

## PENGARUH INTENSITAS PERSAINGAN, DELEGASI, STRATEGI DAN PERUBAHAN SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA ORGANISASI

Rohaelis Nuraisiah  
Universitas Banten Jaya  
Serang, Indonesia  
nuraisyahlies@yahoo.com

### ABSTRACT

*This study examined the correlation between competition intensity, delegation, strategy, management accounting system changes, and organizational performance. This study took a manufacturing company located in Banten Province as the object of research. The number of samples in this study were 72 respondents. Data were analyzed by using SEM (Structural Equation Model) through the program SmartPLS (Partial Least Square) version 1.0. The results of this study states the intensity of competition has positive influence on the delegation of authority. The intensity of competition has positive influence on changes in management accounting system. The intensity of competition has positive influence on organizational performance. Delegation of authority has positive influence on changes in management accounting system. Delegation of authority has positive influence on organizational performance. Changes in accounting management system has positive effects on organizational performance. The intensity of competition has positive influence on strategy. Strategy has positive influence on organizational performance. Manufacturing companies are expected to be used as a tool for evaluation and improvement of performance. Further research is expected to add external factors variable (information technology, organizational culture, etc.) and add to more respondents. Researchers are also expected to develop further research of various other business entities, such as the banking, hotel, service, commercial or state enterprise. Scope of the research is the sampling object.*

**Keywords** : Intensity of Competition, delegation, Strategy, Changes in Accounting System Management, Organizational Performance.

### PENDAHULUAN

Di Indonesia persaingan perusahaan yang demikian tajam dapat dilihat dari perkembangan jumlah perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia yang terus menurun pasca berlakunya perdagangan bebas. Banyak perusahaan yang tidak mampu meneruskan persaingan dan menghentikan operasinya (Herliansyah *et al*, 2005). Banyak perubahan terjadi dalam lingkungan bisnis seperti perubahan teknologi produksi, teknologi informasi dan struktur organisasi mengakibatkan organisasi untuk terus berkembang dalam

mencapai tujuan organisasi di tengah-tengah persaingan bisnis yang semakin ketat. Perusahaan bisnis modern adalah sebuah entitas yang kompleks. Kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kemampuan perusahaan itu untuk mencukupi kebutuhan orang banyak. Perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur merupakan salah satu perusahaan yang mempunyai entitas yang kompleks dimana didalamnya terdapat jumlah perubahan-perubahan lingkungan persaingan, sistem yang setiap saat dapat

mengancam pertumbuhan perusahaan (Ikhsan, 2003).

Meningkatnya intensitas persaingan menyebabkan manajemen senior dari perusahaan mendelegasikan wewenang kepada manajer divisi atau manajer tingkat bawah untuk menangani urusan perusahaan sehari-hari (Hoque, 2011). Delegasi wewenang diperlukan untuk memperlancar kegiatan manajemen perusahaan (Daft, 2002: 397). Pendelegasian kepada manajer yang dapat diandalkan mengakibatkan seorang manajer perlu untuk mendesain sistem akuntansi manajemen yang baik untuk memberikan informasi yang relevan. Sistem akuntansi manajemen merupakan instrumen penting sebagai pendukung manajemen yang harus mengikuti perubahan-perubahan agar informasi yang disajikan relevan dan dapat digunakan oleh manajemen tidak hanya untuk jangka pendek tetapi dapat digunakan dalam jangka panjang (Herliansyah *et al*, 2005).

Intensitas persaingan yang semakin tinggi, strategi yang baik sangat diperlukan agar tujuan utama perusahaan. Dalam Hal ini perusahaan perlu strategi terutama dalam bidang kualitas. Hummel *etal.*, (1998) mengatakan bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang

tentang apa yang di harapkan oleh para pelanggan di masa depan. Strategi bisnis berbasis pelayanan yaitu serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk menyediakan nilai bagi pelanggan dan mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengeksploitasi kompetensi inti dari pasar produk tunggal/individual dan spesifik yang berorientasi pada pelayanan terhadap pelanggan (Syahbana:2008).

SAM selanjutnya (Sistem Akuntansi Manajemen) dapat membantu manajer dalam pengendalian aktivitas dan pengurangan ketidakpastian sehingga diharapkan dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya. Secara umum, penggunaan SAM terbatas hanya pada informasi keuangan internal yang berorientasi historis. Namun, saat ini meningkatnya peran sistem akuntansi manajemen untuk membantu peran manajer dalam perencanaan, pengarahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan telah mengakibatkan perubahan pada sistem akuntansi manajemen. Saat ini dalam perkembangannya pada sistem akuntansi manajemen terdapat perubahan dengan memasukan data eksternal dan non keuangan ke dalam informasi yang berorientasi masa depan. Kriteria tersebut fleksibel dan berdasarkan pada tujuan yang

hendak dicapai manajemen. SAM mempunyai tiga tujuan umum, yaitu (1) menyediakan informasi yang dipergunakan dalam perhitungan harga pokok jasa, produk, dan tujuan lain yang diinginkan manajemen, (2) menyediakan informasi yang dipergunakan dalam perencanaan, pengendalian, dan perbaikan berkelanjutan dan (3) menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan (Hoque, 2011).

Para pembuat keputusan menduga bahwa desain sistem akuntansi manajemen semakin penting sehingga perencanaan sistem akuntansi manajemen yang merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen mendapat perhatian. Salah satu alat yang digunakan manajemen untuk membantu menghadapi persaingan bisnis adalah sistem akuntansi manajemen yang merupakan fasilitas fungsi pendukung yang menghasilkan informasi yang relevan dan tepat waktu untuk perencanaan, pengendalian, pembuatan keputusan dan evaluasi kinerja (Gordon dan Miller, 1976) dalam Susanto dan Gudono (2007). Informasi ini memungkinkan manajemen untuk mengimplementasikan strategi dan melakukan aktivitas operasional yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Sistem akuntansi manajemen adalah suatu mekanisme pengawasan organisasi yang

dapat memudahkan pengawasan dengan cara membuat laporan dan menciptakan tindakan-tindakan yang nyata terhadap penilaian kinerja dari setiap komponen dalam organisasi (Chia, 1995) dalam Budiarto (2:2004). Sistem informasi akuntansi manajemen bertugas menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk memudahkan pengawasan dan tindakan terhadap penilaian organisasi tersebut. Pada dasarnya dimensi sistem akuntansi manajemen terdiri dari empat karakteristik informasi yaitu: *broadscope, aggregation, integration, timeslines*.

Hasil penelitian Mia dan Clarke (1999) menyatakan bahwa penggunaan informasi sistem akuntansi manajemen dapat membantu manajer dan organisasi untuk mengadopsi dan mengimplementasikan rencana-rencana mereka dalam merespon lingkungan persaingan. Menurut Mia dan Clarke (1999) beberapa hasil penelitian di Australia yang dimuat dalam The Australian Financial Review tahun 1995 telah menyimpulkan bahwa semakin intensif persaingan pasar maka kinerja organisasi menjadi lebih baik, dalam Faisal dan Prabowo (2006).

Penelitian-penelitian terdahulu mengenai perubahan MACS (*Manajemen Accounting Control System*), kebanyakan membahas perubahan MACS sebagai

variabel dependen (Libby dan Waterhouse, 1996); (Williams dan Seaman, 2001); (Williams dan Seaman, 2002); (Mia dan Clarke, 1999); (Baines dan Langfield-Smith, 2003); (Isa, 2007); (Waweru, 2008); (Verbeeten, 2010); (TuanMat, Smith dan Djajadikerta, 2010). Namun, penelitian Hoque (2011) mengungkapkan perubahan MACS ini adalah sebagai variabel intervening pada hubungan antara intensitas persaingan dan kinerja organisasi. Penelitian sebelumnya dari Govindarajan (1984); Mia dan Clarke (1999), dan Hoque (2011) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara intensitas persaingan dengan kinerja unit bisnis, namun penelitian Khandwalla, (1972) mengungkapkan adanya hubungan negatif antara profitabilitas perusahaan dan tingkat produk, serta jaringan persaingan pasar.

Penelitian ini mengacu pada penelitian Hoque (2011). Penelitian ini mencoba mengintegrasikan penelitian tersebut dan mengembangkannya. Perbedaannya adalah (1) Penelitian ini menambahkan satu variabel yaitu Strategi. Semakin meningkatnya persaingan pasar, perusahaan-perusahaan juga akan 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-segmen pelanggan kecil (Rolfe, 1992). Perubahan ini menciptakan ancaman kompetitif dan tantangan, sehingga strategi berperan penting dalam kinerja perusahaan. Hummel *et al.*, (1998) mengatakan bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang di harapkan oleh para pelanggan di masa depan. (2) Populasi dalam penelitian ini adalah Perusahaan Manufaktur se-Provinsi Banten.

Lingkungan persaingan merupakan bagian dari lingkungan bisnis eksternal yang terdiri dari banyak perusahaan yang mencoba untuk menarik pelanggan di pasar yang sama. Menurut Kuncoro (2005: 86) persaingan adalah keadaan ketika organisasi berperang atau berlomba untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pangsa pasar, peringkat survei, atau sumber daya yang dibutuhkan. Michael Porter dalam strategi kompetitif (2002: 60) mengatakan bahwa dalam strategi kompetitif, pertandingan pada suatu perusahaan harus terpusat pada intensitas persaingan di dalam perusahaan. Dimana tingkat dari intensitas ditentukan oleh kekuatan persaingan dalam Anggraeni (2014).

Dalam sistem perusahaan yang bebas, tidak semua industri sama persaingannya. Para ekonom telah mengidentifikasi empat tingkat persaingan dasar dalam sistem perusahaan yaitu persaingan sempurna, persaingan monopolistik, oligopoli, dan monopoli. Berdasarkan penjelasan definisi dan konsep diatas maka, dapat disimpulkan bahwa lingkungan persaingan merupakan segala sesuatu yang berada diluar organisasi yang saling berlomba untuk mencapai hasil dalam menarik pelanggan serta pangsa pasar pada pasar yang sama.

Hoque (2011) menunjukkan bahwa delegasi wewenang diperlukan bagi perusahaan yang ingin menanggapi perubahan pasar. Keseimbangan antara setiap organisasi yang independen untuk bereaksi terhadap tuntutan lingkungan melalui perubahan organisasi (Bruns dan Waterhouse, 1975; Chenhall dan Morris, 1986; Khandwalla, 1972, 1973; Moers,2006). Selain itu juga, diperlukan untuk mengendalikan dan mengintegrasikan pekerjaan semua divisi yang membentuk perusahaan (Hoque, 2011). Dengan adanya delegasi wewenang dapat meringankan beban manajemen yang lebih tinggi. Sejalan dengan pernyataan Marina, Trisnantoro (2009) dalam Utami (2012) berpendapat bahwa struktur organisasi yang terdesentralisasi dapat

mendorong pemberi pelayanan kesehatan untuk mendapatkan keterampilan, dukungan sumber daya, dan kewenangan yang mereka perlukan agar dapat memberikan pelayanan yang berkualitas. Jensen (2001), Prendergast (2002) dan Moers (2006) memberikan pandangan yang memperkuat cakupan dari aktivitas manajer tingkat lebih rendah dengan mendelegasikan kewenangan pengambilan keputusan menyediakan unit bisnis dengan tingkat kebebasan yang signifikan untuk membuat keputusan pada aktivitas-aktivitas ini. Delegasi wewenang dalam organisasi dapat menyediakan tanggungjawab dan pengendalian lebih besar bagi manajer lebih rendah dalam kegiatannya sehingga membutuhkan informasi yang lebih besar (Waterhouse dan Tiessen, 1978). Delegasi wewenang menciptakan kesempatan untuk manajer perusahaan tingkat lebih rendah untuk melakukan perubahan terhadap MACS mereka karena dibutuhkan (Abernethy dan Bouwens, 2005).

Jadi dengan mengadakan delegasi itu kita mengakui bahwa kita membutuhkan bantuan orang lain dalam mengemban tanggung jawab kita, mengajak orang lain untuk ikut serta dalam kerja kita dan memberikan kepadanya bagian dari tugas-tugas kita, kita memberikan kepadanya kekuasaan untuk

melaksanakan tugas itu. Kita menciptakan tanggung jawab pada orang yang kita beri delegasi itu dalam hubungan dengan kita sejajar dengan pertanggung jawaban kita kepada atasan kita. Bila kita mengadakan delegasi, kita minta kepada orang lain agar ikut sertamemikul sebagai tanggung jawab dari tugas-tugas kita. Kita memberi kepada kewibawaan, hak untuk membuat keputusan di bidang yang ada dalam lingkup tugas yang kita berikan kepadanya. Defenisi dan makna delegasi dapat disimpulkan bahwa, delegasi adalah pemberian otorisasi atau kekuasaan formal dan tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan tertentu kepada orang lain. Pelimpahan otoritas oleh atasan kepada bawahan diperlukan agar organisasi dapat berfungsi secara efisien karena tak ada atasan yang dapat mengawasi secara efisien dan juga karena tak ada atasan yang dapat mengawasi secara pribadi setiap tugas-tugas organisasi.

Strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholders seperti: *share holders*, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah dan sebagainya, baik secara langsung maupun tidak langsung menerima menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkannya oleh semua tindakan yang dilakukan perusahaan. Hummel *et al.*, (1998) mengatakan bahwa strategi merupakan

tindakan yang bersifat *incremental* dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang di harapkan oleh para pelanggan di masa depan. Strategi bisnis berbasis pelayanan yaitu serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk menyediakan nilai bagi pelanggan dan mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengeksploitasi kompetensi inti dari pasar produk tunggal/individual dan spesifik yang berorientasi pada pelayanan terhadap pelanggan (Syahbana:2008).

Teori Porter mengenai bisnis strategi generik (kompetitif) merupakan salah satu kontribusi paling besar dan berpengaruh dalam mempelajari strategi bisnisorganisasi. Menurut Porter (1980, 1985), perusahaan yang mencoba menjadi produsendengan menetapkan biaya terendah dalam suatu industri dapat disebut sebagai penggunastrategi. Menurut Porter, banyak perusahaan menggunakandua strategi ini baik di pasar massal atau dalam ceruk pasar tertentu. Porter (1980, 1985) memperkirakan bahwa untuk mencapai hasil kinerja keuangan jangka panjang di atas rata-rata, perusahaan harus menerapkan baik strategi kepemimpinan biaya ataupun strategidiferensiasi, dan bagi perusahaan yang tidak menerapkan salah satu dari

kedua strategi ini perusahaan akan *'stuck in the middle'* dan keahlian dalam kinerja keuangan jangka panjang menjadi di bawah rata-rata.

Menurut Bromwich (1990) MACS harus berubah atau dikembangkan untuk fokus pada sebuah perusahaan dengan nilai tambah pada kegiatan yang memiliki pengaruh pada pesaingnya. Untuk memulai perubahan tersebut, diperlukan peningkatan persaingan (Hoque:2011). Sedangkan untuk mendapatkan perubahan kondisi pasar yang cepat, sangat diperlukan perubahan dalam MACS perusahaan (Chenhall, 2003; Hoque et all, 2001; Mia dan Chenhall,1994). Dengan adanya peningkatan persaingan, MACS yang ada mungkin tidak sesuai. Oleh sebab itu, perusahaan harus mengadopsi praktek-praktek lainnya yang ada di MACS atau mengubahnya.

Dengan demikian, diharapkan peningkatan persaingan yang menyebabkan perusahaan untuk membuat peningkatan jumlah perubahan dalam MACS sehingga informasi yang diperlukan dapat dihasilkan untuk menangani masalah-masalah yang timbul dari faktor - faktor yang terkait dengan persaingan (Hoque, 2011). Perubahan dalam management accounting and control systems (MACS) memungkinkan manajer untuk mendapatkan informasi yang diperlukan

untuk membuat keputusan ekonomi yang sukses (Mia dan Chenhall, 1994). Akuntansi manajemen menunjukkan bahwa perusahaan cenderung melakukan yang lebih efektif apabila menerapkan dan menggunakan MACS sesuai dengan organisasi dan situasi lingkungan sosial (Chenhall, 2003).

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Mink (1993 : 76) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berpergendalian diri, (d) kompetensi (www.wikipedia.com). Kinerja organisasi

adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki, kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Ceacilia Srimindarti dalam Fokus Ekonomi, 2004: 53) dalam Widodo (2011).

Definisi kinerja organisasi yang dikemukakan oleh Bastian dalam Hessel Nogi (2005: 175) sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Senada dengan pendapat Bastian dalam Hessel Nogi tersebut, Encyclopedia of Public Administration and Public Policy Tahun 2003 dalam Yeremias T. Keban (2004 : 193), juga menyebutkan kinerja dapat memberikan gambaran tentang seberapa jauh organisasi mencapai hasil ketika dibandingkan dengan pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan.

Dari beberapa definisi di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu.

### **Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis**

**H1:** Intensitas Persaingan berpengaruh terhadap Delegasi Wewenang.

### **Pengaruh Intensitas Persaingan terhadap Delegasi Wewenang**

Penelitian Lawrence dan Lorsch (1967) beberapa penelitian di bidang organisasi dan akuntansi telah mengikuti dan telah menemukan dukungan empiris diantaranya Chenhall dan Morris (1986) dan Moers (2006). Studi ini menunjukkan bahwa masalah pengelolaan lingkungan eksternal seperti persaingan melibatkan keseimbangan antar organisasi untuk bereaksi terhadap tuntutan lingkungan yaitu melalui perubahan organisasi dengan mengontrol serta mengintegrasikan pekerjaan semua divisi perusahaan (Libby dan Waterhouse, 1996 dalam Hoque, 2011). Ada juga pandangan bahwa memperluas ruang lingkup kegiatan

manajer tingkat bawah dengan mendelegasikan lebih banyak wewenang untuk pengambilan keputusan membuat kesesuaian antara kegiatan perusahaan tersebut (Jensen, 2001; Prendergast, 2002; dan Moers, 2006 ).

Persaingan pasar adalah salah satu elemen kunci dari lingkungan eksternal perusahaan (Mia dan Chenhall, 1994). Khandwalla (1972) dalam Hoque (2011) lima sumber kompetisi, yaitu (a) kompetisi untuk bahan baku, komponen dan peralatan, (b) kompetisi untuk tenaga teknis seperti insinyur, akuntan, programer, (c) persaingan dalam promosi, iklan, menjual dan distribusi, (d) persaingan dalam kualitas dan berbagai produk, dan (e) kompetisi harga di jalur utama bisnis mereka. Penjelasan di atas menunjukkan bahwa pada saat persaingan pasar meningkat seiring dengan cepatnya perubahan lingkungan bisnis saat ini, maka tingkat delegasi wewenang juga harus berubah atau dilakukan sebagai strategi adaptif.

**H2:** Intensitas Persaingan berpengaruh terhadap Perubahan Sistem Akuntansi Manajemen.

**Pengaruh Intensitas Persaingan terhadap Perubahan Sistem Akuntansi Manajemen**

Penelitian kontinjensi sebelumnya menunjukkan bahwa perusahaan saat ini perlu sistem akuntansi manajemen yang dapat memberikan informasi yang tepat waktu, akurat dan relevan pada berbagai isu, termasuk biaya produk, produktivitas, kualitas, layanan pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas (Haque, 2011). Kaplan (1995) dalam Hoque (2011) berpendapat bahwa dalam lingkungan yang kompetitif, manajer harus memiliki informasi yang tepat waktu dan akurat, informasi kegiatan pembelajaran dan perbaikan yang akan membantu membuat proses lebih efisien dan lebih berfokus pada pelanggan.

Sistem akuntansi manajemen tradisional memberikan informasi khususnya tentang keuangan, kuantitatif dan history yang sering tidak memadai untuk evaluasi kinerja, perencanaan dan pengambilan keputusan dalam lingkungan persaingan global. Akibatnya, telah ada permintaan untuk perkembangan sistem akuntansi manajemen yang membantu perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang berubah, Bromwich(1990) menegaskan bahwa sistem pengendalian dan akuntansi manajemen harus diubah atau dikembangkan untuk fokus pada nilai tambah kegiatan perusahaan terhadap pesaingnya.

**H3:** Intensitas Persaingan berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi

### **Pengaruh Intensitas Persaingan terhadap Kinerja Organisasi**

Pfeffer (1994) menjelaskan bahwa keadaan sosial dan emosional di dalam perusahaan dapat meningkatkan produktifitas dan keunggulan bersaing. Selanjutnya, DeGeus (1988); Senge (1990) menyatakan bahwa dalam rangka mempertahankan keunggulan bersaing, organisasi perlu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap lingkungan pasar. Teori kontinjensi dari akuntansi manajemen menyatakan bahwa jika organisasi menerapkan sistem akuntansi manajemen yang sesuai dengan faktor organisasi dan lingkungan, biasanya kinerja lebih baik (Chenhall, 2003); (Otley, 1980). Hubungan ini dijelaskan dengan menggunakan teori kontinjensi yang berargumentasi bahwa perubahan dalam praktik-praktik akuntansi manajemen dan operasi internal dari organisasi merupakan kontinjensi pada kesesuaian dengan perubahan lingkungan eksternal di sekitarnya (Abdel-Kader dan Luther, 2008); (Haldma dan Lääts, 2002); (Macy dan Arunachalam, 1995).

Penelitian sebelumnya dari Govindarajan (1984); Mia dan Clarke (1999), dan Hoque (2011) yang

menyatakan bahwa ada hubungan positif antara intensitas persaingan dengan kinerja unit bisnis., namun penelitian Khandwalla, (1972) mengungkapkan adanya hubungan negatif antara profitabilitas perusahaan dan tingkat produk, serta jaringan persaingan pasar.

**H4:** Delegasi wewenang berpengaruh terhadap Perubahan Sistem Akuntansi Manajemen.

### **Pengaruh Delegasi Wewenang terhadap Perubahan Sistem Akuntansi Manajemen**

Delegasi wewenang menciptakan kesempatan untuk manajer perusahaan untuk mengubah MACS menjadi yang mereka perlukan (Abernethy & Bouwens 2005). Pandangan lain dari (Thompson, 1967) penyebaran keputusan membuat kewenangan dalam unit bisnis desentralisasi delegasi mempromosikan kecenderungan terhadap inovasi. Ini berarti bahwa dengan peningkatan delegasi wewenang, MACS di perusahaan akan perlu dirubah agar manajemen dan karyawan dapat mengadopsi keterampilan dan inovasi yang baru yang terlibat dengan peningkatan tingkat delegasi.

Kaplan dan Atkinson (1998) berpendapat bahwa manajer didelegasikan perlu informasi yang terpercaya tentang produk dan layanan mereka sehingga keputusan dapat dibuat untuk memenuhi

kebutuhan lokal. Akibatnya, manajer perlu MACS yang dirancang dengan baik di mana informasi yang relevan dapat diproses dan digunakan. Hal ini menyebabkan prediksi yang meningkat tentang delegasi wewenang yang mungkin terkait dengan upaya sebuah perusahaan untuk mengubah MACS yang ada.

**H5:** Delegasi Wewenang berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi.

### **Pengaruh Delegasi Wewenang terhadap Kinerja Organisasi**

Penelitian sebelumnya Prendergast (2002) menunjukkan bahwa delegasi yang lebih besar memberikan insentif bagi para manajer tingkat rendah untuk membuat keputusan yang lebih baik, yang pada gilirannya dapat mengakibatkan peningkatan kinerja perusahaan. Dengan delegasi wewenang, maka unit bisnis dapat fokus pada respon yang tepat waktu kepada pelanggan lokal dan pemangku kepentingan lainnya, karena mereka tidak harus menunggu persetujuan dari otoritas yang lebih tinggi untuk keputusan bisnis. Kaplan dan Atkinson (1998) menunjukkan bahwa manajer desentralisasi menjadi lebih termotivasi dan tertarik pada tugas mereka ketika mereka diizinkan lebih kebijaksanaan dalam menjalankan tugas mereka.

Pengambilan keputusan di tingkat lokal mendorong manajer untuk lebih agresif dalam akuisisi informasi lokal mereka dan lebih strategis dalam tindakan mereka, argumen ini menyiratkan bahwa baik keputusan ekonomi dan strategis oleh para manajer tingkat rendah, semakin baik kinerja perusahaan dalam Hoque (2011). Penelitian lainnya Salam (2013) menyatakan bahwa mendelegasikan kekuasaan kepada manajer tingkat yang lebih rendah memiliki pengaruh hubungan positif terhadap kinerja, sehingga masalah-masalah yang dihadapi perusahaan dapat terselesaikan. Pada penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa pada saat adanya kejadian-kejadian yang tak menentu perlu adanya pengalihan wewenang atau otoritas wewenang pada manajer tingkat bawah untuk membuat keputusan yang cepat dan tepat sehingga kinerja perusahaan dapat berjalan dengan baik.

**H6:** Perubahan Sistem Akuntansi Manajemen berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi

### **Pengaruh Perubahan Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Organisasi**

Perubahan sistem akuntansi manajemen memungkinkan para manajer untuk memperoleh informasi yang

diperlukan untuk membuat keputusan ekonomi (Chenhall & Morris, 1986; Mia & Chenhall, 1994). Teori kontinjensi pilihan akuntansi manajemen menunjukkan bahwa perusahaan cenderung bekerja dengan lebih efektif jika mereka menerapkan dan menggunakan sistem akuntansi manajemen yang sesuai dengan situasi lingkungan organisasi dan sosial mereka (Otley, 1980; dan Chenhall, 2003). Seaman (2006) dalam penelitiannya menunjukkan hubungan positif signifikan perubahan sistem pengendalian dan akuntansi manajemen terhadap kinerja organisasi. Begitupun pada penelitian Hoque (2011) menunjukkan hubungan positif antara sistem akuntansi manajemen dengan kinerja.

Pada penjelasan diatas dapat disimpulkan pada saat manajer membutuhkan informasi yang tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan maka perlu adanya juga sistem pengelolah informasi yang andal, untuk keandalan sistem tersebut maka diperlukannya ada perubahan dan penyesuaian agar informasi yang dihasilkan dapat berdampak positif terhadap kinerja perusahaan atau bahkan meningkat lebih baik.

**H7:** Intensitas Persaingan berpengaruh terhadap Strategi

### **Pengaruh Intensitas Persaingan terhadap Strategi**

Menurut Mudrajad Kuncoro, (2005: 86) persaingan adalah keadaan ketika organisasi berperang atau berlomba untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pangsa pasar, peringkat survei, atau sumber daya yang dibutuhkan. Strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholders seperti : *share holders*, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah dan sebagainya, baik secara langsung maupun tidak langsung menerima menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkannya oleh semua tindakan yang dilakukan perusahaan. Hummel *et al.*, (1998) mengatakan bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang di harapkan oleh para pelanggan di masa depan. Metts (2007) meneliti tentang pengaruh tekanan persaingan industri terhadap kinerja perusahaan melalui proses pembuatan strategi.

Lingkungan persaingan industri memberikan tekanan kepada perusahaan terutama perusahaan ukuran kecil

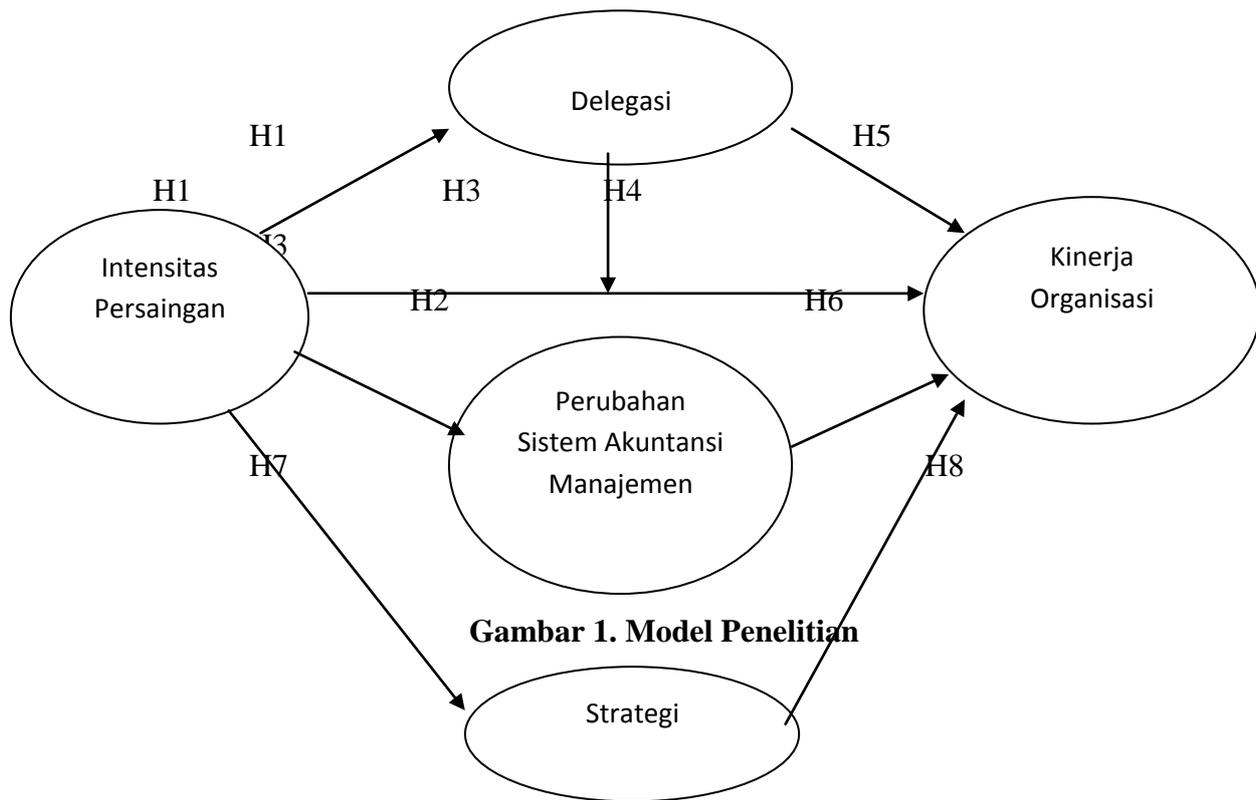
menengah, sehingga lingkungan persaingan industri membawa dampak negatif terhadap pencapaian kinerja. Oleh karena itu, Metts (2007) melakukan penelitian dengan memasukkan variabel proses pembuatan strategi sebagai variabel mediator, dengan harapan walaupun lingkungan persaingan industri memberikan tekanan terhadap pencapaian kinerja, dengan adanya proses pembuatan strategi diharapkan akan mengurangi dampak negatif dari tekanan persaingan industri tersebut.

**H8:** Strategi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

### **Pengaruh Strategi terhadap Kinerja Organisasi**

Semakin meningkatnya persaingan pasar, perusahaan-perusahaan juga akan 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-segmen pelanggan kecil (Rolfe, 1992). Perubahan ini menciptakan ancaman kompetitif dan tantangan, sehingga strategi berperan penting dalam kinerja perusahaan. Strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholders seperti : *share holders*, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah dan sebagainya, baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkannya oleh semua tindakan yang dilakukan perusahaan. Hummel *et al.*, (1998) mengatakan bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang di harapkan oleh para pelanggan di masa depan. Metts (2007) meneliti tentang pengaruh tekanan persaingan industri terhadap kinerja perusahaan



**Gambar 1. Model Penelitian**

## METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur se-Provinsi Banten, dan sampel dalam penelitian ini, yaitu Middle Manajer. Teknik tersebut dipilih karena jumlah populasi yang tidak dapat diukur dengan pasti jumlahnya dan peneliti mempunyai pertimbangan-pertimbangan atau tujuan tertentu di dalam pengambilan sampelnya. Setiap perusahaan memiliki middle manajer, yang pada umumnya terdiri dari : (1) Manajer HRD, (2) Manajer Marketing, (3) Manajer Keuangan, (3) Manajer SDM, (4) Manajer Purchase, (5) Manajer Produksi. Kriteria pemilihan populasi dan sampel dalam penelitian ini yang diajukan sebagai berikut : (1) Perusahaan manufaktur skala

besar yang ada di Provinsi Banten, (2) Middle manajeryang bekerja di perusahaan manufaktur skala besar yang ada di di Provinsi Banten, (3) Manajer perusahaan yang bertanggungjawab dalam perencanaan, pengawasan dan pembuat keputusan, (4) Manajer perusahaan dengan masa kerja minimal 2 tahun.

Jenis data untuk penelitian ini adalah data primer dalam bentuk persepsi responden melalui penyebaran kuesioner yang diantar langsung kepada responden yaitu manajer yang bekerja di perusahaan manufaktur se-Provinsi Banten. Analisis data yang dilakukan terhadap penelitian ini bersumber dari jawaban responden terhadap pertanyaan tertutup tentang ukuran-ukuran variabel. Setiap pertanyaan

diberikan alternatif jawaban dan skor antara 1 sampai 5, yaitu : 1 = Tidak Setuju; 2 = Kurang Setuju; 3 = Ragu-ragu; 4 = Setuju; dan 5 = Sangat setuju.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Validasi

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *software Smart PLS* dengan *Outer Model*, yaitu

*Convergent validity* yang dilihat dengan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* masing-masing konstruk dimana nilainya harus lebih besar dari 0,5 (Chin dalam Ghazali, 2012). Cara lain yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap konstruk (variabel laten) dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Apabila nilai akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka masing-masing indikator pernyataan adalah valid (Ghozali, 2012) atau dikatakan memiliki nilai *Discriminant validity* yang baik

**Tabel 1. Average Variance Extracted (AVE)**

	Average variance extracted (AVE)	$\sqrt{AVE}$	Keterangan
<b>Intensitas Persaingan</b>	0.818	0.904	Valid
<b>Delegasi</b>	0.756	0.869	Valid
<b>Kinerja Organisasi</b>	0.709	0.842	Valid
<b>Sistem Akuntansi Manajemen</b>	0.723	0.850	Valid
<b>Strategi</b>	0.736	0.857	Valid

**Tabel 2. Correlations of Latent Variables**

	IP	D	KO	SAM	S
<b>Intensitas Persaingan</b>	1.000				
<b>Delegasi</b>	0.881	1.000			
<b>Kinerja Organisasi</b>	0.918	0.981	1.000		

---

<b>Sistem Akuntansi Manajemen</b>	0.806	0.838	0.877	1.000	
<b>Strategi</b>	0.855	0.946	0.963	0.869	1.000

---

Tabel 1 menjelaskan nilai dari AVE dan akar AVE dari konstruk intensitas persaingan, delegasi, strategi, perubahan sistem akuntansi manajemen dan kinerja organisasi. Dapat dilihat bahwa setiap konstruk (variabel) tersebut memiliki nilai AVE diatas 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk tersebut memiliki nilai validitas yang baik dari setiap indikatornya atau kuesioner yang digunakan untuk mengetahui hubungan intensitas persaingan, delegasi, strategi, perubahan sistem akuntansi manajemen dan kinerja organisasi dapat dikatakan valid. Validitas suatu konstruk dinilai dengan cara lain yang dapat digunakan adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE yang terdapat dalam Tabel 1 dengan korelasi dari variabel laten (*Correlations of Latent Variables*) yang terdapat dalam Tabel 2.

Hasil yang didapat menyatakan bahwa akar AVE lebih kecil apabila dibandingkan dengan korelasi variabel laten, hal ini dapat diartikan bahwa pernyataan dalam kuesioner dinyatakan tetap valid karena semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi salah satu kriteria yang berlaku.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur *internal consistency* suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan menghasilkan jawaban yang sama dari waktu ke waktu (konsisten atau stabil dari waktu ke waktu). Suatu data dikatakan reliabel jika *Composite reliability* lebih besar dari 0.7 (Ghozali, 2012). Pengujian reliabilitas data dalam penelitian ini menggunakan *software SmartPLS* dengan kriteria uji *Composite reliability*.

**Tabel 3. Composite Reliability**

	<i>Composite Reliability</i>	<b>Keterangan</b>
<b>Intensitas Persaingan</b>	0.957	Reliabel
<b>Delegasi</b>	0.902	Reliabel
<b>Kinerja Organisasi</b>	0.944	Reliabel
<b>Sistem Akuntansi Manajemen</b>	0.928	Reliabel
<b>Strategi</b>	0.957	Reliabel

Dari Tabel 3 dapat dilihat setiap konstruk atau variabel laten tersebut memiliki nilai *composite reliability* diatas 0.7 yang menandakan bahwa *internal consistency* dari variabel independen Intensitas

Persaingan, Delegasi, strategi dan Perubahan sistem akuntansi manajemen dan variabel dependen kinerja organisasi memiliki reliabilitas yang baik.

### **Pengujian Hipotesis**

#### **Pengaruh Intensitas Persaingan terhadap Delegasi Wewenang**

**Tabel 4. Hipotesis 1**

	<i>Original sample estimate</i>	<i>Mean of subsamples</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>Hipotesis</i>
<b>IP -&gt; D</b>	0.881	0.868	0.035	25.183	<b>Diterima</b>

Hipotesis 1 menyatakan bahwa intensitas persaingan berpengaruh positif terhadap delegasi. Berdasarkan hasil penelitian tidak terdapat indikator yang dieliminasi, hal ini disebabkan karena tidak terdapat korelasi konstruk yang kurang dari 0,5 sehingga setiap variabel memenuhi kriteria *convergent validity* (nilai AVE).

Berdasarkan data yang telah diolah peneliti, hasil perhitungan pada tabel 4 menunjukkan bahwa ada pengaruh positif signifikan antara IP terhadap D yang ditampilkan dengan nilai *original sample estimate* sebesar 0.881 dan nilai t-stastitik sebesar 25.183 adalah lebih besar dari 1,96 yang berarti **hipotesis 1 diterima**.

**Tabel 5. Hipotesis 2**

	<i>Original sample estimate</i>	<i>Mean of subsamples</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>Hipotesis</i>
<b>IP -&gt; SAM</b>	0.301	0.319	0.102	2.943	<b>Diterima</b>

Hipotesis 2 menyatakan bahwa IP terhadap perubahan SAM. Berdasarkan hasil penelitian tidak terdapat indikator yang dieliminasi, hal ini disebabkan karena tidak terdapat korelasi konstruk yang kurang dari 0,5 sehingga setiap variabel memenuhi kriteria *convergent validity* (nilai AVE). Berdasarkan hasil pengolahan

data pada Tabel 5 menunjukkan bahwa intensitas persaingan berpengaruh positif terhadap perubahan SAM yang ditampilkan dengan nilai *original sample estimate* sebesar 0.301 dan nilai T-statistik 2.943 adalah lebih besar dari T-tabel yaitu 1,96. Dengan demikian **Hipotesis 2 diterima**.

### **Pengaruh Intensitas Persaingan terhadap Kinerja Organisasi**

**Tabel 6. Hipotesis 3**

	<i>Original sample estimate</i>	<i>Mean of subsamples</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>Hipotesis</i>
<b>IP -&gt; KO</b>	0.192	0.209	0.035	5.566	<b>Diterima</b>

Hipotesis 3 menyatakan IP berpengaruh positif terhadap KO. Berdasarkan hasil penelitian tidak terdapat indikator yang dieliminasi, hal ini disebabkan karena tidak terdapat korelasi konstruk yang kurang dari 0,5 sehingga setiap variabel memenuhi kriteria *convergent validity* (nilai AVE). Berdasarkan hasil pengolahan data pada

Tabel 6 menunjukkan bahwa IP berpengaruh positif terhadap KO yang ditampilkan dengan nilai *original sample estimate* sebesar 0.192 dan nilai T-statistik 5.566 adalah lebih besar dari T-tabel yaitu 1,96. Dengan demikian **Hipotesis 3 diterima**.

**Tabel 7. Hipotesis 4**

	<i>Original sample estimate</i>	<i>Mean of subsamples</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>Hipotesis</i>
<b>D -&gt; SAM</b>	0.573	0.538	0.107	5.371	<b>Diterima</b>

Hipotesis 4 menyatakan bahwa D berpengaruh positif terhadap perubahan SAM, seperti dalam tabel 7. Berdasarkan hasil penelitian tidak terdapat indikator yang dieliminasi, hal ini disebabkan karena tidak terdapat korelasi konstruk yang kurang dari 0,5 sehingga setiap variabel memenuhi kriteria *convergent validity* (nilai AVE). Berdasarkan hasil

pengolahan data pada Tabel 7 menunjukkan bahwa delegasi berpengaruh positif terhadap perubahan SAM yang ditampilkan dengan nilai *original sample estimate* sebesar 0.573 dan nilai T-statistik 5.371 adalah lebih besar dari T-tabel yaitu 1,96. Dengan demikian **Hipotesis 4 diterima**.

**Pengaruh Delegasi Wewenang terhadap Kinerja Organisasi**

**Tabel 8. Hipotesis 5**

	<i>Original sample estimate</i>	<i>Mean of subsamples</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>Hipotesis</i>
<b>D -&gt; KO</b>	0.522	0.513	0.084	6.240	<b>Diterima</b>

Hipotesis 5 menyatakan bahwa D berpengaruh positif terhadap KO dijelaskan dalam tabel 8. Berdasarkan hasil penelitian tidak terdapat indikator yang dieliminasi, hal ini disebabkan karena tidak terdapat korelasi konstruk yang kurang dari 0,5 sehingga setiap variabel memenuhi kriteria *convergent validity* (nilai AVE). Hasil pengolahan data pada Tabel 8 menunjukkan bahwa delegasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi yang

ditampilkan dengan nilai *original sample estimate* sebesar 0.522 dan nilai T-statistik 6.240 adalah lebih besar dari T-tabel yaitu 1,96. Dengan demikian **Hipotesis 5 diterima**.

**Tabel 9. Hipotesis 6**

	<i>Original sample estimate</i>	<i>Mean of subsamples</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>Hipotesis</i>
<b>SAM -&gt; KO</b>	0.079	0.076	0.030	2.656	<b>Diterima</b>

Hipotesis 6 menyatakan perubahan SAM berpengaruh positif terhadap KO. Berdasarkan hasil penelitian tidak terdapat indikator yang dieliminasi, hal ini disebabkan karena tidak terdapat korelasi konstruk yang kurang dari 0,5 sehingga setiap variabel memenuhi kriteria *convergent validity* (nilai AVE). Hipotesis 6 diuraikan dalam tabel 9. Berdasarkan

hasil pengolahan data pada Tabel 4.19 menunjukkan bahwa perubahan SAM berpengaruh positif terhadap KO yang ditampilkan dengan nilai *original sample estimate* sebesar 0.079 dan nilai T-statistik 2.656 adalah lebih besar dari T-tabel yaitu 1,96. Dengan demikian **Hipotesis 6 diterima**.

**Pengaruh Intensitas Persaingan terhadap Strategi**

**Tabel 10. Hipotesis 7**

	<i>Original sample estimate</i>	<i>Mean of subsamples</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>Hipotesis</i>
<b>IP -&gt; S</b>	0.855	0.823	0.047	18.161	<b>Diterima</b>

Hipotesis 7 menyatakan bahwa IP berpengaruh positif terhadap strategi, seperti dalam table 10. Berdasarkan hasil penelitian tidak terdapat indikator yang dieliminasi, hal ini disebabkan karena tidak terdapat korelasi konstruk yang kurang dari 0,5 sehingga setiap variabel memenuhi kriteria *convergent validity* (nilai AVE).

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 10 menunjukkan bahwa IP berpengaruh positif terhadap strategi yang ditampilkan dengan nilai *original sample estimate* sebesar 0.855 dan nilai T-statistik 18.161 adalah lebih besar dari T-tabel yaitu 1,96. Dengan demikian **Hipotesis 7 diterima**

**Tabel 11. Hipotesis 8**

	<i>Original sample estimate</i>	<i>Mean of subsamples</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>Hipotesis</i>
<b>S -&gt; KO</b>	0.236	0.240	0.072	3.256	<b>Diterima</b>

Hipotesis 8 menyatakan bahwa strategi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dijelaskan dalam tabel 11. Berdasarkan hasil penelitian tidak terdapat indikator yang dieliminasi, hal ini disebabkan karena tidak terdapat korelasi konstruk yang kurang dari 0,5 sehingga setiap variabel memenuhi kriteria *convergent validity* (nilai AVE). Hasil pengolahan data pada Tabel 11 menunjukkan bahwa S berpengaruh positif terhadap KO yang ditampilkan dengan nilai *original sample estimate* sebesar 0.236 dan nilai T-statistik 3.256 adalah lebih besar dari T-tabel yaitu 1,96. Dengan demikian **Hipotesis 8 diterima**.

#### KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini membahas tentang suatu model yang menguji pengaruh intensitas persaingan, delegasi, perubahan sistem akuntansi manajemen dan strategi terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan pengujian dan pembahasan, disimpulkan sebagai berikut :

1. Intensitas persaingan berpengaruh positif terhadap delegasi. Dengan memberikan delegasi tugas yang

penuh pada karyawan, akan menjadikan karyawan tersebut mampu mengeksplor kemampuannya.

2. Intensitas persaingan berpengaruh positif terhadap perubahan SAM. Persaingan promosi, iklan dan distribusi penjualan semakin meningkat. Pesaing baru bisa saja muncul dan membuat inovasi baru sehingga menarik konsumen.
3. Intensitas persaingan berpengaruh positif Kinerja organisasi. Dengan intensitas persaingan yang semakin tinggi, perusahaan harus mampu bersaing dalam hal promosi, iklan dan distribusi penjualan. Konsumen yang puas dengan produk perusahaan akan melakukan pembelian produk secara terus menerus dan hal ini akan meningkatkan kinerja perusahaan.
4. Delegasi wewenang berpengaruh positif terhadap perubahan SAM. Pendelegasian tugas yang diberikan manajer kepada bawahan harus tetap dilakukan pengendalian, agar delegasi yang diberikan tidak di salahgunakan pihak tertentu.

5. Delegasi wewenang berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi. Pendelegasian tugas yang dilakukan oleh manajer dilakukan dengan baik oleh bawahannya sehingga berdampak pada tingkat penjualan dan laba perusahaan semakin meningkat.
6. Perubahan SAM berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Pengendalian yang dilakukan dengan baik akan meminimalisir kemungkinan kesalahan karyawan dalam melaksanakan tugas. Kinerja karyawan yang naik akan berdampak juga pada kinerja perusahaan.
7. Intensitas persaingan berpengaruh positif terhadap Strategi. Dalam intensitas persaingan yang tinggi diperlukan strategi yang baik agar perusahaan tidak kalah dengan sesama pesaingnya. Strategi yang bisa diterapkan antara lain dengan unggul di pelayanan salah satunya yaitu memberikan ketepatan waktu pengiriman produk. Tidak hanya itu, perusahaan juga butuh ide-ide baru dari karyawan untuk menghadapi persaingan promosi, iklan dan distribusi penjualan.
8. Strategi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Strategi untuk menarik konsumen atau pelanggan adalah dengan memberikan pelayanan yang

baik sebelum pembelian maupun setelah pembelian. Dengan menjaga hubungan baik tersebut maka kemungkinan perusahaan memperoleh laba semakin besar.

Berdasarkan hasil penelitian, saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Saran Praktek

Bagi perusahaan diharapkan dapat digunakan sebagai sarana untuk evaluasi dan peningkatan kinerja.

2. Saran Ilmiah

Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengarah pada penyempurnaan sebagai berikut :

- a. Menambahkan variabel faktor eksternal lainnya seperti teknologi informasi, ketidakpastian lingkungan, SIM dan SIA dimana dari ketiga variabel tersebut dapat mempengaruhi kinerja organisasi
- b. Menambah responden dalam penelitian ini agar hasil penelitian lebih berkembang dari penelitian sebelumnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M., & Laksmna, A (2009). *Pengaruh Persepsi Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Orientasi Efisiensi, Pengendalian Wewenang, Pengendalian Akuntansi dan Kinerja Manajerial*. Jurnal Ekonomi dan Keuangan. ISSN 1411-0393.

- Akreditasi No. 110/DIKTI/Kep/2009.
- Anggraeni, Desi. (2014). *Pengaruh Lingkungan Persaingan, Lingkungan Teknologi, Dan Ekonomi Internasional Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris Pada Perusahaan Operator Telekomunikasi di Jakarta..* Fakultas Ekonomi Universitas Budi Luhur.
- Bronwich, Michael. 1990. *The Case For Strategic Management Accounting: The Role Of Accounting Information For Strategy In Competitive Markets. Accounting, Organizations And Society*, Vol. 15, No. 1/2, pp. 27-46, 1990.
- Chenhall, R. H., & Chapman, C. 2006. "Theorising And Testing Fit In Contingency Research On Management Control Systems". In Z. Hoque (Ed.), *Methodological issues in accounting research: Theories And methods* (pp. 35– 52). London : Spiramus Chapter 4.
- Chenhall, R. H., & Morris, D. (1986). The Impact Of Structure, Environment, And Interdependence On The Perceived Sefulness Of Management Accounting Systems. *The Accounting Review* , 61,16 – 35.
- Chenhall, Robert H. (2003). *Management Control Systems Design Within Its Organizational Context: Findings From Contingency-Based Research And Directions For The Future. Accounting, Organizations And Society* 28 (2003)127–168.
- Christina, Vitha. (2009). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap kesenjangan Anggaran dengan PEU Sebagai Variabel Moderating.* Skripsi Universitas Sumatra Utara.
- Duncan, R.B. (1972). *Characteristics Of Organizational Environments And Perceived Environmental Uncertainty". Administrative Science Quarterly* . Vol. 17 No. 3, pp. 313-327.
- Faisal. (2006). *Analisis Pengaruh Intensitas Persaingan Dan Variabel Kontekstual Terhadap Penggunaan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Dan Kinerja Unit Bisnis Dengan Pendekatan Partial Least Square* . Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang.
- Faisal., & Prabowo, Tri Jatmiko Wahyu. (2006). *Pengaruh Intensitas Pasar, Strategi Dan Ketidakpastian Lingkungan Yang Dirasakan Terhadap Penggunaan Informasi Sisetm Akuntansi Manajemen Dan Kinerja Unit Bisnis.* JAAI Volume 10 No. 1, Juni 2006: 45 – 63.
- Ghozali, Imam. (2006). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS).* Undip: Semarang.
- Herdiansyah, Singgih. (2012). *Pengaruh Kara kteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating.* Skripsi Universitas Diponogoro: Semarang.
- Hessel Nogi S. Tangkilisan. (2005). *Manajemen Publik.* Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hoque, Zahirul. (2011). *The Relations Among Competition, Delegation, Management Accounting Systems Change And Performance: A Path Model.* *Advances In Accounting, Incorporating Advances In International Accounting* 27 (2011) 266 –277.

- Ikhsan, A. (2003). *Pengaruh Intensitas Persaingan Pasar Terhadap Kinerja Unit Perusahaan : Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Perusahaan Food & Beverages di Indonesia)*. Tesis Universitas Diponegoro.
- Jensen, M. C. (2001). *Value Maximization, Stakeholder Theory, And The Corporate Objective Function*. *Journal Of Applied Corporate Finance*, 14,8 –21.
- Jones, G. R. (2007). *Organizationan Theory, Design, And Change*. Fifth Edition.
- Keban, Yermas, T. (2004). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori Dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Lampas, Yuwinda., Ilat, V., & Sabijono, H. (2014). *Desentralisasi Dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manager Pada PT. SINAR GALESONG PRIMA MANADO*. ISSN 2303-1174. *Jurnal EMBA* .Vol.2 No.1 Maret 2014, Hal. 431-440.
- Mia, L., & Chenhall, R. H. (1994). *The Usefulness Of Management Accounting Systems, Functional Differentiation And Managerial Effectiveness*. *Accounting, Organizations And Society* , 19(1), 1 –13.
- Moers, F. (2006). *Performance Measure Properties And Delegation*. *The Accounting Review* , 81(4), 897 – 924.
- Muslichah. (2003). *The Effect Of Contextual Variables On Management Accounting System Characteristics And Managerial Performance*. Simposium Nasional Akuntansi VI.
- Otley, D. T. 1980. “The Contingency Theory Of Management Accounting: Achievement And Prognosis”. *Accounting, Organizations And Society* , 5, 413 –428.
- Poniman. 2008. *Keterkaitan Antara Informasi Akuntansi, Ketidakpastian Lingkungan Dengan Kinerja Perusahaan*. *Value Added*, Vol 4, No.2, Maret 2008-Agustus 2008, <http://jurnal.unimus.ac.id>.
- Prendergast, C. 2002. *The Tenuous Trade-Off Between Risk And Incentives Contracts*. *Journal Of Political Economy* , 110 , 1071 –1102.
- Rimandha, Yosita. (2004). *Pengaruh Ketidakpastian Terhadap Prilaku Manajer (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Semarang)*. Skripsi Universitas Katolik Soegijapranata Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi. Semarang.
- Saeman, Alfred, E. (2006). *Strategic Information Content And Performance : The Impact Of Management Accounting And Control System Changes*. *The Review Of Business Information System*. First Quarter 2006. Vol,10 No,1.
- Salam, Jamhur, dkk. (2013). *Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan Di Puskesmas Wara Selatan Kota Palopo*. *Jurnal AKK*, Vol 2, Mei 2013, hal 29-34.
- Response. (2004). *Managerial Characteristics, and Organizational Performance*. *Journal Of Business Research* 57: 58-68.
- Sugiyono. (2010). *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

- Susanti. (2002). *Pengaruh Teknologi Komunikasi Terhadap Hubungan Antara Lingkungan Dan Struktur Organisasi*. Tesis S-2 UGM.
- Ustadi, H. Noor, & Ikhsan, Arfan. (2004). *Pengaruh Intensitas Persaingan Pasar Terhadap Kinerja Unit Perusahaan: Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Akuntansi dan Auditing. Vol 01/N0.01/Nop 2004.
- Utami, Setya, DP. (2012). *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi-Universitas Diponegoro: Semarang.
- Widodo, Imam. (2011). *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan BSC (Pada Perusahaan Mebel PT.Jansen Indonesia)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro: Semarang.
- Yeremias T. Keban. (2004). *Enam Dimensi Administrasi Publik: Konsep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta: Gavamedia.
- Yuristisia, Citra. (2009). *Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Variabel Moderasi Strategi Bisnis, Perceived Environmental Uncertainty (PEU), Dan Desentralisasi Pada Perusahaan Manufaktur*.