

**PENGARUH LINGKUNGAN EKSTERNAL ORIENTASI STRATEGI DAN  
SISTEM KONTROL AKUNTANSI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
PADA PABRIK GULA WATOETOELIS, SIDOARJO**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Kepada Persyaratan  
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Akuntansi



**Diajukan Oleh :**

**AYU KUSUMA DEWI**  
**0713010226/FE/EA**

**Kepada**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"  
JAWA TIMUR  
2011**

**PENGARUH LINGKUNGAN EKSTERNAL ORIENTASI STRATEGI DAN  
SISTEM KONTROL AKUNTANSI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
PADA PABRIK GULA WATOETOELIS, SIDOARJO**

**SKRIPSI**



Oleh :

**AYU KUSUMA DEWI**  
**0713010226/FE/EA**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"  
JAWA TIMUR  
2011  
USULAN PENELITIAN**

**PENGARUH LINGKUNGAN EKSTERNAL ORIENTASI STRATEGI DAN  
SISTEM KONTROL AKUNTANSI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
PADA PABRIK GULA WATOETOELIS, SIDOARJO**

yang diajukan :

**AYU KUSUMA DEWI**  
**0713010226/FE/EA**

telah diseminarkan dan disetujui untuk menyusun skripsi oleh

**Pembimbing Utama**

**Dr. Sri Trisnaningsih, SE, MSi**  
**NIP. 1965092919922032001**

Tanggal : .....

**Mengetahui**  
**Ketua Program Studi Akuntansi**

**Dr. Sri Trisnaningsih, SE, MSi**  
**NIP. 1965092919922032001**

**SKRIPSI**

**PENGARUH LINGKUNGAN EKSTERNAL ORIENTASI STRATEGI DAN  
SISTEM KONTROL AKUNTANSI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
PADA PABRIK GULA WATOETOELIS, SIDOARJO**

yang diajukan :

**AYU KUSUMA DEWI**  
**0713010226/FE/EA**

disetujui untuk ujian lisan oleh

**Pembimbing Utama**

**Dr. Sri Trisnaningsih, SE, MSi**  
**NIP. 1965092919922032001**

Tanggal : .....

**Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi  
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran"  
Jawa Timur**

**Drs. Ec.H.RA. Suwaidi, MS**  
**NIP. 196003301986031003**

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH LINGKUNGAN EKSTERNAL ORIENTASI STRATEGI DAN SISTEM KONTROL AKUNTANSI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA PABRIK GULA WATOETOELIS, SIDOARJO**

Disusun Oleh :

**AYU KUSUMA DEWI**  
**0713010226/FE/EA**

telah dipertahankan dihadapan  
dan diterima oleh Tim Penguji Skripsi  
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur  
Pada tanggal, 27 Mei 2011

**Pembimbing Utama**

**Tim Penguji Utama  
Ketua**

**DR. Sri Trisnaningsih, SE. MSi**

**DR. Sri Trisnaningsih, SE. MSi**  
**Sekretaris**

**Dra. Ec. Tituk DW, MAKs**  
**Anggota**

**Dra. Ec. Anik Yulianti, MAKs**

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”  
Jawa Timur

**DR.H. Dhani Ichsanudin Nur, SE, MM**  
**NIP. 196309241989031001**

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>ix</b>
<b>ABSTRAKSI</b> .....	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Hasil Penelitian Terdahulu.....	7
2.2. Landasan Teori .....	10
2.2.1. Pengertian Lingkungan.....	10
2.2.1.1. Lingkungan Eksternal .....	12
2.2.1.2. Faktor-Faktor Lingkungan Eksternal .....	12
2.2.1.3. Diagnosis dan Analisis Lingkungan.....	15
2.2.2. Orientasi Strategi.....	16
2.2.2.1. Pengertian Orientasi Strategis.....	16
2.2.2.2. Dimensi Orientasi strategi.....	17

2.2.3. Sistem Kontrol Akuntansi .....	19
2.2.3.1. Pengertian Perencanaan .....	22
2.2.3.2. Pengertian Pelaporan .....	23
2.2.3.3. Pengertian Monitoring (Pengawasan) .....	24
2.2.4. Kinerja Perusahaan .....	25
2.2.4.1. Pengertian Kinerja Perusahaan .....	25
2.2.4.2. Pengukuran Kinerja .....	26
2.2.4.3. Tujuan Pengukuran Kinerja Perusahaan .....	27
2.2.4.4. Manfaat Pengukuran Kinerja .....	27
2.2.5. Tugas dan Pekerjaan Manajer .....	30
2.2.6. Pengaruh Lingkungan Eksternal Terhadap Kinerja Perusahaan .....	31
2.2.7. Pengaruh Orientasi Strategi terhadap Kinerja Perusahaan .....	31
2.2.8. Pengaruh Sistem Kontrol Akuntansi Terhadap Kinerja Perusahaan .....	33
2.2.9. Pengaruh Lingkungan Eksternal, Orientasi Strategi dan Sistem Kontrol Akuntansi Terhadap Kinerja Perusahaan .....	34
2.3. Kerangka Pikir .....	37
2.4. Hipotesis .....	39

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1. Definisi Operasional dan Teknik Pengukuran variabel .....	40
3.1.1 Definisi Operasional .....	40
3.1.2. Pengukuran Variabel .....	43
3.2. Teknik Penentuan Sampel .....	46
3.2.1. Populasi .....	46
3.2.2. Sampel .....	46
3.3. Teknik Pengumpulan Data .....	47
3.3.1. Jenis dan Sumber Data .....	47
3.3.2. Metode pengumpulan Data .....	47

3.4. Uji Kualitas Data .....	47
3.4.1. Uji Validitas Data .....	47
3.4.2. Uji Reliabilitas .....	48
3.4.3. Uji Normalitas .....	48
3.5. Asumsi Klasik .....	49
3.6. teknik Analisis dan Uji Hipotesis .....	51
3.6.1. Teknik Analisis .....	51
3.6.2. Uji Hipotesis .....	52
3.6.2.1. Uji Kesuaian Model atau Uji F .....	52
3.6.2.2. Uji Parsial atau Uji T .....	53

## **BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

4.1. Deskripsi Obyek Penelitian .....	54
4.1.1. Sejarah Berdirinya P.G Watoetoelis Sidoarjo .....	54
4.1.2. Lokasi Perusahaan .....	56
4.1.3. Struktur Organisasi dan Deskripsi jabatan .....	59
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian .....	66
4.3. Teknik Analisis dan Uji Hipotesis .....	69
4.3.1. Uji Analisis Data .....	69
4.3.1.1. Uji Validitas, Reliabilitas dan Normalitas .....	69
4.3.1.1.1. Uji Validitas .....	69
4.3.1.1.2. Uji Reliabilitas .....	71
4.3.1.1.3. Uji Normalitas .....	71
4.3.2. Uji Asumsi Klasik .....	72
4.3.3. Teknik Analisis Regresi Linier Berganda .....	75
4.3.4. Uji Hipotesis .....	77
4.3.4.1. Uji Kesesuaian Model .....	77
4.3.4.2. Uji t .....	78
4.4. Pembahasan .....	79
4.4.1. Implikasi Penelitian .....	79
4.4.2. Konfirmasi Tujuan dan Manfaat penelitian .....	83
4.4.3. Perbedaan Dengan Penelitian Sebelumnya .....	83



4.5. Keterbatasan Penelitian.....	85
-----------------------------------	----

**BAB V KEIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan.....	86
5.2 Saran.....	86

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Data target dan Realisasi Periode Tahun 2004 – 2009 PG. Watoetoelis .....	4
Tabel 4.1.	Rekapitulasi Jawaban Responden tentang Lingkungan Eksternal .....	66
Tabel 4.2.	Rekapitulasi Jawaban Responden tentang Orientasi Strategi ..	67
Tabel 4.3.	Rekapitulasi Jawaban Responden tentang Sistem Kontrol Akuntansi.....	68
Tabel 4.4.	Rekapitulasi Jawaban Responden tentang Kinerja Perusahaan	69
Tabel 4.5.	Hasil Uji Validitas .....	70
Tabel 4.6.	Hasil Uji Reliabilitas.....	71
Tabel 4.7.	Hasil Uji Normalitas .....	72
Tabel 4.8.	Hasil Uji Multikolinieritas .....	73
Tabel 4.9.	Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	74
Tabel 4.10.	Hasil Pendugaan Parameter regresi Linier berganda.....	75
Tabel 4.11.	Hasil analisis Hubungan Kesesuaian model.....	77
Tabel 4.12.	Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	77
Tabel 4.13.	Hasil Analisis Varians Hubungan Secara Parsial .....	78
Tabel 4.14	Perbedaan Antara Penelitian terdahulu dengan Penelitian sekarang .....	84

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Faktor – Faktor Lingkungan Pokok.....	11
Gambar 2.2. Diagram Kerangka Pikiran.....	39
Gambar 3.1. Distribusi Daerah keputusan Durbin Watson .....	50
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) PG. Watoetoelis .....	65



# PENGARUH LINGKUNGAN EKSTERNAL, ORIENTASI STRATEGI DAN SISTEM KONTROL AKUNTANSI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA PG. WATOETOELIS, SIDOARJO

Ayu Kusuma Dewi

## ABSTRAK

Seiring dengan perkembangan zaman di era globalisasi seperti sekarang ini perkembangan dunia usaha di Indonesia sedang mengalami masa sulit. Pada umumnya, perusahaan didirikan dengan berbagai tujuan misalnya untuk memperoleh laba, meningkatkan nilai kesejahteraan karyawan dan sebagainya. Strategi merupakan alat untuk melakukan adaptasi dan merupakan faktor penentu utama kinerja perusahaan. Disamping itu kondisi lingkungan eksternal perusahaan dapat digambarkan dalam sebuah kontinum, dari kondisi yang menguntungkan sampai kondisi tidak ramah. Semakin baik hubungan sistem kontrol dengan faktor kontekstual semakin tinggi kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan eksternal, orientasi strategi dan sistem kontrol akuntansi terhadap kinerja perusahaan pada Pabrik Gula Watoetoelis. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 30 responden yang terdiri dari 4 Kepala Bagian (KaBag) dan 26 Kepala Seksi (KaSie) PG. Watoetoelis Sidoarjo, sedangkan sumber data yang digunakan ini berasal dari jawaban kuesioner yang disebar pada 30 Responden tersebut, dan kuesioner terdiri dari 27 pertanyaan yang dibagi menjadi 4 bagian. Data yang diperoleh tersebut dianalisis dengan menggunakan Uji Regresi Linier Berganda dengan alat bantu komputer yang menggunakan program SPSS. 16.0 For windows. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan lingkungan eksternal, orientasi strategi dan sistem kontrol akuntansi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada Pabrik Gula Watoetoelis.

**Kata Kunci:** lingkungan eksternal, orientasi strategi, sistem kontrol akuntansi dan kinerja perusahaan

## ABSTRACT

*Along with the development of the age in the era of globalization, the development of the business community in Indonesia is experiencing hard times. In general, the company founded by a variety of purposes such as to earn a profit, increase the value of employee welfare and so forth. After a goal is set, companies need to determine a strategy so that goals can be achieved. Strategy is a tool for adaptation and is a major determinant of company performance. Besides, external environmental conditions can be described in a continuum, from the favorable conditions until the conditions are not friendly. This study aims to determine the effect of external environment, strategic orientation and accounting control systems on firm performance in the Sugar Factory Watoetoelis. The sample used in this study were 30 respondents consisting of 4 Head of Department (Head) and 26 Head of Section (Kasie) PG. Watoetoelis Sidoarjo, whereas the data used in this sumber beraasal of the answer questionnaire was distributed to 30 respondents, and questionnaire consisted of 27 questions divided into 4 parts. The data obtained were analyzed by using the Regression Test with the tools that computer using SPSS program. 16.0 For Windows. Based on the analysis concluded the external environment, strategic orientation and accounting control systems affect the performance of companies in Sugar Mill Watoetoelis.*

**Keywords** : external environment, strategic orientation, system control accounting and company performance.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan zaman di era globalisasi seperti sekarang ini segala sesuatu berjalan dan berkembang dengan pesat. Perkembangan dunia usaha di Indonesia sedang mengalami masa sulit. Krisis moneter yang mempengaruhi segala aspek kehidupan masyarakat belum juga berakhir. Para pengusaha harus lebih pandai dalam mencari peluang pasar.

Pada umumnya, perusahaan didirikan dengan berbagai tujuan misalnya untuk memperoleh laba, memaksimalkan nilai satuan, meningkatkan nilai penjualan, meningkatkan nilai kesejahteraan karyawan dan sebagainya. Setelah tujuan di tetapkan, perusahaan perlu menentukan strategi supaya tujuan dapat tercapai. Banyak faktor yang mempengaruhi perumusan dan pengendalian strategi perusahaan, dimana faktor-faktor terdiri dari faktor internal dan eksternal. (Fredianto dan Zulaikha, 1999).

Faktor internal relative berasal dalam kondisi manajemen perusahaan, sedangkan faktor eksternal di pandang sebagai kondisi dinamis yang menciptakan kesempatan (*opportunities*), ancaman (*treath*), menyediakan sumber daya dan informasi tetapi tidak terkendali dan sulit untuk di ramalkan perubahannya, maka dari itu pentingnya menyelaraskan kapabilitas perusahaan dengan perubahan lingkungan yang terjadi secara terus menerus. Jika lingkungan eksternal berubah maka perusahaan dituntut untuk mampu mengakomodasikan dirinya dengan perubahan tersebut. (Fredianto dan Zulaikha, 1999).

Strategi merupakan alat untuk melakukan adaptasi dan merupakan faktor penentu utama kinerja perusahaan. Kondisi lingkungan eksternal perusahaan dapat di gambarkan dalam sebuah kontinum, dari kondisi yang menguntungkan sampai kondisi yang tidak ramah. Lingkungan yang tidak ramah di pandang sebagai kondisi yang negatif dan penuh ketidak pastian yang berada di luar kendali perusahaan yang di tandai dengan iklim industri yang tidak menentu, persaingan yang ketat, perubahan yang mendadak, terputus-putus dari lingkungan. Dalam kondisi lingkungan yang seperti ini peluang yang tersedia relatif sedikit. Sebaliknya kondisi lingkungan eksternal yang menguntungkan menggambarkan kondisi lingkungan eksternal yang relatif stabil, aman dan tersedia peluang pasar dan sumber investasi yang berlimpah. Sektor-sektor lingkungan meliputi antara lain konsumen, pesaing, pemerintah, pemasok, distributor, sikap masyarakat, ekonomi dan teknologi. (Fredianto dan Zulaikha, 1999).

Dalam studi-studi yang telah dinyatakan bahwa sistem kontrol organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan organisasi hubungan ini tidak secara langsung demikian, tetapi terdapat faktor yang kontekstual yang ada dalam sistem kontrol organisasi dan kinerja organisasi ini. Semakin baik hubungan sistem kontrol dengan faktor kontekstual semakin tinggi kinerja yang di capai suatu organisasi. Faktor kontekstual ini terdiri dari berbagai faktor yaitu ketidak pastian, teknologi, industri, dan strategi kompotitis. (Syafuruddin, 2001).

Sistem pengendalian ini di perlukan oleh menejemen untuk membantu dan memperlancar proses pencapaian organisasi. Pengendalian

organisasi yang juga bisa di sebut dengan sistem pengendalian administratif, desain untuk mengatur adalah mengarahkan aktifitas anggota organisasi sesuai dengan yang di kehendaki oleh pemimpin organisasi akan tetapi, keefektifan suatu sistem pengendalian di tentukan oleh seberapa jauh sistem tersebut sesuai dengan karakteristik organisasi pendekatan kontijensi mengatakan bahwa sistem pengendalian akan lebih menunjang pencapaian tujuan organisasi apabila desainnya sesuai dengan karakteristik organisasi.

Secara argumentatif maupun berdasarkan bukti empiris, dalam kondisi lingkungan eksternal perusahaan yang tidak ramah (*hostile environment*), orientasi strategi yang tepat dan sistem kontrol akutansi yang baik mempunyai dampak positif terhadap kinerja. (Fredianto dan Zulaikha, 1999).

PG. Watoetoelis merupakan suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memproduksi gula. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri, PG. Watoetoelis harus mengikuti perkembangan teknologi sehingga diperlukan kemampuan para menejer yang semakin tinggi untuk memprediksi lingkungan di sekitar terutama lingkungan eksternal, orientasi strategi, dan dalam melakukan tugasnya merancang sistem kontrol akutansi sebagai suatu sistem informasi yang terintegrasi memegang peranan penting dalam hal memberikan masukan data keuangan untuk tujuan perencanaan, pengendalian dan pembuatan keputusan menejemen.

Tuntutan perusahaan terhadap kinerja manajer yang baik adalah untuk menjaga eksistensi atau kelangsungan operasional perusahaan, akan tetapi dari data yang diperoleh dari pihak manajemen perusahaan PG. Watoetoelis,

Sidoarjo, menunjukkan bahwa besarnya realisasi hasil penjualan tidak sesuai dengan besarnya target penjualan yang dianggarkan oleh perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari data target dan realisasi penjualan untuk tahun 2004 – 2009 yang disajikan pada tabel 1.1, sebagai berikut :

**Tabel 1.1 Data Target dan Realisasi Penjualan  
PG. Watoetoelis, Sidoarjo  
Tahun 2004 – 2009**

<b>Tahun</b>	<b>Target Penjualan</b>	<b>Realisasi Penjualan</b>
2004	Rp.75.184.000.000	Rp.68.217.000.000
2005	Rp.95.630.000.000	Rp.79.094.000.000
2006	Rp.110.772.000.000	Rp.82.530.000.000
2007	Rp.118.858.000.000	Rp.95.639.533.644
2008	Rp.129.304.000.000	Rp.38.228.136.272
2009	Rp.150.051.000.000	Rp.112.447.098.509

**Sumber : PG. Watoetoelis, Sidoarjo, 2009**

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, dapat diketahui bahwa besarnya nilai realisasi hasil penjualan dari mulai tahun 2004 – 2009 tidak sesuai dengan besarnya target penjualan yang dianggarkan oleh perusahaan, hal ini kemungkinan disebabkan karena faktor lingkungan eksternal yang kurang mendukung, misalnya dalam hal ini perubahan lingkungan yang dapat mempengaruhi PG. Watoetoelis dalam mengambil bahan baku, karena bagus atau tidaknya kualitas bahan baku bergantung pada perubahan lingkungan. Selain itu orientasi strategi yang di terapkan oleh PG. Watoetoelis masih belum maksimal. Dalam hal ini dapat di lihat dari operasional perusahaan. Hal ini didukung oleh pendapat Bapak Juwanto selaku Kepala Bagian Personalia PG. Watoetoelis, Sidoarjo, bahwa proses produksi pada PG.



Watoetoelis masih banyak menggunakan alat-alat yang tradisional, sehingga dalam operasionalnya menyerap banyak tenaga kerja. Hal ini menyebabkan meningkatnya biaya operasional, sehingga secara tidak langsung berpengaruh terhadap sistem kontrol akuntansi yang diterapkan PG. Watoetoelis, Sidoarjo.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh Lingkungan Eksternal, Orientasi Strategi dan Sistem Kontrol Akuntansi Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PG. Watoetoelis, Sidoarjo"**.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan dari latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka perumusan masalah yang dapat diajukan dalam penelitian ini yaitu "Apakah lingkungan eksternal, orientasi strategi dan sistem kontrol akuntansi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan ?"

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dari latar belakang dan perumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini, yaitu untuk meneliti, dan membuktikan serta mengetahui pengaruh dari lingkungan eksternal, orientasi strategi dan sistem kontrol akuntansi terhadap kinerja perusahaan.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan yang dikemukakan, manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini, yaitu antara lain:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk memperoleh informasi dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan agar lebih produktif dan efisien.

2. Bagi Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan perbendaharaan referensi dan mungkin dapat memberikan ide untuk pengembangan lebih lanjut bagi rekan-rekan yang akan mengadakan penelitian dalam bidang yang berkaitan dalam tulis penelitian di masa mendatang.

3. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai perbandingan antara teori yang diterima semasa kuliah dengan praktek yang dilakukan perusahaan serta untuk mengetahui kesulitan yang dihadapi secara nyata.