

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada bab kajian pustaka, dikemukakan teori-teori, hasil penelitian orang lain dan publikasi umum yang berhubungan dengan masalah-masalah penelitian. Dalam permasalahan penelitian secara eksplisit memuat variabel-variabel penelitian. Dalam bab ini peneliti mengemukakan beberapa teori yang relevan dengan variabel-variabel penelitian.

##### **2.1.1 Intensitas Persaingan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Intensitas Persaingan**

Di dalam suatu industri, terjadi persaingan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Persaingan dalam satu industri menunjukkan perjuangan masing-masing perusahaan yang ada dalam satu industri untuk memperebutkan pangsa pasar maupun pangsa pelanggan (Ismail, 2012: 42).

Intensitas persaingan pasar didefinisikan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat persaingan yang diukur dari jumlah pesaing utama yang beroperasi dalam pasar, frekuensi tingkat perubahan teknologi dalam industri frekuensi pengenalan produk baru, tingkat manipulasi harga, kesepakatan borongan antara pelanggan dan pesaing, perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah, intensitas

kompetisi harga, intensitas kompetisi produk, promosi produk dan saluran distribusi (Chong dkk., 2001) dalam Hario Widodo (2012). Secara tidak langsung, persaingan itu sendiri sangat diperlukan dalam sebuah area bisnis. Persaingan akan memaksa para pelaku bisnis untuk terus berusaha mengembangkan usaha, inisiatif, kerjasama dan membangun kompetensi dan meningkatkan kreativitas.

Menurut Porter, persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Dalam hal ini, persaingan menentukan ketetapan aktivitas perusahaan yang dapat menyokong kinerjanya. Homburg et al (2002) mengemukakan sebagai berikut:

“ Intensitas persaingan merupakan salah satu faktor penting dalam mengambil keputusan strategis, dimana strategis yang diambil oleh pemilik dilakukan disamping memperhatikan aspek konsumen, juga memperhatikan persepsi dari pemilik perusahaan terhadap kondisi lingkungan yang ada maupun karakteristik perusahaan yang dikelola.”

Saat ini perusahaan tidak hanya bertumpu pada peningkatan pangsa pasar, karena tidak semua pelanggan perusahaan merupakan pelanggan yang menguntungkan untuk dilayani (Reinartz, W. dan Kumar, V., 2002). Perusahaan menggunakan berbagai senjata untuk dapat memenangkan persaingan dengan menggunakan harga, desain produk, pengeluaran iklan dan promosi, penggunaan tenaga penjualan, penerapan penjualan langsung, maupun dukungan layanan purnajual.

Menurut Ismail (2012: 42): “ Intensitas persaingan antar perusahaan dalam satu industri yang semakin tinggi akan mengakibatkan terjadinya penurunan harga dan meningkatkan biaya sehingga dapat menurunkan laba perusahaan.”

Dengan demikian, intensitas persaingan yang tinggi antarperusahaan dalam satu industri merupakan ancaman terhadap laba perusahaan. Menurut Porter, mengemukakan bahwa:

“ Intensitas persaingan antarperusahaan dalam satu industri sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut: *industry growth, fixed cost/value added, intermitten overcapacity, product differencies, brand identity, switching costs, concentration and balance, informational complexity, diversity of competitors, corporate stakes, dan exit barriers.*”

Menurut Gul (1991) dalam Hario Widodo (2012) menyebutkan bahwa intensitas kompetisi pasar merupakan salah satu faktor ketidakpastian lingkungan. Semakin intensif kompetisi pasar, organisasi akan meningkatkan diferensiasi produk, penurunan siklus hidup produk, memperkenalkan saluran baru, menghadapi peningkatan sensitivitas pasar, serta meningkatkan target produk. Perubahan tersebut menciptakan tantangan kompetitif sehingga unit bisnis akan mengadopsi strategi termasuk diferensiasi produk, pelayanan dan harga.

#### **2.1.1.2 Kekuatan Persaingan**

Kondisi persaingan dalam suatu industri bergantung pada lima kekuatan dasar. Porter (1998:5) menyebutkan adanya lima kekuatan persaingan yang akan menentukan profitabilitas perusahaan, karena kelima kekuatan tersebut akan mempengaruhi harga, biaya dan investasi yaitu sebagai berikut:

- ”1. *Potential Entrants* ( Pesaing Potensial).
2. *Subtitutes* (Produk Substitusi).
3. *Buyer* ( Pembeli).
4. *Supplier* (Pemasok).”

Menurut Zulkieflimansyah (2007:26) menjelaskan bahwa :

“Kelima kekuatan persaingan bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan dalam industri, dan kekuatan yang paling besar akan sangat menentukan serta menjadi sesuatu yang sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi.”

### **2.1.1.3 Kondisi dalam Lingkungan Persaingan**

Pada tahun 1930-an, sekelompok ahli ekonomi mulai mengembangkan suatu pendekatan untuk dapat memahami hubungan antar lingkungan perusahaan, perilaku perusahaan dan kinerja perusahaan. Tujuan awal dari pengembangan pendekatan ini adalah untuk menjelaskan berbagai kondisi yang menjadikan persaingan dalam suatu industri tidak berkembang (Barney Hesterly:2008) dalam Ismail (2012) yaitu sebagai berikut:

- “1. *Structure* (struktur) dalam pendekatan ini berarti struktur industri yang diukur oleh berbagai faktor seperti jumlah pesaing dalam satu industri, heterogenitas produk dalam satu industri, biaya untuk masuk dan keluar dari industri, dll.
2. *Conduct*, berarti strategi yang diimplementasikan oleh suatu perusahaan dalam sebuah industri.
3. *Performance* (kinerja) dalam hal ini menunjukkan dua hal yaitu kinerja perusahaan secara individual dan kinerja ekonomi secara keseluruhan.”

Menurut Porter dalam Ismail Solihin (2012), mengemukakan bahwa:

“ Hambatan masuk yang rendah akan mengakibatkan suatu industri mengalami profitabilitas dengan cepat karena semakin meningkatnya persaingan di antara perusahaan dalam suatu industri, sebaliknya hambatan masuk industri yang tinggi diasumsikan akan dapat mempertahankan daya tarik industri untuk jangka waktu yang panjang.”

Menurut Fred R. David yang dialihbahasakan oleh Alexander Sindoro (2004 :

130) menyebutkan bahwa :

“ Kalau ada perusahaan baru dengan mudahnya masuk ke industri tertentu, intensitas persaingan diantara persaingan meningkat. Akan tetapi, hambatan untuk masuk dapat termasuk keperluan untuk memperoleh skala ekonomi dengan cepat, keperluan untuk memperoleh teknologi dan pengetahuan khusus, kurangnya pengalaman, loyalitas pelanggan yang kuat, pilihan merek yang kuat, persyaratan modal yang besar, kurangnya distribusi yang memadai, kebijakan peraturan pemerintah, tarif, kurangnya akses ke bahan baku, kepemilikan paten, lokasi yang menguntungkan, serangan balik oleh perusahaan yang bertahan, dan kejenuhan potensial pasar.”

## **2.1.2 Ketidakpastian Lingkungan**

### **2.1.2.1 Pengertian Ketidakpastian Lingkungan**

Menurut Rahmad Dwi Jatmiko ( 2003: 30) menyebutkan bahwa:

“lingkungan adalah suatu kekuatan, suatu kondisi, suatu keadaan, suatu peristiwa yang saling berhubungan dimana organisasi atau perusahaan mempunyai atau tidak mempunyai kemampuan untuk mengendalikannya.”

Lingkungan menciptakan ketidakpastian bagi para manajer dan mereka harus menjawab ketidakpastian tersebut dengan melakukan perancangan agar organisasi dapat

melakukan adaptasi. Organisasi harus berusaha membuat ketidakpastian lingkungan menjadi efektif.

K.J. Radford (1984 : 75 ) juga berpendapat bahwa:

“Ketidakpastian merupakan suatu faktor pada sebagian besar situasi keputusan yang dihadapi manajer pada organisasi-organisasi modern. Ketidakpastian itu timbul karena tidak tersedianya informasi yang lengkap pada suatu situasi khas yang dibahas.”

Akibat dari segala unsur ketidakpastian itu ialah bahwa hasil dari situasi keputusan yang akan dialami secara nyata mungkin berbeda daripada yang diperkirakan pada saat pengambilan keputusan.

Setiap organisasi memiliki pandangan yang berbeda-beda mengenai kondisi lingkungannya. Hal ini disebabkan penilaian ketidakpastian lingkungan tergantung pada persepsi dan kemampuan masing-masing manajemen dalam memprediksi kondisi yang akan terjadi dimana mendatang. Semakin mampu manajemen untuk memprediksi ketidakpastian dimasa mendatang maka semakin kecil persepsi manajemen mengenai ketidakpastian lingkungan.

Ketidakpastian lingkungan menurut Richard L. Daft (2010:940 “ Ketidakpastian lingkungan yaitu yaitu bahwa manajer tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai faktor-faktor lingkungan untuk dapat memahami dan memperkirakan kebutuhan dan perubahan lingkungan.”

Akhmad dan M. Jauhar (2013: 187) mengemukakan pengertian ketidakpastian lingkungan sebagai berikut:

“Ketidakpastian lingkungan merupakan keadaan dimana organisasi (atau pimpinannya) tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai keadaan lingkungannya, sehingga akan menyebabkan timbulnya kesulitan dalam memperkirakan perubahan-perubahan lingkungan yang akan terjadi, ketidakpastian ini menyebabkan tindakan-tindakan yang akan diambil oleh organisasi mempunyai risiko kegagalan yang tinggi.”

Ketidakpastian lingkungan menurut Duncan (1997) dalam Anna (2009) didefinisikan sebagai berikut:

“Ketidakpastian lingkungan diidentifikasi sebagai variabel kontekstual dalam sistem akuntansi. Namun dalam kondisi yang tidak pasti proses perencanaan dan pengendalian akan menjadi lebih sulit dan banyak menghadapi masalah dan kejadian di masa yang akan datang sulit untuk diperkirakan.”

Situasi ketidakpastian akan berdampak pada ketepatan rencana yang telah disusun oleh suatu organisasi. Oleh karena itu, dalam kondisi ketidakpastian yang tinggi, informasi merupakan hal yang sangat berguna dalam proses perencanaan dan pengendalian suatu organisasi.

### **2.1.2.2 Tipe-tipe Ketidakpastian Lingkungan**

Menurut Miliken (2005) ada tiga tipe ketidakpastian lingkungan:

“a. Ketidakpastian Keadaan (*state uncertainty*)

b. Ketidakpastian Pengaruh (*effect uncertainty*)

c. Ketidakpastian Respon (*response uncertainty*):

Mengenai ketiga tipe ketidakpastian tersebut, akan dijelaskan sebagai berikut:

**a. Ketidakpastian Keadaan (*state uncertainty*)**

Jika seseorang merasa bahwa lingkungan organisasi 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 perubahan teknologi, budaya dan lain sebagainya.

**b. Ketidakpastian Pengaruh (*effect uncertainty*)**

Berkaitan dengan ketidakmampuan seseorang untuk memprediksi pengaruh lingkungan terhadap organisasi. Ketidakpastian pengaruh ini meliputi sifat, kedalaman, dan waktu. Seorang manajer berada dalam ketidakpastian pengaruh, bila ia merasa tidak pasti terhadap bagaimana suatu peristiwa berpengaruh terhadap organisasi (sifat), seberapa jauh peristiwa tersebut berpengaruh (kedalaman) dan kapan pengaruh tersebut akan sampai pada organisasi (waktu). Ketidakpastian pengaruh atas peristiwa yang terjadi pada masa mendatang akan menjadi lebih menonjol jika ketidakpastian keadaan lingkungan sangat tinggi di masa yang akan datang.

### **c. Ketidakpastian Respon (*response uncertainty*)**

Adalah usaha untuka memahami pilihan respon apa yang tersedia bagi organisasi dan manfaat 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.

### **2.1.2.3 Struktur Lingkungan Perusahaan**

Secara umum, Zulkieflihmansyah (2007:23) membagi lingkungan organisasi dapat dikategorikan kedalam 2 bagian besar, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan.

#### **1. Lingkungan Eksternal Perusahaan**

Menurut Rahmad Dwi Jatmiko (2003: 31) yang dimaksud dengan lingkungan eksternal adalah:

“Sesuatu kekuatan, suatu kondisi, suatu keadaan, suatu peristiwa yang saling berhubungan dimana organisasi atau perusahaan tidak mempunyai kemampuan untuk mengendalikan atau mempengaruhi. “

Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan industri;

##### **a. Lingkungan Umum, menurut Zulkieflihmansyah (2007:23) adalah:**

“Suatu lingkungan eksternal organisasi yang menyusun faktor-faktor yang memiliki ruang lingkup luas dan faktor-faktor tersebut pada dasarnya diluar dan terlepas dari operasi perusahaan. Faktor-faktor tersebut antaranya adalah, faktor

ekonomi, faktor sosial, faktor politik dan hukum, faktor teknologi, sreta demografi.”

b. Lingkungan Industri, menurut Zulkieflihmansyah (2007:25) adalah:

“Tingkatan dari lingkungan eksternal organisasi yang menghasilkan komponen-komponen yang secara formal memiliki implikasi yang relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasional perusahaan.”

Perusahaan harus memperhitungkan berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal perusahaan karena lingkungan eksternal perusahaan dapat memberikan ancaman (*threats*) yang akan menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Selain dapat memberikan ancaman, lingkungan eksternal perusahaan juga dapat memberikan peluang (*opportunities*) dan apabila perusahaan dapat memanfaatkan berbagai peluang tersebut maka perusahaan berpeluang untuk meningkatkan keunggulan bersaing.

## **2. Lingkungan Internal Perusahaan**

Berbagai faktor yang terdapat dalam lingkungan internal perusahaan mencakup *resources* dan *capabilities*. Kedua faktor tersebut yang dimiliki oleh perusahaan saat ini akan membatasi misi, tujuan, maupun strategi yang akan dibuat oleh perusahaan.

Menurut Zulkieflihmansyah (2007:32-33), “lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan.”

Menurut Peter *et al* (1996:52) dalam Atty Tri Juniarti (2012:17):

“Lingkungan internal merupakan sumber daya perusahaan yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan, yang meliputi sumber daya manusia, kemampuan, pengetahuan, keahlian, dan pertimbangan lain dari seluruh pegawai perusahaan serta sumber daya perusahaan (proses dari sistem perusahaan). Jika perusahaan dapat menggunakan sumber daya tersebut dengan optimal maka ketiga sumber daya tersebut akan menjadi *sustained competitive advantage*.”

Menurut Rahmad Dwi Jatmiko (2003:30) mengemukakan pendapatnya tentang lingkungan internal, yaitu: “suatu kekuatan, suatu kondisi, suatu keadaan, suatu peristiwa yang saling berhubungan dimana organisasi atau perusahaan mempunyai kemampuan untuk mengendalikan.”

Dari berbagai pendapat yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa lingkungan internal perusahaan merupakan suatu keadaan, kondisi, kekuatan, serta sumber daya yang dimiliki dan terdapat di dalam suatu organisasi yang saling berhubungan dan dapat dikendalikan oleh perusahaan tersebut.

Jika pengertian lingkungan dipersempit menjadi lingkungan industri, maka intensitas persaingan dalam suatu industri bukanlah merupakan suatu masalah kebetulan atau nasib buruk. Sebaliknya, persaingan di dalam suatu industri berakar dari struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan di luar perilaku-perilaku pesaing yang ada.

#### **2.1.2.4 Faktor Ketidakpastian Lingkungan**

Terjadinya ketidakpastian lingkungan mengakibatkan sulitnya dalam memprediksi keadaan secara akurat, yang dimana apabila ketidakpastian lingkungannya tinggi maka tidak dapat memprediksi dan tidak dapat memahami bagaimana komponen lingkungan akan berubah dan sebaliknya apabila ketidakpastiannya rendah maka individu mampu memprediksi keadaan sehingga dapat membantu dalam perencanaan perusahaan secara akurat.

Adapun faktor ketidakpastian lingkungan menurut Stephen P. Robbins yang diterjemahkan oleh Jusuf Udaya (2001:229) yaitu sebagai berikut:

“Bagi suatu organisasi, sumber utama ketidakpastian berasal dari lingkungan, perubahan lingkungan yang terdiri dari:

- a. Pesaing
- b. Konsumen
- c. Pemasok
- d. Regulator
- e. Teknologi yang dibutuhkan”

Faktor-faktor dan kekuatan yang berada diluar organisasi yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi menurut Stephen dan Mary (2010: 79-84) adalah:

“ 1. Lingkungan spesifik, meliputi kekuatan eksternal yang secara langsung mempengaruhi keputusan manajer dan secara relevan dengan pencapaian sasaran organisasi. Kekuatan umum yang membentuk lingkungan spesifik adalah pelanggan, pemasok, pesaing, dan kelompok kepentingan masyarakat.

2. Lingkungan Umum, meliputi kondisi ekonomi, politik/hukum, sosial-budaya, demografis, teknologi, dan global secara luas.”

## **2.1.3 Strategi**

### **2.1.3.1 Pengertian Strategi**

Berikut adalah beberapa pendapat menurut para ahli mengenai definisi dari strategi yaitu:

Menurut William F. Glueck dan Lawrence J. Chatterjee dalam Djaslim Saladin (2004:1) yang diartikan dengan strategi adalah:

“Sebuah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi, yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.”

Pengertian strategi menurut Rachmat (2014:31) adalah sebagai berikut;

“Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang cara perusahaan mencapai misi dan tujuannya. Strategi memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan kemampuan bersaing.”

Strategi menurut Marrus (2002:31) pengertian strategi adalah sebagai berikut;

“Strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.”

Dari pendapat di atas, maka strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rencana ini meliputi : tujuan, kebijakan, dan tindakan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi

dalam mempertahankan eksistensi dan menenangkan persaingan, terutama perusahaan atau organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif.

Fungsi dari strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Untuk itu, Sofjan Assauri (2013: 7) menyebutkan bahwa terdapat enam fungsi yang harus dilakukan secara simultan, yaitu:

1. Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain.
2. Menghubungkan atau mengkaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
3. Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru.
4. Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang.
5. Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan.
6. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu.”

### **2.1.3.2 Klasifikasi Strategi**

Husein (2002:31) menyatakan bahwa;

“Strategi perusahaan dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis perusahaan dan tingkatan tugas. Dilihat dari jenis perusahaan, ada strategi perusahaan konglomerasi yang memiliki beberapa *Strategic Bussiness Unit* (SBU), dan strategi perusahaan kecil dan hanya memiliki satu SBU. Sedangkan dilihat dari tingkatan tugas, strategi dapat diklasifikasikan menjadi : strategi generik (*generic strategy*), strategi utama/induk (*grand strategy*), dan strategi fungsional.”

Menurut Wheelen dan Hunger (2004) dalam Rachmat (2014:88):

“Strategi dibagi menjadi tiga tingkatan, yaitu: (1) strategi tingkat perusahaan (*corporate strategy*); (2) strategi tingkat bisnis (*business strategy*); (3) strategi tingkat fungsional (*functional strategy*).”

a. Strategi korporat.

Strategi ini mempunyai dua fokus strategi, yaitu memspesifikasikan industri dimana divisi bisnis dari organisasi akan bersaing, dan mengalokasikan sumber-sumber daya perusahaan untuk divisi bisnis ini. Dengan strategi ini, organisasi perusahaan akan lebih dapat menentukan arah untuk jenis-jenis pesaing mana yang akan siap dihadapi oleh divisi bisnis, dan sumber-sumber daya yang tersedia untuk menghadapi persaingan dengan lawan tersebut (Sofjan Assauri, 2014:20)

b. Strategi Bisnis

Strategi bisnis merumuskan apa yang akan dilakukan, oleh siapa dan bagaimana pelaksanaannya, serta dari siapa proses tersebut ditetapkan perlu untuk dilaksanakan, dan mengapa sasaran suatu organisasi perlu diupayakan untuk dicapai (Sofjan Assauri, 2014:20). Strategi bisnis merupakan keputusan untuk mengarahkan agar perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan posisi bersaingnya, dengan terus berupaya melakukan perbaikan efisiensi, dan mengembangkan teknologi yang digunakan dalam produksi agar dapat dicapai biaya rendah dan harga murah.

c. Strategi Fungsional

Strategi ini lebih berorientasi pada operasional. Strategi fungsional ini dikoordinasikan oleh strategi tingkat bisnis. Strategi fungsional merupakan strategi bisnis dalam beberapa bidang, seperti teknologi informasi, hubungan

manusia atau human relation, riset dan pengembangan, serta pemasaran (Sofjan Assauri, 2014:20).

Pengertian Strategi Business Unit atau unit bisnis strategi menurut Djaslim Saladin (2004:9) adalah :

“Divisi operasi perusahaan yang melayani produk yang berbeda dengan pasar tertentu atau sekelompok konsumen khusus ataupun daerah tertentu. SBU diberi hak untuk menentukan keputusan strategis mereka sendiri sepanjang tidak bertentangan dengan tujuan perusahaan.”

Pada tingkat bisnis, perusahaan memperbaiki posisi persaingan pada produk dan jasa pada segmen pasar yang dilayani. Strategi yang dibuat untuk masing-masing bisnis disebut unit bisnis strategi. Manajemen tingkat atas memperlakukan SBU sebagai unit yang memiliki wewenang sendiri dalam mengembangkan strategi. Pengembangan strategi ini harus memadukan berbagai kegiatan fungsional sehingga tujuan setiap bisnis tercapai, serta meningkatkan margin keuntungan produksi dan penjualan (Rachmat, 2014: 147)

Miles dan Snow (1978:48) mengklasifikasikan perusahaan dengan pola-pola keputusan adaptif mereka pada defender, prospektor, analyzer dan reaktor. Adapun keempat tipe strategi ini adalah sebagai berikut:

a. Defender

Strategi defender meneliti pada stabilitas pasar, dan menawarkan serta mencoba untuk melindungi lini produk yang terbatas untuk segmen yang sempit dari

pasar yang potensial. Defender mencoba membagi-bagi dan memperbaiki ceruk pasar ke dalam industri dimana pesaing menemukannya sulit untuk penetrasi. Mereka bersaing utamanya pada basis harga, kualitas, pengantaran, dan jasa serta konsentrasi pada efisiensi operasi dan kontrol biaya yang ketat untuk memelihara persaingan mereka. Struktur dan proses mereka terformalisasi dan terdesentralisasi (Stathakopoulos, 1998 dalam Jabnoun, et.al, 2003:21). Organisasi melakukan hal ini melalui tindakan ekonomis yang standar, seperti misalnya bersaing dengan harga atau menghasilkan atau menghasilkan produk berkualitas tinggi.

b. Prospektor

Prospektor adalah hampir kebalikan dari defender. Kekuatan mereka adalah menemukan dan mengeksploitasi produk baru dan peluang pasar. Inovasi lebih penting dari pada keuntungan besar. Strategi prospektor berfokus pada inovasi produk dan peluang pasar. Perusahaan-perusahaan yang mengadopsi strategi ini cenderung untuk menekankan pada kreatifitas dan fleksibilitas di atas efisiensi dalam perintah untuk merespon secara cepat pada perubahan kondisi pasar dan mengambil keuntungan dari peluang pasar baru. Struktur organisasi dari perusahaan prospektor adalah informal dan terdesentralisasi untuk lebih fleksibilitas dan respon lebih cepat pada perubahan lingkungan (Stathakopolous, 1998 dalam Jabnoun, et.al, 2003:21).

c. Analyzer

Analyzer mencoba mengambil yang terbaik dari kedua strategi tersebut di atas. Mereka mencoba meminimalkan resiko dan memaksimalkan peluang untuk memperoleh laba. Strategi mereka adalah hanya akan bergerak ke produk baru atau pasar baru, setelah keberhasilannya dibuktikan oleh prospektor. Analyzer hidup dari imitasi. Mereka mengambil alih ide-ide yang sukses dari prospektor dan kemudian menirunya. Analyzer cenderung untuk beroperasi dalam paling sedikit dua wilayah pasar produk yang berbeda, yaitu: satu stabil, yang mereka tekankan pada efisiensi dan satu variabel, yang mereka tekankan pada inovasi.

d. Reaktor

Reaktor mewakili strategi sisa. Nama tersebut dimaksudkan untuk menjelaskan pola-pola yang tidak konsisten dan tidak stabil yang timbul jika salah satu dari ketiga strategi lainnya dikejar secara tidak benar. Pada umumnya, reaktor memberikan tanggapan secara tidak benar. Pada umumnya, berprestasi buruk, dan akibatnya mereka segan mengikat diri secara agresif pada strategi tertentu untuk masa datang. Reaktor secara sederhana bereaksi pada perubahan lingkungan dan membuat strategik menyesuaikan hanya kapan tekanan datang. Mereka secara karakteristik kurang strategi koheren dan tidak dapat untuk merespon secara cepat pada perubahan lingkungan.

Porter (1998a:12) kemudian menyarankan tiga strategi yang harus di pertimbangkan oleh perusahaan yaitu strategi keunggulan biaya (overall cost

leadership), diferensiasi (differentiation), dan fokus (focus) yang disebutnya sebagai strategi generik (generic strategies). Ketiga strategi tersebut mejadi dasar bagi perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

a. Keunggulan Biaya (Overall Cost Leadership)

Keunggulan biaya merupakan strategi yang paling jelas dari ketiga strategi generik. Dengan konsep ini, perusahaan bersiap menjadi produsen berbiaya rendah di dalam industrinya. Sumber keunggulan biaya bervariasi dan bergantung pada stuktur industri. Produsen berbiaya rendah harus menemukan dan mengeksploitasi semua sumber keunggulan biaya. Apabila perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keseluruhan keunggulan biaya, maka perusahaan akan menjadi perusahaan berkinerja tinggi di dalam industrinya asalkan perusahaan dapat menguasai harga pada rata-rata industri.

Karakteristik bisnis dengan *cost leadership strategy* adalah:

- Menerapkan efisiensi biaya (*cost reduction*) secara ketat.
- Mempekerjakan karyawan yang memiliki banyak pengalaman, dan perusahaan atau SBU berusaha mencapai *economic of scale*.
- Mengelola SBU agar mencapai tingkat efisiensi yang tinggi.
- *Task* atau tugas bersifat rutin.
- Memproduksi barang yang sifatnya *standard* tidak terdeferensiasikan.

b. Diferensiasi (differentiation)

Dalam strategi diferensiasi, perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya pada berbagai dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Cara melakukan diferensiasi berbeda untuk setiap Industri. Diferensiasi dapat didasarkan pada produk itu sendiri. Sistem penyerahan produk yang dipergunakan untuk menjualnya, pendekatan pemasaran, dan faktor lain. Perusahaan yang dapat mencapai dan mempertahankan diferensiasi akan menjadi perusahaan berkinerja tinggi dalam industrinya. Logika dari strategi diferensiasi mengharuskan perusahaan memilih atribut untuk mendiferensiasikan diri secara berbeda dengan atribut pesaingnya. Pendekatan *product differentiation* meliputi *brand loyalty*, *superior customer service*, *dealer network*, *product and design feature*, dan *product technology*.

Strategi diferensiasi dapat dilakukan melalui 3 dimensi variabel, yaitu:

a. Diferensiasi produk

Dalam strategi produk perusahaan harus dapat memperhatikan dan memiliki kreativitas tinggi dalam menciptakan keunikan produk yang lebih menarik, menyenangkan, karyawan yang ramah, trampil, berwawasan, dan mampu mewujudkan dalam keseharian sehingga lebih diminati oleh konsumen dibandingkan dengan produk pesaing.

b. Diferensiasi kualitas pelayanan

Hal ini dapat dicapai dengan memenuhi atau bahkan melampaui kualitas jasa yang diharapkan pelanggan lainnya. Diferensiasi kualitas pelayanan adalah hal yang dapat membandingkan bagaimana pelayanan yang diberikan oleh perusahaan terhadap konsumen.

c. Diferensiasi citra

Adalah karakteristik yang khusus atau pembeda dari penampilan seseorang atau benda. Diferensiasi citra adalah bauran yang tepat dari elemen pencitraan yang menciptakan citra sebuah merek ( Tjiptono dalam Sukawati ; 2007).

c. Fokus (focus)

Fokus berbeda dengan strategi lain karena menekan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Dengan mengoptimalkan strategi untuk segmen pasar, penganut strategi fokus berusaha untuk mencapai keunggulan bersaing di dalam segmen sasaran walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan. Strategi fokus memiliki dua varian, dalam fokus biaya, perusahaan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya, sedangkan dalam fokus diferensiasi, perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya. Apabila perusahaan dapat mencapai keunggulan biaya yang dapat dipertahankan (fokus biaya) atau diferensiasi (fokus diferensiasi) dalam segmennya dan segmen tersebut menarik secara

struktural, maka penganut strategi fokus akan menjadi perusahaan yang berkinerja tinggi di dalam industrinya.

Dalam penelitian ini, strategi yang akan dipakai adalah strategi unit bisnis (*business unit strategy*) atau disebut juga dengan strategi bisnis, karena objek yang akan diteliti adalah kinerja unit bisnis. Penelitian ini menggunakan konsep strategi bersaing menurut Porter (1998a:12-15), mengingat SBU harus selalu memantau lingkungan eksternal dan internalnya sendiri serta memposisikan bisnisnya dalam industri untuk dapat terus bertahan atau bahkan berkembang maju menjadi pemimpin atau leader dalam industri yang persaingannya sangat ketat. Dalam penelitian ini strategi bisnis diukur dengan melihat kecenderungan strategi bisnis mengarah pada *cost leadership* atau *differentiation*.

## **2.1.4 Sistem Akuntansi Manajemen**

### **2.1.4.1 Pengertian Sistem Akuntansi Manajemen**

Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) merupakan sistem formal yang dirancang untuk menyediakan informasi bagi para manajer. SAM tersebut dapat membantu para manajer dalam pengendalian aktivitas dan pengurangan ketidakpastian sehingga diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.

Hansen dan Mowen (2004:4) yang diterjemahkan oleh Fitriasari dan Deny Arnos Kwary mengemukakan pengertian mengenai sistem akuntansi manajemen (SAM) sebagai berikut:

“Sistem akuntansi manajemen adalah sistem informasi yang menghasilkan keluaran (output) dengan menggunakan masukan (input) dan berbagai proses yang diperlukan untuk memenuhi tujuan tertentu manajemen. Proses adalah inti dari suatu sistem akuntansi manajemen dan dipergunakan untuk mengubah masukan menjadi keluaran yang memenuhi tugas sistem. Proses dapat dideskripsikan melalui berbagai kegiatan seperti pengumpulan, pengukuran, penyimpanan, analisis, laporan, dan pengolahan informasi. Keluaran mencakup laporan khusus, harga pokok produk, biaya pelanggan, anggaran, laporan kinerja bahkan komunikasi personal.”

Mulyadi (2001:1) mengemukakan pengertian sistem akuntansi manajemen sebagai berikut:

“ Sistem akuntansi manajemen dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan berupa data operasi dan data keuangan untuk menghasilkan keluaran berupa informasi akuntansi yang dibutuhkan oleh pemakai.”

Salah satu produk yang dihasilkan oleh Sistem Akuntansi Manajemen adalah informasi Akuntansi Manajemen seperti pengeluaran yang terjadi dalam departemen operasional, perhitungan biaya produksi, jasa, aktivitas. Informasi Akuntansi Manajemen adalah sumber daya manusia utama informasi bagi perusahaan. Akuntansi Manajemen menghasilkan informasi yang berguna untuk membantu para pekerja, manajer dan eksekutif untuk membuat keputusan yang lebih baik ( Alkinson, 1995).

Dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) merupakan pengumpulan dan pengukuran sumber-sumber yang relevan, tepat waktu, dapat dipercaya yang nantinya dapat berguna bagi para pemakain informasi dalam pengambilan keputusan manajemen.

#### **2.1.4.2 Fungsi dan Tujuan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen**

Sistem Akuntansi manajemen merupakan sistem formal yang dirancang untuk menyediakan informasi bagi manajer. Menurut Bambang Hariadi (2002 : 4) terdapat tiga fungsi Sistem Akuntansi Manajemen (SAM), yaitu:

1. Perhitungan harga pokok dan biaya periode, yaitu: mengukur biaya sumber daya yang dipakai untuk memproduksi produk dan memasarkan kepada konsumen.
2. Pengendalian operasional adalah: memberikan umpan balik informasi tingkat efisiensi dan kualitas pekerjaan yang dilakukan karyawan.
3. Pengendalian manajemen adalah: menyediakan informasi tentang prestasi manajer dan unit-unit pelaksanaan dalam organisasi. Budget merupakan unsur penting dalam pengendalian.”

Hansen dan Mowen yang diterjemahkan oleh Dewi Fitriasari dan Deny Amos Kwary (2004 : 4), menyebutkan bahwa Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) mempunyai tiga tujuan utama, yaitu:

- a. Untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam penghitungan biaya jasa, produk dan tujuan lain yang diinginkan manajemen.
- b. Untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam perencanaan, pengendalian dan pengevaluasian.
- c. Untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan.”

Ketiga tujuan ini menunjukkan bahwa manajer dan pengguna lainnya membutuhkan informasi akuntansi manajemen dalam mengetahui bagaimana cara menggunakannya. Informasi akuntansi manajemen dapat membantu mereka

mengidentifikasi suatu masalah, menyelesaikan suatu masalah dan mengevaluasi kinerja. Selain itu, kebutuhan atas informasi tidak terbatas hanya pada organisasi manufaktur tetapi informasi akuntansi manajemen dipergunakan juga di organisasi dagang dan jasa.

#### **2.1.4.3 Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen**

Menurut Mulyadi (2001:53) secara konvensional rancangan sistem akuntansi manajemen terbatas pada informasi keuangan internal yang berorientasi historis. Dengan meningkatnya peran sistem akuntansi manajemen untuk membantu para manajer dalam pengarahan dan pemecahan masalah telah mengakibatkan perubahan sistem akuntansi manajemen untuk memasukkan data eksternal dan non keuangan kedalam informasi yang berorientasi ke masa yang akan datang.

Karakteristik informasi akuntansi manajemen dimana informasi yang paling bermanfaat menurut persepsi manajer adalah informasi yang memiliki karakter berdasarkan penelitian Chenhall dan Morris (1986), yaitu:

1. Informasi *Broad Scope*
2. Informasi *Timelines*
3. Informasi *Aggregation*
4. Informasi *Integration*

Gul dan Chia (1994; Chia, 1995; Nazaruddin, 1998; dalam Juniarti dan Evelyne, 2003) mengidentifikasi empat karakteristik SAM yang bermanfaat untuk pengambilan keputusan, yaitu:

**a. *Broadscope***

Dalam melaksanakan tugasnya manajer membutuhkan informasi dari berbagai sumber yang sifatnya luas (Robbins, 1994:8). Manajer membutuhkan informasi yang memiliki karakteristik *broadscope* yaitu informasi yang memiliki cakupan yang 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 demografi (Chia, 1995:814).

**b. Agregasi**

Informasi disampaikan dalam bentuk yang lebih ringkas, tetapi tetap mencakup hal-hal penting sehingga tidak mengurangi nilai informasi itu sendiri (Bordnar, 1995; Alwi 2001). Informasi yang teragregasi akan berfungsi sebagai masukan yang berguna dalam proses pengambilan keputusan, karena lebih sedikit waktu yang diperlukan untuk mengevaluasinya, sehingga meningkatkan efisiensi kerja manajemen (Chia, 1995:815).

**c. Integrasi**

Informasi yang mencerminkan kompleksitas dan saling keterkaitan antara bagian satu dan bagian lain (Nazaruddin, 1998:147). Informasi yang terintegrasi berperan sebagai koordinator dalam mengendalikan pengambilan keputusan

yang beraneka ragam (Chia, 1995:815). Manfaat informasi yang terintegrasi dirasakan penting saat manajer dihadapkan pada situasi dimana harus mengambil keputusan yang akan berdampak pada bagian/unit yang lain.

**d. *Timeliness***

Menyatakan ketepatan waktu dalam memperoleh informasi mengenai suatu kejadian (Echols, 1996:593). Informasi dikatakan tepat waktu apabila informasi tersebut mencerminkan kondisi terkini dan sesuai dengan kebutuhan manajer (Bordnar, 1995:399). Informasi yang tepat waktu akan membantu manajer dalam pengambilan keputusan (Chusing, 1994:16).

#### **2.1.4.4 Penggunaan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen**

Informasi merupakan suatu fakta, data, pengamatan, persepsi, atau sesuatu yang lain, yang menambah pengetahuan. Informasi diperlukan oleh manusia untuk mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan selalu menyangkut masa yang akan datang, yang mengandung ketidakpastian, dan selalu menyangkut pemilihan suatu alternatif tindakan diantara sekian banyak alternatif yang tersedia. Oleh karena itu, pengambil keputusan selalu berusaha mengumpulkan informasi untuk mengurangi ketidakpastian yang dihadapinya dalam memilih alternatif tindakan tersebut (Mulyadi, 2001:11).

Informasi akuntansi manajemen dibutuhkan oleh manajemen berbagai jenjang organisasi, untuk menyusun rencana aktivitas perusahaan dimasa yang akan datang. Informasi akuntansi manajemen dapat membantu mengidentifikasi suatu masalah,

menyelesaikan masalah, dan mengevaluasi kinerja. Informasi ini juga sangat bermanfaat bagi manajemen terutama pada tahap analisis konsekuensi setiap alternatif tindakan yang mungkin dalam proses pengambilan keputusan tersebut. Hal ini memungkinkan manajemen melakukan pengambilan keputusan untuk memilih alternatif tindakan yang terbaik diantara alternatif tindakan yang dipertimbangkan.

Penggunaan informasi SAM menurut Mia dan Clarke (1999) dalam Faisal (2006), merepresentasikan seberapa sering manajer menggunakan informasi SAM dalam pembuatan keputusan. Penggunaan ini dibagi dalam dua item yaitu, penggunaan informasi *benchmarking* dan penggunaan informasi *monitoring*.

- a. Informasi *benchmarking*, yaitu informasi yang membandingkan kondisi internal unit bisnis dengan kondisi pesaing dalam industri yang sama, seperti informasi perbandingan pencapaian target penjualan, volume produksi, biaya produksi, *delivery time*, *delivery costs*, pendapatan, pangsa pasar, pelayanan konsumen, dan laba.
- b. Informasi *monitoring*, yaitu informasi yang membandingkan kondisi internal perusahaan terkini dengan kondisi perusahaan pada tahun-tahun sebelumnya, seperti seberapa sering perusahaan menggunakan informasi tren (fluktuasi) untuk menilai kinerja mereka.

*Benchmarking* adalah alat bantu untuk memperbaiki kualitas dengan aliansi antar *partner* untuk berbagi informasi dalam proses dan pengukuran yang akan menstimulasi praktek inovatif dan memperbaiki kinerja (Sulisworo:2009, Linda: 2012). Untuk dapat meningkatkan kinerjanya, korporasi perlu secara terus menerus mencari ide

baru melalui metode, praktek, proses dengan mengadopsi fitur-fitur terbaik korporasi lain untuk menjadi *best of the best* (Sulisworo: 2009, Linda : 2012 ).

Beberapa manfaat *benchmark* adalah sebagai berikut menurut Sulisworo, 2009 dalam Linda, 2012:

- a. Memperbaiki proses kritis yang ada dalam bisnis,
- b. Memantapkan tujuan yang berorientasi pada pelanggan,
- c. Menumbuhkan antusias staf dengan melihat yang terbaik,
- d. Mengidentifikasi peluang baru yang terkadang muncul setelah membandingkan,
- e. Menjadi lebih berdaya saing, dan
- f. Memperpendek siklus perbaikan proses bisnis dengan percepatan pembelajaran”

Korporasi yang dilakukan *Benchmark* haruslah suatu korporasi yang diakui terbaik dalam bidangnya. Dengan adanya aktivitas Benchmark maka korporasi tersebut dapat melakukan peningkatan kinerja, bahkan lebih baik dari korporasi yang menjadi pembandingnya. Seperti halnya dalam menerapkan solusi terhadap permasalahan yang terjadi.

### **2.1.5 Kinerja Unit Bisnis**

Pengertian kinerja menurut Moehariono (2008: 95) merupakan:

“Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.”

Kinerja juga bisa dikatakan sebagai sebuah hasil (output) dari proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber tertentu yang digunakan (input). Kinerja juga merupakan hasil serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi ( Rachmat, 2014: 46).

Unit bisnis didefinisikan sebagai suatu organisasi atau bagian dari organisasi, yang terdiri dari kegiatan bisnis yang biasanya, seperti marketing, produksi, keuangan, personalia, distribusi, *customer services*, dan *research and development*. Menurut Madura (2007: 254-262) bentuk unit bisnis adalah sebagai berikut:

- “ 1. Badan Usaha Perorangan.
2. Persekutuan.
3. Perseroan Terbatas.”

**a. Badan usaha perseorangan**

Salah satu bentuk organisasi bisnis adalah badan usaha perseorangan yang kepemilikan dan pengelolaannya ditangani oleh satu orang. Jenis badan usaha ini memiliki karakteristik seperti modal yang kecil, jumlah tenaga kerja yang sedikit, terbatas keanekaragaman produk dan jasa yang dihasilkan, dan penggunaan teknologi yang masih sederhana. Umumnya badan usaha ini merupakan sektor usaha mandiri yang mempekerjakan sedikit tenaga kerja dari lingkungan yang terdekat.

**b. Persekutuan**

Persekutuan adalah bentuk legal suatu bisnis yang dimiliki dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bisnis. Pembentukan persekutuan ini bias berdasarkan kontrak tertulis atau kesepakatan yang legal. Untuk membentuk persekutuan yang baik, perlu kesepakatan untuk menyamakan visi dan tujuan pembentukan

unit bisnis. Karena itu pengusaha perseorangan hendaknya memilih partner yang dapat memenuhi komitmen bersama.

**c. Perseroan terbatas**

Merupakan organisasi bisnis yang berbentuk badan hukum, dimana tanggung jawab dan kewajiban usaha terpisah dari pemilik modalnya. Bentuk badan usaha ini berbeda dengan badan usaha perseorangan maupun persekutuan karena pemilik tidak harus memimpin dan mengelola perusahaan. Pengelolaannya diserahkan kepada orang lain yang memiliki kemampuan untuk melaksanakannya.”

Kinerja unit bisnis dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian suatu unit sukses dalam memperoleh rencana target (anggaran) oleh suatu organisasi baik itu berupa badan usaha perseorangan, persekutuan maupun perseroan terbatas.

**2.1.5.1 Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja atau organisasi menurut Anwar Prabu (2012:47) diukur dengan *Balance Scorecard* yang terdiri dari :

- “1. Perspektif keuangan.
- 2. Perspektif pelanggan.
- 3. Perspektif Proses bisnis internal.
- 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.”

Penjelasan dari ke empat pengukuran kinerja tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu:

a. Growth (tahap pertumbuhan)

Dalam tahap ini, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Tolak ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan.

b. Sustain ( tahap bertahan)

Tahap kedua ini, perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c. Harvest ( tahap panen)

Pada tahap ini, perusahaan benar-benar memanen atau menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

## 2. Perspektif Pelanggan

Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan dimasa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Ada dua kelompok pengukuran perspektif pelanggan, yaitu:

- a. *Customer Core measurement*, memiliki beberapa komponen pengukuran:
  - *Market Share*, mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, meliputi jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
  - *Customer retention*, mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
  - *Customer acquisition*, mengukur dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
  - *Customer satisfaction*, menaksr tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam volume proposisi.
  - *Customer profitability*, mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.
- b. *Customer value proposition*, merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada:
  - *Product/ service attributes*

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.

- *Customer relationship*

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

- *Image and reputation*

Menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kaplan dan Norton dalam Anwar Prabu (2012:55), membagi proses bisnis internal ke dalam tiga hal yaitu.

a. Proses inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tetag kebutuhan laten dari pelangga dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan yang biasanya dilakukan oleh bagian *Research* dan *Development*.

b. Proses Operasi

Merupakan proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

c. Proses Pelayanan Purnajual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Perusahaan dapat mengukur apakah upaya dalam pelayanan ini telah memenuhi harapan pelanggan dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut dapat terselesaikan.

4. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Proses ini dapat diukur melalui kriteria sebagai berikut:

- a. Kemampuan pegawai, mencakup tingkat kepuasan pegawai, tingkat perputaran pegawai, besarnya pendapatan perusahaan per pegawai, nilai tambah pegawai, dan tingkat pengembalian balas jasa.

- b. Kemampuan sistem informasi, meliputi ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, dan jangka waktu perolehan informasi.
- c. Motivasi, pemberdayaan, dan keserasian individu perusahaan. Tolak ukurnya adalah jumlah saran pegawai, jumlah saran yang direalisasikan, jumlah saran yang berhasil guna, dan jumlah pegawai yang tahu visi, misi, dan tujuan perusahaan.

#### **2.1.5.2 Indikator Kinerja**

Secara konseptual Lembaga Administrasi Negara/ LAN (2001:9) menjelaskan bahwa:

“Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai dan melihat tingkat kinerja baik dalam tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi.”

Ada beberapa jenis indikator kinerja yang sering digunakan dalam pelaksanaan pengukuran kinerja organisasi, yaitu:

1. Indikator masukan, adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan/peraturan perundang-undangan, dan sebagainya.

2. Indikator proses, adalah segala besaran yang menunjukkan upaya yang dilakukan dalam rangka mengolah masukan menjadi keluaran. Indikator proses menggambarkan perkembangan atau aktivitas yang terjadi atau dilakukan selama pelaksanaan kegiatan berlangsung, khususnya dalam proses mengolah masukan menjadi keluaran.
3. Indikator keluaran yaitu, sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau nonfisik.
4. Indikator hasil merupakan segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah ( efek langsung).
5. Indikator manfaat adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
6. Indikator dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

## 2.1.6 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**

### **Penelitian Terdahulu**

<b>N O</b>	<b>Nama Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel yang Diteliti</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1	Faisal (2006)	Analisis Pengaruh Intensitas Persaingan dan Variabel Kontekstual terhadap Penggunaan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Unit Bisnis.	Intensitas Persaingan, Penggunaan Informasi SAM, Strategi, PEU, dan Kinerja Unit Bisnis	Terdapat pengaruh tidak langsung variabel penggunaan informasi SAM terhadap hubungan antara intensitas persaingan pasar dengan kinerja.
2	Andi Listyarso	Pengaruh Strategi Pemasaran Terhadap Kinerja Pemasaran dan Kinerja perusahaan dengan Lingkungan Persaingan sebagai Variabel Moderating	Strategi Pemasaran, Kinerja Pemasaran, Kinerja Perusahaan, dan Lingkungan Persaingan	strategi pemasaran lebih banyak dipergunakan pada perusahaan dalam menghadapi persaingan atau kompetensi tinggi dimana persaingan merupakan kondisi yang tidak dapat dihindari oleh perusahaan.
3	Fazli Syam & Lilis Maryasih (2006)	Sistem Akuntansi Manajemen, Persepsi Ketidakpastian Lingkungan, Desentralisasi, dan Kinerja Organisasi.	Sistem Akuntansi Manajemen, Persepsi Ketidakpastian Lingkungan, Desentralisasi, Kinerja Organisasi.	SAM berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja organisasi yang dimediasi oleh ketidakpastian lingkungan dan desentralisasi.
4	Maya Imaniar DR & Wahyu Meiranto (2009)	Peran Moderasi Intensitas Kompetisi Pasar pada Penggunaan Informasi SAM terhadap Kinerja Unit Bisnis dan Kepuasan Kerja.	Intensitas Kompetisi Pasar, Penggunaan Informasi SAM, Kinerja Unit Bisnis, Kepuasan Kerja.	Penggunaan informasi SAM berpengaruh terhadap kinerja unit bisnis, namun intensitas kompetisi pasar yang semakin tinggi menyebabkan penggunaan informasi SAM akan meningkatkan kinerja unit bisnis.

5	Yulius Kurnia S & Gudono (2007)	Pengaruh Intensitas Kompetisi Pasar terhadap Hubungan antara Penggunaan Informasi SAM dan Kinerja Unit Bisnis dan Kepuasan Kerja	Informasi SAM, Intensitas Kompetisi Pasar, Kinerja Unit Bisnis, Kepuasan Kerja.	Dalam kondisi intensitas kompetisi pasar tinggi penggunaan informasi SAM yang sophisticated akan meningkatkan kinerja unit bisnis dan kepuasan kerja, akan rendah akan menurunkan kinerja kondisi intensitas kompetisi pasar tetapi dalam unit bisnis dan kepuasan kerja.
6	Anna Marina (2009)	Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap kinerja manajerial dengan ketidakpastian lingkungan dan desentralisasi sebagai variabel moderating	Sistem Akuntansi Manajemen, Ketidakpastian Lingkungan, Desentralisasi, Kinerja Manajerial.	Terdapat pengaruh interaksi ketidakpastian lingkungan, desentralisasi, dan agregat informasi SAM terhadap kinerja manajerial.
7	Desmiyawati Nur Azlina(2013)	Hubungan Strategi, Ketidakpastian lingkungan, dan kinerja, informasi broadscope sistem akuntansi manajemen sebagai variabel intervening	Strategi, Ketidakpastian Lingkungan, Kinerja, Informasi Broadscope.	Pengaruh strategi SBU terhadap kinerja SBU tidak di mediasi oleh penggunaan karakteristik informasi broadscope sistem akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan.
8	Fanny Paylosa (2004)	Pengaruh Strategi Bisnis dan Desentralisasi Terhadap Hubungan Antara Pemanfaatan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Manajerial	Strategi Bisnis, Desentralisasi, Informasi Sistem Akuntansi Manajemen, Kinerja Manajerial	Strategi Bisnis yang mengarah pada Prospectors tidak dapat memperkuat hubungan Pemanfaatan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Lingkungan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan saat ini mengalami perubahan dengan cepat dan terus menerus. Lingkungan bisnis telah berubah secara pesat, radikal dan serentak dengan semakin meningkatnya globalisasi, semakin ekstensifnya pemanfaatan teknologi informasi dalam bisnis, dan semakin luasnya revolusi manajemen di seluruh penjuru dunia. Perubahan lingkungan yang pesat mengakibatkan

perusahaan-perusahaan melakukan perubahan strategi serta pengendalian terhadap manajemen yang lebih baik. Bank adalah salah satu dari perusahaan yang menghadapi kondisi perubahan lingkungan yang tinggi sehingga diperlukan strategi yang sesuai serta pengendalian manajemen yang baik agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian ini merupakan replika dari penelitian Faisal (2006) yang menganalisis hubungan intensitas persaingan dan variabel kontekstual (PEU dan Strategi) terhadap penggunaan informasi SAM dan kinerja unit bisnis. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung variabel penggunaan informasi SAM terhadap hubungan antara intensitas persaingan pasar dengan kinerja. Adapun perbedaan dengan penelitian sebelumnya yaitu objek yang diteliti. Penelitian tersebut menggunakan sampel perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar pada Otoritas Jasa Keuangan tahun 2014, sedangkan penelitian ini menggunakan sampel Bank BUMN Cabang di Kota Bandung.

### **2.2.1 Pengaruh Lingkungan Persaingan terhadap Penggunaan Informasi SAM**

Tingkat lawan saingan suatu perusahaan dalam suatu industri berkaitan dengan jumlah dan secara relatif besarnya pesaing. Kondisi intensitas kompetisi pasar yang tinggi bila banyak persaingan penjualan sehingga tidak dapat memperoleh laba terlalu tinggi karena mereka saling bersaing untuk menarik pelanggan dengan harga yang lebih rendah, tetapi tetap mendapatkan keuntungan. Dampaknya bagi perusahaan kurang maksimal keuntungan yang didapat dalam menjalankan kinerja unit bisnis, sehingga mengalami penurunan laba. Sebaliknya, kondisi intensitas kompetisi pasar yang rendah

bila kurangnya persaingan penjualan, dampaknya bagi perusahaan akan meningkatkan pemasukan yang diterima.

Dalam banyak industri, perusahaan-perusahaan yang ada secara aktif bersaing satu dengan yang lainnya. Lawan pesaing akan mengintensifkan tantangannya bila suatu perusahaan itu mengetahui adanya peluang untuk meningkatkan posisi atau kedudukannya di pasar. Dengan penggunaan informasi SAM oleh manajer memungkinkan mereka untuk dapat mengetahui apakah organisasi atau perusahaan, dibandingkan dengan pesaingnya, menawarkan keunggulan yang sama ataupun tidak.

Menurut Gul (1991) dalam Hario Widodo (2012) menyebutkan bahwa intensitas kompetisi pasar merupakan salah satu faktor ketidakpastian lingkungan. Semakin intensif kompetisi pasar, organisasi akan meningkatkan diferensiasi produk, penurunan siklus hidup produk, memperkenalkan saluran baru, menghadapi peningkatan sensitivitas pasar, serta meningkatkan target produk. Perubahan tersebut menciptakan tantangan kompetitif sehingga unit bisnis akan mengadopsi strategi termasuk diferensiasi produk, pelayanan dan harga.

Dalam penelitian Yulius dan Gudono (2007) disebutkan bahwa penelitian-penelitian sebelumnya memberikan bukti empiris bahwa penggunaan informasi SAM yang *sophisticated* lebih bermanfaat ketika menghadapi situasi ketidakpastian yang tinggi seperti intensitas kompetisi pasar (Gordon dan Narayanan, 1984; Chenhall dan Morris, 1986; Gul, 1991).

Lingkungan bisnis selalu berubah, hal ini bisa terjadi karena perubahan peraturan, teknologi, permintaan konsumen, dan atau strategi berkompetisi (Calantone,

1994, p.145). Cepatnya perubahan yang terjadi dalam lingkungan perusahaan menuntut para pengambil keputusan untuk menaruh perhatian pada lingkungan persaingan dan merespon setiap perubahan (Arifin, 1999, p.68). Semakin besar derajat dinamika lingkungan, manajer semakin menghadapi alternatif-alternatif yang tidak jelas dan kriteria evaluasi lingkungan yang semakin sedikit (Venkatraman, 1989; dalam Luo, 1999, p.42)

### **2.2.2 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Penggunaan Informasi SAM**

Lingkungan menciptakan ketidakpastian bagi para manajer dan mereka harus menjawab ketidakpastian tersebut dengan melakukan perancangan agar organisasi dapat melakukan adaptasi. Organisasi harus berusaha membuat ketidakpastian lingkungan menjadi efektif. Situasi ketidakpastian akan berdampak pada ketepatan rencana yang telah disusun oleh suatu organisasi. Oleh karena itu, dalam kondisi ketidakpastian yang tinggi, informasi merupakan hal yang sangat berguna dalam proses perencanaan dan pengendalian suatu organisasi.

Ketidakpastian lingkungan menurut Richard L. Daft (2010:94) “ Ketidakpastian lingkungan yaitu bahwa manajer tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai faktor-faktor lingkungan untuk dapat memahami dan memperkirakan kebutuhan dan perubahan lingkungan.”

Ketika ketidakpastian lingkungan meningkat, manajer akan membutuhkan informasi dengan karakteristik bercakupan luas ( *broadscope* ) agar keputusan yang

diambil dapat efektif. (Gordon dan Narayana, 1984; Chenhall dan Morris, 1986 dalam Mardiyah dan Gundono, 2001). Penelitian lain yang juga dilakukan oleh Gul dan Chia (1994); Mia dan Chenhall (1994); Imron (2004), antara ketidakpastian lingkungan dan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen bercakupan luas (broadscope) dan kinerja SBU.

Watson (1975) dalam Gudono (1999), menyatakan bahwa karakteristik sistem informasi akuntansi mengarahkan ke mekanisme yang akan mendukung struktur organisasi. Disamping itu semakin tinggi pengaruh ketidakpastian lingkungan, semakin membutuhkan informasi yang berkarakteristik sistem informasi akuntansi yang memungkinkan para manajer mempunyai peran yang lebih besar dalam pengambilan keputusan dan lebih bertanggung jawab terhadap unit kerja yang dipimpinnya.

### **2.2.3 Pengaruh Strategi terhadap Penggunaan Informasi SAM**

Dalam menjalankan aktivitas usahanya, sebuah organisasi bisnis atau perusahaan menetapkan strategi yang digunakan sebagai arahan bagaimana organisasi itu bertindak agar tujuan organisasi dapat dicapai.

Dalam penelitian terdahulu yaitu Govindarajan (1998) dalam Haryo (2012) menjelaskan bahwa sistem strategi adalah cara yang dipilih oleh manajemen puncak untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi.

Penelitian Sim, Teoh dan Thong (1993) menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi defender (cost leadership) beroperasi dengan menekankan pada efisiensi kos yang membutuhkan sistem informasi akuntansi yang *sophisticated* dengan memonitor informasi atau tren pasar. Untuk mempertahankan stabilitas pasarnya,

perusahaan harus memiliki historical information. Untuk memonitor informasi dan mempertahankan stabilitas pangsa pasarnya dibutuhkan informasi yang timeliness.

Perusahaan yang menerapkan strategi prospektor (differentiation), secara konstan mengembangkan peluang-peluang pasar baru sehingga membutuhkan struktur yang fleksibel dan inovatif. Konsekuensinya informasi eksternal, non finansial dan informasi yang berorientasi kedepan sangat dibutuhkan manajer untuk pembuatan keputusan. Dengan demikian informasi broad scope yang disediakan sistem akuntansi manajemen akan sangat bermanfaat dalam pembuatan keputusan (Abernethy dan Guthrie,1994; dalam Faisal, 2006).

#### **2.2.4 Pengaruh Penggunaan Informasi SAM terhadap Kinerja**

Penggunaan informasi benchmarking dan monitoring yang disediakan SAM dapat membantu manajer untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan dua cara:

- Pertama, memberikan informasi tentang posisi perusahaan dalam lingkungan persaingan. Informasi positioning merupakan hal yang krusial, mengingat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan (sustain) produknya tergantung kepada informasi tersebut. Pencapaian keunggulan harga atas pesaing merupakan dasar untuk menentukan posisi perusahaan dalam persaingan (Bromwich dan Bhimani (1994), dalam Faisal (2006).
- Kedua, penggunaan informasi SAM juga dapat meningkatkan kinerja organisasi karena informasi SAM dapat memberikan feedback atas pengimplementasian rencana perusahaan. Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa feedback dapat

membantu manajer untuk memperbaiki kinerja mereka karena feedback memberikan peluang bagi mereka untuk dapat mengidentifikasi dan memperbaiki kesalahan-kesalahan serta mengurangi tingkat ketidakpastian tugas (task uncertainty) (Vroom 1964, dalam Faisal 2006)

Informasi benchmarking dan monitoring dapat memberikan feedback pada berbagai aspek penilaian kinerja, seperti kos, struktur kos, tingkat persediaan, pangsa pasar, volume penjualan, profitabilitas dan produktivitas (Kaplan, 1983, dalam Faisal 2006) sekaligus memperbaiki kinerja perusahaan. Salah satu contoh informasi feedback yang disediakan informasi SAM adalah laporan perbandingan kinerja perusahaan pada kondisi terkini (current years) atas kos, pangsa pasar, tingkat persediaan dan volume penjualan dengan kinerja perusahaan tahun-tahun sebelumnya pada industri yang sama.

### **2.2.5 Pengaruh Lingkungan Persaingan terhadap Kinerja Unit Bisnis yang Dimediasi oleh Penggunaan Informasi SAM**

Semakin meningkatnya persaingan pasar, perusahaan-perusahaan juga meningkatkan jarak produk dan mengurangi siklus hidup produk, memperkenalkan saluran distribusi baru yang mempengaruhi rantai suplai konsumen, menghadapi sensitivitas pasar, dan menargetkan produk serta jasa kepada segmen pelanggan kecil. Perubahan ini menciptakan ancaman kompetitif dan tantangan.

Dalam penelitian Andi Listyarso (2005), Mingfang Li dan Roy L. Simerly melakukan penelitian pada 90 perusahaan dengan menggunakan analisis regresi. Hasilnya tingkat lingkungan yang dinamis merupakan moderat berdampak positif dari

pengaruh pemilik terhadap kinerja. Hubungan antara strategi dengan kinerja semakin besar bila pengaruh lingkungan semakin besar. Hasil penelitian yang dilakukan Andi Listyarso (2005) menunjukkan pula bahwa pada faktor lingkungan persaingan tinggi lebih memperkuat hubungan strategi pemasaran terhadap kinerja pemasaran ataupun kinerja perusahaan.

Mia dan Clarke (1999) dalam Haryo (2012) menyebutkan bahwa kompetisi pasar mempengaruhi penggunaan informasi SAM yang dapat meningkatkan kinerja unit bisnis. Bahwa manager yang menghadapi situasi ketidakpastian seperti kompetisi pasar, informasi SAM yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan akan meningkatkan kinerja unit bisnis dan kepuasan kerja.

Faisal (2006) mendapatkan kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukannya, bahwa terdapat pengaruh tidak langsung variabel penggunaan informasi sistem akuntansi manajemen (SAM) terhadap hubungan antara intensitas persaingan pasar dengan kinerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fazli dan Lilis (2006) yang menyimpulkan bahwa SAM berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja organisasi yang dimediasi oleh persepsi ketidakpastian lingkungan dan desentralisasi.

### **2.2.6 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kinerja Unit Bisnis yang Dimediasi oleh Penggunaan Informasi SAM**

Untuk mengatasi permasalahan yang muncul akibat tingginya tingkat ketidakpastian lingkungan, manajer membutuhkan informasi sistem akuntansi manajemen yang handal agar dapat menyediakan kebutuhan informasi yang tepat waktu dan relevan dalam pembuatan kebijakan dan mencapai tujuan yang ditetapkan.

Ketidakpastian lingkungan pada kinerja akan ditentukan oleh tingkat kecanggihan informasi sistem akuntansi manajemen. Saat persepsi ketidakpastian lingkungan rendah, manajemen dapat membuat prediksi yang relatif akurat tentang pasar yang dapat dituntun dari parameter umum informasi sistem akuntansi manajemen dalam akuntansi konvensional. Sebaliknya, ketika persepsi ketidakpastian lingkungan tinggi organisasi mungkin membutuhkan tambahan informasi untuk mengantisipasi kompleksitas lingkungan. Semakin canggih laporan yang dihasilkan dari informasi sistem akuntansi manajemen akan dapat lebih membantu mengurangi ketidakpastian dan memperbaiki kualitas keputusan yang dibuat, yang selanjutnya mungkin dapat memperbaiki kinerja (Gul dan Chia, 1994).

### **2.2.7 Pengaruh Strategi terhadap Kinerja Unit Bisnis yang dimediasi oleh Penggunaan Informasi SAM**

Setiap perusahaan mempunyai kebebasan untuk menentukan strategi mana yang akan dipergunakan dalam bersaing. SAM menyediakan informasi *benchmarking* dan

*monitoring* untuk membantu perusahaan dalam mengevaluasi dan mengimplementasikan strategi yang tepat serta memperbaiki kinerja.

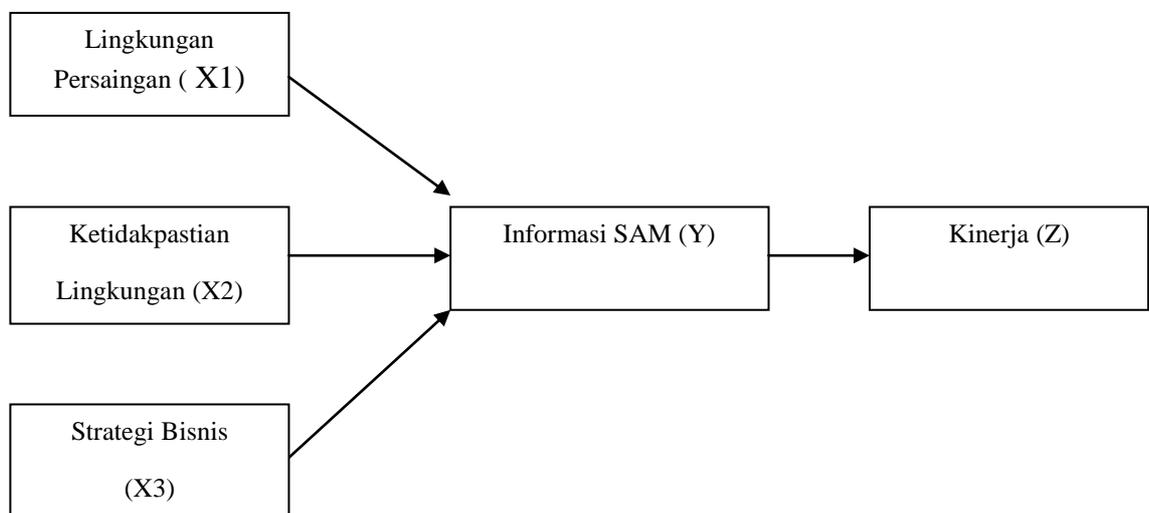
Palmer (1992) dalam Faisal (2006) menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi cost leadership (defender) harus menekankan pentingnya biaya standar dan realisasi tujuan anggaran. Kedua informasi tersebut dapat diperoleh dari informasi yang dihasilkan sistem akuntansi manajemen.

Penelitian Sim, Teoh dan Thong (1993) dalam Faisal (2006) menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi defender (cost leadership) beroperasi dengan menekankan pada efisiensi kos yang membutuhkan sistem informasi akuntansi yang sophisticated dengan memonitor informasi atau tren pasar. Untuk mempertahankan stabilitas pasarnya, perusahaan harus memiliki *historical information*. Untuk memonitor informasi dan mempertahankan stabilitas pangsa pasarnya dibutuhkan informasi yang timeliness.

Dalam Maya dan Wahyu (2009), Informasi SAM dapat membantu manajemen dalam mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan nilai konsumen, sehingga mampu mempertahankan konsumen yang ada dan meningkatkan pangsa pasar. Beberapa perusahaan menetapkan kunci tujuan dalam bentuk total penjualan atau pangsa pasar karena hal ini merupakan dasar yang baik untuk menghasilkan profitabilitas jangka panjang (Pogue, 1990).

Penelitian Chong dan Chong (1997) membuktikan bahwa strategi merupakan variabel *antecedent* yang penting atas karakteristik informasi broad scope sistem akuntansi manajemen, dan karakteristik informasi *broad scope* sistem akuntansi

manajemen merupakan suatu variabel *antecedent* yang penting bagi kinerja. Hal ini berarti terdapat hubungan yang tidak langsung antara strategi terhadap kinerja melalui penggunaan karakteristik informasi *broad scope* sistem akuntansi manajemen dalam pembuatan keputusan.



**Gambar 2.1**

**Kerangka Pemikiran**

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah dan landasan teori yang diajukan, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh lingkungan persaingan terhadap penggunaan informasi SAM.

- H2: Terdapat pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap penggunaan informasi SAM.
- H3: Terdapat pengaruh strategi bisnis terhadap penggunaan informasi SAM.
- H4: Terdapat pengaruh penggunaan informasi SAM terhadap kinerja unit bisnis.
- H5: Terdapat pengaruh lingkungan persaingan terhadap kinerja unit bisnis yang dimediasi oleh penggunaan informasi sistem akuntansi manajemen.
- H6: Terdapat pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja unit bisnis yang dimediasi oleh penggunaan informasi sistem akuntansi manajemen.
- H7: Terdapat pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja unit bisnis yang dimediasi oleh penggunaan informasi sistem akuntansi manajemen.

