

BAB I PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG PENELITIAN

Berbisnis dengan strategi keunggulan operasional menekankan pada sudut pandang internal yang berfokus terhadap efisiensi. Walaupun sudut pandang internal secara historis lebih terfokus pada matriks yang sempit seperti biaya produk, jumlah sisa, presentase pengerjaan kembali, dan tingkat inventaris. Bisnis yang benar-benar unggul telah memfokuskan pada proses dengan penekanan ukuran yang berorientasi menyeluruh termasuk melibatkan unsur waktu sebagai unsur kunci, seperti strategi bisnis yang telah dilakukan

Manajemen memerlukan strategi sebagai alat untuk memenangkan persaingan dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Strategi merupakan pola keputusan dan tindakan tertentu yang memungkinkan manajer mencapai tujuan organisasi (Hill dan Jones, 1998). Perusahaan kadangkala melakukan perubahan strategi bisnis yang telah dijalankan untuk beradaptasi dengan lingkungan industrinya. Miles dan Snow (1978) menggambarkan empat tipe strategi bisnis yang berfokus pada tingkat perubahan produk dan market diantaranya *defenders*, *prospectors*, *analyzer* dan *reactor*. *Defenders* mempunyai kecenderungan tidak (sedikit sekali) melakukan pengembangan produk dan market. Sebaliknya *prospector* terus menerus mencari peluang pasar dan menjadi *creactors of change*. *Analyszer* mengkombinasi karakter yang dimiliki *defenders* maupun *prespeactors*. Sementara *reactors* merupakan kategori dimana manajemen puncak seringkali menghadapi perubahan dan ketidakpastian dalam lingkungan organisasionalnya tapi tidak mampu merespon secara efektif. Perubahan strategi merupakan tingkat pergeseran perusahaan disepanjang jalur *defenders* dan *prespeactors*.

Kemampuan manajemen untuk mengantisipasi dan merespon peluang serta tekanan untuk perubahan merupakan hal yang sangat penting bagi kelangsungan perusahaan, tanggung jawab dan kinerja para manajer puncak baik secara perorangan maupun kelompok kerja, sangat penting terutama pada waktu perubahan strategi diperlukan. Kepemimpinan yang kuat, jelas dan berlandaskan asas sangat penting bagi manajemen puncak untuk memiliki pandangan yang jernih, tidak memihak juga

kemampuan untuk menjelaskan peran dan arah. Meskipun penelitian dalam literatur manajemen dewasa ini menekankan pada mekanisme dan proses yang menunjang adaptasi strategi terhadap perubahan kondisi lingkungan, namun banyak penelitian yang menyelidiki peran sistem kontrol akuntansi manajemen atau *Management Accounting Control System (MACS)*. Smith, *et al* (1986) dan Abernethy dan Brownell (1999) yang menggunakan pendekatan multivariate dalam mengidentifikasi tipologi strategi Milles dan Snow menemukan bahwa banyak ketidakkonsistenan dalam *attribute* organisasi dalam setiap organisasi khususnya pada defenders.

Penelitian sistem kontrol akuntansi manajemen sebelumnya cenderung untuk menyelidiki seberapa besar prioritas dan strategi yang berbeda mempengaruhi peran penting sistem kontrol akuntansi manajemen sebagai pengevaluasi kinerja atau yang disebut sebagai diagnostik (Simons, 1990) dan sebaliknya tidak banyak penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki bagaimana peran akuntansi dapat berubah terkait dengan setting strateginya. Mungkin saja ketergantungan pada bentuk dan kontrol akuntansi tidak akan menghilangkan peran penting dalam kondisi dan strategi yang berbeda tetapi fungsi dan manfaatnya yang akan berubah. Untuk menjamin bahwa strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan diimplementasikan dan menghasilkan output atau kinerja sesuai dengan yang diharapkan maka perusahaan harus membangun sistem pengendalian manajemen. Anthony dan Govindarajan (2001) menyebutkan sistem pengendalian manajemen merupakan suatu proses dimana manajer mempengaruhi anggota organisasi yang lain untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Aktivitas yang ada dalam pengendalian manajemen meliputi perencanaan, koordinasi, komunikasi dan evaluasi. Sistem pengendalian manajemen akan mempengaruhi perilaku manusia baik melalui proses formal (misalnya perencanaan strategis, pelaksanaan dan pelaporan) maupun non formal (seperti etika kerja, gaya manajemen, dan kultur).

Anggaran merupakan salah satu bagian dari proses pengendalian manajemen yang berisi rencana tahunan yang dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam satuan moneter standar dan merupakan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan program kerja. Menurut Mulyadi (1993) Anggaran merupakan suatu rencana jangka pendek yang disusun berdasar rencana kegiatan jangka panjang dalam penyusunan program. Menurut Simons (1990) Anggaran merupakan karakteristik utama *Management*

Accounting Control System (MACS) dan digunakan untuk manajemen sebagai pengkoordinasi dan penyampaian prioritas dan strategik. Beberapa peneliti Indonesia seperti Bambang Riyanto (1999) meneliti pengaruh sikap, strategi, dan desentralisasi pada efektivitas partisipasi anggaran dengan mengambil obyek penelitian perusahaan keuangan Amerika menyimpulkan bahwa efektivitas partisipasi anggaran, dikondisikan pada Strategi. Abdul Hamid dan Jogiyanto (2000) menemukan bahwa rata-rata pertumbuhan laba dan reaksi pasar perusahaan bertipologi prospector lebih tinggi dibanding perusahaan bertipologi defenders. Penelitian ini didasarkan pada replikasi penelitian Abernithy dan Brownell (1999) dalam studi eksplorasinya yang menguji pengaruh penggunaan anggaran pada hubungan strategi kinerja perusahaan.

Penelitian yang ada saat ini lebih banyak memfokuskan pada mekanisme dan proses yang memfasilitasi adaptasi strategik terhadap perubahan kondisi lingkungan, sementara sedikit sekali penelitian yang menguji tentang peran sistem pengendalian manajemen pada organisasi yang sedang melaksanakan perubahan strategik.

1.2. Rumusan Masalah

Manajemen memerlukan strategi sebagai alat untuk memenangkan persaingan dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Strategi merupakan pola keputusan dan tindakan tertentu yang memungkinkan manajer mencapai tujuan organisasi (Hill dan Jones, 1998). Selain itu juga diperlukan adanya gaya manajemen yang dapat digunakan untuk memimpin sebuah perusahaan agar mempunyai kinerja yang baik. Anggaran juga sangat diperlukan karena ini merupakan salah satu bagian dari proses pengendalian manajemen yang berisi rencana tahunan yang dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam satuan moneter standar dan merupakan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan program kerja.

Penelitian sistem kontrol akuntansi manajemen sebelumnya cenderung untuk menyelidiki seberapa besar prioritas dan strategi yang berbeda mempengaruhi peran penting sistem kontrol akuntansi manajemen sebagai pengevaluasi kinerja atau yang disebut sebagai diagnostik (Simons, 1990) dan sebaliknya tidak banyak penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki bagaimana peran akuntansi dapat berubah terkait dengan setting strateginya.

Berdasarkan uraian diatas maka kami dapat merumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat hubungan antara perubahan strategik dan penggunaan anggaran terhadap kinerja perusahaan.
2. Apakah terdapat hubungan antara perubahan strategik dan gaya manajemen terhadap kinerja perusahaan.