

Seri Akuntansi Manajemen

SISTEM PENGENDALIAN AKUNTANSI MANAJEMEN

(Studi Kasus Perusahaan Manufaktur)

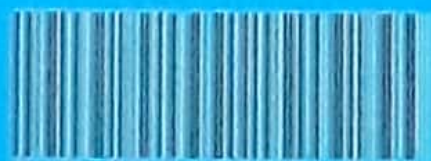
Lukluk Fuadah

2017



Dr. Lukluk Fuadah, SE, M.B.A, Ak, CA adalah salah satu staf pengajar pada jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya. Beliau menamatkan Sarjana Ekonomi jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya 1997, dan menyelesaikan Master Business of Administration (MBA) pada Flinders University, Adelaide, Australia tahun 2004. Beliau menyelesaikan pendidikan Doktor konsentrasi Akuntansi pada Universitas Diponegoro Semarang tahun 2014. Selama menjadi staf pengajar beliau aktif dalam penelitian di bidang Akuntansi Manajemen dan Perpajakan serta Akuntansi Keuangan. Beliau juga aktif memberikan pelatihan tidak saja di Universitas, tetapi juga bagi instansi pemerintah dan perusahaan - perusahaan manufaktur. Beliau juga aktif sebagai pengurus pada Ikatan Akuntan Indonesia wilayah Sumatera Selatan Palembang.

Penerbit
JP PUBLISHING
Imprint Rizmar Berkarya Bersama



9 78-602-72901-6-7

Sistem Pengendalian Akuntansi Manajemen Pada Perusahaan Manufaktur

Dr. Luk Luk Fuadah, SE., M.B.A., Ak., CA.

**PENERBIT
JP PUBLISHING
Imprint Rizmar Berkarya Bersama**

PERPUSTAKAAN NASIONAL: KATALOG DALAM TERBITAN (KDT)

Fuadah, Luk Luk

SISTEM PENGENDALIAN AKUNTANSI MANAJEMEN
PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR

Palembang, 2017

vi, 81 halaman

ISBN 978-602-72901-6-7

Editor :
Jasanta Peranginangin

Desain Sampul dan Tata Letak :
Agus Susilo
aguss246@gmailcom
082324141209

PENERBIT :
JP PUBLISING
Imprint Rizmar Berkarya Bersama

REDAKSI :
Jl. Delta Sari Raya, Deltasari Indah Blok F, No.422
Waru, Sidoarjo
Jawa Timur

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin
tertulis dari Penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas kehendaknya penulis dapat menyelesaikan buku berjudul “Sistem Pengendalian Akuntansi Manajemen Pada Perusahaan Manufaktur”. Buku ini merupakan hasil penelitian yang dilandasi kepada kebutuhan pengembangan disiplin ilmu akuntansi manajemen dalam memenuhi tuntutan dari dunia industri. Sistem pengendalian akuntansi manajemen menghasilkan informasi yang relevan bagi eksekutif senior dan karyawan lainnya. Hal tersebut penting dalam pengambilan keputusan organisasi dan aktivitas operasional sehari-hari.

Akhir kata dengan segala kerendahan hati, Kritik dan saran dari pembaca akan diterima dengan senang hati. Tak lupa penulis mengucapkan terimakasih kepada orang tua, suami, dan anak-anak tercinta atas dukungannya, dan terimakasih untuk semua pihak yang telah memberikan dukungan baik berupa moril maupun materil agar terwujudnya buku ini. Semoga apa yang telah kami terima dari semua pihak, mudah-mudahan mendapat imbalan dari Allah SWT dan menjadi amal baik bagi kita semua, amin yarobbil’alamin.

Palembang, 2016

Lukluk Fuadah

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
I. Pendahuluan	1
II. Pengertian dan Konsep Sistem Pengendalian Akuntansi Manajemen.....	9
III. Penelitian- Penelitian Terdahulu.....	17
IV. Teori-teori.....	27
V. Penerapan Sistem Pengendalian Akuntansi.....	39
VI. Deskripsi Hasil	49
VII. Kesimpulan dan Rekomendasi	65
Daftar Pustaka	67
Tentang Penulis	

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sistem pengendalian akuntansi manajemen (*Management Accounting and Control Systems*) telah menjadi fokus studi-studi yang menarik untuk diteliti Hopwood (1983) di Eropa dan Kaplan (1983) di Amerika Serikat. Menurut Abernethy dan Bouwens (2005), Abernethy dan Lilis (1995), Abernethy dan Lilis (2001), Abernethy dan Stoelwinder (1991), Baines dan Langfield-Smith (2003), Cavalluzzo dan Ittner (2004), Emsley, Nevicky dan Harrison (2006), Foster dan Swenson (1997), Libby dan Waterhouse (1996), Shields (1995), Shields dan McEwen (1996), Williams dan Seaman (2001) sistem pengendalian akuntansi manajemen modern diadaptasi dan diperlukan oleh organisasi yang lingkungan sosialnya cepat berubah.

Danerson (1995), Danerson dan Young (1999), Chenhall (2003), Drake dan Haka (2008), Hoque dan James (2000), Kaplan dan Norton (1996), Moers (2006) menyatakan bahwa sistem pengendalian akuntansi manajemen modern menghasilkan informasi yang relevan bagi eksekutif senior dan karyawan lainnya. Hal tersebut penting dalam pengambilan keputusan organisasi dan aktivitas operasional sehari-hari sebagai contoh *activity based costing*, *activity based management*, *target costing*, *product life cycle costing* dan *balanced scorecard*.

Secara garis besar penelitian- penelitian terdahulu mengenai topik ini menggunakan dua pendekatan. Pendekatan pertama adalah dengan metode penelitian kualitatif sebagai contoh yang menggunakan pendekatan sosiologi organisasi dan penelitian-penelitian dengan studi kasus yang berkaitan dengan perubahan dalam sistem pengendalian akuntansi manajemen Innes dan Mitchell (1990), Macintosh dan Scapen

(1991), Hoque dan Alam (1999), Granlund (2001), Granlund (2003), Waweru, Hoque dan Uliana (2004), Tillema (2005), Silvola (2008), Fay, Introna dan Puyou (2010), Fleischman dan Walker (2010), Macintosh dan Quattrone (2010), Busco dan Scapen (2011).

Pendekatan kedua adalah dengan metode penelitian kuantitatif. Pada penelitian-penelitian tersebut banyak yang membahas mengenai 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, Foong dan Sambasivan, 2005), (Isa, 2007a), (Isa, 2007b) (Waweru, 2008), (Verbeeten, 2010), (TuanMat, Smith dan Djajadikerta, 2010a), (TuanMat, Smith dan Djajadikerta, 2010b). Namun, penelitian Hoque (2011) menjadikan variabel perubahan MACS sebagai variabel intervening bukan variabel dependen pada hubungan antara intensitas persaingan dan kinerja organisasi.

Penelitian empiris Baines dan Langfield Smith (2003) dan Hoque (2011) yang menguji sifat dari perubahan MACS dan variabel-variabel organisasi dalam merespon lingkungan dan apakah faktor-faktor intern perusahaan ini dapat meningkatkan kinerja organisasi. Chenhall (2003) dan Otley (1980) menyatakan bahwa jika organisasi menerapkan sistem akuntansi manajemen yang sesuai dengan faktor organisasi dan lingkungan, kinerja organisasi akan lebih baik. Kesesuaian hubungan antara perubahan MACS dan variabel-variabel kontekstual diharapkan dapat berpengaruh pada kinerja organisasi.

Oleh karena itu, pada buku ini penulis mengkaji faktor-faktor yang berpengaruh melalui sistem pengendalian akuntansi manajemen (*Management Accounting and*

Control Systems) terhadap kinerja organisasi pada perusahaan manufaktur. Ada beberapa alasan memilih sektor manufaktur adalah sebagai berikut:

- a. Sektor manufaktur merupakan salah satu sektor yang sangat penting terhadap perekonomian (Lau dan Sholihin, 2005; Hoque, 2011)
- b. Sektor manufaktur juga merupakan sektor yang paling besar dan maju mengikuti perkembangan teknologi (Lau dan Sholihin, 2005; Isa dan Foong (2005), Isa, Foong dan Sambasivan (2005), Isa (2007a), Isa (2009), Ismail dan Isa (2011).

Sumbangsih

Buku ini diharapkan memberikan sumbangsih utama yaitu sebagai buku referensi akademik khususnya pada bidang Akuntansi Manajemen. Buku ini berkaitan dengan penerapan sistem pengendalian akuntansi manajemen. Di negara maju di luar negeri sangat memperhatikan terhadap penerapan sistem pengendalian akuntansi manajemen. Menurut Libby dan Waterhouse (1996) sistem pengendalian akuntansi manajemen berkaitan dengan sistem perencanaan, sistem pengendalian, sistem pembiayaan, sistem pengarahan, dan sistem pengambilan keputusan. Sistem pengendalian akuntansi manajemen menghasilkan informasi-informasi yang dibutuhkan oleh manajer untuk pengambilan keputusan masa mendatang berkaitan dengan operasional suatu perusahaan. Sistem pengendalian akuntansi manajemen antara lain pembiayaan berbasis aktivitas (*Activity Based Costing*), Manajemen berbasis aktivitas (*Activity Based Management*), Pembiayaan target (*Target Costing*), Siklus kehidupan produk (*Product Life Cycle*), Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* (*Balanced Scorecard-type of performance measurement*). Penelitian dari Fuadah, Nasir

dan Isgiyarta (2014a, 2014b) menunjukkan penggunaan sistem pengendalian akuntansi manajemen yang digunakan pada perusahaan manufaktur di Indonesia.

Sekilas mengenai Sistem Pengendalian Akuntansi Manajemen (*Management Accounting and Control Systems*)

Sistem pengendalian akuntansi manajemen merupakan suatu akuntansi dan sistem pengendalian diimplementasikan dalam suatu perusahaan yang dapat menghasilkan informasi untuk perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan manajerial (Damanpour, 1987; Libby dan Waterhouse, 1996). Menurut Macintosh dan Quattrone (2010) mengungkapkan sebagai berikut:

management accounting dan control systems to signal our primary concern with management accounting systems such as the annual operating budget for a division of multinational conglomerate, or a standard costing system for a factory..... (Macintosh dan Quattrone, 2010, h. 5).

Sedangkan, pengertian dari sistem akuntansi manajemen (*management accounting system*) adalah suatu mekanisme pengendalian organisasi yang dapat memudahkan pengendalian dengan cara membuat laporan dan menciptakan tindakan-tindakan yang nyata terhadap penilaian kinerja dari setiap komponen-komponen dalam sebuah organisasi (Chia, 1995). Sistem akuntansi manajemen merupakan bagian dari sistem pengendalian akuntansi manajemen.

SUMBER BACAAN

- Abernethy dan Stoelwinder. 1991. Budget use, task uncertainty, system goal orientation and sub unit performance: a test of 'fit' hypothesis in no-for-profit hospitals. *Accounting, Organizations and Society* 16:105-120.
- Abernethy, dan Lilis, A. 1995. The impact of manufacturing flexibility on management control system design. *Accounting Organizaion and Society* 20:241-258.
- Abernethy, dan Lilis, A. 2001. Interdependencies in organizational design: A test in hospitals. *Journal of Management Accounting Research* 13 (1):107-129.
- Abernethy, 2001. Interdependencies in organizational design: A test in hospitals. *Journal of Management Accounting Research* 13 (1):107-129.
- Abernethy, dan Bouwens. 2005. Determinants of accounting innovation implementation. *Abacus* 41 (3):217-240.
- Baines, A., dan Langfield-Smith, K. 2003. Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society* 28 (7-8):675-698.
- Busco, C., dan Scapen, R. W. 2011. Management accounting systems and organisational culture Interpreting their linkages and processes of change. *Qualitative Research in Accounting & Management* 8 (4):320-357.
- Cavalluzzo, K. S., dan Ittner, C. D. 2004. Implementing performance measurement innovations: evidence from government. *Accounting, Organizations and Society* 29 (3-4):243-267.
- Chenhall. R., 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for future. *Accounting, Organizations and Society* 28:127-168.
- Chia. 1995. Decentralization, management accounting system, MAS information characteristics dan their interaction effects on managerial performance: A Singapore study. *Journal of Business Finance dan Accounting* 22:811-830.
- Damanpour. 1991. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants dan moderators. *Academy of Management Journal*, 34:555-590.
- Danerson. 1995. A framework for assessing cost management system change: the case of activity-based costing implementation at General Motors 186-1993. *Journal of Management Accounting Research* 7:1-51.

- Danerson dan Young, S. 1999. The impact of contextual and process factors on the evaluation of activity-based costing systems. *Accounting, Organization and Society* 24:525-559.
- Drake, dan Haka, S. 2008. Does ABC information exacerbate hold up problems in buyer-supplier negotiations. *The Accounting Review* 83 (91):29-60.
- Emsley, D., Nevicky, B., dan Harrison, G. 2006. Effect of cognitive style and professional development on the initiation of radical and non-radical management accounting innovations. *Accounting and Finance* 46 (2):243-264.
- Fay, E., Introna, L., dan Puyou, F. 2010. Living with numbers: Accounting for subjectivity in/with management accounting systems. *Information and Organisation* 20:21-43.
- Fleischman, G., dan Walker, K. 2010. A field study of user versus provider perceptions of Management Accounting Systems services. *International Journal of Accounting and Information Management* 18 (3):252-285.
- Foster dan Swenson, D. 1997. Measuring the success of activity-based cost management and its determinants. *Journal of Management Accounting Research* 9:109-142.
- Fuadah, Lukluk. Nasir, Muhammad And Isgiyarta, Jaka, (2014a), The Relationship between Intensity of Competition, Advanced Manufacturing Technology and Organizational Performance, *International Journal of Research in Business and Technology*, Vol. 5, No.1.
- Fuadah, Lukluk. Nasir, Muhammad And Isgiyarta, Jaka, (2014b), The Relationship between Intensity of Competition, Delegation of Authority, Management Accounting and Control Systems Changes and Organizational Performance (Empirical Study in Manufacturing Companies Listed in Indonesian Stock Exchange), Malaysian Indonesian International Conference Economics, Management and Accounting - MIICEMA, UKM Bangi Malaysia, 10-11 November 2014.
- Granlund, M. 2001. Towards explaining stability in and around management accounting systems. *Management Accounting Research* 12 (2):141-166.
- Granlund, 2003. Management Accounting Systems integration in corporate mergers A Case Study. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 16 (2):208-243.
- Hopwood, A. 1983. On trying to study accounting in the context in which it operates. *Accounting Organization and Society* 8:287-305.
- Hoque dan Alam, M. 1999. TQM adoption, institutionalism and changes in management accounting system: a case study. *Accounting and Business Research* 29 (3):199-210.

- Hoque dan James, W. 2000. Linking size and market factors to balanced scorecards: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research* 12:1-17.
- Hoque 2011. The relations among competition, delegation, management accounting systems change and performance: A path model. *Advances in Accounting* 27 (2):266-277.
- Innes, J., dan Mitchell, F. 1990. The process of change in management accounting: some field study evidence. *Management Accounting Research* 1 (1):3-19.
- Isa. 2007a. A Note on market competition, advanced manufacturing technology and management accounting and control systems change. *Malaysian Accounting Review* 6 (2):43-62.
- Isa, 2007b. A Note On Market Competition, Advanced Manufacturing Technology And Management Accounting And Control Systems Change. *International Review of Business Research Papers* 3 (1):301-320.
- Isa, Foong, dan Sambasivan. 2005. Roles of market competition and advanced manufacturing technology in predicting management accounting and control systems Change. *Asia Pacific Management Review* 10 (6):397-403.
- Isa, 2009. Management Accounting Change Among Local and Foreign manufacturing Firms in Malaysia. *World Journal of Management* 1 (1):1-12.
- Ismail, dan Isa. 2011. The Role of Management Accounting Systems In Advanced Manufacturing Environment. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences* 5 (9):2196-2209.
- Kaplan. 1983. Measuring manufacturing performance: a new challenge for management accounting research. *The Accounting Review* 58 (4):686-705.
- Kaplan, dan Norton, D. 1996. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*.
- Lau, C. M., dan Sholihin, M. 2005. Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *The British Accounting Review* 37 (4):389-413.
- Libby, dan Waterhouse. 1996. Predicting Change in Management Accounting Systems. *Journal of Management Accounting Research* 8:137-150.
- Macintosh, N., dan Scapen, R. W. 1991. Management Accounting and Control Systems: A Structuration Theory. *JMAR*:131-158.

- Macintosh, N., dan Quattrone, P. 2010. *Management Accounting and Control Systems an organizational and sociological approach*. United Kingdom: John Wiley and Son Ltd.
- Mia, dan Clarke, B. 1999. Market competition, management accounting systems and business unit performance. *Management Accounting Research* 10 (2):137-158.
- Moers. 2006. Performance measure properties and delegation. *The Accounting Review* 81 (4):897-924.
- Otley, D. 1980. The contingency theory of management accounting achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society* 5 (4):413-428.
- Shields. 1995. An empirical analysis of firms' implementation experiences with activity-based costing. *Journal of Management Accounting Research*:148-166.
- Shields dan McEwen, M. 1996. Implementing activity-based costing systems successfully. *Journal of Cost Management*:15-22.
- Silvola, H. 2008. Design of MACS in growth and revival stages of the organizational life-cycle. *Qualitative Research in Accounting and Management*. 5 (1):27-47.
- Tillema, S. 2005. Towards an integrated contingency framework for MAS sophistication. *Management Accounting Research* 16 (1):101-129.
- TuanMat, Smith, D., dan Djajadikerta, H. 2010a. Management Accounting dan Organisational Change: An Exploratory Study in Malaysian Manufacturing Firms *Journal of Management Accounting Research* 8 (2):51-80.
- TuanMat, Smith, D., dan Djajadikerta, H. 2010b. Determinants of Management Accounting Control Systems in Malaysian Manufacturing Firms. *Asian Journal of Accounting and Governance* I:79-104.
- Verbeeten, F. H. 2010. The Impact of Business Unit Strategy, Structure dan Technical Innovativeness on Change in Management Accounting dan Control Systems at Business Unit Level: An Empirical Analysis. *International Journal of Management* 27 (1):123-143.
- Waweru, Hoque, dan Uliana. 2004. Management accounting change in South Africa Case studies from retail services. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 17 (5):675-704.
- Waweru. 2008. Predicting change in management accounting systems: the effect of competitive strategy. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 17 (5):25-41.

Williams, J. J., dan Seaman, A. E. 2001., Predicting change in management accounting systems: national culture and industry effects. *Accounting, Organizations and Society* 26:443-460.

Williams, J. J., dan Seaman, A. E., 2002. Management accounting systems change and departmental performance: the influence of managerial information and task uncertainty. *Management Accounting Research* 13 (4):419-445.

PENGETIAN DAN KONSEP SISTEM PENGENDALIAN AKUNTANSI MANAJEMEN

Pengertian Sistem Pengendalian Akuntansi manajemen

Sistem pengendalian akuntansi manajemen (*Management Accounting Control Systems*) merupakan sistem pengendalian dalam akuntansi yang diimplementasikan dalam suatu perusahaan yang dapat menghasilkan informasi untuk perencanaan, pembiayaan, pengendalian dan pengambilan keputusan manajerial (Damanpour, 1987; Libby dan Waterhouse, 1996). Menurut Macintosh dan Quattrone (2010) mengungkapkan sebagai berikut:

management accounting dan control systems to signal our primary concern with management accounting systems such as the annual operating budget for a division of multinational conglomerate, or a standard costing system for a factory..... (Macintosh dan Quattrone, 2010, h. 5).

Sedangkan, pengertian dari sistem akuntansi manajemen (*management accounting system*) adalah suatu mekanisme pengendalian organisasi yang dapat memudahkan pengendalian dengan cara membuat laporan dan menciptakan tindakan-tindakan yang nyata terhadap penilaian kinerja dari setiap komponen-komponen dalam sebuah organisasi (Chia, 1995). Sistem akuntansi manajemen merupakan bagian dari sistem pengendalian akuntansi manajemen. Sistem pengendalian akuntansi manajemen sebagai alat yang didesain yang berguna untuk membantu manajer dalam membuat keputusan yang menyesuaikan pada organisasi dan lingkungan eksternal yang berubah secara cepat (Chenhall, 2003).

Konsep Sistem Pengendalian Akuntansi manajemen

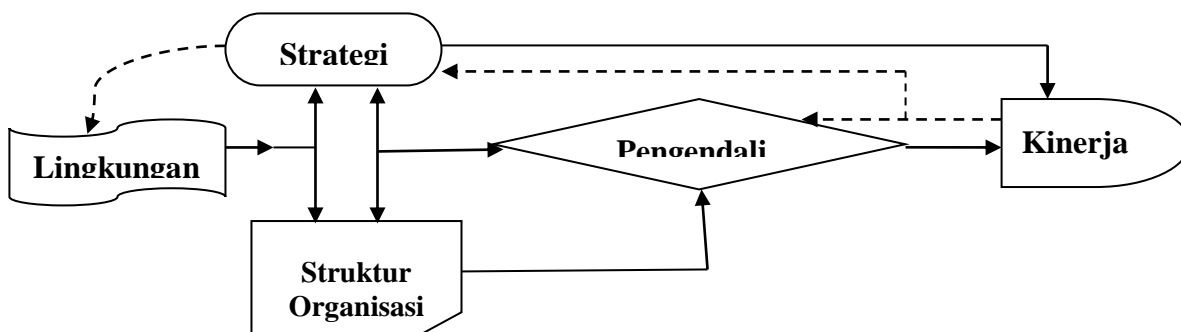
Studi-studi terdahulu peneliti menunjukkan ketertarikan dalam pemahaman terhadap perubahan akuntansi manajemen (Baines dan Langfield-Smith, 2003), (Chenhall dan Langfield-Smith, 1998), (Innes dan Mitchell, 1990), (Libby dan Waterhouse, 1996), (Hoque, 2011). Sebagai contoh Chenhall dan Langfield-Smith (1998) telah mengeksplorasi manfaat dari perubahan akuntansi manajemen, tetapi sedikit diketahui mengenai kekuatan yang menyebabkan perubahan ini (Laitinen, 2006). Alasan-alasan untuk perubahan akuntansi manajemen disebut faktor-faktor motivasional (Laitinen, 2006). Dan kebanyakan peneliti telah menyarankan sejumlah besar daftar dari faktor-faktor motivasional (Baines dan Langfield-Smith, 2003), (Laitinen, 2001), (Libby dan Waterhouse, 1996), (Hoque, 2011). Sebagai contoh, Innes dan Mitchell (1990) menemukan suatu kelompok berbeda berkaitan dengan perubahan akuntansi manajemen, adalah sebagai berikut:

1. Motivator (contoh pasar persaingan, struktur organisasional dan teknologi produk)
2. Katalisator (contoh kinerja keuangan jelek, kerugian dari pembagian pasar, perubahan organisasi)
3. Fasilitator (contoh sumber daya staf akuntansi, derajat dari otonomi, kebutuhan akuntansi).

Laitinen (2001) mengklasifikasikan faktor-faktor ini dalam enam macam contoh kelompok faktor-faktor organisasi, kebutuhan informasi, perubahan dalam teknologi dan lingkungan; keinginan untuk berubah, sumber daya untuk berubah, tujuan untuk berubah dan kebutuhan eksternal. Empat kategori dari faktor-faktor untuk menjelaskan perubahan akuntansi manajemen yaitu faktor organisasi, faktor keuangan, faktor motivator dan alat manajemen (Laitinen, 2006).

Lingkungan dan teknologi digunakan sebagai faktor motivasional dalam menjelaskan perubahan akuntansi manajemen dan perubahan dalam faktor organisasional (contoh struktur dan strategi). Selain dari itu, struktur organisasional dan strategi (faktor organisasi) diperhatikan sebagai faktor kontekstual dalam perusahaan yang memiliki hubungan untuk merubah dalam akuntansi manajemen (Moore dan Yuen, 2001). Baines dan Langfield-Smith (2003) mengungkapkan bahwa jika perubahan akuntansi manajemen ditandai dengan ketergantungan lebih besar pada informasi akuntansi, ini mungkin memberikan peningkatan kinerja.

Gambar 2.1. Lingkungan, strategi dan pengendalian



Sumber: (Macintosh dan Quattrone, 2010, h.130)

Berdasarkan gambar 2.1. tersebut terdapat premis dasar bahwa ada hubungan yang penting antara lingkungan, strategi, struktur organisasi dan sistem pengendalian manajemen dan ini mempertemukan variabel-variabel ini yang merupakan hal-hal yang perlu untuk kinerja (Macintosh dan Quattrone, 2010).

Gambar 2.2. Hubungan Variabel-variabel Kontinjensi



Sumber: (Macintosh dan Quattrone, 2010, h. 213)

Permintaan eksternal untuk produk diferensiasi dan kompleks menyiratkan operasi internal yang lebih kompleks, solusi organisasi, dan hubungan antara

lingkungan, organisasi dan sistem pendendalian manajemen. Dalam kompleksitas, dan volume produksi tidak lagi menghasilkan biaya. Sistem akuntansi konvensional harus melakukan perubahan dalam merefleksikan perubahan-perubahan ini (Macintosh dan Quattrone, 2010, h.213). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perlu adanya perubahan dalam sistem pengendalian akuntansi manajemen.

Persaingan pasar meningkat akan membutuhkan informasi akuntansi manajemen yaitu dengan melakukan perubahan terhadap sistem pengendalian akuntansi manajemen (Khandwalla, 1972; Mia, 1993; Mia dan Chenhall, 1994; Libby dan Waterhouse, 1996; Mia dan Clarke, 1999; Hoque, Mia dan Alam, 2001; Williams dan Seaman, 2001; Baines dan Langfield Smith, 2003; Waweru, Hoque dan Uliana, 2004; Krishnan, 2005; Isa, Foong dan Sambasivan, 2005; Agbejule dan Burrower, 2007; Abdel-Kader dan Luther, 2008; Tuanmat, Smith dan Djajadikerta, 2010b; Hoque, 2011; Hammad, Jusoh dan Ghazali, 2013; Mohamed, 2013; Mia dan Chenhall, 1994; Mia dan Clarke, 1999; Ambe dan Sartorius, 2002; Gerdin, 2005). Selanjutnya, Ajibolade, Arowomole and Ojikutu (2010), Hoque (2011), Ismail Isa, (2011), Ajibolade (2013); Fuadah, Nasir, Isgiyarta (2014) menunjukkan hubungan positif perubahan sistem pengendalian akuntansi manajemen dengan kinerja organisasi.

Penelitian ini mereview literature kontinjen dalam hubungan akuntansi manajemen dan sistem akuntansi manajemen. Teori kontinjensi digunakan untuk meneliti perilaku organisasi bagaimana faktor-faktor kontinjen berpengaruh pada desain dan fungsi organisasi. Teori kontinjensi digunakan oleh peneliti akuntansi manajemen untuk menjawab pertanyaan. Pertama, kesesuaian antara pengendalian organisasi dan struktur. Kedua, pengaruh kesesuaian kinerja. Ketiga, investigasi beragam kontinjensi dan pengaruhnya terhadap desain organisasi (Islam dan Hu, 2012).

SUMBER BACAAN

- Abdel-Kader, M., dan Luther, R. 2008. The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review* 40 (1):2-27.
- Abernethy, dan Bouwens. 2005. Determinants of accounting innovation implementation. *Abacus* 41 (3):217-240.
- Ajibolade, Arowomole, S., dan Ojikutu, R. 2010. Management accounting systems, perceived environmental Uncertainty and Companies' Performance in Nigeria. *International Journal of Academic Research* 2 (1):195-201.
- Ajibolade. 2013. Management accounting systems design and company performance in Nigerian manufacturing companies: A contingency theory perspective. *British Journal of Arts and Social Sciences* 14 (2):228-244.
- Ambe, dan Sartorius. 2002. Competition and the performance of strategic business units – A study of the South African beverage industry. *Meditari Accountancy Research* 10:1–23.
- Baines, A., dan Langfield-Smith, K. 2003. Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society* 28 (7-8):675-698.
- Bhimani. (1999). Mapping methodological frontiers in cross-national management control research. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 413-440.
- Bromwich. (1990). The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive market. *Accounting, Organizations and Society*, 12(1/2), 27–46.
- Bruggeman, and Slagmulder. (1995). The impact of technological change on management accounting. *Management Accounting Research*, 6, .241–252.
- Cadez, Simon, and Guilding, Chris. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 836-863. doi: 10.1016/j.aos.2008.01.003.
- Cadez, S., and Guilding, C. 2008. An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 836-863. doi: 10.1016/j.aos.2008.01.003.
- Cavalluzzo, Ittner, C. D., and Larcker, D. F. . (1998). Competition, efficiency, dan cost allocation in government agencies: Evidence from the Federal Reserve System. *Journal of Accounting Research*, 36, 1-32.

- Chenhall, R. H. (2003). Management Control system design within its organizational contexts: findings from contingency based research and direction for the future. *Accounting Organization and Society*, 28, 127-168.
- Chenhall, R. H. dan Langfield-Smith, K. 1998. The relationship between strategic priorities, management techniques dan management accounting: An empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society* 23 (3):243-264.
- Chia. 1995. Decentralization, management accounting system, MAS information characteristics dan their interaction effects on managerial performance: A Singapore study. *Journal of Business Finance dan Accounting* 22:811-830.
- Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management*, Vol.13, pp. 675–688.
- Fuadah, Lukluk. Nasir, Muhammad And Isgiyarta, Jaka, (2014b), The Relationship between Intensity of Competition, Delegation of Authority, Management Accounting and Control Systems Changes and Organizational Performance (Empirical Study in Manufacturing Companies Listed in Indonesian Stock Exchange), Malaysian Indonesian International Conference Economics, Management and Accounting - MIICEMA, UKM Bangi Malaysia, 10-11 November 2014.
- Gerdin, J. 2005. The impact of departmental interdependencies and management accounting system use on subunit performance: A second look. *European Accounting Review* 14 (2):335-340.
- Hammad, S. A., Jusoh, R., dan Ghozali. 2013. Decentralization, perceived environmental uncertainty, managerial performance and management accounting system information in Egyptian hospitals. *International Journal of Accounting and Information Management* 21 (4):314-330.
- Hoque, Mia, L., dan Alam, M. 2001. Market Competition, Computer-Aided Manufacturing and Use of Multiple Performance Measures: An Empirical Study. *The British Accounting Review* 33 (1):23-45.
- Hoque, 2011. The relations among competition, delegation, management accounting systems change and performance: A path model. *Advances in Accounting* 27 (2):266-277.
- Innes, J., dan Mitchell, F. 1990. The process of change in management accounting: some field study evidence. *Management Accounting Research* 1 (1):3-19.

- Isa, Foong, dan Sambasivan. 2005. Roles of market competition and advanced manufacturing technology in predicting management accounting and control systems Change. *Asia Pacific Management Review* 10 (6):397-403.
- Islam, J. dan Hu, H. 2012, A Review of Literature on Contingency Theory in Managerial Accounting, *African Journal of Business Management*, Vol. 6, NO.15, pp. 5159-5164.
- Ismail, dan Isa. 2011. The Role of Management Accounting Systems In Advanced Manufacturing Environment. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences* 5 (9):2196-2209.
- Khandwalla. 1972. The effects of different types of competition on the use of management controls. *Journal of Accounting Research* 10:275-285.
- Krishnan. 2005. The effect of changes in regulation and competition on firms' demand for accounting information. *The Accounting Review* 80 (1):269-287.
- Laitinen. 2001. Management accounting change in small technology companies: towards a mathematical model of the technology firm. *Management Accounting Research* 12 (4):507-541.
- Laitinen. 2006. Explaining Management Accounting Change: Evidence from Finland. *International Journal Accounting Auditing dan Performance Evaluation* 3 (2):252-281.
- Libby, T., and Waterhouse, J. H. (1996). "Predicting change in management accounting systems". *Journal of Management Accounting Research*, Vol.8, pp.137–150.
- Macintosh, N., dan Quattrone, P. 2010. Management Accounting and Control Systems an organizational and sociological approach. United Kingdom: John Wiley and Son Ltd.
- Mia, L. 1993. The Role of Management Accounting Systems Information in Organizations: An Empirical Study. *British Accounting Review* 25:269-285.
- Mia, L. dan Chenhall, R. 1994. The usefulness of management accounting systems, functional differentiation dan managerial effectiveness *Accounting, Organizations and Society* 19 (1):1-13.
- Mia, L. dan Clarke, B. 1999. Market competition, management accounting systems and business unit performance. *Management Accounting Research* 10 (2):137-158.
- Mohamed, F. A. 2013. Changes in the business environment and the level of management accounting practices in Egypt: a case study. *Journal of American Science* 9 (10):78-89.

- Moores, dan Yuen, S. 2001. Management Accounting Systems dan Organization Configuration: A Life-Cycle Perspective. *Accounting, Organization and Society* 26:351-389.
- TuanMat, Smith, D., dan Djajadikerta, H. 2010b. Determinants of Management Accounting Control Systems in Malaysian Manufacturing Firms. *Asian Journal of Accounting and Governance* I:79-104.
- Waweru, Hoque, dan Uliana. 2004. Management accounting change in South Africa Case studies from retail services. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 17 (5):675-704.
- Williams, J. J., dan Seaman, A. E. 2001., Predicting change in management accounting systems: national culture and industry effects. *Accounting, Organizations and Society* 26:443-460.

PENELITIAN-PENELITIAN TERDAHULU

Teori Strukturisasi untuk peran sistem akuntansi manajemen dalam memproduksi dan peran perubahan organisasi (Macintosh dan Scapens 1991). Mia (1993) menginvestigasi peran informasi sistem akuntansi manajemen pada ketidakpastian lingkungan dalam meningkatkan kinerja yaitu kepuasan pekerjaan. Selanjutnya, penelitian yang menguji peran kegunaan sistem akuntansi manajemen dan kinerja dimana manajer pemasaran lebih baik dibanding manajer produksi (Mia, dan Chenhall, 1994). Gul dan Chia (1994) menunjukkan hasil bahwa desentralisasi dan karakteristik MAS berkaitan dengan ketidakpastian lingkungan yang tinggi.

Libby dan Waterhouse, (1996) menguji keluasan dan korelasi dari perubahan akuntansi manajemen dan sistem pengendalian. Mereka mengungkapkan bahwa dari 24 perusahaan manufaktur di Kanada menunjukkan Komponen-komponen dari akuntansi manajemen yang mendukung pengambilan keputusan dan pengendalian berubah lebih sering dibanding dengan komponen-komponen yang mendukung perencanaan atau secara langsung (*directing*). Namun, penelitian ini tidak menemukan hubungan yang signifikan antara MACS dengan desentralisasi. Penelitian Mia dan Clarke (1999) mengungkapkan bahwa persaingan pasar meningkat akan berpengaruh terhadap informasi akuntansi manajemen.

Selanjutnya Williams dan Seaman, (2001) meneliti perusahaan manufaktur, industri dan jasa di Singapura. Mereka menkonfirmasi temuan dari Libby dan Waterhouse, (1996) berkaitan dengan kapasitas organisasi untuk belajar merupakan penentu yang kuat dari perubahan MACS. Temuan mereka berbeda berkaitan dengan

dukungan atas hubungan lingkungan persaingan yang intensif dengan perubahan MACS.

Baines dan Langfield-Smith, (2003) menguji hubungan antara lingkungan persaingan dengan variabel organisasi sebagai anteseden terhadap MACS. Mereka menemukan bahwa peningkatan lingkungan persaingan mengakibatkan peningkatan fokus pada strategi diferensiasi yang juga berpengaruh pada perubahan desain organisasi dan praktik akuntansi manajemen.

Williams dan Seaman (2003) melakukan penelitian di Singapura yang mengacu pada penelitian 2001 yang menunjukkan hasil Variabel-variabel yang menggambarkan hubungan antara perubahan MACS dengan multi dimensi kinerja operasi pada level organisasi. Williams dan Seaman (2002) mengungkapkan bahwa Hasil penelitian mendukung pengaruh positif tidak langsung yang meningkatkan kinerja melalui informasi manajerial yang relevan yang akan mengakibatkan perubahan MACS

Persaingan dapat mengakibatkan perubahan MAS (Waweru, Hoque dan Uliana, 2004; Krishnan, 2005). Sulaiman dan Mitchell (2005) melakukan penelitian MACS di Malaysia. Mereka menyatakan bahwa perubahan akuntansi manajemen mempertegas kepentingan potensial pada akuntansi manajemen (Sulaiman dan Mitchell, 2005). Isa, Foong dan Sambasivan (2005) mengungkapkan hasil penelitian di Malaysia bahwa perubahan dalam persaingan dan teknologi manufaktur lanjutan berpengaruh pada perubahan MACS tetapi tidak untuk perilaku terhadap perubahan tersebut.

Seaman (2006) menguji hubungan antara perubahan MACS dengan kinerja dengan strategi Miles dan Snow (1978) yang berbeda. Hubungan positif antara perubahan MACS dengan kinerja organisasi untuk strategi *Defender*, *Analyzer*, dan

Prospector. Seaman dan Williams (2006) menunjukkan hasil adanya perbedaan konfigurasi dari perubahan MACS meningkatkan Kinerja CFO terhadap PEU tinggi dan rendah. Isa, (2007a), Isa (2007b) dan Isa, (2009) mengungkapkan bahwa perubahan dalam persaingan dan penggunaan teknologi manufaktur lanjutan yang signifikan berpengaruh pada perubahan MACS tetapi perilaku pada perubahan tidak berpengaruh pada perubahan MACS. Selain itu, desain dari MACS untuk organisasi dalam operasi yang cepat berubah pada lingkungan bisnis yang dinamis. Agbejule dan Burrower (2007) mengungkapkan lingkungan yang tidak pasti membutuhkan perubahan terhadap sistem Akuntansi Manajemen.

Waweru (2008) melakukan penelitian di *South Western Ontario* menunjukkan bahwa perubahan akuntansi manajemen terbaik dimediasi oleh kapasitas organisasinya. Hasil penelitian Chanerigh (2008) di Perancis menyatakan bahwa perubahan akuntansi manajemen konsisten dengan negara diatribusikan dari budaya dan ekonomi yang berbeda.

Silvola (2008) mengungkapkan bahwa tahap pada perkembangan perusahaan awalnya hanya fokus pada internal perusahaan tetapi kemudian perusahaan juga fokus pada eksternal perusahaan. Desentralisasi organisasi cenderung melakukan perubahan pada MAS dalam menghubungkan beragam kegiatan pada satu perusahaan (Chenhall, 2008; Abdel-Kader dan Luther 2008).

Hasil penelitian dari Verbeeten (2010) mengindikasikan bahwa kemampuan administrasi dari unit bisnis sebagai pemicu dalam perubahan MACS. Ajibolade, Arowomole dan Ojikutu (2010) melakukan penelitian di Nigeria menunjukkan bahwa ada moderasi yang kuat pada ketidakpastian lingkungan dengan sistem akuntansi manajemen dan kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas dari perusahaan yang merespon dan bereaksi positif untuk merubah dalam lingkungan bisnis kompetitif dan teknologi manufaktur lanjutan. Hubungan positif signifikan ditemukan untuk semua variabel kecuali untuk lingkungan persaingan dan teknologi manufaktur lanjutan dengan kinerja. Penelitian ini memberikan pandangan yang berguna untuk praktik akuntansi manajemen dan perubahan organisasi di Malaysia (TuanMat, Smith dan Djajadikerta, 2010a). Penelitian dari Tuanmat, Smith dan Djajadikerta (2010b) menunjukkan bahwa persaingan dan teknologi berperan terhadap perubahan pada sistem pengendalian akuntansi manajemen. Penelitian dari Hoque (2011) yang dilakukan di Australia memberikan bukti empiris dari hubungan antara intensitas persaingan dengan kinerja organisasi yang dimediasi oleh delegasi kewenangan dan perubahan sistem pengendalian akuntansi manajemen. MACS yang heterogen didesain dan diimplementasikan untuk memfasilitasi plural dan konsep moral (Dillard, 2011). Parl (2012) menghasilkan model komunikasi dari MACS. Perubahan MACS meningkat, peningkatan kinerja organisasi (Ajibolade, 2013). Intensitas Persaingan berhubungan positif dengan perubahan praktik akuntansi manajemen (Hammad, Jusoh, Ghozali, 2013; Mohammed, 2013).

Berdasarkan pada tabel 2.1. penelitian-penelitian sebelumnya tersebut banyak yang menggunakan teori kontinjensi.

Tabel 1. Ringkasan Penelitian Membahas mengenai perubahan sistem pengendalian akuntansi manajemen

No	Peneliti	Sampel	Metode	Alat Uji	Hasil
1	Macintosh dan Scapens 1991	-		Kualitatif	Teori Strukturisasi untuk peran sistem akuntansi manajemen dalam memproduksi dan peran perubahan organisasi
2	Mia 1993	85 manajer	Survei	Regresi	Hubungan positif antara PEU dengan informasi MAS.
3	Mia dan Chenhall 1994	75 manajer perusahaan	Survei	Regresi	Keputusan dibantu dengan penggunaan informasi MAS.
4	Gul dan Chia 1994	48 responden Singapura	Survei	Regresi	Desentralisasi dan karakteristik MAS berkaitan dengan ketidakpastian lingkungan yg tinggi.
5	Libby dan Waterhouse 1996	70 sampel 24 respon lengkap.	Survei	Regresi Berganda	Hubungan positif antara kapasitas organisasi untuk berubah dengan perubahan MACS.
6	Mia dan Clarke 1999	90 manufaktur Australia, 61 lengkap	<i>Online Research</i>	Regresi	Meningkatnya persaingan pasar akan meningkatkan akan informasi akuntansi manajemen.
7	Williams dan Seaman 2001	121 sampel 25 mafaktur 42 industri, 26 jasa.	Survei	Regresi	Perusahaan manufaktur, industri konsisten tetapi jasa tidak.
8	Williams dan Seamans 2002	Sampel 232 perusahaan Singapura	Survei	Regresi	Pengaruh positif tidak langsung dari peningkatan kinerja dari informasi lebih relevan menimbulkan perubahan MACS.
9	Baines dan Langfield Smith 2003	700 manajer manufaktur di Australia 155 lengkap	Survei	SEM	Organisasi sukses merubah strategi dan menekankan pada jasa pelanggan dan inovasi produk.
10	Williams dan Seaman 2003	93 perusahaan keluarga di Singapura	Survei	Regresi	Hubungan antara perubahan MACS dengan multi dimensi kinerja operasi pada level organisasi.
11	Waweru, Hoque dan Uliana 2004	4 perusahaan Afrika Selatan	Studi Kasus	Kualitatif	Persaingan dapat mengakibatkan perubahan MAS.
12	Krisnan 2005	460 dari Rumah sakit California	Survei	Regresi	Intensitas persaingan membutuhkan informasi akuntansi.
					Bersambung....

No	Peneliti	Sampel	Metode	Alat Uji	Hasil
13	Sulaiman dan Mitchell 2005	92 direktur keuangan Manufaktur Malaysia	Survei	Regresi	Perubahan akuntansi manajemen mempertegas kepentingan potensial pada akuntansi manajemen.
14	Isa, Foong, Sambasivan 2005	110 manufaktur Malaysia	Survei	Regresi	Perubahan dalam persaingan dan teknologi lanjutan berpengaruh pada perubahan MACS tetapi tidak perilaku dari perubahan.
15	Seaman 2006	347 sampel perusahaan Singapura	Survei	Regresi	Hubungan positif antara Perubahan MACS dengan Kinerja organisasi untuk strategi <i>Defender, Analyzer, dan Prospector</i> .
16	Seaman dan Williams 2006	116 CFO perusahaan Singapura	Survei	Regresi	Perbedaan konfigurasi dari perubahan MACS meningkatkan Kinerja CFO terhadap PEU tinggi dan rendah.
17	Isa 2007a	110 sampel	Survei	Regresi	Hasil mengindikasikan bahwa persaingan dan AMT berpengaruh signifikan dengan perubahan MACS tetapi perilaku terhadap perubahan tidak berpengaruh pada perubahan MACS.
18	Isa 2007b	110 Manufaktur Malaysia	Survei	Regresi	Hasil mengindikasikan bahwa persaingan dan AMT berpengaruh signifikan dengan perubahan MACS tetapi perilaku terhadap perubahan tidak berpengaruh pada perubahan MACS.
19	Agbejule dan Burrower 2007	120 perusahaan Finlandia	Survei	Regresi	Lingkungan yang tidak pasti berhubungan positif dengan MAS.
20	Waweru 2008	120 sampel Ontario, 31 responden.	Survei	Regresi	Perubahan akuntansi manajemen terbaik dimediasi oleh kapasitas organisasi
21	Chanegrih 2008	65 manufaktur Perancis	Survei	<i>Matrix correlations</i>	Perubahan akuntansi manajemen konsisten dengan negara diatribusikan dari budaya dan ekonomi berbeda.
22	Silvola 2008	<i>Electro Corporation</i>	Studi kasus	-	Tahap pada perkembangan perusahaan awalnya fokus pada internal tetapi kemudian fokus pada faktor eksternal.
23	Soobaroyen Porundersing 2008	100 perusahaan di Mauritius	Survei	Regresi	Hubungan positif antara desentralisasi dengan perubahan MACS.
24	Chenhall 2008	---	Kualitatif	----	Desentralisasi cenderung perubahan pada MAS menghubungkan kegiatan pada satu perusahaan.
Bersambung....					

No	Peneliti	Sampel	Metode	Alat Uji	Hasil
25	Abdel-Kader dan Luther 2008	650 perusahaan Inggris 280 respon	Survei	Regresi	Desentralisasi berhubungan positif dengan perubahan MACS.
26	Isa 2009	110 manufaktur Malaysia.	Survei	Regresi	Hasil hubungan negatif antara intensitas persaingan dan perubahan MACS dan signifikan pada AMT dan perubahan MACS.
27	Verbeeten 2010	61 manajer unit bisnis di Belanda.	Survei	Regresi	Strategi dan desentralisasi berpengaruh pada MACS
28	Ajibolade, Arowomole Ojikutu 2010	144 manufaktur Nigeria	Survei	Regresi	Moderasi kuat dari ketidakpastian lingkungan dengan MAS dan kinerja.
29	Tuan Mat, Smith dan Djajadikerta 2010a	500 manufaktur di Malaysia, 117 respon	Survei	Matriks Korelasi	Peningkatan perubahan dan praktik akuntansi manajemen dan organisasi (struktur, strategi).
30	Tuan Mat, Smith dan Djajadikerta 2010b	200 manufaktur 43 respon	Survei	Regresi	Persaingan, struktur organisasi dan perubahan MACS serta strategi organisasi.
31	Hoque 2011	82 kuesioner didistribusi, Respon 34 Australia	Survei	Regresi	Persaingan dan kinerja organisasi dimediasi desentralisasi dan perubahan MACS.
32	Dillard 2011	-	-	Kualitatif	MACS yang heterogen didesain dan diimplementasikan untuk memfasilitasi plural dan konsep moral
33	Parl 2012	-	-	Kualitatif	Model komunikasi dari MACS
34	Hammad, Jusoh dan Ghazali 2013	200 responden di Mesir	Survei	Regresi	Intensitas persaingan berhubungan positif dengan MAS
35	Mohammed 2013	El Araby Company Mesir	Studi Kasus	Kualitatif	Intensitas Persaingan berhubungan positif dengan perubahan praktik akuntansi manajemen.
36	Ajibolade 2013	144 prshn Nigeria	Survei	Regresi	Perubahan MACS meningkat, peningkatan kinerja organisasi.

SUMBER BACAAN

- Ajibolade. 2013. Management accounting systems design and company performance in Nigerian manufacturing companies: A contingency theory perspective. *British Journal of Arts and Social Sciences* 14 (2):228-244.
- Ajibolade, Arowomole, S., dan Ojikutu, R. 2010. Management accounting systems, perceived environmental Uncertainty and Companies' Performance in Nigeria. *International Journal of Academic Research* 2 (1):195-201.
- Baines, A., dan Langfield-Smith, K. 2003. Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society* 28 (7-8):675-698.
- Chanegrih, T. 2008. Applying a typology of management accounting change: A research note. *Management Accounting Research* 19 (3):278-285.
- Chia. 1995. Decentralization, management accounting system, MAS information characteristics dan their interaction effects on managerial performance: A Singapore study. *Journal of Business Finance dan Accounting* 22:811-830.
- Granlund, M. 2001. Towards explaining stability in and around management accounting systems. *Management Accounting Research* 12 (2):141-166.
- Granlund, M., 2003. Management Accounting Systems integration in corporate mergers A Case Study. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 16 (2):208-243.
- Gul, F. A., dan Chia, Y. 1994. The Effect of Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Decentralization on Managerial Performance: A Test of Three Way Interaction *Accounting, Organizations and Society* 19 (5):413-426.
- Haldma, T., dan Lääts, K. 2002. Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies. *Management Accounting Research* 13 (4):379-400.
- Hammad, S. A., Jusoh, R., dan Ghozali. 2013. Decentralization, perceived environmental uncertainty, managerial performance and management accounting system information in Egyptian hospitals. *International Journal of Accounting and Information Management* 21 (4):314-330.
- Hoque, 2011. The relations among competition, delegation, management accounting systems change and performance: A path model. *Advances in Accounting* 27 (2):266-277.

- Isa. 2007a. A Note On Market Competition, Advanced Manufacturing Technology And Management Accounting And Control Systems Change. *International Review of Business Research Papers* 3 (1):301-320.
- Isa.2007b. A Note on market competition, advanced manufacturing technology and management accounting and control systems change. *Malaysian Accounting Review* 6 (2):43-62.
- Isa.2009. Management Accounting Change Among Local and Foreign manufacturing Firms in Malaysia. *World Journal of Management* 1 (1):1-12.
- Isa.Foong, dan Sambasivan. 2005. Roles of market competition and advanced manufacturing technology in predicting management accounting and control systems Change. *Asia Pacific Management Review* 10 (6):397-403.
- Isa.dan Thye, N. 2006. Advanced management accounting techniques: an exploratory study on Malaysian manufacturing firms. in *Asian Pacific Conference on International Accounting* Kuala Lumpur.
- Ismail, dan Isa. 2011. The Role of Management Accounting Systems In Advanced Manufacturing Environment. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences* 5 (9):2196-2209.
- Jermias, dan Gani, L. 2002. Linking Strategic Priorities, Organizational Configurations dan Management Accounting Systems with Business Unit Effectiveness: Experience from Indonesian Publicly Held Companies. In *Conference AAA*. Nagoya Japan.
- Krishnan. 2005. The effect of changes in regulation and competition on firms' demand for accounting information. *The Accounting Review* 80 (1):269-287.
- Libby, dan Waterhouse. 1996. Predicting Change in Management Accounting Systems. *Journal of Management Accounting Research* 8:137-150.
- Macintosh dan Scapens, 1991, Management Accounting and Control Systems: A Structuration Theory Analysis. *JMAR*, pp.131-158.
- Mia, L. 1993. The Role of Management Accounting Systems Information in Organizations: An Empirical Study. *British Accounting Review* 25:269-285.
- Mia, L. dan Chenhall, R. 1994. The usefulness of management accounting systems, functional differentiation dan managerial effectiveness *Accounting, Organizations and Society* 19 (1):1-13.
- Mia, L. dan Clarke, B. 1999. Market competition, management accounting systems and business unit performance. *Management Accounting Research* 10 (2):137-158.

- Mohamed, F. A. 2013. Changes in the business environment and the level of management accounting practices in Egypt: a case study. *Journal of American Science* 9 (10):78-89.
- Seaman, A. E. 2006. Strategic Information Content and Performance: The Impact of Management Accounting Systems Changes *The Review of Business Information Systems* 10 (1):59-65.
- Seaman, A. E. dan Williams, J. J. 2006. Management Accounting Systems Change and Sub-Unit Performance: The Moderating Effects of Perceived Environmental Uncertainty. *Journal of Applied Business Research* 22 (1):103-120.
- Silvola, H. 2008. Design of MACS in growth and revival stages of the organizational life-cycle. *Qualitative Research in Accounting and Management*. 5 (1):27-47.
- Soobaroyen, dan Poorundersing. 2008. The effectiveness of management accounting systems: Evidence from functional managers in a developing country. *Managerial Auditing Journal* 23 (2):187-219.
- Sulaiman, S., dan Mitchell, F. 2005. Utilising a typology of management accounting change: An empirical analysis. *Management Accounting Research* 16 (4):422-437.
- Parl (2012), Modelling communication processes in management accounting and control systems, *International Journal Critical Accounting*, Vol. 4, No. 1 p.92-110.
- Tillema, S. 2005. Towards an integrated contingency framework for MAS sophistication. *Management Accounting Research* 16 (1):101-129.
- TuanMat, Smith, D., dan Djajadikerta, H. 2010a. Management Accounting dan Organisational Change: An Exploratory Study in Malaysian Manufacturing Firms *Journal of Management Accounting Research* 8 (2):51-80.
- TuanMat, Smith, D., dan Djajadikerta, H. 2010b. Determinants of Management Accounting Control Systems in Malaysian Manufacturing Firms. *Asian Journal of Accounting and Governance* 1:79-104.
- TuanMat, dan Smith, M. 2011. The effects of changes in competition, technology and strategy on organizational performance in small and medium manufacturing companies. *Asian Review of Accounting* 19 (3):208-220.
- Verbeeten, F. H. 2010. The Impact of Business Unit Strategy, Structure dan Technical Innovativeness on Change in Management Accounting dan Control Systems at Business Unit Level: An Empirical Analysis. *International Journal of Management* 27 (1):123-143.

- Waweru. 2008. Predicting change in management accounting systems: the effect of competitive strategy. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 17 (5):25-41.
- Waweru , Hoque, dan Uliana. 2004. Management accounting change in South Africa Case studies from retail services. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 17 (5):675-704.
- Waweru, dan Uliana. 2008. Predicting Change in management accounting systems: A contingent Approach. *Problems and Perspectives in Management* 6 (2):108-121.
- Williams, J. J., dan Seaman, A. E. 2001. Predicting change in management accounting systems: national culture and industry effects. *Accounting, Organizations and Society* 26:443-460.
- Williams, J. J., 2002. Management accounting systems change and departmental performance: the influence of managerial information and task uncertainty. *Management Accounting Research* 13 (4):419-445.
- Williams, J. J., 2003. The Architecture of Management Accounting Systems Change: A Multidimensional Approach. *The Review of Business Information Systems* 7 (3):83-99.

TEORI-TEORI

Bagian ini menyajikan beberapa teori yang biasa digunakan dalam membahas mengenai penerapan sistem pengendalian akuntansi manajemen (*Management Accounting and Control Systems*). Teori-teori tersebut adalah teori organisasi (*organizational theory*) dan teori kontinjensi (*contingency theory*). Penjelasan mengenai teori-teori tersebut disajikan berikut:

Teori Organisasi (*Organizational Theory*)

Pengertian teori organisasi menurut Jones (2010) adalah teori yang mempelajari bagaimana organisasi berfungsi dan bagaimana berpengaruh dan dipengaruhi oleh lingkungan dimana organisasi tersebut beroperasi. Teori organisasi terdiri dari tiga perspektif yaitu perspektif klasik, perspektif neo klasik, dan perspektif lingkungan. Teori kontinjensi termasuk bagian dari teori organisasi pada bagian perspektif lingkungan. Berdasarkan (Laegaard, 2006) pada lingkungan eksternal yang kompleks kecenderungan perusahaan untuk melakukan desentralisasi. Scott (2002) mengungkapkan bahwa teori organisasi terdiri dari tiga perspektif yaitu fokus pada kinerja dari tugas, fokus pada motivasi dan fokus pada penyesuaian dengan lingkungan sekitarnya.

Premis dari teori organisasi menyatakan bahwa persepsi lingkungan merupakan kunci pengambilan keputusan yang berkaitan dengan struktur organisasi (Weick, 1969). Teori organisasi mendukung perspektif kontinjensi pada penggunaan informasi oleh manajer. Gordon dan Narayanan (1984), Galbraith (1973) mengungkapkan bahwa pada perspektif kontinjensi, manajer yang menghadapi ketidakpastian lingkungan

diharapkan akan memproses dan menggunakan informasi yang lebih untuk pengambilan keputusan

Desentralisasi memudahkan pemrosesan informasi sebagai sumber untuk pengambilan keputusan. Ini mengindikasikan bahwa ada kebutuhan pada sistem pengendalian akuntansi manajemen yang lebih *up to date* untuk menyediakan informasi lebih relevan ketika desentralisasi mengalami peningkatan (Galbraith, 1973). Besarnya tingkat desentralisasi berpengaruh pada informasi seperti informasi akuntansi manajemen dan informasi evaluasi kinerja yang dikumpulkan, diproses, dan dikomunikasikan dalam perusahaan (Gerloff, 1985). Semakin besar ketidakpastian lingkungan maka semakin besar juga jumlah informasi yang dibutuhkan untuk diproses dalam pengambilan keputusan sehingga dapat meningkatkan kinerja (Galbraith, 1974).

Teori organisasi menyatakan bahwa dengan desentralisasi, pengambilan keputusan didelegasikan dan masalah kehilangan pengendalian muncul di permukaan (Williamson, 1970). Hal ini mengharuskan organisasi untuk menerapkan alat yang integratif seperti sistem akuntansi manajemen yang lebih maju untuk memfasilitasi dalam pengambilan keputusan (Lorsch dan Allen, 1973).

Teori organisasi menyatakan bahwa adanya relevansi dari variabel-variabel sistem akuntansi manajemen dalam memahami mengenai pemotivasian, pengambilan keputusan, dan pengendalian dalam perusahaan (Cyert dan March, 1963). Downs (1967) mengungkapkan pentingnya variabel-variabel sistem akuntansi manajemen merupakan bagian dari fenomena organisasi. Dengan kata lain sistem akuntansi manajemen merupakan bagian tidak terpisahkan dengan organisasi yang berkaitan dengan struktur organisasi dan proses untuk pengendalian organisasi.

Berdasarkan teori organisasi, dalam lingkungan yang kompetitif kecenderungan untuk melakukan delegasi kewenangan oleh manajer lebih senior yang mendelegasikan kewenangan pada manajer lebih rendah (Burns dan Stalker, 1961) dan (Chandler, 1962). Daft (1983) dalam bukunya mengenai teori organisasi meringkas dari (Burns dan Stalker, 1961) yaitu:

When the external environment was stable, the internal organization was characterized by rules, procedures, dan a clear hierarchy of authority. Organizations were formalized. They were also centralized, with most decisions made at the top. Burn and Stalker called this a “mechanistic” organization system. In rapidly changing environments, the internal organization was much looser, free-flowing, and adaptive. Rules and regulations often were not written down, or if written down were ignored. People had to find their own way through the system to figure out what to do. The hierarchy of authority was not clear. Decision making authority was decentralized. Burns and Stalker used the term “organic” to characterize this type of management structure.

Dari uraian tersebut terlihat bahwa lingkungan yang cepat berubah akan memengaruhi pada pengambilan keputusan yaitu adanya desentralisasi berupa pendelegasian kewenangan dalam pengambilan keputusan. Jenis struktur manajemen tersebut dinyatakan dalam Burns dan Stalker sebagai karakteristik “organik”. Oleh karena itu, dalam teori organisasi disebutkan bahwa semakin besar ketidakpastian lingkungan, maka semakin besar perusahaan cenderung untuk menjadi “organik”. Teori organisasi memberikan fokus utama pada struktur organisasi dan bagaimana ketidakpastian lingkungan berkaitan dengan karakteristik internal lainnya sebagai contoh sistem informasi (Galbraith, 1973).

Menurut Mintzberg (1981) ada empat bentuk organisasi yang berhubungan dengan lingkungan yang digambarkan pada gambar 1. Dari gambar tersebut ada beberapa jenis bentuk organisasi yang berkaitan dengan lingkungan yaitu bentuk sederhana (*simple structure*), bentuk *adhocracy*, bentuk birokrasi (*expert bureaucracy*)

dan birokrasi mesin (*machine bureaucracy*). Pada gambar terlihat bahwa desentralisasi atau pendelegasian wewenang terjadi pada lingkungan eksternal yang kompleks. Lingkungan eksternal yang kompleks salah satunya adalah intensitas persaingan.

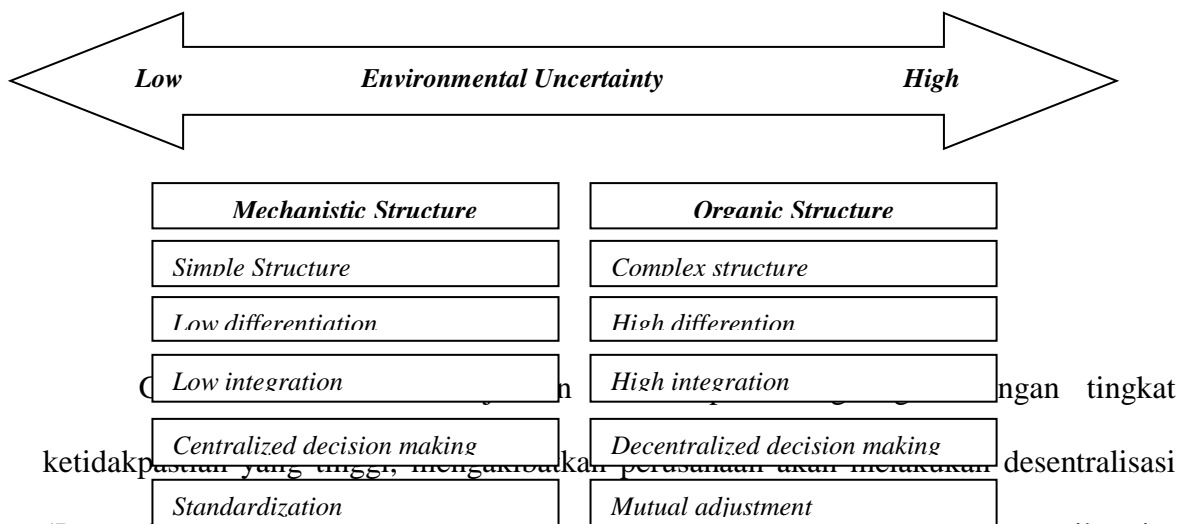
Gambar 1. Bentuk Organisasi

	<i>Stabil external environment</i>	<i>Dynamic external environment</i>
Complex External Environment	<i>Expert bureaucracy</i>	<i>Adhocracy</i>
	<i>Decentralized bureaucratic coordination by standardization of professional capacity</i>	<i>Decentralized organic coordination by mutual adjustment</i>
Simple External Environment	<i>Machine bureaucracy</i>	<i>Simple structure</i>
	<i>Centralized bureaucratic coordination by standard processes</i>	<i>Centralized organic coordination by direct control</i>

Sumber: Mintzberg (1981).

Gambar 2. Hubungan Ketidakpastian Lingkungan dengan Struktur Organisasi

(Jones, 2010)



ketidakpastian yang tinggi, mengakibatkan perusahaan akan melakukan desentralisasi (Jones, 2010). Hal ini ditunjukkan pada salah satu kriteria dari struktur organik yaitu

berkaitan dengan pengambilan keputusan yang didesentralisasi.

Teori Kontinjensi (*Contingency Theory*)

Rumusan kontinjensi dibangun dalam literatur teori organisasi pada awal pertengahan 1960, sedangkan teori kontinjensi dalam literatur akuntansi pada pertengahan 1970 (Otley, 1980). Pendekatan kontinjensi sebagai sebuah teori dimulai pada pertengahan tahun 1960 dan pendekatan ini berkembang sangat cepat dalam bidang akuntansi manajemen (Otley, 1980). Pada dasarnya teori kontinjensi muncul sebagai bagian yang sangat mendasar karena berbagai penelitian yang dilakukan untuk mencari sifat kontinjensi dalam akuntansi (Abernethy dan Lilis, 1995; Selto, Renner dan Young, 1995). Beberapa penelitian yang berkaitan dengan akuntansi manajemen mengklaim bahwa teori kontinjensi merupakan sebuah paradigma yang sangat dominan (Cadez dan Guilding, 2008; Dent, 1990; Fisher, 1995).

Teori kontinjensi (*contingency theory*) memiliki pondasi yang berasal dari teori organisasi (*organizational theory*) yang mempertimbangkan variabel-variabel kontekstual hanya pada level organisasi. Ada pandangan yang berkaitan dengan penelitian-penelitian berdasarkan teori kontinjensi lebih baik dalam membangun dan menghaluskan teori organisasi (Chenhall, 2003).

Teori kontinjensi mendiskusikan faktor-faktor bernilai yang membantu dalam memahami keefektifan organisasi dengan menguji hubungan dan interaksi antara organisasi, lingkungan, struktur dan kesesuaian desain dari sistem pengendalian akuntansi manajemen. Selanjutnya, penelitian berdasarkan teori kontinjensi menguji secara luas aspek struktur organisasi dan sistem pengendalian (Bhimani, 1999).

Pendekatan kontinjensi dalam akuntansi manajemen awalnya didasarkan pada premis bahwa tidak terdapat sistem akuntansi yang berlaku universal dan diterapkan untuk semua organisasi dalam semua kondisi (Otley, 1980). Oleh karena itu,

fitur yang tepat untuk sebuah sistem akuntansi tergantung pada kondisi organisasi itu sendiri (Otley, 1980). Dengan demikian suatu sistem pengendalian akan berbeda-beda pada tiap organisasi berdasarkan pada faktor organisasi dan faktor situasional.

Proposisi utama dari teori kontinjensi adalah kinerja perusahaan sangat tergantung pada kesesuaian antara faktor-faktor kontekstual sebuah organisasi (Cadez dan Guilding, 2008). Esensi dasar teori kontinjensi juga menyatakan bahwa orang harus beradaptasi dengan struktur kontinjensinya yaitu lingkungan, ukuran organisasi dan strategi bisnis sehingga organisasi dijalankan dengan baik (Gerdin dan Greve, 2004). Chenhall (2003) dan Chenhall (2007) melakukan meta analisis terhadap berbagai penelitian yang telah dilakukan dan menemukan bahwa faktor-faktor kontekstual sangat berpengaruh dalam mendesain sebuah sistem pengendalian manajemen. Faktor-faktor tersebut adalah lingkungan, teknologi, struktur organisasi, ukuran organisasi, strategi, dan budaya organisasi. Faktor-faktor tersebut dikenal sebagai variabel kontekstual organisasi yang didasarkan atas pendekatan kontinjensi. Faktor ini juga dapat memengaruhi kinerja dalam sebuah organisasi.

Penelitian ini berdasarkan pada teori kontinjensi (*Contingency theory*) yang menghubungkan karakteristik-karakteristik organisasi yang berbeda. Penelitian berdasarkan Kontinjensi dapat digambarkan sebagai berikut:

“Researchers have attempted to explain the effectiveness of management control systems by examining designs that best suit the nature of the environment, technology, structure, strategy dan national culture. In recent years, contingency-based research has maintained its popularity with studies including these variables but refining them in contemporary terms. The identification of contextual variables potentially implicated in the design of effective management control systems can be traced to the original structural contingency frameworks developed within organizational theory” (Chenhall, 2003).

Kesesuaian antara konstruk organisasi yang berbeda diasumsikan berkaitan dengan kinerja organisasi. Penggabungan konstruk ini menimbulkan kinerja organisasi yang lebih baik. Kecocokan dari sistem pengendalian yang berbeda tergantung pada seting bisnis. Penelitian-penelitian sebelumnya menghubungkan sistem pengendalian manajemen dengan lingkungan, teknologi, struktur dan ukuran (Chenhall, 2003).

Teori kontinjensi dari akuntansi manajemen menyarankan jika organisasi menerapkan MACS yang sesuai dengan faktor organisasional dan lingkungan, mereka cenderung bertindak lebih baik (Chenhall, 2003), (Otley, 1980). Pendekatan ini mengungkapkan baik sistem pengendalian akuntansi manajemen (*Management Accounting Control Systems – MACS*), dan juga konfigurasi organisasi akan berpengaruh pada kinerja, ini sesuai dengan MACS dan variabel-variabel kontekstual yang paling penting menentukan dari kinerja (Jermias dan Gani, 2002).

Teori Kontinjensi memberikan suatu penjelasan mengapa sistem akuntansi manajemen beragam antara perusahaan-perusahaan yang beroperasi dalam seting yang beragam (Burns dan Stalker, 1961), (Otley, 1980), (Innes dan Mitchell, 1990), (Fisher, 1995), (Chapman, 1997), (Chenhall, 2003). Teori Kontinjensi mencoba untuk mengidentifikasi aspek-aspek spesifik dari suatu sistem akuntansi yang berhubungan dengan keadaan yang pasti dan untuk memperlihatkan penggabungan yang tepat.

Sistem akuntansi manajemen yang digunakan bertujuan untuk memberikan informasi yang dapat membantu manajer dalam mencapai tujuan organisasi (Mia dan Chenhall, 1994), (Haldma dan Lääts, 2002). Suatu sistem akuntansi manajemen digunakan bagi manajer jika dapat meningkatkan sifat dan kualitas informasi yang dibutuhkan. Kebutuhan dalam kesesuaian yang tepat antara lingkungan dan sistem organisasi bergantung dengan asumsi jenis kontinjensi empiris pada banyak penelitian

akuntansi manajemen. Hal ini dikarenakan kebutuhan dari sistem akuntansi manajemen untuk merubah dan mendukung kebutuhan informasi manajer baru (Baines dan Langfield-Smith, 2003). Bagaimana desain efektif dari suatu sistem akuntansi tergantung pada kemampuan beradaptasi untuk merubah kegiatan eksternal dan faktor internal (Haldma dan Lääts, 2002).

Organisasi-organisasi merupakan sistem terbuka yang memperoleh sumber input dari lingkungan eksternal dan menghasilkan output yang kembali pada lingkungan (Otley dan Berry, 1980). Suatu organisasi harus mengatur hubungan yang konsisten dengan lingkungan agar mendapatkan hasil yang diinginkan (Otley, 1980). Konsekuensi dari perubahan dalam lingkungan akan menyebabkan perubahan dalam organisasi dan praktik-praktik akuntansi manajemen (Shields, 1997). Kita memiliki pemahaman yang sedikit mengapa organisasi cenderung untuk merubah sistem akuntansi manajemen mereka (Atkinson, Balakrishnan, Booth, Cote *dkk.*, 1997).

Innes dan Mitchell (1990), dan Fisher (1995) menyatakan sekelompok variabel-variabel kontinjen akan memengaruhi akuntansi manajemen terdiri dari:

- (1) Lingkungan eksternal (*the external environment*),
- (2) Teknologi (*the technology*)
- (3) Struktur organisasi (*the organization structure*),
- (4) Strategi persaingan perusahaan (*the firm's competitive strategy*).

Fokus utama dari penelitian ini adalah perubahan sistem pengendalian akuntansi manajemen pada tingkat organisasi. Penelitian ini mengidentifikasi hubungan faktor-faktor kontinjensi yaitu perubahan sistem pengendalian akuntansi manajemen, delegasi kewenangan, dan penggunaan teknologi manufaktur lanjutan pada hubungan antara intensitas persaingan dengan kinerja organisasi.

Penelitian ini menggunakan teori kontinjensi (*Contingency Theory*). Otley (1980), Otley (1994), Chenhall (2003), Chenhall dan Chapman (2006), Drazin dan Van de Ven (1985) Gerdin dan Greeve (2004), model yang dikembangkan ini menguji delegasi kewenangan, perubahan sistem pengendalian akuntansi manajemen (*Management Accounting Control Systems-MACS*), dan penggunaan teknologi manufaktur lanjutan (*Advanced Manufacturing Technology*) berperan sebagai variabel-variabel intervening pada hubungan antara intensitas persaingan dengan kinerja organisasi. Berdasarkan pada Otley (1980) mengungkapkan bahwa:

“The organization adapts to the contingencies it faces by arranging the factors it can control into an appropriate configuration that it hopes will lead to effective performance....”

Hipotesis-hipotesis yang dikembangkan dalam menggunakan teori kontinjensi dengan argumentasi bahwa perubahan-perubahan dalam praktik-praktik akuntansi manajemen dan faktor-faktor internal organisasi merupakan kontinjensi dalam “kesesuaian (*fit*)” dengan perubahan dalam lingkungan eksternal. Contohnya dalam penelitian ini adalah intensitas persaingan. Berdasarkan teori kontinjensi yang telah menguji sistem pengendalian manajemen baik sebagai variabel dependen maupun variabel independen. Kesesuaian yang baik berarti peningkatan kinerja, sebaliknya kesesuaian buruk mengimplikasikan kinerja yang menurun (Chenhall, 2007).

Variabel mediasi atau intervening dengan menggunakan teori kontinjensi khususnya dari Drazin dan Van de Ven (1985), Gerdin dan Greeve (2004), Chenhall dan Chapman (2006). Berdasarkan Drazin dan Van de Ven (1985) mengungkapkan hubungan kesesuaian dengan 3 cara yaitu sebagai kesesuaian pilihan (*Selection fit*), kesesuaian interaksi (*Interaction fit*), kesesuaian sistem (*System fit*). Ketiga pendekatan ini digunakan untuk model hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan

outcomes dalam literatur. Drazin dan Van de Ven (1985) mendiskusikan penggunaan pendekatan-pendekatan alternatif di atas untuk kesesuaian (*fit*) untuk menjelaskan konteks hubungan struktur kinerja dalam teori kontinjensi.

Gambar 3. Kesesuaian bentuk dalam teori kontinjensi (Gerdin dan Greve, 2004)

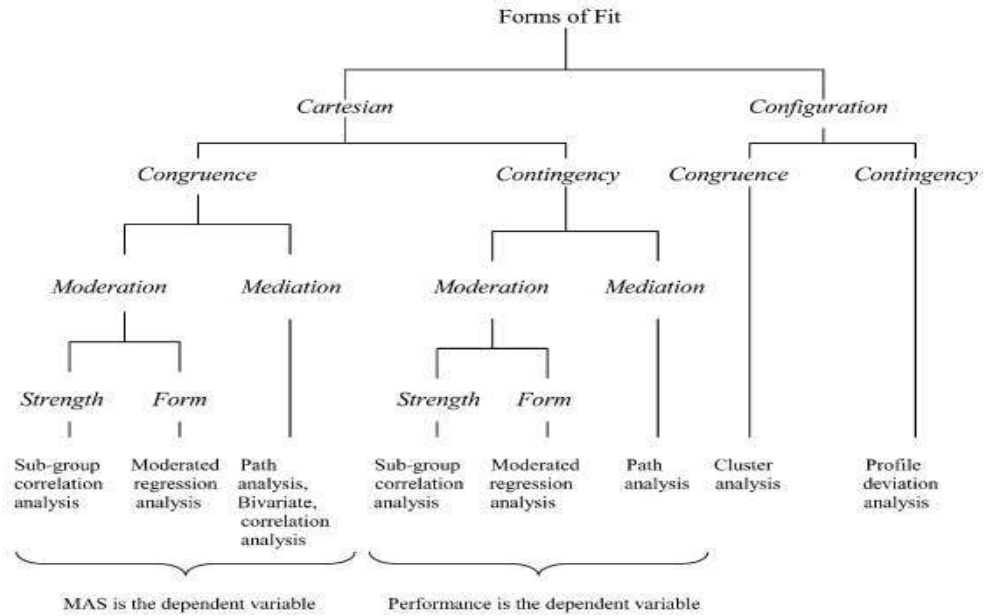


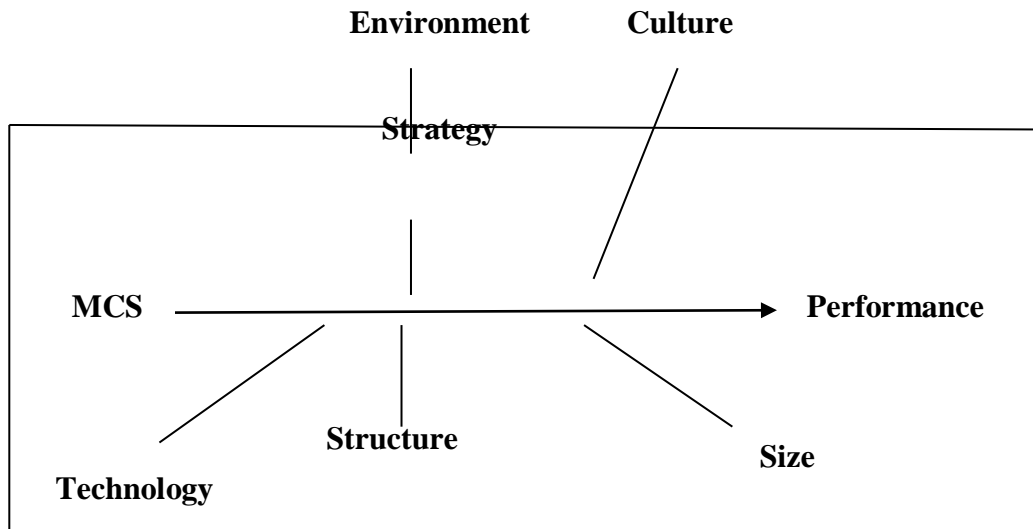
Fig. 1. A classificatory framework for mapping different forms of contingency fit used in strategy-MAS research.

Gerdin dan Greve (2004) kesesuaian bentuk terdiri dari dua pendekatan yaitu pendekatan kartesian (*Cartesian Approach*) dan pendekatan konfigurasi (*Configuration Approach*). Hal ini bisa dilihat dari gambar terlihat bahwa berdasarkan pada teori kontinjensi, maka variabel-variabel yang diteliti dapat berperan sebagai variabel moderating dan juga sebagai variabel intervening. Variabel-variabel kontinjensi tersebut berperan sebagai variabel intervening.

Berdasarkan Chenhall dan Chapman (2006) pada gambar dibawah menunjukkan pandangan dari penelitian kontinjensi dengan suatu indikasi dari variabel-variabel utama kontinjensi yang diuji dalam literatur sistem pengendalian manajemen sampai dengan sekarang. Teori kontinjensi dapat menggunakan variabel-variabel kontekstual pada teori tersebut. Adapun variabel-variabel kontekstual tersebut adalah sistem

pengendalian manajemen, lingkungan, budaya, struktur organisasi, strategi, teknologi, ukuran dan kinerja.

Gambar 4. Pandangan Analisis Kontinjensi pada Sistem Pengendalian Manajemen



Sumber: (Chenhall dan Chapman, 2006)

Teori utama adalah teori kontingensi (*contingency theory*). Hal ini didasarkan pada (Luft dan Shields, 2003) yang memberikan ringkasan grafik representatif (peta) mengenai teori yang konsisten dengan sebab akibat dari akuntansi manajemen.

SUMBER BACAAN

- Abernethy dan Lilis, A. 1995. The impact of manufacturing flexibility on management control system design. *Accounting Organization and Society* 20:241-258.
- Atkinson, A., Balakrishnan, R., Booth, P., Cote, J. M., Groot, T., Malmi, T., Roberts, H., Uliana, E., dan Wu, T. 1997. New directions in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research* 9:79-101.
- Baines, A., dan Langfield-Smith, K. 2003. Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society* 28 (7-8):675-698.
- Bhimani, 1999. Mapping methodological frontiers in cross-national management control research. *Accounting, Organizations and Society* 24:413-440.
- Bruns dan Stalker. 1961. *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Cadez, S., dan Guilding, C. 2008. An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society* 33 (7-8):836-863.
- Chandler. 1962. *Strategy dan structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*: Cambridge, MA: M.I.T. Press.
- Chapman. 1997. Reflections on a contingent view of accounting. *Accounting, Organizations dan Society*. *Accounting, Organizations and Society* 22 (2):189-205.
- Chenhall. 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for future. *Accounting, Organizations and Society* 28:127-168.
- Chenhall. 2007. Theorizing contingencies in management control systems research. dalam Chapman, Hopwood dan Shields, *Handbook of Management Accounting Research*, 163-205.
- Chenhall dan Chapman, C. 2006. Theorising dan testing fit in contingency research on management control systems. In Z. Hoque (Ed.), *Methodological issues in accounting research: Theories dan methods* London: Spiramus, 35-52.
- Cyert, R. M., dan March, J. G. 1963. *A Behavioral Tkeorv of the Firm*. Singapore: Prentice-Hall.
- Daft. 1983. *Organization Theory and Design*. USA: West Publishing.

- Dent, J. F. 1990. Strategy, organization and control: some possibilities for Accounting research. *Accounting, Organization and Society* 15 (1/2):3-25.
- Downs. 1967. Inside Beuracracy. United Kingdom: Brown and Company.
- Drazin, dan VandeVen. 1985. Alternatif forms of fit in contingency theory. *administratif Science Quarterly* 30:514-539.
- Fisher, J. 1995. Contingency based research on management accounting control systems: Categorisation by level of complexity. *Journal of Accounting Literature* 14:24-53.
- Galbraith. 1973. Designing Complex Organizations United Kingdom: Addison Wesley.
- Galbraith 1974. Organization Design: An Information Processing View. *Interfaces* 4:28-36.
- Galbraith 1977. *Organization Design*. United Kingdom: Addison Wesley.
- Gerdin, J dan Greve, J. 2004. Forms of contingency fit in management accounting research—a critical review. *Accounting, Organizations and Society* 29 (3-4):303-326
- Gerloff, E. 1985. *Organizational Theory and Design A Strategic Approach for Management*. Singapore: Mc Graw Hill.
- Haldma, T., dan Lääts, K. 2002. Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies. *Management Accounting Research* 13 (4):379-400.
- Innes, J., dan Mitchell, F. 1990. The process of change in management accounting: some field study evidence. *Management Accounting Research* 1 (1):3-19.
- Jermias, dan Gani, L. 2002. Linking Strategic Priorities, Organizational Configurations dan Management Accounting Systems with Business Unit Effectiveness: Experience from Indonesian Publicly Held Companies. In *Conference AAA*. Nagoya Japan.
- Jones, G. 2010. *Organizational theory, design and change*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Laegaard. 2006. *Organizational Theory*: Mile Bindslev and Ventus Publishing.
- Lorsch, J. W., dan Allen, S. A. 1973. *Managing Diversity and Interdependence*. Cambridge: Harvard University Press.

- Luft, dan Shields, M. D. 2003. Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. *Accounting, Organizations and Society* 28:169-249.
- Mia dan Chenhall, R. 1994. The usefulness of management accounting systems, functional differentiation dan managerial effectiveness *Accounting, Organizations and Society* 19 (1):1-13.
- Mintzberg. 1981. Organization Design, fashion or fit. *Harvard Business Review*:103-116.
- Otley, D. 1980. The contingency theory of management accounting achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society* 5 (4):413-428.
- Otley, D. 1994. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research* 5:289-299.
- Otley, D. dan Berry, A. J. 1980 Control, organization dan accounting. *Accounting, Organizations dan Society* 5 (2):231-244.
- Scott. 2002. Rational, Natural and Open Systems. New Jersey: Mc Graw Hill.
- Selto, F. H., Renner, C. J., dan Young, S. 1995. Assessing the organizational fit of a just-in-time manufacturing System: testing selection, interaction and systems models of Contingency theory. *Accounting, Organizaion and Society* 20 (7/8):665-684.
- Shields, 1997. Research in management accounting by North Americas in the 1990's. *Journal of Management Accounting Research* 9:3-61.
- Weick, K. 1969. The Social Psycbology of Organizing. United Kingdom: Addison Wesley.
- Williamson, O. E. 1970. Corporate Control and Business Behavior, edited by Clififs, E. New Jersey: Prentice Hal.

Penerapan Sistem Pengendalian Akuntansi Manajemen

Pengujian Awal (*Pilot Testing*)

Sebelum pengambilan data, peneliti telah melakukan pengujian awal (*Pilot testing*) terhadap kuesioner disebarkan kepada salah satu dari pengendali (*controllers*) atau manajer bagian keuangan (*chief financial officers*) dan manajer akuntansi sebagai responden dalam penelitian ini. *Pilot testing* atau *Pre testing* bertujuan untuk menilai apakah pernyataan dalam kuesioner dapat dipahami oleh responden dan mudah untuk dijawab.

Dillman (2007) merekomendasikan untuk melakukan *pilot testing* dengan rekan kerja atau kolega. Oleh karena itu, *pilot testing* ini dilakukan sebelum melakukan survei. Hal ini berdasarkan pada Smith (2011) yang menyatakan bahwa *Pilot testing* dilakukan pada rekan kerja, atau mahasiswa-mahasiswa. Smith (2011) juga mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan reliabilitas dan validitas pada tiap pertanyaan, keseluruhan kuesioner harus dievaluasi yaitu pada tahap ini sebelum dilakukan survei. Hal ini juga bertujuan agar mengetahui validitas dan reliabilitas dari pengukuran-pengukuran yang digunakan.

Berdasarkan pada hasil pre testing yang dilakukan pada ± 30 orang. Hasil menunjukkan bahwa variabel-variabel penelitian yang disajikan dalam kuesioner adalah valid dan reliabel.

Pengolahan Data dan Analisis Data

Teknik Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model persamaan struktural (*Structural Equation Model-SEM*). Menurut Ghozali (2011) alasan memilih metode ini adalah karena keunggulannya dalam menaksir kesalahan pengukuran dan estimasi parameter. Beberapa analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Pengujian validitas instrument penelitian dalam *Structural Equation Model* (SEM) yaitu berupa kuesioner yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis faktor konfirmatori. Pengukuran tingkat validitas adalah mengukur validitas dari variabel *manifest* terhadap variabel laten. Variabel *manifest* adalah variabel yang dapat diobservasi (diukur) secara langsung, sedangkan variabel laten adalah variabel yang tidak dapat diobservasi, sedangkan variabel laten adalah variabel yang tidak dapat diobservasi tersusun dan diukur secara tidak langsung melalui variabel *manifest* atau variabel yang diamati. Instrumen yang valid berarti instrumen tersebut mampu mengukur tentang apa yang diukur (Ghozali, 2011).

2. Uji Realibilitas

Reabilitas digunakan untuk mengukur apakah suatu instrumen merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2011). Pengujian reliabilitas penelitian yang berupa kuesioner dalam *Structural Equation Model* dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis faktor konfirmasi (*Confirmatory analysis factor*). Pengukuran tingkat reliabilitas adalah mengukur reliabilitas dari variabel manifest

terhadap variabel laten. Pemeriksaan tingkat reliabilitas setiap indicator atau variabel manifest ditunjukkan oleh nilai galat (*error*) baik *galat Delta* (δ) untuk variabel eksogen (variabel independen) maupun *Epsilon* (ϵ) untuk variabel endogen (variabel dependen). Instrumen yang memenuhi persyaratan realibilitas, berarti instrumen menghasilkan ukuran yang konsisten dari waktu ke waktu walaupun instrument tersebut digunakan untuk mengukur berkali-kali.

Dua cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas adalah:

1. Realibilitas Konstruk (*Construct Reliability*)

Kriteria untuk menilai tingkat reliabilitas suatu konstruk yang dapat diterima secara umum adalah nilai *construct validity* minimal 0,70 sedangkan *average extract validity* minimal 0,5. Rumus untuk menghitung *construct reliability* adalah sebagai berikut (Ghozali, 2011):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard loading})^2}{(\sum \text{Standard loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

2. Rata-rata Varians yang diekstraksi (*Average Variance Extracted*)

Validitas konvergen suatu konstruk dapat juga dinilai dari rata-rata varians yang diekstraksi (*average variance extracted* atau AVE). *Average variance extracted* memperlihatkan jumlah varians dari indicator yang diekstraksi oleh variabel bentukan yang dikembangkan.

Nilai *average variance extracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indicator-indikator itu telah mewakili secara baik variabel bentukan yang dikembangkan. Besarnya *average variance extracted* dihitung dengan rumus sebagai berikut (Ghozali, 2011):

$$Variance\ Extracted = \frac{\sum Standard\ loading^2}{\sum Standard\ loading^2 + \sum \epsilon_j}$$

Pengujian Normalitas Data

Asumsi yang paling fundamental dalam analisis multivariat adalah normalitas yang merupakan bentuk suatu distribusi data pada suatu variabel metric tunggal dalam menghasilkan distribusi normal. Suatu distribusi data yang tidak membentuk distribusi normal, maka data tersebut tidak normal, sebaliknya data dikatakan normal apabila membentuk distribusi normal. Jika asumsi normalitas tidak dipenuhi dan penyimpangan normalitas besar, maka seluruh hasil uji statistik tidak valid karena perhitungan uji t dihitung dengan asumsi data normal. Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria ratio kritis dari *skewness value* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01. Jika nilai dibawah nilai mutlak $\pm 2,58$, maka dapat disimpulkan data terdistribusi secara normal (Ghozali, 2011).

Pengujian Multikolinearitas

Salah satu asumsi yang harus dipenuhi adalah multikolinearitas. Asumsi multikolinearitas mengharuskan tidak adanya korelasi yang sempurna atau besar diantara variabel-variabel independen. Nilai korelasi antara variabel *observed* yang tidak diperbolehkan adalah 0,9 atau lebih. Multikolinearitas dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolinearitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ghozali, 2011, h. 230). Nilai *determinant of sample covariance matrix* jauh dari angka nol dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dan singularitas pada data yang dianalisis (Ghozali, 2011).

Evaluasi atas Munculnya *Outlier*, baik *Univariate Outlier* maupun *Multivariate Outlier*

Outlier adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel kombinasi (Ghozali, 2011, h. 227). Deteksi *univariate outlier* didasarkan pada nilai *z score* $\geq 3,0$, sedangkan deteksi terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance* (X^2). Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *Chi Squares* pada derajat kebebasan (*degree of freedom*), yaitu jumlah variabel indikator pada tingkat signifikansi $p < 0,001$. Jika nilai semua kasus mempunyai nilai lebih besar dari perhitungan *mahalanobis distance* maka dianggap *multivariate outliers*.

Uji Hipotesis

Pengukuran konstruk dan hubungan antara variabel-variabel dinilai dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). Dari istilah *Structural Equation Model* mengandung dua aspek penting:

1. Proses kausalitas dalam penelitian akan diwakili oleh seri persamaan struktural (seperti regresi) dan
2. Bahwa hubungan ini bisa digambar modelnya untuk memungkinkan konsep yang lebih jelas terhadap teori yang mendasari (Ghozali, 2011).

Perbedaan antara *Structural Equation Model* dengan teknik *multivariate* lainnya adalah penggunaan hubungan yang terpisah untuk tiap-tiap variabel dependen. *Structural Equation Model* juga berbeda dari teknik *multivariate* yang lain yang hanya menggunakan *variance* atau *covariance* atau matrik korelasi dalam input data.

Structural Equation Model merupakan pendekatan statistik komprehensif untuk menguji hipotesis tentang hubungan antara *variabel observed* dan *variabel latent*.

Model persamaan struktural pada dasarnya terdiri dari dua bagian yaitu:

1. Bagian pengukuran yang menghubungkan variabel yang diobservasi lewat model faktor konfirmatori, dan
2. Bagian struktur yang menghubungkan antar variabel laten lewat persamaan regresi simultan (Ghozali, 2011).

Pengujian dalam *Structural Equation Model* konstruk laten biasanya dihubungkan dengan *Multiple Measure*. Hubungan antara konstruk laten dan pengukuran dilakukan lewat faktor model analisis pengukuran. Setiap konstruk laten dibuat model sebagai *common factor* dari pengukurannya. Model struktural didefinisikan sebagai hubungan antar konstruk laten dan hubungan ini dianggap linear. *Structural Equation Model* akan digunakan sebagai teknik statistik utama untuk menguji hubungan antar variabel yang dihipotesiskan (Ghozali, 2011).

Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan teknik analisis *Structural Equation Model (SEM)*. *Structural Equation Model* merupakan sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian:

1. Model- model simultan yang dibentuk melalui variable dependen yang dijelaskan oleh 1 (satu) atau lebih variabel independen dimana sebuah variabel dependen pada saat yang sama berperan sebagai variabel independen bagi hubungan berjenjang lainnya.
2. Model yang dikembangkan dengan model sebab akibat (*causal model*).
3. Model mempunyai alur berjenjang (*Path Model*). Selain itu *Structural Equation Model* dapat memainkan peran konfirmatori karena penganalisis mempunyai

pengendalian yang lengkap atas spesifikasi individual-individual untuk tiap bentuk statistik dari *goodness of fit* untuk pemecahan faktor konfirmatori yang diajukan, yang tidak mungkin diajukan dengan komponen-komponen dasar atau analisis faktor. Analisis faktor konfirmatori secara khusus digunakan dalam validasi skala untuk mengukur bentuk-bentuk khusus (Ghozali, 2011).

Tujuh langkah dalam *Structural Equation Model* adalah ((Ghozali, 2011):

1. Konseptualisasi model berdasar teori

Structural Equation Model didasarkan atas hubungan kausalitas, dimana perubahan satu variabel diasumsikan menghasilkan perubahan dalam variabel lain. Kajian teoritis mendasari konstruk dan dimensi yang diteliti telah dijelaskan dalam telaah teoritis dan ditunjukkan dalam kerangka pemikiran yang telah dijelaskan sebelumnya. Hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi model teoritis dikembangkan (Ghozali, 2011).

2. Mengembangkan suatu diagram alur.

Diagram alur digunakan untuk menunjukkan hubungan kausalitas antar konstruk. Dalam penelitian ini ada satu konstruk eksogen yaitu Intensitas persaingan, dan empat konstruk endogen yaitu delegasi kewenangan, perubahan sistem pengendalian dan akuntansi manajemen serta penggunaan teknologi manufaktur lanjutan dan kinerja organisasi. Ketika measurement model telah terspesifikasi, maka peneliti harus menentukan reliabilitas dari indikator. Reliabilitas indikator dapat dilakukan dengan dua cara yaitu diestimasi secara empiris dan dispesifikasi (Ghozali, 2011 h.62).

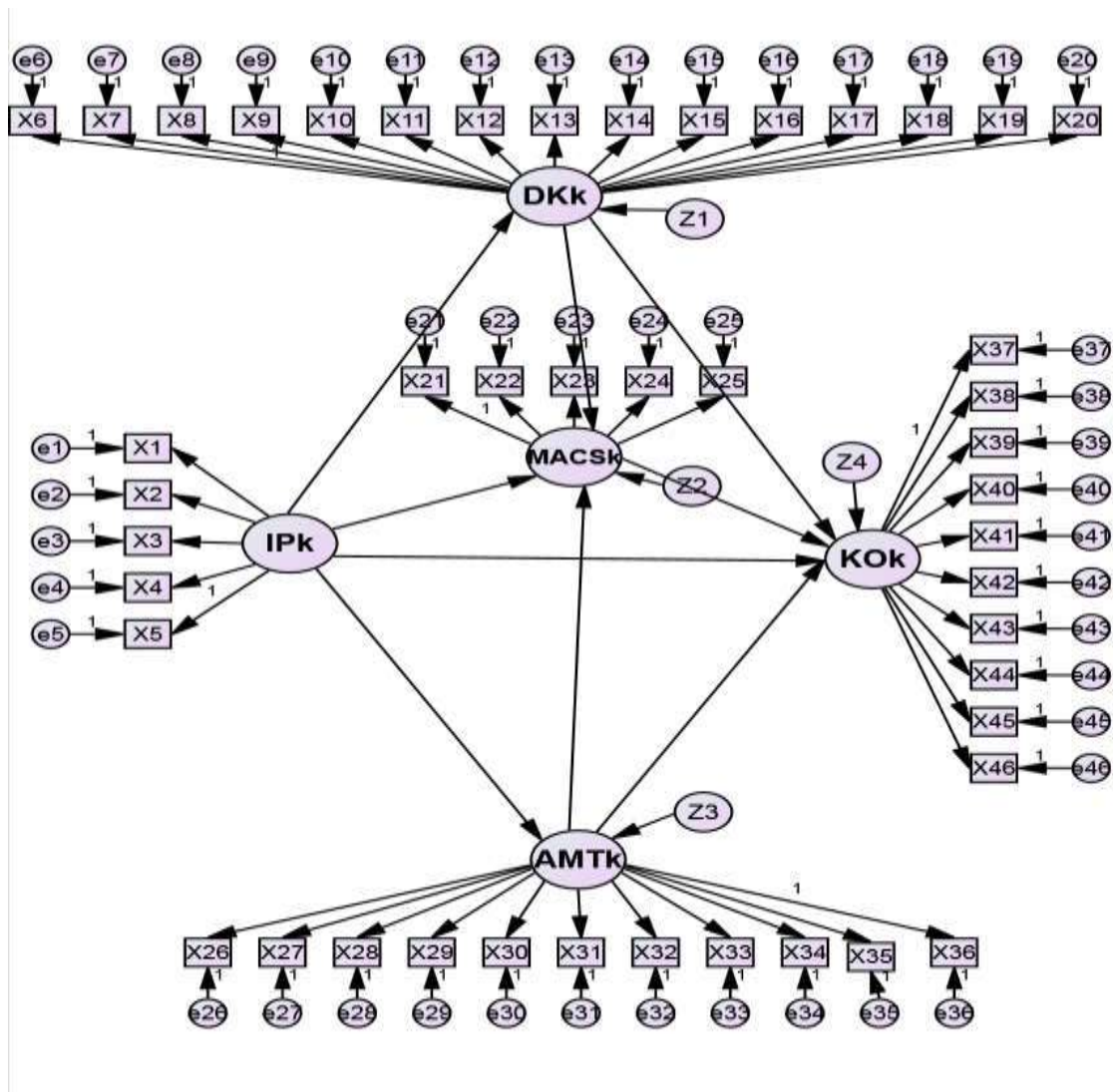
3. Spesifikasi model dan persamaan struktural

Langkah ini menggambarkan sifat dan jumlah parameter yang diestimasi.

Diagram jalur diterjemahkan dalam persamaan struktural dan model pengukuran adalah sebagai berikut:

- Persamaan struktural dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Variabel endogen = Variabel eksogen + error.
- Model pengukuran disusun dengan menghubungkan konstruk laten endogen atau eksogen dengan variabel indikatornya.

Gambar 1. Diagram Alur Model Penelitian



Keterangan:

IP = Intensitas persaingan (*intensity of competition*)

DK = Delegasi kewenangan (*delegation of authority*)

MACS = Sistem pengendalian akuntansi manajemen (*Management Accounting control systems*)

AMT = Teknologi manufaktur lanjutan (*Advanced Manufacturing Technology*)

KO = Kinerja organisasi (*Organizational Performance*)

Hasil kedua langkah tersebut di atas adalah sebagai berikut:

$$DKk = \beta_1 IPk + Z1$$

$$MACSk = \beta_1 IPk + \beta_2 DKk + \beta_3 AMTk + Z2$$

$$AMTk = \beta_1 IPk + Z3$$

$$KOk = \beta_1 IPk + \beta_2 DKk + \beta_3 MACSk + \beta_4 AMTk + Z4$$

Keterangan:

IPk = Intensitas persaingan (*Intensity of competition*)

DKk = Delegasi kewenangan (*Delegation of authority*)

MACSk = Sistem pengendalian akuntansi manajemen

AMTk = Teknologi manufaktur lanjutan (*Advanced Manufacturing Technology*)

KOk = Kinerja organisasi (*Organizational Performance*)

4. Identifikasi model untuk menentukan apakah informasi yang diperoleh dari data yang diuji cukup untuk mengestimasi parameter dalam model. Tahapan ini peneliti harus dapat memperoleh nilai yang unik untuk seluruh parameter dari data yang telah diperoleh. Jika hal ini tidak dapat dilakukan, maka modifikasi model mungkin harus dilakukan untuk dapat diidentifikasi sebelum melakukan estimasi parameter.

Masalah identifikasi adalah ketidakmampuan model yang diajukan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Masalah identifikasi ini dapat diketahui dengan melihat hasil estimasi yang meliputi:

- a. Adanya standar *error* yang besar untuk satu atau lebih efisien.
- b. Ketidakmampuan program untuk *invert information matrix*.

- c. Nilai estimasi yang tidak mungkin, misalkan *error variance* yang negatif.
 - d. Adanya nilai korelasi yang tinggi antar koefisien estimasi.
5. Estimasi parameter untuk menghasilkan matriks kovarian berdasarkan model (*Model based Matrix*) yang sesuai dengan kovarians matriks sesungguhnya (*Observed covariance Matrix*). Uji signifikansi dilakukan dengan menentukan apakah parameter yang dihasilkan secara signifikan berbeda dari nol.
6. Penilaian kriteria *goodness of fit*

Langkah ini dilakukan untuk mengevaluasi kesesuaian model dengan berbagai kriteria *goodness of fit*. Suatu model dikatakan *fit* apabila kovarians matriks suatu model adalah sama dengan kovarians matriks data. Evaluasi *goodness of fit* adalah sebagai berikut:

- a. Menilai apakah data yang akan diolah memenuhi asumsi model persamaan struktural. Terdapat tiga asumsi dasar yang harus dipenuhi untuk dapat menggunakan model persamaan struktural yaitu: (1) observasi data independen, (2) responden diambil secara random, (3) memiliki hubungan linear. Sebelum data diolah perlu dilakukan pengujian ada tidaknya data outlier, dan asumsi normalitas data.
- b. Melihat ada tidaknya *offending estimate* yaitu estimasi koefisien baik dalam model struktural maupun model pengukurannya yang memiliki nilai di atas batas yang dapat diterima. *Offending estimate* yang biasa terjadi adalah (1) varian *error* yang negative atau *non significant error variance*, untuk suatu konstruk, (2) *standardized coefficient* melampaui atau mendekati 1,0. (3) *standard error* yang sangat tinggi.

- c. Melakukan penilaian *over all model fit* dengan berbagai criteria penilaian model fit. Terdapat tiga pengukuran *goodness of fit*: (1) *Absolute fit measure*, mengukur model secara keseluruhan, (2) *Incremental fit measure*, membandingkan model yang diajukan dengan model lain yang dispesifikasi, (3) *parsimonious fit measure*, melakukan adjustment terhadap pengukuran fit untuk membandingkan antar model dengan estimasi koefisien yang berbeda.

Model fit juga dapat dinilai dengan menguji berbagai indices fit yang diperoleh. Secara keseluruhan *goodness of fit* dari suatu model dapat dinilai berdasarkan beberapa ukuran fit adalah sebagai berikut (Ghozali, 2011):

- a. *Chi Square* dan probabilitas. Model yang diuji dipandang baik bila nilai *chi square* menunjukkan nilai yang rendah. Selanjutnya, karena tujuan analisis adalah mengembangkan dan menguji sebuah model yang sesuai dengan data atau fit dengan data, maka yang dibutuhkan dari nilai *chi square* adalah tidak signifikan, yang menguji hipotesis nol bahwa *estimated population covariance* tidak sama dengan *sampel covariance*. Atau dengan kata lain, hasil pengujian nilai *Chi Square* yang rendah akan menghasilkan sebuah tingkat signifikansi yang lebih besar dari 0,05 mengindikasikan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians data dan matriks kovarians yang diestimasi (*the actual dan predicted input matrices are not statistically different* (Hair, Black dan Babin, 2010).
- b. *Goodness of fit Model* (GFI). GFI merupakan suatu ukuran indeks kesesuaian model yang menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang diestimasi. Rentang nilai GFI berkisar antara 0 (*poor fit*) dan 1 (*perfect fit*). Nilai GFI yang lebih besar daripada 0,9 menunjukkan fit suatu model yang baik.

- c. *Adjusted Goodness of Fit Indices* (AGFI). Nilai fit indeks AGFI adalah criteria yang mempertimbangkan proporsi tertimbang dari varians dalam sebuah matriks kovarians sampel. Nilai AGFI yang diharapkan adalah lebih besar dari 0,9 yang berarti bahwa model memiliki fit suatu model yang baik.
 - d. *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). Ukuran ini merupakan indicator model fit yang paling informative. Indeks RMSEA merupakan indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensai *chi square* statistik. Nilai RMSEA yang kurang dari 0,08 mengindikasikan adanya model fit atau diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit berdasarkan *degree of freedom*.
 - e. *Normal Fit Indices* (NFI). Ukuran ini mempunyai tendensi untuk menrendahkan fit pada sampel yang kecil. Suatu model dikatakan fit bila memiliki NFI lebih besar dari 0,09.
 - f. *Comparatif Fit Indices* (CFI). Suatu model dikatakan fit bila memiliki CFI lebih besar dari 0,09.
 - g. *Non normed Fit indices* (NNFI). Ukuran ini digunakan untuk mengatasi permasalahan yang timbul akibat kompleksitas model. Suatu model dikatakan fit bila memiliki NNFI lebih besar dari 0,08.
 - h. *Relatife fit Indices* (RFI). Suatu model dikatakan fit jika memiliki RFI mendekati 1. Nilai RFI berkisar antara 0 sampai 1, dimana nilai yang lebih besar menunjukkan adanya *superior fit*.
 - i. *CMIN/DF*. Nilai Chi Square dibagi dengan degree of freedom. Nilai ratio ini ≤ 2 merupakan ukuran fit.
7. Mengintegrasikan hasil dan modifikasi model.

Setelah melakukan penilaian *model fit*, maka model penelitian diuji untuk menentukan apakah modifikasi model diperlukan karena tidak fitnya hasil yang diperoleh pada tahap keenam (Ghozali, 2011).

Berikut ini adalah kriteria-kriteria dari *goodness of fit indices* adalah sebagai berikut (Ghozali, 2011):

Tabel 3.1. Cut off Value Uji Ketepatan Model

<i>Goodness of Fit</i>	<i>Cut Off Value</i>
<i>Chi square (X²)</i>	Diharapkan nilai kecil
Probabilitas	≥ 0,05
<i>Comparative Fit Indices (CFI)</i>	≥ 0,90
<i>Normed Fit Indices (NFI)</i>	≥ 0,90
<i>Non Normed Fit Indices (NNFI)</i>	≥ 0,80
<i>Relative Fit Indices (RFI)</i>	Makin mendekati nilai 1 makin baik
<i>GFI</i>	≥ 0,90
<i>Adjusted Goodness of Fit Indices (AGFI)</i>	≥ 0,90
<i>CMIN/DF</i>	≤ 2
<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	≤ 0,08

Sumber: Ghozali (2011)

SUMBER BACAAN

Dillman, D. A. (2007). *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*, Second Edition, John Wiley and Son, New Jersey.

Ghozali. 2011. *Konsep dan Penggunaan dengan Program AMOS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Smith. 2011. *Research Methods in Accounting*. London: Sage Publication.

Deskripsi Hasil Penerapan

Sistem Pengendalian Akuntansi Manajemen

Deskripsi Responden dan Data Penelitian

Proses pengumpulan data merupakan proses yang penting dalam penelitian. Pada bagian ini menjelaskan bagaimana data diperoleh dan tingkat pengembalian, pengujian *non response bias*, dan pengujian validitas dan realibilitas lain.

Tingkat Pengembalian Kuesioner

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari jawaban responden atas kuesioner yang dikirimkan melalui pos dan melalui kontak person. Responden dalam penelitian ini adalah salah satu dari *Chief financial officer* (CFO) atau manajer akuntansi atau *controller* pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Jumlah manufaktur yang menjadi target untuk berpartisipasi dalam penelitian ini adalah sebanyak seratus empat sembilan (149) perusahaan manufaktur di Indonesia.

Pengiriman melalui jasa PT. Pos Indonesia dan juga *contact person*. Data dan alamat perusahaan-perusahaan manufaktur diperoleh dari *Indonesian Capital Market Directory* (ICMD) tahun 2011 dan melalui *website*. Jumlah kuisisioner yang dikirim ke alamat perusahaan-perusahaan manufaktur yang tersebar seluruh Indonesia adalah sebanyak 110 paket kuesioner yang dikirim dengan surat kilat tercatat melalui PT. Pos Indonesia. Jumlah sisanya dikirim melalui kontak person.

Tabel 1. Kuesioner yang Dikirim dan Tingkat Pengembalian

Uraian	Bentuk Penyebaran		Total
	Kantor Pos	Kontak Person	
Kuesioner yang disebar ke perusahaan	110	39	149
Kuesioner kembali	79	36	115
Kuesioner yang tidak lengkap	4	3	7
Kuesioner yang lengkap dan dapat digunakan	75	33	108

Tabel diatas menyajikan secara rinci pengiriman kuesioner serta kuesioner yang kembali dimana yang berasal dari pengiriman melalui PT. Pos Indonesia dan kontak person. Setelah dilakukan penyortiran terhadap kuesioner yang kembali ternyata ditemukan 7 kuesioner tidak valid, karena kuesioner tidak diisi dengan lengkap. Kuesioner yang kembali terdiri dari 115 eksemplar dari pengiriman melalui PT. Pos Indonesia dan kontak person. Seratus delapan (108) eksemplar dari kuesioner yang kembali secara efektif.

Karakteristik Responden berdasarkan perusahaan

Karakteristik responden dari 108 responden berdasarkan umur perusahaan dan jumlah karyawan. Informasi selengkapnya mengenai profil responden berdasarkan perusahaan disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 2. Profil Responden berdasarkan Umur Perusahaan dan Jumlah Karyawan

(N = 108)

Keterangan		Jumlah	Persentase (%)
Umur Perusahaan	Kurang dari 20 tahun	25	23,15
	20-40 tahun	74	68,52
	Lebih dari 40 tahun	9	8,33
Jumlah Karyawan	Kurang dari 1.000 orang	52	48,15
	1.001 - 5.000 orang	45	41,66
	5.001 – 10.000 orang	7	6,48
	Lebih dari 10.000 orang	4	3,70

Berdasarkan tabel di atas, sebagian besar umur perusahaan berada pada 20 tahun sampai dengan 40 tahun sebanyak 74 perusahaan (68,52%), berikutnya kurang dari 20 tahun sebanyak 25 perusahaan (23,15%) dan lebih dari 40 tahun sebanyak 9 perusahaan (8,33%). Jumlah karyawan perusahaan paling besar adalah kurang dari 1.000 orang sebanyak 52 perusahaan (48,15%), berikutnya jumlah karyawan antara 1.001 – 5.000 orang sebanyak 45 perusahaan (41,66%), sedangkan jumlah karyawan antara 5.001 – 10.000 orang sebanyak 7 perusahaan (6,48%) dan lebih dari 10.000 orang sebanyak 4 perusahaan (3,70%).

Karakteristik Responden

Total responden yang mengisi lengkap kuesioner dari penelitian ini berjumlah 108 dari 149 perusahaan manufaktur yang tersebar pada perusahaan manufaktur di Bursa Efek Indonesia. Karakteristik dari 108 responden penelitian meliputi lama bekerja, pendidikan terakhir, dan jurusan. Informasi mengenai hal-hal di atas disajikan pada tabel 4.3. yang menggambarkan profil responden berdasarkan subyek penelitian adalah:

Tabel 3. Profil Responden (N=108)

Keterangan		Jumlah	Persentase (%)
Lama Bekerja	< 5 tahun	33	30,55
	6- 10 tahun	63	58,34
	>10 tahun	12	11,11
Pendidikan terakhir	Strata 1	98	90,74
	Strata 2	10	9,26
Jurusan	Akuntansi	87	80,56
	Non Akuntansi	21	19,44

Berdasarkan tabel menunjukkan bahwa lama bekerja terdiri dari 12 orang yang di atas sepuluh tahun, 63 orang antara 6 sampai 10 tahun, dan sisanya adalah 33 (30,55%) orang dibawah lima tahun telah bekerja di perusahaan manufaktur tersebut. Bagian

terakhir dari profil responden adalah berkaitan dengan pendidikan terakhir dan jurusan akuntansi atau tidak. Strata 1 dan jurusan akuntansi sebanyak 98 orang (90,74%) dan 87 orang (80,56%). Selanjutnya adalah Strata 2 dan jurusan non akuntansi berkisar 10 orang (9,26%) dan 21 orang (19,44%). Tabel-tabel tersebut menyajikan profil responden dari umur dan jumlah karyawan dari perusahaan dan profil responden pada penelitian ini. Sampel dari penelitian ini terlihat cukup representatif.

Deskripsi Variabel Penelitian

Statistik deskripsi ini menjelaskan kecenderungan pemusatan data atau kecenderungan jawaban responden atas pertanyaan yang disampaikan dalam kuesioner. Deskripsi variabel-variabel penelitian yang diukur dari intensitas persaingan (IPk), delegasi kewenangan (DKk), teknologi manufaktur lanjutan (*advanced manufacturing technology* – AMTk), sistem pengendalian akuntansi manajemen (*management accounting control system* – MACSk) dan kinerja organisasi (KOk). Tabulasi jawaban responden atas kuesioner yang diberikan pada responden.

Berdasarkan *measure theory* (Gupta, 2006), skala likert bersifat arbitrer, sehingga nilai yang ditetapkan bersifat subyektif, karena disesuaikan oleh keinginan peneliti. Oleh karena itu, dalam hal ini peneliti menentukan kisaran kategori untuk rerata dari indikator adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Kisaran Kategori Skala Likert

Kisaran	Kategori
1 – 2,1	Sangat Rendah
2,2 – 3,3	Rendah
3,4 – 4,5	Sedang
4,6 – 5,7	Tinggi
5,8 - 7	Sangat Tinggi

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis deskriptif dilakukan dengan menggunakan menganalisis nilai mean, standar deviasi, nilai kisaran teoritis dan aktual, serta nilai rata-rata teoritis dan aktual. Tabel berikut menyajikan deskripsi variabel-variabel penelitian yaitu intensitas persaingan, delegasi kewenangan, perubahan MACS, teknologi manufaktur lanjutan dan kinerja organisasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel	Kisaran Teoritis		Kisaran Aktual		Rata-rata Aktual	Standar Deviasi	Rata-rata ± Standar Deviasi	Kategori
	Min	Max	Min	Max				
Intensitas Persaingan	5	35	6	34	19,56	8,03	2,31 – 5,52	Sedang
Delegasi Kewenangan	5	35	6	35	19,38	8,90	2,10 – 5,66	Sedang
Perubahan MACS	5	35	6	35	20,13	8,56	2,31 – 5,67	Sedang
Teknologi Manufaktur Lanjutan	5	35	6	35	20,08	8,77	2,26 – 5,77	Tinggi
Kinerja Organisasi	5	35	7	33	20,24	6,71	2,71 – 5,39	Sedang

Pertama, intensitas persaingan (IPk) yang diukur dengan 5 pertanyaan dengan skala pengukuran menggunakan 7 skala *likert* dari satu (“sangat lemah”) sampai dengan tujuh (“sangat kuat”). Kisaran teoritis dan aktual menunjukkan nilai yaitu 5-35, dan 6 – 34 dengan rata-rata sebesar 19,56 dengan nilai standar deviasi sebesar 8,03. Hal ini mengindikasikan bahwa intensitas persaingan telah menyediakan informasi berkaitan dengan persaingan yang dihadapi oleh suatu perusahaan. Rata-rata ± standar deviasi untuk variabel intensitas persaingan berkisar 2,31 – 5,52 berarti berada pada posisi tengah (sedang). Karena jawaban responden dari skala likert 1-7 mengacu dari tabel sebelumnya berada di tengah-tengah.

Kedua adalah delegasi kewenangan (DK) terdiri dari 15 pertanyaan dengan skala pengukuran 7 skala *likert*. Nilai 7 (“tidak didelegasikan sama sekali”) dan nilai 1

(“didelegasikan secara penuh”). Kisaran teoritis mengenai variabel ini adalah 5 sampai 35, dengan tingkatan sesungguhnya sebesar 6 – 35, dengan rata- sebesar 19,38 serta standar deviasi 8,90. Hasil mengindikasikan bahwa delegasi kewenangan menunjukkan kewenangan yang diserahkan pada bawahan dari suatu perusahaan. Hasil perhitungan rata-rata \pm standar deviasi mengindikasikan delegasi kewenangan dari responden adalah sedang. Karena jawaban responden dari skala *likert* 1-7 berkisar pada 2,10 – 5,66. Karena jawaban responden dari skala likert 1-7 mengacu dari tabel 4.4 berada di kategori sedang.

Variabel ketiga adalah perubahan *Management Accounting Control System* (MACS) dengan 5 pernyataan dengan 7 poin skala *likert*. Skala 1 (“tidak sama sekali berubah”) sampai dengan tujuh (“sangat berubah”). Kisaran teoritis adalah 5 -35 dan kisaran aktual sebesar 6-35, nilai rata-rata 20,13 dengan standar deviasi 8,56. Hasil mengindikasikan bahwa responden memahami secara pasti mengenai adanya perubahan yang terjadi dalam sistem pengendalian akuntansi manajemen pada perusahaan. Rata-rata \pm standar deviasi untuk variabel perubahan sistem pengendalian akuntansi manajemen berkisar 2,31 – 5,67 berarti berada pada posisi sedang. Karena jawaban responden dari skala likert 1-7 mengacu dari tabel 4.4 berada di tengah-tengah.

Teknologi manufaktur lanjutan (*advanced manufacturing technology* (AMT)), variabel ini diukur dengan 11 pertanyaan dengan 7 poin skala *likert*. Dengan nilai 1 (digunakan sangat sedikit”) sampai dengan nilai 7 (“digunakan sangat banyak”). Kisaran teoritis tentang variabel ini adalah 5 sampai 35. Kisaran aktual 6-35 dengan nilai rata-rata 20,08 dengan standar deviasi 8,77. Hasil pengukuran dan perhitungan ini mengindikasikan bahwa responden telah menggunakan teknologi manufaktur lanjutan. Rata-rata \pm standar deviasi untuk variabel teknologi manufaktur lanjutan berkisar 2,26 – 5,77

berarti tinggi. Karena jawaban responden dari skala likert 1-7 mengacu dari tabel 4.4 berada dikategori tinggi.

Analisis dekriptif terakhir terkait dengan kinerja organisasi (KO) dengan 10 pernyataan kinerja dalam skala dari satu (“sangat tidak memuaskan”) sampai dengan tujuh (“sangat memuaskan”). Kisaran teoritis dan kisaran aktual sebesar 3-35 dan 7-33. Nilai rata-rata 20,24 dengan standar deviasi 6,71. Hasil mengindikasikan bahwa responden menunjukkan kepuasan terhadap kinerja organisasi perusahaannya. Hasil perhitungan rata-rata \pm standar deviasi mengindikasikan kinerja organisasi dari responden adalah sedang. Karena jawaban responden dari skala *likert* 1-7 berkisar pada 2,71 – 5,39. Karena jawaban responden dari skala likert 1-7 mengacu dari tabel 4.4 berada pada kategori sedang.

Semua indikator dalam variabel menggunakan skala *likert* 7 poin, maka angka 4 merupakan titik tengahnya. Apabila rata-rata jawaban responden di atas 4, maka menunjukkan bahwa responnya cenderung tinggi. Sebaliknya, apabila rata-rata jawaban responden di bawah 4, maka menunjukkan bahwa responnya cenderung rendah. Dari hasil perhitungan tersebut terlihat bahwa intensitas persaingan, delegasi kewenangan, teknologi manufaktur lanjutan, perubahan MACS dan kinerja organisasi berada pada posisi sedang.

Hasil Pengujian Data

Beberapa Pengujian dilakukan yang berguna untuk mendeteksi berbagai kemungkinan yang dapat mengakibatkan data yang digunakan tidak sah. Analisis selanjutnya adalah pengujian evaluasi asumsi model persamaan struktural yaitu evaluasi normalitas data, evaluasi data *outlier*, evaluasi multikolinearitas.

Pengujian Evaluasi Asumsi Model Persamaan Struktural

Estimasi *Maximum Likelihood* dengan model persamaan struktural (*Structural Equation Model- SEM*) mensyaratkan beberapa asumsi yang harus dipenuhi data. Asumsi-asumsi tersebut meliputi data yang digunakan memiliki distribusi normal, bebas dari data *outlier*, dan tidak terdapat multikolinearitas (Ghozali, 2011). Beberapa asumsi-asumsi tersebut disajikan secara rinci yaitu:

1. Evaluasi Normalitas Data

Asumsi ini merupakan syarat dalam penggunaan model persamaan struktural. Tujuan dari asumsi ini adalah untuk mengidentifikasi normalitas sebaran data dengan menggunakan nilai pada tabel normalitas yang dihasilkan dari program AMOS terhadap *skewness value* (nilai Z) yang setara dengan *Critical Ratio* (CR) pada level signifikansi 0,01 (1%) yaitu sebesar $\pm 2,58$.

Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut yang menunjukkan hasil uji normalitas data adalah:

Tabel 5. Hasil Uji Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X43	1,000	7,000	-,325	-1,378	-1,152	-2,444
X42	1,000	7,000	,118	,502	-,889	-1,885
X41	1,000	7,000	-,024	-,101	-,992	-2,105
X40	1,000	7,000	,232	,985	-,907	-1,925
X39	1,000	7,000	,093	,394	-,975	-2,068
X35	1,000	7,000	-,033	-,139	-1,022	-2,169
X34	1,000	7,000	,006	,024	-1,462	-3,101
X33	1,000	7,000	,100	,426	-1,416	-3,003
X32	1,000	7,000	-,130	-,553	-1,314	-2,786
X31	1,000	7,000	,005	,021	-1,333	-2,828
X15	1,000	7,000	,042	,180	-1,342	-2,846
X14	1,000	7,000	,211	,894	-1,411	-2,994
X13	1,000	7,000	-,094	-,398	-1,529	-3,244
X12	1,000	7,000	,144	,610	-1,373	-2,913
X11	1,000	7,000	,115	,489	-1,265	-2,684

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X25	1,000	7,000	-,076	-,322	-1,221	-2,591
X24	1,000	7,000	,271	1,149	-1,298	-2,753
X23	1,000	7,000	-,082	-,347	-1,493	-3,166
X22	1,000	7,000	-,240	-1,018	-1,431	-3,036
X21	1,000	7,000	-,090	-,383	-1,055	-2,239
X5	1,000	7,000	,168	,714	-1,149	-2,437
X4	1,000	7,000	,102	,434	-1,257	-2,667
X3	1,000	7,000	-,096	-,408	-1,284	-2,725
X2	1,000	7,000	,012	,051	-1,269	-2,692
X1	1,000	7,000	,118	,502	-,935	-1,984
<i>Multivariate</i>					10,821	1,530

Jika nilai *Critical Ratio* (CR) yang dihasilkan dari setiap variabel penelitian lebih kecil dari $\pm 2,58$ maka distribusi data adalah normal. Dari hasil perhitungan normalitas *univariate* yang disajikan di atas menunjukkan bahwa nilai CR *multivariate* tidak lebih besar dari $\pm 2,58$ yaitu sebesar 1,530 artinya terbukti bahwa distribusi data penelitian adalah normal.

Evaluasi Data *Outlier*

Outliers merupakan observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim secara *multivariate* yaitu muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dengan observasi-observasi lainnya dan muncul dalam nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel kombinasi (Hair, Black dan Babin., 2010). Pengujian terhadap *outliers* dilakukan dengan cara memperhatikan nilai *mahalanobis distance* dari output AMOS. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *Chi-Square* pada derajat kebebasan yaitu jumlah variabel indikator penelitian pada tingkat signifikansi $p < 0,001$ (Ghozali, 2005). Jika observasi memiliki nilai *mahalanobis distance* lebih besar dari nilai *Chi-Square*, maka diidentifikasi sebagai *outliers*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Outliers* adalah observasi

yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim secara multivariate yaitu muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari variabel-variabel lainnya.

Deteksi *multivariate outliers* dilakukan dengan membandingkan tabel output hasil komputasi SEM yang ditunjukkan melalui nilai *mahalanobis distance* pada level signifikan ($p < 0,001$) terhadap nilai *Chi-Square* (χ^2) pada *degree of freedom* (df) sebesar jumlah indikator. Jika diobservasi memiliki nilai *mahalanobis distance* $> \chi^2$, maka diidentifikasi *sebagai multivariate outliers*. Hasil uji *multivariate outliers* secara lengkap ditunjukkan pada print out *Structural Equation Modelling*.

Hasil uji terhadap indikator variabel penelitian menghasilkan nilai χ^2 (25 ; 0,001) adalah sebesar 52,619 (dilihat pada tabel *Chi-Square*). Sedangkan dalam tabel di atas terlihat bahwa nilai *Mahalanobis Distance* maksimal adalah 42,760. Oleh karena nilai *Mahalanobis Distance* maksimal $<$ nilai χ^2 tabel maka dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini memenuhi asumsi bebas *multivariate outliers*. Tabel berikut hanya menampilkan 5 observasi teratas hasil pengujian *multivariate outliers* sebagai berikut:

Tabel 6. Pengujian Univariate Outliers

<i>Number Observations</i>	<i>Mahalanobis d-Squares</i>	P1	P2
28	42,76	0,02	0,80
92	39,82	0,03	0,84
101	39,00	0,04	0,76
41	38,00	0,05	0,74
99	37,34	0,05	0,69
dst			

Evaluasi Multikolinearitas (*Multicollinearity*)

Pengujian terhadap multikolinieritas dalam regresi dapat dilakukan dua cara yaitu pertama dengan identifikasi nilai *determinant of the covariance matrix* (Ghozali, 2011).

Menurut Tabachnick dan Fidell (2007) menyatakan kombinasi linearitas yang sempurna antara berbagai variabel akan menimbulkan korelasi yang sangat tinggi.

Pengujian kedua terhadap multikolinieritas adalah dengan pendeteksian dengan mengamati korelasi antara variabel. Asumsi multikolinieritas mengharuskan tidak adanya korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel-variabel independen. Nilai korelasi antara konstruk tidak diperbolehkan adalah 0,90 atau lebih (Ghozali dan Fuad, 2005).

Pengujian asumsi ini dapat diidentifikasi melalui nilai *determinant of sample covariance matrix*. Jika nilai determinan lebih besar atau jauh dari 0 (nol) maka dapat diindikasikan tidak terdapat Multikolinieritas (*multicollinearity*). Hasil dari pengolahan menunjukkan bahwa nilai *determinant of sample covariance matrix* sebesar 135871634,164 (Lampiran IV) yang lebih besar dari nol. Ini berarti bahwa keseluruhan data yang digunakan pada penelitian ini layak digunakan karena tidak terdapat Multikolinieritas (*multicollinearity*).

Hasil Pengujian Model Pengukuran

Evaluasi terhadap kesesuaian model pengukuran data diuji dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*). Analisis ini bertujuan untuk mengetahui unidimensional dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau variabel bentukan. Analisis faktor konfirmatori dilakukan pada variabel eksogen maupun variabel endogen (Ghozali, 2011).

Ada dua tahap dalam menguji kesesuaian model pengukuran data dengan SEM yaitu pertama uji kesesuaian model melalui analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) dan kedua adalah uji kesesuaian model secara keseluruhan (*Full Model Fit Test*). Langkah-langkah dalam analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory*

Factor Analysis) ada dua analisis yaitu kesesuaian model terhadap kriteria *goodness of fit* dan uji signifikansi *loading factor* dengan melihat nilai *loading factor* dari tiap indikator. Nilai *loading factor* yang disyaratkan mencapai 0,50 atau lebih dan idealnya 0,70 (Hair, Black dan Babin., 2010).

Disebut sebagai teknik analisis faktor konfirmatori sebab pada tahap ini model akan mengkonfirmasi apakah indikator yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi itu diuji melalui *Confirmatory Factor Analysis* yang hasilnya seperti yang disajikan berikut ini.

Hasil Analisis Evaluasi Reliabilitas dan Konstruk Validitas

Hasil analisis faktor konfirmatori terhadap konstruk penelitian baik variabel eksogen maupun variabel endogen menunjukkan indeks-indeks kecocokan model yang baik. Selanjutnya, hasil analisis faktor konfirmatori juga menunjukkan indikator-indikator yang mengukur konstruk dengan memiliki validitas konvergen (*Convergent validity*) yang baik. Hal ini didasarkan dari hasil *loading factor* masing-masing indikator konstruk di atas 0,70 (Ghozali, 2011) dan (Kline, 2011).

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dan dimensi/indicator pembentuk variable laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. Menurut (Ghozali, 2011) menyatakan bahwa reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator tersebut mendikasaikan sebuah variabel bentukan yang umum.

Selain itu, validiatas konvergen suatu konsruk dapat juga dinilai dengan menggunakan rata-rata varians yang diekstrasi (*Average Variance Ectracted- AVE*).

Pengukuran dengan *Average Variance Extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variable laten yang dikembangkan. Nilai *Average Variance Extract* (AVE) yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut telah mewakili secara baik variabel bentukan yang dikembangkan. Nilai *Average Variance Extract* (AVE) yang dapat diterima adalah minimal 0,50 atau lebih besar dari 0,50 (Hair, Black dan Babin, 2010), (Ghozali, 2011). Hasil perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract* dapat dilihat pada lampiran VII. Hasil perhitungan disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 7. Construct Reliability dan AVE Konstruk Penelitian

Konstruk/Dimensi	Construct Reliability	AVE
Intensitas Persaingan (IPk)	0,87	0,58
Delegasi Kewenangan (DKk)	0,89	0,61
Perubahan MACSk	0,87	0,57
Teknologi Manufaktur Lanjutan (AMTk)	0,90	0,64
Kinerja Organisasi (KOk)	0,82	0,50

Berdasarkan hasil perhitungan yang ditampilkan dalam Tabel di atas diketahui bahwa seluruh konstruk penelitian dapat memenuhi kriteria *reliability construct* dan *Average variance extract*. Nilai *reliability construct* dan *Average variance extract* memiliki nilai yang sesuai dengan kriteria yang direkomendasikan yaitu di atas 0,70 dan 0,50 (Ghozali, 2011) dan (Hair, Black dan Babin, 2010). Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis dan secara bersama-sama mampu mencerminkan adanya sebuah unidimensionalitas. Hal ini menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki validitas konvergen yang baik.

Berdasarkan beberapa pengujian yang telah dilakukan sebelumnya maka beberapa hal dapat disimpulkan sebagai berikut bahwa hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan model pengukuran yang memiliki kesesuaian yang baik. Hal ini ditunjukkan melalui indeks-indeks fit yang telah sesuai dengan yang direkomendasikan.

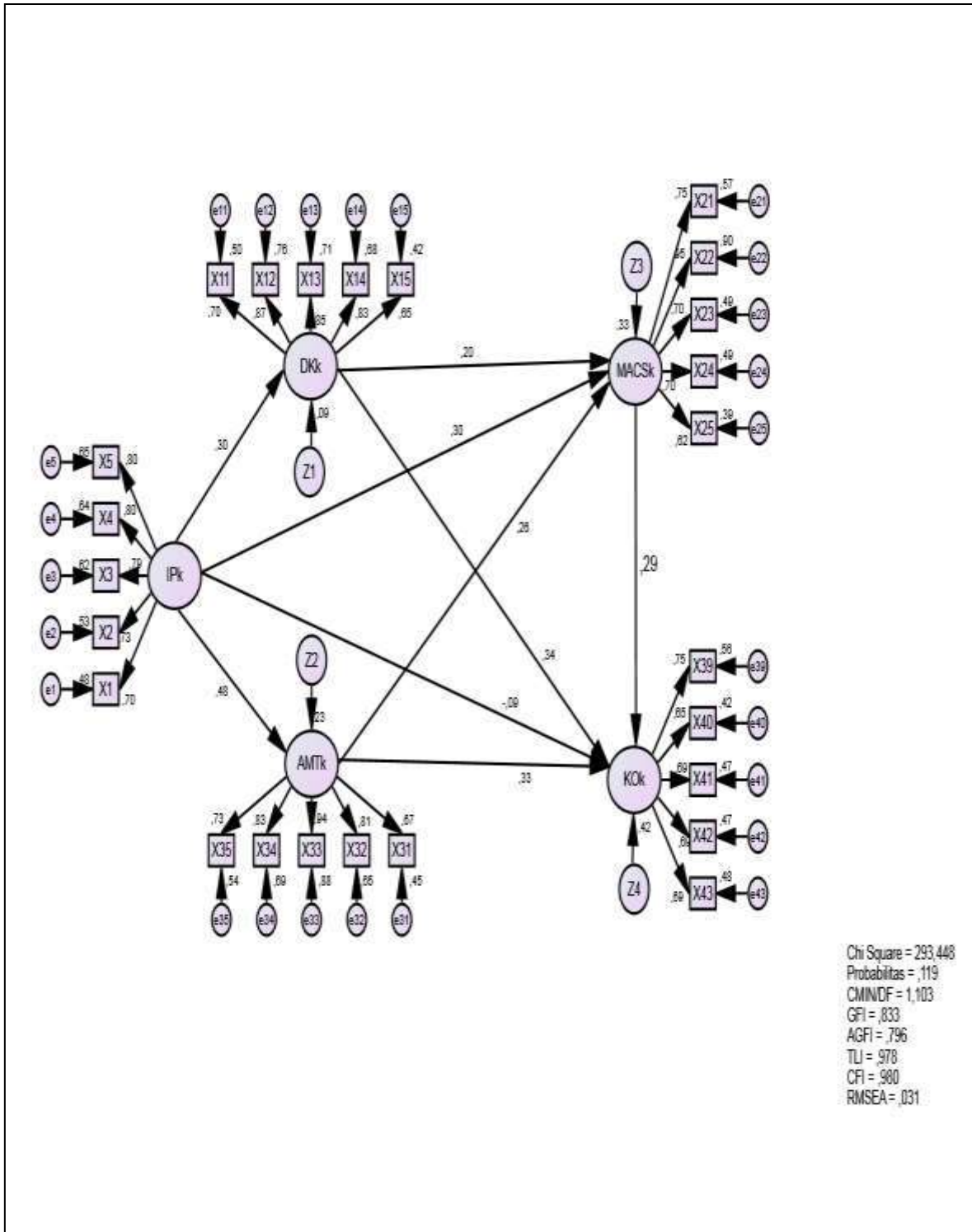
Selain dari itu, reliabilitas dan validitas konstruk juga menunjukkan semua konstruk memiliki validitas konvergen yang baik. Dengan demikian analisis data penelitian selanjutnya adalah melakukan pengujian terhadap model penelitian secara keseluruhan.

Hasil Pengujian Model Lengkap (*Full Model*)

Setelah dilakukan evaluasi terhadap asumsi-asumsi pada model persamaan struktural (*Structural Equation Model – SEM*), dan analisis faktor konfirmatori dan reliabilitas serta validitas dari data penelitian. Analisa selanjutnya adalah melakukan pengujian model penelitian secara lengkap (*Full Model Test*).

Untuk mengetahui ketepatan model dengan data penelitian, maka dilakukan pengujian *goodness-of-fit Model*. Indeks hasil pengujian dibandingkan dengan nilai kritis untuk menentukan baik atau tidaknya model tersebut, yang diringkas dalam tabel diatas. Pada tabel tersebut terlihat bahwa hasil pengujian *Full Structural Equation Model* menghasilkan nilai *Chi-Square* sebesar 293,448 dengan nilai probabilitas 0,119, indeks yang lain GFI sebesar 0,833, AGFI. 0,796, TLI 0,978., CFI. 0,980, dan RMSEA 0,031 menunjukkan nilai yang dikategorikan telah sesuai atau fit dengan nilai yang disyaratkan. Hasil menunjukkan nilai indeks yang baik berdasarkan *cut off value*. Hasil pengujian pada gambar dibawah ini menunjukkan bahwa model telah memenuhi kriteria *Goodness of fit* yang disyaratkan (Hair, Black dan Babin., 2010), (Ghozali, 2011).

Gambar Hasil Pengujian *Full Model* Persamaan struktural



Chi Square = 293,448
 Probabilitas = ,119
 CMINDF = 1,103
 GFI = ,833
 AGFI = ,796
 TLI = ,978
 CFI = ,980
 RMSEA = ,031

Tabel 8 Penilaian *Goodness of Fit* Model Penelitian

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 266)	Kecil (< 305,041)	293,448	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,119	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,031	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,833	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,796	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,103	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,978	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,980	Baik

Pada uji *Chi-Square*, sebuah model akan dianggap baik jika hasilnya menunjukkan nilai *Chi-Square*nya hitung yang lebih kecil dari nilai *Chi Square* tabel. Semakin *Chi Square* hitung yang lebih kecil dari nilai *Chi Square* tabel menunjukkan bahwa semakin baik model tersebut berarti tidak ada perbedaan antara estimasi populasi dengan sampel yang diuji. Model penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *Chi Square* hitung adalah 293,448, sedangkan nilai kritis / tabel *Chi Square* dengan $df = 266$ adalah 305,041, ini berarti bahwa model penelitian ini tidak berbeda dengan populasi yang diestimasi / model dianggap baik (diterima) karena *Chi-Square* dalam penelitian ini lebih kecil dari nilai kritis / tabelnya. Hampir semua nilai dari indeks-indeks pada tabel 4.18 menunjukkan hasil yang disyaratkan kecuali GFI dan AGFI yang berada pada tingkatan marginal yang kurang dari indeks yang disyaratkan yaitu 0,9. Langkah selanjutnya adalah pengujian hipotesis.

Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukan uji asumsi-asumsi pada model persamaan struktural dan kesesuaian model (*model fit*) maka selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis hubungan kausalitas variabel penelitian. Hasil uji hipotesis hubungan antara variabel ditunjukkan dari nilai *Regression Weight* pada kolom CR (identik dengan t-hitung) yang di bandingkan dengan nilai kritisnya (identik dengan t-tabel). Nilai kritis untuk level signifikansi 0,05 (5%) adalah 1,998 (lihat pada t-tabel), sedangkan nilai kritis untuk level signifikansi 0,1 (10%) adalah 1,66 (lihat pada t-tabel). Jika nilai CR > nilai kritis, maka hipotesa penelitian akan diterima, sebaliknya jika nilai CR < nilai kritis, maka penelitian akan ditolak. Nilai *regression weight* hubungan antara variabel ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 9. Hasil Standardized Regresi Persamaan Struktural

Variabel Dependen	Variabel Independen	Hipotesis	Arah Hipotesis	Standard Estimate	C.R.	P	Keterangan
KOk	IPk	H1	+	-0,09	-,747	0,455*	Ditolak
DK	IPk	H2	+	0,30	2,662	0,008***	Diterima
MACS	IPk	H3	+	0,30	2,606	0,009***	Diterima
AMT	IPk	H4	+	0,48	3,993	0,000***	Diterima
MACS	DKk	H5	+	0,20	2,034	0,042***	Diterima
MACS	AMTk	H6	+	0,26	2,355	0,019***	Diterima
KOk	DKk	H7	+	0,34	3,123	0,002***	Diterima
KOk	MACSk	H8	+	0,29	2,359	0,018***	Diterima
KOk	AMTk	H9	+	0,33	2,739	0,006***	Diterima

Sumber: Data diolah, Hasil Output AMOS

Keterangan:

- IP = Intensitas Persaingan
- DK = Delegasi Kewenangan
- AMT = *Advanced Manufacturing Technology*
- MACS = *Management Accounting Control Systems*
- KO = Kinerja Organisasi
- *** = Signifikan pada taraf 0,05 (*two tailed*)
- * = Tidak Signifikan pada taraf 0,05 (*two tailed*)

Hasil pengujian regresi diatas menunjukkan delapan jalur yang signifikan pada taraf nyata sebesar 0,05 atau dibawah 0,05. Jalur yang signifikan adalah IPk ke DKk; IPk ke MACSk; IPk ke AMTk, DKk ke MACSk; AMTk ke MACSk; DKk ke KOk;

MACSk ke KOk; dan AMTk ke KOk. Sedangkan hasil yang tidak signifikan ditunjukkan pada jalur IPk ke KOk.

Hasil pengujian model pengukuran dan model persamaan struktural secara keseluruhan menunjukkan bahwa model penelitian yang dikembangkan telah memiliki kesesuaian yang baik. Selanjutnya, hasil evaluasi atas asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam estimasi *Maximum Likelihood* dengan model persamaan struktural (*Structural Equation Model-SEM*) menunjukkan bahwa data yang diolah sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Dengan demikian temuan yang diperoleh dari penelitian adalah valid.

Penelitian ini terdiri dari sembilan (9) hipotesis penelitian dari hipotesis satu (1) sampai dengan hipotesis sembilan (9). Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisa nilai dan tanda *Standardized Regression Weight* (Koefisien regresi) yang diestimasi dari model persamaan struktural intensitas persaingan dengan kinerja organisasi yang telah disajikan.

Dalam penelitian ini pengujian yang dilakukan adalah pengujian atas hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi hubungan antar variabel yang dihipotesakan sama dengan nol dengan menggunakan uji t. Menurut (Hair, Black dan Babin, 2010) dengan kriteria yang digunakan adalah hipotesis nol diterima jika nilai C.R (*Critical Ratio*) < t-tabel atau taraf signifikansi lebih besar dari 0,05 ($p > 0,05$) dan sebaliknya hipotesis penelitian akan diterima jika tabel > C.R (*Critical Ratio*) atau nilai probabilitas sama atau dibawah 0,05 atau 5% ($p \leq 0,05$). Nilai t-tabel level signifikansi 0,05 ($p = 0,05$) adalah $\pm 1,96$.

SUMBER BACAAN

- Ghozali. 2011. *Konsep dan Penggunaan dengan Program AMOS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- .dan Fuad. 2005. *Structural Equation Modeling: teori dan Konsep Aplikasi dengan Program Lisrel 8*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, Black, dan Babin. 2010. *Multivariate Data Analysis*. edited by Edition, t. Eupper Saddle River, New York: Pearson Education, Inc.
- Kline. 2011. *Principles and practice of structural equation modelling*. New York: The Guildford Press.
- Tabachnick, dan Fidell. 2007. *Using Multivariate Statistic*. edited by Edition, t. Paris: Pearson.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Buku ini memiliki tujuan utama yaitu untuk menjelaskan dan membagi hasil deskripsi mengenai penerapan Sistem pengendalian akuntansi manajemen di perusahaan manufaktur. Sebelum menjawab tujuan yang hendak dicapai tersebut, penulis telah menguraikan terlebih dahulu mengenai pentingnya Sistem pengendalian akuntansi manajemen pada perusahaan manufaktur. Bab 2 dari buku ini, penulis membahas mengenai pengertian dan konsep Konsep Sistem Pengendalian Akuntansi Manajemen (*Management Accounting and Control Systems*). Bab 3 dan bab 4 menguraikan dan menjelaskan mengenai penelitian-penelitian terdahulu dan teori. Pada bab selanjutnya, penulis menganalisis penerapan Sistem Pengendalian Akuntansi Manajemen dan Deskripsi Hasil Penerapan Sistem Pengendalian Akuntansi Manajemen.

Ada beberapa kesimpulan hubungan antara intensitas persaingan dengan kinerja organisasi menunjukkan hasil yang negatif dan tidak signifikan. Intensitas persaingan tidak dapat sebagai pendorong perusahaan untuk meningkatkan kinerja organisasinya.

Hubungan antara intensitas persaingan dengan delegasi kewenangan menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Dalam menghadapi intensitas persaingan perusahaan-perusahaan manufaktur biasanya melakukan pendelegasian kewenangan dalam operasionalnya. Hubungan antara intensitas persaingan dengan perubahan sistem pengendalian akuntansi manajemen menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Hal ini berarti bahwa perusahaan melakukan perubahan MACS dalam menghadapi persaingan. Penggunaan teknologi manufaktur lanjutan (*Advanced*

Manufacturing Technology) merupakan respon terhadap adanya persaingan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara intensitas persaingan dengan penggunaan AMT adalah positif dan signifikan.

Dengan adanya delegasi kewenangan dan penggunaan AMT, perusahaan cenderung untuk melakukan perubahan sistem pengendalian akuntansi manajemen (*Management Accounting Control Systems changes*). Hal ini dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan atau mencapai keunggulan kompetitif dibanding dengan pesaingnya. Dengan adanya delegasi kewenangan, perusahaan cenderung melakukan perubahan terhadap sistem pengendalian akuntansi manajemen. Ini berarti bahwa dengan adanya delegasi kewenangan membutuhkan informasi yang relevan dan tepat waktu dalam pengambilan keputusan. Pada saat perusahaan telah menggunakan teknologi manufaktur lanjutan, perusahaan cenderung melakukan perubahan terhadap sistem pengendalian akuntansi manajemen. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perusahaan berusaha untuk memperbarui informasi yang dibutuhkan pada perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan dalam operasional perusahaan. Hasil empiris menunjukkan bahwa hubungan antara delegasi kewenangan dengan perubahan MACS, hubungan antara penggunaan teknologi manufaktur lanjutan dengan perubahan MACS menunjukkan hasil yang positif dan signifikan.

Pada hubungan antara delegasi kewenangan dan kinerja organisasi menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Semakin tinggi delegasi kewenangan semakin meningkat kinerja organisasi perusahaan. Selanjutnya, hasil menunjukkan hubungan positif dan signifikan pada hubungan antara perubahan sistem pengendalian akuntansi manajemen dengan kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan hasil yang sama pada

hubungan antara penggunaan teknologi manufaktur lanjutan dengan kinerja organisasi menunjukkan hasil yang positif dan signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdel-Kader, M., dan Luther, R. 2008. The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review* 40 (1):2-27.
- Abdel-Maksoud, A. 2011. Management Accounting practices and managerial techniques and practices in manufacturing firms: Egyptian evidence. *International Journal of Managerial and Financial Accounting* 3:237-254.
- Abdel-Maksoud, A., Abdallah, W., dan Youssef, M. 2012. An empirical study of the influence of intensity of competition on the deployment of contemporary management accounting practices and managerial techniques in Egyptian firms. *Journal of Economic and Administrative Sciences* 28 (2): 84-97.
- Abernethy, dan Bouwens. 2005. Determinants of accounting innovation implementation. *Abacus* 41 (3):217-240.
- Abernethy, dan Lilis, A. 1995. The impact of manufacturing flexibility on management control system design. *Accounting Organization and Society* 20:241-258.
- Abernethy, 2001. Interdependencies in organizational design: A test in hospitals. *Journal of Management Accounting Research* 13 (1):107-129.
- Abernethy, dan Stoelwinder. 1991. Budget use, task uncertainty, system goal orientation and sub unit performance: a test of 'fit' hypothesis in no-for-profit hospitals. *Accounting, Organizations and Society* 16:105-120.
- Ajibolade. 2013. Management accounting systems design and company performance in Nigerian manufacturing companies: A contingency theory perspective. *British Journal of Arts and Social Sciences* 14 (2):228-244.
- Ajibolade Arowomole, S., dan Ojikutu, R. 2010. Management accounting systems, perceived environmental Uncertainty and Companies' Performance in Nigeria. *International Journal of Academic Research* 2 (1):195-201.
- Ambe, dan Sartorius. 2002. Competition and the performance of strategic business units – A study of the South African beverage industry. *Meditari Accountancy Research* 10:1–23.
- Askarany, D., dan Smith, M. 2008. Diffusion of innovation dan business size: A longitudinal study of PACIA. *Managerial Auditing Journal* 23 (9):900-916.
- Atkinson, A., Balakrishnan, R., Booth, P., Cote, J. M., Groot, T., Malmi, T., Roberts, H., Uliana, E., dan Wu, T. 1997. New directions in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research* 9:79-101.

- Baines, A., dan Langfield-Smith, K. 2003. Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society* 28 (7-8):675-698.
- Bhimani. 1994. Monitoring performance measures in UK manufacturing companies. *Management Accounting Research*:34–36.
- . 1999. Mapping methodological frontiers in cross-national management control research. *Accounting, Organizations and Society* 24:413-440.
- Bromwich. 1990. The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive market. *Accounting, Organizations and Society* 12 (1/2):27–46.
- Brownell, P., dan McInnes, M. 1986. Budgetary participation, motivation, dan managerial performance. *The Accounting Review* 61 (4):587-600.
- Bruggeman, dan Slagmulder. 1995. The impact of technological change on management accounting. *Management Accounting Research* 6:.241–252.
- Bruns, dan Waterhouse, J. H. 1975. Budgetary control and organization structure. *Journal of Accounting Research*:177–203.
- . dan Stalker. 1961. *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Busco, C., dan Scapen, R. W. 2011. Management accounting systems and organisational culture Interpreting their linkages and processes of change. *Qualitative Research in Accounting & Management* 8 (4):320-357.
- Cadez, S., dan Guilding, C. 2008. An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society* 33 (7-8):836-863.
- Cavalluzzo, K. S., dan Ittner, C. D. 2004. Implementing performance measurement innovations: evidence from government. *Accounting, Organizations and Society* 29 (3-4):243-267.
- . Ittner, C. D., dan Larcker. 1998. Competition, efficiency, dan cost allocation in government agencies: Evidence from the Federal Reserve System. *Journal of Accounting Research* 36:1-32.
- Chandler. 1962. *Strategy dan structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*: Cambridge, MA: M.I.T. Press.
- Chanegrih, T. 2008. Applying a typology of management accounting change: A research note. *Management Accounting Research* 19 (3):278-285.

- Chapman. 1997. Reflections on a contingent view of accounting. *Accounting, Organizations dan Society*. *Accounting, Organizations and Society* 22 (2):189-205.
- Chenhall. R., 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for future. *Accounting, Organizations and Society* 28:127-168.
- . 2007. Theorizing contingencies in management control systems research. dalam Chapman, Hopwood dan Shields, *Handbook of Management Accounting Research*, 163-205.
- . 2008. Accounting for the horizontal organization: A review essay. *Accounting, Organizations and Society* 33 517–550.
- . dan Morris. 1986. The impact of structure, environment and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *The Accounting Review* LX! (1):16-35.
- . dan Chapman, C. 2006. Theorising dan testing fit in contingency research on management control systems. In Z. Hoque (Ed.), *Methodological issues in accounting research: Theories dan methods* London: Spiramus, 35-52.
- . dan Langfield-Smith, K. 1998. The relationship between strategic priorities, management techniques dan management accounting: An empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society* 23 (3):243-264.
- . dan Brownell, P. 1988. The effect of participative budgeting on job satisfaction dan performance: Role ambiguity as an intervening variable. *Accounting, Organizaion and Society* 13 (3):225-233.
- Chia. 1995. Decentralization, management accounting system, MAS information characteristics dan their interaction effects on managerial performance: A Singapore study. *Journal of Business Finance dan Accounting* 22:811-830.
- Choe, J.-m. 2004a. Impact of management accounting information and AMT on organizational performance. *Journal of Information Technology* 19 (3):203-214.
- . 2004b. The relationships among management accounting information, organizational learning and production performance. *The Journal of Strategic Information Systems* 13 (1):61-85.
- Cyert, R. M., dan March, J. G. 1963. *A Behavioral Tkeorv of the Firm*. Singapore: Prentice-Hall.
- Daft. 1983. *Organization Theory and Design*. USA: West Publishing.

- Damanpour. 1991. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants dan moderators. *Academy of Management Journal*, 34:555–590.
- Danersen. 2001. Information technology, strategic decision making approaches dan organizational performance in different industrial settings. *Journal of Strategic Information System* 10:101-119.
- Danerson. 1995. A framework for assessing cost management system change: the case of activity-based costing implementation at General Motors 186-1993. *Journal of Management Accounting Research* 7:1-51.
- . dan Young, S. 1999. The impact of contextual and process factors on the evaluation of activity-based costing systems. *Accounting, Organizaion and Society* 24:525-559.
- Dean, dan Snell. 1996. The strategic use of integrated manufacturing: an empirical examination. *Strategic Management Journal* 17 (6):459-480.
- DeGeus. 1988. Planning as Learning. *Harvard Business Review*:70-74.
- Dent, J. F. 1990. Strategy, organization and control: some possibilities for Accounting research. *Accounting, Organizaion and Society* 15 (1/2):3-25.
- Deruntz, B. D., dan Turner, R. M. 2001. Organizational Considerations for Advanced Manu-facturing Technology. *Journal of Technology Studies* 3:4-17.
- Downs. 1967. Inside Beuracracy. United Kingdom: Brown and Company.
- Drake, dan Haka, S. 2008. Does ABC information exacerbate hold up problems in buyer-supplier negotiations. *The Accounting Review* 83 (91):29-60.
- Drazin, dan VandeVen. 1985. Alternatif forms of fit in contingency theory. *administratif Science Quarterly* 30:514-539.
- Efstathiades, A., Tassou, G., Oxinos, A., dan Antoniou. 2000. Advanced manufacturing technology transfer and implementation in developing countries: The case of the Cypriot manufacturing industry. *Tehnovation* 20 (2):93-102.
- Elliot. 1991. The third wave breaks on the shores of accounting. *Accounting Horizon*:61-85.
- Emsley, D., Nevicky, B., dan Harrison, G. 2006. Effect of cognitive style and professional development on the initiation of radical and non-radical management accounting innovations. *Accounting and Finance* 46 (2):243-264.
- Ezzamel. 1990. The impact of environmental uncertainty, managerial autonomy and size on budget characteristics. *Management Accounting Research* 1:181-197.

- Faisal. 2006. Analisis Pengaruh Intensitas Persaingan Dan Variabel Kontekstual Terhadap Penggunaan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Dan Kinerja Unit Bisnis Dengan Pendekatan Partial Least Square. In *Simposium Nasional Akuntansi IX*. Padang: Universitas Andalas.
- Fay, E., Introna, L., dan Puyou, F. 2010. Living with numbers: Accounting for subjectivity in/with management accounting systems. *Information and Organisation* 20:21-43.
- Fisher, J. 1995. Contingency based research on management accounting control systems: Categorisation by level of complexity. *Journal of Accounting Literature* 14:24-53.
- Fleischman, G., dan Walker, K. 2010. A field study of user versus provider perceptions of Management Accounting Systems services. *International Journal of Accounting and Information Management* 18 (3):252-285.
- Foster, dan Gupta. 1994. Marketing, cost management dan management accounting. *Journal of Management Accounting Research* 6:43-77.
- . dan Swenson, D. 1997. Measuring the success of activity-based cost management and its determinants. *Journal of Management Accounting Research* 9:109-142.
- Galbraith. 1973. *Designing Complex Organizations* United Kingdom: Addison Wesley.
- . 1974. Organization Design: An Information Processing View. *Interfaces* 4:28-36.
- . 1977. *Organization Design*. United Kingdom: Addison Wesley.
- Gerdin, J. 2005. The impact of departmental interdependencies and management accounting system use on subunit performance: A second look. *European Accounting Review* 14 (2):335-340.
- . dan Greve, J. 2004. Forms of contingency fit in management accounting research—a critical review. *Accounting, Organizations and Society* 29 (3-4):303-326.
- Gerloff, E. 1985. *Organizational Theory and Design A Strategic Approach for Management*. Singapore: Mc Graw Hill.
- Ghani, dan Jayabalan. 2000. Advanced manufacturing technology and planned organizational change. *Journal High Technology Management* 11 (1):1-18.
- Ghozali. 2011. *Konsep dan Penggunaan dengan Program AMOS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- . dan Fuad. 2005. *Structural Equation Modeling: teori dan Konsep Aplikasi dengan Program Lisrel 8*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J., Ivanisevic, J., Donnelly, J., dan Konopaske, R. 2003. *Organizations: Behavior, Structure, Process*. New Yprk: Mc Graw Hill.
- Gordon, dan Miller, D. 1976. A contingency framework for the design of accounting information systems. *Accounting, Organizations, and Society* 1:59-69.
- Gosse, D. I. 1993. Cost accounting's role in computer-integrated manufacturing. *Journal of Management Accounting Research*:159-179.
- Govindarajan. 1984. Appropriateness of accounting data in performance evaluations: An empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society* 9 (2):125-135.
- . dan Fisher, J. 1990. Strategy, control systems, dan resource sharing: Effects on business-unit performance. *Academy of Management Journal*, 33 (2):259-285.
- Granlund, M. 2001. Towards explaining stability in and around management accounting systems. *Management Accounting Research* 12 (2):141-166.
- . 2003. Management Accounting Systems integration in corporate mergers A Case Study. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 16 (2):208-243.
- Gul, F. A., dan Chia, Y. 1994. The Effect of Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Decentralization on Managerial Performance: A Test of Three Way Interaction *Accounting, Organizations and Society* 19 (5):413-426.
- Gunawardana. 2006. Introduction of advanced manufacturing technology: A literature review. *Sabaragamuwa University Journal* 6 (1):116-134.
- Gupta, A., Chen, I., dan Chiang, D. 1997. Determining Organizational Structure Choices in Advanced Manufacturing Technology Management. *Omega, International Journal Management Science* (5):511-521.
- Gupta, M. R. 2006. Department of Electrical Engineering University of Washington. Department of Electrical Engineering University of Washington.
- Hair, Black, dan Babin. 2010. *Multivariate Data Analysis*. edited by Edition, t. Eupper Saddle River, New York: Pearson Education, Inc.
- Haldma, T., dan Lääts, K. 2002. Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies. *Management Accounting Research* 13 (4):379-400.

- Hammad, S. A., Jusoh, R., dan Ghozali. 2013. Decentralization, perceived environmental uncertainty, managerial performance and management accounting system information in Egyptian hospitals. *International Journal of Accounting and Information Management* 21 (4):314-330.
- Heijltjes, dan Witteloostuijn. 2003. Configurations of market environments, competitive strategies, manufacturing technologies and human resource management policies A two-industry and two-country analysis of fit. *Scandinavia Journal Management* 19:31-62.
- Heller, F., dan Yulk, G. 1969. Participation in Managerial Decision Making and Situational Variable. *Organizational Behavior and Human Performance* 4:227-241.
- Hellriegel, D., dan Slocum, J. 1987. *Management: Contingency Approach*. . New York: Addison Wesley.
- Hemmer. 1996. On the design dan choice of “modern” management accounting measures. *Journal of Management Accounting Research* 8:87–116.
- Hill. 2000. Adoption of costing systems in U.S. hospitals: An event history analysis 1980–1990. *Journal of Accounting dan Public Policy* 19:41–71.
- Hopwood, A. 1983. On trying to study accounting in the context in which it operates. *Accounting Organizaion and Society* 8:287-305.
- Hoque.Z., 2004. A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organisational Performance. *International Business Review* 13:485-502.
- . dan Hopper, T. 1997. Political dan industrial relations turbulence, competition dan budgeting in the nationalized jute mills of Bangladesh. *Accounting dan Business Research* 27 (2):125–143.
- . dan James, W. 2000. Linking size and market factors to balanced scorecards: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research* 12:1-17.
- .. 2011. The relations among competition, delegation, management accounting systems change and performance: A path model. *Advances in Accounting* 27 (2):266-277.
- . dan Alam, M. 1999. TQM adoption, institutionalism and changes in management accounting system: a case study. *Accounting and Business Research* 29 (3):199-210.

- . Mia, L., dan Alam, M. 2001. Market Competition, Computer-Aided Manufacturing and Use of Multiple Performance Measures: An Empirical Study. *The British Accounting Review* 33 (1):23-45.
- Hyvönen, J. 2007. Strategy, performance measurement techniques and information technology of the firm and their links to organizational performance. *Management Accounting Research* 18 (3):343-366.
- Idris, Rejab, dan Ahmad. 2008. Relationships between Investments in Advanced Manufacturing Technology (AMT) dan Performances: Some Empirical Evidences, European. *Journal of Economics, Finance dan Administrative Sciences* 13:67-78.
- Ikhsan, dan Rasdianto. 2005. Pengaruh Intervening Penggunaan Sistem Akuntansi Manajemen dalam Hubungan antara Intensitas Persaingan Pasar terhadap Kinerja Unit Perusahaan. in *Simposium Nasional Akuntansi VIII Solo*.
- Innes, J., dan Mitchell, F. 1990. The process of change in management accounting: some field study evidence. *Management Accounting Research* 1 (1):3-19.
- Isa. 2007a. A Note on market competition, advanced manufacturing technology and management accounting and control systems change. *Malaysian Accounting Review* 6 (2):43-62.
- . 2007b. A Note On Market Competition, Advanced Manufacturing Technology And Management Accounting And Control Systems Change. *International Review of Business Research Papers* 3 (1):301-320.
- . 2009. Management Accounting Change Among Local and Foreign manufacturing Firms in Malaysia. *World Journal of Management* 1 (1):1-12.
- . Foong, dan Sambasivan. 2005. Roles of market competiton and advanced manufacturing technology in predicting management accounting and control systems Change. *Asia Pacific Management Review* 10 (6):397-403.
- . dan Thye, N. 2006. Advanced management accounting techniques: an exploratory study on Malaysian manufacturing firms. in *Asian Pacific Conference on International Accounting Kuala Lumpur*.
- Ismail, dan Isa. 2011. The Role of Management Accounting Systems In Advanced Manufacturing Environment. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences* 5 (9):2196-2209.
- Jaikumar. 1986. Post industrial manufacturing. *Harvard Business Review*: 69-76.
- Jensen. 2001. Value maximization, stakeholder theory, dan the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance* 14:8–21.

- Jermias, dan Gani, L. 2002. Linking Strategic Priorities, Organizational Configurations dan Management Accounting Systems with Business Unit Effectiveness: Experience from Indonesian Publicly Held Companies. In *Conference AAA*. Nagoya Japan.
- Johnson, P. 2000. An Empirical Taxonomy of Advanced Manufacturing Technology. *International Journal of Operations & Production Management* 20 (12):1446-1474.
- Jones, G. 2010. Organizational theory, design and change. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kaplan. 1983. Measuring manufacturing performance: a new challenge for management accounting research. *The Accounting Review* 58 (4):686-705.
- . 1995. New roles for management accountants. *Journal of Cost Management*:6–13.
- . dan Atkinson, A. A. 1998. *Advanced management accounting (3rd edition)*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- . dan Norton, D. 1996. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*.
- Khandwalla. 1972. The effects of different types of competition on the use of management controls. *Journal of Accounting Research* 10:275-285.
- . 1974. Mass output orientation of operations technology dan organizational structure. *Administrative Science Quarterly*:74–97.
- Kimberly, dan Evanisko, M. J. 1981. Organizational innovation: The influence of individual, organizational dan contextual factors on hospital adoption of technological dan administrative innovation. *Academy of Management Journal*, 24:688–713.
- Kline. 2011. *Principles and practice of structural equation modelling*. New York: The Guildford Press.
- Kotha, dan Swamidass. 2000. Strategy, advanced manufacturing technology dan performance: empirical evidence from U.S. manufacturing firms. *Journal of Operations Management* 18:257-277.
- Kren, L. 1992. Budgetary participation dan managerial performance: The impact of information dan environmental volatility. *The Accounting Review* 67 (3):511-526.
- Krishnan. 2005. The effect of changes in regulation and competition on firms' demand for accounting information. *The Accounting Review* 80 (1):269-287.

- . Luft, J., dan Shields, M. D. 2002. Competition and cost accounting: Adapting to changing markets. *Contemporary Accounting Research* 19:271-302.
- Laegaard. 2006. *Organizational Theory*: Mile Bindslev and Ventus Publishing.
- Laitinen. E. K., 2006. Explaining Management Accounting Change: Evidence from Finland. *International Journal Accounting Auditing dan Performance Evaluation* 3 (2):252-281.
- . 2001. Management accounting change in small technology companies: towards a mathematical model of the technology firm. *Management Accounting Research* 12 (4):507-541.
- Lau, C. M., dan Sholihin, M. 2005. Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *The British Accounting Review* 37 (4):389-413.
- Lawrence, dan Lorsch. 1967. *Organization dan environment*. Boston: Harvard Business School.
- Libby, dan Waterhouse. 1996. Predicting Change in Management Accounting Systems. *Journal of Management Accounting Research* 8:137-150.
- Lorsch, J. W., dan Allen, S. A. 1973. *Managing Diversity and Interdependence*. Cambridge: Harvard University Press.
- Luft, dan Shields, M. D. 2003. Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. *Accounting, Organizations adn Society* 28:169-249.
- MacDougall, dan Pike. 2003. Consider your options: changes to strategic value during implementation of advanced manufacturing technology. *Omega* 31:1-15.
- Macintosh, N., dan Quattrone, P. 2010. *Management Accounting and Control Systems an organizational and sociological approach*. United Kingdom: John Wiley and Son Ltd.
- . dan Scapen, R. W. 1991. Management Accounting and Control Systems: A Structuration Theory. *JMAR*:131-158.
- Macy, dan Arunachalam, V. 1995. Management accounting systems dan contingency theory: In search of effective systems. *Advances in Management Accounting* 4:63-86.
- Manfield, R., dan Alam, K. 1985. Decentralisation, Management Development and Organisational Performance in a Developing Country. *Personnel Review* (14):3.

- Merchant. 1984. Influences on departmental budgeting: An empirical examination of a contingency model. *Accounting, Organizations and Society* 9 (3/4):291–307.
- Merchant, dan Manzoni, J. F. 1989. The achievability of budget targets in profit centers: A field study. *The Accounting Review* 64 (3):539–558.
- Mia, L. 1993. The Role of Management Accounting Systems Information in Organizations: An Empirical Study. *British Accounting Review* 25:269-285.
- . dan Chenhall, R. 1994. The usefulness of management accounting systems, functional differentiation dan managerial effectiveness *Accounting, Organizations and Society* 19 (1):1-13.
- . dan Clarke, B. 1999. Market competition, management accounting systems and business unit performance. *Management Accounting Research* 10 (2):137-158.
- Miah, dan Mia, L. 1996. Decentralization, accounting controls dan performance of government organizations: A New Zealandan Empirical Study. *Financial Accountability dan Management* 12 (3): 173-190.
- Milgrom, dan Roberts, J. 1995. Complementarities dan fit: strategy, structure, dan organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting dan Economics* 19:179–208.
- Miller, dan O'Leary, T. 1990. Making accountancy practical. *Accounting, Organizations and Society* 15 (5):479–498.
- Mintzberg. 1981. Organization Design, fashion or fit. *Harvard Business Review*:103-116.
- Moch, dan Morse, E. V. 1977. Size, centralization dan organizational adoption of innovations. *American Sociological Review* 42:716–725.
- Moers. 2006. Performance measure properties and delegation. *The Accounting Review* 81 (4):897-924.
- Mohamed, F. A. 2013. Changes in the business environment and the level of management accounting practices in Egypt: a case study. *Journal of American Science* 9 (10):78-89.
- Monge, C. A., Rao, S. S., Gonzales, M. E., dan Sohal, A. S. 2006. Performance Measurement of AMT: A Cross-Regional Study. *Benchmarking an International Journal* 13 (1/2):135-146.
- Moore, dan Yuen, S. 2001. Management Accounting Systems dan Organization Configuration: A Life-Cycle Perspective. *Accounting, Organization and Society* 26:351-389.

- Nouri, H., dan Parker, R. J. 1998. The relationship between budget participation dan job performance: The roles of budget adequacy dan organizational commitment. *Accounting, Organizaion and Society* 23 (5/6):467-483.
- Otley, D. 1980. The contingency theory of management accounting achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society* 5 (4):413-428.
- . 1994. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research* 5:289-299.
- . dan Berry, A. J. 1980 Control, organization dan accounting. *Accounting, Organizations dan Society* 5 (2):231-244.
- Parthasarthy, dan Sethi, S. P. 1992. The impact of flexible automation on business strategy dan organizational structure. *Academy of Management Review* 17 (1):86-111.
- Pfeffer. 1994. *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pinsonneault, dan Kraemer, K. L. 1993. Survey research methodology in management information systems: an assessment. *Journal of Management Information Systems* 10 (2):75-85.
- Prasetyatoko. 2010. Bangkitnya bisnis 2010 via jejaring sosial. *warta ekonomi*.
- Prendergast. 2002. The tenuous trade-off between risk and incentives contracts. *Journal of Political Economy* 110:1071-1102.
- Raymond, L. 2005. Operations Management and Advanced Manufacturing Technologies in SMEs: A Contingency Approach. *Journal of Manufacturing Technology Management* 16 (8):936-955.
- . dan St-Pierre, J. 2005. Antecedents and performance outcomes of advanced manufacturing systems sophistication in SMEs. *International Journal of Operations and Production Management* 25 (6):514-533.
- Scott. 2002. *Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey: Mc Graw Hill.
- Seaman, A. E. 2006. Strategic Information Content and Performance: The Impact of Management Accounting Systems Changes *The Review of Business Information Systems* 10 (1):59-65.
- . dan Williams, J. J. 2006. Management Accounting Systems Change and Sub-Unit Performance: The Moderating Effects of Perceived Environmental Uncertainty. *Journal of Applied Business Research* 22 (1):103-120.

- Sekaran, U. 2006. *Research Methods for Business*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Selto, F. H., Renner, C. J., dan Young, S. 1995. Assessing the organizational fit of a just-in-time manufacturing System: testing selection, interaction and systems models of Contingency theory. *Accounting, Organizaion and Society* 20 (7/8):665-684.
- Senge. 1990. *The Leader's New York: Building Learning Organization*. *Sloan Management Review*:7-23.
- Shields. 1995. An empirical analysis of firms' implementation experiences with activity-based costing. *Journal of Management Accounting Research*:148-166.
- . 1997. Research in management accounting by North Americas in the 1990's. *Journal of Management Accounting Research* 9:3-61.
- . dan McEwen, M. 1996. Implementing activity-based costing systems successfully. *Journal of Cost Management*:15-22.
- Silvola, H. 2008. Design of MACS in growth and revival stages of the organizational life-cycle. *Qualitative Research in Accounting and Management*. 5 (1):27-47.
- Small, M., dan Yasin, M. 1997. Advanced manufacturing technology: Implementation policy and performance. *Journal of Operations Management* 15: 349-370.
- Smith. 2011. *Research Methods in Accounting*. London: Sage Publication.
- Smith, M., Abdullah, Z., dan Razak, R. 2008. The Diffusion of Technological and Management Accounting Innovation: Malaysian Evidence. *Asian Review of Accounting* 16 (3):197-218.
- Snell, dan Dean. 1992. Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective. *Academy of Management Journal* 35 (3):467-504.
- Sohal, A. S., Sarros, J., Schroder, R., dan O'Neill, P. 2006. Adoption framework for advanced manufacturing technologies. *International Journal of Production Research* 44 (24):5225-5246.
- Song, J. B., Dai, D. B., Wang, dan Song, Y. 2006. Effects of human factors on performance of advanced manufacturing technology: An empirical examination. *Material Scientific Forum* 505–507:901–906.
- Soobaroyen, dan Poorundersing. 2008. The effectiveness of management accounting systems: Evidence from functional managers in a developing country. *Managerial Auditing Journal* 23 (2):187-219.

- Sudman, dan Blair, E. 1999. Sampling in the twenty-first century. *Academy of Marketing Science* 27 (2):.269–277.
- Sugiyono. 2009. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D Bandung Alfabeta.
- Sulaiman, S., dan Mitchell, F. 2005. Utilising a typology of management accounting change: An empirical analysis. *Management Accounting Research* 16 (4):422-437.
- Sun, H. 2000. Current and future patterns of using advanced manufacturing technologies. *Technovation* 20:631–641.
- Susanto, dan Gudono. 2007. Pengaruh Intensitas Kompetisi Pasar Terhadap Hubungan Antara Penggunaan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Dan Kinerja Unit Bisnis Dan Kepuasan Kerja. In *Simposium Nasional Akuntansi*. Makasar: Universitas Hasanudin.
- Swamidass, dan Kotha. 1998. Explaining manufacturing technology use, firm size and performance using a multidimensional view of technology. *Journal of Operations Management* 17:23–37.
- Syam, dan Mayarsih. 2006. Sistem Akuntansi Manajemen, Persepsi Ketidakpastian Lingkungan, Desentralisasi, dan Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Provinsi NAD). In *Simposium Nasional Akuntansi IX*. Padang: Universitas Andalas.
- Tabachnick, dan Fidell. 2007. *Using Multivariate Statistic*. edited by Edition, t. Paris: Pearson.
- Thompson. 1967. *Organizations in action*. New York: McGraw Hill.
- Tillema, S. 2005. Towards an integrated contingency framework for MAS sophistication. *Management Accounting Research* 16 (1):101-129.
- TuanMat, Smith, D., dan Djajadikerta, H. 2010a. Management Accounting dan Organisational Change: An Exploratory Study in Malaysian Manufacturing Firms *Journal of Management Accounting Research* 8 (2):51-80.
- . Smith, D., dan Djajadikerta, H. 2010b. Determinants of Management Accounting Control Systems in Malaysian Manufacturing Firms. *Asian Journal of Accounting and Governance* 1:79-104.
- . dan Smith, M. 2011. The effects of changes in competition, technology and strategy on organizational performance in small and medium manufacturing companies. *Asian Review of Accounting* 19 (3):208-220.

- Udoka, S. J., dan Nazemets, J. W. 1990. An Empirically Based Analysis of the Requirements for Successful Implementation of Advanced Manufacturing Technology (AMT). *Computers ind. Engng* 19 (1-4):131-135.
- Van der Stede, W. A., Young, S. M., dan Chen, C. X. 2005. Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: The case of survey studies. *Accounting, Organizations and Society* 30 (7-8):655-684.
- Verbeeten, F. H. 2010. The Impact of Business Unit Strategy, Structure dan Technical Innovativeness on Change in Management Accounting dan Control Systems at Business Unit Level: An Empirical Analysis. *International Journal of Management* 27 (1):123-143.
- Wardani, dan Ja'far. 2009. Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Hubungan Manajemen Kualitas Proses dan Kinerja Kualitas Produk. in *Simposium Nasional Akuntansi XII Palembang* (Universitas Sriwijaya).
- Waterhouse, dan Tiessen. 1978. A Contingency Framework for Management Accounting Systems Research. *Accounting, Organizations and Society* 3 (1):65-76.
- Waweru. 2008. Predicting change in management accounting systems: the effect of competitive strategy. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 17 (5):25-41.
- . Hoque, dan Uliana. 2004. Management accounting change in South Africa Case studies from retail services. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 17 (5):675-704.
- . dan Uliana. 2008. Predicting Change in management accounting systems: A contingent Approach. *Problems and Perspectives in Management* 6 (2):108-121.
- Weick, K. 1969. *The Social Psychology of Organizing*. United Kingdom: Addison Wesley.
- Weill, dan Olson, M. H. 1989. An assessment of the contingency theory of management information system. *The Journal of Management Information System* 6 (1):59-85.
- Williams, J. J., dan Seaman, A. E. 2001. Predicting change in management accounting systems: national culture and industry effects. *Accounting, Organizations and Society* 26:443-460.
- . 2002. Management accounting systems change and departmental performance: the influence of managerial information and task uncertainty. *Management Accounting Research* 13 (4):419-445.

———. 2003. The Architecture of Management Accounting Systems Change: A Multidimensional Approach. *The Review of Business Information Systems* 7 (3):83-99.

Williamson, O. E. 1970. Corporate Control and Business Behavior, edited by Cliffs, E. New Jersey: Prentice Hal.

**SISTEM PENGENDALIAN AKUNTANSI MANAJEMEN
PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR**

DR. Luk Luk Fuadah, S.E., M.B.A., Ak., CA.

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
I. Pendahuluan	1
II. Pengertian dan Konsep Sistem Pengendalian Akuntansi Manajemen.....	10
III. Penelitian- Penelitian Terdahulu.....	18
IV. Penerapan Sistem Pengendalian Akuntansi.....	43
V. Deskripsi Hasil	57
VI. Kesimpulan dan Rekomendasi	76
Daftar Pustaka	79
Tentang Penulis	

Kata Pengantar

Puji serta Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan inayahnya, penulis dapat menyelesaikan buku Praktek Kerja Lapangan dan Peningkatan Softskill Dalam Dunia Pendidikan. Pembelajaran dengan pemberian materi praktek kerja lapangan pada mata kuliah yang diajarkan di perguruan tinggi merupakan salah satu sarana dalam meningkatkan kemampuan softskill peserta didik di tingkat mahasiswa. Kemampuan softskill tingkat mahasiswa selama ini sering dikeluhkan oleh pihak stakeholder (pengguna lulusan perguruan tinggi), dalam rangka turut memperbaiki pembelajaran softskill tersebut, maka penulis berinisiatif menyusun buku ini.

Akhir kata dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan saran dan kritik dari pembaca demi kemajuan buku ini dimasa depan. Tak lupa Penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah mendukung terwujudnya buku ini. Semoga Allah Subhanahuwataala membalas segala kebaikan yangtelah penulis terima dan menjadi amal baik bagi kita semua, amin yarobbil'alamin.

Salam Hormat

Penulis

TENTANG PENULIS

Dr. Luk Luk Fuadah, S.E., M.B.A., Ak., CA adalah salah satu staf pengajar pada jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya. Beliau menamatkan Sarjana Ekonomi jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya 1997, dan menyelesaikan *Master Business of Administration* (MBA) pada Flinders University, Adelaide, Australia tahun 2004. Beliau menyelesaikan pendidikan Doktor konsentrasi Akuntansi pada Universitas Diponegoro Semarang tahun 2014.

Selama menjadi staf pengajar beliau aktif dalam penelitian di bidang akuntansi manajemen dan perpajakan serta akuntansi keuangan. Beliau juga aktif memberikan pelatihan tidak saja di universitas, tetapi juga bagi instansi pemerintah dan perusahaan-perusahaan manufaktur. Beliau juga aktif sebagai pengurus pada Ikatan Akuntan Indonesia wilayah Sumatera Selatan Palembang.