentifikasi terdapat empat tipe strategi bisnis yang sering digunakan oleh perusahaan, yaitu:

1. Strategi penggagas (*prospector*)
2. Strategi bertahan (*defender*)
3. Strategi penganalisis (*analyzer*)
4. Strategi prediksi (*reactor*)

Tipe-tipe strategi bisnis menurut Miles dan Snow tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Strategi Penggagas (*Prospector*)

Perusahaan yang menggunakan 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. Perusahaan yang bertipe *prospector* lebih menekankan pada fleksibilitas teknologi, derajat rutinitas, dan derajat mekanisasi dalam berbagai aktivitas operasionalnya, sehingga memiliki kecenderungan untuk menerapkan desain strategi kompetitif yang agresif dengan tujuan agar tetap menjadi pioner dalam produk dan segmen pasar tertentu.

2. Strategi Bertahan (*Defender*)

Karakteristik perusahaan yang menggunakan tipe strategi ini cenderung memiliki sifat kurang dinamis. Strategi *defender* yaitu apabila perusahaan

tersebut beroperasi pada area produksi yang relatif stabil, produk yang ditawarkan bersifat terbatas dibandingkan kompetitornya dan perusahaan jarang melakukan penyesuaian-penyesuaian dalam teknologi dan struktur atau metode operasi perusahaan serta dapat diprediksi arah perubahannya di masa depan. Dengan demikian perusahaan lebih menaruh perhatian pada upaya mempertahankan porsi pangsa pasar yang sudah adadan juga menciptakan produk atau jasa tertentu dan melayani *customer* yang sudah ada. Perusahaan dengan tipe *defender* memelihara keterikatan dan stabilitas dengan lingkungan lebih baik daripada kompetitornya. Pembiayaan teknologi dilakukan seefisien mungkin dan efisiensi merupakan pusat kinerja organisasi.

3. Strategi Penganalisis (*Analyzer*)

Strategi *analyzer* merupakan kombinasi dari *prospector* dan *defender*. Perusahaan beroperasi dalam dua tipe domain produk pasar yang relatif stabil dan tetap melakukan perubahan-perubahan. Jika berada dalam area stabil, maka perusahaan akan beroperasi secara rutin dan efisien dengan menggunakan struktur-struktur dan proses-proses yang telah diformulasikan sebelumnya. Perubahan dilakukan dengan cara manajer senantiasa memperhatikan kompetitornya secara seksama berkaitan dengan ide-ide yang akan diambil, kemudian secara cepat mengadopsi sesuatu yang paling menjanjikan. Pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan pengukuran keseimbangan efisiensi dan efektivitas. Perusahaan cenderung menerapkan strategi keseimbangan antara aktivitas yang dilakukan untuk mendapatkan peluang perluasan pangsa pasar baru produk dan jasa dengan tetap menjaga

hubungan dengan *customer* dan *supplier* yang lama. Fokus utama perusahaan dalam kategori ini adalah di satu sisi meminimalisasi risiko karena pemanfaatan teknologi yang telah usang, sementara di sisi lain perusahaan berusaha meraih peluang untuk mendapatkan laba dengan jalan meniru inovasi produk dan jasa yang telah sukses (*benchmarking*).

4. Strategi Prediksi (*Reactor*)

Strategi *reactor* merupakan strategi perusahaan yang manajer puncaknya seringkali menerima perubahan dan ketidakpastian yang terjadi dalam lingkungan organisasinya, tetapi tidak meresponnya secara efektif sehingga tipe perusahaan seperti ini tidak memiliki strategi untuk senantiasa menyesuaikan teknologi informasinya dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Oleh karena itu, perusahaan tidak melakukan penyesuaian kecuali jika tekanan lingkungan benar-benar kuat.

2.1.4.7 Pengertian Strategi Fungsional

Pengertian strategi fungsional menurut Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2006:146), yaitu:

“Strategi fungsional adalah strategi langsung yang disebabkan oleh kecenderungan melakukan persaingan pada jenis bisnis tertentu yang sedang dijalankan, dan tidak pada tingkat perusahaan maupun sektor bisnis yang diperdagangkan.”

Menurut Ismail Solihin (2009:86), strategi fungsional dapat didefinisikan sebagai berikut: “Strategi fungsional adalah strategi yang dibuat oleh masing-masing fungsi organisasi perusahaan dengan tujuan menciptakan kompetensi yang lebih baik dibanding pesaing sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing.”

Menurut Musa Hubeis dan Mukhamad Najib (2014:73) pengertian strategi fungsional, yaitu: “Strategi fungsional operasionalisasi strategi bersaing yang dikembangkan pada masing-masing fungsi yang ada dalam perusahaan.”

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi fungsional merupakan strategi yang langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang bersangkutan sehingga dapat meningkatkan keunggulan bersaing.

2.1.4.8 Faktor-faktor yang Menentukan Dilakukannya Strategi Tingkat Fungsional

Dalam strategi tingkat fungsional terdapat dua faktor yang menentukan bagaimana strategi di tingkat fungsional perlu dilakukan sebagaimana yang dikemukakan oleh Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2006:146).

Kedua faktor tersebut adalah:

1. **Kesamaan Pasar**
Kesamaan pasar terkait dengan tingkat persaingan yang sama antara kedua perusahaan dalam hal meraih pelanggan melalui jenis produk yang ditawarkannya.
2. **Kesamaan Sumber**
Kesamaan sumber terkait dengan keadaan persaingan dimana perusahaan memiliki kesamaan dalam faktor mana mereka bersaing.

2.1.5 Ketidakpastian Lingkungan

2.1.5.1 Pengertian Lingkungan Organisasi

Pengertian lingkungan organisasi menurut Lubis dan Huseini dalam Sedarmayanti (2012:155) adalah sebagai berikut: “Lingkungan organisasi adalah seluruh elemen yang terdapat di luar batas organisasi yang mempunyai potensi mempengaruhi sebagian/suatu organisasi secara keseluruhan.”

Pengertian lingkungan organisasi, menurut Ones dalam Sedarmayanti (2012:154), yaitu:

“Lingkungan organisasi adalah satu set sumber yang mengelilingi organisasi, termasuk bahan mentah dan karyawan terampil yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk barang dan jasa, informasi yang diperlukan untuk meningkatkan teknologi/menentukan strategi kompetitif, dan dukungan pemilik luar seperti: pelanggan setia/lembaga perbankan pemberi modal kerja kepada organisasi.”

Selain itu, pengertian lingkungan organisasi menurut Gareth R. Jones and Jennifer M. George (2008: 68) adalah sebagai berikut:

“Organizational environment is the set of forces and conditions that operate beyond and organization’s boundaries but affect a manager’s ability to acquire and utilize resources.”

(Lingkungan organisasi adalah himpunan kekuatan dan kondisi yang beroperasi di luar dan batas yang dimiliki organisasi tetapi mempengaruhi kemampuan seorang manajer untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber daya).

Berdasarkan pengertian mengenai lingkungan organisasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan organisasi adalah segala aspek yang berada di dalam maupun di luar perusahaan, yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

2.1.5.2 Jenis-jenis Lingkungan Organisasi

Secara garis besar lingkungan organisasi dibagi menjadi dua jenis lingkungan yang dapat memengaruhi organisasi dalam mencapai tujuannya. Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2006:62) mengemukakan lingkungan perusahaan tersebut dikelompokkan menjadi:

1. Lingkungan internal organisasi
2. Lingkungan eksternal organisasi

Jenis-jenis lingkungan organisasi menurut Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Lingkungan Internal Organisasi

Lingkungan internal organisasi adalah berbagai hal atau berbagai pihak yang terkait langsung dengan kegiatan sehari-hari organisasi dan memengaruhi langsung terhadap setiap program, prosedur, dan kebijakan organisasi. Adapun pihak-pihak ataupun hal yang termasuk ke dalam lingkungan internal organisasi adalah:

- a. Pemilik Organisasi (*Owners*)

Para pemilik organisasi adalah mereka yang secara historis maupun hukum dinyatakan sebagai pemilik akibat adanya penyertaan modal, ide, ataupun berdasarkan ketentuan lainnya.

- b. Tim Manajemen (*Boar of Managers or Directors*)

Tim manajemen adalah orang-orang yang menurut para pemilik organisasi atau perusahaan dinyatakan atau ditunjuk sebagai

pengelola organisasi dalam aktivitasnya sehari-hari untuk suatu periode tertentu.

c. Para Anggota atau Para Pekerja (*Employees*)

Para anggota atau para pekerja dalam sebuah organisasi merupakan unsur sumber daya manusia (SDM) yang sangat dominan dalam sebuah organisasi. Para pekerja inilah yang sehari-hari bergelut dengan aktivitas operasional perusahaan dan menjalankan tugas-tugas keseharian, berdasarkan apa yang telah ditetapkan oleh tim manajemen perusahaan.

d. Lingkungan Fisik Organisasi (*Physical Work Environment*)

Lingkungan fisik organisasi merupakan sumber daya uang (*financial resources*), sumber daya alam (*natural resources*), maupun sumber daya informasi (*information resources*) yang dapat didayagunakan.

2. Lingkungan Eksternal Organisasi

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang terkait dengan kegiatan operasional organisasi dan bagaimana kegiatan operasional dapat bertahan. Adapun pihak-pihak ataupun hal yang termasuk ke dalam lingkungan internal organisasi adalah:

a. Pelanggan (*Customer*)

Para pelanggan (*customer*) adalah mereka yang secara langsung memanfaatkan, menggunakan, dan mengajukan permintaan atas barang atau jasa yang ditawarkan oleh organisasi.

b. Pesaing (*Competitor*)

Pesaing organisasi adalah organisasi bisnis lain yang menjalankan bisnis yang sama dengan organisasi yang kita jalankan. Karena bisnis yang dijalankan sama, maka pesaing merupakan tantangan yang dihadapi organisasi dalam meraih pelanggan.

c. Pemasok (*Supplier*)

Pemasok adalah pihak yang terkait langsung dalam kegiatan bisnis dari sebuah organisasi, khususnya organisasi bisnis yang melakukan kegiatan produksi barang jadi dari berbagai jenis bahan baku.

d. Partner Strategis (*Strategic Partner*)

Partner strategis adalah perusahaan yang menjalankan bisnis berbeda dengan perusahaan kita, tetapi secara bersama-sama bisa menjadi mitra kita dalam menjalankan bisnis yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak.

e. Pemerintah (*Government*)

Pemerintah adalah pihak yang atas legitimasi politik tertentu di suatu negara, diangkat dan bertugas untuk mewujudkan masyarakat ke arah yang lebih baik dalam pembangunan di segala bidang.

f. Masyarakat Umum (*Society*)

Masyarakat umum adalah keseluruhan pihak yang tidak termasuk ke dalam lingkungan-lingkungan yang disebutkan sebelumnya. Masyarakat umum ini dapat dikelompokkan menjadi masyarakat

yang menjadi pihak yang terkait langsung dengan kegiatan bisnis yang dijalankan oleh sebuah organisasi dan masyarakat umum yang tidak terkait dengan kegiatan perusahaan.

2.1.5.3 Tujuan Analisis Lingkungan

Perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan baik internal ataupun eksternal perlu diamati dan dianalisis dengan seksama agar perubahan-perubahan tersebut dapat memberikan keuntungan bagi organisasi. Adapun tujuan analisis lingkungan yang dikemukakan oleh Ismail Solihin (2009:40), yaitu:

1. Dalam analisis lingkungan eksternal organisasi, kegiatan analisis lingkungan tujuan yang ingin diperoleh adalah untuk mengidentifikasi adanya berbagai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*).
2. Dalam analisis lingkungan internal organisasi, kegiatan analisis lingkungan tujuan yang ingin diperoleh adalah untuk mengidentifikasi berbagai kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).

2.1.5.4 Pengertian Ketidakpastian Lingkungan

Menurut Wilson Bangun (2008:44) ketidakpastian lingkungan adalah sebagai berikut: “Sesuatu yang terjadi di luar dugaan yang tidak dapat diperkirakan akan terjadi di masa yang akan datang.”

Gordon dan Narayanan dalam Citra Yuristisia (2007) mengemukakan pengertian ketidakpastian lingkungan adalah sebagai berikut: “Ketidakpastian lingkungan adalah persepsi manajer terhadap faktor-faktor di luar perusahaan, seperti lingkungan industri, teknologi, persaingan, dan lingkungan pelanggan.”

Pengertian ketidakpastian lingkungan menurut Robbins dan Coulter yang dialihbahasakan oleh Bob Sabran dan Devri Bardani Putera (2010:84) adalah

sebagai berikut: “Ketidakpastian lingkungan merupakan tingkat (laju) perubahan serta kompleksitas yang terjadi di lingkungan tersebut.”

Menurut Fitri dan Syam (2002) dalam Citra Yuristisia (2007), pengertian ketidakpastian lingkungan adalah sebagai berikut: “Ketidakpastian lingkungan merupakan gambaran situasi di luar perusahaan yang mempengaruhi perilaku organisasi dalam menjalankan aktivitasnya, diantaranya adalah tindakan kompetitor, teknologi, dan permintaan pasar.”

Berdasarkan pengertian ketidakpastian lingkungan yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa ketidakpastian lingkungan adalah kondisi lingkungan di luar perusahaan yang dapat terjadi dan dapat mempengaruhi aktivitas perusahaan, akan tetapi sulit untuk diprediksi oleh manajer.

2.1.5.5 Tipe-tipe Ketidakpastian Lingkungan

Menurut Miliken (2005) dalam Tahyudin (2013) ketidakpastian lingkungan dapat dikelompokkan menjadi tiga tipe. Adapun tiga tipe ketidakpastian lingkungan, yaitu:

1. Ketidakpastian keadaan (*state uncertainty*)
2. Ketidakpastian pengaruh (*effect uncertainty*)
3. Ketidakpastian respon (*response uncertainty*)

Jenis-jenis ketidakpastian lingkungan menurut Miliken tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Ketidakpastian Keadaan (*State Uncertainty*)

Ketidakpastian keadaan (*state uncertainty*) terjadi jika seorang manajer merasa bahwa lingkungan organisasinya tidak dapat diprediksi artinya seseorang tidak paham bagaimana komponen lingkungan akan mengalami perubahan. Seorang manajer dapat merasa tidak pasti terhadap tindakan apa yang harus dilakukan dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang relevan, seperti pertumbuhan teknologi, budaya, dan lain sebagainya.

2. Ketidakpastian Pengaruh (*Effect Uncertainty*)

Ketidakpastian pengaruh (*effect uncertainty*) berkaitan dengan ketidakmampuan manajer untuk memprediksi pengaruh lingkungan terhadap organisasi. Seorang manajer berada dalam ketidakpastian pengaruh bila ia merasa tidak pasti terhadap bagaimana sesuatu peristiwa tersebut berpengaruh (ke dalam) dan kapan pengaruh tersebut akan sampai pada perusahaan (waktu).

3. Ketidakpastian Respon (*Respon Uncertainty*)

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

2.1.5.6 Laju Perubahan

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter Coulter yang dialihbahasakan oleh Bob Sabran dan Devri Bardani Putera (2010:84), ketidakpastian lingkungan ditentukan oleh laju perubahan. Berdasarkan laju perubahan lingkungan tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu:

1. **Lingkungan Dinamis**
Lingkungan dinamis terjadi apabila lingkungan eksternal sering mengalami perubahan, sehingga mengakibatkan organisasi mengalami ketidakpastian yang sangat tinggi.
2. **Lingkungan Stabil**
Lingkungan stabil terjadi apabila lingkungan eksternal jarang atau tidak mengalami perubahan, sehingga organisasi menghadapi ketidakpastian yang rendah.

2.1.6 Desentralisasi

2.1.6.1 Pengertian Pendelegasian Wewenang

Menurut Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2006:180), pengertian pendelegasian wewenang, yaitu:

”Pendelegasian wewenang merupakan proses pengalihan tugas kepada orang lain yang sah atau terlegitimasi (menurut mekanisme tertentu dalam organisasi) dalam melakukan berbagai aktivitas yang ditujukan untuk pencapaian tujuan tersebut.”

Pengertian pendelegasian wewenang menurut Ralp C. Davis dalam Malayu S.P. Hasibuan (2014:72) adalah sebagai berikut: “Pendelegasian wewenang merupakan tahapan dari suatu proses ketika penyerahan wewenang, berfungsi melepaskan kedudukan dengan melaksanakan pertanggungjawaban.”

Pengertian pendelegasian wewenang menurut Louis A. Allen dalam Malayu S.P Hasibuan (2014:72), yaitu:

“Pendelegasian wewenang adalah dinamika manajemen. Pendelegasian wewenang adalah proses yang diikuti oleh seorang manajer dalam pembagian kerja yang dipikulkan kepadanya, sehingga ia melakukan pembagian kerja itu hanya karena penempatan organisasi yang unik, dapat mengerjakan dengan efektif, sehingga ia dapat memperoleh orang-orang lain untuk membantu pekerjaan yang tidak dapat ia kerjakan”.

Berdasarkan pengertian-pengertian pelimpahan wewenang di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pelimpahan wewenang adalah suatu proses pemberian tugas dimana para bawahan mempunyai wewenang, sehingga mereka dapat mengerjakan sebagian pekerjaan pimpinannya untuk pencapaian suatu tujuan.

2.1.6.2 Manfaat Pendelegasian Wewenang

Terdapat beberapa manfaat dari pendelegasian wewenang dalam suatu organisasi.

Adapun manfaat pendelegasian wewenang yang dikemukakan oleh Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2006:180) adalah sebagai berikut:

1. Pendelegasian wewenang memungkinkan sub bagian atau bawahan mempelajari sesuatu yang baru dan memperoleh kesempatan untuk melakukan sesuatu yang baru tersebut. Keadaan tersebut memungkinkan bawahan untuk belajar bertanggung jawab akan sesuatu yang baru.
2. Pendelegasian wewenang mendorong tercapainya keputusan yang lebih baik dalam berbagai hal. Adanya pelimpahan wewenang mendorong tercapainya keputusan yang lebih baik dalam berbagai hal.
3. Penyelesaian pekerjaan akan dapat dilakukan dengan lebih cepat sekiranya pelimpahan wewenang tersebut berjalan sebagaimana mestinya dan diberikan kepada orang yang bertanggung jawab.

2.1.6.3 Prinsip-prinsip Pendelegasian Wewenang

Stoner dalam Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2006:182), mengungkapkan ada tiga prinsip klasik mengenai pendelegasian wewenang.

Ketiga prinsip klasik tersebut adalah:

1. Prinsip skalar (*scalar principle*).
2. Prinsip kesatuan perintah (*unity of command*).
3. Tanggung jawab, kewenangan, dan pertanggungjawaban.

Prinsip-prinsip pendelegasian wewenang menurut Stoner tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Prinsip Skalar (*Scalar Principle*)

Prinsip skalar merujuk kepada pedoman bahwa dalam sebuah proses pendelegasian atau pelimpahan wewenang, harus ada garis wewenang yang jelas dari hierarki yang tertinggi hingga hierarki yang terendah.

2. Prinsip Kesatuan Perintah (*Unity of Command*)

Prinsip ini merujuk kepada pandangan bahwa setiap bawahan semestinya melapor atau mempertanggungjawabkan hanya kepada satu atasan yang memberikan kewenangan kepadanya, oleh karena itu juga perintah semestinya berasal dari satu sumber, agar jelas siapa yang memberikan kewenangan dan kepada siapa harus dipertanggungjawabkan.

3. Tanggung Jawab, Kewenangan, dan Pertanggungjawaban

Prinsip ini beranggapan bahwa pelimpahan wewenang dilakukan untuk memperjelas siapa yang akan bertanggung jawab atas suatu pekerjaan dengan kewenangan seperti apa. Dengan adanya kejelasan ini, maka proses pertanggungjawaban dari apa yang telah didelegasikan juga akan menjadi lebih mudah dan jelas.

2.1.6.4 Pengertian Desentralisasi

Menurut Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2006:183) pengertian desentralisasi, yaitu:

“Desentralisasi adalah konsep pengorganisasian yang memandang bahwa apa yang terjadi di lapangan atau dalam kenyataan sering kali tidak sesuai dengan apa yang dipahami oleh hierarki tertinggi dari sebuah organisasi, oleh karena itu perlu ada pembagian porsi dalam hal pengambilan keputusan dan kebijakan yang menyangkut dengan cara bagaimana organisasi akan dijalankan.”

Pengertian desentralisasi menurut Ray H. Garrison dan Eric Noreen (2011:10) adalah sebagai berikut:

“Decentralization is the delegation of decision-making authority throughout an organization by providing managers at various operating levels with authority to make decisions relating to their area of responsibility.”

(Desentralisasi adalah delegasi pengambilan keputusan otoritas di seluruh organisasi dengan menyediakan manajer di berbagai tingkat operasi dengan otoritas untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan bidang tanggung jawab mereka).

Menurut Henry Simamora (2012:250), pengertian desentralisasi adalah sebagai berikut: “Desentralisasi adalah delegasi otoritas/wewenang pengambilan keputusan kepada aras manajemen yang lebih rendah di dalam sebuah organisasi.”

Berdasarkan pengertian-pengertian mengenai desentralisasi, maka dapat disimpulkan bahwa desentralisasi merupakan suatu proses pembagian tugas dan wewenang dalam hal pengambilan keputusan dan kebijakan yang menyangkut dengan cara bagaimana organisasi akan dijalankan.

2.1.6.5 Alasan Perusahaan Melakukan Desentralisasi

Menurut Hansen dan Mowen dalam Tahyudin (2013), mengungkapkan ada empat alasan perusahaan melakukan desentralisasi. Adapun alasan-alasan tersebut antara lain:

1. Kemudahan terhadap pengumpulan dan pemanfaatan informasi lokal.
2. Fokus manajer pusat, dengan desentralisasi manajemen pusat lebih fokus pada perencanaan dan pengambilan keputusan strategis.
3. Melatih motivasi para manajer segmen.
4. Meningkatkan daya saing.

Alasan perusahaan melakukan desentralisasi menurut Hansendan Mowen tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kemudahan terhadap pengumpulan dan pemanfaatan informasi lokal. Pada perusahaan yang mempunyai wilayah dan pasar yang berbeda membuat manajer puncak tidak memahami kondisi lokal. Manajer yang lebih rendah berhubungan dekat dengan kondisi pengoperasian dan lebih mempunyai akses untuk memperoleh informasi lokal, dan pada umumnya manajer segmen segmen sering lebih unggul dalam membuat keputusan.
2. Fokus manajer pusat, dengan desentralisasi manajemen pusat lebih fokus pada perencanaan dan pengambilan keputusan strategis. Kelangsungan operasi jangka panjang perusahaan harus lebih penting bagi manajer pusat daripada operasi keseharian.
3. Melatih motivasi para manajer segmen. Promosi yang sering diupayakan oleh perusahaan bagi manajer-manajer segmen ketingkat yang lebih tinggi membutuhkan suatu kondisi yang kondusif bagi mereka dalam

mempersiapkan diri dengan keterampilan manajerialnya. Pelimpahan kewenangan dalam pengambilan keputusan merupakan upaya yang strategis untuk melatih keterampilan manajerial bagi para manajer segmen.

4. Meningkatkan daya saing. Desentralisasi memberikan keleluasaan manajer segmen untuk bersaing secara internal maupun dengan kompetitor eksternal. Persaingan tersebut tentu saja persaingan yang sehat, sehingga dapat meningkatkan daya saing organisasi.

2.1.6.6 Keunggulan Desentralisasi

Menurut Ray H. Garrison, Eric W Noreen, dan Peter C. Brewer (2001:526), Desentralisasi memiliki lima keunggulan utama. Adapun keunggulan-keunggulan dalam desentralisasi tersebut, yaitu:

1. *Top management is relieved of much day-to-day problem solving and is left free to concentrate on strategy, on higher-level decision making, and on coordinating activities.*
2. *Decentralization provides lower-level managers with vital experience in making decision. Without such experience, they would be ill-prepared to make decision when they are promoted into higher-level positions.*
3. *Added responsibility and decision-making authority often result in increased job satisfaction. Responsibility, and the authority that goes with it, makes the job more interesting and provides greater incentives for people to put out their best efforts.*
4. *Lower-level managers generally have more detailed and up-to-date information about local conditions than top managers. Therefore, the decision of lower-level managers are often based on better information.*
5. *It is difficult to evaluate a manager's performance if the manager is not given much latitude in what he or she can do.*

Keunggulan-keunggulan desentralisasi menurut Ray H. Garrison, Eric W Noreen, dan Peter C. Brewer di atas dapat diartikan sebagai berikut:

1. Manajemen puncak dibebaskan dari pemecahan persoalan sehari-hari yang banyak sehingga memiliki peluang untuk berkonsentrasi pada strategi, pada pembuatan keputusan yang tingkatnya lebih tinggi, dan pada kegiatan-kegiatan koordinasi.
2. Desentralisasi memberikan manajer tingkat yang lebih rendah dengan pengalaman penting dalam pengambilan keputusan. Tanpa pengalaman seperti itu, mereka akan tidak siap untuk membuat keputusan ketika mereka dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi.
3. Ditambahkan tanggung jawab dan wewenang pengambilan keputusan sering mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja. Tanggung jawab, dan kewenangan yang terjadi dengan itu, membuat pekerjaan lebih menarik dan memberikan insentif yang lebih besar bagi orang-orang untuk memadamkan upaya terbaik mereka.
4. Manajer tingkat bawah umumnya memiliki lebih rinci dan lebih baru mengenai kondisi lokal dari manajer puncak. Oleh karena itu, keputusan manajer tingkat rendah seringkali didasarkan pada informasi yang lebih baik.
5. Sulit untuk mengevaluasi kinerja seorang manajer jika manajer tidak diberikan banyak lintang dalam apa yang dia bisa lakukan.

2.1.6.7 Kelemahan Desentralisasi

Selain memiliki beberapa keunggulan, desentralisasi juga memiliki beberapa kelemahan. Menurut Ray H. Garrison, Eric W Noreen, dan Peter C. Brewer yang dialihbahasakan oleh Nuri Hinduan dan Edward Tanujaya (2011:526), Desentralisasi memiliki empat kelemahan utama, yaitu:

1. Lower-level managers may make decisions without fully understanding the “big-picture.” While top-level managers typically have less detailed information about local operations than the lower-level managers, they usually have more more informasion about the company as a whole and should have a better understanding of the company’s strategy.
2. In a truly decentralized organization, there may be a lack of coordination among autonomous managers. This problem can be reduced by clearly defining the company’s strategy and communicating it effectively thourgout the organization.
3. Lower-level managers may have objectives that are different from the objectives of the entire organization.
4. In a strongly decentralized organization, it may be more difficult to effectively spread innovative ideas.

Kelemahan-kelemahan desentralisasi menurut Ray H. Garrison, Eric W

Noreen, dan Peter C. Brewer di atas dapat diartikan sebagai berikut:

1. Manajer-manajer pada tingkat yang lebih rendah mungkin membuat keputusan tanpa sepenuhnya memahami gambaran besar (menyeluruh). Meskipun biasanya memiliki lebih sedikit informasi detail mengenai operasi lokal ketimbang para manajer tingkat yang lebih rendah, manajer puncak biasanya memiliki lebih banyak informasi tentang perusahaan secara keseluruhan dan mungkin memiliki suatu pemahaman yang lebih baik mengenai strategi perusahaan.
2. Dalam suatu organisasi yang betul-betul terdesentralisasi, mungkin terjadi kurang koordinasi diantara manajer yang memiliki otonomi. Masalah ini dapat dikurangi dengan mendefinisikan secara jelas strategi perusahaan dan mengkomunikasikannya secara efektif ke seluruh organisasi.
3. Manajer tingkat yang lebih rendah mungkin memiliki tujuan yang berbeda dari tujuan perusahaan secara keseluruhan.
4. Dalam suatu organisasi yang sangat terdesentralisasi, mungkin lebih sulit untuk secara efektif menyebarkan gagasan-gagasan yang inovatif.

2.1.6.8 Kunci Penerapan Desentralisasi

Menurut Henry Simamora (2012:250), terdapat empat kunci dalam penerapan desentralisasi dalam suatu perusahaan. Adapun empat kunci tersebut adalah:

1. Delegasi (*delegation*)
2. Wewenang (*authority*)
3. Tanggung jawab (*responsibility*)
4. Akuntabilitas (*accountability*)

Kunci penerapan desentralisasi menurut Henry Simamora tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Delegasi (*Delegation*)

Delagasi (*delegation*) adalah pembagian penugasan pekerjaan dan kekuasaan pengambilan keputusan terkait kepada manajer-manajer lebih rendah di dalam organisasi.

2. Wewenang (*Authority*)

Wewenang (*authority*) adalah hak untuk mengambil keputusan yang diperlukan untuk menunaikan tugas yang diemban.

3. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab (*responsibility*) adalah kewajiban manajer untuk menerima otoritas pencapaian hasil yang dikehendaki.

4. Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas (*accountability*) adalah ukuran seberapa baik pencapaian hasil, dan hal ini dipenuhi melalui laporan kinerja berkala yang memperlihatkan kepada manajer yang mendelegasikan wewenang mengenai apa yang terjadi.

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Hansen dan Mowen yang dialih bahasakan oleh Dewi Fitriasari dan Deny Arnos Kwari (2006:04) sistem informasi akuntansi manajemen dapat membantu para manajer mengidentifikasi suatu masalah, menyelesaikan masalah, dan mengevaluasi kinerja untuk meningkatkan kinerja manajerial. Sedangkan menurut Bromwich dalam Singgih Herdiansyah (2012) kesesuaian antara informasi sistem informasi akuntansi manajemen dengan kebutuhan pembuat keputusan dapat meningkatkan kualitas keputusan yang akan diambil dan akan meningkatkan kinerja unit bisnis.

Menurut Chia (1955) dalam Yunifa Fujiastuti (2008), dalam salah satu penelitiannya mengungkapkan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen yang memiliki karakteristik informasi yang berupa *aggregation*, *broadscope*, *integration*, dan *timeliness* mampu meningkatkan kinerja manajerial. Manajer yang memiliki informasi dengan karakteristik tersebut umumnya mampu untuk membuat perencanaan yang lebih baik dan mencapai target yang telah ditetapkan. Sebelumnya, Gul dan Chia (1994) dalam Juniati dan Evelyne (2003) menyimpulkan bahwa ketersediaan karakteristik *broadscope* dan *agregasi* dalam sistem informasi akuntansi manajemen berkaitan erat dengan kinerja manajerial. Dengan kata lain, sistem informasi akuntansi manajemen yang memiliki kedua karakteristik tersebut mampu meningkatkan kinerja manajerial.

Amey dan Egginton (1973) dalam Solabomi O. Ajibolade (2013) *information management accounting system are the information systems relied upon to provide information to managers for making decisions that will lead to effective performance.*

(Sistem informasi akuntansi manajemen merupakan sistem informasi yang diandalkan untuk memberikan informasi kepada manajer untuk membuat keputusan yang akan menyebabkan kinerja yang efektif).

2.2.2 Strategi Bisnis Memoderasi Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Laksmana dan Muslichah (2002) dalam Fanny Paylosa (2014) Penggunaan variabel strategi bisnis karena perusahaan yang mengikuti strategi

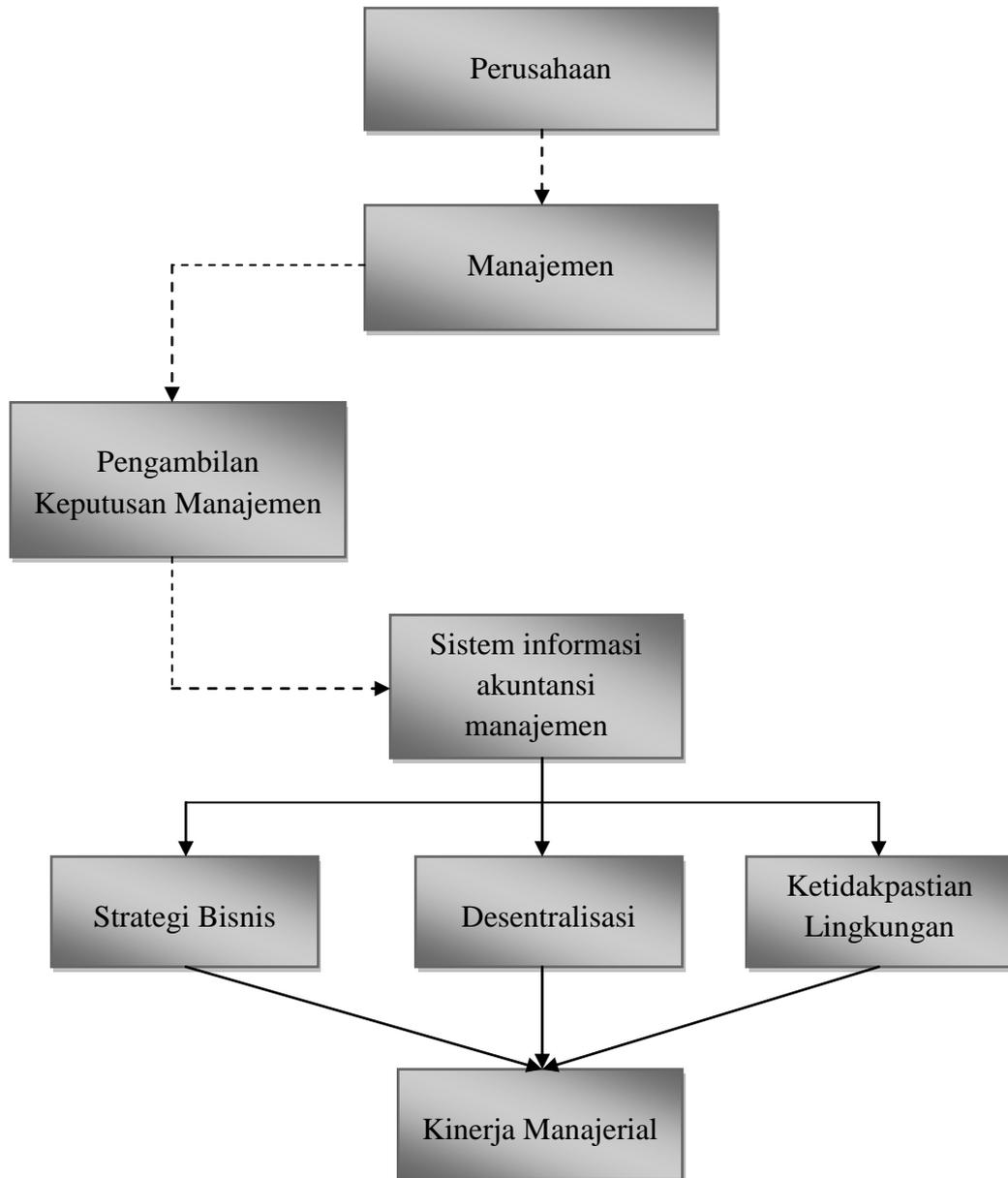
yang berbeda akan membentuk karakteristik informasi yang berbeda pula. Sehingga dengan adanya kesesuaian antara strategi bisnis dan informasi yang dibutuhkan perusahaan akan meningkatkan kinerja manajerial.

2.2.3 Ketidakpastian Lingkungan Memoderasi Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil studi empiris penelitian Ritongan dan Zainuddin (2002) dalam Anna Marina (2009) menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan memiliki pengaruh terhadap informasi akuntansi manajemen. Jika ketidakpastian lingkungan suatu perusahaan tinggi, maka akan semakin diperlukan adanya informasi akuntansi manajemen dengan cakupan luas, informasi tepat waktu, informasi teragregasi dan informasi terintegrasi sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial.

2.2.4 Desentralisasi Memoderasi Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Chenhall dan Morris (1986) dalam Dwirandra (2007) secara lebih spesifik desentralisasi merupakan sebuah variabel yang dapat memperkuat sistem informasi akuntansi manajemen yang dirancang untuk membantu manajer dalam meningkatkan kinerja manajerial perusahaan. Menurut Chia dan Gul (1994) serta Chia (1995) dalam Anna Marina (2009), sistem informasi akuntansi manajemen akan berdampak positif terhadap kinerja manajerial, apabila dalam kondisi tingkat desentralisasi yang tinggi.

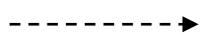


Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Keterangan:



: Diteliti



: Tidak diteliti

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut maka penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

1. Sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2. Strategi bisnis memoderasi pengaruh sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial.
3. Ketidakpastian lingkungan memoderasi pengaruh sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial.
4. Desentralisasi memoderasi pengaruh sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial.