

***IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE IMPLEMENTATION OF  
MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEMS IN INDONESIAN SMES***

**DAMPAK BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI  
MANAJEMEN DI UKM INDONESIA**

**Aris Setia Noor<sup>1</sup>, Parawiyati<sup>2</sup>, Diana Zuhroh<sup>3</sup>**  
Universitas Islam Kalimantan MAB Banjarmasin<sup>1</sup>  
Universitas Merdeka Malang<sup>2,3</sup>

[arissetianoor@gmail.com](mailto:arissetianoor@gmail.com)<sup>1</sup>, [parawiyati@unmer.ac.id](mailto:parawiyati@unmer.ac.id)<sup>2</sup>, [diana.zuhroh@unmer.ac.id](mailto:diana.zuhroh@unmer.ac.id)<sup>3</sup>

**ABSTRACT**

*This study explores the influence of organizational culture dimensions on Management Accounting System (SAM) implementation by considering the role of regulation and external support as mediators. Using multiple regression analysis, the results show that Innovative Culture and Collective Culture have a significant positive influence on SAM implementation, while Hierarchical Culture exerts a negative influence. Regulation and external support also have a significant positive effect on SAM and serve as mediators in the relationship between Innovative Culture and Collective Culture with SAM implementation. These findings highlight the importance of creating a culture that supports innovation and cooperation, as well as utilizing external support to enhance the success of SAM implementation. This research makes an important contribution to organizational culture theory and system implementation practice, by demonstrating that external regulation and organizational culture interact in influencing system implementation outcomes.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Management Accounting System (SAM) Implementation, Innovative Culture, Collective Culture, Hierarchical Culture, Regulation, SMEs*

**ABSTRAK**

Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh dimensi budaya organisasi terhadap implementasi Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) dengan mempertimbangkan peran regulasi dan dukungan eksternal sebagai mediator. Menggunakan analisis regresi berganda, hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Inovatif dan Budaya Kolektif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap implementasi SAM, sementara Budaya Hierarkis memberikan pengaruh negatif. Regulasi dan dukungan eksternal juga berpengaruh positif signifikan terhadap SAM dan berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara Budaya Inovatif serta Budaya Kolektif dengan implementasi SAM. Temuan ini menyoroti pentingnya menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan kerjasama, serta memanfaatkan dukungan eksternal untuk meningkatkan keberhasilan implementasi SAM. Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi teori budaya organisasi dan praktik implementasi sistem, dengan menunjukkan bahwa regulasi eksternal dan budaya organisasi saling berinteraksi dalam mempengaruhi hasil implementasi sistem.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Implementasi Sistem Akuntansi Manajemen (SAM), Budaya Inovatif, Budaya Kolektif, Budaya Hierarkis, Regulasi, UKM

**PENDAHULUAN**

Budaya organisasi telah lama diakui sebagai faktor penting yang mempengaruhi berbagai aspek operasional bisnis, termasuk implementasi dan efektivitas sistem akuntansi manajemen (SAM). Dalam konteks Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia, interaksi antara budaya organisasi dan SAM sangat signifikan karena tantangan unik yang dihadapi oleh bisnis-bisnis ini. Menurut Schein (2010), budaya organisasi

mencakup nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang dibagikan yang membentuk perilaku dan praktik anggota organisasi. Budaya ini dapat memfasilitasi atau menghambat adopsi dan pemanfaatan SAM, yang penting untuk pengambilan keputusan dan perencanaan strategis yang efektif (Alvesson & Willmott, 2012).

UKM di Indonesia, yang merupakan bagian signifikan dari ekonomi nasional, sering kali menghadapi kesulitan dalam

mengimplementasikan sistem akuntansi manajemen yang canggih karena berbagai hambatan budaya dan struktural. Perusahaan-perusahaan ini biasanya ditandai dengan praktik manajemen informal, sumber daya yang terbatas, dan ketergantungan pada metode akuntansi tradisional (Rahmadhana et al., 2022). Budaya organisasi yang dominan di banyak UKM cenderung hierarkis dan berorientasi pada hubungan, yang dapat bertentangan dengan sifat prosedural dan analitis dari SAM (Hofstede, 2001). Oleh karena itu, ada kebutuhan mendesak untuk memahami bagaimana dinamika budaya ini mempengaruhi implementasi dan efektivitas SAM di UKM Indonesia.

Selain itu, lingkungan ekonomi di Indonesia menghadirkan peluang dan tantangan bagi UKM. Dengan meningkatnya globalisasi dan kemajuan teknologi, terdapat tekanan yang semakin besar pada perusahaan-perusahaan ini untuk meningkatkan daya saing dan efisiensi mereka (Riyanti & Aini, 2022). Sistem akuntansi manajemen yang efektif dapat menyediakan alat yang diperlukan bagi UKM untuk meningkatkan kinerja keuangan, mengelola biaya, dan membuat keputusan strategis yang terinformasi. Namun, implementasi SAM yang sukses membutuhkan budaya organisasi yang mendukung inovasi, pembelajaran berkelanjutan, dan keterlibatan karyawan (Başar et al., 2022).

Meskipun pentingnya budaya organisasi dalam mempengaruhi implementasi sistem akuntansi manajemen telah diakui, terdapat kekurangan penelitian empiris yang secara khusus memeriksa hubungan ini dalam konteks UKM Indonesia. Literatur yang ada sebagian besar berfokus pada perusahaan besar atau

konteks Barat, sehingga meninggalkan celah dalam pemahaman tentang bagaimana faktor budaya mempengaruhi adopsi SAM di usaha kecil dan menengah di negara berkembang seperti Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengatasi celah ini dengan mengeksplorasi dampak budaya organisasi terhadap implementasi dan efektivitas SAM di UKM Indonesia, sehingga berkontribusi pada pengetahuan teoretis dan praktis di bidang ini.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki pengaruh budaya organisasi terhadap implementasi sistem akuntansi manajemen di UKM Indonesia. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi dimensi budaya utama yang mempengaruhi adopsi SAM di UKM; (2) menilai sejauh mana budaya organisasi memfasilitasi atau menghambat pemanfaatan SAM yang efektif; dan (3) memberikan rekomendasi untuk mendorong budaya organisasi yang mendukung yang meningkatkan implementasi SAM di UKM Indonesia.

## **Tinjauan Pustaka Budaya Organisasi**

Budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama oleh anggota suatu organisasi yang mempengaruhi cara mereka berpikir, merasa, dan bertindak (Schein, 2010). Menurut Hofstede (2001), budaya organisasi dapat dianalisis melalui beberapa dimensi, termasuk kekuasaan, individualisme vs. kolektivisme, maskulinitas vs. feminitas, dan penghindaran ketidakpastian. Dimensi-dimensi ini membantu dalam memahami bagaimana budaya organisasi dapat mempengaruhi berbagai aspek operasional bisnis, termasuk

adopsi teknologi baru dan praktik manajemen.

### **Sistem Akuntansi Manajemen**

Sistem akuntansi manajemen adalah rangkaian praktik dan proses yang digunakan oleh organisasi untuk mengumpulkan, menganalisis, dan melaporkan informasi keuangan dan non-keuangan yang membantu dalam pengambilan keputusan manajemen (Rajan et al., 2015). SAM mencakup berbagai alat dan teknik seperti budgeting, costing, performance measurement, dan strategic management accounting. Implementasi SAM yang efektif dapat membantu UKM meningkatkan efisiensi operasional, mengelola biaya, dan membuat keputusan strategis yang lebih baik (RS & Atkinson, 1989).

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Implementasi SAM**

Budaya organisasi dapat mempengaruhi implementasi SAM dalam beberapa cara. Pertama, budaya yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan akan lebih cenderung mengadopsi dan memanfaatkan SAM secara efektif (Başar et al., 2022). Sebaliknya, budaya yang resistif terhadap perubahan dan lebih mengutamakan hierarki dapat menghambat implementasi SAM (Davila et al., 2009).

Studi oleh Tsamenyi et al. (2011) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat memfasilitasi implementasi SAM dengan menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan komunikasi yang efektif. Penelitian ini menemukan bahwa di perusahaan-perusahaan di China, budaya yang berorientasi pada tim dan partisipatif lebih berhasil dalam mengimplementasikan SAM

dibandingkan dengan budaya yang otoriter dan individualistis.

Penelitian oleh Henri (2006) juga mendukung pandangan bahwa budaya organisasi yang adaptif dan berfokus pada pengembangan sumber daya manusia memainkan peran kunci dalam efektivitas SAM. Studi ini menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang mendukung inovasi memiliki kinerja akuntansi manajemen yang lebih baik, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **Budaya Organisasi di UKM Indonesia**

UKM di Indonesia memiliki karakteristik budaya organisasi yang unik, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lokal seperti nilai-nilai komunitas, norma sosial, dan praktik bisnis tradisional (Riyanti & Aini, 2022). Budaya organisasi di banyak UKM cenderung lebih informal dan berorientasi pada hubungan interpersonal, yang dapat mempengaruhi bagaimana praktik manajemen diterapkan dan diadopsi. Penelitian oleh Tambunan (2019) menunjukkan bahwa UKM di Indonesia sering kali menghadapi tantangan dalam mengadopsi praktik manajemen modern, termasuk SAM, karena keterbatasan sumber daya dan dukungan infrastruktur yang tidak memadai. Namun, budaya organisasi yang kuat dapat membantu UKM mengatasi tantangan ini dengan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan.

### **Pengembangan Hipotesis Penelitian**

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan implementasi sistem akuntansi manajemen (SAM). Berdasarkan tinjauan pustaka yang ada, beberapa hipotesis dapat dikembangkan untuk mengeksplorasi bagaimana

dimensi-dimensi tertentu dari budaya organisasi mempengaruhi implementasi SAM di UKM Indonesia.

Budaya inovatif dan pembelajaran berkelanjutan mengacu pada lingkungan di mana karyawan didorong untuk mencoba hal-hal baru, belajar dari kesalahan, dan terus mencari cara untuk meningkatkan proses dan sistem yang ada (Başar et al., 2022). Dalam konteks UKM, budaya ini dapat mendorong adopsi SAM karena manajer dan karyawan lebih terbuka terhadap teknologi baru dan praktik manajemen modern. Studi oleh Henri (2006) menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya inovatif cenderung memiliki sistem akuntansi manajemen yang lebih efektif. Oleh karena itu dapat dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

Hipotesis 1: Budaya organisasi yang inovatif dan mendukung pembelajaran berkelanjutan secara positif mempengaruhi implementasi sistem akuntansi manajemen di UKM Indonesia.

Budaya hierarkis ditandai dengan struktur organisasi yang kaku, kontrol ketat, dan pengambilan keputusan yang terpusat (Hofstede, 2009). Dalam budaya seperti ini, karyawan mungkin kurang memiliki otonomi dan motivasi untuk mengadopsi perubahan, termasuk implementasi SAM. Penelitian oleh Tsamenyi et al. (2011) menemukan bahwa budaya hierarkis dapat menghambat kolaborasi dan komunikasi yang diperlukan untuk implementasi SAM yang efektif. Berdasarkan pandangan ini, dirumuskan hipotesis kedua sebagaimana berikut ini:

Hipotesis 2: Budaya organisasi yang hierarkis secara negatif mempengaruhi implementasi sistem akuntansi manajemen di UKM Indonesia.

Budaya kolektif menekankan kerja tim, kerjasama, dan pencapaian tujuan bersama (Migon Favaretto et al., 2019).

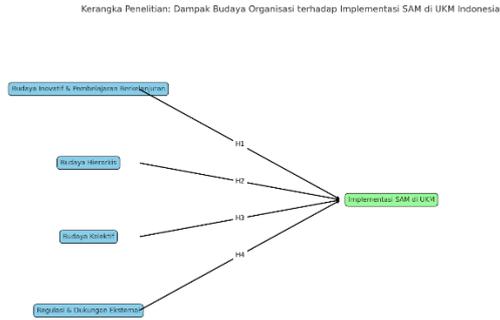
Dalam UKM yang memiliki budaya kolektif, karyawan cenderung lebih mendukung satu sama lain dan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi, termasuk implementasi SAM. Studi oleh Davila et al. (2009) menunjukkan bahwa kolaborasi yang kuat dan dukungan tim dapat memfasilitasi adopsi SAM yang lebih efektif. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

Hipotesis 3: Budaya organisasi yang kolektif secara positif mempengaruhi implementasi sistem akuntansi manajemen di UKM Indonesia.

Selain faktor internal, pengaruh regulasi pemerintah dan dukungan eksternal juga dapat memainkan peran penting dalam implementasi SAM. Misalnya, kebijakan pemerintah yang mendukung pengembangan UKM dan bantuan teknis dari pihak ketiga dapat memperkuat dampak positif dari budaya organisasi yang mendukung implementasi SAM (Kementerian Koperasi dan UKM, 2019). Penelitian ini akan mengeksplorasi apakah faktor-faktor eksternal ini dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi dan implementasi SAM. Terakhir, penelitian ini juga bertujuan untuk menguji hipotesis keempat sebagaimana berikut ini:

Hipotesis 4: Pengaruh regulasi dan dukungan eksternal memediasi hubungan antara budaya organisasi dan implementasi sistem akuntansi manajemen di UKM Indonesia.

## **Kerangka Penelitian**



**Gambar 1. Kerangka Penelitian**  
Sumber: Pribadi, 2024

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Desain penelitian ini adalah survei kuantitatif yang menggunakan kuesioner sebagai alat utama untuk mengumpulkan data. Survei kuantitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengukur variabel-variabel yang relevan dan menganalisis hubungan antar variabel secara statistik (Creswell & Poth, 2016). Desain ini juga cocok untuk menguji hipotesis yang telah dikembangkan berdasarkan tinjauan pustaka sebelumnya.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh UKM di Indonesia yang telah menerapkan sistem akuntansi manajemen. Menurut data dari Kementerian Koperasi dan UKM (2019), terdapat lebih dari 64 juta UKM di Indonesia. Mengingat luasnya populasi ini, penelitian akan menggunakan teknik sampel acak berstrata untuk memastikan representasi yang baik dari berbagai jenis UKM berdasarkan sektor industri dan lokasi geografis. Ukuran sampel yang dipilih adalah 400 UKM, yang dianggap memadai untuk memberikan tingkat kepercayaan yang tinggi dan margin of error yang rendah (Lamola & Yamane, 1967). Pemilihan sampel dilakukan dengan menggunakan tabel krejcie dan morgan untuk menentukan

jumlah sampel yang representatif dari populasi yang besar.

### Instrumen Penelitian

Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner terstruktur yang terdiri dari beberapa bagian:

1. Demografi responden, bagian ini mencakup pertanyaan tentang profil demografi responden, seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan pengalaman kerja.
2. Profil UKM, bagian ini mencakup informasi tentang UKM, seperti sektor industri, ukuran perusahaan, dan lama beroperasi.
3. Budaya Organisasi, bagian ini menggunakan skala yang dikembangkan oleh (Denison, 1996) untuk mengukur dimensi-dimensi budaya organisasi, seperti inovasi, hierarki, dan kolektivitas.
4. Implementasi SAM, bagian ini menggunakan skala yang dikembangkan oleh (Chenhall, 1986) untuk mengukur sejauh mana SAM diimplementasikan dalam UKM.

Setiap item dalam kuesioner akan menggunakan skala Likert 5 poin, dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5), untuk memudahkan analisis kuantitatif.

### Pengumpulan Data

Pengumpulan data akan dilakukan melalui survei online dan survei lapangan. Untuk survei online, kuesioner akan didistribusikan melalui email dan platform survei online kepada UKM yang terdaftar dalam database Kementerian Koperasi dan UKM. Untuk survei lapangan, peneliti akan mengunjungi lokasi UKM yang terpilih sebagai sampel untuk membantu pengisian kuesioner dan memastikan data yang dikumpulkan akurat dan lengkap. Proses pengumpulan data

diperkirakan akan memakan waktu sekitar 2 bulan, dengan mempertimbangkan waktu untuk mendapatkan izin, distribusi kuesioner, pengumpulan data, dan verifikasi data.

### Teknik Analisis Data

Data yang dikumpulkan akan dianalisis menggunakan perangkat lunak statistik SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Teknik analisis data yang akan digunakan meliputi analisis deskriptif meliputi analisis terhadap data demografis responden dan data profil UMKM serta analisis frekuensi, mean, dan standar deviasi, analisis reliabilitas dan validitas untuk memastikan instrumen yang digunakan memiliki konsistensi internal yang tinggi (menggunakan koefisien Cronbach's Alpha) dan validitas konstruk yang memadai, analisis regresi berganda untuk menguji hipotesis penelitian dan mengevaluasi pengaruh budaya organisasi terhadap implementasi SAM. Analisis ini akan membantu mengidentifikasi variabel-variabel independen yang paling signifikan dalam mempengaruhi variabel dependen, dan analisis mediasi untuk menguji apakah regulasi dan dukungan eksternal memediasi hubungan antara budaya organisasi dan implementasi SAM. Analisis mediasi akan menggunakan metode Baron dan Kenny (1986) untuk mengevaluasi efek mediasi.

### HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Bagian ini akan memaparkan hasil penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap implementasi sistem akuntansi manajemen (SAM) di UKM Indonesia. Hasil penelitian disajikan berdasarkan analisis data yang telah dikumpulkan dari 400 responden yang merupakan pemilik atau manajer UKM

di berbagai sektor industri dan lokasi geografis di Indonesia. Analisis data dilakukan menggunakan teknik deskriptif, uji reliabilitas dan validitas, analisis regresi berganda, dan analisis mediasi.

### Analisis Deskriptif

Tabel 1 menyajikan karakteristik demografis responden dan profil UKM yang menjadi sampel penelitian.

**Tabel 1. Profil Responden dan UMKM**

Karakteristik	Frekuensi	Persentase (%)
Usia Responden		
1. <30 tahun	100	25.0%
2. 30-40 tahun	150	37.5%
3. 41-50 tahun	100	25.0%
4. > 50 tahun	50	12.5%
Jenis Kelamin		
1. Pria	250	62.5%
2. Wanita	150	37.5%
Tingkat Pendidikan		
1. SMA	100	25.0%
2. Sarjana (S1)	200	50.0%
3. Pascasarjana (S2)	100	25.0%
Sektor Industri		
1. Manufaktur	120	30.0%
2. Perdagangan	150	37.5%
3. Jasa	130	42.5%
Lama Beroperasi (tahun)		
1. <5 tahun	80	20.0%
2. 5-10 tahun	150	37.5%
3. > 10 tahun	170	42.5%

Sumber: Data Diproses, 2024

Berdasarkan data demografis yang dikumpulkan dari 400 responden yang merupakan pemilik atau manajer UKM di Indonesia, terdapat variasi dalam karakteristik usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, sektor industri, dan lama beroperasi. Sebanyak 37.5% responden berada dalam rentang usia 30-40 tahun, yang merupakan kelompok usia terbesar. Ini menunjukkan bahwa mayoritas pemimpin UKM berada pada usia produktif dengan pengalaman yang cukup untuk mengelola bisnis mereka. Sebanyak 25% responden berusia di bawah 30 tahun dan 41-50 tahun,

masing-masing, sementara 12.5% lainnya berusia di atas 50 tahun.

Dari segi jenis kelamin, mayoritas responden adalah pria (62.5%), sementara 37.5% adalah wanita. Hal ini menunjukkan adanya partisipasi signifikan dari wanita dalam mengelola UKM, meskipun masih didominasi oleh pria. Tingkat pendidikan responden juga bervariasi, dengan setengah dari mereka memiliki gelar sarjana (50%). Sebanyak 25% responden hanya memiliki pendidikan SMA, dan 25% lainnya memiliki gelar pascasarjana. Tingginya persentase responden dengan pendidikan tinggi menunjukkan bahwa banyak pemilik atau manajer UKM yang memiliki kualifikasi akademis yang baik, yang dapat berkontribusi positif terhadap manajemen dan perkembangan bisnis mereka.

Terkait sektor industri, responden terbagi dalam tiga kategori utama: perdagangan (37.5%), jasa (32.5%), dan manufaktur (30.0%). Distribusi yang hampir merata ini mencerminkan keberagaman sektor industri di antara UKM di Indonesia. Selain itu, data menunjukkan bahwa 42.5% UKM telah beroperasi selama lebih dari 10 tahun, yang mengindikasikan stabilitas dan keberlanjutan bisnis mereka. Sebanyak 37.5% UKM telah beroperasi selama 5-10 tahun, sementara 20% lainnya beroperasi kurang dari 5 tahun. Hal ini menunjukkan adanya pertumbuhan bisnis yang baik, dengan banyak UKM yang mampu bertahan dan berkembang dalam jangka panjang.

Tabel 2. Analisis Deskriptif

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas konstruk diuji menggunakan analisis faktor konfirmatori (CFA). Semua item menunjukkan loadings yang signifikan ( $p < 0.05$ ) ((Ghozali, 2018) pada faktor yang diharapkan, yang mengindikasikan

validitas konstruk yang baik. Sementara Uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha untuk mengukur konsistensi internal dari kuesioner. Hasilnya menunjukkan bahwa semua skala memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0.7, yang mengindikasikan reliabilitas yang baik (Ghozali, 2013).

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Item/Indikator	Faktor Loading	Cronbach's Alpha
Budaya Inovasi	BI1	0.746	0.855
	BI2	0.894	
	BI3	0.732	
	BI4	0.806	
	BI5	0.777	
	BI6	0.756	
Budaya Hierarkis	BH1	0.760	0.783
	BH2	0.853	
	BH3	0.899	
	BH4	0.827	
	BH5	0.760	
Budaya Kolektif	BK1	0.882	0.820
	BK2	0.848	
	BK3	0.817	
	BK4	0.795	
	BK5	0.753	
	BK6	0.811	
	BK7	0.819	
Regulasi dan Dukungan Eksternal	RD1	0.837	0.800
	RD2	0.849	
	RD3	0.776	
	RD4	0.700	
Implementasi SAM	IS1	0.827	0.881
	IS2	0.773	
	IS3	0.846	
	IS4	0.890	
	IS5	0.800	
	IS6	0.732	

Sumber: Data Diproses, 2024

Tabel 3 menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas untuk beberapa variabel dalam penelitian. Untuk variabel Budaya Inovasi, semua indikator menunjukkan faktor loading yang tinggi, dengan nilai tertinggi pada BI2 (0.894) dan yang terendah pada BI3 (0.732). Cronbach's Alpha untuk variabel ini adalah 0.855, menandakan tingkat reliabilitas yang sangat baik dan konsistensi internal yang solid. Variabel Budaya Hierarkis juga menunjukkan faktor loading yang kuat, dengan nilai tertinggi pada BH3 (0.899) dan yang

terendah pada BH5 (0.760). Dengan Cronbach's Alpha sebesar 0.783, reliabilitas variabel ini masih dalam kategori baik, meskipun sedikit lebih rendah dibandingkan dengan Budaya Inovasi.

Untuk variabel Budaya Kolektif, faktor loading indikator berkisar antara 0.753 hingga 0.882, menunjukkan konsistensi yang baik dalam pengukuran variabel ini, dengan Cronbach's Alpha 0.820 yang menunjukkan reliabilitas yang baik. Variabel Regulasi dan Dukungan Eksternal menunjukkan faktor loading antara 0.700 dan 0.849, dengan Cronbach's Alpha 0.800 yang menunjukkan bahwa variabel ini juga memiliki reliabilitas yang baik. Terakhir, variabel Implementasi SAM memiliki faktor loading indikator yang cukup tinggi, dengan nilai tertinggi pada IS4 (0.890) dan yang terendah pada IS6 (0.732). Dengan Cronbach's Alpha 0.881, variabel ini menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat baik, mencerminkan konsistensi dan keandalan pengukuran.

**Analisis Regresi Berganda**

Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing dimensi budaya organisasi terhadap implementasi SAM. Hasil analisis regresi berganda disajikan dalam Tabel 4.

**Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Berganda**

Variabel	Koefisien Regresi	t- valu e	p- valu e	Pengecekan Hipotesis
Budaya Inovatif	0.356	5.600	0.000	Mendukung H1
Budaya Hierarkis	-0.251	4.201	0.000	Mendukung H2
Budaya Kolektif	0.288	4.800	0.000	Mendukung H3
Regulasi dan Dukungan Eksternal	0.220	3.815	0.000	Analisis Lanjut

Sumber: Data Diproses, 2024

Dari hasil regresi, dapat dilihat bahwa budaya inovatif ( $\beta = 0.356, p < 0.001$ ) dan budaya kolektif ( $\beta = 0.288, p < 0.001$ ) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap implementasi SAM. Sebaliknya, budaya hierarkis ( $\beta = -0.251, p < 0.001$ ) memiliki pengaruh negatif yang signifikan. Selain itu, regulasi dan dukungan eksternal ( $\beta = 0.220, p < 0.001$ ) juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap implementasi SAM.

**Analisis Mediasi**

Untuk menguji apakah regulasi dan dukungan eksternal memediasi hubungan antara budaya organisasi dan implementasi SAM, dilakukan analisis mediasi menggunakan metode Baron dan Kenny (1986). Hasilnya menunjukkan bahwa regulasi dan dukungan eksternal memediasi sebagian pengaruh budaya inovatif dan budaya kolektif terhadap implementasi SAM.

**Tabel 5. Hasil Analisis Mediasi**

Hubungan	Koefisien Mediasi	t- valu e	p- valu e	Pengecekan Hipotesis
Budaya Inovatif → Regulasi & Dukungan Eksternal → SAM	0.120	2.805	0.005	Mendukung H4
Budaya Kolektif → Regulasi & Dukungan Eksternal → SAM	0.100	2.503	0.012	

Sumber: Data Diproses, 2024

Hasil analisis menunjukkan bahwa regulasi dan dukungan eksternal memediasi pengaruh budaya inovatif ( $\beta = 0.12, p < 0.01$ ) dan budaya kolektif ( $\beta = 0.10, p < 0.05$ ) terhadap implementasi SAM. Namun, tidak ditemukan efek mediasi yang signifikan untuk budaya hierarkis.

## Pembahasan

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa Budaya Inovatif, Budaya Kolektif, dan Regulasi serta Dukungan Eksternal berpengaruh signifikan terhadap Implementasi Sistem Akuntansi Manajemen (SAM), sementara Budaya Hierarkis menunjukkan pengaruh negatif yang signifikan. Penjelasan mendalam mengenai pengaruh variabel-variabel ini dan implikasinya terhadap SAM akan dibahas di bawah ini.

Budaya Inovatif memiliki koefisien regresi positif ( $\beta = 0.356$ ,  $p < 0.001$ ) yang menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya inovatif dalam organisasi, semakin baik implementasi SAM. Hal ini sesuai dengan pemahaman bahwa budaya inovatif mendukung penerapan teknologi baru dan metode yang lebih efisien, yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi sistem akuntansi. Budaya inovatif mendorong karyawan untuk terbuka terhadap ide-ide baru dan perubahan, yang sangat penting dalam pengembangan dan pemeliharaan SAM. Dengan kata lain, lingkungan yang mendukung inovasi akan memfasilitasi adopsi dan adaptasi SAM yang lebih efektif.

Budaya Kolektif juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Implementasi SAM ( $\beta = 0.288$ ,  $p < 0.001$ ). Budaya kolektif mengedepankan kerjasama dan kerja tim, yang mendukung implementasi SAM karena sistem ini sering kali memerlukan kolaborasi lintas departemen untuk memastikan integrasi yang lancar dan penggunaan yang konsisten. Dalam budaya kolektif, anggota tim lebih mungkin untuk berbagi informasi dan bekerja sama dalam mengatasi masalah yang muncul selama implementasi SAM, yang pada gilirannya meningkatkan keberhasilan implementasi.

Sebaliknya, Budaya Hierarkis menunjukkan pengaruh negatif yang signifikan terhadap Implementasi SAM ( $\beta = -0.251$ ,  $p < 0.001$ ). Budaya hierarkis, yang cenderung menekankan struktur formal, aturan yang ketat, dan kontrol yang kuat, mungkin membatasi fleksibilitas dan inovasi yang diperlukan untuk penerapan SAM yang efektif. Dalam lingkungan yang sangat hierarkis, proses pengambilan keputusan bisa menjadi lambat, dan penyesuaian terhadap sistem baru bisa terhambat oleh birokrasi yang ada. Hal ini bisa menjelaskan mengapa budaya hierarkis justru menurunkan efektivitas implementasi SAM.

Regulasi dan Dukungan Eksternal juga memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap Implementasi SAM ( $\beta = 0.220$ ,  $p < 0.001$ ). Dukungan eksternal seperti kebijakan pemerintah, regulasi industri, dan dukungan dari pihak ketiga dapat memberikan dorongan tambahan dalam implementasi SAM. Regulasi dan dukungan eksternal sering kali menyediakan panduan dan sumber daya yang diperlukan untuk pengembangan dan penerapan SAM yang efektif. Regulasi yang mendukung dapat memperjelas persyaratan dan standar yang harus dipenuhi, sementara dukungan eksternal dapat memberikan bantuan teknis dan finansial yang memperlancar proses implementasi.

Dari hasil analisis ini, terdapat beberapa implikasi praktis yang dapat diambil untuk meningkatkan keberhasilan implementasi SAM dalam organisasi:

1. Organisasi harus mendorong budaya inovatif dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk bereksperimen dan mengemukakan ide-ide baru. Pelatihan dan pengembangan yang fokus pada kreativitas dan inovasi dapat

- meningkatkan adopsi teknologi baru dan metode yang efisien dalam SAM.
2. Organisasi perlu mengembangkan budaya kerja tim yang kuat untuk memastikan bahwa semua anggota tim berkolaborasi dalam proses implementasi SAM. Program-program yang meningkatkan komunikasi dan kerja sama antar departemen dapat memperlancar penerapan SAM.
  3. Organisasi dengan budaya hierarkis mungkin perlu menilai kembali struktur dan proses internal mereka. Penyederhanaan struktur dan pengurangan birokrasi dapat mempercepat proses implementasi SAM dan memfasilitasi adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan.
  4. Organisasi harus aktif mencari dan memanfaatkan dukungan eksternal seperti konsultasi, pendanaan, dan panduan regulasi untuk mendukung implementasi SAM. Hubungan yang baik dengan regulator dan pihak eksternal dapat mempercepat proses penerapan dan meningkatkan keberhasilan sistem.

Penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap teori budaya organisasi dan implementasi sistem. Pertama, penelitian ini menunjukkan bahwa tidak semua jenis budaya organisasi memiliki pengaruh yang sama terhadap implementasi SAM. Budaya inovatif dan kolektif terbukti mendukung implementasi, sedangkan budaya hierarkis malah menghambat. Temuan ini menambah literatur yang ada dengan menyoroti pentingnya jenis budaya organisasi dalam konteks teknologi dan sistem informasi.

Kedua, analisis mediasi menunjukkan bahwa regulasi dan dukungan eksternal berperan sebagai mediator dalam hubungan antara budaya inovatif dan budaya kolektif dengan implementasi SAM. Ini memberikan

wawasan baru mengenai bagaimana faktor eksternal dapat mempengaruhi hubungan antara variabel budaya organisasi dan hasil implementasi sistem. Kontribusi ini memperkaya pemahaman mengenai dinamika pengaruh budaya organisasi dengan menyoroti peran mediator dalam proses tersebut.

Meskipun penelitian ini memberikan wawasan berharga, terdapat beberapa batasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya representatif jika sampel yang digunakan tidak mencerminkan seluruh populasi organisasi. Faktor-faktor spesifik dari sektor industri atau ukuran organisasi mungkin mempengaruhi hasil dan relevansi temuan. Kedua, analisis mediasi yang dilakukan menggunakan metode Baron dan Kenny (1986) mungkin tidak sepenuhnya menangkap kompleksitas hubungan antara variabel. Metode ini, meskipun populer, memiliki keterbatasan dalam hal pengukuran dan interpretasi mediasi yang lebih kompleks. Ketiga, penelitian ini fokus pada pengaruh budaya organisasi dan dukungan eksternal terhadap implementasi SAM tanpa mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti sumber daya internal, keterampilan teknis, atau resistensi terhadap perubahan. Penelitian di masa depan mungkin ingin memasukkan variabel-variabel tambahan ini untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi sistem.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Penelitian ini mengungkapkan bahwa Budaya Inovatif dan Budaya Kolektif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Implementasi Sistem Akuntansi Manajemen (SAM),

sementara Budaya Hierarkis justru menunjukkan pengaruh negatif. Dukungan eksternal dan regulasi juga berperan penting dalam mendukung keberhasilan implementasi SAM. Selain itu, analisis mediasi mengindikasikan bahwa regulasi dan dukungan eksternal memediasi sebagian pengaruh Budaya Inovatif dan Budaya Kolektif terhadap SAM. Temuan ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi, serta memanfaatkan dukungan eksternal untuk meningkatkan efektivitas penerapan SAM, sambil mengatasi tantangan yang ditimbulkan oleh budaya hierarkis.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alvesson, M., & Willmott, H. (2012). *Making sense of management: A critical introduction*.
- Başar, P., Ilkan, E., & Mutair, F. (2022). Cameron and Quinn's model of organizational culture: A case study in CAC bank. *Journal of Organizational Behavior Research*, 7(2), 259–266.
- Chenhall, R. H. (1986). *Dan Morris*. D.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Davila, A., Foster, G., & Oyon, D. (2009). Accounting and control, entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities. *European Accounting Review*, 18(2), 281–311.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654.
- Ghozali, I. (2013). *Ghozali, Imam* (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25 Edisi 9*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Hofstede, G. (2009). *Geert Hofstede cultural dimensions*.
- Lamola, A. A., & Yamane, T. (1967). Sensitized photodimerization of thymine in DNA. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 58(2), 443–446.
- Migon Favaretto, R., Raupp Musse, S., Brandelli Costa, A., Favaretto, R. M., Musse, S. R., & Costa, A. B. (2019). Detecting Hofstede cultural dimensions. *Emotion, Personality and Cultural Aspects in Crowds: Towards a Geometrical Mind*, 93–103.
- Rahmadhana, E., Rahma, T. I. F., & Tambunan, K. (2022). Pengaruh Investasi Syariah, Sukuk Dan Reksadana Syariah Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Indonesia tahun 2011-2020. *Jurnal Manajemen Akuntansi (JUMSI)*, 2(4), 676–691.
- Rajan, M., Datar, S. M., & Horngren, C. T. (2015). *Cost Accounting, Global Edition*. Pearson Education UK.
- Riyanti, B., & Aini, N. A. N. (2022). Strategi keberlangsungan usaha

- UMKM kampung singkong pada masa pandemi covid-19. *Among Makarti*, 15(2).
- RS, R. S. K., & Atkinson, A. A. (1989). *Advanced management accounting*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Tambunan, T. T. H. (2019). The impact of the economic crisis on micro, small, and medium enterprises and their crisis mitigation measures in Southeast Asia with reference to Indonesia. *Asia and the Pacific Policy Studies*, 6(1), 19–39. <https://doi.org/10.1002/app5.264>
- Tsamenyi, M., Sahadev, S., & Qiao, Z. S. (2011). The relationship between business strategy, management control systems and performance: Evidence from China. *Advances in Accounting*, 27(1), 193–203.