

**CRITICAL REVIEW TERHADAP ARTIKEL BERJUDUL:
INFORMATION AND MANAGERS: A FIELD STUDY**

Flossie Roxana

F. 0397005

ABSTRAK

Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memberikan *critical review* terhadap artikel penelitian yang berjudul: “*Information and Managers: A Field Study*”, yang dimuat dalam *Journal of Management Accounting Research* volume lima tahun 1993. Penelitian yang dilakukan oleh Bruns dan McKinnon ini adalah untuk menjelaskan informasi apa saja yang dibutuhkan oleh para manajer, dan sumber-sumber dari mana para manajer mendapatkan informasi tersebut.

Masalah-masalah yang akan direview dari artikel ini adalah sebagai berikut: (1)Aspek teoritis dari artikel. Aspek teoritis yang dibahas dalam artikel ini masih belum mencukupi untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan. Ada beberapa konsep yang belum dijelaskan padahal konsep-konsep itu dapat mendukung penelitian, yaitu konsep kontinjensi dan konsep *nonvalue-added activities*. (2)Metode penelitian dari artikel. Bagian metode penelitian yang direview meliputi teknik pengumpulan data, metode pemilihan sampel dan teknik analisis data. (3)Hasil penelitian dari artikel. Bagian ini yang direview meliputi hasil penelitian untuk pertanyaan penelitian pertama dan hasil penelitian untuk pertanyaan penelitian kedua.

Hasil review terhadap artikel ini adalah:

(1)Review aspek teoritis menghasilkan rekomendasi tentang perlunya konsep kontinjensi dimasukkan sebagai landasan teori untuk membantu peneliti menjelaskan macam-macam karakteristik informasi yang dibutuhkan oleh manajer. Selain itu, konsep *nonvalue-added activities* juga perlu dimasukkan agar diperoleh pemahaman bahwa informasi yang dibutuhkan manajer tidak

hanya seputar aktivitas penambah nilai, namun juga tentang *nonvalue-added activities*.

- (2) Review aspek metodologis menghasilkan dukungan penulis terhadap metode pemilihan sampel secara nonrandom yang digunakan dalam artikel, karena metode tersebut dapat memperlancar peneliti dalam mendekati responden, mempermudah dalam mendapat persetujuan perusahaan agar bersedia membantu proses penelitian, dan dapat membantu peneliti dalam mengumpulkan data-data tentang sumber-sumber informasi yang dibutuhkan manajer. Namun teknik wawancara berstruktur untuk mengumpulkan data dalam artikel ini kurang tepat, karena penggunaan teknik tersebut dapat menyebabkan para manajer kurang optimal dalam mengungkapkan pemikirannya dan kemungkinan munculnya pertanyaan yang kurang relevan. Sedangkan teknik analisis dalam artikel ini dilakukan secara silang, yaitu dengan memperbandingkan data-data yang diperoleh antar perusahaan berdasarkan fungsi manajernya masing-masing.
- (3) Review hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil penelitian yang diperoleh kurang mampu memenuhi tujuan penelitian, karena hasil yang diperoleh hanya meliputi informasi yang dibutuhkan manajer seputar aktivitas penambah nilai. Dan hasil yang diperoleh kurang dapat digeneralisasi dalam setiap situasi karena penelitian ini tidak memperhatikan faktor-faktor kontinjensi dalam perusahaan. Meskipun demikian, penelitian ini telah dapat mendeskripsikan sumber-sumber dari mana para manajer memperoleh informasi yang mereka butuhkan dan hal ini konsisten dengan penelitian lain yang sejenis.

BAB I

PENDAHULUAN

A. *Summary* Artikel

Artikel yang berjudul "*Information and Managers: A Field Study*" ini merupakan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bruns dan McKinnon (1993). Mereka melakukan penelitian ini dilatarbelakangi oleh keheranan mereka terhadap pernyataan beberapa manajer sukses yang mengatakan bahwa mereka tidak berpengalaman dalam akuntansi dan hanya tahu sedikit tentang akuntansi, bahkan ada yang tidak tahu sama sekali. Jika demikian, bagaimana bisa para manajer itu menelaah laporan akuntansi yang disediakan baginya, atukah mereka menggunakan informasi non akuntansi?

Sebagai akuntan, Bruns dan McKinnon beranggapan bahwa akuntansi manajemen merupakan pengetahuan yang perlu dipahami untuk menjadi manajer yang sukses. Mereka merasa terdapat ambiguitas pada suatu pernyataan: "akuntansi manajemen merupakan proses penyediaan informasi berguna bagi para manajer." Misalnya, istilah "penyediaan" apakah berarti proses sampainya informasi atau data pada manajer? Apakah "informasi" hanya berupa kuantitatif? Sedangkan istilah "berguna" berkaitan dengan sifat kerja manajerial dan proses pembuatan keputusan.

Penelitian dalam artikel ini bertujuan untuk menjelaskan informasi apa saja yang dibutuhkan dan digunakan oleh para manajer serta sumber-sumber dari mana para manajer mendapatkan informasi tersebut. Dalam mempelajari lebih lanjut tentang penggunaan informasi akuntansi bagi manajer ini, Bruns dan

McKinnon mengacu pada beberapa penelitian terdahulu, seperti penelitian Anthony (1965), Gorry dan Scott-Morton (1971), Simon et al. (1954), Keegan (1968, 1974), Dock (1985), McLeod dan Jones (1986), Saunders (1989) dan Zuboff (1988).

Pentingnya penelitian dalam artikel ini bagi manajer adalah karena para manajer sangat membutuhkan informasi untuk mendukung kerja mereka dan karenanya mereka mencari informasi dari berbagai sumber. Keefektifan akuntansi manajemen dipengaruhi oleh apa dan bagaimana penyediaan informasi. Dan seperti telah disebut sebelumnya, akuntansi manajemen merupakan bagian terpenting yang perlu dipahami untuk menjadi manajer yang sukses.

Pertanyaan penelitian yang disusun sebenarnya ada empat, namun dalam artikel ini hanya difokuskan pada dua pertanyaan utama saja. Pertama, informasi apa yang para manajer butuhkan dan gunakan? Kedua, dari mana para manajer mendapatkan informasi yang mereka gunakan?

Untuk menjawab masalah penelitian, maka digunakan kerangka teoritis yang berkaitan dengan informasi dan penggunaannya. Disini dijelaskan definisi informasi akuntansi menurut *The Committee on the Foundations of Accounting Measurement*, yaitu informasi kuantitatif yang berhubungan dengan kesatuan usaha, didasarkan pada observasi dan disiapkan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Pertanyaan pertama meliputi isu-isu seputar karakteristik informasi. Gorry dan Scott-Morton (1971) menyimpulkan bahwa karakteristik informasi dalam setiap kategori akan berbeda sesuai dengan fungsi penggunaan dan

tujuannya. Beberapa tipe informasi yang digunakan tergantung pada tugas-tugas yang ditangani oleh manajer.

Untuk pertanyaan kedua, tidak dapat lepas dari pertanyaan pertama. Sifat informasi dan saluran informasi memiliki ketergantungan satu sama lain. Apabila penyampaian informasi secara informal atau dengan komunikasi lesan maka kemungkinan informasi yang disampaikan adalah informasi kualitatif daripada informasi kuantitatif. Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan sumber-sumber dari mana manajer mendapat informasi digunakan sebagai literatur. Salah satunya yaitu penelitian McLeod dan Jones (1986) yang menemukan bahwa informasi tertulis informal dan telepon digunakan dalam sebagian besar transaksi. Dalam membuat keputusan para manajer mencari informasi terbaik yang memiliki nilai antisipasi tertinggi. Untuk itu dipilih sumber data yang karakteristiknya cocok dengan keputusan yang akan dibuat.

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah informasi, manajer dan sumber informasi. Bruns dan McKinnon meneliti informasi apa saja yang dibutuhkan oleh manajer dan mereka mencari tahu dari mana para manajer memperoleh informasi tersebut. Mereka meneliti variabel-variabel tersebut dengan mewawancarai dan mengamati manajer dalam melaksanakan tugasnya.

Strategi penelitian yang dipakai dalam artikel ini adalah *field study*. Bruns dan McKinnon tertarik untuk menggunakan pendekatan ini setelah salah satu dari mereka mereview penelitian Robert K. Yin yang berjudul *Case Study Research: Design and Methods* (1989). Mereka merasa pertanyaan penelitian mereka cocok dengan definisi dan kriteria yang dikembangkan oleh Yin. Definisi *case study* menurut Yin, yaitu: “Studi kasus merupakan penelitian empiris, yang menyelidiki

fenomena dalam konteks kehidupan nyatanya, dimana batas antara fenomena dan konteks tidak jelas serta digunakan berbagai sumber bukti.” Yin menyimpulkan bahwa studi kasus memiliki keuntungan yang berbeda dengan strategi penelitian yang lain saat diajukan pertanyaan “bagaimana” atau “mengapa”, dimana sang peneliti memiliki sedikit kontrol atau bahkan tidak ada.

Perusahaan-perusahaan yang dipilih sebagai sampel dalam penelitian ini diseleksi secara *non-random sample* berdasarkan lokasi atau kemudahan untuk didekati, hubungan personal dan kemauan untuk membantu proses penelitian. Semua perusahaan yang diteliti bergerak dibidang manufaktur di Amerika Utara, masing-masing merupakan satu dari tiga kelompok: *heavy manufacturing of basic materials and products*, *high tech manufacturing*, dan *consumer branded food product manufacturing*. Semuanya merupakan perusahaan besar dan signifikan keberadaannya dalam dunia industri.

Dari duabelas perusahaan yang terpilih menjadi sampel, Bruns dan McKinnon mewawancarai tujuh puluh tiga manajer. Setiap perusahaan sedikitnya lima manajer yang diwawancarai, dua manajer dibagian produksi, dua manajer dibagian penjualan dan pemasaran, serta sedikitnya satu manajer yang terlibat dalam penyediaan informasi. Para manajer yang diwawancarai adalah manajer senior karena mereka dirasa memiliki pengetahuan tentang perusahaan dan tanggung jawab fungsional mereka.

Teknik pengumpulan data yang utama digunakan dalam artikel ini adalah dengan metode wawancara terstruktur dan direkam. Pertanyaan-pertanyaan yang disusun difokuskan pada informasi sekitar aktivitas manajer di mana ia bekerja, juga tentang laporan-laporan yang bermanfaat dan penggunaan komputer. Selain

wawancara mereka juga mengumpulkan dokumen-dokumen dan mengamati para manajer dalam melaksanakan kegiatannya.

Mereka menggabungkan beberapa ide Yin dalam menganalisis penelitiannya. Untuk memenuhi uji validitas eksternal mereka memilih untuk meneliti para manajer dan penggunaan informasinya dalam duabelas perusahaan yang memiliki karakteristik hampir sama. Dalam setiap perusahaan diteliti tanggung jawab manajer-manajer produksi dan logistik, pemasaran dan penjualan, serta keuangan dan manajemen informasi.

Untuk memenuhi uji reliabilitas, mereka menggunakan prosedur yang sama dalam setiap perusahaan. Data dari hasil kunjungan dan wawancara dicatat dalam kerangka kerja yang sama. Setiap wawancara direkam dan selanjutnya direview serta dibuat ikhtisarnya.

Untuk memenuhi uji validitas konstruk, mereka menggunakan berbagai sumber bukti dari setiap lokasi. Sebagai pelengkap wawancara, mereka mengumpulkan dokumen-dokumen, mengamati para manajer serta memperoleh kesan-kesan dari kunjungan tersebut (*impressions from plant tours*).

Untuk mencapai validitas internal, mereka membandingkan data dari tiap perusahaan dan dalam fungsi yang sama antar perusahaan.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Informasi untuk fungsi produksi

Perusahaan yang tingkat persediaan barang jadinya tinggi memerlukan informasi yang dapat membantu manajer produksi untuk memonitor faktor-faktor kunci pengendalian produksi, yaitu jumlah tenaga kerja, output, kualitas, jam kerja dan sisa (*scrap*).

Manajer produksi dalam perusahaan dengan persediaan barang jadi rendah juga memerlukan informasi yang dapat memonitor faktor-faktor kunci pengendalian produksi, seperti kuantitas pesanan, spesifikasi produksi, ketersediaan barang dan kualitas produk.

Informasi untuk fungsi pembelian dan distribusi

Manajer pembelian membutuhkan informasi yang berkaitan dengan harga bahan, jumlah persediaan dan biaya transportasi. Untuk aktivitas distribusi manajer menggunakan informasi yang berkaitan dengan lokasi pelanggan, batas waktu pengiriman, harga muatan, tingkat pemenuhan (*fill rates*) dan kendala jarak.

Informasi untuk fungsi penjualan dan pemasaran

Informasi yang digunakan dalam aktivitas penjualan yaitu informasi yang berhubungan dengan pelanggan, tipe produk, pesaing, data laba, promosi penjualan, kondisi ekonomi, permasalahan pelanggan, kualitas penjualan dan harga. Demikian pula pada aktivitas pemasaran, diperlukan data eksternal, selain itu diusahakan pengawasan yang terus menerus terhadap pelanggan, pesaing dan keefektifan program iklan.

Informasi finansial

Penelitian ini mendukung temuan Simon et al. (1954) yang mengatakan bahwa eksekutif manufaktur lebih menggunakan data unit daripada data moneter. Dalam sampel perusahaan yang dipilih, Bruns dan McKinnon menemukan tingginya pesanan dalam bentuk kuantitas. Meskipun demikian, angka-angka finansial berperan penting dalam manajemen produksi dan penjualan.

Sumber-sumber informasi

Dari hasil wawancaranya, Bruns dan McKinnon menemukan dua sumber utama informasi, yaitu komunikasi antarpersonal dan laporan yang terdistribusi. Selain itu juga ditemukan penggunaan sumber-sumber teknologi yang meliputi penggunaan komputer, surat elektronik dan mesin faksimil. Penggunaan saluran informasi ini dipengaruhi oleh peraturan perusahaan dan kesenangan individu terhadap saluran komunikasi tersebut.

Penelitian dalam artikel ini mendukung penelitian Keegan (1968, 1974), Dock (1985), Jones dan McLeod (1989), Eisenhardt (1990), konsisten dengan prediksi Daft dan Lengel (1989) tentang pentingnya komunikasi antarpersonal dalam organisasi. Bruns dan McKinnon menemukan bahwa para eksekutif menggunakan komunikasi oral sebagai sumber primer dalam menyebarkan informasi. Para manajer lebih menyukai komunikasi lisan daripada tertulis karena mereka dapat membaca ekspresi, gerak tangan dan tekanan suara serta meresponnya dengan segera.

Selain komunikasi antarpersonal, ditemukan pula sumber informasi yang berupa laporan. Laporan-laporan dapat dikategorikan sesuai dengan tipe informasi yang disediakan. Berdasarkan hal ini, diidentifikasi empat tipe laporan, yaitu laporan operasi, laporan status, laporan perubahan (*benchmark*) dan laporan rujukan (*reference*).

Laporan-laporan bermanfaat yang dijelaskan para manajer kepada Bruns dan McKinnon memiliki beberapa karakteristik. Pertama, laporan yang bermanfaat berisi data dan informasi yang penting dalam penetapan keputusan. Kedua, laporan yang bermanfaat tersedia tepat waktu. Dengan demikian tindakan

korektif dapat segera diambil, jika tidak manajer akan mencari sumber informasi lain dan laporan tersebut menjadi tidak efektif. Ketiga, laporan yang bermanfaat memiliki reputasi reliabel atau dapat dipercaya. Reputasi reliabel menjamin bahwa tindakan yang diambil berdasarkan pada informasi yang benar.

Sumber informasi lainnya yang ditemukan dalam penelitian Bruns dan McKinnon ini adalah penggunaan personal komputer. Penggunaan personal komputer oleh perusahaan-perusahaan dalam penelitian ini melebihi penggunaan komputer pada penelitian terdahulu (Jones dan McLeod, 1988; Donath, 1985).

Kesimpulan yang disusun

Ada lima kesimpulan yang disusun oleh Bruns dan McKinnon.

Pertama, keinginan untuk tepat waktu mendorong banyak manajer untuk mengembangkan sistem personal mereka untuk mendapatkan informasi yang mereka inginkan atau butuhkan.

Kedua, banyak informasi yang manajer gunakan tidak seperti yang digunakan dalam sistem akuntansi manajemen.

Ketiga, sumber-sumber informasi personal digunakan oleh setiap manajer.

Keempat, laporan-laporan digunakan sebagai konfirmasi daripada sebagai dasar untuk mengambil tindakan.

Kelima, suatu organisasi sebaiknya mempertimbangkan perlunya media komunikasi yang efektif ketika membangun fasilitas atau pelaksanaan operasi.

Bruns dan McKinnon mengatakan bahwa hasil wawancara dan observasi mereka meninggalkan sedikit pertanyaan, yaitu apakah mereka akan mendapatkan hasil yang sama jika mereka mewawancarai manajer di tingkat yang lebih rendah. Mereka hanya dapat berspekulasi bahwa informasi yang dibutuhkan dan

digunakan manajer di organisasi jasa memiliki karakteristik yang mirip dengan sampel perusahaan mereka.

B. Rumusan Masalah

Masalah-masalah yang akan direview dari artikel ini adalah sebagai berikut:

1. Bagian aspek teoritis dari artikel

Pada bagian ini yang direview meliputi aspek teoritis yang digunakan sebagai landasan teori penelitian. Dalam aspek teoritis tersebut, ada beberapa konsep yang belum dijelaskan padahal konsep-konsep itu dapat mendukung penelitian, yaitu konsep kontinjensi dan *nonvalue-added activities*.

2. Bagian metode penelitian dari artikel

Bagian metode penelitian yang direview meliputi teknik pengumpulan data, metode pemilihan sampel dan teknik analisis data yang dipakai dalam artikel ini.

3. Bagian hasil penelitian dari artikel

Bagian ini yang direview meliputi hasil penelitian untuk pertanyaan penelitian pertama dan hasil penelitian untuk pertanyaan penelitian kedua.

C. Tujuan Penulisan

Penulisan skripsi ini bertujuan memberikan *critical review* terhadap artikel yang berjudul “*Information and Managers: A Field Study*” yang dimuat dalam *Journal of Management Accounting Research* volume lima tahun 1993.

D. Organisasi Bab-bab Selanjutnya

Pembahasan untuk bab-bab selanjutnya dari penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

Bab II membahas review mengenai konsep teoritis yang ada dalam artikel.

Bab III membahas review mengenai metode penelitian yang dipakai dalam artikel.

Bab IV membahas review mengenai hasil penelitian dalam artikel.

Bab V berisi kesimpulan

BAB II REVIEW ASPEK TEORITIS

Bab II ini berisi review terhadap aspek teoritis dari artikel berjudul “*Information and Managers: A Field Study*”.

Aspek teoritis yang dijelaskan dalam artikel ini dibagi menjadi tiga bagian, yaitu yang pertama tentang definisi dan kegunaan informasi akuntansi, kedua tentang sumber-sumber darimana para manajer memperoleh informasi dan bagian ketiga meliputi penelitian-penelitian tentang proses pembuatan keputusan oleh manajer serta alasan mereka memilih sumber informasi.

Selain aspek teoritis tersebut, ada konsep-konsep lain yang dapat mendukung penelitian ini namun belum dijelaskan dalam artikel ini, yaitu konsep kontinjensi dan *nonvalue-added activities*.

Berikut akan dijelaskan masing-masing konsep ini.

A. Konsep Kontinjensi

Konsep-konsep yang terdapat pada artikel ini menjelaskan tentang definisi dan kegunaan informasi akuntansi, peran informasional, serta macam-macam

media yang digunakan manajer untuk memperoleh informasi. Selain konsep-konsep tersebut ada konsep lain yang belum dijelaskan yaitu konsep kontinjensi yang meliputi faktor ketidakpastian lingkungan, desentralisasi dan interdependensi organisasi. Konsep ini berkaitan dengan permasalahan yang diajukan sehingga perlu dijelaskan. Faktor kontinjensi perlu dimasukkan sebagai landasan teori untuk membantu peneliti menjelaskan macam-macam karakteristik informasi yang dibutuhkan manajer, yang mana faktor kontinjensi ini mempengaruhi tingkat kebutuhan manajer terhadap informasi. Ini sejalan dengan tujuan penelitian yaitu untuk mendapatkan keterangan dan menjelaskan tentang informasi-informasi yang digunakan manajer.

Implikasinya pada penelitian adalah peneliti akan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kebutuhan manajer terhadap informasi, karena situasi yang dihadapi masing-masing perusahaan berbeda. Dan untuk selanjutnya pertanyaan yang diajukan akan lebih spesifik yaitu berdasarkan situasi yang dihadapi perusahaan, misalnya tentang informasi-informasi yang dibutuhkan manajer pada perusahaan yang ketidakpastian lingkungannya tinggi atau pada perusahaan dengan tingkat desentralisasi yang tinggi. Berikut ini akan dijelaskan mengenai teori kontinjensi dan kaitannya dengan informasi.

Dalam artikelnya, Kaplan dan James (1992) mengutip pendapat Burrell dan Morgan tentang teori kontinjensi, yaitu suatu teori yang menyatakan adanya suatu hubungan antara struktur organisasi dengan situasi organisasi serta keefektifan yang dihasilkan dari hubungan tersebut. Keefektifan struktur organisasi akan tergantung pada situasi organisasi. Hal ini sejalan dengan pendekatan kontinjensi yang dikemukakan oleh Otley (dalam Nazaruddin, 1998), bahwa karakteristik informasi yang tersedia tidak selalu sama untuk setiap organisasi tetapi ada faktor tertentu lain yang akan mempengaruhi tingkat

kebutuhan terhadap informasi. Oleh Chenhall dan Morris (dalam Fauzi, 1999), karakteristik informasi yang bermanfaat bagi para manajer itu dikategorikan menjadi empat sifat yaitu *broad scope*, *timeliness*, *aggregation* serta *integration*, dan karakteristik informasi tersebut terpengaruh oleh tiga faktor kontinjensi yaitu ketidakpastian lingkungan, desentralisasi dan interdependensi organisasi. Jadi seberapa jauh dukungan informasi yang diperlukan oleh para manajer akan tergantung pada lingkungan tugas yang dihadapinya, karakteristik hubungan antar sub-unit organisasi dan tingkat desentralisasi yang berlaku di suatu organisasi.

a. Ketidakpastian Lingkungan

Ketidakpastian (*uncertainty*) dapat terjadi karena ketiadaan informasi. Galbraith (dalam Daft dan Lengel, 1986) mendefinisikan ketidakpastian sebagai perbedaan antara jumlah informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan jumlah informasi yang dimiliki oleh organisasi. Sumber ketidakpastian terbesar suatu organisasi adalah lingkungannya, yang meliputi para pesaing, pelanggan, pemasok dan pemerintah. Organisasi yang berada pada lingkungan yang dinamis dapat mengalami kondisi tidak stabil. Ini dikarenakan oleh cepatnya perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi sehingga menyebabkan organisasi kesulitan dalam memprediksi peristiwa yang akan datang. Ketidakpastian ini mendorong organisasi untuk melakukan penelitian terhadap lingkungan, sehingga dibutuhkan lebih banyak lagi informasi untuk mengurangi ketidakpastian tersebut.

Kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh para manajer karena adanya ketidakpastian lingkungan ini dapat dikurangi dengan pemberian informasi *broad scope*. Gordon dan Narayanan (dalam Fauzi, 1999) menyebutkan bahwa

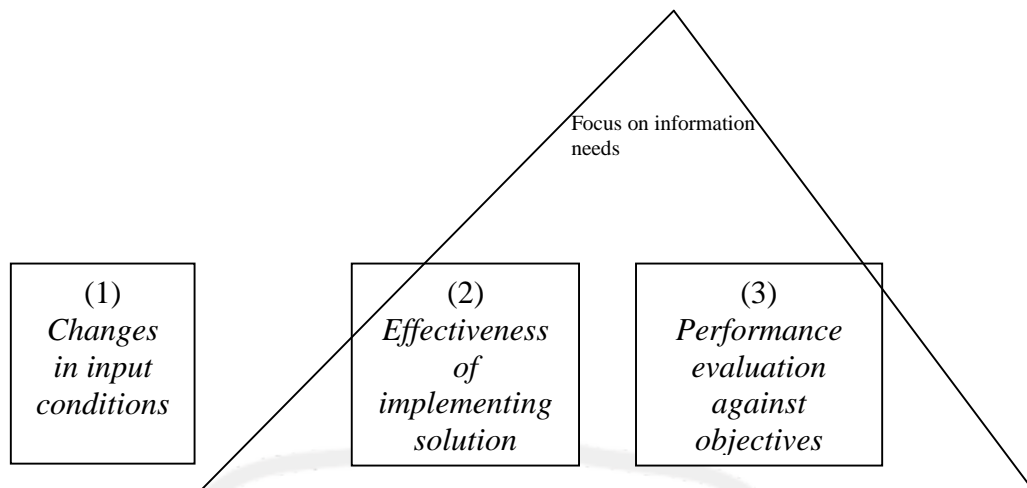
informasi *broad scope* adalah informasi yang mengacu pada dimensi fokus, kuantifikasi dan horizon waktu. Informasi *broad scope* memberikan informasi tentang faktor-faktor eksternal perusahaan (baik yang bersifat ekonomi seperti pangsa pasar suatu industri, maupun informasi yang bersifat non ekonomi seperti cita rasa konsumen), serta informasi tentang estimasi kejadian yang mungkin terjadi dimasa yang akan datang.

Selain informasi *broad scope*, para manajer juga membutuhkan informasi yang tepat waktu (*timeliness*). Informasi *timeliness* dibutuhkan agar manajer dapat dengan segera merespon setiap permasalahan yang ada serta mengantisipasi ketidakpastian lingkungan.

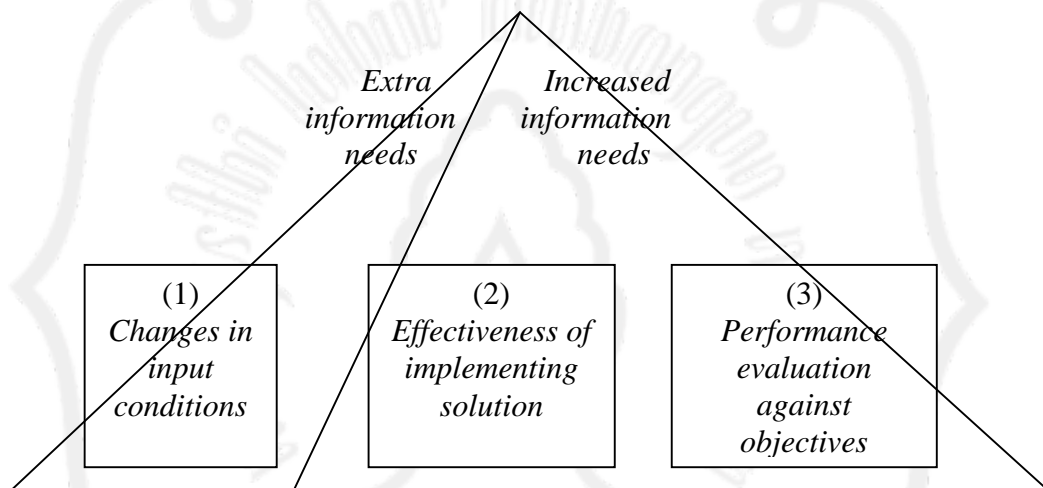
Pada organisasi yang berada di lingkungan yang relatif stabil dan tidak kompetitif, perubahan-perubahan yang terjadi mudah diprediksi sehingga informasi yang dikumpulkan tidak sebanyak pada organisasi di lingkungan dinamis. Cooke (1991) berpendapat bahwa umumnya informasi diperlukan untuk:

1. memonitor berbagai perubahan yang berasal dari lingkungan (teknologikal, politikal, ekonomi, dan sebagainya);
2. memeriksa keefektifan solusi yang dipilih, dengan menggunakan ukuran efisiensi seperti biaya-biaya, nilai sisa, kapasitas dan pemakaian;
3. mengevaluasi kinerja dengan membandingkannya dengan tujuan yang ingin dicapai (angka penjualan, tingkat laba, *market share*, dan sebagainya).

Secara ringkas, informasi yang dibutuhkan manajer digambarkan berikut ini.



Gambar 2.1 Informasi yang dibutuhkan dalam kondisi stabil.



Gambar 2.2 Informasi yang dibutuhkan dalam ketidakpastian.

Gambar di atas semakin memperjelas bahwa ketidakpastian yang dihadapi oleh organisasi (sebagai faktor kontinjensi) mempengaruhi jumlah informasi yang dibutuhkan oleh manajer.

b. Desentralisasi

Variabel kontinjensi selanjutnya yaitu desentralisasi. Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dari manajer atas kepada manajer yang lebih rendah. Gordon dan Miller (dalam Nazaruddin,1998)

berpendapat bahwa desentralisasi itu diperlukan karena adanya kondisi administrasi yang semakin kompleks, begitu pula dengan tugas dan tanggung jawab sehingga perlu pendistribusian otoritas pada manajemen yang lebih rendah. Pendelegasian wewenang ini akan membantu meringankan beban manajer atas. Keputusan yang didelegasi umumnya adalah keputusan yang bersifat operasional (keputusan jangka pendek dan berulang-ulang), misalnya keputusan produksi dan penjualan. Siegel (1989:236) mengutip pendapat Ansari yang mengemukakan alasan penggunaan desentralisasi, yaitu:

- Manajemen puncak dapat berkonsentrasi pada keputusan strategis jangka panjang (misalnya penggunaan sumber-sumber dan keputusan penganggaran modal);
- Organisasi dapat merespon permasalahan secara cepat dan efektif, karena manajer dapat lebih memahami kondisi unit yang dipimpinnya;
- Sistem sentralisasi tidak dapat menangani semua informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan optimal;
- Memberikan pelatihan bagi manajer sebelum sampai pada manajemen puncak.
- Memberikan motivasi yang lebih tinggi

Tingkat desentralisasi akan mempengaruhi tingkat kebutuhan terhadap karakteristik informasi akuntansi manajemen (Galbraith, Waterhouse dkk., dalam Nazaruddin, 1998).

Pada organisasi terdesentralisasi, para manajer yang dilimpahi wewenang diberi hak untuk membuat kebijakan serta mengimplementasikannya. Untuk itu,

para manajer memerlukan dukungan informasi sebagai masukan agar kebijakannya berkualitas dan mampu dipertanggungjawabkan. Tingkat kebutuhan terhadap karakteristik informasi akuntansi manajemen dipengaruhi oleh tingkat desentralisasi. Ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat desentralisasi suatu organisasi maka semakin tinggi pula tingkat kebutuhan terhadap karakteristik informasi akuntansi manajemen.

Pada organisasi terdesentralisasi, informasi *broad scope* akan bermanfaat bagi para manajer divisi dalam memberikan informasi lingkungan yang menyangkut divisi tersebut. Selain informasi *broad scope*, diperlukan pula informasi agregasi yaitu informasi yang memperhatikan penerapan bentuk kebijakan formal yang didasarkan pada area fungsional (seperti pemasaran, produksi) atau didasarkan pada periode waktu (misalnya bulanan, kuartalan). Informasi ini diperlukan dalam organisasi desentralisasi karena informasi agregasi dapat memberikan informasi mengenai area pertanggungjawaban para manajer sehingga mereka dapat mengurangi kemungkinan terjadinya konflik dan mencegah kemungkinan terjadinya *overload* informasi.

Selain itu kebijakan-kebijakan antar sub-unit yang terdapat dalam organisasi terdesentralisasi perlu diselaraskan agar tujuan utama organisasi tercapai. Untuk itu diperlukan pula informasi integrasi, yaitu informasi yang mencerminkan adanya koordinasi antar segmen sub-unit yang satu dengan lainnya. Semakin banyak jumlah sub-unit dalam organisasi, maka informasi yang bersifat integrasi makin dibutuhkan.

c. Interdependensi Organisasi

Faktor kontinjensi ke tiga menurut Chenhall dan Morris yaitu interdependensi organisasi. Interdependensi menunjukkan besarnya ketergantungan departemen satu dengan lainnya untuk menyelesaikan tugas mereka (Thompson dalam Daft dan Lengel, 1986). Ada departemen yang bekerja sendiri dan ada pula yang harus melanjutkan ke departemen lainnya. Pada saat interdependensi organisasi tinggi, organisasi perlu melakukan penyesuaian-penyesuaian secara berkala, dan untuk itu dibutuhkan lebih banyak lagi informasi.

Dalam situasi interdependensi yang tinggi, para manajer memerlukan informasi yang bersifat integrasi untuk membantu mengkoordinasi antar departemen, seperti pengaruh keputusan pada operasi seluruh sub-unit organisasi. Pada situasi ini informasi yang bersifat luas juga dapat membantu manajer dalam mengevaluasi prestasi sub-unit organisasi. Ukuran-ukuran terhadap unit-unit yang mempunyai tingkat interdependensi tinggi akan bermanfaat bila ukuran-ukuran tersebut mencakup ukuran untuk menilai kerjasama, reliabilitas dan fleksibilitas para manajer divisi (Fauzi, 1999).

B. Nonvalue-added activities

Aktivitas-aktivitas yang berlangsung di perusahaan ada yang menambah dan ada yang tidak menambah nilai produk. Manajer memerlukan informasi-informasi tentang aktivitas-aktivitas tersebut untuk menyempurnakan aktivitas agar konsumen tidak terbebani biaya bukan penambah nilai.

Penelitian ini melibatkan aktivitas-aktivitas penambah nilai seperti produksi, pemasaran dan distribusi, sedangkan disisi lain terdapat aktivitas-aktivitas bukan penambah nilai yang belum dijelaskan. Sesuai dengan tujuan

penelitian yaitu ingin menjelaskan tentang informasi-informasi yang dibutuhkan oleh manajer, maka konsep *nonvalue-added activities* ini perlu dimasukkan agar diperoleh pemahaman bahwa informasi yang dibutuhkan manajer tidak hanya seputar aktivitas penambah nilai, namun termasuk juga tentang aktivitas bukan-penambah nilai.

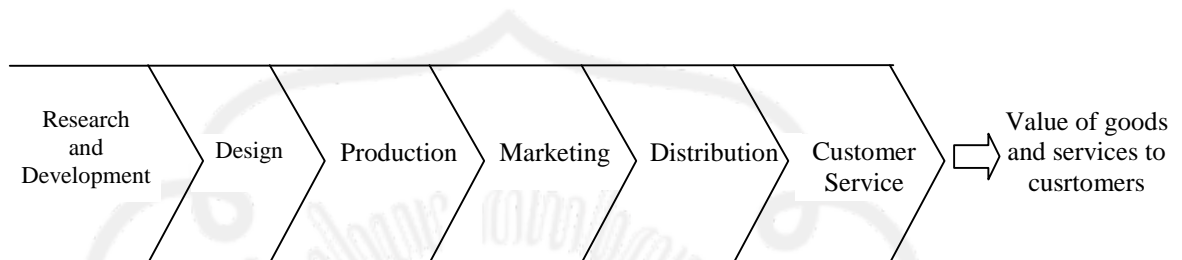
Implikasinya, konsep ini mendasari penelitian untuk mendeskripsikan informasi-informasi yang dibutuhkan manajer baik yang berkaitan dengan aktivitas penambah nilai maupun yang tidak menambah nilai. Dan untuk selanjutnya permasalahan yang diajukan meliputi tentang informasi-informasi yang dibutuhkan manajer untuk menyempurnakan aktivitas perusahaan agar konsumen tidak terbebani biaya *nonvalue-added activities*..

Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk melakukan perbaikan aktivitas-aktivitas secara terus-menerus. Perbaikan aktivitas ini dimaksudkan untuk menambah nilai produk atau jasa yang dihasilkan dalam suatu organisasi. Aktivitas-aktivitas yang menambah nilai produk atau jasa ini disebut sebagai aktivitas penambah nilai (*value-added activities*). Oleh Maher (1997:10) dikatakan bahwa umumnya serangkaian aktivitas penambah nilai meliputi:

- Penelitian dan pengembangan; menciptakan dan mengembangkan ide-ide yang berkaitan dengan proses, jasa atau produk baru.
- Desain; pengembangan secara rinci dan perancangan produk, jasa atau proses.
- Produksi; pengumpulan dan perakitan berbagai sumber untuk menghasilkan produk atau menyampaikan jasa.

- Pemasaran; proses yang memberitahukan para pelanggan tentang sifat produk atau jasa dan membuka penjualan.
- Distribusi; proses yang mengantarkan produk atau jasa ke pelanggan.
- Jasa pelanggan; aktivitas pendukung yang disediakan bagi pelanggan berkenaan dengan produk atau jasa.

Secara diagram *value chain* dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3

Selain perbaikan aktivitas penambah nilai, perusahaan juga harus berusaha untuk mengidentifikasi dan mengeliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai. Aktivitas bukan-penambah nilai (*nonvalue-added activities*) merupakan aktivitas yang tidak menambah nilai barang atau jasa. Aktivitas ini tidak diperlukan, atau aktivitas tersebut merupakan aktivitas penambah nilai yang diperlukan namun tidak efisien dan masih dapat disempurnakan (Mulyadi, 1997:183). Aktivitas bukan-penambah nilai dapat dihilangkan tanpa mengurangi kualitas ataupun nilai produk.

Dengan mengeliminasi aktivitas-aktivitas bukan-penambah nilai, maka perusahaan dapat pula mengeliminasi biaya-biaya yang diakibatkan oleh aktivitas-aktivitas tersebut. Penurunan jumlah biaya akan dapat menurunkan tingkat harga yang dibebankan kepada konsumen, sehingga perusahaan memiliki daya saing harga dengan perusahaan lain. Atau keuntungan lainnya yang dapat diperoleh perusahaan adalah perusahaan dapat menyediakan pelayanan yang lebih baik lagi

kepada konsumen, yaitu dengan menggunakan dana yang tersimpan akibat dari pengurangan biaya bukan-penambah nilai.

Maher (1997:269) menyebutkan beberapa aktivitas yang dapat dieliminasi karena aktivitas tersebut tidak menambah nilai produk. Aktivitas-aktivitas itu adalah:

- Penyimpanan (*storage*). Penyimpanan merupakan aktivitas yang mengkonsumsi waktu dan sumber daya selama menyimpan bahan baku, barang dalam proses dan barang jadi sebagai persediaan.
- Pemindahan (*moving items*). Pemindahan adalah aktivitas yang mengkonsumsi waktu dan sumber daya untuk memindahkan bahan baku, barang dalam proses dan barang jadi dari satu departemen ke departemen lain. Dengan mengeliminasi aktivitas ini, selain dapat mengurangi biaya tenaga kerja dan overhead, juga dapat mengeliminasi kerusakan akibat pemindahan.
- Penantian (*waiting for work*). Penantian adalah aktivitas yang mengkonsumsi waktu dan sumber daya dalam menanti proses berikutnya.
- Inspeksi (*inspection*). Inspeksi adalah aktivitas yang mengkonsumsi waktu dan sumber daya untuk menjamin produk yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi mutu yang telah ditetapkan.

Secara diagram, keseluruhan waktu yang diperlukan dalam proses pembuatan produk (*throughput time*) digambarkan sebagai berikut:

$$\begin{array}{ccccccc}
 \textit{Throughput} & = & \textit{Processing} & + & \textit{Inspection} & + & \textit{Moving} & + & \textit{Waiting/Storage} \\
 \textit{time} & & \textit{time} & & \textit{time} & & \textit{time} & & \textit{time} \\
 & & \uparrow & & \uparrow & & \uparrow & & \uparrow \\
 & & \textit{Value-added} & & \textit{Nonvalue-added activities} & & & & \\
 & & \textit{Activities} & & & & & &
 \end{array}$$

Gambar 2.4

Dengan demikian, manajer memerlukan informasi biaya aktivitas-penambah dan bukan-penambah nilai untuk memantau perbaikan terhadap aktivitas pembuatan produk. Dengan adanya informasi biaya yang dipisahkan ke dalam biaya-penambah dan bukan-penambah nilai, maka manajer dapat:

- Memperoleh informasi biaya bukan-penambah nilai yang menggambarkan besarnya pemborosan yang dialami perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen;
- Memperoleh informasi biaya bukan-penambah nilai yang memungkinkan mereka memusatkan pengendalian mereka terhadap aktivitas bukan-penambah nilai;
- Memperoleh informasi biaya penambah nilai yang memungkinkan mereka melakukan penyempurnaan efisiensi aktivitas penambah nilai.

BAB III

REVIEW ASPEK METODOLOGIS

Bab III ini akan menguraikan review mengenai metode penelitian yang dipakai dalam artikel berjudul: “*Information and Managers: A Field Study*”.

Artikel ini menggunakan studi lapangan (*field study*) dengan sampel penelitian meliputi duabelas perusahaan manufaktur di Amerika Utara yang dipilih secara non random.

Metode primer yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah wawancara berstruktur yang direkam. Selain dengan

melakukan wawancara, peneliti memperoleh data dengan cara mengumpulkan dokumen-dokumen, observasi secara personal terhadap para manajer dan dari kesan-kesan yang mereka dapatkan selama kunjungan ke perusahaan (*impressions from plant tours*).

Setelah pengumpulan data selesai dilakukan, peneliti selanjutnya mereview, merangkum dan menganalisis data-data. Dalam hal ini peneliti menggunakan pendekatan yang bersifat kualitatif.

A. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan wawancara berstruktur sebagai metode utama dalam pengumpulan data. Sekaran (2000:426) menyebutkan bahwa wawancara berstruktur merupakan wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan menetapkan daftar pertanyaan yang harus dijawab oleh *interviewee*. Padahal tujuan penelitian ini yaitu untuk mendapatkan keterangan serta menjelaskan tentang informasi-informasi dan sumber informasi yang digunakan manajer, maka tentunya peneliti membutuhkan paparan dari para manajer seputar informasi-informasi yang diperlukan mereka dalam beraktivitas dan sumber-sumber perolehan informasi tersebut. Pada wawancara berstruktur, pertanyaan-pertanyaan telah ditetapkan terlebih dahulu sebelum peneliti mengunjungi perusahaan bahkan kadang-kadang disertai pula beberapa pilihan jawaban. Hal ini dapat menyebabkan para manajer kurang optimal dalam mengungkapkan pandangan atau pemikirannya dan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan tidak sesuai dengan situasi perusahaan yang sebenarnya. Argumen ini sejalan dengan pendapat Soeratno dan Arsyad (1995:95) yang mengatakan bahwa dalam

wawancara berstruktur, pertanyaan maupun jawaban terikat sehingga kadangkala ada informasi penting yang tidak bisa ditampung didalamnya, serta kemungkinan munculnya pertanyaan yang kurang relevan.

Oleh karena itu, sebaiknya penelitian dalam artikel ini menggunakan teknik wawancara tidak berstruktur (*unstructured interviews*) agar para manajer dapat mengemukakan pendapatnya secara luas. Selain itu, peneliti dapat menyesuaikan pertanyaan yang diajukan dengan situasi perusahaan sebenarnya. Ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Abdel-khalik dan Ajinkya (1979:17), bahwa wawancara tidak berstruktur dapat mempertahankan kenaturalan lingkungan dan cenderung menghasilkan teori-teori yang mendekati realitasnya. Pendapat senada lainnya dikemukakan oleh Merchant dalam penelitiannya (*edited by* Bruns dan Kaplan, 1987:320) yaitu wawancara tidak berstruktur digunakan untuk membiarkan para manajer menguraikan faktor-faktor yang dirasa perlu diungkapkan.

Sekaran (2000:427) menyebutkan bahwa wawancara tidak berstruktur merupakan wawancara yang dilakukan dengan tujuan utama mengidentifikasi isu-isu penting yang relevan dengan permasalahan, tanpa menetapkan daftar pertanyaan. Meskipun demikian, sebelum melakukan wawancara peneliti membuat catatan-catatan pertanyaan atau pokok-pokok pertanyaan sebagai pedoman dalam menyampaikan pertanyaan-pertanyaan. Dengan menggunakan catatan pertanyaan, peneliti dapat menambahkan pertanyaan-pertanyaan tertentu yang dianggapnya belum terjawab. Teknik ini merupakan tipe wawancara yang mendekati keadaan yang sebenarnya dan didasarkan pada spontanitas yang diwawancara (Soekanto, 1986:228). Wawancara tidak berstruktur biasanya

menggunakan pertanyaan terbuka (*open-ended question*) supaya para manajer dapat mengemukakan pemikirannya secara luas.

B. Metode Pemilihan Sampel

Sampel perusahaan yang digunakan dalam penelitian ini diseleksi secara non random berdasarkan lokasi atau kemudahan untuk didekati, hubungan personal dan kesudian untuk membantu proses penelitian. Perusahaan-perusahaan yang dipilih merupakan perusahaan-perusahaan besar di Amerika Serikat dan Kanada yang bergerak dibidang manufaktur dan berteknologi tinggi, yaitu salah satu dari kategori berikut: *heavy manufacturing of basic materials dan product, high tech manufacturing, consumer branded food product manufacturing*. Bruns dan McKinnon tidak menjelaskan alasan mereka memilih sampel secara non random dalam artikel ini. Namun pada umumnya peneliti menggunakan metode non random karena mempertimbangkan faktor waktu yang relatif lebih cepat, kelancaran dalam memperoleh data dan biaya yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan metode pemilihan sampel secara random. Selain itu, penelitian dalam artikel ini bersifat kualitatif, dan penelitian kualitatif lebih memperhatikan kualitas data yang diperoleh daripada jumlah pengambilan sampel yang besar.

Metode pemilihan sampel pada penelitian ini sudah baik. Peneliti memilih untuk menghubungi perusahaan-perusahaan manufaktur besar di Amerika Serikat dan Kanada yang memiliki hubungan personal dengan mereka. Metode seperti ini juga digunakan dalam penelitian lapangan Cooper dan Kaplan (*edited by Bruns dan Kaplan, 1987:206*), yaitu tentang informasi biaya produk yang diperlukan

manajer untuk membuat keputusan berkaitan dengan produk yang dipasarkan. Pada penelitian tersebut, sampelnya dipilih secara non random berdasarkan kesediaan perusahaan untuk berpartisipasi dan hubungan personal peneliti. Hubungan personal peneliti itu dapat memperlancar peneliti dalam mendekati responden, dan juga mempermudah dalam mendapat persetujuan perusahaan agar bersedia untuk membantu proses penelitian.

Penelitian lapangan lainnya yang dilakukan oleh Zimmerman (*edited by* Bruns dan Kaplan, 1987:271), yaitu tentang keberadaan sistem insentif dalam pengambilan keputusan, pemilihan sampelnya dilakukan secara non random dengan memilih perusahaan yang aksesibel, perusahaan besar dan berteknologi tinggi. Demikian pula pada penelitian artikel ini, perusahaan yang dipilih sebagai sampel merupakan perusahaan besar. Hal ini sudah tepat, karena perusahaan besar memiliki kegiatan operasional yang kompleks. Kompleksitas tersebut akan mendorong organisasi untuk mengadopsi teknologi, dan teknologi merupakan salah satu sumber informasi yang dibutuhkan manajer. Jadi dengan dipilihnya perusahaan besar sebagai sampel dapat membantu peneliti dalam mengumpulkan data-data tentang informasi dan sumber informasi yang dibutuhkan manajer.

C. Teknik Analisis Data

Penelitian dalam artikel ini menggunakan proses penalaran induktif. Bruns dan McKinnon menggunakan pendekatan induktif karena mereka memperoleh ide penelitian ini bukan bersumber dari teori-teori melainkan bersumber dari pengalaman mereka sendiri, yaitu adanya beberapa manajer sukses mengatakan bahwa mereka hanya memiliki sedikit pengetahuan tentang

akuntansi. Hal ini menimbulkan pertanyaan bagi Bruns dan McKinnon, karena sebagai akuntan mereka beranggapan bahwa akuntansi manajemen merupakan pengetahuan yang perlu dipahami untuk menjadi manajer sukses. Berangkat dari pengalaman inilah mereka melakukan penelitian untuk mencari tahu tentang informasi apa saja yang dibutuhkan oleh manajer dan dari mana para manajer tersebut memperolehnya.

Dalam buku yang disusun oleh Abdel-khalik dan Ajinkya (1979:15) dideskripsikan bahwa teori yang berasal dari seperangkat observasi-observasi disebut induktif. Oleh Moleong (2000:6) disebutkan bahwa pendekatan induktif bukan dimaksudkan untuk menguji hipotesis yang didasarkan atas teori tertentu, namun untuk menyusun teori dari sejumlah data-data yang dikumpulkan.

Glaser dan Strauss (dalam Indriantoro dan Supomo, 1999:23) mengemukakan penelitian induktif sebagai penelitian yang bertujuan untuk menemukan teori (*grounded theory*) dengan pengumpulan dan analisis data secara sistematis melalui penelitian sosial. Penelitian dalam artikel ini bersifat kualitatif. Hal ini ditunjukkan oleh data-data yang tidak disajikan dalam bentuk tabulasi atau angka-angka statistik namun berupa kata-kata atau deskripsi-deskripsi. Data-data tersebut diperoleh dari hasil wawancara, pengumpulan dokumen-dokumen dan hasil pengamatan. Penggunaan berbagai teknik pengumpulan data (triangulasi) ini dimaksudkan untuk memenuhi validitas (keakuratan) data. Sedangkan untuk memenuhi reliabilitas (yaitu kekonsistenan hasil bila penelitian diulang) peneliti menggunakan prosedur yang sama dalam setiap perusahaan, data-data dicatat dalam kerangka kerja yang sama dan setiap wawancara direkam.

Kemudian data-data yang terkumpul direview, dalam arti harus dibaca dan diperiksa kembali sehingga apabila terjadi kekeliruan dapat segera dibetulkan, atau data yang belum lengkap dapat segera dilengkapi. Setelah direview, data-data tersebut kemudian dirangkum ke dalam file-file, kartu indeks, dan buku catatan untuk selanjutnya dianalisis. Peneliti melakukan analisis silang dengan membandingkan data-data antar perusahaan berdasarkan fungsi manajernya masing-masing. Peneliti juga melakukan verifikasi beberapa kutipan penting dengan manajer yang membuatnya. Setelah proses analisis tersebut selesai, Bruns dan McKinnon mulai menyusun laporan hasil penelitiannya.

BAB IV

REVIEW HASIL PENELITIAN

Bab IV ini akan membahas review terhadap hasil penelitian dari artikel berjudul "*Information and Managers: A Field Study*".

Hasil penelitian yang diperoleh ada dua macam. Pertama; tentang informasi-informasi yang dibutuhkan para manajer, dan kedua; meliputi sumber-sumber dari mana para manajer tersebut memperoleh informasi. Berikut ini beberapa review terhadap hasil penelitian dalam artikel ini.

A. Informasi *nonvalue-added activities*

Hasil penelitian yang diperoleh ini hanya meliputi informasi yang dibutuhkan manajer seputar aktivitas penambah nilai, seperti aktivitas-aktivitas produksi, pemasaran dan distribusi. Padahal selain aktivitas-aktivitas penambah

nilai, manajer membutuhkan pula informasi aktivitas-aktivitas bukan-penambah nilai (*nonvalue-added activities*). Informasi-informasi itu diperlukan manajer untuk menyempurnakan aktivitas perusahaan agar konsumen tidak terbebani biaya aktivitas bukan-penambah nilai.

Pada bab II telah dijelaskan bahwa penelitian ini belum memasukkan konsep *nonvalue-added activities*. Hal ini menyebabkan hasil yang diperoleh kurang mampu memenuhi tujuan penelitian yang ingin menjelaskan tentang informasi-informasi yang dibutuhkan oleh manajer, karena informasi yang dibutuhkan manajer tidak hanya seputar aktivitas penambah nilai namun termasuk juga aktivitas bukan-penambah nilai.

Maka sesuai tujuan penelitian ini, peneliti perlu melibatkan konsep *nonvalue-added activities* sehingga selain hasil yang telah diperoleh, penelitian ini juga mendapatkan keterangan tentang informasi aktivitas-aktivitas bukan-penambah nilai yang dibutuhkan manajer.

Kemungkinan hasil yang diperoleh apabila konsep tersebut dimasukkan, misalnya informasi tentang waktu dan biaya-biaya yang dibutuhkan dalam melakukan penyimpanan (*storage*). Penyimpanan merupakan salah satu aktivitas yang tidak menambah nilai produk. Selain penyimpanan, informasi *nonvalue-added activities* yang diperlukan manajer yaitu pemindahan (*moving items*), penantian (*waiting for work*), dan inspeksi (*inspection*). Maher (1997:269) berpendapat bahwa aktivitas-aktivitas tersebut dapat dieliminasi.

Dengan mendapatkan keterangan tentang informasi-informasi yang dibutuhkan manajer, baik informasi aktivitas penambah nilai maupun informasi aktivitas bukan-penambah nilai, maka hasil penelitian ini dapat memberikan

kontribusi pengetahuan bahwa para manajer memerlukan informasi-informasi tersebut untuk memantau pemborosan yang dialami perusahaan sehingga memungkinkan mereka melakukan pengendalian terhadap aktivitas bukan-penambah nilai, dan memungkinkan mereka melakukan penyempurnaan terhadap aktivitas penambah nilai.

B. *Adanya Faktor Kontinjensi dalam Perusahaan*

Hasil penelitian yang didapat belum mengungkapkan karakteristik-karakteristik informasi yang disebabkan oleh adanya faktor-faktor kontinjensi dalam perusahaan. Faktor-faktor kontinjensi ini dapat berpengaruh terhadap tingkat kebutuhan manajer akan informasi, sebab situasi yang dihadapi masing-masing perusahaan tidak sama. Dan menurut Fauzi (1999), konsep kontinjensi dimaksudkan untuk mencari prinsip-prinsip universal yang bisa digunakan dalam setiap situasi. Prinsip-prinsip universal dalam hal ini dapat diartikan sebagai pencapaian hasil yang tidak terbatas pada suatu kondisi tertentu melainkan dapat diterapkan pada lingkup yang lebih luas.

Pada penelitian ini, konsep kontinjensi tidak dilibatkan sehingga menyebabkan hasil yang diperoleh kurang dapat digeneralisasi dalam setiap situasi. Hal ini karena adanya pengaruh faktor-faktor tertentu lain, akibatnya karakteristik informasi yang tersedia pada setiap perusahaan berbeda-beda. Misalnya, karakteristik informasi yang dibutuhkan pada perusahaan dengan tingkat ketidakpastian tinggi akan berbeda dengan karakteristik informasi yang dibutuhkan oleh perusahaan yang tinggi tingkat interdependensinya.

Oleh karena itu, peneliti perlu memasukkan konsep kontinjensi agar hasil penelitian ini mencapai prinsip-prinsip universal tentang karakteristik informasi yang digunakan oleh perusahaan.

Kemungkinan hasil yang diperoleh apabila konsep tersebut dimasukkan, misalnya, peneliti akan mendapatkan keterangan bahwa informasi *broad scope* dan informasi *timeliness* merupakan informasi yang banyak digunakan manajer saat faktor ketidakpastian lingkungan meningkat. Selain itu akan diperoleh pula keterangan-keterangan tentang informasi yang dibutuhkan manajer sehubungan dengan faktor interdependensi dan desentralisasi yang terdapat dalam organisasi. Pada saat tingkat interdependensi antar sub unit meningkat maka informasi integrasi dan *broad scope* akan sangat membantu dalam mengkoordinasikan keputusan. Sedangkan pada saat sub unit organisasi menjadi terdesentralisasi, maka manajer akan membutuhkan informasi yang luas, agregasi dan integrasi. Penjelasan tentang informasi *broad scope*, *timeliness*, *aggregation* dan *integration* telah dibahas dalam bab II.

Dengan demikian, hasil yang diperoleh dapat menunjukkan informasi-informasi yang dibutuhkan manajer tanpa mengabaikan faktor-faktor kontinjensi dalam perusahaan.

C. *Sumber Informasi*

Penelitian ini selain bertujuan untuk menjelaskan tentang informasi-informasi yang dibutuhkan manajer, juga untuk menjelaskan sumber-sumber dari mana para manajer memperoleh informasi-informasi tersebut.

Bruns dan McKinnon dalam penelitian ini berhasil mendapatkan data-data serta telah menguraikan bahwa para manajer mendapatkan berbagai informasi melalui sumber-sumber utama informasi, yaitu komunikasi antar personal, laporan-laporan yang tertulis dan juga sumber-sumber teknologi yang meliputi penggunaan komputer, surat elektronik (*e-mail*), dan mesin faksimil. Para manajer lebih menyukai komunikasi secara lisan daripada tertulis, karena dengan demikian mereka dapat membaca ekspresi wajah, tekanan suara dan dapat meresponnya dengan segera.

Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian Jones dan McLeod (1998) tentang sumber-sumber informasi eksekutif, bahwa media tertulis seperti surat, memo, laporan komputer dan laporan non-komputer banyak digunakan untuk mengkomunikasikan informasi, namun manajer lebih suka menggunakan media lisan seperti pertemuan-pertemuan yang terjadwal maupun yang tidak terjadwal serta penggunaan telepon. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian Brown dan Starkey dalam *Organizational Cultures, Communication and Information* (1994) yang menunjukkan bahwa manajer menyukai pertukaran informasi secara tatap muka, dan mereka mendapatkan bukti tentang adanya peningkatan investasi untuk fasilitas komputer baru.

Dengan demikian, hasil yang telah dicapai dalam penelitian ini sudah dapat mendeskripsikan sumber-sumber dari mana para manajer memperoleh informasi-informasi yang mereka butuhkan, yaitu dari komunikasi antar personal, laporan-laporan tertulis dan penggunaan teknologi, baik secara formal maupun informal. Selain itu hasil yang diperoleh konsisten dengan penelitian sejenis lainnya.

BAB V

KESIMPULAN

1. Ditinjau dari aspek teoritis, konsep-konsep yang dibahas dalam artikel berjudul “*Information and Managers: A Field Study*” yang ditulis oleh Bruns dan McKinnon masih belum mencukupi untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan, sehingga dimasukkan konsep-konsep yang dapat mendukung penelitian karena berkaitan dengan pertanyaan penelitian tersebut, yaitu konsep kontinjensi dan konsep *nonvalue-added activities*.
2. Ditinjau dari aspek metodologis, metode pemilihan sampel dalam penelitian ini sudah baik. Peneliti memilih untuk menghubungi perusahaan-perusahaan manufaktur besar di Amerika Utara yang memiliki hubungan personal dengan mereka. Hubungan personal tersebut dapat memperlancar peneliti dalam mendekati responden dan juga mempermudah dalam mendapat persetujuan perusahaan agar bersedia untuk membantu proses penelitian. Pemilihan perusahaan besar sebagai sampel sudah tepat, karena kompleksitas kegiatan dalam perusahaan akan mendorong perusahaan untuk mengadopsi teknologi dan hal ini dapat membantu peneliti dalam mengumpulkan data-data tentang sumber-sumber informasi yang dibutuhkan manajer.

Penggunaan wawancara berstruktur sebagai teknik utama pengumpulan data dalam penelitian ini kurang tepat. Penggunaan metode tersebut dapat menyebabkan para manajer kurang optimal dalam

mengungkapkan pemikirannya dan kemungkinan munculnya pertanyaan yang kurang relevan. Padahal tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan tentang informasi-informasi dan sumber informasi yang digunakan manajer, maka tentunya peneliti membutuhkan paparan dari para manajer seputar informasi-informasi dan sumber informasi yang diperlukan mereka dalam beraktivitas. Oleh karena itu, sebaiknya penelitian ini menggunakan teknik wawancara tidak berstruktur agar para manajer dapat menguraikan pendapatnya dan peneliti dapat menyesuaikan pertanyaan yang diajukan dengan situasi perusahaan sebenarnya.

Penelitian ini menggunakan proses penalaran induktif, karena ide penelitian ini bukan bersumber dari teori-teori melainkan bersumber dari pengalaman peneliti sendiri. Penelitian ini bersifat kualitatif, ini ditunjukkan oleh data-data yang tidak disajikan dalam bentuk angka-angka statistik namun berupa kata-kata atau deskripsi-deskripsi. Teknik analisisnya dilakukan secara silang, yaitu dengan membandingkan data-data yang diperoleh antar perusahaan berdasarkan fungsi manajernya masing-masing.

3. Ditinjau dari hasil penelitian;
 - a. Untuk pertanyaan penelitian yang pertama, yaitu tentang informasi-informasi apa saja yang dibutuhkan oleh manajer; hasil penelitian yang diperoleh kurang mampu memenuhi tujuan penelitian yang ingin menjelaskan tentang informasi-informasi yang dibutuhkan oleh manajer, karena hasil yang diperoleh hanya meliputi informasi yang dibutuhkan manajer seputar aktivitas

penambah nilai seperti aktivitas-aktivitas produksi, pemasaran dan distribusi. Padahal selain itu manajer juga membutuhkan informasi aktivitas-aktivitas bukan-penambah nilai untuk memantau pemborosan yang dialami perusahaan dan memungkinkan untuk melakukan penyempurnaan terhadap aktivitas penambah nilai.

Selain itu, penelitian ini tidak memperhatikan faktor-faktor kontinjensi dalam perusahaan sehingga hasil yang diperoleh kurang dapat digeneralisasi dalam setiap situasi. Faktor-faktor kontinjensi tersebut dapat mempengaruhi tingkat kebutuhan manajer akan informasi.

- b. Untuk pertanyaan penelitian yang kedua, yaitu tentang sumber-sumber dari mana manajer memperoleh informasi, hasil penelitian ini telah dapat mendeskripsikan sumber-sumber dari mana para manajer memperoleh informasi-informasi yang mereka butuhkan, dan hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian lain yang sejenis.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Bruns dan McKinnon ini dapat memberikan kontribusi terhadap penelitian yang berkaitan dengan informasi-informasi yang dibutuhkan oleh manajer dan sumber informasinya. Meskipun terdapat beberapa kekurangan, namun hal ini dapat mendorong penelitian-penelitian selanjutnya untuk lebih baik lagi dan dapat dikembangkan pada hal-hal lain, misalnya penelitian pada perusahaan jasa.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdel-khalik, A.R. and Bipin B. Ajinkya.* 1979. **Empirical Research in Accounting: A Methodological Viewpoint.** Florida: American Accounting Association.
- Bruns, William J. and Robert S. Kaplan.* (editor).1987. **Accounting and Management:Field Study Perspectives.** Boston: Harvard Bussiness School Press.
- _____ *and Sharon M.McKinnon.* 1993. **“Information and Managers:A Field Study”.** Journal of Management Accounting Research 5 (Fall):84-108.
- Brown, Andrew D. and Ken Starkey.* 1994. **“The Effect of Organizational Culture on Communication and Information”.** Journal of Management Studies 31:807-827.
- Cooke, Steve.* 1991. **Making Management Decision.** Second Edition. UK:Prentice Hall International.
- Daft, Richard L. and Robert H. Lengel.* 1986. **“Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design”.** Management Science 32 (No.5): 554-571.
- Fauzi, Hasan.* 1999. **“Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Manajer”.** Usahawan (No.09):41-44 dan (No.10):42-46.
- Indriantoro, N. dan B. Supomo.*1999.**Metodologi Penelitian Bisnis.** Edisi Pertama. Yogyakarta:BPFE.
- Kaplan, S.E. and J.T.Mackey.* 1992. **“An Examination of The Association Between Organizational Design Factors and The Use of Accounting Information for Managerial Performance Evaluation”.** Journal of Management Accounting Research 4 (Fall):116.
- Maher, Michael.* 1997. **Cost Accounting: Creating Value for Management.** Fifth Edition. Chicago: The McGraw-Hill.

McLeod, R. 1998. **Sistem Informasi Manajemen**. Terjemahan Hendra Teguh. Jakarta: Prehallindo.

Moleong, Lexy J. 2000. **Metodologi Penelitian Kualitatif**. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mulyadi. 1997. **Akuntansi Manajemen**. Edisi Kedua. Yogyakarta: STIE YKPN.

Nazaruddin, Ietje. 1998. **“Pengaruh Desentralisasi dan Karakteristik**

Informasi Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial”.

Jurnal Riset Akuntansi Indonesia 1 (No. 2):141-162.

Sekaran, Uma. 2000. **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**. Third Edition. New York: John Wiley & Sons.

Siegel, Gary and H.R. Marconi. 1989. **Behavioral Accounting**. Cincinnati: South-Western Publishing Co.

Soekanto, Soerjono. 1986. **Pengantar Penelitian Hukum**. Edisi Ketiga.

Jakarta: UI-Press.

Soeratno dan Lincoln Arsyad. 1995. **Metodologi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis**. Edisi Revisi. Yogyakarta:UPP.AMP YKPN.