

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, RERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1. Kualitas Informasi

Kualitas informasi didefinisikan oleh Hakim (2007:280) sebagai informasi yang tepat untuk digunakan oleh konsumen informasi. *“Information quality is defined as information that is fit for use by information consumers”*. Definisi kualitas informasi juga dikemukakan oleh McGilvray (2008:5) sebagai tingkatan sejauh mana informasi dan data dapat menjadi sumber terpercaya untuk sebagian dan/atau semua penggunaan yang diperlukan. Ia memiliki kumpulan yang tepat dari informasi yang benar, pada saat yang tepat, di tempat yang tepat, untuk orang yang tepat untuk digunakan untuk membuat keputusan, untuk menjalankan bisnis, untuk melayani pelanggan, dan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan

Information quality is the degree to which information and data can be a trusted source for any and/or all required uses. It is having the right set of correct information, at the right time, in the right place, for the right people to use to make decisions, to run the business, to serve customers, and to achieve company goal. (McGilvray, 2008:5)

Selanjutnya definisi kualitas informasi dikemukakan oleh Yeoh *et al.* (2014: xx) sebagai sebuah badan pengetahuan dan praktik sekitar kesadaran akan nilai maksimum dari aset-aset informasi sebuah dengan memastikan bahwa produk-produk informasi yang dihasilkan dari informasi tersebut akan memenuhi harapan dari (“tepat digunakan oleh”) orang-orang dan sistem yang menggunakannya

Quality information is a body of knowledge and practice around realizing the maximum value from an organization's information assets by assuring that the information products produced from that information will meet the expectations of ("are fit for use by") the people and system using them. (Yeoh et al., 2014: xx)

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas informasi adalah sejauh mana informasi dan data dapat menjadi sumber terpercaya dan layak digunakan oleh pengguna informasi dalam proses pengambilan keputusan.

QUALITY DIMENSION	DESCRIPTION
Accuracy	Do the data represent reality?
Integrity	Are the structure of data and relationships among the entities and attributes consistent?
Consistency	Are data elements consistently defined?
Completeness	Are all the necessary data present?
Validity	Do data values fall within defined ranges?
Timeliness	Are data available when needed?
Accessibility	Are the data accessible, comprehensible, and usable?

Gambar 2.1 Dimensi-Dimensi Kualitas Informasi
Sumber: Laudon & Laudon (2014:490).

Laudon & Laudon (2014:490) menyatakan bahwa keputusan-keputusan berkualitas tinggi membutuhkan informasi berkualitas tinggi. Gambar 2.1 di atas menggambarkan dimensi-dimensi kualitas informasi yang memengaruhi kualitas keputusan. Jika keluaran dari sistem informasi tidak memenuhi kriteria-kriteria kualitas ini, maka pengambilan keputusan akan mengalami kesulitan *“high-quality decisions require high-quality information. Picture above describes information quality dimensions that affect the quality of decisions. If the output of information systems does not meet these quality criteria, decision-making will suffer”*.

Dimensi-dimensi kualitas informasi yang dimaksud adalah Akurasi, apakah data mewakili kenyataan? *“Accuracy. Do the data represent reality?”*; Kelengkapan, apakah semua data yang diperlukan ada? *“Completeness. Are all the necessary data present?”*; dan ketepatan waktu, apakah data tersedia saat diperlukan? *“Timeliness. Are data available when needed?”*.

Heidmann (2008:81), menyatakan dimensi-dimensi dari kualitas informasi sebagai berikut:

- 1) Cakupan (kelengkapan) mengukur sejauh mana informasi mewakili semua kemungkinan keadaan yang relevan dengan populasi pengguna. *“Scope (completeness) measures the degree to which all possible states relevant to the user population are represented in the information”*.
- 2) Ketepatan waktu (kekinian) mengukur sejauh mana informasi itu mutakhir, atau sejauh mana informasi mencerminkan dengan tepat keadaan dunia diwakilinya. *“Timeliness (currency) measures the degree to which information is up-to-date, or the degree to which the information precisely reflects the current state of the world that it represents”*.
- 3) Format mengukur tingkatan sejauh mana informasi terwakili dengan cara yang dapat dipahami dan dapat ditafsirkan oleh pengguna sehingga membantu dalam penyelesaian tugas. *“Format measures the degree to which information is represented in a manner that is understandable and interpretable to the user and thus aids in the completion of a task”*.

- 4) Akurasi mengukur sejauh mana sebuah informasi benar, tidak bermakna ganda, berarti, dapat dipercaya, dan konsisten. *“Accuracy measures the degree to which information is correct, unambiguous, meaningful, believable and consistent”*.

Reynolds & Stair, (2018:7) mengemukakan dimensi-dimensi dari kualitas informasi sebagai berikut:

- 1) Informasi akurat bebas dari kesalahan. Dalam beberapa kasus, informasi yang tidak akurat dihasilkan karena data yang tidak akurat dimasukkan ke dalam proses transformasi. Ini biasa disebut masuk sampah, keluar sampah. *“Accurate information is error free. In some cases, inaccurate information is generated because inaccurate data is fed into the transformation process. This is commonly called garbage in, garbage out”*.
- 2) Informasi lengkap berisi semua fakta penting. Misalnya, laporan investasi yang tidak memasukkan semua biaya penting tidaklah lengkap. *“Complete information contains all the important facts. For example, an investment report that does not include all important costs is not complete”*.
- 3) Informasi yang tepat waktu disampaikan pada saat dibutuhkan. Mengetahui kondisi cuaca minggu yang lalu tidak akan membantu dalam menentukan mantel apa yang akan dikenakan hari ini. *“Timely information is delivered when it is needed. Knowing last week’s weather conditions will not help when trying to decide what coat to wear today”*.

Menurut O'Brien & Marakas (2010: 393) atribut dari kualitas informasi adalah sebagai berikut:

- 1) Ketepatan Waktu. Informasi harus tersedia manakala diperlukan.
“Timeliness. Information should be provided when it is needed”.
- 2) Akurasi. Informasi harus bebas dari kesalahan. *“Accuracy. Information should be free from errors”*.
- 3) Kelengkapan. Semua informasi yang dibutuhkan harus tersedia.
“Completeness. All the information that is needed should be provided”.

Berdasarkan kajian mendalam terhadap dimensi-dimensi kualitas informasi di atas maka penelitian ini menggunakan dimensi dan indikator sebagai berikut:

- 1) Cakupan. Dimensi cakupan adalah sejauh mana semua keadaan yang memungkinkan, relevan dengan populasi pengguna, terwakili dalam informasi yang tersimpan”. Kelengkapan termasuk ke dalam kategori kontekstual dari dimensi kualitas informasi, dan oleh karena itu perlu didefinisikan secara relatif terhadap tugas (Nelson *et al.*, 2005) dengan indikator dari cakupan adalah sebagai berikut:
 - a) Keluasan cakupan informasi (Heidmann, M., Schäffer, U., & Strahringer, S., 2008)
 - b) Relevansi (Heidmann *et al.*, 2008)
- 2) Akurasi. Dimensi akurasi berarti informasi bebas dari kesalahan-kesalahan. Dalam beberapa kasus, informasi yang tidak akurat dihasilkan karena data yang tidak akurat dimasukkan ke dalam proses transformasi (Reynolds & Stair, 2018:7). Adapun indikator akurasi adalah sebagai berikut:

- a) Data benar dan bebas dari kesalahan (Heidmann *et all*, 2008).
 - b) Data dapat dipertanggungjawabkan (Heidmann *et all*, 2008).
- 3) Ketepatan waktu. Dimensi ketepatan waktu adalah informasi tersedia jika diperlukan (O'Brien & Marakas, 2010: 393). Informasi yang tepat waktu disampaikan saat dibutuhkan (Reynolds & Stair, 2018:7) dengan indikator dari ketepatan waktu adalah sebagai berikut:
- a) Tepat waktu (Heidmann *et all*, 2008).
 - b) Kemutakhiran (Heidmann *et all*, 2008).

2.1.2. Efektivitas Sistem Akuntansi Manajemen.

Definisi Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) dikemukakan oleh banyak pakar manajemen antara lain: menurut Heidmann (2008:42) sistem akuntansi manajemen (SAM) adalah: sistem formal yang menyediakan informasi dari lingkungan internal dan eksternal untuk para manajer. SAM tidak hanya mencakup laporan-laporan, sistem pengukuran kinerja dan sistem informasi terkomputerisasi seperti sistem informasi eksekutif atau sistem informasi manajemen; SAM juga mencakup perencanaan, penganggaran dan proses-proses *forecasting* yang diperlukan untuk menyiapkan dan meninjau informasi akuntansi manajemen.

Formal systems that provide information from the internal and external environment to managers. Management accounting systems do not only include reports, performance measurement systems and computerized information systems such as executive information systems or management information systems; they also encompass the planning, budgeting and forecasting processes required to prepare and review management accounting information. (Heidmann, 2008:42)

Senada dengan Heidmann (2008), Bhimani *et al.*, (2015:561) mendefinisikan SAM sebagai: sistem akuntansi formal yang menyediakan informasi tentang biaya-biaya, pendapatan dan penghasilan. Contoh dari sistem kontrol formal lainnya adalah sistem sumber daya manusia (menyediakan informasi tentang perekrutan, pelatihan, ketidakhadiran dan kecelakaan) dan sistem mutu (menyediakan informasi tentang barang sisa, cacat, pengerjaan ulang dan pengiriman terlambat kepada pelanggan). Bagian informal dari sistem pengendalian manajemen mencakup aspek-aspek seperti nilai-nilai bersama, loyalitas dan komitmen bersama di antara anggota organisasi dan norma-norma tidak tertulis tentang perilaku yang dapat diterima untuk promosi yang juga memengaruhi perilaku karyawan.

A formal accounting system that provides information on costs, revenues and income. Examples of other formal control systems are human resource systems (providing information on recruiting, training, absenteeism and accidents) and quality systems (providing information on scrap, defects, rework and late deliveries to customers). The informal part of the management control system includes such aspects as shared values, loyalties and mutual commitments among members of the organisation and the unwritten norms about acceptable behaviour for promotion that also influence employee behavior. (Bhimani et al., 2015:561)

Selanjutnya definisi SAM dikemukakan oleh Belkaoui (2002:9) sebagai himpunan sumber daya manusia dan modal dalam suatu organisasi yang bertanggung jawab untuk produksi dan penyebaran informasi yang dianggap relevan untuk pengambilan keputusan internal. *“the set of human and capital resources within an organization that is responsible for the production and dissemination of information deemed relevant for internal decision making”*. Horngren *et al.* (2008) mendefinisikan SAM sebagai mekanisme formal untuk

mengumpulkan, mengorganisasi, dan mengomunikasikan informasi tentang kegiatan organisasi. *“as formal mechanisms for gathering, organizing, and communicating information about an organization's activities*). Seluruh definisi yang dikemukakan oleh para pakar tersebut di atas menuntun pada sebuah kesimpulan bahwa SAM adalah suatu sistem formal untuk menyediakan informasi baik informasi finansial dan non-finansial yang dibutuhkan oleh manajemen sebagai dasar pengambilan keputusan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Adapun tujuan SAM sebagaimana dikemukakan oleh Hansen & Mowen (2007:4) bahwa SAM memiliki tiga tujuan luas yaitu menyediakan informasi bagi perhitungan biaya layanan, produk-produk, dan objek lain yang menarik bagi manajemen. *“To provide information for costing out services, products, and other objects of interest to management”*, memberikan informasi bagi perencanaan, pengendalian, evaluasi, pengembangan berkelanjutan. *“To provide information for planning, controlling, evaluation, and continuous improvement”*, dan memberikan informasi bagi pengambilan keputusan. *“To provide information for decision-making”*.

Ini ditegaskan oleh Ghanbari & Vaseli (2015) bahwa sebagai sumber informasi yang paling penting, sangat penting bagi SAM untuk menyediakan tujuan-tujuan strategis organisasi. *“as the most important source of information is very important to provide the organization's strategic goals”*. Lebih lanjut menurut Valanciene & Gimzauskiene (2008) bahwa pada tingkat organisasional, sistem akan memastikan pengukuran kinerja dan penilaian efektivitas, dan menghasilkan lebih banyak informasi terintegrasi yang berguna untuk pengembangan proses

keseluruhan. *“On the organisational level the system will ensure performance measurement and assessment of effectiveness and generate more integrated information useful for overall process improvement”*.

Rumusan tujuan SAM tersebut mengindikasikan bahwa SAM adalah aspek penting dari kontrol organisasi secara keseluruhan. Hal tersebut dikatakan oleh Bhimani *et al.* (2015:3) dan diperkuat oleh Drury (2017:609), yang mengatakan bahwa SAM menolong organisasi untuk mencapai sasaran-sasaran kualitas dengan menyediakan berbagai laporan dan ukuran yang memotivasi dan mengevaluasi upaya-upaya manajerial untuk meningkatkan kualitas. *“Management accounting systems emerged that helped organizations to achieve their quality goals by providing a variety of reports and measures that motivated and evaluated managerial efforts to improve quality”*. Dalam rangka mencapai hasil yang dapat memenuhi tujuan SAM sebagaimana dikemukakan di atas maka dibutuhkan efektivitas SAM.

Definisi efektivitas SAM menurut Lata & Ussahawanitchakit (2015) adalah kegiatan-kegiatan untuk menciptakan informasi baik internal maupun eksternal organisasi untuk membantu pengambil keputusan menilai pencapaian tujuan organisasi. *“activities for creating information both the internal and external organization to help decision makers assessing the objective achievement of the organization”*. Menurut Ghanem & Sulaiman (2016) efektivitas SAM didefinisikan berkenaan dengan kegunaan SAM dan kepuasan pengguna akhir. *“in terms of MAS usefulness (MASU) and end user satisfaction (EUS)”*.

Seddon *et al.* (1997) menyatakan bahwa konsep efektivitas terpenting yang disarankan dalam literatur akuntansi manajemen adalah kepuasan pembuat keputusan dan kualitas yang dirasakan dari output informasi yang disediakan oleh sistem. *“The most important concept of effectiveness that has been suggested in the management accounting literature is decision-makers’ satisfaction and the perceived quality of information outputs provided by the system”*. Pernyataan di atas menggiring kita pada kesimpulan bahwa efektivitas SAM merupakan salah satu faktor penting dalam rangka mencapai kesuksesan organisasi. Dapat disimpulkan bahwa efektivitas SAM adalah suatu kegiatan untuk menciptakan informasi yang bernilai, baik internal maupun eksternal organisasi, untuk membantu pengambil keputusan menilai pencapaian tujuan organisasi baik secara keuangan maupun non-keuangan.

Agar SAM dapat berjalan dengan baik dan efektif, maka SAM harus memenuhi dimensi-dimensi tertentu. Heidmann (2008:82-87), menyatakan bahwa dimensi-dimensi SAM adalah sebagai berikut:

- 1) Aksesibilitas mengukur sejauh mana suatu sistem dan informasi yang dikandungnya dapat diakses dengan upaya yang relatif rendah *“Accessibility measures the degree to which a system and the information it contains can be accessed with relatively low effort”*.
- 2) Formalisasi mengukur sejauh mana suatu sistem mengandung aturan atau prosedur. *“Formalization measures the degree to which a system contains rules or procedures”*.

3) Fleksibilitas mengukur tingkat dimana suatu sistem dapat beradaptasi dengan kebutuhan pengguna dan perubahan kondisi. *“Flexibility measures the degree to which a system can adapt to a variety of user needs and changing conditions”*.

4) Kekayaan media mengukur sejauh mana suatu sistem menggunakan saluran yang memungkinkan interaksi pribadi tingkat tinggi. *“Media richness measures the degree to which a system uses channels that enable a high level of personal interaction”*.

5) Integrasi

Mengukur tingkatan sejauh mana suatu sistem memfasilitasi kombinasi informasi dari berbagai sumber untuk mendukung keputusan bisnis. Sistem akuntansi manajemen dapat memfasilitasi integrasi informasi dari berbagai bidang fungsional, yang seringkali saling melengkapi. *“Measures the degree to which a system facilitates the combination of information from various sources to support business decisions. Management accounting systems can facilitate the integration of information from different functional areas, which is often complementary”*.

Senada dengan Heidmann (2008), Woods & Linsley (2017:176) menyatakan tiga karakteristik informasi SAM dari studi empiris adalah *“Empirical studies have characteristic management accounting system in terms of four information characteristic: scope, integration, aggregation and timeliness”*

1) Ruang lingkup mengacu pada bagaimana sistem informasi meluas dalam waktu (masa depan / historis), ruang (internal /eksternal) dan fokus

(finansial / non-finansial. “*Scope refers to how the information system extends in time (future/historical), space (internal/external) and focus (financial/non-financial)*”).

- 2) Ketepatan waktu: berkaitan dengan frekuensi dan kecepatan pelaporan. “*Timeliness: relates to the frequency and speed of reporting*”.
- 3) Integrasi berkaitan dengan penyediaan informasi yang mencerminkan interaksi dan koordinasi antara fungsi-fungsi yang berbeda dalam organisasi . “*Integration relates to the provision of information that reflects the interaction and coordination between different functions in the organizations*”.

Berdasarkan kajian mendalam terhadap dimensi-dimensi SAM di atas maka penelitian ini menggunakan dimensi dan indikator sebagai berikut:

- 1) Dapat diakses. Sistem mudah diakses, mudah dipahami dan dapat digunakan, dengan indikator sebagai berikut:
 - a) Mudah diakses (Heidmann *et all*, 2008).
 - b) Mudah dipahami (Heidmann *et all*, 2008).
- 2) Fleksibilitas. Sistem dapat beradaptasi dengan kebutuhan pengguna dan perubahan kondisi dengan indikator sebagai berikut:
 - a) Fleksibel/up-date (Heidmann *et all*, 2008)
 - b) Adaptasi dengan kebutuhan pengguna (Heidmann *et all*, 2008)
- 3) Integrasi. Integrasi berkaitan dengan penyediaan informasi yang mencerminkan interaksi dan koordinasi antara fungsi-fungsi yang berbeda

dalam organisasi dan saling melengkapi (Heidmann, 2008:87) dengan indikator sebagai berikut:

- a) Interaksi (Heidmann *et al.*, 2008)
- b) Koordinasi (Heidmann *et al.*, 2008)

2.1.3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan oleh Gibson *et al.*, (2012:31) sebagai apa yang dirasakan karyawan dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai, dan harapan. *“What the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectations”*. Definisi budaya organisasi juga digambarkan oleh Robbins *et al.*, (2012:97) sebagai persepsi nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi-tradisi, dan cara-cara untuk melakukan sesuatu yang memengaruhi cara anggota organisasi bertindak. *“Organisational culture has been described as the shared values, principles, traditions and ways of doing things that influence the way organisational members act”*. Hal ini juga ditegaskan oleh Hitt *et al.*, (2011:487) budaya yang sesuai juga diperlukan untuk menerapkan strategi secara efektif dan mencapai kinerja keseluruhan yang kuat. *“An appropriate culture is also required to implement strategy effectively and achieve strong overall performance”*. Definisi budaya organisasi juga dikemukakan Kinicki *et al.* (2010:332) sebagai persepsi nilai-nilai, kepercayaan, dan asumsi bersama yang dianggap sebagai cara yang sesuai untuk berpikir dan bertindak dalam suatu organisasi. *“Organizational culture is the pattern of shared values, beliefs, and assumptions considered to be the appropriate way to think and act within an*

organization". Pernyataan di atas memberikan kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah persepsi tentang nilai-nilai yang dianut oleh suatu organisasi dan bagaimana nilai-nilai tersebut memengaruhi cara berpikir maupun bertindak dari setiap anggota organisasi.

Dalam kaitannya dengan budaya organisasi, Hoyer *et al.*, (2015:203) mengungkapkan adanya enam karakteristik utama dari budaya organisasi dengan tiga di antaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Stabilitas/kemampuan untuk berubah.
Disposisi terhadap perubahan adalah tingkatan sejauh mana organisasi mendorong 'cara melakukan sesuatu' alternatif atau cara-cara yang sudah ada. *"Stability/changeability. Disposition toward change: Degree to which organization encourages alternative 'ways of doing things' or existing ways"*.
- 2) Disposisi konflik terhadap pemecahan masalah. Tingkat sejauh mana organisasi mendorong kerjasama atau konflik. *"Cooperation/conflict Disposition toward problem resolution. Degree to which organization encourages cooperation or conflict"*.
- 3) Fokus tujuan/kejelasan orientasi dan sifat dari tujuan-tujuan dan ekspektasi kinerja. *"Goal focus/orientation Clarity and nature of objectives and performance expectations"*.

Robbins *et al.* (2012:98) mengemukakan dimensi dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1) Stabilitas

Tingkatan sejauh mana keputusan-keputusan dan penekanan tindakan organisasi mempertahankan status quo. *“Stability. Degree to which organisational decisions and actions emphasise maintaining the status quo”*. Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008), status quo bermakna: keadaan tetap atau keadaan sekarang, atau keadaan pada suatu saat tertentu. Status quo berarti kemapanan. Dalam konteks ini, status quo berarti keadaan organisasi pada saat itu.

2) Perhatian pada Detail.

Tingkatan sejauh mana karyawan dituntut untuk menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian terhadap detail. *“Attention to detail. Degree to which employees are expected to exhibit precision, analysis and attention to detail”*.

3) Inovasi dan Pengambilan Risiko.

Tingkatan sejauh mana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan untuk mengambil risiko. *“Innovation and risk taking. Degree to which employees are encouraged to be innovative and to take risks”*.

Selanjutnya dimensi budaya organisasi juga dikemukakan oleh Jex & Britt (2008:447) adalah sebagai berikut:

1) Inovasi.

Sejauh mana organisasi mendorong karyawan untuk menjadi inovatif, mencari peluang-peluang baru, dan mengambil risiko. *“Innovation. The*

extent to which an organization encourages employees to be innovative, seek out new opportunities, and take risks”.

2) Perhatian terhadap detail.

Sejauh mana organisasi mendorong karyawan untuk menjadi tepat dan berorientasi pada detail dalam melakukan pekerjaan mereka. *“Attention to detail. The extent to which an organization encourages employees to be precise and detail-oriented in doing their work”.*

3) Stabilitas.

Sejauh mana organisasi menekankan aturan dan prediktabilitas nilai-nilai. *“Stability. The extent to which an organization emphasizes rules and values predictability”.*

Berdasarkan kajian mendalam terhadap dimensi-dimensi budaya organisasi di atas maka penelitian ini menggunakan dimensi dan indikator sebagai berikut:

- 1) Inovasi. Dimensi inovasi adalah sejauh mana organisasi mendorong karyawan untuk menjadi inovatif, mencari peluang baru, dan mengambil risiko (Robbins *et al.*, 2012:98; Jex & Britt, 2008:447) dengan indikator sebagai berikut:
 - a) Kreatif (Robbins *et al.*, 2012:98; Jex & Britt, 2008:447)
 - b) Berani mengambil risiko (Robbins *et al.*, 2012:98; Jex & Britt, 2008:447)
- 2) Perhatian terhadap detail. Dimensi perhatian terhadap detail adalah sejauh mana organisasi mendorong karyawan untuk menjadi tepat dan

berorientasi pada detail dalam melakukan pekerjaan mereka (Robbins *et al.*, 2012:98; Jex & Britt, 2008:447) dengan indikator sebagai berikut:

- a) Fokus (Hoye *et al.*, 2015:203; Robbins *et al.*, 2012:98; Jex & Britt, 2008:447)
 - b) Teliti (Robbins *et al.*, 2012:98; Jex & Britt, 2008:447)
- 3) Stabilitas. Stabilitas adalah tingkatan sejauh mana keputusan-keputusan dan penekanan tindakan organisasi mempertahankan status quo serta menekankan aturan yang sudah ada (Robbins *et al.*, 2012:98; Jex & Britt, 2008:447) dengan indikator sebagai berikut:
- a) Taat aturan (Robbins *et al.*, 2012:98; Jex & Britt, 2008:447)
 - b) Penghargaan dan hukuman (Robbins *et al.*, 2012:98; Jex & Britt, 2008:447).

Sebagaimana telah disimpulkan di atas, budaya organisasi adalah pemahaman bersama yang dimiliki oleh seluruh karyawan maupun pimpinan organisasi dan bagaimana persepsi ini membentuk pola kepercayaan, nilai, dan ekspektasi, serta memengaruhi cara berpikir maupun bertindak dari setiap anggota organisasi yang mana peran anggota organisasi tersebut ditentukan dalam struktur organisasi termasuk hubungan pelaporan dan pembagian tanggungjawab manusia yang membentuk pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi (Anthony & Govindarajan, 2007:8).

2.1.4. Proses Bisnis

Drury (2017:15), mengatakan bahwa proses bisnis dalam SAM memiliki salah satu peran penting untuk mengidentifikasi dan melaporkan waktu yang dikhususkan untuk aktivitas-aktivitas yang memberi nilai tambah dan yang tidak bernilai tambah. *“The management accounting system has an important role to play in this process by identifying and reporting on the time devoted to value added and non-value-added activities”*. Romney & Steinbart (2018:4) mendefinisikan proses bisnis sebagai sebuah kumpulan tugas dan aktivitas yang terhubung, terkoordinasi dan terstruktur yang dilakukan oleh seseorang, sebuah komputer, atau sebuah mesin, dan yang membantu pencapaian sebuah tujuan organisasi spesifik. *“A business process is a set of related, coordinated, and structured activities and tasks that are performed by a person, a computer, or a machine, and that help accomplish a specific organizational goal”*. Senada dengan Romney & Steinbart, Majekodunmi (2018:5) mendefinisikan proses bisnis sebagai suatu kegiatan atau serangkaian kegiatan yang akan mencapai tujuan organisasi tertentu. *“A business process as “an activity or set of activities that will accomplish a specific organizational goal”*. Definisi proses bisnis juga dikemukakan oleh Kirchmer (2017:3), yaitu serangkaian fungsi dalam urutan tertentu yang pada akhirnya memberikan nilai bagi pelanggan internal atau eksternal. *“A business process is a set of functions in a specific sequence that finally deliver value for an internal or external customer”*. Berdasarkan kajian terhadap definisi proses bisnis di atas dapat disimpulkan bahwa proses bisnis adalah serangkaian kegiatan yang terkait satu sama lain untuk

menciptakan kepuasan pelanggan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang spesifik yaitu memperoleh keuntungan.

Page (2010:4) menjelaskan bahwa peningkatan proses bisnis juga memengaruhi seluruh sistem bisnis, termasuk para karyawan yang melakukan pekerjaan; sistem teknologi informasi yang mendukung proses; pengukuran-pengukuran yang dibangun untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan adaptabilitas proses; serta program penghargaan dan pengakuan yang ada di perusahaan.

Business Process Improvement does affect the entire business system, including the employees who do the work; the information technology systems that support the process; the measurements established to assess the effectiveness, efficiency, and adaptability of the process; and reward and recognition programs that exist in a company. (Page, 2010:4)

Proses bisnis memiliki dimensi-dimensi utama seperti yang dikemukakan oleh Weske (2012:19-20) yaitu sebagai berikut:

1) Tingkat Otomatisasi.

Proses bisnis dapat menjadi berbeda satu organisasi dengan yang lainnya di tingkat otomatisasi. Ada proses bisnis yang sepenuhnya otomatis, artinya tidak ada manusia yang terlibat dalam pelaksanaan itu. Contohnya adalah memesan tiket pesawat menggunakan antarmuka laman. Sementara prosesnya sepenuhnya bersifat otomatis dari sisi maskapai penerbangan, konsumen terlibat dengan kegiatan-kegiatan manual seperti menyediakan informasi alamat melalui antar muka peramban. Integrasi aplikasi perusahaan adalah area lain di mana proses bisnis otomatis dapat ditemukan. Tujuannya adalah untuk mengintegrasikan fungsionalitas yang disediakan oleh lansekap

perangkat lunak (*software landscape*) yang heterogen. Banyak proses-proses bisnis membutuhkan aktivitas manual; tetapi mereka juga mencakup aktivitas-aktivitas otomatis. Pemrosesan klaim asuransi adalah contoh proses semacam itu. Aktivitas manual memasukkan data pelanggan dan menentukan penyelesaian kerusakan, sementara kegiatan otomatis digunakan untuk menyimpan data kerusakan dalam sistem perangkat lunak perusahaan. Interaksi dengan pengguna manusia sangat penting dalam pengaturan ini.

Degree of Automation. Business processes can diverge in the level of automation. There are business processes that are fully automated, meaning that no human is involved in the enactment of such a business process. An example is ordering an airline ticket using Web interfaces. While the process is fully automated on the side of the airline, the customer is involved with manual activities, such as providing address information via Web browser interfaces. Enterprise application integration is another area where automated business processes can be found. The goal is to integrate the functionality provided by a heterogeneous software landscape. Many business processes require manual activities; but they also include automated activities. Processing an insurance claim is an example of such a process. Manual activities enter the customer data and determine the settlement of the damage, while automated activities are used to store data on the damage in the software systems of the company. The interaction with the human user is essential in these settings.

2) Tingkat Pengulangan.

Proses bisnis dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkat pengulangannya. Contoh proses bisnis yang tinggi pengulangannya termasuk proses bisnis tanpa keterlibatan manusia, seperti tiket penerbangan daring. Bagaimanapun, proses bisnis yang di dalamnya manusia terlibat dapat sering terjadi, misalnya, pemrosesan klaim

asuransi. Jika tingkat pengulangannya tinggi, maka investasi dalam pemodelan dan dukungan atas pelaksanaan otomatis proses-proses ini setimpal, karena banyak contoh proses dapat memperoleh manfaat dari investasi ini. Di ujung lain dari keberlanjutan pengulangan ini, ada proses-proses bisnis yang terjadi beberapa kali saja. Contohnya termasuk upaya rekayasa besar, seperti mendesain kapal. Untuk proses-proses ini patut dipertanyakan apakah upaya itu diperkenalkan oleh pemodelan proses benar-benar nyata setimpal, karena biaya pemodelan proses per contoh proses sangat tinggi. Proses bisnis seperti ini disebut proses bisnis kolaboratif. Disebut demikian karena terjadi peningkatan kolaborasi antara orang-orang yang terlibat menjadi pusat perhatian. Dalam proses bisnis kolaboratif, tujuan pemodelan dan pemberlakuan proses bukan semata-mata efisiensi, tetapi juga menelusuri dengan tepat apa yang sebenarnya telah dilakukan dan hubungan kausal antara tugas proyek manakah yang telah terjadi. Aspek ini juga ada dalam manajemen dari eksperimen-eksperimen ilmiah, di mana penurunan data merupakan tujuan penting dari dukungan proses. Karena setiap eksperimen terdiri atas satu set kegiatan, sebuah fraksi eksperimen yang meningkat dilakukan dengan menganalisis data menggunakan sistem perangkat lunak. Data ditransformasikan dalam serangkaian langkah. Karena eksperimen perlu untuk dapat diulang, adalah penting bahwa hubungan antara kumpulan data didokumentasikan dengan benar. Proses bisnis dengan tingkat pengulangan yang rendah seringkali tidak

sepenuhnya otomatis dan memiliki karakter kolaboratif, sehingga upaya dalam memberikan solusi terotomatisasi tidak diperlukan, yang menurunkan biaya.

Degree of Repetition. Business processes can be classified according to their degree of repetition. Examples of highly repetitive business processes include business processes without human involvement, such as online airline ticketing. However, business processes in which humans are involved can occur frequently, for example, insurance claim processing. If the degree of repetition is high, then investments in modelling and supporting the automatic enactment of these processes pay off, because many process instances can benefit from these investments. At the other end of the repetition continuum, there are business processes that occur a few times only. Examples include large engineering efforts, such as designing a vessel. For these processes it is questionable whether the effort introduced by process modelling does in fact pay off, because the cost of process modelling per process instance is very high. Since improving the collaboration between the persons involved is at the centre of attention, these processes are called collaborative business processes. In collaborative business processes, the goal of process modelling and enactment is not only efficiency, but also tracing exactly what has actually been done and which causal relationships between project tasks have occurred. This aspect is also present in the management of scientific experiments, where data lineage is an important goal of process support. Since each experiment consists of a set of activities, an increasing fraction of the experimentation is performed by analyzing data using software systems. The data is transformed in a series of steps. Since experiments need to be repeatable, it is essential that the relationship of the data sets be documented properly. Business processes with a low degree of repetition are often not fully automated and have a collaborative character, so that the effort in providing automated solutions is not required, which lowers the cost.

3) Tingkat Penataan.

Jika aktivitas-aktivitas dan batasan-batasan pelaksanaan suatu model proses bisnis diatur cara tertentu yang menyeluruh, maka proses demikian disebut terstruktur. Opsi-opsi yang berbeda untuk keputusan-

keputusan yang akan dibuat selama pelaksanaan proses telah didefinisikan pada waktu perencanaan. Leymann dan Roller telah menata proses bisnis sesuai dengan dimensi-dimensi struktur dan pengulangan. Mereka mencetuskan istilah alur kerja produksi. Alur kerja produksi terstruktur dengan baik dan sangat repetitif. Fungsionalitas sistem manajemen proses tradisional sangat cocok untuk mendukung alur kerja produksi. Bagi peserta yang berpengalaman dan memiliki kompetensi dalam melakukan aktivitas proses bisnis, proses terstruktur lebih merupakan hambatan dibandingkan dengan aset. Melewatkan aktivitas proses tertentu yang tidak diperlukan atau melaksanakan beberapa tahap yang dalam model proses tersusun berurutan- secara paralel tidak dimungkinkan dalam proses bisnis tertata/terstruktur. Bagi para pekerja yang memiliki pengetahuan lebih ini, proses dalam model proses bisnis dapat didefinisikan secara lebih tidak kaku., sehingga aktivitas dapat dilakukan dengan urutan apapun dan berapa kali pun, hingga sang pekerja memutuskan bahwa tujuan aktivitas telah tercapai. Aktivitas *ad hoc* inilah konsep penting penunjang bagian-bagian proses tak terstruktur. Penanganan kasus (*case handling*) adalah pendekatan yang digunakan dalam melaksanakan proses bisnis dengan tingkat penataan rendah, namun dengan tingkat fleksibilitas tinggi, sebagai kebalikan dari proses bisnis dengan tingkat penataan tinggi dengan batasan-batasannya.

Degree of Structuring. If the business process model prescribes the activities and their execution constraints in a complete fashion, then

the process is structured. The different options for decisions that will be made during the enactment of the process have been defined at design time. Leymann and Roller coined the term production workflow. Production workflows are well structured and highly repetitive. Traditional process management system functionality is well suited to supporting production workflows. If process participants who have the experience and competence to decide on their working procedures perform business process activities, structured processes are more of an obstacle than an asset. Skipping certain process activities, the knowledge worker does not require or executing steps concurrently that are ordered sequentially in the process model is not possible in structured business processes. To better support knowledge workers, business process models can define processes in a less rigid manner, so that activities can be executed in any order or even multiple times until the knowledge worker decides that the goals of these activities have been reached. So, called ad hoc activities are an important concept for supporting unstructured parts of processes. Case handling is an approach that supports knowledge workers performing business processes with a low level of structuring and, consequently, a high level of flexibility. Rather than prescribing control flow constraints between process activities, fine-grained data dependencies are used to control the enactment of the business process.

Senada dengan Weske (2012), Kress (2010:14) juga mengemukakan dimensi dari proses bisnis adalah sebagai berikut:

1) Tingkat otomatisasi.

Tingkat otomatisasi bergantung pada proses bisnis. Ada proses-proses yang dapat diotomatisasi sepenuhnya, sehingga mereka dijalankan tanpa interaksi manusia. *“Degree of Automation. The level of automation depends on the business process. There are processes that can be automated completely, so they are executed without any human interaction”.*

2) Tingkat pengulangan.

Dimensi ini mencerminkan frekuensi sebuah proses bisnis terjadi. Proses-proses yang sering terjadi adalah kandidat potensial untuk otomatisasi

proses. *“Degree of repetition. This dimension reflects the frequency a business process occurs. Frequently occurring processes are potential candidates for process automation”*.

3) Tingkat penataan.

Sebuah proses bisnis terstruktur, jika aktivitas-aktivitas dan perintah eksekusi mereka dapat ditentukan sepenuhnya. Proses tidak terstruktur dapat ditemukan di ranah pekerja pengetahuan. *“Degree of Structuring. A business process is structured, if the activities and their execution order can be prescribed completely. Unstructured processes can be found in the area of knowledge worker”*.

Untuk hal yang sama, Weber (2009:21) mengemukakan dimensi dari proses bisnis sebagai berikut:

- 1) Tingkat otomatisasi: proses-proses dan aktivitas-aktivitas mereka dapat diotomatisasi hingga berbagai tingkatan, mulai dari tidak ada otomatisasi hingga otomatisasi penuh. Subjek dan tingkat otomatisasi yang tepat sangat bergantung pada proses yang sedang ditangani. Persetujuan tetap merupakan sebuah contoh untuk tugas yang jarang otomatis; bagaimana pun, proses-proses persetujuan multi-level sering diimplementasikan sebagai alur kerja.

Degree of automation: processes and their activities can be automated to various degrees, from no automation up to full automation. The appropriate subject and degree of automation strongly depends on the process at hand. Approval remains an example for a task that is rarely automated; however, multi-level approval processes are often implemented as workflows. (Weber, 2009:21)

- 2) Tingkat pengulangan adalah pertanyaan seberapa sering suatu proses dijalankan. Semakin tinggi tingkat pengulangan, semakin menarik suatu proses menjadi otomatisasi parsial atau penuh, atau kontrol otomatis (contoh, implementasi sebagai sebuah alur kerja). *“Degree of repetition: the question how often a process is executed. The higher the degree of repetition, the more attractive a process becomes for partial or full automation, or automated control (i.e., implementation as a workflow)”*.
- 3) Tingkat penataan: dimensi ini membedakan proses-proses dengan alur kendali yang kaku (terstruktur) dari proses yang lebih fleksibel (tidak terstruktur). Dalam proses-proses adhoc, pekerja informasi dapat memutuskan dengan aktivitas yang mana yang akan dikejar selanjutnya. Banyak notasi untuk pemodelan proses didasarkan pada model eksplisit dari alur kendali, yang dengan demikian memaksakan batasan-batasan yang lebih ketat pada eksekusi proses.

Degree of structuring: this dimension distinguishes processes with a rigid control flow (structured) from more flexible (unstructured) processes. In ad hoc processes, the information worker can decide freely which activity to pursue next. Many notations for process modeling are based on an explicit model of the control flow, thus imposing stricter constraints on the process execution. (Weber, 2009:22)

Dapat disimpulkan bahwa dimensi proses bisnis mengandung tiga tingkatan dimana masing-masing tingkatan proses saling mengikat dan saling menguatkan satu dengan yang lain.

Berdasarkan kajian mendalam terhadap dimensi-dimensi proses bisnis di atas maka penelitian ini menggunakan dimensi dan indikator sebagai berikut:

1) Tingkat otomatisasi. Tingkat otomatisasi mengukur laju interaksi manusia dalam suatu proses (Weske, 2012:19-20, Kress, 2010:14; Weber, 2009:21).

“The degree of automation measures the rate of human interaction within a process.” dengan indikator sebagai berikut:

- a) Fungsionalitas instrumen (Weske, 2012:19)
- b) Interaksi dengan pengguna (Weske, 2012:19)

2) Tingkat pengulangan.

Tingkat pengulangan seperti dalam skema klasifikasi menyatakan seberapa sering suatu proses dijalankan dengan cara yang sama (Weske, 2012:19-20, Kress, 2010:14; Weber, 2009:21). *“The degree of repetition as in the classification scheme declares how often a process is executed in the same manner”*, dengan indikator sebagai berikut:

- a) Konsistensi (Weske, 2012:19)
- b) Frekuensi (Weske, 2012:19)

3) Tingkat penataan.

Tingkat penataan menunjukkan apakah suatu proses dengan semua aturan pelaksanaannya (contohnya, aturan keputusan untuk proses pemberian pinjaman) dapat sepenuhnya dijelaskan. *“The degree of structuring indicates whether a process with all its execution rules (e.g., decision rules for a loan granting process) can be fully described”* (Weske, 2012:19-20, Kress, 2010:14; Weber, 2009:21) dengan indikator sebagai berikut:

- a) *Workflow* / alir kerja. (Weske, 2012:20)
- b) Repetisi (Weske, 2012:20)

2.1.5. Struktur Organisasi

Menurut Demartini (2014:201), struktur organisasi mendefinisikan peran para anggota organisasi dan hubungan hierarkis mereka - sangat terkait dengan desain dan penggunaan Sistem Manajemen Kinerja. *“Organizational structure – which defines the roles of the organizational members and their hierarchical relations – is highly related to the design and use of Performance Management System”*. Menurut Anthony & Govindarajan (2007:8), struktur organisasi menentukan spesifikasi dari peran, hubungan pelaporan, dan pembagian tanggung jawab manusia yang membentuk pengambilan keputusan di dalam sebuah organisasi. *“Organizational Structure specifies the roles, reporting relationships, and division of human responsibilities that shape decision-making within an organization”*. Definisi struktur organisasi juga dikemukakan oleh Robbins *et al.* (2012:360) sebagai pengaturan pekerjaan formal dalam suatu organisasi. *“Just what is organisational structure? It is the formal arrangement of jobs within an organization”*. Menurut Stroh *et al.* (2002:399), struktur organisasi mencerminkan cara mendistribusikan dan mengkoordinasi kerja. *“Organization's structure reflects the way the organization distributes and coordinates work”*. Berdasarkan kajian terhadap definisi struktur organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi adalah sebuah sistem formal yang terdiri atas unit-unit kerja yang memiliki hirarki otoritas, garis koordinasi, serta pembagian kerja; bagaimana fungsi atau kegiatan-kegiatan berbeda dikoordinasikan.

Struktur organisasi yang tepat sangat penting untuk pencapaian tujuan organisasi yang efisien. Menurut Stroh *et al.* (2002:399-403), ada empat fitur desain yang digunakan organisasi untuk membagi dan mengkoordinasikan pekerjaan:

1) Spesialisasi pekerjaan

Menugaskan setiap anggota armada kerja, sejumlah terbatas tugas-tugas komponen — dengan kata lain, spesialisasi pekerjaan — memungkinkan karyawan untuk menjadi sangat terampil dan produktif pada tugas yang diberikan pada mereka (*“Work specialization. Assigning each member of the workforce a limited number of component tasks—in other words, job specialization—enables employees to become very skilled and productive at their assigned tasks”*).

2) Departementalisasi atau pengelompokan peran berdasarkan pekerjaan-pekerjaan mana yang cocok satu dengan yang lainnya, adalah sebuah fitur lain yang digunakan untuk membangun struktur organisasi. Terkadang tugas terkait ditugaskan kembali ke subunit yang sama (sebuah departemen, misalnya) berdasarkan pada kesamaan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan yang para anggota bawa ke dalam pekerjaan mereka).

Departmentalization, or grouping roles based on which jobs fit together, is another feature used to structure organizations. Sometimes related tasks are assigned to the same subunit (a department, for instance) based on the similarities in the required knowledge and skills members bring to their jobs. (Stroh, 2002:400).

3) Rentang kendali.

Rentang kendali adalah penentu utama ukuran kelompok kerja organisasi, dan ini secara langsung terkait dengan kedekatan pengawasan. *“Span of control is a major determinant of the size of an organization's workgroups, and it is directly related to the closeness of supervision”*.

4) Sentralisasi / Desentralisasi

Sentralisasi (juga disebut desain tradisional) didasarkan pada asumsi bahwa memenuhi kebutuhan ganda pembagian dan koordinasi tenaga kerja adalah sama pentingnya. Suatu organisasi disebut terpusat jika kekuatan pembuatan keputusannya bersandar pada satu atau beberapa individu. Struktur kepemimpinan sentralis tidak lagi mampu memenuhi tuntutan-tuntutan dalam lingkungan yang kompetitif saat ini. Kita harus memiliki keberanian untuk mendesentralisasikan tanggung jawab.

Centralization (also called traditional design) is based on the assumption that meeting the dual needs of division and coordination of labor is equally important. An organization is centralized to the extent that its decision-making power rests with one or a few individuals. Centralist leadership structures are no longer capable of meeting requirements in today's competitive environment. We must have the courage to decentralize responsibility. (Stroh, 2002:402)

Dalam kaitannya dengan elemen dan struktur organisasi, Hitt *et al.* (2011:488) mengemukakan pemikiran yang hampir sama dengan Stroh bahwa elemen dari struktur organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Rentang kendali. Jumlah individu yang diawasi seorang manajer secara langsung “*Span of control. the number of individuals a manager directly oversees*”.
- 2) Departementalisasi. Pengelompokan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya ke dalam unit-unit, biasanya berdasarkan area fungsional atau pasar. “*Departmentalization. The grouping of human and other resources into units, typically based on functional areas or markets*”.
- 3) Sentralisasi. Sejauh mana otoritas untuk keputusan-keputusan yang berarti dibatasi di puncak sebuah organisasi. “*Centralization. The degree to which authority for meaningful decisions is retained at the top of an organization*”.
- 4) Spesialisasi. Sejauh mana rekanan dan manajer memiliki pekerjaan-pekerjaan dengan cakupan sempit dan variasi terbatas. “*Specialization. The degree to which associates, and managers have jobs with narrow scopes and limited variety*”.

Hal senada juga dikatakan oleh Robbins *et al.* (2012:360) bahwa:

Just as humans have skeletons that define their shape, so organizations have structures that define theirs. When managers develop or change an organization's structure they are engaged in organizational design, a process that involves decisions about six key elements: work specialization, departmentalization, chain of command, span of control, centralization and decentralization, and formalization.

Pernyataan di atas diartikan bahwa sebagaimana manusia memiliki rangka yang menentukan bentuk tubuhnya, begitu pula organisasi memiliki struktur yang menentukan bentuknya. Ketika manajer mengembangkan atau mengubah sebuah

struktur organisasi, mereka terlibat dalam desain onal, sebuah proses yang melibatkan keputusan tentang enam elemen kunci di antaranya, yaitu:

1) Spesialisasi kerja.

Istilah spesialisasi pekerjaan digunakan untuk menggambarkan tingkatan sejauh mana tugas-tugas dalam suatu organisasi dibagi menjadi pekerjaan-pekerjaan terpisah. Esensi dari spesialisasi kerja adalah bahwa seluruh pekerjaan tidak dilakukan oleh satu individu tetapi dipecah menjadi beberapa langkah, dan setiap langkah diselesaikan oleh orang yang berbeda. Karyawan individu 'mengkhususkan diri' dalam melakukan bagian dari sebuah kegiatan, bukannya seluruh kegiatan, dan itulah sebabnya ia juga dikenal sebagai pembagian kerja.

“Work specialization. We use the term work specialisation to describe the degree to which tasks in an organisation are divided into separate jobs. The essence of work specialisation is that an entire job is not done by one individual but instead is broken down into steps, and each step is completed by a different person. Individual employees ‘specialise’ in doing part of an activity, rather than the entire activity, and that is why it is also known as division of labour”. (Robbins et al., 2012:361)

2) Departementalisasi

Dasar yang dengannya pekerjaan-pekerjaan dikelompokkan bersama. *“The basis by which jobs are grouped together”.*

3) Rantai komando.

Garis wewenang membentang dari tingkat organisasi atas ke tingkat terbawah, yang menjelaskan siapa yang melapor kepada siapa. *“Chain of command. The line of authority extending from upper organisational levels to the lowest levels, which clarifies who reports to whom”.*

4) Sentralisasi.

Tingkatan sejauh mana pengambilan keputusan terkonsentrasi di tingkat atas organisasi. *“Centralization is the degree to which decision making is concentrated at upper levels of the organization”*.

5) Desentralisasi.

Desentralisasi adalah Tingkatan sejauh mana karyawan tingkat bawah memberikan masukan atau tindakan. *“Decentralization is the degree to which lower-level employees provide input or act”*.

6) Formalisation

Seberapa terstandarisasi pekerjaan organisasi dan sejauh mana perilaku karyawan dipandu oleh aturan atau prosedur. *“How standardized an organisation’s jobs are, and the extent to which employee behaviour is guided by rules and procedures”*.

Berdasarkan kajian mendalam terhadap dimensi-dimensi struktur organisasi di atas maka penelitian ini menggunakan dimensi dan indikator sebagai berikut:

- 1) Spesialisasi kerja. Spesialisasi kerja adalah bahwa seluruh pekerjaan tidak dilakukan oleh satu individu tetapi dipecah menjadi beberapa langkah, dan setiap langkah diselesaikan oleh orang yang berbeda (Robbins *et al.*, 2012:360) dengan indikator sebagai berikut:
 - a) Pembagian tugas (Robbins *et al.*, 2012:360; Stroh *et al.*, 2002:399)
 - b) Keahlian (Robbins *et al.*, 2012:360; Stroh *et al.*, 2002:399)

- 2) Rantai komando adalah garis wewenang yang membentang dari tingkat organisasi atas ke tingkat terbawah, yang menjelaskan siapa yang melapor kepada siapa (Robbins *et al.*, 2012:360) dengan indikator sebagai berikut:
 - a) Hirarki (Hitt *et al.*, 2011:488; Robbins *et al.*, 2012:360; Stroh *et al.*, 2002:399)
 - b) Otoritas (Hitt *et al.*, 2011:488; Robbins *et al.*, 2012:360; Stroh *et al.*, 2002:399)
- 3) Departementalisasi adalah dasar yang dengannya pekerjaan-pekerjaan dikelompokkan bersama (Robbins *et al.*, 2012:360) dengan indikator sebagai berikut:
 - a) Kelompok kerja (Hitt *et al.*, 2011:488; Robbins *et al.*, 2012:360; Stroh *et al.*, 2002:399)
 - b) Fungsi (Hitt *et al.*, 2011:488; Robbins *et al.*, 2012:360; Stroh *et al.*, 2002:399)

2.2 Rerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh Efektivitas Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kualitas Informasi Akuntansi Manajemen

Leitner (2012: vii) mengatakan bahwa salah satu tujuan utama akuntansi manajemen adalah untuk menyediakan informasi yang akurat bagi para manajer sebagai dasar yang baik dalam pengambilan keputusan. Namun, ada bukti terjadinya distorsi dan bias dalam data dan informasi akuntansi yang dihasilkan oleh SAM. Di saat yang sama, intensitas dan frekuensi penggunaan SAM untuk

pengambilan informasi, sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial, meningkat. Akibatnya hal ini, kualitas dari informasi yang tersedia sangatlah penting. Efek dari bias dalam informasi akuntansi yang disediakan mungkin berkisar dari gangguan dalam operasi hingga kepunahan organisasi. Untuk itu penelitian tentang bias dalam SAM serta pengetahuan tentang dampak distorsi data akuntansi mentah terhadap kualitas informasi yang disediakan sangatlah penting agar kita dapat bereaksi secara tepat terhadap bias atau distorsi tersebut.

One of the main aims of management accounting is to provide managers with accurate information in order to provide a good basis for decision-making. There is evidence that data provided by management accounting systems (MAS) is distorted and the occurrence of biases in accounting information is widely accepted among users of MAS. At the same time, the intensity and the frequency of use of MAS in order to retrieve information as the basis for managerial decision-making increase. Consequently, the quality of the provided information is critical. The effects of biases in the provided accounting information might range from disruptions in operations to organizational extinction. In order to react appropriately to biases in the provided accounting information, knowledge of the impact of distortions in raw accounting data on the quality of the provided information is indubitably necessary. This emphasizes the need of research on biases in MAS and interactions among them and the respective impact on the quality of the provided information. (Leitner, 2012: vii)

Hal ini didukung oleh penelitian-penelitian seperti yang dikemukakan oleh Heidmann (2008:192-194), yang mengusulkan bahwa dimensi-dimensi kualitas informasi (ruang lingkup, ketepatan waktu, format, dan akurasi) dan dimensi-dimensi kualitas sistem (integrasi, fleksibilitas, aksesibilitas, formalisasi, dan kekayaan media) berkontribusi positif terhadap penggunaan sistem akuntansi manajemen untuk penginderaan strategis. Dimensi-dimensi ini membentuk peran yang berbeda dari sistem akuntansi manajemen. Pertama, sistem akuntansi manajemen fleksibel menyediakan informasi yang membantu manajer untuk fokus

pada ketidakpastian strategis. Kedua, ruang lingkup yang luas dan informasi akuntansi manajemen yang akurat dari sistem akuntansi manajemen yang terintegrasi dan diformalkan memfasilitasi interaksi antara para manajer dan memberikan dasar informasi untuk analisa isu-isu strategis. Bisbe dan Otley (2004) menekankan pentingnya penggunaan sistem akuntansi manajemen yang tepat (interaktif) supaya sukses mengubah inovasi menjadi kinerja yang lebih baik. Kualitas informasi akuntansi manajemen dan terutama dimensi-dimensi kualitas sistem dikaitkan dengan penggunaan sistem akuntansi manajemen interaktif. Penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi-dimensi sistem akuntansi manajemen mendorong penggunaan interaktif, dan mungkin sistem-sistem yang diamati, diadaptasi sedemikian rupa untuk mendukung penggunaan interaktif yang diinginkan. Penelitian ini menunjukkan bahwa secara khusus dimensi-dimensi kualitas sistem 'integrasi', 'fleksibilitas', 'formalisasi', dan 'format' dimensi kualitas informasi mendorong dan mendukung penggunaan interaktif.

This research proposes that information quality dimensions (scope, timeliness, format, and accuracy) and system quality dimensions (integration, flexibility, accessibility, formalization, and media richness) contribute positively to the use of management accounting systems for strategic sensemaking. These dimensions shape the different roles of management accounting systems in strategic sensemaking. Firstly, flexible management accounting systems provide information that helps managers to focus on strategic uncertainties. Flexible management accounting systems are adapted regularly and do not prescribe the use of management accounting information. This helps managers to use management accounting information for strategic sensemaking. Secondly, broad scope and accurate management accounting information from integrated and formalized management accounting systems facilitates interactions between managers and provides an information basis for the analysis of strategic issues. BISBE AND OTLEY emphasize the importance of a proper (interactive) use of management accounting systems to convert innovation successfully into improved performance. However, this research shows that the interactive use of management accounting systems is not necessarily an

intended choice of managers. Management accounting information quality and especially system quality dimensions are associated with an interactive use of management accounting systems. This study suggests that management accounting system dimensions encourage interactive use, but it is also possible that the observed systems were adapted in such a way as to support their intended interactive use. This research indicates that in particular the system quality dimensions 'integration', 'flexibility', 'formalization', and the information quality dimension 'format' encourage and support the interactive use. (Heidmann, 2008:192-194).

Berdasarkan pernyataan Leitner (2012) dan Heidmann (2008), peneliti menyimpulkan bahwa distorsi dan bias dalam informasi akuntansi manajemen terjadi seiring dengan peningkatan penggunaan SAM, oleh karena itu kualitas informasi akuntansi manajemen perlu diperhatikan. Dimensi-dimensi kualitas informasi (ruang lingkup, ketepatan waktu, format, dan akurasi) ditambah dimensi-dimensi kualitas sistem (integrasi, fleksibilitas, aksesibilitas, formalisasi, dan kekayaan media) harus dipastikan mampu berkontribusi positif terhadap penggunaan sistem akuntansi manajemen fleksibel untuk menyediakan informasi yang membantu manajer fokus pada ketidakpastian strategis.

Hasil penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan untuk menguji pengaruh efektivitas SAM terhadap kualitas informasi adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh efektivitas SAM terhadap kualitas informasi

N O	NAMA PENELITI (TAHUN)	JUDUL PENELITIAN	TUJUAN PENELITIAN	METODE ANALISIS DATA	HASIL
1	Petchjul, S., Ussahawaniti chakit, P., & Muenthaison g, K. (2014)	Management Accounting System Effectiveness and Firm Success: Evidence from	untuk menyelidiki dampak dari MASE pada kesuksesan perusahaan informasi dan	The ordinary least squares (OLS) regression analysis	Sistem akuntansi manajemen adalah bagian dari alat operasi bisnis yang menyediakan kualitas informasi, meraih keunggulan

NO	NAMA PENELITI (TAHUN)	JUDUL PENELITIAN	TUJUAN PENELITIAN	METODE ANALISIS DATA	HASIL
		Information and Communication Technology Business in Thailand.	bisnis teknologi komunikasi di Thailand. Di sini, MASE adalah variabel independen penelitian dan kesuksesan perusahaan adalah variabel dependen dari penelitian		kompetitif, dan mencapai kesuksesan perusahaan (p.10).
2	Ghanem, N. B., & Sulaiman, S. (2016)	Management Accounting System, Information Quality and Organizational Performance: Evidence from LIBYA	Untuk menguji sejauh mana keberhasilan sistem akuntansi manajemen (MAS), yang didefinisikan dalam hal keefektifan MAS dan kepuasan pengguna akhir sistem, memberikan efek intervening pada hubungan antara kualitas informasi (IQ) dan kinerja organisasi. (OP). Survei utama dilakukan pada sekelompok manajer yang bekerja di dua sektor berbeda di Libya. Kedua sektor tersebut adalah bank dan perusahaan perminyakan.	SEM - PLS	Hasil penelitian empiris ini menunjukkan bahwa kegunaan sistem akuntansi manajemen berhubungan positif dengan Information Quality (IQ) dan menengahi efek tidak langsung antara IQ dan Organization Performance (OP). Lebih spesifik, Kepuasan pengguna akhir memiliki dampak mediasi pada hubungan antara IQ dan OP.
3	Gnawali, A. (2017)	Management Accounting Systems and Organizational	Untuk menguji pengaruh akuntansi manajemen	SPSS V-22	Untuk memformulasikan rencana strategis, mengimplementasikan dan

NO	NAMA PENELITI (TAHUN)	JUDUL PENELITIAN	TUJUAN PENELITIAN	METODE ANALISIS DATA	HASIL
		Performance of Nepalese Commercial Banks	sistem pada kinerja organisasi di bank-bank komersial Nepal. Deskriptif dan desain penelitian kasual telah diadopsi.		mengendalikannya, dan membuat keputusan-keputusan strategis, para manajer menggunakan informasi akuntansi yang valid dan andal yang tersedia dalam organisasi. Akuntansi manajemen menyediakan informasi yang andal dan relevan untuk membuat keputusan yang tepat di saat yang tepat secara sistematis (p.2)

Sumber: olahan peneliti

2.2.2 Pengaruh Inovasi Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Sistem Akuntansi Manajemen.

Belkaoui (2002:96) mengatakan bahwa budaya adalah variabel penting yang memengaruhi lingkungan akuntansi manajemen suatu negara. Telah dikemukakan bahwa akuntansi pada kenyataannya ditentukan oleh budaya suatu negara tertentu. *“Culture is an important variable affecting a country’s management accounting environment. It has been argued that accounting is in fact determined by the culture of a given country”*.

Selanjutnya Bhimani *et al.*, (2015:10-11) mengemukakan bahwa:

Many studies indicate that the functioning of management accounting systems is affected as much by behavioural and social factors as by

technical ones. This book identifies many changes in the field. However, it is clear that in many instances, resistance to management accounting change is caused by behavioural attitudes rather than technical flaws in the accounting innovations. At times, resistance to management accounting change can be associated with incompatibilities between the new system and the norms or taken-for-granted ways of thinking within the organization.

Pernyataan di atas dapat diartikan bahwa:

Banyak studi menunjukkan bahwa berfungsinya sistem akuntansi manajemen dipengaruhi juga oleh faktor-faktor sosial dan perilaku sebagaimana halnya faktor teknis. Buku ini mengidentifikasi banyak perubahan di lapangan. Bagaimanapun juga dalam banyak contoh, hambatan terhadap perubahan akuntansi manajemen lebih disebabkan oleh sikap perilaku dibandingkan dengan hal-hal teknis dalam inovasi-inovasi akuntansi. Seringkali, hambatan terhadap perubahan akuntansi manajemen dapat dikaitkan dengan inkompatibilitas antara sistem yang baru dengan norma-norma atau cara berpikir yang diterima begitu saja dalam organisasi.

Teori kerangka berpikir juga dikemukakan oleh Sisaye (2005:124), yang mengatakan bahwa SAM telah menjadi jalan untuk memperkuat kongruensi tujuan melalui sistem insentif, termasuk pemaksaan bilamana perlu, untuk memastikan kepatuhan karyawan dan tim terhadap aturan, prosedur, dan sasaran organisasi. Dengan demikian, pelembagaan menjadi sebuah proses yang efektif yang melaluinya program perubahan yang terencana dapat dimasukkan ke dalam budaya organisasi dan sistem kendali manajemen tim. Bagaimana pun, dalam jangka panjang, aturan birokratis dan sistem kendali formal bisa saja disfungsi bagi

organisasi jika ada turbulensi yang sinambung dan diskontinuitas dalam lingkungan organisasi.

Management accounting systems have become avenues for reinforcing goal congruence through incentive systems, including coercion, if necessary, to secure employee and team compliance with organizational rules, procedures and goals. Thus, institutionalization becomes an effective process through which a planned change program can be incorporated into the organizational culture and team management control systems. However, over the long term, bureaucratic rules and formal control systems may be dysfunctional for an organization if there are continual turbulent changes and discontinuity in the organizational environment.

Dari uraian yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kedudukan budaya organisasi sebagai variabel penting yang memengaruhi lingkungan akuntansi manajemen suatu organisasi, secara otomatis menjadi variabel penting penentu efektivitas sistem akuntansi manajemen.

Hasil penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas SAM adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2

Penelitian Sebelumnya Mengenai Pengaruh Inovasi Budaya Organisasi terhadap Efektivitas SAM

NO	NAMA PENELITI (TAHUN)	JUDUL PENELITIAN	TUJUAN PENELITIAN	METODE ANALISIS DATA	HASIL
1	Chongruksut, W. (2009)	<i>Organization al Culture and the Use of Management Accounting Innovations in Thailand</i>	Untuk menginvestigasi hubungan antara budaya organisasi dan penggunaan dari inovasi akuntansi manajemen.	Mann-Whitney U Test	Studi ini menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan dengan intensitas yang lebih besar dalam hal merefleksikan budaya, nilai fleksibilitas, maupun orientasi dukungan atau orientasi inovasi, memiliki potensi yang lebih

					tinggi untuk menggunakan inovasi-inovasi akuntansi manajemen.
2	Heryanto, G., & Augustine, Y. (2017)	<i>The Influence of Organizational Culture on Corporate Performance : Using Management Accounting System as the Mediating Variable</i>	Mengeksplorasi pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja korporasi di perusahaan-perusahaan yang terdaftar pada BEI dengan SAM sebagai variabel perantaranya.	SEM	Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap sistem akuntansi manajemen. Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh pada kinerja korporasi. Budaya Organisasi hanya berpengaruh pada SAM, sepenuhnya sebagai efek perantara.
3	Napitupulu, H. I. (2018)	<i>Organizational Culture in Management Accounting Information System: Survey on State-owned Enterprises (SOEs) Indonesia</i>	Membuktikan bahwa budaya organisasi memengaruhi kualitas MAIS.	SEM based on PLS	Hasil studi membuktikan bahwa budaya organisasi memengaruhi kualitas MAIS di SOE, ini berarti bahwa budaya organisasi selalu hadir dan menjadi pertimbangan dalam pengembangan dan implementasi sistem informasi dalam perusahaan.

Sumber: olahan peneliti

2.2.3 Pengaruh Otomatisasi Proses Bisnis terhadap Efektivitas Sistem

Akuntansi Manajemen.

Bouwens & Abernethy (2000:222) mengatakan bahwa pengejaran kustomisasi (proses perubahan sesuatu menjadi lebih sesuai dengan yang diinginkan) juga mengubah sifat dari hubungan antar subunit fungsional di dalam alur kerja menjadi sangat saling bergantung. Saling ketergantungan ini menciptakan kebutuhan informasi tambahan untuk memastikan bahwa alur kerja ini terkoordinasi. Selain dari mengoordinasikan alur kerja di antara subunit-subunit fungsional yang telah menjadi sangat tergantung satu dengan yang lainnya, tantangan lain bagi manajemen adalah memuaskan kebutuhan informasi departemen-departemen. SAM dapat memainkan peranan yang penting dalam situasi ini. Mereka dapat didesain untuk menyediakan lebih banyak informasi rumit yang tidak hanya akan memfasilitasi pengambilan keputusan di antara departemen, tetapi juga akan memfasilitasi kordinasi antara departemen-departemen fungsional.

The pursuit of customization also changes the nature of the relation between functional subunits within the workflows between subunits become highly interdependent. These interdependencies create additional information requirements to ensure that these workflows are coordinated. The challenge for management becomes one of satisfying the information needs of departments as well as co-ordinating the workflows among functional subunits that have become highly interdependent. Management accounting systems (MASs) can play an important role in this situation. They can be designed to provide more sophisticated information that will not only facilitate decision making within departments but will also facilitate co-ordination between functional departments.

Romney & Steinbart (2018:4-5) mengatakan bahwa semua organisasi membutuhkan informasi untuk membuat keputusan-keputusan yang efektif. Selain itu, semua organisasi memiliki proses-proses bisnis tertentu di mana mereka terus

terlibat. Sebuah proses bisnis adalah serangkaian aktivitas-aktivitas dan tugas-tugas terkait, terkoordinasi, dan terstruktur yang dilakukan oleh seseorang, komputer, atau mesin, yang membantu dalam pencapaian sasaran organisasi tertentu. Untuk membuat keputusan yang efektif, organisasi harus memutuskan keputusan apa yang perlu mereka buat, informasi apa yang mereka butuhkan untuk membuat keputusan, dan bagaimana mengumpulkan dan memroses data yang diperlukan untuk menghasilkan informasi. Pengumpulan dan pemrosesan data ini sering dikaitkan dengan proses bisnis dasar dalam suatu organisasi.

All organizations need information in order to make effective decisions. In addition, all organizations have certain business processes in which they are continuously engaged. A business process is a set of related, coordinated, and structured activities and tasks that are performed by a person, a computer, or a machine, and that help accomplish a specific organizational goal. To make effective decisions, organizations must decide what decisions they need to make, what information they need to make the decisions, and how to gather and process the data needed to produce the information. This data gathering, and processing is often tied to the basic business processes in an organization.

Uraian di atas memberikan kesimpulan bahwa proses bisnis adalah sebuah susunan aktivitas dan tugas yang berhubungan, terkoordinasi dan terstruktur yang dilaksanakan oleh orang, komputer, atau mesin, yang membantu pencapaian suatu tujuan organisasi yang spesifik.

Hasil penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan untuk menguji pengaruh Proses Bisnis terhadap efektivitas SAM adalah sebagai berikut:

Tabel 2.3
Penelitian Sebelumnya Mengenai Pengaruh Otomatisasi Proses Bisnis terhadap Efektivitas SAM

NO.	NAMA PENELITI (TAHUN)	JUDUL PENELITIAN	TUJUAN PENELITIAN	METODE ANALISIS DATA	HASIL
1	Mahentiran, S., & Kershaw, R. (1998)	Business Process Change and the Role of the Management Accountant	Mengidentifikasi aktivitas dan keahlian akuntansi manajemen yang diperlukan dalam menghadapi perubahan proses bisnis.	Studi literatur	Akuntan Manajemen (MA) berperan penting dalam pembangunan perencanaan formal dan sistem kontrol yang dilakukan sebagai respon terhadap Perubahan Bisnis Proses (Business Process Change).

Sumber: olahan peneliti

2.2.4 Pengaruh Rancangan Struktur Organisasi terhadap Efektivitas Sistem Akuntansi Manajemen.

Bhimani *et al.*, (2015:10-18) mengatakan bahwa organisasi virtual ditandai dengan koordinasi dalam ketiadaan pemusatan kepemilikan, fasilitas, sumber daya atau operasi. Kemampuan produksi organisasi virtual berasal dari integrasi elektronik sumber daya dan keahlian yang didistribusikan secara luas di antara aliansi para peserta. Pada akhirnya, mungkin diharapkan bahwa ketika struktur organisasi, prioritas, dan mode operasi berubah, maka tekanan akan meningkat bagi sistem-sistem akuntansi manajemen untuk mengubah fokus informasi mereka.

Desain sistem akuntansi manajemen juga harus memperhitungkan kekhasan dan karakteristik kontekstual organisasi. Meskipun bentuk satu sistem akuntansi manajemen dalam organisasi tertentu mungkin tampak mirip dengan yang lain, perancang sistem akuntansi manajemen harus mencoba untuk belajar tentang konteks organisasi di mana sistem tersebut beroperasi.

The virtual organization is characterized by coordination in the absence of centralization of ownership, facilities, resources or operations. The production capability of the virtual organization stems from the electronic integration of resources and expertise which is widely distributed among an alliance of participants. Ultimately, it might be expected that as organizational structures, priorities and modes of operations change, so pressures will mount for management accounting systems to alter their information focus. Clearly, organizational context is important to consider, but so too is country context in the design of management Accounting systems and in understanding differences in the ways in which their information output is used. While these four themes are of relevance to many managers in modern enterprises, the design of management accounting systems must also take into account the peculiarities and contextual characteristics of organizations. Although the form of one management accounting system within a particular organization may appear to be similar to that of another, management accounting systems designers must attempt to learn about the organizational context in which the system is to operate.

Hal ini juga dikemukakan oleh Belkaoui (2002:140) melalui lima formulasi teoritis telah diajukan dalam literatur, di antaranya adalah desain yang efisien dari sistem akuntansi manajemen dan sebuah pilihan mekanisme kontrol yang bergantung pada struktur dan konteks organisasi. Variabel kontekstual yang membentuk struktur organisasi diasumsikan adalah teknologi dan lingkungan. Teknologi dikonseptualisasikan sebagai variabel, dari rutin ke non-rutin, berdasarkan sifat bahan baku dan proses-proses pencarian. Lingkungan dipetakan pada suatu rangkaian dari yang sangat dapat diprediksi sampai yang sangat tidak dapat diprediksi. Sifat-sifat struktur organisasi yang dibentuk oleh teknologi dan

lingkungan adalah distribusi otoritas dan kekuasaan, masalah sentralisasi versus desentralisasi, dan masalah spesifikasi prosedur. Dengan kata lain, distribusi otoritas organisasi dan sejauh mana prosedur dapat ditentukan bergantung pada teknologi dan lingkungan. Jenis struktur organisasi, pada gilirannya, diasumsikan memengaruhi proses-proses akuntansi manajemen seperti perencanaan, alokasi sumber daya, dan ukuran kinerja.

Five theoretical formulations have been proposed in the literature. Among all there is: Efficient design of a management accounting system and a choice of control mechanisms that depend on the structure and context of an organization.

The contextual variables that shape the organizational structure are assumed to be technology and environment. Technology is conceptualized as variable, from routine to non-routine, based on the nature of raw materials and search processes. Environment is mapped on a continuum from highly predictable to highly un- predictable. The properties of the organizational structure that are shaped by technology and environment are the distribution of authority and power, the question of centralization versus decentralization, and the issue of procedure specification. In other words, the distribution of organizational authority and the extent to which procedures can be specified depend on technology and environment. The type of organizational structure, in turn, is assumed to affect management accounting processes such as planning, resource allocation, and measures of performance.

Berdasarkan uraian di atas peneliti menyimpulkan bahwa implementasi SAM ditentukan oleh struktur dan konteks organisasi spesifik di mana SAM itu akan diterapkan. Kekhasan dan karakteristik organisasi merupakan faktor-faktor yang tidak dapat diabaikan.

Hasil penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan untuk menguji pengaruh struktur organisasi terhadap efektivitas SAM adalah sebagai berikut:

Tabel 2.4

Penelitian Sebelumnya Mengenai Pengaruh Rancangan Struktur Organisasi terhadap Efektivitas SAM

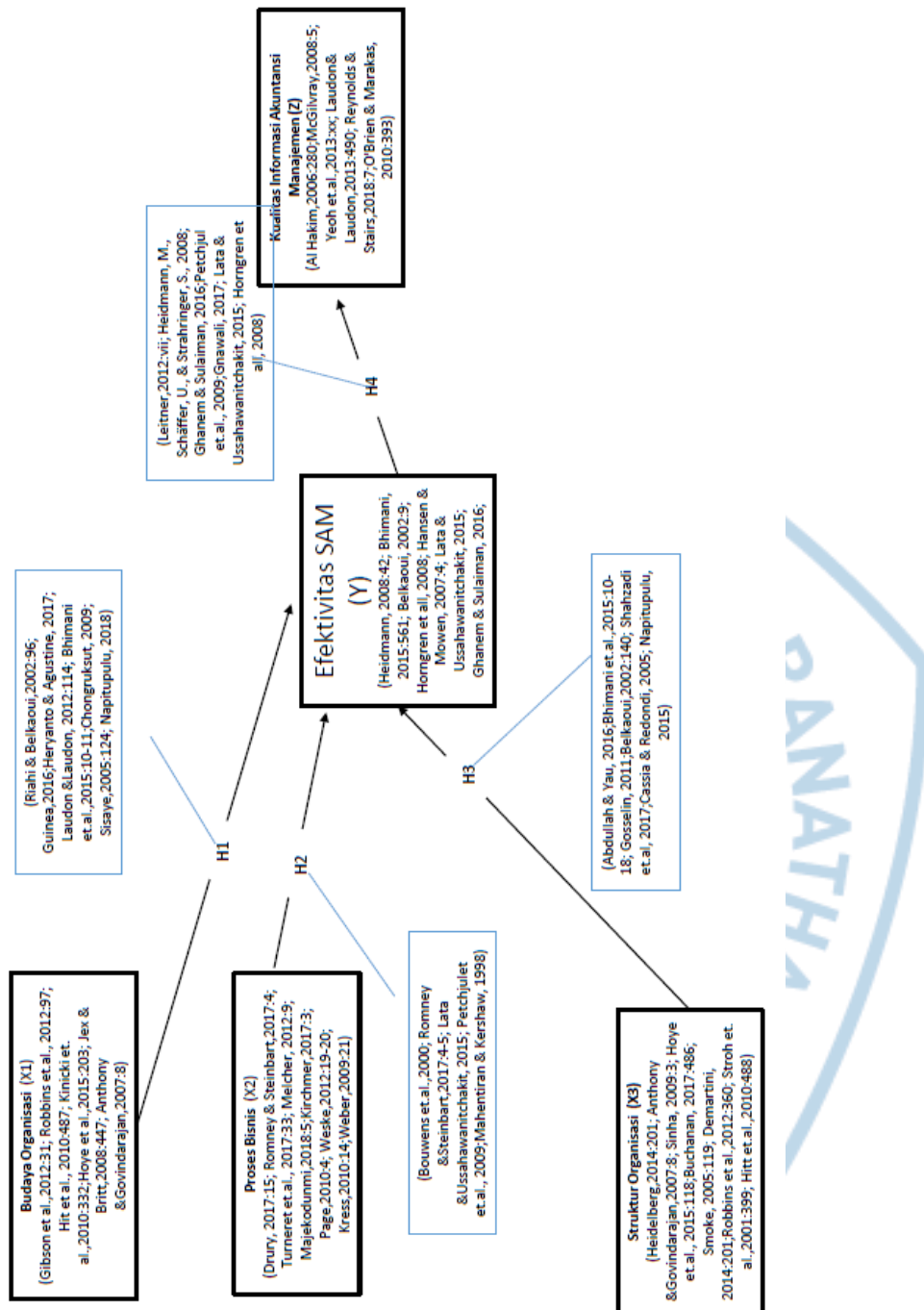
NO.	NAMA PENELITI (TAHUN)	JUDUL PENELITIAN	TUJUAN PENELITIAN	METODE ANALISIS DATA	HASIL
1	Cassia, L., Paleari, S., & Redondi, R. (2005)	Management Accounting Systems and Organisational Structure	Menemukan hubungan antara konfigurasi organisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen.	Fuzzy logic methodology	Ditemukan tiga klaster organisasi: organisasi sederhana dengan SAM yang kurang berkembang, organisasi kompleks dengan SAM yang telah berkembang, serta organisasi sederhana dengan SAM yang berkembang. Klaster keempat, organisasi kompleks dengan SAM tidak berkembang, kosong. Mendukung SAM yang kuat akan membuat entrepreneur mampu untuk terus mengarahkan perusahaan, setidaknya pada awalnya, sambil menunda evolusi struktur organisasi.
2	Napitupulu, H. I. (2015)	Impact of Organizational Culture on the Quality of Management Accounting Information System: A Theoretical Approach	Mengetahui dampak dari budaya organisasional terhadap kualitas SIAM melalui pendekatan teoretis	Studi Literatur	MAIS dirancang untuk melayani kebutuhan organisasi dan dibentuk berdasarkan struktur organisasi, proses bisnis, tujuan organisasi,

NO.	NAMA PENELITI (TAHUN)	JUDUL PENELITIAN	TUJUAN PENELITIAN	METODE ANALISIS DATA	HASIL
					budaya organisasi, politik dan manajemen.
3	Shahzadi, S., Khan, R., Toor, M., & Haq, A. (2017)	Impact of external and internal factors on management accounting practices: a study of Pakistan	Untuk menunjukkan bahwa integrasi praktik akuntansi manajemen adalah tunduk pada koordinasi antara faktor eksternal dan internal dan praktik manajemen akuntansi.	SPSS 21.0	Penelitian ini mengungkapkan bahwa faktor-faktor utama ketidakpastian lingkungan, struktur organisasi, teknologi manufaktur yang maju, memengaruhi semua proses dan mengubah semua sistem akuntansi dari sistem sederhana hingga rumit di industri Pakistan.

Sumber: olahan peneliti

2.3. Model Konseptual Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka model konseptual yang akan digunakan di dalam penelitian ini disajikan dalam gambar 2.2 di bawah ini, sebagai berikut:



Gambar 2.3. Model Konseptual Penelitian
Sumber: Olahan Peneliti

2.4. Hipotesis

Adapun hipotesis yang dapat disusun berdasarkan model konseptual penelitian yang telah disajikan dalam gambar 2.3. di atas, adalah:

H₁ : Inovasi budaya organisasi berpengaruh terhadap efektivitas SAM

H₂ : Otomatisasi proses bisnis berpengaruh terhadap efektivitas SAM

H₃ : Rancangan stuktur organisasi berpengaruh terhadap efektivitas

SAM

H₄ : Efektivitas SAM berpengaruh terhadap kualitas informasi akuntansi manajemen.

