

PENGARUH INTENSITAS PERSAINGAN PASAR TERHADAP KINERJA UNIT PERUSAHAAN : INFORMASI SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

1

Arfan Ikhsan

Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

ABSTRACT

The main objective of this study is to examine increasing in the market competition about the application of manufacturing technology, deregulation of economies and privatization of government owned enterprises. There have been calls for research into the use of management accounting information under changing circumstances.

This research reports the result of a study which offers an explanation for the relationship between intensity of market competition and business unit performance by incorporating into the model the use of management accounting system information by managers as intervening variable. To asses the relationship data were collected from 36 managers product manufacturing food and bavarages with responses rate result 22.9%.

The result indicate that intensity of market competition is a determinant of the use of management accounting information system which, in turn, is a determinant plays a mediating role in the relationship between the intensity of market competition and business unit performance. An intepretation of the result is that those organizations which use information can effectively face competition in the market and thereby improve performance.

Keywords : *Intensity of maket competition, Management accounting system, Business unit performance.*

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG PENELITIAN

Perusahaan bisnis modern adalah sebuah entitas yang kompleks. Kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kemampuan perusahaan untuk mencukupi kebutuhan orang banyak. Perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur merupakan salah satu jenis perusahaan yang mempunyai entitas yang kompleks dimana didalamnya terdapat sejumlah perubahan-perubahan lingkungan persaingan, sistem perdagangan yang setiap saat dapat mengancam pertumbuhan perusahaan.

Perubahan dalam sistem manufaktur seperti pengenalan terhadap konsep *Just-in-time* (JIT), *Total quality management* (TQM) atau *Materials requirement planning* (MRP) dan penerapan teknologi baru ternyata telah menghilangkan permasalahan dalam sistem perdagangan, deregulasi ekonomi, korporatisasi atau privatisasi hutang perusahaan milik pemerintah, menciptakan pasar (lingkungan bisnis) yang lebih bersaing (Tyndall, 1988; Spicer, 1992; Mia dan Clarke, 1999). Persaingan pasar telah menciptakan pergolakan, tekanan, resiko dan ketidakpastian organisasi. Puncak tuntutan organisasi yaitu menjawab segala ancaman dan kesempatan dalam lingkungan bersaing, dan mereka mendesain serta menggunakan sistem pengendalian yang tepat untuk mencapai tujuan ini (Khandwalla, 1972, 1973; Burchell *et al*, 1980; Haas, 1987; Bromwich dan Bhimani, 1994 dalam Mia dan Clarke, 1999). Perusahaan manufaktur biasanya mempunyai sistem akuntansi manajemen yang baik yang dikelola para manager dalam melaksanakan operasional perusahaan.

Ada sejumlah bukti empiris pada industri manufaktur yang mendukung hubungan positif antara peran manager terhadap penggunaan sistem akuntansi manajemen maupun kinerja (Biema dan Greenwald, 1997; Mia dan Clarke, 1999). Manager yang menggunakan informasi telah mempersiapkan sistem akuntansi manajemen untuk dapat membantu organisasi memaknai dan mengimplementasikan rencana dalam menanggapi lingkungan bersaing. Lingkungan bersaing dalam penelitian ini merupakan hal kontijensi (ketidakpastian). Penggunaan teori kontijensi dalam sistem akuntansi manajemen menjadi suatu hal yang menarik untuk diteliti. Pendekatan kontijensi yang digunakan dalam akuntansi manajemen didasarkan pada suatu premis bahwa tidak terdapat sistem akuntansi yang sesuai untuk semua organisasi dalam semua situasi (Otley, 1980). Namun, sistem akuntansi manajemen yang baik yaitu yang dapat mencukupi kebutuhan informasi para manager, sebab sistem akuntansi manajemen mampu membentuk suatu bagian integral informasi bisnis sebagai sistem pengendalian yang mengarah dalam mendukung keputusan yang dibuat manajemen (Chenhall dan Morris, 1986; Ewusi Manash, 1981, Gordon dan Miller, 1976). Muslichah (2002) mengatakan bahwa dalam penelitian sistem akuntansi manajemen, pendekatan kontijensi diperlukan untuk mengevaluasi faktor kondisional yang menyebabkan sistem akuntansi manajemen (untuk selanjutnya disingkat dengan kata SAM) menjadi lebih efektif.

SAM dalam suatu organisasi merupakan pandangan tradisional yang mempunyai ruang lingkup yang sempit, dimana sistem yang diharapkan hanya memberikan informasi keuangan secara umum, seperti masalah internal organisasi, dan *ex post* atau *historical* (Chenhall & Morris, 1986, Gordon dan Narayan, 1984, Mia, 1993). Pandangan terhadap SAM merupakan suatu sistem yang menyediakan *benchmarking* dalam memantau informasi tambahan pada internal perusahaan dan informasi historis *tradisional* yang menghasilkan sistem akuntansi manajemen. Hal ini juga tidak menolak anggapan bahwa didalam suatu organisasi, SAM dapat menjadi informasi sebagai alat penghubung, pengendalian, evaluasi dan laporan terhadap biaya-biaya, aktivitas dan kinerja. Penelitian ini terkonsentrasi pada penggunaan manager terhadap *benchmarking* dan monitor sistem informasi yang tersedia. Keterlibatan *benchmarking* dalam membandingkan suatu perusahaan dengan pesaing merupakan faktor yang relevan, termasuk didalamnya *costs* dan *structure costs*, produktivitas, kualitas, harga, *customer service*, dan *profitability*. Bromwich (1990) menyarankan bahwa seorang manager yang menggunakan *benchmarking* dalam memantau informasi dengan SAM dapat membantu organisasi dalam menghadapi tantangan yang dihasilkan dari persaingan pasar dan membantu usaha yang bernilai tambah menjadi relatif bagi *competitors*. Walaupun para peneliti mengatakan bahwa penggunaan SAM banyak dalam lingkungan kompetitif (Kaplan, 1983; Shank dan Govindarajan, 1989; Bromwich, 1990), riset empiris mengenai hal tersebut telah berkurang (lihat Foster dan Gupta, 1994).

SAM merupakan sistem formal yang dirancang untuk menyediakan informasi bagi para manager (Bowens dan Albernethy, 2000), Chenhall dan Morris (1986), Johnson (1990), Mia dan A. Patiar (2001), mengatakan bahwa syarat utama informasi yang diperlukan yaitu SAM yang dapat membantu para manager-manager dalam mempertinggi kualitas pengambilan keputusan mereka, dengan demikian mereka dapat memperbaiki kinerja organisasi (lihat Downie, 1997). SAM dalam perusahaan industri diharapkan dapat mempersiapkan para manager-manager dalam membentuk format yang tepat bagi industri dan para manager diminta merasakan kepuasan yang sama terhadap kebutuhan informasi (Dent, 1996; Govindarajan, 1984; Mia dan Chenhall, 1994; Simons, 1990 dalam Muslichah, 2002). Secara tradisional, rancangan SAM berorientasi pada informasi finansial internal organisasi yang berbasis pada data historis. (Mia dan Chenhall dalam Muslichah, 2002).

Fakta-fakta yang bersifat anekdot menyarankan bahwa dengan adanya intensitas persaingan pasar, banyak organisasi yang bekerja dengan lebih baik (lihat *The Australian Financial Review*, Oktober 3, 1995 dalam Mia dan Clarke, 1999). Lebih lanjut Khandwalla (1972) melaporkan adanya hubungan negatif diantara harga, produk dan pemasaran (distribusi), jaringan kompetisi dan kinerja organisasi. Rolfe (1992) menambahkan bahwa kompetisi di pasar benar-benar menciptakan ancaman dan tantangan.

Dalam rangka memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif, organisasi perlu untuk beradaptasi dengan cepat pada lingkungan pasarnya (DeGeus, 1988; Senge, 1990; Day, 1991). Maka dengan itu, jika suatu perusahaan menghadapi peningkatan kompetisi pada pasarnya, namun gagal mengadopsi dan mengimplementasikan strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan tersebut, maka kinerjanya cenderung memburuk. Barangkali ini merupakan alasan kenapa Khandwalla (1972) melaporkan adanya hubungan negatif antara profitabilitas perusahaan dan tingkat harga produk, serta jaringan persaingan pasar. Hal ini mewakili suatu penyimpangan (*anomaly*) antara bukti empiris terhadap isu dan realita, dan kami menyarankan bahwa manager yang menggunakan informasi SAM menawarkan suatu penjelasan tentang adanya penyimpangan. Pada saat ini kontribusi terhadap pandangan berdasarkan sumber daya perusahaan menandakan suasana sosial didalam perusahaan menjadi sangat penting, sumber daya dapat membangun kompetisi (Lado and Wilson, 1994; Wernerfelt, 1984; Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Barney and Zajac, 1994; Hall, 1993 dalam Mia dan Clarke, 1999).

Perusahaan dalam memasuki persaingan yang ketat akan menerapkan strategi bersaing agar tetap dapat bertahan, strategi yang diterapkan harus disesuaikan dengan *core competencies* yang dimiliki serta kondisi eksternal perusahaan (Hax dan Majluf, 1995). Kunci yang selalu menjadi andalan bagi sebahagian besar organisasi untuk mampu bertahan adalah keunggulan bersaing. Organisasi perusahaan pada umumnya mampu memperoleh keunggulan bersaing jika posisi yang dimiliki oleh perusahaan mampu memberi kekuatan yang menonjol diatas kekuatan pesaing, dan kemampuan untuk membangun *image* produk perusahaan terhadap pelanggan (*product positioning*). Penempatan posisi produk dapat ditempuh melalui serangkaian aktivitas seperti: menghasilkan produk dengan kualitas tinggi, memberikan pelayanan kepada pelanggan melebihi pesaing, menjaga ketersediaan produk dipasar dan sebagainya (Utomo dan Tandellin, 1991). Setiap perusahaan mempunyai kebebasan untuk menentukan strategi mana yang akan digunakan dalam bersaing. Panduan dasarnya adalah kesesuaian antara memilih strategi lingkungan pasar yang dihadapi agar dapat memaksimalkan nilai perusahaan.

Sumber keunggulan bersaing diantaranya berasal dari skala ekonomi, akses terhadap harga bahan baku yang lebih murah, dan pemanfaatan teknologi canggih serta penerapan strategi yang baik. Strategi menunjukkan bahwa organisasi bertujuan menjadi produsen dengan kos yang rendah dalam industrinya, dan memberikan perhatian terhadap supplier produk yang bernilai tinggi bagi konsumen yang meliputi kualitas atau keandalan produk, pelayanan purna jual, ketersediaan produk, dan fleksibilitas produk.

Palmer (1992) dalam Babang Satriawan (2001) menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi harus menekankan pada pentingnya biaya standar dan realisasi tujuan anggaran serta harus melaporkan data yang kurang *ex-ante* sebab merasa menghadapi lingkungan yang pasti.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan Mia dan Clarke (1999) di Australia yang meneliti tentang persaingan pasar, penggunaan informasi sistem akuntansi manajemen (SAM) dan kinerja unit perusahaan. Adapun yang membedakan penelitian ini dari penelitian sebelumnya yaitu mengubah responden penelitian, dimana penelitian sebelumnya terdapat pada perusahaan manufaktur di Australia, sedangkan responden penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang berjenis *food and beverages* (PT. Ades Alfindo Putrasetia, Aqua Golden Missisipi, Asia Intiselera, dll) di Indonesia. Hal ini dilakukan karena ada kemungkinan terdapat pengaruh ketidakpastian/krisis ekonomi dari tahun 1997 yang berkelanjutan sampai sekarang ini di Indonesia telah memicu perubahan lingkungan dipasar sehingga akibat perubahan lingkungan ini, perusahaan semakin dihadapkan untuk memperbaiki manajemennya, memperbaiki kualitas produknya, memelihara ketajaman insting mereka terhadap perubahan kebutuhan konsumen, mampu untuk mengeksploitasi pangsa pasar baru, memasuki bidang-bidang usaha baru serta mengembangkan usaha-usaha baru untuk berinovasi. Akhirnya, dapat disimpulkan bahwa persaingan pasar dengan ketidakpastian ekonomi, telah membentuk pola manajemen yang berbeda antara perusahaan yang ada di Indonesia dengan yang ada di Australia.

Secara khusus penelitian ini dilakukan dengan dimotivasi oleh faktor-faktor sebagai berikut: pertama, adanya keinginan untuk menguji apakah intensitas persaingan pasar benar-benar berpengaruh tidak langsung dalam peningkatan kinerja perusahaan seperti dalam hasil penelitian Mia dan Clarke (1999) maupun Khandwalla (1972) jika penelitian mereka diimplementasikan di Indonesia apakah hasilnya akan berbeda atau sama. Kedua, apabila intensitas persaingan pasar tersebut diinteraksikan dengan penggunaan informasi SAM oleh manager apakah dapat meningkatkan kinerja perusahaan di Indonesia, seperti yang telah dikemukakan oleh Mia dan Clarke (1999) di Australia, hal ini untuk membuktikan bahwa intensitas persaingan pasar sangat penting bagi peningkatan kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan dua variabel independen yaitu intensitas persaingan pasar, penggunaan informasi SAM oleh manager (sebagai variabel intervensi), kinerja unit perusahaan sebagai variabel dependen.

PERUMUSAN MASALAH

Bromwich (1990) menyarankan bahwa seorang manager yang menggunakan *benchmarking* dalam memantau informasi dengan SAM dapat membantu organisasi dalam menghadapi tantangan yang dihasilkan dari persaingan pasar dan membantu usaha yang bernilai tambah menjadi relatif bagi *competitors*. Akan tetapi para peneliti mengatakan bahwa penggunaan SAM banyak dalam lingkungan kompetitif (Kaplan, 1983; Shank dan Govindarajan, 1989; Bromwich, 1990), riset empiris mengenai hal tersebut telah berkurang (lihat Foster dan Gupta, 1994).

Disamping itu, fakta-fakta yang bersifat anekdot menyarankan bahwa dengan adanya intensitas persaingan pasar, banyak organisasi yang bekerja dengan lebih baik (lihat *the Australian financial review*, oktober 3, 1995 dalam Mia dan Clarke, 1999). Lebih lanjut Khandwalla (1972) melaporkan adanya hubungan negatif diantara harga, produk dan pemasaran (distribusi), jaringan kompetisi dan kinerja organisasi. Rolfe (1992) menambahkan bahwa kompetisi di pasar benar-benar menciptakan ancaman dan tantangan. Dari bukti anekdot yang ada dengan temuan empiris Khandwalla (1972) terjadi pertentangan, oleh karena itu hal ini mewakili suatu penyimpangan (*anomaly*) antara bukti empiris terhadap isu dan realita, dan kami menyarankan bahwa manager yang menggunakan informasi SAM menawarkan suatu

penjelasan tentang adanya penyimpangan tersebut. Sesuai dengan latar belakang penelitian, secara spesifik pertanyaan yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada hubungan antara intensitas persaingan pasar dengan kinerja unit perusahaan ?
2. Apakah dengan meningkatnya persaingan pasar maka diperlukan penggunaan informasi SAM oleh manager ?
3. Apakah dengan adanya kecukupan informasi SAM akan meningkatkan kinerja unit perusahaan ?

TUJUAN PENELITIAN

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk meneliti penggunaan manager terhadap *bechmarking* dan *monitoring* sistem informasi yang tersedia pada perusahaan. Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah penelitian, maka penelitian ini secara spesifik bertujuan:

1. Untuk membuktikan secara empiris adanya hubungan antara intensitas persaingan pasar dengan kinerja unit perusahaan.
2. Untuk membuktikan secara empiris adanya hubungan positif meningkatnya persaingan pasar dengan penggunaan informasi SAM oleh manager.
3. Untuk membuktikan secara empiris terdapat hubungan positif manager yang menggunakan informasi SAM dengan kinerja unit perusahaan.

MANFAAT PENELITIAN

Hasil peneliti ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan literatur-literatur ilmu akuntansi manajemen yaitu dengan memberikan bukti empiris bahwa persaingan pasar dan penggunaan informasi SAM oleh manager berpengaruh terhadap kinerja unit perusahaan. Sementara itu, Bagi para praktisi (akuntan manajemen) hasil penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman bahwa selain memberikan gambaran tentang persaingan pasar untuk meningkatkan kinerja unit perusahaan maka manajemen perlu mengetahui penggunaan informasi SAM, strategi kompetitif mana yang digunakan dalam persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Disamping itu, para praktisi dapat mengambil manfaat bahwa dengan penggunaan informasi SAM, maka perusahaan dapat membandingkan informasi yang dimilikinya dengan para kompetitornya dalam pengambilan keputusan. Sedangkan untuk para akademisi diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi sebagai masukan untuk menambah wawasan tentang hasil penelitian yang berkaitan dengan SAM untuk dijadikan rujukan hasil penelitian berikutnya.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Persaingan Pasar dan Kinerja Unit Perusahaan

Peneliti dari timur maupun barat sama-sama mempunyai pandangan yang sama bahwa *chief executive officer* (CEO) dalam menggunakan teknologi informasi mampu memupuk usaha, inisiatif, kerjasama dan membangun kompetensi dan meningkatkan kreatifitas, secara singkat, untuk mencapai misi strategi dan memudahkan implementasi. Sebagai contoh, Drucker (1996), Fiol (1991), Pfeffer (1993), dan Whitney (1994) dalam Mia dan Clarke (1999) menjelaskan bahwa keadaan sosial dan emosional didalam perusahaan dapat meningkatkan produktifitas dan keunggulan bersaing. DeGeus,

(1988); Senge (1990); Day (1991) menyebutkan bahwa dalam rangka mempertahankan keunggulan bersaing, organisasi perlu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap lingkungan pasar mereka. Maka dengan itu, jika suatu perusahaan dihadapkan pada meningkatnya persaingan pasar, namun gagal mengadopsi dan mengimplementasikan strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan tersebut, maka kinerja sepertinya memburuk. Barangkali ini merupakan alasan kenapa Khandwalla (1972) melaporkan adanya hubungan negatif diantara profitabilitas perusahaan dan tingkat harga produk, serta jaringan persaingan pasar. Dalam hal ini Khandwalla mengatakan bahwa :

Data saya mengatakan bahwa ada perbedaan bentuk persaingan yang mempunyai berbagai pengaruh terhadap keuntungan perusahaan. Dimana keseluruhan persaingan terhadap ketiganya seluruhnya berhubungan negatif dengan profitabilitas, sebagaimana yang diharapkan, hubungan terhadap persaingan harga hampir dua kali (pada bentuk *absolute*) terhadap persaingan produk, dengan persaingan pasar menjadikan ukuran ini sebagai intermediasi (p. 284).

Terdapat dua masalah yang diajukan Khandwalla (1972). Pertama, Khandwalla hanya membandingkan hubungan antara harga, produk, dan jaringan persaingan pasar serta profitabilitas perusahaan. Bagaimanapun juga, persaingan suatu organisasi tidak hanya menjadi pemicu harga, produk dan jaringan persaingan pasar, tetapi juga dikarenakan beberapa faktor, seperti adanya sejumlah pesaing di pasar, perubahan teknologi dan industri, perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah, dan kesepakatan kepada *customers* dari yang ditawarkan *competitors*.

Organisasi perusahaan pada umumnya mampu memperoleh keunggulan persaingan jika posisi yang dimiliki oleh perusahaan mampu memberi kekuatan yang menonjol diatas kekuatan pesaing, dan kemampuan untuk membangun image produk perusahaan terhadap pelanggan (*product positioning*). Penempatan posisi produk dapat ditempuh melalui serangkaian aktivitas seperti : menghasilkan produk dengan kualitas tinggi, memberikan pelayanan kepada pelanggan melebihi pesaing, menjaga ketersediaan produk dipasar dan sebagainya (Utomo dan Tandelin, 1991 dalam Bambang Satriawan, 2002). Oleh karenanya, faktor-faktor ini menambah simultan dan kombinasi terhadap pengaruh persaingan. Porter (1979) contohnya, mendukung bahwa intensitas atau tingkat persaingan dalam suatu industri tergantung pada *collective*-nya kekuatan terhadap perbedaan faktor-faktor dalam tingkatan industri. Bukti *anecdote* mendukung sifat persaingan yang diajukan Porter. Mia dan Clarke (1999) dalam *pilot study* penelitiannya terhadap seorang manager pemasaran menjelaskan bahwa:

"akan tidak realistis untuk mempertimbangkan persaingan pasar dipengaruhi oleh aspek tertentu, seperti pengenalan produk baru secara independen. Suatu organisasi seharusnya mengambil langkah-langkah secara simultan untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasarnya. Lihatlah pasar automobile di negara ini. Walaupun mengurangi kebijakan tarif, pemerintah mengizinkan mobil impor dalam pasar yang menuntut para perusahaan lokal mengambil tindakan-tindakan seperti inovasi produk baru, peningkatan kualitas, jaminan garansi yang ekstenstif, dan paket perlanjjan.

Sudut pandang akademisi tersebut dibenarkan oleh sejumlah manajer unit bisnis yang berpartisipasi pada *pilot study* Mia dan Clarke (1999). Manajer umum perusahaan dealer mobil besar, misalnya mengatakan:

Terdapat banyak pesaing pada pasar yang menawarkan mobil-mobil yang berbeda dengan paket perjanjian yang kami tidak akan dapat bertahan dengan melakukan satu atau dua perjanjian tersebut. Kami menawarkan kepada konsumen kami kombinasi lain seperti model baru, harga bersaing, *free extra*, pinjaman murah, jaminan yang luas, dan servis selama 24 jam. Hal tersebutlah yang dapat kami lakukan untuk mengalahkan para pesaing.

Lebih lanjut Mia dan Clarke (1999) menjelaskan bahwa menurut manajer umum perusahaan industri makanan, persaingan pada proses industri makanan cukup kuat, dan semakin kuat. Dalam menjelaskan pandangannya, manajer tersebut mengatakan:

Banyak produk baru pada pasar ditambah barang-barang impor dari luar negeri merupakan hal yang sangat mengkhawatirkan. Kami harus berjuang keras untuk memperoleh akses dalam mendapatkan tempat yang cukup baik di supermarket, dan menawarkan konsumen besar kami perjanjian seperti tambahan kredit, suplai produk ketika dipesan dan harga yang lebih murah dari harga pesaing. Pemerintah juga membikin "pusing" karena membiarkan pasar semakin terbuka atas masuknya pesaing luar negeri. Untuk bertahan kami haruslah inovatif, lebih efektif *pada biaya, bersaing dalam harga dan kualitas dan ahli dalam pemasaran.*

Sejalan dengan Porter (1979) yang mengatakan bahwa seluruh jumlah faktor-faktor yang dikumpulkan mempengaruhi suatu persaingan pasar organisasi. Dengan hanya menentukan harga, produk, dan penyebaran jaringan persaingan pasar, Khandwalla (1972) menyediakan suatu bagian yang terbaik dalam memperkirakan konstruk. Day dan Wensley (1988) contohnya, mendukung pertimbangan terhadap satu faktor dalam menambah persaingan yang sebagian dapat berperan menjadi gambaran yang bias dan parsial terhadap realita. Oleh karenanya, bukti anekdot mendukung bahwa ada hubungan positif antara persaingan pasar dan kinerja organisasi. Bagaimanapun juga, hal yang menjadi kekurangan dari penelitian sebelumnya serta bukti empiris yang berkenaan dengan itu, terutama sekali mungkin berkaitan dengan peran kerjasama manajer yang menggunakan informasi SAM (lihat Foster dan Gupta, 1994), prediksi kami dalam hal ini masih bersifat sementara (*tentative*).

Masalah kedua dari hasil Khandwalla adalah bahwa dia hanya menentukan langsung (*bi-variate*) hubungan antara 3 jenis persaingan (harga, produk, dan jaringan pasar) serta profitabilitas organisasi. Pendekatan yang sederhana ini barangkali merupakan suatu alasan kenapa dia tidak menemukan hubungan yang signifikan antara jenis persaingan dan profitabilitas organisasi.

Kohl dan Jaworski (1990) mengatakan bahwa besarnya persaingan suatu perusahaan harusnya berorientasi pada pasar dalam artian seharusnya menemukan keinginan *customers* dan menciptakan nilai *superior customer* untuk kepuasan mereka. Mereka juga mengatakan bahwa suatu organisasi seharusnya *carefully* mengukur keuntungan dan biaya yang diharapkan serta mengejar keuntungan terhadap peningkatan orientasi strategi pasar, peningkatan orientasi pasar mungkin akan menghalangi kinerja. Strategi merupakan rencana terpadu tentang uraian produk, kegiatan, fungsi dan pasar yang saat ini dijalankan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Strategi disusun berdasarkan keunggulan perusahaan dalam menghadapi lingkungan. Strategi bersaing dimaksud melakukan sesuatu yang berbeda dengan para pesaing dalam industri yang sama (Porter, 1985). Setiap perusahaan mempunyai kebebasan untuk menentukan strategi mana yang akan dipergunakan dalam bersaing. Panduan dasarnya adalah kesesuaian antara pilihan lingkungan pasar yang dihadapi agar dapat memaksimalkan nilai perusahaan. SAM menyediakan informasi *benchmarking* dan *monitoring*

untuk dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi, mengevaluasi dan mengimplementasikan strategi yang tepat, dan memperbaiki kinerja. Dengan kata lain, manager yang menggunakan informasi SAM sepertinya menjadi mediasi dalam hubungannya terhadap persaingan pasar dan kinerja organisasi.

PERSAINGAN PASAR DAN PENGGUNAAN INFORMASI SAM OLEH MANAGER

Semakin meningkatnya persaingan pasar, perusahaan-perusahaan juga meningkatkan jarak produk dan mengurangi siklus hidup produk, memperkenalkan saluran distribusi baru yang mempengaruhi rantai suplai konsumen, menghadapi sensitivitas pasar, dan menargetkan produk serta jasa kepada segmen-segmen pelanggan kecil (Rolfe, 1992). Perubahan ini menciptakan ancaman kompetitif dan tantangan. Sesuai dengan ancaman dan tantangan ini, perusahaan harus mengadopsi strategi seperti differensiasi produk, jasa dan harga (Lynn, 1994). Anthony dan Govindarajan (1998) menjelaskan bahwa sistem strategi adalah cara yang dipilih oleh manajemen puncak untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Mulyadi (2000) dalam Bambang Satriawan (2002) mengatakan bahwa pada dasarnya strategi dipilih untuk meraih peluang utama yang tersembunyi dimasa depan dan untuk memecahkan masalah utama yang dihadapi oleh perusahaan. Hal senada juga diungkapkan Miles dan Snow (1978) dalam Bambang Satriawan (2002) yang menjelaskan bahwa strategi adalah penentuan dasar sasaran dan tujuan jangka panjang perusahaan, adopsi rangkaian tindakan, serta alokasi sumber daya kunci untuk mencapai sasaran.

Dalam melakukan strategi differensiasi produk, suatu perusahaan berusaha untuk mengatasi tekanan persaingan tersebut dengan menawarkan kepada konsumen suatu paket atribut produk yang memberikan nilai lebih dari pada yang ditawarkan pesaing. Formulasi dan implementasi strategi differensiasi produk membutuhkan perkiraan yang akurat dari biaya atribut produk tersebut, dan memonitor biaya tersebut dari waktu-kewaktu. Penekanan utama pada pendekatan ini adalah bahwa suatu organisasi perlu untuk melihat lingkungan eksternal (pasar) dan posisinya sendiri. Untuk tujuan ini, perusahaan juga perlu untuk mengidentifikasi dan memonitor strategi masing-masing kompetitor (sekarang dan potensial) sehingga dapat menentukan kombinasi yang tepat dari atribut produk dan struktur biaya yang akan memberikan keunggulan kompetitif. Ward (1993) berkata:

“...menurut defenisi, keunggulan competitive adalah suatu konsep relatif, yang hanya dapat ditaksir dengan membandingkannya terhadap lingkungan eksternal. Sehingga sistem akuntansi manajemen harus menambah fokus eksternal (termasuk pesaing, suplier, dan persepsi konsumen atas nilai) kedalam penekanan tradisional seperti analisis akuntansi, perencanaan dan siklus pengendalian. (p.36)

Informasi *benchmarking* dan *monitoring* yang diberikan oleh SAM dapat memerankan peran yang signifikan dalam hal ini. Ketetapan informasi *benchmarking* dan *monitoring* merupakan salah satu langkah bahwa SAM dapat membantu organisasi dalam melakukan differensiasi produk dan strategi harga. Penggunaan informasi oleh manager memungkinkan mereka untuk mengetahui apakah organisasi, dibandingkan dengan pesaingnya, menawarkan paket kompetitif dari atribut produk kepada konsumen pada harga yang kompetitif, sehingga mendorong organisasi dalam membantu persaingan pasarnya secara efektif. Dimana Bromwich (1990) berpendapat:

“... Akuntan mungkin memerankan peran penting dalam keputusan strategis, khususnya dalam keputusan diversifikasi melalui pembiayaan atribut dan memonitor kinerja atribut tersebut dari waktu ke waktu. Perspektif tersebut memberikan peran yang jelas untuk

akuntansi manajemen strategis karenabiaya dari atribut yang disediakan oleh produk-produk perusahaan seringkali krusial terhadap kesesuaian strategi produk perusahaan dalam memasuki competitors. Dalam menghadapi strategi seperti ini merupakan hal yang tidak menguntungkan.

Porter (1985) membantah bahwa suatu organisasi untuk dapat *survive* dan *success* dalam suatu persaingan pasar, harus meneliti dan memonitor lingkungannya berkenaan dengan ancaman dari pesaing yang potensial, mengancam dengan menggantikan produk dan jasa, dasar dan intensitas persaingan di dalam industri, dan kekuatan penawaran terhadap para penyalur dan pelanggan. Untuk dapat sukses berhadapan dengan masing-masing ancaman di atas, suatu organisasi harus menggunakan informasi sistem akuntansi manajemen untuk meneliti lingkungannya, dan mengidentifikasi perubahan di dalam industri serta tindakan-tindakan yang dilakukan bukan pesaing. Sebagai contoh, besarnya ancaman yang dihadapi industri hotel atas produk pengganti, jasa dan harga mereka tergantung besarnya luas atribut dan ongkos. Seperti produk dan jasa. Oleh karena itu, Informasi sistem akuntansi manajemen yang relevan dapat membantu seorang manajer dalam menambah atribut produk, harga, dan biaya-biaya produk pengganti di pasar. Lebih lanjut, informasi dapat membantu perusahaan di dalam mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan nilai pelanggan, oleh karena itu, perlu mempertahankan keberadaan pelanggan dan meningkatkan penguasaan pasar. Banyak organisasi menyatakan sasaran-sasaran pokok mereka berkaitan dengan penjualan atau penguasaan pasar, hal ini merupakan dasar yang baik untuk profitabilitas jangka panjang (Pogue, 1990). Setelah mengikuti keseluruhan pendapat diatas, penulis mengatakan bahwa dengan adanya persaingan pasar, manager mengambil manfaat yang besar dari penggunaan informasi SAM yang tersedia.

PENGUNAAN INFORMASI SAM OLEH MANAGER DAN KINERJA UNIT PERUSAHAAN

Untuk tujuan penelitian ini, Unit Business (BU) didefinisikan sebagai suatu organisasi atau suatu segmen dari organisasi, yang terdiri dari kegiatan bisnis yang biasanya, seperti marketing, produksi, keuangan, personalia, distribusi, *customer services*, dan R&D. Kinerja unit bisnis (BU) didefinisikan sebagai tingkat suatu unit sukses dalam memperoleh rencana target.

Penggunaan informasi *benchmarking* dan monitoring yang disediakan oleh SAM membantu manager untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan dua cara. Pertama, penggunaan informasi tersebut membantu manager dalam memposisikan organisasinya pada persaingan pasar. Posisi organisasi yang sesuai di persaingan pasar merupakan hal yang krusial bagi kemampuan perusahaan untuk menopang paket atribut produk yang ditawarkan kepada konsumennya. Perolehan keunggulan biaya terhadap pesaingnya merupakan dasar atas pemosisian tersebut (Simmonds, 1981).

Porter (1985) berpendapat bahwa suatu organisasi, untuk bertahan dan sukses dalam persaingan pasar, harus mengamati dan memonitor lingkungannya dalam hubungannya dengan ancaman dari pesaing potensial, ancaman dari produk dan jasa substitusi, sifat dan intensitas dari persaingan pada industri, dan kekuatan menawar dari supplier dan konsumen. Untuk secara sukses menghadapi ketiga faktor ancaman tersebut, suatu organisasi dapat menggunakan informasi SAM untuk mengamati lingkungannya dan mengidentifikasi segala perubahan pada industri dan strategi pesaing. Misalnya, besarnya ancaman dari produk dan jasa substitusi tergantung dari atribut dan biaya dari produk dan jasa tersebut. Informasi SAM dapat membantu menilai atribut, harga, dan biaya barang/jasa substitusi dalam pasar. Kekuatan menawar dari supplier tergantung dari ketersedianya alternatif konsumen dalam pasar dan harga yang diajukan oleh konsumen tersebut. Demikian juga, kekuatan menawar konsumen

(atau kesempatan mereka untuk memilih) tergantung dari atribut atau barang alternatif dan harga produk tersebut yang ditawarkan oleh suplier dalam pasar. Informasi *benchmarking* dan *monitoring* dapat memfasilitasi penilaian tingkat kekuatan menawar konsumen (*bargaining power of customer*). Dan juga informasi sistem akuntansi manajemen dapat membantu manajemen dalam mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan nilai konsumen, sehingga mempertahankan konsumen yang ada dan meningkatkan pangsa pasar. Beberapa perusahaan menetapkan kunci tujuan dalam bentuk total penjualan atau pangsa pasar karena hal ini merupakan dasar baik untuk profitabilitas jangka panjang. (Pogue, 1990).

Kedua, penggunaan informasi SAM dapat juga mempromosikan kinerja organisasi dengan memberikan umpan balik pada implementasi perencanaan dan penyelesaian pekerjaan. Umpan balik adalah informasi yang dikirimkan kepada penerima berkenaan dengan perilaku penerima tersebut (Ashford and Cummings, 1983). Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa umpan balik membantu manajer meningkatkan kinerjanya karena memungkinkan mereka mengidentifikasi dan mengoreksi kesalahan dan mengurangi ketidakpastian tugas dengan memberikan informasi yang relevan (Vroom, 1964; Bourne, 1966). Umpan balik memfasilitasi kinerja organisasi dengan mengarahkan usaha-usaha manajer terhadap tujuan dan perilaku yang dinilai oleh organisasi (Ashford and Cummings; 1983)

Informasi *benchmarking* dan *monitoring* dapat memberikan umpan balik pada aspek-aspek yang berbeda saham, volume penjualan, profitabilitas, dan produktivitas (Kaplan, 1983), sehingga meningkatkan kinerja organisasi. Laporan yang membandingkan kinerja organisasi tahun sekarang pada biaya, pangsa pasar, tingkat persediaan atau volume penjualan dengan tahun-tahun sebelumnya atau dengan organisasi lain pada industri yang sama merupakan contoh dari umpan balik. Kenis (1979) dan Mock (1973) mendukung peran umpan balik informasi yang telah memperbaiki pengambilan keputusan para manajer. Mock (1973) dalam *experimental* studinya menemukan bahwa *experimental group* menerima umpan balik diluar kinerja dimana pengendalian kelompok tidak menerima umpan balik. Dalam studi lapangan yang dilakukan Kenis (1979) dengan melibatkan 169 manajer, menemukan umpan balik terhadap kinerja disediakan dengan anggaran yang berhubungan positif dengan kinerja managerial. Dapat dipercaya bahwa para manajer yang memakai merasa puas dengan adanya sistem akuntansi manajemen yang berhubungan erat kepada penggunaan informasi mereka. Dengan tidak sengaja, jika informasi tidaklah tepat waktu tersedia, para manajer tidak bisa menggunakannya, sekalipun mereka menginginkan itu. Pada sisi lain, jika para manajer tidaklah cukup dengan informasi yang tersedia bagi mereka, mereka tidak akan menggunakan informasi. Maka, kepuasan para manajer dengan sistem akuntansi manajemen adalah penting.

PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian yang berkaitan dengan persaingan pasar maupun penggunaan informasi sistem akuntansi manajemen (SAM) serta penelitian tentang kinerja unit perusahaan telah banyak dilakukan oleh para peneliti pada berbagai jenis dan karakteristik organisasi yang berbeda. Tabel 2.1. dibawah akan meringkas dan mengikhtisarkan beberapa penelitian yang berkaitan langsung dengan penelitian ini. Waterhouse dan Tiessen (1978) dalam penelitiannya "*A Contingency Framework For Management Accounting Systems research*" menyimpulkan bahwa struktur organisasi lingkup luas tergantung pada konteks dan struktur alternatif dalam menciptakan kebutuhan mekanisme pengendalian yang berbeda. Waterhouse dan Tiessen (1978) juga menyimpulkan bahwa dengan memusatkan pada kebutuhan pengendalian struktur alternatif, hubungan antar struktur mungkin mempengaruhi efisiensi perancangan sistem akuntansi manajemen kemudian. Chenhall dan Morris (1986) menemukan bahwa desain

DAFTAR PUSTAKA

- Ashford, S.J. Cummings, L.L. 1983. "Feedback as an Individual Resources: Personal strategies of Creating Information". *Organizational Behaviour and Human Performance* 32. 370-398.
- Aulia Fuad Rahman. 2001. "*Hubungan Ketidakpastian Lingkungan dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial: Variable Moderating Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen*". Thesis UNDIP (tidak dipublikasikan).
- Bambang Satriawan. 2002. "*Pengaruh Strategi Kompetitif dan Sistem Pengendalian Akuntansi Sebagai Variabel Moderating terhadap hubungan Antara Komitmen Organisasi Kepada Karyawan Dan Kinerja Perusahaan*". Thesis UNDIP (tidak dipublikasikan).
- Barney, J.B. dan E. J. Zajac. 1994. "Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 15, hal. 5-9.
- Bourne, L. E. Jr. 1966. Comments on Professor I.M. Bitodeau's Paper, in bilodeau E. A. (ed). *Acquisition of Skill*, N.Y. academic Press.
- Bromwich, M.. 1990. "The Case for Strategic Management Accounting System : The Role of Accounting Information for Strategy in Competitive Markets". *Accounting, Organization and Society*, 15, 27-46.
- Chenhall, R., Morris, D. 1986, "The Impact of Structure, Environment and Interdependence on The Perceived Usefulness of Management Accounting System". *The Accounting Review* LXI (1), 16-35.
- Day, G. S., 1991. "Learning About Markets". Report No. 91-117. Cambridge, *Marketing Science Institute*.
- _____ and Wensley, R., 1988. "Assesing Advantage: a Framework Diagnosing Competitive Superiority". *Journal of Marketing*, 1-20.
- DeGeus, A. P., 1970. "Planning as Learning". *Harvard Business Review*, 70-74.
- David Otley, 1980. "The contingency theory of management accounting: Achievement and Prognosis". *Accounting Orgazitions and Society*, vol. 5, pp. 413-428.
- Dharmmesta, B.S. 1999. "Riset Konsumen dalam Pengembangan Teori Perilaku Konsumen dan Masa Depan". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, vol. VI, No.1.
- Drucker, P.F. 1996. "The Executive in Action": *Managing for Results*. Innovation and Entrepreneurship, The Effective. New York.
- Fiol, C.M. 1991, "Managing Culture as Acompetitive Resource". *Journal of management*, 17, hal. 191-211.
- Foster, G. and Gupta, M. 1994. "Marketing, cost management and management accounting". *Journal of Management Accounting Research*, 43-77.
- George Stalk, Philip Evans dan Lawrence E. Shulman. 1992. "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy". *Harvard Business Review*.
- Gordon dan Mieller. 1976. "A Contingency Framework for The Design of Accounting Information Systems". *Accounting Organization and Society* pp 56-59.
- Govindarajan, dan Fisher. 1990. "Strategy, Control Sistem Dan Resource Sharing: Effects On Bussines - Unit Performance". *Academy of Management Journal*, 33, pp. 259-285.
- Gujarati, Damodar. 2003. *Basic Econometrics*, Prentice Hall.

- Hall, R. 1993. "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustained Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 14(8), Hal. 607-618.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., & Black, W.C. 1998. *Multivariate Analysis* 5th ed. Printice Hall International, Inc.
- Hax, A. C dan N.S. Majluf. 1996., *The Strategy : Concept and Process. A Pragmatic Approach*. Edisi kedua. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc .
- Hermawan Kartajaya dkk. 1998. "Consumer Behavior in the Economic Crisis and its Implication for Marketing Strategy", *Kelola*, no. 18. Ed. VIII, 104-136.
- Ietje Nazaruddin. 1998. "Pengaruh Desentralisasi dan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial". *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, 141-162.
- Imam Ghozali. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi pertama. Program Studi Magister Akuntansi. Badan Penerbit, Universitas Diponegoro (UNDIP), Semarang.
- Kaplan, R. S. 1983. "Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research" *The Accounting Review*, 686-705.
- Khandwalla, P. 1972. "The Effect of different types of Competition on the Use of Management Controls". *Journal of Accounting Research*, 275-285.
- Kenis, I. 1979. "Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes And Performance", *The Accounting Review*, 707-721.
- Kohli, A. J. And Jawoski, B. J. 1990 "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, And Managerial Implication". *Journal Of Marketing*, 1-18.
- Lado, A. A., dan M. Wilson. 1994, "Human Resource System and Sustained Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 19, hal. 699-727.
- Lynn, T. A. 1994 Learning From The Competition, *Journal Of Accountancy*, February, 43-46.
- Mia, L. 1988. "Managerial Attitude, Motivation and The Effectiveness of Budget Participation". *Accounting, Organizations And Society*, 465-475.
- _____. 1993. "The Role of MAS Information in Organization: An Empirical Study.", *British Accounting Review*, 25, 269-285.
- _____. And Clarke. 1999. "Market Competition, Use of Information Management Accounting System, Performance Unit Business". *Management Accounting Research*, P. 137-158
- _____. And Chenhall, R. H. 1994. "The Usefulness of Management Accounting System, Fuctional Differentiation and Managerial Effectiveness". *Accounting, Organization And Society*, 19, 1-13.
- _____. And Goyal, M. 1991. "Span of Control, Task Independence and Usefulness of MAS Information In Not-For-Profit Government Organizations". *Financial Accountability And Management*, 249-266.
- _____. And A. Patiar. 1999. "The Use of Management Accounting System: An Explanatory". *Journal of Pergamon*.
- Mock, T. 1973 "The Value of Budget Information". *The Accounting Review*, 520-534.
- Muslichah, 2002. "Pengaruh Teknologi Informasi, Saling Ketergantungan, Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial". *Proceeding SNA 5 Undip*. P. 790-803.
- Pedhazur, E. J. 1982. *Multiple Regression in Behavioral Research : Explanation and Prediction*. 2nd Ed. Holt, Rinehart And Wiston.
- Pfeffer, J. 1993. "Competitive Advantage Through People". *Harvard University Press Cambridge*. MA.

- Pogue, G.A. 1990 "Strategic Management Accounting and Marketing Strategy". *Management Accounting*, 68, 52-54.
- Porter, M. E. 1979. "How Competitive Forces Shape Strategy". *Harvard Business Review*, March/April, 137-145.
- _____, 1985. "*Competitive Strategy*". Free Press, New York.
- Rao, Purba. 1996. "Measuring Customer Perceptions Through Factor Analysis". *The Asian Manager*, Vol. 15 Pp. 125-130.
- Rolle, A. J. 1992. "Profitability Exporting Techniques Bridge Information Gap". *The Journal Of Business Strategy*, 32-37.
- Senge, P.M. 1990. "The Leader's New York: Building Learning Organizations". *Sloan Management Review*, 7-23.
- Sekaran, Uma. 2000. "*Research Methods for Business*". John Wisley, p. 295-296.
- Simmonds, K. 1981. "Strategic Management Accounting", *Management Accounting*, UK, 26-29.
- Simons, R. 1987. "Accounting Control System And Business Strategy": An Empirical Analysis. *Accounting Organization And Society*, 12(4), Hal. 357-374.
- _____, R., 1990. The Role of Management Control System in Creating Competitive Advantage: New Perspectives. *Accounting, Organizations And Society*, 15, 127-143.
- Sukma Lesmana, 2002. "*Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan yang Dipersepsikan dan Strategi Kompetitif Terhadap Hubungan Sistem control Akuntansi dengan Kinerja Perusahaan*" Thesis UNDIP (tidak dipublikasikan).
- Stephen, N. dan Kevin, P.G. 1998, "Why don't Some People Complain A Cognitive – Emotion Process Model of Consumer Complaint Behavior", *Journal of Academy of Marketing Science*, vol 26. no.3.
- Vroom, V. H., 1964. *Work and Motivation*, N.Y., Wiley.
- Ward, K., 1993, "Accounting For a Sustainable Competitive Advantage", *Management Accounting*, 71, 36.
- Ward, K., Hewson, W. And Srikanthan, S. 1992. "Accounting For The Competition", *Management Accounting*, 70, 19-20.
- Waterhouse and Tiessen, 1978. "A Contingency Framework For Management Accounting Systems Research", *Management Accounting Systems Research*, 65-76.
- Wernerfelt, B. 1984, "A Resourced-Based View Of The Firm". *Strategic Management Journal*, 5(2), Hal. 171-180.