

**PENGARUH KOMPETISI DAN STRATEGI ORGANISASI TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

(Studi Empiris Pada Sektor UKM di Kabupaten Serang)

Puspita Maelani

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
puspita.maelani91@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of competition, organizational strategy, and management accounting system on managerial performance in the SME sector of manufacturing in Serang. The sample in this study is the owner or manager (production, marketing and financial department) who have experience for at least 1 year. The data were obtained by sending questionnaires directly to the respondents, 102 questionnaires distributed to respondents and only 72 returning questionnaires. Data are analyzed using SmartPLS. The results of this study indicate that competition and strategy significantly influence the management accounting system. In addition, competition and management accounting systems have a significant effect on managerial performance. However, strategy has no effect on managerial performance. This study finds that the management accounting system is an intervening variable of the effect of competition and strategy on managerial performance in SMEs.

Keywords: Competition, Organizational Strategy, Management Accounting System, Managerial Performance, SME manufacturing, Serang.

PENDAHULUAN

Hadirnya UKM di tengah arus globalisasi, membuat pelaku UKM harus mencari solusi guna meningkatkan mutu persaingannya. Peningkatan yang dimaksud ialah inovasi produk dan jasa, pengembangan sumber daya manusia dan teknologi, serta jaringan untuk meningkatkan produksi pemasaran. Hal tersebut perlu dilakukan guna menambah nilai jual UKM itu sendiri, dan yang paling terpenting adalah agar mampu bersaing dengan produk-produk asing yang kian membanjiri sentra industri dan manufaktur di Indonesia.

Adanya persaingan pasar tidak dapat dihindari oleh setiap UKM dimanapun

keberadaannya. Salah satu cara untuk mempertahankan UKM yakni dengan membuat strategi organisasinya dan kemampuan dalam bersaing dengan antar UKM maupun dengan perusahaan besar. Kemampuan bersaing dan kemampuan strategi itu dilakukan oleh UKM dengan penggunaan sistem akuntansi manajemen dalam memperoleh informasi sehingga manajer dapat membuat keputusan yang efektif dan efisien.

Eksistensi UKM dari tahun 2011–2015 mengalami fluktuatif (penurunan dan kenaikan) dari segi tenaga kerja, modal, volume usaha dan yang lainnya maupun jumlah keseluruhan usaha. Meskipun pemerintah sudah membuat perlindungan melalui kebijakan dikeluarkannya undang–

undang pada tahun 2008, dan peraturan pemerintah pada tahun 2013.

Adapun permasalahan UKM yang dilansir dari DINKOP Banten antara lain tentang daya saing dalam produknya, saat produk-produk dari perusahaan besar banyak yang beredar di masyarakat, tentang UKM dalam membuat perencanaan bisnis karena persaingan merebut pasar semakin ketat, permasalahan akses terhadap teknologi terutama bila pasar dikuasai oleh perusahaan/grup bisnis tertentu dan selera konsumen cepat berubah, permasalahan memperoleh bahan baku terutama karena adanya persaingan yang ketat dalam mendapatkan bahan baku, bahan baku berkualitas rendah, dan tingginya harga bahan baku, dan permasalahan perbaikan kualitas barang dan efisiensi terutama bagi yang sudah menggarap pasar ekspor karena selera konsumen berubah cepat, pasar dikuasai perusahaan tertentu, dan banyak barang pengganti. Dengan berbagai permasalahan tersebut selain perlindungan yang dilakukan oleh pemerintah, UKM juga harus mempersiapkan strategi bisnisnya dalam menghadapi kompetisi pasar, UKM diharapkan mampu reaktif dan antisipatif dalam menghadapi pasar yang kompetitif dengan cara membuat strategi yang tepat, seperti keunggulan biaya yang menekankan pada pembuatan standar produk, diferensiasi yang menekankan pada keunikan produk, dan fokus yang menekankan pada kekhususan dalam membuat produk. Dan menjadi UKM yang mempersiapkan dalam kompetitifnya bukan hanya fokus pada pangsa pasar namun memperhatikan persaingan pada hulu dan hilir dengan berbagai strategi. penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang pengaruh kompetisi, strategi, sistem akuntansi manajemen sebagai variabel *intevening* terhadap kinerja manajerial dengan objek penelitiannya adalah sektor UKM.

TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori Kontinjensi

Pendekatan kontinjensi sebagai sebuah teori (teori kontinjensi) dimulai pada pertengahan tahun 1960. Pendekatan

ini kemudian berkembang sangat cepat dalam bidang akuntansi manajemen (Otley, 1980). Pada dasarnya teori kontinjensi muncul sebagai bagian yang sangat mendasar karena berbagai studi dilakukan untuk mencari sifat kontinjensi dalam akuntansi (Albernathy dan Lillis, 1995). Beberapa studi yang berkaitan dengan akuntansi manajemen mengklaim bahwa teori kontinjensi merupakan sebuah paradigma yang sangat dominan (Cadez dan Guilding, 2008; Dent, 1990; Fisher, 1995) dalam (Lekatompessy, 2012).

Adanya perkembangan sistem akuntansi mengakibatkan terjadi juga perkembangan dalam pendekatan kontinjensi. Proporsi utama dari teori kontinjensi adalah bahwa teori kontinjensi menilai kinerja perusahaan akan sangat tergantung kepada kecocokan antara faktor-faktor kontekstual sebuah organisasi (Cadez dan Guilding, 2008). Esensi dasar teori kontinjensi juga mengatakan bahwa organisasi harus beradaptasi dengan struktur kontinjensinya seperti lingkungan, ukuran organisasi dan strategi bisnis bila organisasi dijalankan dengan baik (Gardin dan Greve, 2008).

Sistem Akuntansi Manajemen

Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) mengacu pada penggunaan manajemen akuntansi yang sistematis dalam mencapai tujuan organisasi. akuntansi manajemen menjadi bagian integral dari proses manajemen seperti yang berkaitan dengan ketentuan dan penggunaan informasi keuangan dan operasional bagi manajer dalam organisasi untuk pengambilan keputusan, perencanaan dan pengendalian (Rasidet *al*, 2014). Sistem akuntansi manajemen yang dirancang dengan baik dan tepat akan membantu manajer dalam pengambilan keputusan yang efektif sehingga membantu organisasi meningkatkan efisiensi dan tetap kompetitif dalam bersaing. Ini akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja manajerial (Chenhall, 2003; Ismail dan Isa, 2011). Ruang lingkup atau karakteristik sistem akuntansi manajemen (Rasid, *et al*. 2015) yaitu karakteristik *broadscope*, *timeliness*, *aggregation*, dan *integration*.

Strategi Organisasi

Strategi menurut Porter, ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum.

- a. Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan standar produk dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga.
- b. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga.
- c. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah konsumen (kelompok kecil).

Kompetisi

Persaingan merupakan suatu bentuk usaha yang dilaksanakan supaya mendapatkan kemenangan atau mendapatkan posisi yang lebih baik tanpa harus terjadi benturan fisik atau konflik. Persaingan (kompetisi) dalam suatu komunitas dapat dikelompokkan menjadi dua jika dilihat dari asalnya yakni persaingan yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri yang disebut intern dan persaingan yang berasal dari luar organisasi tersebut yang disebut ekstern.

Sehingga pengertian mengenai persaingan seperti yang diungkapkan oleh Kotler dan Porter menyatakan bahwa persaingan dalam konteks pemasaran adalah keadaan dimana perusahaan pada pasar produk atau jasa tertentu akan memperlihatkan keunggulannya masing-masing, dengan atau tanpa terikat peraturan tertentu dalam rangka meraih pelanggannya (Kotler, 2002). Sedangkan menurut Porter, persaingan akan terjadi pada beberapa kelompok pesaing yang tidak hanya pada produk atau jasa sejenis, dapat pada produk atau jasa substitusi maupun persaingan pada hulu dan hilir (Porter, 1996).

Perusahaan harus mulai memberikan perhatian yang sama besarnya kepada para pesaing dengan yang diberikan kepada para pelanggan sasaran mereka. Perusahaan

yang berhasil adalah yang merancang dan mengoperasikan sistem untuk mengumpulkan keterangan-keterangan yang berkesinambungan tentang para pesaing.

Kinerja Manajerial

Steers (2004:35) mengemukakan bahwa pengertian kinerja manajerial adalah tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi tercapai. Keban (2004) menyebutkan bahwa kinerja (*performance*) dalam organisasi didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil "*the degree of accomplishment*" atau kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan.. Adapun indikator/pengukuran dari kinerja manajerial menurut Agbejule (2005), Chong dan Eggleton (2003), Etemadi *et al.* (2009), Tsui (2001) dalam jurnal Ghasemi *et al.* (2016) yaitu perencanaan, investigasi, mengkoordinasikan, mengevaluasi, mengawasi, *staffing*, negosiasi, representasi, keseluruhan kinerja seperti pertumbuhan pendapatan, laba dan pangsa pasar.

Pengaruh antara Kompetisi terhadap Kinerja Manajerial

Perusahaan harus mulai memberikan perhatian yang sama besarnya kepada para pesaing dengan pengaruh yang diberikan kepada para pelanggan sebagai sasaran mereka. Perusahaan yang berhasil adalah yang merancang dan mengoperasikan sistem untuk mengumpulkan keterangan-keterangan yang berkesinambungan tentang para pesaing. De Geus (1998); Senge (1990); Day (1991) mengemukakan bahwa dalam rangka mempertahankan keunggulan bersaing, sebuah organisasi perlu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap lingkungan pasar. Kohli dan Jaworski (1990) menyatakan bahwa besarnya persaingan suatu perusahaan seharusnya berorientasi pada pasar (mampu menemukan keinginan *customers*) dan menciptakan nilai superior *customer* untuk capaian kepuasan. Seorang manajer dalam rangka mempertahankan keunggulan bersaing dan menghadapi ketidakpastian

lingkungan bisnis, seorang manajer membutuhkan perencanaan, pengawasan, pengendalian, negosiasi untuk membantu dalam meningkatkan kinerja manajerialnya melalui pengambilan keputusan yang efektif dan efisien. Adapun penelitian sebelumnya yang menemukan pengaruh kompetisi dengan kinerja manajerial dengan dimediasi oleh sistem akuntansi manajemen antara lain Hoque, (2011); Mia, (2000); Mia dan Winata, (2008); Aliyah dan Hidayat, (2015) dan Ghasaemi *et al*, (2016). Dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tingginya tingkat persaingan pasar menyebabkan gangguan, resiko dan ketidakpastian. Dengan tingginya tingkat persaingan suatu organisasi untuk mempertahankan bisnisnya, informasi-informasi yang berkaitan dengan kelanjutan bisnis suatu organisasi dibutuhkan oleh seorang manajer untuk membuat strategi dalam berkompetisi, informasi-informasi yang didapatkan akan membantu manajer dalam mengambil keputusan yang tepat. Oleh sebab itu hipotesis yang diajukan adalah:

H1 = ada pengaruh antara kompetisi terhadap kinerja manajerial

Pengaruh antara Strategi terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Pearce and Robinson (2000) strategi merupakan rencana suatu perusahaan yang bertujuan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada. Penelitian sebelumnya tentang hubungan antara strategi dengan kinerja diteliti oleh Noorlailie, (2013); Ghasaemi *et al*, (2015) dan Sara *et al*, 2016. Dalam hasil penelitian terdahulu menunjukkan hubungan yang signifikan antara strategi dan kinerja. Artinya saat seorang manajer membuat strategi yang tepat, maka akan mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi. Strategi dapat dipandang sebagai suatu alat yang dapat menentukan langkah organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dan untuk menentukan langkah tersebut membantu seorang manajer dalam membuat perencanaan, pengawasan, pengendalian, staffing, evaluasi sehingga

manajer mampu membuat keputusan yang efektif dalam meningkatkan kinerja manajerialnya. Oleh sebab itu hipotesis yang diajukan adalah:

H2 = ada pengaruh antara strategi terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh antara Kompetisi terhadap Sistem Akuntansi Manajemen

DeGeus, (1988); Senge (1990); Day (1991) menyebutkan bahwa dalam rangka mempertahankan keunggulan bersaing, organisasi perlu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap lingkungan pasar. Sistem akuntansi manajemen dapat digunakan dalam menghadapi persaingan atau kompetitif. Oleh karena itu, informasi sistem akuntansi manajemen yang relevan dapat membantu organisasi dalam mengevaluasi produk, harga dan biaya. Sistem akuntansi manajemen dapat membantu perusahaan untuk menemukan peluang guna meningkatkan nilai pelanggan, dengan demikian perusahaan mempertahankan pelanggan yang sudah ada dan meningkatkan pangsa pasar (Hoque, 2011). Adapun peneliti yang menemukan pengaruh dari kompetisi terhadap sistem akuntansi manajemen ini antara lain Chenhall dan Morris, (1986); Gordon dan Narayanan, (1984); Gul, (1991); Hoque, (2011); Tillema, 2005; Mat *et al*, (2010b); McManus, (2012); mia dan Patiar, (2001); Santos *et al*,(2012) Ghasaemi *et al*, (2016); Cooper, (1995); DeFond dan Park, (1999); Khandwalla, (1972); Krishnan, (2005); dan Aliyah dan Hidayat, (2015). Dalam hasil penelitiannya, menyatakan bahwa suatu organisasi akan menghadapi lingkungan pasar yang kompetitif, dengan penggunaan sistem akuntansi manajemen perusahaan dapat mengevaluasi strateginya untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan atau faktor lingkungan bisnis. Informasi sistem akuntansi manajemen dibutuhkan oleh seorang manajer untuk mengetahui informasi tentang perusahaan/organisasinya sendiri maupun tentang pesaingnya, sistem akuntansi manajemen merupakan bagian yang terintegral dari informasi bisnis dan sistem pengendalian, mendukung pengambilan keputusan manajerial dan meningkatkan kinerja manajerial. Oleh sebab itu hipotesis yang diajukan adalah:

H3 = ada pengaruh antara kompetisi terhadap sistem akuntansi manajemen.

Pengaruh Strategi terhadap Sistem Akuntansi Manajemen

Porter, (1980;1985) mengelompokkan strategi menjadi *cost leadership*, *differentiation* dan *focus*. Ketiga strategi tersebut menjadi dasar bagi perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Penelitian Sim, Teoh dan Thong (1993) menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi defender (*cost leadership*) beroperasi dengan menekankan pada efisiensi biaya yang membutuhkan sistem informasi akuntansi yang *sophisticated* dengan memonitor informasi atau tren pasar. Untuk mempertahankan stabilitas pasarnya, perusahaan harus memiliki historical information. Untuk mengawasi informasi dan mempertahankan stabilitas pangsa pasarnya dibutuhkan informasi yang terdapat pada sistem akuntansi manajemen. Adapun peneliti yang menemukan pengaruh strategi terhadap sistem akuntansi manajemen antara lain Abernathy dan Guthrie, (1994); Baines dan Langfield, (2003); Chenhall dan Langfield, (2003); Verbeeten, (2010) dan Ghasaemi *et al*, (2015). Dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan yang kompetitif akan menyebabkan perubahan atau evaluasi dalam strategi organisasi. Didalam kondisi tersebut, seorang manajer membutuhkan informasi dari penggunaan sistem akuntansi manajemen untuk merumuskan strategi bisnis yang tepat, dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan kompetitif dan meningkatkan kinerja. Dengan demikian informasi yang dihasilkan sistem akuntansi manajemen sangat tepat untuk perusahaan dengan strategi bisnisnya (Abernathy dan Guthrie, 1994). Oleh sebab itu hipotesis yang diajukan adalah:

H4 = ada pengaruh antara strategi terhadap sistem akuntansi manajemen.

Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial

Atkinson (1995) menyatakan bahwa sistem akuntansi manajemen adalah sistem informasi yang mengumpulkan data

operasional dan finansial, memprosesnya, menyimpannya dan melaporkan kepada pengguna. Produk yang dihasilkan oleh sistem akuntansi manajemen adalah informasi akuntansi manajemen. Adapun peneliti sebelumnya yang menemukan pengaruh sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial antara lain Etemadi *et al*, (2009); Hammad *et al*, (2010).; Hoque, (2011); Ismail dan Isa, (2011); Rasid *et al*, (2011); Ruzita dan Ghazali, (2013); Sulani dan Dedi, (2013); Handayani dan Hariyati, (2014); Aliyah dan Hidayat, (2015); Wicaksono dan Oviantari, (2015); dan Ghasaemi *et al*, (2016). Dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa sistem akuntansi manajemen dengan karakteristik *broadscope*, *timeliness*, *agregation* dan *integration* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, informasi SAM dapat membantu manajemen dalam mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan nilai konsumen, sehingga mampu mempertahankan konsumen yang ada dan meningkatkan pangsa pasar.

Didalam kondisi lingkungan bisnis yang terus berkembang adanya sistem akuntansi manajemen diharapkan dapat membantu organisasi untuk bertahan dalam persaingan dan perubahan lingkungan dengan memberikan informasi yang berguna untuk perencanaan, pengendalian, pengawasan dan pengambilan keputusan. Hammaed *et al*, (2010) mengatakan bahwa dalam lingkungan yang tidak pasti, informasi sangat berguna membantu manajer dalam membuat keputusan yang efektif, yang akan meningkatkan kinerja manajerial. Penggunaan sistem akuntansi manajemen oleh manajer dapat membantu para manajer dalam membuat keputusan yang lebih tepat atau lebih efektif, yang akan meningkatkan kinerja. Oleh sebab itu hipotesis yang diajukan adalah:

H5 = ada pengaruh antara SAM terhadap kinerja manajerial

Pengaruh Kompetisi terhadap Kinerja Manajerial yang dimediasi oleh Sistem Akuntansi Manajemen

Dalam menghadapi perkembangan lingkungan bisnis, manajer harus bisa melihat peluang dan membuat strategi yang

tepat, dengan penggunaan sistem akuntansi manajemen manajer dapat memperoleh informasi-informasi seperti kondisi pasar, produk-produk yang berkualitas yang diciptakan oleh pesaing, penggunaan iklan dan promosi, dan informasi lainnya. Sehingga informasi-informasi tersebut membantu manajer dalam membuat keputusan melalui perencanaan, *staffing*, mengkoordinasikan, mengevaluasi, negosiasi dan keseluruhan kinerja manajerial (pertumbuhan pangsa pasar dan laba), seperti yang diungkapkan oleh Amey dan Egginton (1973) bahwa sistem informasi akuntansi manajemen merupakan sistem informasi yang diandalkan untuk memberikan informasi kepada manajer untuk membuat keputusan yang akan meningkatkan kinerja. Adapun peneliti sebelumnya yang menemukan pengaruh kompetisi terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh sistem akuntansi manajemen yaitu Aliyah dan Hidayat, (2015) dan Ghasaemi, *et al* (2016). Dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa sistem akuntansi manajemen bisa menjadi variabel *intervening* hubungan antara kompetisi dengan kinerja manajerial atau kinerja UKM. Semakin tinggi kompetisi pada lingkungan bisnis, maka akan semakin banyak pulan informasi yang dibutuhkan oleh seorang manajer. Dan semakin banyak penggunaan sistem akuntansi manajemen dalam memperoleh informasi maka akan membantu manajer dapat memformulasikan, mengimplementasikan maupun memonitor strateginya untuk menghadapi persaingan. Oleh sebab itu hipotesis yang diajukan adalah:

H6 = ada pengaruh antara kompetisi terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh sistem akuntansi manajemen.

Pengaruh Strategi terhadap Kinerja Manajerial yang dimediasi oleh Sistem Akuntansi Manajemen

Manajer membutuhkan informasi-informasi yang berhubungan dengan keunggulan biaya (menekankan pada upaya memproduksi produk dengan standar sama dalam segala aspek dengan biaya per unit yang sangat rendah), informasi bagaimana

suatu organisasi dalam menentukan diferensiasi produk yang dibandingkan dengan produk pesaingnya dan juga fokus (digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga). Informasi-informasi itu bisa didapatkan secara integrasi dengan penggunaan sistem akuntansi manajemen, sistem akuntansi manajemen merupakan proses mengolah transaksi keuangan maupun non-keuangan, mengidentifikasi, mengukur, melakukan analisis serta menyajikannya dalam bentuk informasi yang digunakan oleh manajemen perusahaan dalam perencanaan, pengendalian, evaluasi aktifitas serta untuk menjamin efektifitas kegiatan usaha dalam pemakaian sumber-sumber ekonomi perusahaan dan pertanggungjawabannya. Adapun peneliti sebelumnya yang menemukan pengaruh strategi terhadap kinerja yang dimediasi oleh sistem akuntansi manajemen yaitu Ghasaemi *et al*, (2015) yang mengungkapkan bahwa sistem akuntansi manajemen dapat membantu manajer dalam mengambil keputusan yang efektif dan efisien khususnya saat membuat strategi organisasinya. Oleh sebab itu hipotesis yang diajukan adalah:

H7 = ada pengaruh antara strategi terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh sistem akuntansi manajemen.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh UKM yang ada kabupaten serang dengan unit analisa adalah pimpinan dan pengelola UKM. Dan sampel penelitian ini UKM dalam bidang manufaktur/industri pengolahan. Metode penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Purposive Sampling* dengan unit analisis pimpinan dan pengelola UKM. data dalam penelitian ini adalah data primer, dengan membagikan kuesioner kepada 72 responden selama 2 bulan pada tahun 2017. Pengolahan data

menggunakan metode *partial least square* (PLS). variabel diukur menggunakan 5 skala likert.

Variabel kompetisi dengan indikator kualitas bahan dan alat, tenaga ahli, marketing dan distribusi, kualitas produk dan harga. Variabel strategi dengan indikator harga, anggaran, merek, kualitas dan fitur khusus. Variabel sistem akuntansi manajemen dengan indikator dari empat karakteristik, yaitu *broadscope*, *aggregation*, *timelines* dan *integration*. Variabel kinerja manajerial dengan indikator perencanaan, investigasi, mengkoordinasikan, mengevaluasi, mengawasi, staffing, negosiasi, representatif dan keseluruhan kinerja, seperti pertumbuhan pendapatan, laba dan pangsa pasar

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Dari 102 kuesioner yang dikirim langsung kepada UKM hanya 72 kuesioner yang kembali, kuesioner yang tidak kembali sebanyak 30 buah kuesioner. Hal ini terjadi karena kesibukan para responden dan melebihi jangka waktu pengembalian. Sementara itu dari kuesioner yang kembali sebanyak 12 kuesioner tidak lengkap yaitu kuesioner yang tidak di isi secara penuh atau ada pertanyaan yang tidak di jawab oleh responden. Oleh sebab itu hanya 60 kuesioner yang lengkap dan dapat diolah. Karakteristik responden rata-rata didominasi oleh pria sebesar 68,3% dengan rentang usia antara 31-40 tahun atau sebesar 45%.

Tabel 1
Statistic Deskriptif

Variabel	N	Mean	Standar Deviasi	Minimum	Maksimum
Kompetisi	60	3.768	1,228	1	5
Strategi	60	3,782	1.212	1	5
SAM	60	3,622	1,333	1	5
Kinerja Manajerial	60	3,597	1,270	1	5

Berdasarkan tabel 1 dapat dilihat bahwa nilai rata-rata dari kompetisi, strategi, SAM dan kinerja manajerial sebesar 3.768, 3,782, 3,622 dan 3,597. Dengan standar deviasi sebesar 1.228, 1.212, 1.333, dan 1.270. Selain itu, standar deviasi pada variabel kompetisi, strategi, sistem akuntansi manajemen dan kinerja manajerial memiliki nilai yang lebih rendah dari pada meanya sehingga mean menjadi representatif atas jawaban responden.

Uji realibilitas menggunakan nilai dari cronbach alpha dan composite realibility (Gozali, 2008:43). Setiap variabel dikatakan *reliable* karena nilai dari cronbach alpha >60 dan composite reability

lebih dari 0,70.

Salah satu kriteria yang digunakan untuk menilai *Outer Model* dalam PLS adalah melihat *Convergent Validity*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan *software* PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.7 dengan konstruk (variabel laten) yang diukur. Namun menurut Chin dalam Ghozali (2006:24), untuk penelitian tahap awal dari pengembangan, skala pengukuran nilai *loading* 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup memadai.

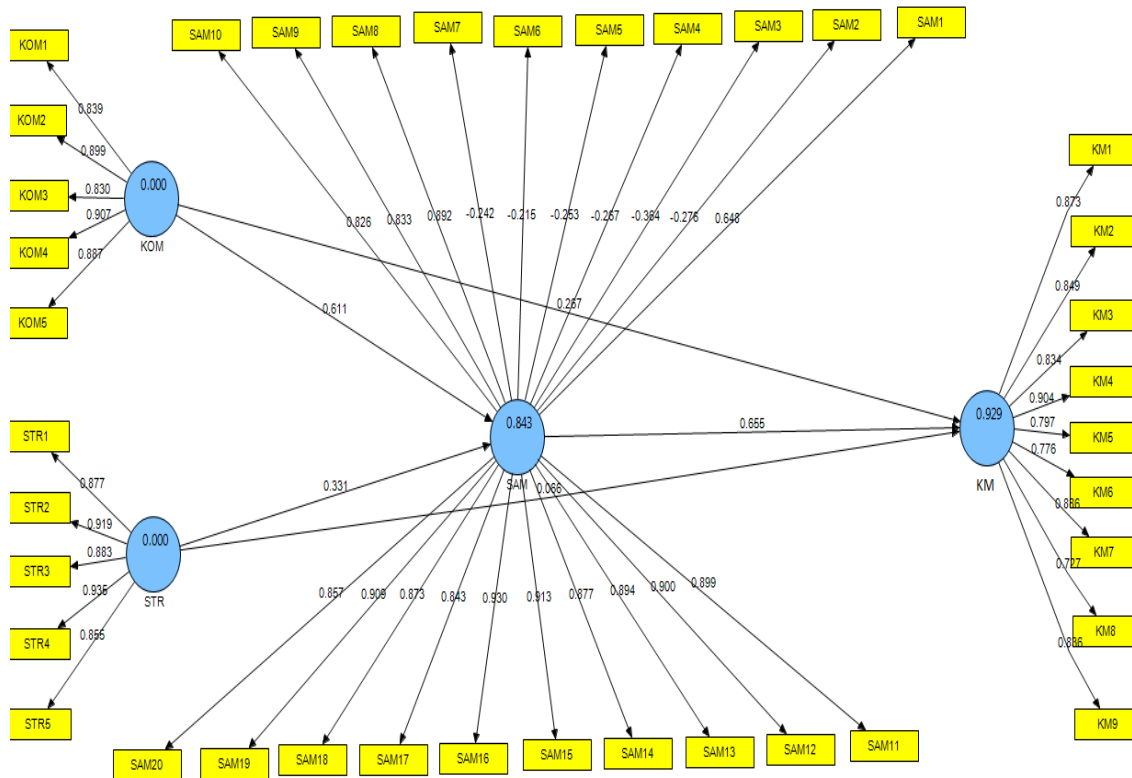
Tabel 2
Quality Criteria

Variable	Average variance extracted (AVE)	Composite Reliability	Cronbach Alpha	R Square
Kompetisi	0,762	0,941222	0,921	
Strategi	0,799	0,952250	0,937	
Sistem Akuntansi Manajemen	0,758	0,977625	0,974	0,842982
Kinerja Manajerial	0,694	0,953155	0,944	0,933025

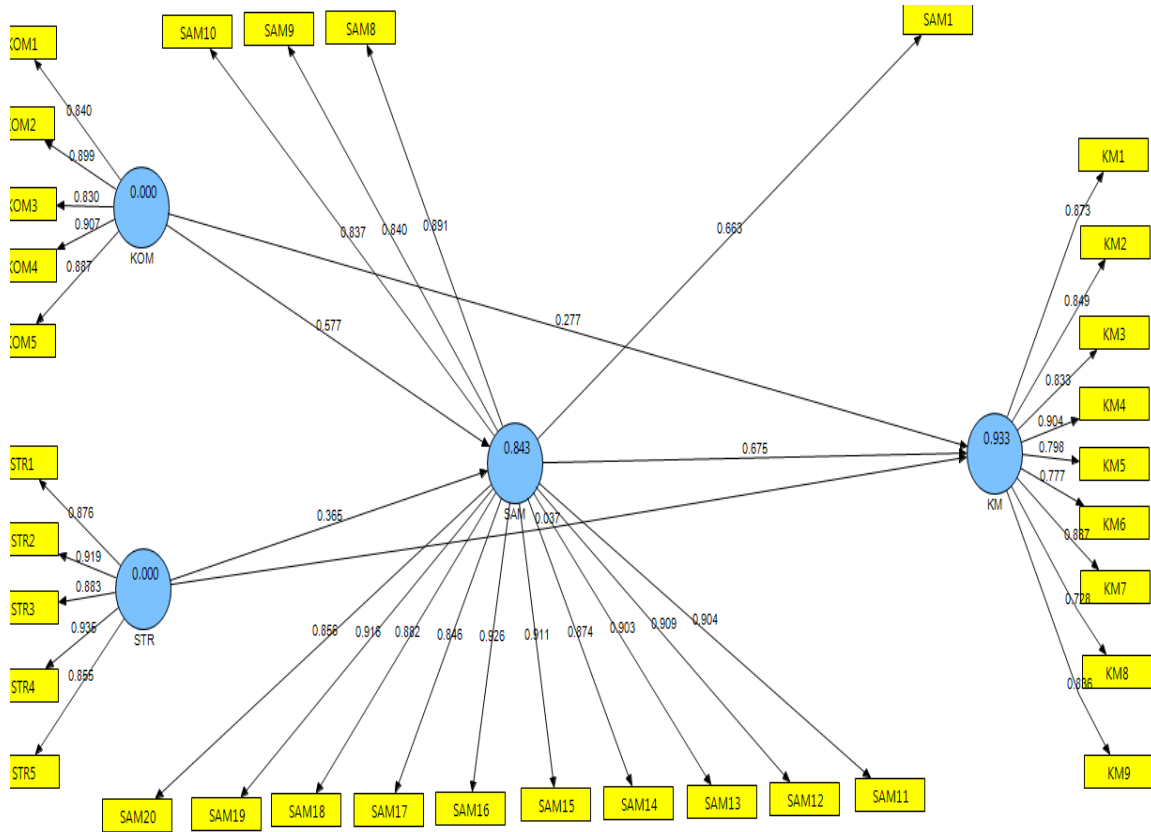
Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji *t* serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Signifikansi

parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu $\pm 1,96$, dimana apabila nilai *t* statistik lebih besar dari *t* tabel (1,96) maka hipotesis diterima, sebaliknya jika nilai *t* statistik lebih kecil dari *t* tabel (1,96) maka hipotesis ditolak.

Gambar 1
Full Model Structural Partial Least Square (Sebelum Eliminasi)



Gambar 2
Full Model Structural Partial Least Square
(Sesudah Eliminasi)



Tabel 3
Result Of Inner Weights

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)
KOM -> KM	0,277	0,283	0,083	3,330
KOM -> SAM	0,577	0,582	0,099	5,782
SAM -> KM	0,674	0,675	0,063	10,608
STR -> KM	0,036	0,030	0,062	0,585
STR -> SAM	0,364	0,359	0,106	3,414

Dari tabel diatas terlihat bahwa kompetisi berpengaruh positif 0,277 dan signifikan pada 0,05 ($3,330 > 1,96$) terhadap

kinerja manajerial. Untuk variabel kompetisi berpengaruh positif 0,577 dan signifikan pada 0,05 ($5,782 > 1,96$) terhadap sistem akuntansi

manajemen. Untuk variabel sistem akuntansi manajemen berpengaruh positif 0,674 dan signifikan pada 0,05 ($10,608 > 1,96$) terhadap kinerja manajerial. Untuk variabel strategi berpengaruh 0,036 namun tidak signifikan

pada 0,05 ($0,585 < 1,96$) terhadap kinerja manajerial. Dan untuk variabel strategi berpengaruh positif 0,364 dan signifikan pada 0,05 ($3,414 > 1,96$) terhadap sistem akuntansi manajemen.

Gambar 3
Hasil Pengujian Sobel Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Manajerial yang dimediasi oleh SAM

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.577	Sobel test: 5.118074	0.07598522	3.1e-7
b	0.674	Aroian test: 5.10091935	0.07624077	3.4e-7
s _a	0.099	Goodman test: 5.13540291	0.07572882	2.8e-7
s _b	0.063	Reset all	Calculate	

Hasil menunjukkan bahwa pengaruh variabel kompetisi terhadap variabel kinerja manajerial yang dimediasi oleh sistem akuntansi manajemen memiliki nilai t-statistik sebesar 5.118, nilai tersebut lebih besar dari t

tabel yaitu 1.96. hasil ini menunjukkan bahwa variabel kompetisi terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh sistem akuntansi manajemen. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan, sehingga hipotesisnya diterima

Gambar 4
Hasil Pengujian Sobel Pengaruh Strategi terhadap Kinerja Manajerial yang dimediasi oleh SAM

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.364	Sobel test: 3.26965844	0.07503414	0.00107677
b	0.674	Aroian test: 3.25678553	0.07533072	0.00112682
s _a	0.106	Goodman test: 3.28268521	0.07473638	0.00102823
s _b	0.063	Reset all	Calculate	

Hasil menunjukkan bahwa pengaruh variabel strategi terhadap variabel kinerja manajerial yang dimediasi oleh sistem akuntansi manajemen memiliki nilai t-statistik sebesar 3.269, nilai tersebut lebih besar dari t tabel yaitu 1.96. hasil ini menunjukkan bahwa variabel strategi terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh sistem akuntansi manajemen. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan, sehingga hipotesisnya diterima.

hasil perhitungan yang disajikan pada tabel 3. Diketahui bahwa nilai koefisien parameter dari variabel kompetisi adalah 0,277 dan nilai t-statistiknya sebesar 3,330 lebih besar dari nilai t-tabelnya yakni 1,96 (signifikan pada *p-value* 0,05). Sehingga, Hipotesis pertama diterima. Oleh sebab itu, dapat diambil kesimpulan bahwa kompetisi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh antara Kompetensi terhadap Kinerja Manajerial

Pada penelitian ini Hipotesis pertama menyatakan bahwa kompetisi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan software *SmartPLS* diperoleh

Menurut Porter (1996), persaingan akan terjadi pada beberapa kelompok pesaing yang tidak hanya pada produk atau jasa sejenis, dapat pada produk atau jasa substitusi maupun persaingan pada hulu dan hilir. Kompetisi yang banyak dihadapi oleh UKM bidang manufaktur di Kabupaten Serang adalah kualitas dan berbagai produk, ini dilihat dari indikator yang paling dominan dalam

membentuk konstruk. Dominasi indikator tersebut dibuktikan dengan nilai *loading factor* indikator persaingan dalam kualitas dan berbagai produk sebesar 0,907 (90,7%). Sehingga kompetisi pada UKM bidang manufaktur di Kabupaten Serang dipengaruhi oleh persaingan dalam kualitas dan berbagai produk yang diproduksi atau diciptakan oleh UKM.

Kompetisi persaingan dalam kualitas produk bukan hanya dalam bentuk produknya (hasil produksi) namun dalam memperoleh bahan baku, peralatan maupun komponen yang digunakan untuk produksi dan kemampuan tenaga kerjanya. Karena kompetisi untuk memperoleh bahan baku dan peralatan maupun komponen yang digunakan untuk produksi bukan hanya antar UKM namun kompetisi yang paling sulit saat UKM harus bersaing dengan industri besar, industri besar akan lebih cepat dalam memperoleh bahan baku yang berkualitas karena mempunyai modal yang besar, mempunyai teknologi yang lebih canggih, dan tenaga kerja yang terampil. Ada faktor-faktor yang harus diperhatikan oleh UKM dalam membuat produk yang berkualitas seperti proses pembuatan produk dan perlengkapan serta pengaturan yang digunakan dalam proses, aspek penjualan yaitu apabila kualitas dari barang yang dihasilkan terlalu rendah akan dapat menyebabkan berkurangnya penjualan sebaliknya apabila kualitas dari barang yang dihasilkan terlalu tinggi membuat harga jual semakin mahal sehingga jumlah yang terjual karena kemampuan beli terbatas, perubahan permintaan konsumen dan menggunakan standar yang telah ditetapkan, seperti yang diungkapkan oleh Kotler (2005) kualitas produk adalah keseluruhan ciri serta dari suatu produk atau pelayanan pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan/tersirat. Sedangkan menurut Lupiyoadi (2001) menyatakan bahwa konsumen akan merasa puas bila hasil evaluasi mereka menunjukkan bahwa produk yang mereka gunakan berkualitas. Dan pembinaan keterampilan tenaga kerja UKM dengan mengikuti program yang diadakan oleh pemerintah maupun pembinaan yang dibuat oleh UKM sendiri.

Selain itu kompetisi yang sedikit dihadapi oleh UKM bidang manufaktur di Kabupaten Serang adalah *marketing* dan distribusi. Ini dilihat dari indikator yang

kurang dominan dalam membentuk konstruk. Indikator yang kurang mendominasi tersebut dibuktikan dengan nilai *loading factor* sebesar 0,830 (83%). Sehingga kompetisi pada UKM bidang manufaktur di Kabupaten Serang untuk *marketing* dan distribusi tidak terlalu banyak mempengaruhi, ini dikarenakan UKM mempunyai kelompok antar UKM yang saling memberikan informasi tentang keadaan pasar dan juga dukungan dari Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Serang yang memberikan pembinaan untuk UKM baik tentang bagaimana cara memasarkan produk sampai dengan pendistribusian produk. Dengan diadakannya UKM EXPO baik tingkat local maupun nasional membantu UKM untuk memasarkan produknya dan memperoleh informasi tentang pasar (distribusi produk).

Meskipun UKM bidang manufaktur di Kabupaten Serang banyak dipengaruhi oleh kompetisi dalam kualitas produk, tetapi UKM juga harus memperhatikan kompetisi lain yang tidak bisa diabaikan, seperti kompetisi dalam penggunaan alat untuk proses produksi, kompetisi harga, kompetisi tenaga ahli (keterampilan sumber daya manusia), kompetisi dalam mendistribusikan dan mempromosikan produk, dan lain sebagainya. Dengan melihat dan memperhatikan kondisi lingkungan bisnis, dapat membantu manajer membuat perencanaan seperti perencanaan mencari bahan baku dan komponen produksi yang berkualitas sampai dengan mengevaluasi kegiatan proses produksi, dan membantu manajer dalam meningkatkan laba atau keuntungan UKM, sehingga kompetisi mempengaruhi kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hoque, (2011); Mia, (2000); Mia dan Winata, (2008); Aliyah dan Hidayat, (2015) dan Ghasaemi *et al*, (2016), yang mengungkapkan bahwa tingginya tingkat persaingan pasar menyebabkan gangguan, resiko dan ketidakpastian. Dengan tingginya tingkat persaingan suatu organisasi untuk mempertahankan bisnisnya, informasi-informasi yang berkaitan dengan kelanjutan bisnis suatu organisasi dibutuhkan oleh seorang manajer untuk membuat strategi dalam berkompetisi, informasi-informasi yang didapatkan akan membantu manajer dalam mengambil keputusan yang tepat.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Aliyah dan Hidayat, (2015)

yang menguji pengaruh kompetisi terhadap kinerja manajerial, hasil yang didapatkan adalah kompetisi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja UKM. Menurut Aliyah dan Hidayat, (2015) hal ini berarti bahwa intensitas kompetisi yang tinggi tidak menyebabkan kinerja manajer UKM meningkat signifikan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Mia dan Clarke (1999) yang menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan langsung antara intensitas persaingan pasar dengan kinerja unit bisnis.

De Geus (1998); Senge (1990); Day (1991) mengemukakan bahwa dalam rangka mempertahankan keunggulan bersaing, sebuah organisasi perlu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap lingkungan pasar. Jika suatu entitas dihadapkan pada persaingan pasar yang kompetitif, namun gagal mengadopsi dan mengimplementasikan strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan tersebut, maka berdampak pada kinerja yang memburuk.

Pengaruh antara Strategi terhadap Kinerja Manajerial

Pada penelitian ini hipotesis kedua menyatakan bahwa strategi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan software *SmartPLS* diperoleh hasil perhitungan yang disajikan pada tabel 3. Diketahui bahwa nilai koefisien parameter dari variabel strategi adalah 0,036 dan nilai t-statistiknya sebesar 0,585 lebih kecil dari nilai t-tabelnya yakni 1,96 (signifikan pada *p-value* 0,05), dengan demikian hipotesis kedua ditolak. Sehingga dapat disimpulkan strategi berpengaruh tidak signifikan. Hasil pengujian ini menolak hipotesis kedua penelitian ini yang menyatakan strategi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Strategi menurut Porter, ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Pertama keunggulan biaya menekankan pada pembuatan standar produk dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Kedua diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak

terlalu peduli terhadap perubahan harga. Ketiga fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah konsumen (kelompok kecil). Strategi yang umum digunakan pada UKM bidang manufaktur di Kabupaten Serang ialah diferensiasi produk. Penggunaan strategi tersebut dibuktikan dengan nilai *outer loading* dari indikator kualitas produk yang merupakan indikator yang paling kuat dalam membentuk konstruk strategi. Nilai *outer loading* indikator harga sebesar 0.936 atau dapat diartikan berpengaruh sebesar 93,6% terhadap konstruk strategi. Indikator kualitas produk masuk pada kategori diferensiasi produk, diferensiasi produk menurut Kotler (2002) penawaran produk yang mempunyai sesuatu yang lebih murah, lebih cepat dan lebih baik yang akan menciptakan nilai yang lebih tinggi bagi konsumen dibandingkan dengan produk pesaingnya. Cara yang bisa dilakukan oleh UKM untuk melakukan diferensiasi produk diantaranya: Produk yang diciptakan harus mempunyai *performance*, fitur dan desain yang mudah diingat oleh konsumen; Layanan UKM terhadap distributor atau agen dan konsumen meliputi kecepatan, kemudahan, empati dan lainnya, sehingga UKM bukan hanya dijadikan *partner* kerja; Mempunyai saluran distribusi yang penjualannya mempunyai kemampuan untuk memasarkan produknya; Memiliki tenaga kerja yang handal, mempunyai *skill* (kemampuan untuk berkreaitivitas dan berinovasi), mempunyai budaya kerja yang baik.

Selain itu strategi yang sedikit dihadapi oleh UKM bidang manufaktur di Kabupaten Serang adalah fitur khusus. Ini dilihat dari indikator yang kurang dominan dalam membentuk konstruk. Indikator yang kurang mendominasi tersebut dibuktikan dengan nilai *loading factor* sebesar 0,855 (85,5%). Sehingga strategi pada UKM bidang manufaktur di Kabupaten Serang untuk indikator fitur khusus tidak terlalu banyak mempengaruhi, ini dikarenakan UKM mempunyai kecepatan dan ketanggapan tentang informasi produk yang dibutuhkan oleh pasar atau konsumen sehingga UKM dengan kreativitas tenaga kerjanya membuat produk yang unik, yang berbeda dengan produk UKM lainnya atau industry besar lainnya. Sehingga dengan adanya fitur khusus yang dimiliki, membuat UKM mampu

bersaing dalam kretativitas/keunikan produk. Walaupun, UKM bidang manufaktur di Kabupaten Serang menggunakan strategi umumnya yakni diferensiasi produk tetapi tidak menjamin akan meningkatkan kinerja manajerial atau tujuan UKM. Hal ini disebabkan kinerja manajerial tidak hanya bergantung pada strategi yang digunakan. Namun ada faktor-faktor lain seperti harga pembuatan produk, anggaran untuk setiap bidang yang ada dilingkungan UKM, strategi dalam mempromosikan merek produknya dan lain-lain. Dengan melihat dan memperhatikan kondisi lingkungan bisnis, dapat membantu manajer membuat perencanaan strategi seperti keunggulan biaya yang menekankan pada pembuatan standar produk, strategi fokus yaitu menekankan pada kekhususan dalam membuat produk sampai dengan mengevaluasi strategi-strategi yang dibuat oleh manajer, sehingga strategi mempengaruhi kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Faisal dan Prabowo, 2006) yang menyatakan bahwa strategi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil hipotesis berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial, kemungkinan disebabkan beberapa hal pertama, manajer dalam melakukan analisis tetapi tidak mempertimbangkan strategi yang diterapkan oleh UKM. Hal ini disebabkan karena manajer tidak terlibat langsung dalam memformulasikan strategi UKM. Bukti empiris menunjukkan bahwa keterlibatan manajer dalam memformulasikan strategi akan meningkatkan pemahaman mereka terhadap strategi yang digunakan UKM dan dapat membuat strategi tersebut lebih mudah untuk diterima (Erez dan Earley, 1987; Wooldridge dan Flyod, 1990; Bruce, 1997 dalam Muslichah, 2003). Kedua, kemungkinan disebabkan oleh strategi yang diformulasikan tidak sama dengan strategi yang dilakukan. Hal ini didukung oleh penelitian Mitzberd, 1995 dalam Muslichah 2003) yang menyatakan bahwa strategi tidak berjalan seperti yang direncanakan.

Pengaruh antara Kompetisi terhadap Sistem Akuntansi Manajemen

Pada penelitian ini hipotesis ketiga menyatakan bahwa kompetisi berpengaruh signifikan terhadap sistem akuntansi manajemen. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan software *SmartPLS*

diperoleh hasil perhitungan yang disajikan pada tabel 3. Diketahui bahwa nilai koefisien parameter dari variabel kompetisi adalah 0,577 dan nilai t-statistiknya sebesar 5,782 lebih besar dari nilai t-tabelnya yakni 1,96 (signifikan pada *p-value* 0,05).

Kompetisi yang digunakan oleh UKM bidang manufaktur yaitu kompetisi dalam kualitas dan inovasi produk (berbagai produk). Dominasi indikator tersebut dibuktikan dengan nilai *loading factor* indikator persaingan dalam kualitas dan berbagai produk sebesar 0,907 (90,7%). Sehingga kompetisi pada UKM bidang manufaktur di Kabupaten Serang dipengaruhi oleh persaingan dalam kualitas dan berbagai produk yang diproduksi atau diciptakan oleh UKM. Dalam membuat produk yang berkualitas penggunaan sistem akuntansi manajemen dibutuhkan oleh seorang manajer, sistem akuntansi manajemen memiliki empat karakteristik yaitu karakteristik *broadscope*, *timeliness*, *aggregation* dan *integration*. Manajer/pemilik UKM membutuhkan informasi dari *broadscope* seperti informasi tentang kenaikan harga bahan baku atau komponen proses produksi, baik tentang harga sekarang maupun prediksi harga dimasa yang akan datang (kondisi ekonomi nasional maupun global yang mempengaruhi proses produksi UKM), informasi dari *timeliness* seperti informasi tentang keadaan keuangan UKM dari bagian keuangan, maka akan disesuaikan dengan pembelian bahan baku maupun alat yang digunakan untuk proses produksi atau menyesuaikan anggaran untuk proses produksi, informasi dari *aggregation* seperti informasi dari bagian produksi tentang pembuatan produk maka akan berpengaruh pada bagian lainnya (contoh bagian *marketing* dan distribusi karena yang akan memasarkan dan mendistribusikan produk pada mitra UKM atau konsumen, bagian keuangan yang akan membuat anggaran untuk produksi), informasi dari *integration* seperti informasi tentang anggaran dari setiap bagian yang ada di UKM sehingga setiap bagian atau bidang menggunakan anggarannya sesuai dengan kebutuhannya. Dengan informasi-informasi ini akan membantu seorang manajer dalam membuat perencanaan, mengkoordinasikan, *staffing*, investigasi dan mengevaluasi kinerja dengan melihat pertumbuhan laba, pangsa pasar dan pendapatan. Seperti menurut Hoque, (2011) bahwa sistem akuntansi manajemen

dapat digunakan dalam menghadapi persaingan atau kompetitif. Oleh karena itu, informasi sistem akuntansi manajemen yang relevan dapat membantu organisasi dalam mengevaluasi produk, harga dan biaya. Sistem akuntansi manajemen dapat membantu perusahaan atau organisasi untuk menemukan peluang guna meningkatkan nilai pelanggan, dengan demikian perusahaan mempertahankan pelanggan yang sudah ada dan meningkatkan pangsa pasar.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Chenhall dan Morris, (1986); Gordon dan Narayanan, (1984); Gul, (1991); Hoque, (2011); Tillema, 2005; Mat *et al*, (2010b); McManus, (2012); mia dan Patiar, (2001); Santos *et al*,(2012) Ghasaemi *et al*, (2016); Cooper, (1995); DeFond dan Park, (1999); Khandwalla, (1972); Krishnan, (2005); dan Aliyah dan Hidayat, (2015) yang mengungkapkan bahwa suatu organisasi akan menghadapi lingkungan pasar yang kompetitif, dengan penggunaan sistem akuntansi manajemen perusahaan dapat mengevaluasi strateginya untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan atau faktor lingkungan bisnis.

Pengaruh antara Strategi terhadap Sistem Akuntansi Manajemen

Pada penelitian ini hipotesis keempat menyatakan bahwa strategi berpengaruh signifikan terhadap sistem akuntansi manajemen. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan software *SmartPLS* diperoleh hasil perhitungan yang disajikan pada tabel 3. Diketahui bahwa nilai koefisien parameter dari variabel kompetisi adalah 0,364 dan nilai t-statistiknya sebesar 3,414 lebih besar dari nilai t-tabelnya yakni 1,96 (signifikan pada *p-value* 0,05). Sehingga, hipotesis keempat diterima. Oleh sebab itu, dapat diambil kesimpulan bahwa strategi berpengaruh terhadap sistem akuntansi manajemen. Strategi diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan sehingga perusahaan benar-benar bisa mencapai tujuan yang diinginkannya. (Grant, 1995). Untuk mempertahankan stabilitas pasarnya, perusahaan harus memiliki *historical information*. Untuk mengawasi informasi dan mempertahankan stabilitas pangsa pasarnya

dibutuhkan informasi yang terdapat pada sistem akuntansi manajemen.

Strategi yang umum digunakan pada UKM bidang manufaktur di Kabupaten Serang ialah diferensiasi produk. Penggunaan strategi tersebut dibuktikan dengan nilai *outer loading* dari indikator diferensiasi produk yang merupakan indikator yang paling kuat dalam membentuk konstruk strategi. Nilai *outer loading* indikator sebesar 0.936 atau dapat diartikan berpengaruh sebesar 93,6% terhadap konstruk strategi. Strategi yang digunakan UKM adalah diferensiasi produk adalah dengan penawaran produk UKM yang memiliki sesuatu yang lebih baik, lebih cepat dan lebih murah yang akan menciptakan nilai yang lebih tinggi bagi pelanggan dibandingkan produk pesaing. Selain itu ada diferensiasi produk secara fisik yang dilakukan oleh UKM seperti keistimewaan, kualitas kinerja, kualitas kesesuaian, daya tahan, keandalan, mudah diperbaiki, gaya dan rancangan, merek, kemasan, ukuran dan rasa. Untuk mendapatkan strategi yang sesuai dan tepat, maka seorang manajer di UKM membutuhkan informasi-informasi dari sistem akuntansi manajemen, seperti ketepatan waktu saat merancang produk, informasi yang terintegrasi yang bukan hanya manajer yang mengambil keputusan namun seluruh bagian yang ada di UKM karena pada saat menciptakan produk maka akan melibatkan seluruh bagian, informasi yang berkaitan dengan kebutuhan konsumen dimasa sekarang maupun masa yang akan datang dengan memprediksi kondisi konsumen.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Abernathy dan Guthrine, (1994); Baines dan Langfield, (2003); Chenhall dan Langfield, (2003); Verbeeten, (2010); Ghasaemi *et al*, (2015) yang mengungkapkan bahwa lingkungan yang kompetitif akan menyebabkan perubahan atau evaluasi dalam strategi organisasi. Didalam kondisi tersebut, seorang manajer membutuhkan informasi dari penggunaan sistem akuntansi manajemen untuk merumuskan strategi bisnis yang tepat, dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan kompetitif dan meningkatkan kinerja.

Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial

Pada penelitian ini hipotesis kelima menyatakan bahwa sistem akuntansi

manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan software *SmartPLS* diperoleh hasil perhitungan yang disajikan pada tabel 3. Diketahui bahwa nilai koefisien parameter dari variabel kompetisi adalah 0,674 dan nilai t-statistiknya sebesar 10,608 lebih besar dari nilai t-tabelnya yakni 1,96 (signifikan pada *p-value* 0,05). Sehingga, hipotesis kelima diterima. Oleh sebab itu, dapat diambil kesimpulan bahwa sistem akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sistem akuntansi manajemen memiliki empat karakteristik yaitu *broadscope*, *timeliness*, *integration*, dan *agregation*. Dan indikator yang paling berpengaruh dalam membentuk konstruk sistem akuntansi manajemen adalah ada pada karakteristik *agregation* yaitu dengan indikator informasi dalam bentuk yang memungkinkan manajer untuk melakukan analisis "jika-apa". Dominasi indikator tersebut dibuktikan dengan nilai *loading factor* 0,926 (92,6%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pemilik atau pengelola UKM di Kabupaten Serang selalu menganalisis setiap keputusan yang akan diambil, seperti keputusan tentang: Perencanaan produksi (jika menggunakan bahan baku, alat dan komponen produk yang berkualitas apa akan berpengaruh terhadap kepercayaan konsumen untuk tetap menggunakan produk yang UKM ciptakan, dan analisis lainnya); Menginvestigasi, seperti mengumpulkan dan mempersiapkan informasi tentang produk yang dibutuhkan konsumen, yang sedang disukai konsumen sehingga UKM dapat membuat produk yang unik dan berbeda dengan pesaingnya; *Staffing*, seperti mengkondisikan tenaga kerja sesuai dengan ahlinya (ahli desain produk, ahli dalam proses produksi dan lain sebagainya); Mengevaluasi aktivitas produksi UKM (jika kendalanya tentang bahan baku yang semakin tinggi harganya maka yang harus dievaluasi adalah tentang apakah konsumen akan tetap membeli produk UKM dengan harga yang tinggi). Dengan menganalisis setiap kegiatan produksi/manajemen UKM maka akan memudahkan manajer/pengelola UKM dalam membuat keputusan yang lebih efektif dan efisien, sehingga akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja manajerial UKM.

Selain itu informasi dari penggunaan sistem akuntansi manajemen yang sedikit dihadapi oleh UKM bidang manufaktur di

Kabupaten Serang adalah pada karakteristik *broadscope* dengan indikator informasi yang berkaitan dengan kejadian yang akan datang. Ini dilihat dari indikator yang kurang dominan dalam membentuk konstruk. Indikator yang kurang mendominasi tersebut dibuktikan dengan nilai *loading factor* sebesar 0,663 (66,3%). Sehingga penggunaan sistem akuntansi manajemen pada UKM bidang manufaktur di Kabupaten Serang untuk indikator informasi yang berkaitan dengan kejadian yang akan datang tidak terlalu banyak mempengaruhi, ini dikarenakan UKM mempunyai kelompok-kelompok UKM baik dari tingkat Kabupaten sampai tingkat Provinsi (nasional) yang saling memberikan informasi tentang kejadian atau prediksi kondisi ekonomi dimasa yang akan datang, seperti informasi akan naiknya harga bahan baku yang digunakan karena ada kebijakan pemerintah dalam mengimpor bahan baku, atau prediksi tentang naiknya harga secara terus menerus atau inflasi dikarenakan kondisi ekonomi nasional maupun global yang sedang tidak stabil. Jadi dengan adanya jaringan kelompok UKM memungkinkan UKM terus memperoleh informasi-informasi tentang prediksi kondisi ekonomi dimasa yang akan datang. Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Etemadi *et al*, (2009); Hammad *et al*, (2010); Hoque, (2011); Ismail dan Isa, (2011); Rased *et al*, (2011); Ruzita dan Ghazali, (2013); Sulani dan Dedi, (2013); Handayani dan Hariyati, (2014); Aliyah dan Hidayat, (2015); Wicaksono dan Oviantari, (2015); dan Ghasaemi *et al*, (2016) yang mengungkapkan bahwa sistem akuntansi manajemen dengan karakteristik *broadscope*, *timeliness*, *agregation* dan *integration* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, informasi sistem akuntansi manajemen dapat membantu manajemen dalam mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan nilai konsumen, sehingga mampu mempertahankan konsumen yang ada dan meningkatkan pangsa pasar. Didalam kondisi lingkungan bisnis yang terus berkembang adanya sistem akuntansi manajemen diharapkan dapat membantu organisasi untuk bertahan dalam persaingan dan perubahan lingkungan dengan memberikan informasi yang berguna untuk perencanaan, pengendalian, pengawasan dan pengambilan keputusan.

Pengaruh Kompetisi terhadap Kinerja Manajerial yang dimediasi oleh Sistem Akuntansi Manajemen

Pengujian hipotesis keenam adalah menguji pengaruh variabel kompetisi terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh sistem akuntansi manajemen. Hasil perhitungan menggunakan *sobel test* menunjukkan bahwa pengaruh variabel kompetisi terhadap variabel kinerja manajerial yang dimediasi oleh sistem akuntansi manajemen memiliki nilai t-statistik sebesar 5.118, nilai tersebut lebih besar dari t tabel yaitu 1.96. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kompetisi terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh sistem akuntansi manajemen. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan, sehingga hipotesisnya diterima.

Pada penelitian ini kompetisi yang banyak mempengaruhi UKM bidang manufaktur di Kabupaten Serang adalah kompetisi dalam kualitas produk. Menurut Kotler dan Armstrong (1997) kualitas produk merupakan kemampuan produk untuk menjalankan tugasnya yang mencakup daya tahan, kehandalan, kemajuan, kekuatan, kemudahan dalam pengemasan, dan reparasi produk dan ciri-ciri lainnya. Pada penelitian ini, kompetisi yang paling banyak mempengaruhi UKM adalah kualitas produk, ini dibuktikan dari *outer loading* pada variabel kompetisi. Untuk membuat produk yang berkualitas, manajer membutuhkan informasi-informasi yang valid dan handal sehingga akan tepat dalam membuat strategi dalam kompetisinya. Penggunaan sistem akuntansi manajemen akan membantu manajer seperti: Perencanaan pembelian bahan baku, tenaga ahli, *marketing* dan distribusi, kualitas produk dan harga; Investigasi, seperti mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan, catatan dan analisa pekerjaan untuk mengukur hasil pelaksanaan aktivitas UKM (baik informasi dari internal UKM maupun informasi dari pesaing UKM); Mengkoordinasikan dengan seluruh bagian yang ada di lingkungan UKM, khususnya bagian yang berhubungan dengan penetapan harga standar, *marketing*, dan bagian produksi; Mengevaluasi kinerja dengan penilaian yang dilaporkan oleh bagian produksi, bagian *marketing* dan bagian keuangan; *Staffing*, membagi dan mengkondisikan tenaga kerja khususnya *staffing* dalam proses produksi, dikarenakan kompetisi pada UKM yang paling berpengaruh adalah kualitas produk yang

diciptakan; Negosiasi dengan mitra UKM, baik dalam kesepakatan pembelian bahan baku dan komponen proses produksi lainnya maupun kesepakatan penjualan produk. Sehingga UKM mempunyai kekuatan dalam menghadapi pesaingnya, kekuatan dari internal (dengan lingkungan UKM) maupun eksternal (jaringan antar UKM, Dinas Koperasi, UKM dan Perindustrian dan Pemerintah); Pangsa pasar, UKM dapat menerima informasi tentang kondisi pasar atau kebutuhan konsumen. Dari perhitungan dan pemaparan diatas, hal ini berarti bahwa sistem akuntansi manajemen bisa menjadi variabel *intervening* hubungan antara kompetisi dengan kinerja manajerial atau kinerja UKM.

Pengaruh Strategi terhadap Kinerja Manajerial yang dimediasi oleh Sistem Akuntansi Manajemen

Pengujian hipotesis ketujuh adalah menguji pengaruh variabel strategi terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh sistem akuntansi manajemen. Hasil perhitungan menggunakan *sobel test* menunjukkan bahwa pengaruh variabel strategi terhadap variabel kinerja manajerial yang dimediasi oleh sistem akuntansi manajemen memiliki nilai t-statistik sebesar 3.269, nilai tersebut lebih besar dari t tabel yaitu 1.96. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel strategi terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh sistem akuntansi manajemen. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan, sehingga hipotesisnya diterima.

Menurut Porter (2000) strategi terbagi menjadi tiga yaitu keunggulan biaya, diferensiasi produk dan fokus. Pada penelitian ini, UKM bidang manufaktur di Kabupaten Serang adalah strategi pada diferensiasi produk (indikator kualitas produk), ini dibuktikan oleh *outer loading* pada variabel strategi. UKM harus menciptakan produk yang berbeda dari pesainya, baik dari kualitas produk maupun harga. Sebelum UKM menciptakan produknya, seorang manajer UKM membutuhkan informasi-informasi yang berhubungan dengan pengambilan keputusan pada diferensiasi produknya. Informasi-informasi itu bisa didapatkan oleh seorang manajer, jika UKM secara integral menggunakan sistem akuntansi manajemen. Penggunaan sistem akuntansi manajemen dapat membantu manajer dalam membuat strategi seperti: Perencanaan pembelian bahan baku sampai dengan proses produksi;

Investigasi, seperti mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan, catatan dan analisa pekerjaan untuk mengukur hasil pelaksanaan (pelaksanaan dalam proses produksi maupun manajemen lainnya); Mengkoordinasikan dengan seluruh bagian yang ada dilingkungan UKM, khususnya bagian yang terlibat dalam memproduksi barang atau jasa UKM; Mengevaluasi kinerja dengan penilaian yang dilaporkan oleh bagian produksi maupun bagian lainnya; *Staffing*, membagi dan mengkondisikan tenaga kerja sesuai dengan bidangnya; Negosiasi dengan mitra UKM, baik dalam kesepakatan pembelian bahan baku dan komponen proses produksi lainnya maupun kesepakatan penjualan produk. Dari perhitungan dan pemaparan diatas, hal ini berarti bahwa sistem akuntansi manajemen bisa menjadi variabel *intervening* hubungan antara strategi dengan kinerja manajerial atau kinerja UKM.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Kompetisi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, strategi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, kompetisi berpengaruh terhadap sistem akuntansi manajemen, strategi berpengaruh terhadap sistem akuntansi manajemen, sistem akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial, kompetisi berpengaruh terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh sistem akuntansi manajemen, strategi berpengaruh terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh sistem akuntansi manajemen.

Implikasi dari penelitian ini menggambarkan tentang kompetisi yang dihadapi oleh UKM adalah kompetisi atau persaingan pada kualitas dalam berbagai produk yang diciptakan oleh UKM. Hal-hal yang harus diperhatikan oleh UKM adalah seperti membuat strategi dalam kompetisi untuk mendapatkan bahan baku, komponen produksi yang berkualitas. Namun tetap memperhatikan kompetisi pada harga, sehingga produk yang diciptakan akan tetap bersaing (kualitas produk) dengan UKM lainya maupun industri besar; strategi yang dihadapi oleh UKM bidang manufaktur di Kabupaten Serang adalah diferensiasi produk. Hal-hal yang dapat dilakukan oleh UKM

adalah seperti inovasi produk, saluran distribusi, layanan terhadap agen maupun konsumen, dan sumber tenaga kerja yang mempunyai *skill* dan lainnya; UKM dapat menggunakan sistem akuntansi manajemen untuk memperoleh informasi-informasi yang akan mendukung UKM atau manajer dalam mencapai target. Seperti informasi tentang bahan baku, informasi tentang laporan keuangan, informasi tentang melihat kondisi pasar, dan informasi lainnya, yang akan memudahkan manajer dalam membuat keputusan yang efektif dan efisien.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh penelitian ini, maka saran-saran yang dapat diberikan adalah penelitian selanjutnya diharapkan menguji sistem akuntansi manajemen sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara ukuran/size UKM atau organisasi, kinerja manajerial, intensitas pasar, kecanggihan teknologi dan dan kualitas sumber daya manusia di UKM; sampel penelitian ini adalah UKM bidang manufaktur/industri pengolahan, diharapkan penelitian selanjutnya dapat menggunakan sampel UKM dengan berbagai jenis usaha (seperti usaha pertambangan dan penggalian, perdagangan dan perhotelan dan jenis usaha UKM lainnya); strategi yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi Porter yaitu keunggulan biaya, fokus dan diferensiasi produk.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Sehingga, penelitian ini hanya menjelaskan secara umum bagaimana pengaruh kompetisi, strategi, sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial. Variabel strategi yang digunakan dalam penelitian ini difokuskan pada strategi produk, harga, biaya tidak mencakup pada strategi memperoleh akses permodalan, dan dukungan pemerintah dalam pengembangan UKM. dan penelitian ini studi kasus UKM bidang manufaktur atau industri pengolahan di Kabupaten Serang, jadi hasil penelitian ini yang berkaitan dengan kompetisi, strategi, sistem akuntansi manajemen dan kinerja manajerial di UKM tidak bisa digeneralisir pada UKM di daerah lain atau perusahaan besar. Diharapkan pada penelitian selanjutnya menggunakan strategi dari Milles dan Snow yaitu strategi *prospecter* (strategi yang

menekankan persaingan melalui penawaran produk yang unik) dan strategi defender (strategi yang menekankan persaingan melalui penawaran produk yang lebih murah) terhadap kinerja manajerial di UKM dengan sistem akuntansi manajemen sebagai variabel *intervening*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. 1997. Management Control Systems In Research And Development Organizations: The Role Of Accounting, Behavior And Personnel Controls. *Accounting, Organizations And Society*, 22(3), 233-248. Doi:Http://Dx.Doi.Org/10.1016/S0361-3682(96)00038-4
- Abernethy, M. A., & Stoelwinder, J. U. 1995. The Role Of Professional Control In The Management Of Complex Organizations. *Accounting, Organizations And Society*, 20(1), 1-17. Doi:Http://Dx.Doi.Org/10.1016/0361-3682(94)E0017-O
- Allen, R. S., and M. M. Helms. 2006. Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business Process Management Journal* 12 (4):433-454.
- Amabile, T. M. 1998. How To Kill Creativity. *Harvard Business Review*, Vol. 76 No. 75, September/October, Pp. 76-87.
- Anthony Robert, N., & Vijay, G. 2007. *Management Control Systems*: McGraw-Hill Irwin, Chicago.
- Auzair, S. M. 2011. The Effect Of Business Strategy And External Environment On Management Control Systems: A Study Of Malaysian Hotels. *International Journal Of Business And Social Science*, 2(13), 236-244.
- Baliga, B. R., & Jaeger, A. M. 1984. Multinational Corporations: Control Systems And Delegation Issues. *Journal Of International Business Studies*, 15(2), 25-40.
- Barney, J. B. Gaining and sustaining competitive advantage.
- Beard, D. W., & Dess, G. G. 1981. Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy, And Firm Performance. *The Academy Of Management Journal*, 24(4), 663-688. Doi:10.2307/256169
- Berenson, M., Levine, D., Szabat, K. A., & Krehbiel, T. C. 2012. *Basic business statistics: Concepts and applications*: Pearson higher education AU.
- Bhimani, Hongren, Datar, & Foster. 2008. *Management And Cost Accounting*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Burns, T., & Stalker, G. M. 1961. *The Management Of Innovation*. London: Tavistock.
- Chapman, C. S., & Kihn, L.-A. 2009. Information System Integration, Enabling Control And Performance. *Accounting, Organizations And Society*, 34(32), 151-169.
- Charles Lusthaus, Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. P. 2002. *Organizational Assessment: A Framework For Improving Performance*. Ottawa, On, Canada: International Development Research Centre.
- Chenhall. 2003. Management Control Systems Design Within Its Organizational Context: Findings From. *Accounting, Organizations And Society*, 127-168.
- Collier, P. M. 2005. Entrepreneurial Control And The Construction Of A Relevant Accounting. *Management Accounting Research*, 16(3), 321-339. Doi:Http://Dx.Doi.Org/10.1016/J.Mar.2005.06.007
- Collier, P. M., & Agyei-Ampomah, S. 2007. *Management Accounting – Risk And Control Strategy*. Burlington, Ma Usa: Elviesier.
- Cravens, D. W., Lassk, F. G., Low, G. S., Marshall, G. W., & Moncrief, W. C. 2004. Formal And Informal Management Control Combinations In Sales Organizations: The Impact On Salesperson Consequences. *Journal Of Business Research*, 57(3), 241-248. Doi:Http://Dx.Doi.Org/10.1016/S0148-2963(02)00322-3
- Daft, R. L. 2008. *Organization Theory & Design* (Tenth Ed.). Mason, Usa: South-Weastern Cengage Learning.

- Davidsson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. 2006. *Entrepreneurship And The Growth Of Firms*: Edward Elgar Publishing.
- Davila, A., Foster, G., & Oyon, D. 2009. Accounting And Control, Entrepreneurship And Innovation: Venturing Into New Research Opportunities. *European Accounting Review*, 18(2), 281-311.
- Ditillo, A. 2004. Dealing With Uncertainty In Knowledge-Intensive Firms: The Role Of Management Control Systems As Knowledge Integration Mechanisms. *Accounting, Organizations And Society*, 29(3-4), 401-421. Doi:Http://Dx.Doi.Org/10.1016/J.Aos.2003.12.001
- Dunning, J. 1986. *Japanese Participation In British Industry*. Beckenham: Croom Helm.
- Emmanuel, C., Otley, D., & Merchant, K. 1990. *Accounting For Management Control*. London, England.: Chapman And Hall.
- Fauzi, H., Hussain, M. M., & Mahoney, L. 2011. Management Control Systems And Contextual Variables In The Hospitality Industry
- Ghozali, I. 2008. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (Pls)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gordon, L. A., & Narayanan, V. K. 1984. Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty And Organization Structure: An Empirical Investigation. *Accounting, Organizations And Society*, 9(1), 33-47. Doi:Http://Dx.Doi.Org/10.1016/0361-3682(84)90028-X
- Govindarajan, V., & Fisher, J. 1990. Strategy, Control Systems, And Resource Sharing: Effects On Business-Unit Performance. *The Academy Of Management Journal*, 33(2), 259-285. Doi:10.2307/256325
- Hoque, Z. 2004. A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International Business Review*, 13(4), 485-502. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.003
- Ismail, T. 2015. Cultural Control, Creativity, Social Capital And Organizational Performance: Empirical Study Of Small To Medium Sized Enterprises (Sme) In Indonesia. *International Journal Of Entrepreneurship*, 19, 64-73.
- Ismail, T. 2016. Culture Control, Capability And Performance: Evidence From Creative Industries In Indonesia. *Asian Review Of Accounting*, 24(2), 171-184. Doi:Doi:10.1108/Ara-01-2014-0014
- Jaworski, B. J., Stathakopoulos, V., & Krishnan, H. S. 1993. Control Combinations In Marketing: Conceptual Framework And Empirical Evidence. *Journal Of Marketing*, 57(1), 57-69. Doi:10.2307/1252057
- Julianto, P. A. 2016. Sharp Resmikan Pabrik Baru Tv Led Di Karawang. *Kompas 18 Mei*.
- Kallunki, J.-P., Laitinen, E. K., & Silvola, H. 2011. Impact Of Enterprise Resource Planning Systems On Management Control Systems And Firm Performance. *International Journal Of Accounting Information Systems*, 12(1), 20-39.
- Kranias, D. S. 2000. Cultural Control: The Case Of Japanese Multinational Companies And Their Subsidiaries In The Uk. *Management Decision*, 38(9), 638-649.
- Kumar, K., & Subramanian, R. 1997. Porter's Strategic Types: Differences In Internal Processes And Their Impact On Performance. *Journal Of Applied Business Research*, 14(1), 107.
- Lekatompey, J. E. 2012. Peran Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Analisis Kontinjensi Dan Resource-Based View. *Doctora; Disertation*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Lowry, J. F. 1990. Management Accounting And Service Industries: An Exploratory Account Of Historical

- And Current Economic Contexts. *Abacus*, 26(2), 159-184.
- Maarif, A. S. 2012. Rontoknya Perusahaan Jepang. *Republika 12 Mei*.
- Malagueño, R., & Bisbe, J. 2011. The Role Of Management Accounting And Control Systems As Antecedents Of Organizational Creativity And Innovation Capabilities. www.ssrn.com.
- Merchant. 1985. *Control In Business Organizations*. Boston: Pitman.
- Merchant, & Otley. 2006. *A Review Of The Literature On Control & Accountability*, In Chapman, C., Hopwood, A., And Shields, M., Eds. London: Elsevier.
- Merchant, & Stede, V. D. 2007. *Management Control Systems: Performance*. Ft Prentice-Hal: Harlow.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth And Ceremony. *American Journal Of Sociology*, 83(2), 340-363. Retrieved From [Http://Www.Jstor.Org/Stable/2778293](http://www.jstor.org/stable/2778293)
- Njuguna-Kinyua, J., Munyoki, J., & Kibera, F. 2014. Influence Of External Organizational Environment On Performance Of Community-Based Hiv And Aids Organizations In Nairobi County, Kenya. *European Scientific Journal*, 10(28), 425-426.
- Novianty, D. 2016. Dua Pabrik Elektronik Asal Jepang Tutup, Sharp Justru Optimistis. *Seputar Indonesia 13 Februari*.
- Oentoro, F. 2014. Evaluasi *Personel Control Dan Cultural Control Terhadap Turnover Terhadap Pt.Mukti Citra Jaya*. *Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 3(2), 1-13.
- Ouchi, W. G. 1980. Markets, Bureaucracies, And Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141. Doi:10.2307/2392231
- Pagell, M., and D. R. Krause. 2004. Re-exploring the relationship between flexibility and the external environment. *Journal of Operations Management* 21 (6):629-649.
- Parthasarthy. 2007. *Fundamental Of Strategic Management*, . Boston, Ma: Houghton Mifflin Co.
- Pearce, J. A., Robinson, R. B., & Subramanian, R. 1997. *Strategic Management: Formulation, Implementation, And Control*: Irwin Chicago, Illinois.
- Ponter, M., Barragán, T., Eh Turner Barragán, E., Vargas Uribe, G., Sánchez Daza, A., Jaramillo, C., Cartas Contreras, C. 1998. *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance* (0684841460). Retrieved From
- Randy. 2013. Perananan *Cultural Control Dalam Penerapan Code Of Conduct Karyawan Studi Kasus Pada Radio Suara Surabaya*. *Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 2(2), 1-12.
- Reginato, L., & Guerreiro, R. 2013. Relationships Between Environment, Culture, And Management Control Systems. *International Journal Of Organizational Analysis*, 21(2), 219-240.
- Rockness, H. O., & Shields, M. D. 1988. An Empirical Analysis Of The Expenditure Budget In Research And Development*. *Contemporary Accounting Research*, 4(2), 568-581. Doi:10.1111/J.1911-3846.1988.Tb00685.X
- Rostanti, Q. 2016.. Mengapa Panasonic Dan Toshiba Akan Tutup Pabrik Di Indonesia? *Republika 3 Februari*.
- Savedoff, W. D. 1998. *Organization Matters: Agency Problems In Health And Education In Latin America*: Idb.
- Sekaran, U. 2006. *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*: John Wiley & Sons.
- Simons, R. 1991. Strategic Orientation And Top Management Attention To Control Systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 49-62. Doi:10.1002/Smj.4250120105
- Simons, R. 1995. *Levers Of Control*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sugiyono, D. 2010. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D. *Penerbit Alfabeta*.
- Subramaniam, N., and L. Mia. 2001. The relation between decentralised

- structure, budgetary participation and organisational commitment: The moderating role of managers' value orientation towards innovation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 14 (1):12-30.
- Syafina, D. C. 2016. Pabrik Panasonic Dan Toshiba Tutup, 2.500 Pekerja Kena Phk. *Kompas 3 Februari*.
- Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y., & Charoenngam, C. 2013. Competitive Strategies And Firm Performance: The Mediating Role Of Performance Measurement. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 68(2), 168-184.
- Widener, S. K. 2007. An Empirical Analysis Of The Levers Of Control Framework. *Accounting, Organizations And Society*, 32(7), 757-788.
- Wilkinson, B., & Oliver, N. 1988. *The Japanization Of British Industry*. Oxford: Blackwell Publisher.
- Winfield, I. 1994. Toyota Uk Ltd: Model Hrm Practices? *Employee Relations*, 16(1), 41-53.
Doi:Doi:10.1108/01425459410054916

