

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS PENELITIAN

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Teori *Stewardship*

Pandangan masyarakat secara umum terhadap ilmu akuntansi nampaknya masih dalam tatanan konsep fundamental yaitu akuntansi sebagai sebuah proses mencatat, meringkas, pemeriksaan (auditing), pelaporan keuangan dalam lingkup aktivitas perusahaan yang didominasi oleh organisasi *profit*. Teori akuntansi telah merambah ke berbagai disiplin ilmu antara lain seperti sosiologi, psikologi, teknologi informasi, manajemen, dan sebagainya, hal ini disebabkan oleh perkembangan bisnis yang demikian pesat dalam bidang teknologi dan perubahan di seluruh kehidupan dengan isu global ikut serta menyebabkan akuntansi masuk ke dimensi lain dari disiplinnya. Perkembangan teori akuntansi belakangan ini tidak hanya pada ilmu ekonomi dan manajemen saja. Ilmu akuntansi terus berusaha untuk menyiapkan diri dan mengantisipasi tantangan-tantangan serta kebutuhan yang dituntut oleh pemakainya.

Berangkat dari perkembangan ilmu akuntansi yang tidak hanya terpaku pada manajemen dan ilmu-ilmu ekonomi, penelitian ini memberikan sebuah uraian/diskripsi dan menampilkan kajian mengenai konsep pengelolaan organisasi

ditinjau dalam perspektif akuntansi manajemen dengan pendekatan *Stewardship Theory*. Menurut Donaldson & Davis (1991) dalam Eko Raharjo (2007) Teori Stewardship mempunyai akar psikologi dan sosiologi yang didesain untuk menjelaskan situasi dimana manajer sebagai steward dan bertindak sesuai kepentingan pemilik. Dalam teori stewardship manajer akan berperilaku sesuai kepentingan bersama. Ketika kepentingan steward dan pemilik tidak sama, steward akan berusaha bekerja sama daripada menentanginya, karena steward merasa kepentingan bersama dan berperilaku sesuai dengan perilaku pemilik merupakan pertimbangan yang rasional karena steward lebih melihat pada usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Teori stewardship mengasumsikan hubungan yang kiat antara kesuksesan organisasi dengan kepuasan pemilik. Steward akan melindungi dan memaksimalkan kekayaan organisasi dengan kinerja perusahaan, sehingga dengan demikian fungsi utilitas akan maksimal. Asumsi penting dari stewardship adalah manajer meluruskan tujuan sesuai dengan tujuan pemilik. Namun demikian tidak berarti steward tidak mempunyai kebutuhan hidup.

Teori stewardship menggambarkan situasi dimana manajemen tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi. Teori tersebut mengasumsikan adanya hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi. Kesuksesan organisasi menggambarkan maksimalisasi utilitas kelompok *principals* dan manajemen. Maksimalisasi utilitas kelompok ini pada akhirnya akan memaksimalkan kepentingan individu yang ada dalam kelompok organisasi tersebut.

2.1.2 Desentralisasi

2.1.2.1 Pengertian Desentralisasi

Menurut Hansen dan Mowen yang dialih bahasakan oleh Dany Arnos Kwary (2015:543) desentralisasi diartikan sebagai praktik pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jengjang yang lebih rendah.

Sedangkan menurut Heller dan Yulk(1989) dalam Narti W dan Sugeng S (2009):

“Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada para manajer. Tingkat pendelegasian itu sendiri menunjukkan sampai seberapa jauh manajemen yang lebih tinggi mengizinkan manajemen yang lebih rendah untuk membuat kebijakan secara independen“.

T. Hani Handoko (2009:229) mengemukakan: “Desentralisasi merupakan penyebaran atau pelimpahan secara meluas kekuasaan dan pembuatan keputusan ketingkat-tingkat organisasi yang lebih rendah”. Sedangkan menurut Henry Simamora (2005:35) desentralisasi adalah delegasi otoritas/wewenang pengambilan keputusan kepada jajaran manajemen yang lebih rendah di dalam sebuah organisasi.

Pengertian desentralisasi menurut Yuni (2013:39) yakni:

“Desentralisasi merupakan seberapa besar wewenang yang diperoleh oleh unit kegiatan kerja dengan dan pengambilan keputusan dalam masalah keuangan, operasional, peningkatan mutu pegawai, pengalihan atau alokasi rekening maupun sumber daya manusia”.

Dapat disimpulkan dari pengertian di atas bahwa desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab manajer yang didelegasikan oleh manajemen puncak kepada manajemen wewenang eksekutif yang lebih rendah

untuk membuat suatu keputusan ketingkatan-tingkatan organisasi yang ada di dalam perusahaan itu sendiri. Dengan kata lain pendelegasian wewenang itu akan membantu meringankan beban manajemen yang lebih tinggi.

2.1.2.2 Alasan-Alasan Melakukan Desentralisasi

Terdapat empat alasan perusahaan melakukan desentralisasi menurut Hansen & Mowen yang dialih bahasakan oleh Dany Arnos Kwary dan Dewi (2013:549) yaitu:

1. Mengumpulkan dan menggunakan informasi lokal, karena pada perusahaan yang mempunyai wilayah dan pasar yang berbeda membuat manajer puncak (pusat) tidak memahami kondisi lokal. Manajemen yang lebih rendah berhubungan dekat dengan kondisi pengoperasian dan lebih mempunyai akses untuk memperoleh informasi lokal, dan pada umumnya manajer segmen sering lebih unggul dalam membuat keputusan yang lebih baik.
2. Memfokuskan manajemen pusat, dengan mendesentralisasikan keputusan-keputusan operasional, manajemen pusat bebas menangani perencanaan dan pengambilan keputusan strategi. Keberlangsungan jangka panjang dari perusahaan harus lebih penting bagi manajemen pusat daripada operasional.
3. Melatih dan memotivasi para manajer, promosi yang sering dilupakan oleh perusahaan bagi para manajer-manajer segmen ketingkat yang lebih tinggi membutuhkan suatu kondisi yang kondusif bagi mereka dalam mempersiapkan diri dengan keterampilan manajerialnya. Pelimpahan kewenangan dalam keterampilan manajerial bagi para manajer segmen.
4. Meningkatkan daya saing. Desentralisasi memberikan keleluasaan manajer segmen untuk bersaing secara internal maupun dengan kompetitor eksternal. Persaingan tersebut tentu saja persaingan yang sehat, sehingga dapat meningkatkan daya saing secara keseluruhan.

2.1.2.3 Unit-unit Desentralisasi

Menurut Hansen dan Mowen yang dialihbahasakan oleh Dany Arnos Kwary dan Dewi (2009:560) perwujudan desentralisasi biasanya melalui unit-unit yang disebut divisi. Ada beberapa cara untuk menanamkan suatu divisi yang dapat membedakan suatu divisi dengan divisi lainnya, antara lain:

1. Divisi dibedakan berdasarkan jenis barang atau jasa yang dihasilkan;
2. Divisi dibedakan berdasarkan garis geografis;
3. Divisi dibedakan berdasarkan jenis pertanggungjawaban pusat biaya; pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investigasi.

2.1.2.4 Keunggulan Desentralisasi

Desentralisasi memiliki beberapa keunggulan menurut Garrison & Norren yang dialihbahasakan oleh Nuri Hinduan dan Edward Tanu Jaya (2007:239) keunggulan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Manajemen puncak dibebaskan atau diringankan dari pemecahan berbagai persoalan hari ke hari yang lebih banyak dan dapat lebih berkonsentrasi pada strategi, dan pada kegiatan-kegiatan organisasi.
2. Desentralisasi dapat memberikan peluang manajer-manajer yang lebih rendah untuk memperoleh pengalaman-pengalaman pokok dalam pengambilan keputusan. Tanpa pengalaman yang seperti itu mereka akan mengalami kesulitan-kesulitan jika akan dipromosikan kejenjang yang lebih tinggi.
3. Menambahkan tanggung jawab dan wewenang pembuatan keputusan yang sering kali dapat mengakibatkan bertambahnya kepuasan atas hasil kerja yang telah dilakukan. Hal tersebut membuat pekerjaan lebih menarik dan memberikan insentif yang lebih besar agar orang-orang tersebut terpacu untuk mengeluarkan usaha-usaha terbaik mereka.
4. Manajer-manajer yang berada pada tingkat yang lebih rendah secara umum memiliki informasi yang lebih rinci dan diperbaharui mengenai kondisi-kondisi dalam bidang tanggung jawab mereka sendiri daripada manajer puncak. Sebab keputusan-keputusan yang telah diambil oleh manajer pada tingkat yang lebih rendah seringkali didasarkan pada informasi yang lebih baik, sehingga dapat lebih tepat sasaran.

5. Sulit untuk mengevaluasi prestasi seorang manajer jika manajer tidak banyak diberikan kebebasan, karena kemampuan yang dimilikinya tidak dapat terlihat.

2.1.2.5 Kelemahan Desentralisasi

Desentralisasi juga memiliki beberapa kelemahan menurut Ray H Garrison & Eric W Norren yang dialihbahasakan oleh Nuri Hinduan dan Edward Tanu Jaya (2007:239), empat kelemahan utama desentralisasi adalah sebagai berikut:

1. Memungkinkan manajemen-manajemen pada tingkatan yang lebih rendah untuk membuat keputusan-keputusan tanpa sepenuhnya memahami, sedangkan manajer-manajer tingkat puncak biasanya memiliki informasi yang lebih terperinci tentang operasi-operasi daripada manajer-manajer pada tingkatan yang lebih rendah, manajer puncak biasanya memiliki lebih banyak informasi tentang organisasi sebagai satu keseluruhan dan mungkin memiliki suatu pemahaman yang lebih baik dari strategi perusahaan. Situasi tersebut dapat dihindari sampai pada suatu lingkup dengan penggunaan sistem informasi manajemen moderen yang dapat memberikan informasi yang sama kepada setiap manajer yang sampai pada CEO (*Chief Executive Officer*) dan manajer puncak lainnya.
2. Organisasi yang betul-betul terdesentralisasi, memungkinkan suatu kekurangan koordinasi diantara manajer yang memiliki otonomi. Permasalahan tersebut dapat dihindari dengan cara mendefinisikan strategi perusahaan secara jelas dan mengkonsumsikannya secara efektif ke seluruh organisasi.
3. Manajer pada tingkatan yang lebih rendah mungkin memiliki tujuan yang berbeda dari tujuan perusahaan secara keseluruhan.
4. Manajemen yang sangat tersentralisasi, mungkin lebih sulit untuk secara efektif menyebarkan gagasan-gagasan yang inovatif. Seseorang dalam bagian organisasi mungkin memiliki suatu gagasan yang luar biasa yang akan menguntungkan bagian-bagian lain dari organisasi, tetapi tanpa adanya arahan.

2.1.2.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Desentralisasi

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi derajat desentralisasi menurut T. Hani Handoko (2009:229) adalah sebagai berikut:

- “1. Filsafat manajemen, banyak manajer puncak yang sangat otokratik dan menginginkan pengawasan pusat yang kuat. Hal ini akan mempengaruhi kesediaan manajemen untuk mendelegasikan wewenangnya.
2. Ukuran dan tingkat pertumbuhan organisasi, organisasi tidak mungkin efisien bila semua wewenang pembuatan keputusan ada pada satu atau beberapa manajer puncak saja. Suatu organisasi yang tumbuh semakin besar dan kompleks, ada kecenderungan untuk meningkatkan desentralisasi.
3. Strategi dan lingkungan organisasi, strategi organisasi akan mempengaruhi tipe pasar, lingkungan teknologi, dan persaingan yang harus dihadapinya.
4. Penyebaran geografis organisasi, pada umumnya, semakin menyebar satuan-satuan organisasi secara geografis, organisasi akan cenderung melakukan desentralisasi, karena pembuatan keputusan akan lebih sesuai dengan kondisi lokal masing-masing.
5. Tersedianya peralatan pengawasan yang efektif, organisasi yang kekurangan peralatan-peralatan efektif untuk melakukan pengawasan satuan-satuan tingkat bawah akan cenderung melakukan sentralisasi bila manajemen tidak dapat dengan mudah memonitor pelaksanaan kerja bawahannya.
6. Kualitas manajer, desentralisasi memerlukan lebih banyak manajer-manajer yang berkualitas, karena mereka harus membuat keputusan sendiri.
7. Keanekaragaman produk dan jasa, makin beranekaragam produk atau jasa yang ditawarkan, organisasi cenderung melakukan desentralisasi, dan sebaliknya semakin tidak beraneka-ragam, lebih cenderung sentralisasi.
8. Karakteristik-karakteristik organisasi lainnya, seperti biaya dan resiko yang berhubungan dengan pembuatan keputusan, sejarah pertumbuhan organisasi, kemampuan manajemen bawah, dan sebagainya”.

2.1.2.7 Ciri-ciri Desentralisasi

Desentralisasi mempunyai ciri-ciri tertentu, adaptasi dari smith (1985) dalam Yuli Ramli (2007:26) berikut ini:

- a. Penyerahan wewenang untuk melaksanakan fungsi perusahaan tertentu dari manajer atas kepada manajer di bawahnya. Fungsi-fungsi perusahaan yaitu fungsi operasi (pembelian dan produksi, pemasaran, keuangan,

personalia, akuntansi, administrasi, teknologi informasi/komputerisasi, transformasi dan komunikasi, pelayanan umum, hukum/humas) dan fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian). Bila dua fungsi tersebut dapat berjalan dengan baik, perusahaan akan dapat menjalankan operasinya dengan lancar, terkoordinasi, terintegritas dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

- b. Fungsi yang diserahkan dapat dirinci atau merupakan fungsi yang tersisa (*residual functions*).
- c. Penerima wewenang manajer yang lebih rendah.
- d. Penyerahan wewenang berarti wewenang untuk menetapkan dan melaksanakan kebijakan: wewenang mengatur dan mengurus (*regelling enbestuur*) kepentingan bersifat lokal.
- e. Wewenang mengatur adalah wewenang untuk menetapkan perkara yang berlaku umum dan bersifat abstrak.
- f. Wewenang mengurus adalah wewenang untuk menetapkan perkara yang bersifat individual dan konkrit (*beschikking, acte administrative, verwaltungsakt*).
- g. Menunjukkan pola hubungan antar organisasi.
- h. Menciptakan *political variety* dan *diversity of structure* dalam sistem perusahaan.

2.1.3 Kualitas Informasi Akuntansi Manajemen

2.1.3.1 Pengertian Kualitas

Terdapat beberapa pengertian kualitas sebagai berikut ini:

1. **W. Edwards Deming** “Kualitas adalah pemecahan masalah untuk mencapai penyempurnaan terus-menerus”.
2. **Westinghaous** “Kualitas adalah performa kerja yang dapat memenuhi keinginan *customer* secara cepat dan tepat”.
3. Kualitas atau mutu menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) (2002:603) adalah tingkat baik buruknya atau taraf atau derajat sesuatu.

2.1.3.2 Informasi

2.1.3.2.1 Pengertian Informasi

Azhar Susanto (2007:40) mengemukakan pengertian informasi sebagai: “... hasil pengolahan data yang memberikan arti dan manfaat.” Sedangkan menurut Mulyadi (2001:11) bila informasi merupakan suatu fakta, data, pengamatan, persepsi atau sesuatu yang lain yang menambah pengetahuan.

Lebih lanjut Rusman, Deni, dan Cipi (2011:79) menjelaskan bahwa: Informasi adalah fakta atau apa pun yang dapat digunakan sebagai input dalam menghasilkan informasi.

2.1.3.2.2 Jenis – Jenis Informasi

Engkos Kosasih (2006:131), mengemukakan jenis-jenis informasi sebagai berikut:

- “1. Informasi berdasarkan fungsi adalah informasi berdasarkan materi dan kegunaan informasi. Informasi jenis ini antara lain adalah informasi yang menambah pengetahuan dan informasi yang mengajari pembaca (Informasi edukatif). informasi yang menambah pengetahuan, misalnya, peristiwa-peristiwa bencana alam, pembangunan daerah, kegiatan selebritis, dan sebagainya. Informasi edukatif contohnya tulisan teknik belajar yang jitu, tips berbicara di depan umum, cara jitu menjadi programmer komputer, dan sebagainya.
2. Informasi berdasarkan format penyajian adalah informasi berdasarkan bentuk penyajian informasi. Informasi jenis ini, antara lain berupa foto, karikatur, lukisan abstrak, dan tulisan teks.
3. Informasi berdasarkan lokasi peristiwa adalah informasi berdasarkan lokasi peristiwa berlangsung, yaitu informasi dari dalam negeri dan informasi dari luar negeri.
4. Informasi berdasarkan bidang kehidupan adalah informasi berdasarkan bidang-bidang kehidupan yang ada, misalnya pendidikan, olahraga, musik, sastra, budaya, dan iptek”.

2.1.3.2.3 Komponen-komponen informasi

Menurut Rusman, Deni, dan Cepi (2011:80), mengemukakan ada delapan komponen informasi berdasarkan analisis pendekatan sistem informasi, yaitu:

- “1. *Root of information*, yaitu komponen inti dari informasi yang berada pada tahap keluaran pertama sebuah proses pengolahan data yang biasanya disampaikan oleh orang pertama.
2. *Bar of information*, yaitu merupakan badan/batangnya dari informasi yang disajikan dan memerlukan informasi pendukung, agar informasi pertama/inti dapat dipahami secara utuh. Contohnya *headline* pada surat kabar, agar lebih jelas maka pembaca harus membaca informasi selanjutnya.
3. *Branch of information*, yaitu informasi yang dapat dipahami apabila informasi sebelumnya telah dipahami. Misalnya kalau kita membaca glosarium atau indeks pada sebuah buku.

4. *Stick of information*, yaitu komponen informasi yang sederhana dari cabang informasi. Bentuk informasi ini biasanya berupa pengayaan pengetahuan (*enrichment*), kedudukannya hanya sebagai pelengkap (*suplement*) terhadap informasi yang ada.
5. *Bud of information*, yaitu komponen informasi yang sifatnya semi mikro, namun keberadaannya sangat dibutuhkan, sehingga pada waktu mendatang informasi ini akan berkembang dan dicari orang, misalnya informasi tentang *multiple intelligence*, *hypnoteaching*, kurikulum masa depan, pembelajaran abad ke-21, dan lainnya.
6. *Leaf of information*, yaitu merupakan informasi pelindung untuk menjelaskan kondisi dan situasi ketika informasi itu muncul ke permukaan, seperti informasi tentang prakiraan cuaca, prakiraan kemarau panjang, dan prakiraan terjadinya gempa atau gerhana matahari/bulan”.

Komponen-komponen informasi tersebut menjadi data yang sudah diproses menjadi bentuk yang berguna bagi pemakainya, dan memiliki nilai pikir yang nyata bagi pembuatan keputusan untuk prospek masa depan. Oleh karena itu, data harus diproses dengan berbagai cara tertentu untuk menjadi informasi dalam bentuk dan nilai yang berguna bagi pemakai.

2.1.3.3 Akuntansi Manajemen

2.1.3.3.1 Pengertian Akuntansi Manajemen

Pengertian akuntansi manajemen menurut Rudianto (2006:4) adalah sistem alat, yakni jenis informasi yang dihasilkannya ditujukan kepada pihak-pihak internal organisasi, seperti manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran, dan sebagainya guna pengambilan keputusan internal organisasi.

Sedangkan menurut Darsono Prawironegoro (2008:2) akuntansi manajemen adalah:

“Serangkaian tindakan dan proses yang bertujuan untuk mengatur dan mengevaluasi kinerja dalam organisasi dengan menggunakan ukuran kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. selain itu juga akuntansi

manajemen juga berguna untuk membuat strategi dan rencana jangka panjang”.

Menurut Mulyadi (2001:2) akuntansi manajemen adalah suatu informasi keuangan yang dihasilkan oleh serangkaian metode akuntansi manajemen yang digunakan oleh pengguna internal dalam suatu organisasi atau perusahaan.

2.1.3.3.2 Perbedaan Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Manajemen

Menurut Firdaus Ahmad dan Wasilah Abdullah (2012:7) terdapat beberapa perbedaan penting pada akuntansi keuangan dengan akuntansi manajemen, diantaranya dapat dilihat sebagai berikut:

Table 2.1
Perbedaan Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Manajemen

Aspek Perbedaan	Akuntansi Keuangan	Akuntansi Manajemen
Pemakai Laporan	Menyajikan laporan keuangan dengan menitikberatkan perhatian pada pihak-pihak eksternal, seperti pemegang saham, calon pemegang saham, kreditur, rekanan, pemerintah dan lain-lain, yang akan menggunakan informasi ini untuk mengambil keputusan ekonomi.	Menyajikan informasi yang akan digunakan oleh manajemen untuk kepentingan internal.
Standar penilaian	Semua informasi keuangan yang dipublikasikan untuk	Untuk kepentingan internal perusahaan dan

	digunakan pihak eksternal, harus disajikan menurut prinsip-prinsip akuntansi yang lazim.	batasan yang mengikat untuk menggunakan berbagai dasar pengukuran dan biaya, kecuali dengan mempertimbangkan prinsip biaya dan manfaat dari informasi akuntansi yang disajikan.
Perspektif/cakupan informasi	Menunjukkan hasil operasi dan posisi keuangan perusahaan secara keseluruhan.	Disajikan atas dasar bagian departemen, unit, cabang dan lain-lain.
Sifat dari laporan	Laporan keuangan bersifat historis, yaitu melaporkan kejadian-kejadian yang telah lewat.	Laporan yang dihasilkan oleh akuntansi manajemen menekankan pada masa yang akan datang. Laporan tersebut membantu pimpinan perusahaan (manajemen) merumuskan tujuan dan program operasi membandingkannya dengan hasil-hasil sesungguhnya (<i>control</i>), dan mengambil keputusan-keputusan khusus.
Jenis informasi	Berupa informasi keuangan.	Tidak hanya informasi keuangan tetapi juga

		informasi non keuangan.
Periode laporan	Disusun secara periodik baik untuk interim atau pada akhir tahun.	Disiapkan sesuai kebutuhan pimpinan perusahaan dan jangka waktunya dapat menjadi fleksibel, bias harian, mingguan, atau lebih dari satu tahun.

2.1.3.4 Informasi Akuntansi Manajemen

2.1.3.4.1 Pengertian Informasi Akuntansi Manajemen

Kurnia dan Gudono (2006:6) dalam Nindhy (2013) yang menyatakan bahwa informasi akuntansi manajemen merupakan informasi yang mengumpulkan data keuangan dan non keuangan yang kemudian data tersebut diproses, disimpan dan dilaporkan kepada manajer untuk dasar pengambilan keputusan.

Informasi akuntansi manajemen menurut Hansen dan Mowen yang dialihbahaskan oleh Deny Arnos Kwary(2015:26) yaitu:

“Informasi yang digunakan para manajer, pekerja, dan eksekutif untuk mengidentifikasi masalah, memecahkan masalah dan mengevaluasi kinerja. Informasi akuntansi manajemen juga membantu manajer dalam menjalankan perannya dalam perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan“.

Menurut Radcliffe, *et.al.* (2001) dan Blocher, *et.al.* (2002: 6) dalam Ellen Rusliati (2009:69) menyatakan bahwa:

“Manajer memerlukan informasi akuntansi manajemen yang dapat memberikan tanda terjadinya permasalahan dan membantu dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen”.

Atkinson, *et.al.* dalam Bonner, *et.al.* (2000) dalam Ellen Rusliati (2009:69) bahwa informasi akuntansi manajemen mempunyai peran penting dalam memotivasi dan membantu manajer untuk mencapai tujuan organisasi secara tepat waktu, efisien, dan efektif.

2.1.3.4.2 Fungsi dan Manfaat Informasi Akuntansi Manajemen

Menurut Bambang Hariadi (2003:4) terdapat tiga fungsi dari sistem akuntansi manajemen yaitu:

1. Perhitungan harga pokok dan biaya periode
Perhitungan harga pokok dan biaya periode yaitu mengukur biaya sumber daya yang dipakai untuk memproduksi produk dan memasarkan kepada konsumen.
2. Pengendalian operasional
Pengendalian operasional adalah memberikan umpan balik informasi tingkat efisiensi dan kualitas pekerja yang dilakukan karyawan.
3. Pengendalian manajemen
Pengendalian manajemen adalah penyediaan informasi tentang prestasi manajer dan unit-unit pelaksana dalam organisasi. *Budget* merupakan unsur penting dalam pengendalian.

Siregar B dkk (2013:5) informasi akuntansi manajemen digunakan oleh manajer untuk menjalankan aktivitas pokok, yaitu:

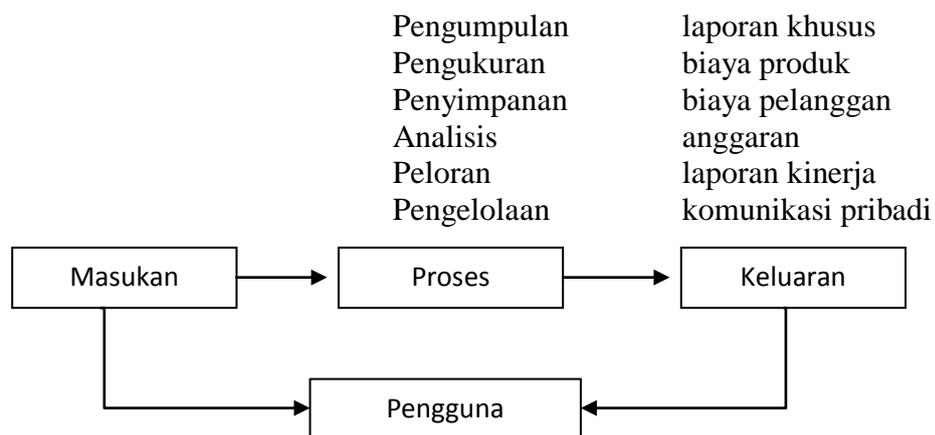
1. Aktivitas perencanaan;
2. Pelaksanaan;
3. Pengendalian;
4. Penilaian kinerja;
5. Pengambilan keputusan.

Sedangkan menurut Hansen dan Mowen yang dialihbahasakan oleh Dany Arnos Kwary dan Dewi (2009:4) ada beberapa tujuan dari informasi akuntansi manajemen adalah:

1. Menyediakan informasi untuk perhitungan biaya, jasa, produk, atau objek lainnya yang ditentukan oleh manajemen;
2. Menyediakan informasi untuk perencanaan, pengendalian, pengevaluasian;
3. Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan.

2.1.3.4.3 Model Operasional dari Informasi Akuntansi Manajemen

Informasi akuntansi manajemen adalah informasi yang dibutuhkan oleh manajer untuk melaksanakan proses manajemen seperti perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Informasi tersebut dihasilkan oleh sistem informasi akuntansi manajemen. (Siregar B, dkk.2013:5)



Model operasional di atas menjelaskan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen tidak terikat oleh kriteria formal yang menjelaskan sifat dari masukan

fleksibel dan berdasarkan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan melalui upaya dan kinerja manajer.

2.1.3.4.4 Tipe Informasi Akuntansi Manajemen

Menurut Halim, Bambang, dan Kusufi (2014:16) tipe informasi akuntansi manajemen terdiri dari:

1. Informasi akuntansi penuh (*full accounting*)

Informasi akuntansi penuh menyajikan informasi mengenai pendapatan total, biaya total, dan atau aktiva total, baik pada masa lalu maupun pada masa yang akan datang. Informasi mengenai biaya penuh masa lalu digunakan untuk penyusunan laporan keuangan, umumnya berupa neraca dan laporan laba rugi. Informasi biaya penuh masa lalu juga bermanfaat untuk menganalisis masing-masing manajer dalam perusahaan, juga untuk menentukan harga jual produk atau penyerahan jasa yang disepakati bersama dalam suatu kontrak jual beli. Informasi biaya penuh masa yang akan datang digunakan untuk menyusun perencanaan, khususnya untuk perencanaan jangka panjang, yang sering pula disebut penyusunan program, dan juga digunakan untuk penetapan harga jual dalam kondisi yang normal.

2. Informasi akuntansi diferensial (*differential accounting*)

Akuntansi diferensial menyajikan informasi mengenai taksiran pendapatan, biaya, dan atau aktiva yang berbeda jika suatu tindakan tertentu dipilih, dibandingkan dengan alternatif tindakan yang lain. Dengan demikian, tipe informasi ini sangat diperlukan dalam pemilihan alternatif.

3. Informasi akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*)

Informasi akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi mengenai pendapatan, biaya, aktiva yang dikaitkan dengan suatu bagian atau unit di dalam perusahaan. Masing-masing bagian atau unit dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap bagian yang bersangkutan. Bagian-bagian tersebut disebut sebagai pusat-pusat pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban masa lalu bermanfaat untuk menganalisis prestasi dari masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban, disamping itu informasi akuntansi pertanggungjawaban masa lalu dapat membantu membangkitkan motivasi para manajer pusat pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban masa lalu dapat membantu membangkitkan motivasi para manajer pusat pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang menyangkut masa yang akan digunakan untuk kegiatan perencanaan, khususnya perencanaan tahunan yang dikenal dengan nama anggaran.

2.1.3.4.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kebutuhan Informasi

Akuntansi Manajemen

Jihen Ginting (2008:4) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan informasi akuntansi manajemen sebagai berikut:

- a. Kemajuan teknologi informasi;
- b. Persaingan pasar yang tajam;
- c. Penetapan organisasi (*organization set up*);
- d. Sistem pengendalian manajemen.

Penjelasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan informasi akuntansi manajemen menurut Jihen Ginting (2008:4) yang pertama adalah kemajuan teknologi informasi. Kebijakan perolehan dan penggunaan teknologi informasi pada awalnya didasarkan pada kemampuannya untuk mengurangi biaya operasi atau potensi penghematan yang dapat dirasakan manfaatnya oleh organisasi. Apabila penerapan teknologi informasi semula hanya terbatas pada bidang fungsional manajemen di tingkat operasional, maka pada masa globalisasi dampaknya semakin luas dan menjadi perhatian manajemen dalam bidang-bidang yang lebih strategis (Sudiby,1992).

Menurut Mulyadi (2001) dalam organisasi bisnis pemanfaatan teknologi informasi ini menyebabkan perubahan yang luar biasa dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, penanganan transaksi pertukaran antara perusahaan dengan pelanggannya dan dengan perusahaan lainnya. Oleh sebab itu manajemen dapat memproduksi produk dengan cara lebih cepat dan kualitas yang lebih dapat diandalkan, serta dengan mudah dapat memperoleh informasi untuk melaksanakan bisnisnya.

Kedua, persaingan pasar yang tajam. Peningkatan persaingan pasar di era globalisasi dewasa ini, mendorong manajemen perusahaan untuk lebih kreatif dalam menjalankan fungsinya. Informasi akuntansi manajemen sebagai salah satu masukan dalam proses pengambilan keputusan untuk menentukan strategi bisnis dan merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam melaksanakan fungsi manajemen, dengan demikian semakin tajamnya tingkat persaingan pasar akan meningkatkan kebutuhan informasi akuntansi manajemen. Peningkatan kebutuhan informasi akuntansi manajemen akan didasarkan pada sejauh mana peranannya dalam menunjang tercapainya fungsi manajemen secara efektif dan efisien. Hal ini tercermin dalam perilaku manajemen dalam pengambilan keputusan.

Ketiga, penetapan organisasi (*organization set up*). Penetapan organisasi dimaksudkan untuk menganalisis sistem pengendalian secara formal (terstruktur). Analisis yang dimaksud untuk melihat apakah sistem pengendalian manajemen secara formal masih layak atau tidak terutama dihadapkan kepada upaya untuk menghadapi tingkat persaingan pasar yang semakin tajam. Selain ini, dampak dari kemajuan teknologi informasi terhadap organisasi adalah memperluas batas organisasi. Pada umumnya penyelesaian masalah dengan menggunakan alat bantu teknologi informasi akan membuat batas organisasi semakin kabur karena batas yang semakin kabur ini struktur organisasi juga perlu disesuaikan misalnya mengubah pola kerja, mengubah persyaratan kemampuan individu dalam organisasi, dan mengubah sifat pengendalian.

Keempat, sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan tersebut (Mulyadi dan Johnny Setyawan, 2001). Sistem pengendalian manajemen terdiri dari atas struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen. Struktur pengendalian manajemen merupakan elemen-elemen yang membentuk sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari pusat-pusat pertanggungjawaban (*responsibility centers*) dan ukuran prestasinya. Sedangkan proses pengendalian manajemen merupakan cara bekerjanya tiap pusat pertanggungjawaban dengan menggunakan informasi yang mengalir di dalamnya.

2.1.3.4.6 Karakteristik Informasi Akuntansi Manajemen

Penelitian Chenhall dan Morris (1986) yang dalam Lasmana dan Muslichah (2002) membuktikan bahwa karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen yang bermanfaat menurut persepsi para manajer meliputi *broad scope*, *timeliness*, *aggregation* dan *integration*. Adapun definisi yang diberikan Gordon dan Chenhall dan Morris (1986) dalam Lasmana dan Muslichah (2002) terhadap keempat karakteristik tersebut adalah sebagai berikut:

a. Karakteristik *Broad Scope*

Pada dasarnya manajer membutuhkan informasi yang bersifat luas. Oleh sebab itu manajer membutuhkan informasi yang memiliki karakteristik *broad scope*. Karakteristik ini memiliki tiga sub dimensi antara lain fokus, kuantifikasi dan waktu. Fokus berkaitan dengan informasi yang berasal dari dalam atau luar organisasi, kuantifikasi berkaitan dengan informasi keuangan dan non keuangan, dan waktu berkaitan dengan estimasi peristiwa yang akan

terjadi di masa datang. Pada kondisi struktur organisasi desentralisasi akan mendorong manajer untuk mengembangkan kompetensinya di dalam perusahaan yang secara langsung mengarahkan mereka ke peningkatan kerja. Untuk mendukung daya saing tersebut, karakteristik *broad scope* akan sangat dibutuhkan. Dengan demikian organisasi dengan tingkat desentralisasi yang tinggi perlu didukung oleh informasi *broad scope* agar berdampak semakin positif terhadap kinerja manajerial.

b. Karakteristik *Aggregation*

Karakteristik ini merupakan ringkasan informasi menurut fungsi, periode waktu dan model keputusan. Informasi menurut fungsi akan menyediakan informasi berkaitan dengan keputusan dari unit-unit bisnis lain. Informasi yang dihasilkan ini dapat mengurangi atau menghemat waktu dalam pengambilan keputusan karena informasi telah dikumpulkan dan disusun menurut fungsi dan jangka waktu yang berbeda-beda. Bagi organisasi desentralisasi, para manajer membutuhkan informasi yang berkaitan dengan area atau unit bisnis yang menjadi tanggung jawab mereka. Informasi dengan karakteristik *aggregation* akan mengurangi terjadinya konflik karena pada informasi ini dijelaskan mengenai area tanggung jawab fungsional masing-masing manajer.

c. Karakteristik *Intregation*

Informasi yang terintegrasi berperan sebagai koordinator dalam mengendalikan pengambilan keputusan yang beraneka ragam. Manfaat informasi yang terintegrasi dirasakan penting pada saat manajer dihadapkan dengan situasi dimana harus mengambil keputusan yang mampu berdampak pada bagian/unit lain. Semakin banyak jumlah segmen dan unit bisnis dalam organisasi akan semakin besar kebutuhan informasi karakteristik integrasi dari sistem informasi akuntansi manajemen. Dengan kata lain informasi terintegrasi memberikan peran pengkoordinasian dalam beragam keputusan pada organisasi yang sangat terdesentralisasi.

d. Karakteristik *Timeliness*

Karakteristik *timeliness* memiliki dua sub dimensi yaitu frekuensi pelaporan dan kecepatan pelaporan. Frekuensi berkaitan dengan seberapa sering informasi disediakan untuk manajer, sedangkan kecepatan berkaitan dengan tenggang waktu antara kebutuhan akan informasi dengan tersedianya informasi. Informasi yang tepat waktu mampu mempengaruhi kemampuan manajer dalam merespon suatu peristiwa atau permasalahan. Informasi tepat waktu juga akan mendukung manajer menghadapi ketidakpastian lingkungan yang terjadi dalam tingkat desentralisasi yang tinggi perlu didukung dengan informasi yang tepat waktu. Pada tingkat desentralisasi yang tinggi informasi yang tepat waktu akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajer karena mampu merespon suatu kejadian dengan cepat.

2.1.4 Ketidakpastian Lingkungan

2.1.4.1 Pengertian Lingkungan

Menurut subeki R dan mohammad J (2015:53) lingkungan organisasi dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi kinerja organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut Ernie T dan Kurniawan S (2005:59) lingkungan organisasi dibagi menjadi dua bagian yaitu:

“Lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang terkait dengan kegiatan operasional organisasi dan bagaimana kegiatan operasional ini dapat bertahan”.

Sedangkan menurut Subeki R dan Mohammad J (2015:59) lingkungan internal adalah lingkungan yang berada di dalam perusahaan atau organisasi tersebut dan secara formal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan atau organisasi.

2.1.4.2 Pengertian Ketidakpastian Lingkungan

Menurut Step Robbin yang dialihbahasakan oleh Bob Sabran & Dervi Barnadi (2009:83) yaitu lingkungan yang satu berbeda dengan yang lainnya dalam hal ketidakpastian yang dikandung masing-masing, yang disini kita sebut dengan ketidakpastian lingkungan dan merupakan tingkat (laju) perubahan serta kompleksitas yang terjadi di lingkungan tersebut. Menurut Priyono (2001) Ketidakpastian lingkungan merupakan persepsi dari anggota organisasi dalam mengantisipasi pengaruh faktor lingkungan terhadap organisasi.

Sedangkan menurut Suharno (2007:110) menjelaskan bahwa:

“Ketidakpastian lingkungan yang rendah (lingkungan relatif stabil), yang dimana individu dapat memprediksi keadaan di masa datang sehingga langkah-langkah yang akan dilakukannya dapat direncanakan dengan lebih akurat”.

Menurut Duncan dalam Singgih Herdiansyah (2012) mendefinisikan ketidakpastian lingkungan ini sebagai:

“1) Ketidadaan informasi tentang faktor-faktor lingkungan yang berhubungan dengan situasi pengambilan keputusan, 2) tidak diketahui *outcome* dari keputusan tertentu sebagai besar kerusakan atau kerugian jika keputusan yang diambil salah. 3) ketidakmampuan untuk menilai kemungkinan dapat mempengaruhi berhasil atau tidaknya keputusan”.

2.1.4.3 Faktor-faktor Ketidakpastian Lingkungan

Adapun faktor ketidakpastian lingkungan menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter yang alih bahasakan oleh Bob Sabran & Dervi Barnadi Putera (2010:26) yaitu bagi suatu organisasi, sumber utama ketidakpastian berasal dari lingkungan, perubahan lingkungan yang terdiri dari:

1. Pesaing;
2. Konsumen;
3. Pemasok;
4. Regulator;
5. Teknologi yang dibutuhkan.

2.1.4.4 Tipe-tipe ketidakpastian Lingkungan

Menurut Ladjamudin, (2002:14) di dalam Bernandet Dwita Sulistiyowati (2013) tipe-tipe ketidakpastian lingkungan sebagai berikut:

“1. Ketidakpastian Keadaan (*State Uncertainty*)

Jika seseorang merasa bahwa lingkungan organisasi tidak dapat diprediksi, artinya seseorang tidak paham bagaimana komponen

lingkungan akan mengalami perubahan. Seorang manajer dapat merasa tidak pasti terhadap tindakan apa yang harus dilakukan dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang relevan, seperti perubahan teknologi, budaya dan lain sebagainya.

2. Ketidakpastian Pengaruh

Berkaitan dengan ketidakmampuan seseorang untuk memprediksi pengaruh ini meliputi sifat, kedalaman dan waktu.

3. Ketidakpastian Respon

Memahami pilihan respon yang tersedia bagi organisasi dan manfaat tiap-tiap respon didefinisikan sebagai ketiadaan pengetahuan tentang pilihan ketidakpastian respon dan ketidakmampuan memprediksi konsekuensi yang mungkin timbul sebagai akibat pilihan respon”.

2.1.5 Kinerja Manajerial

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Manajerial

Mulyadi (2006:159) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, melakukan misi, guna mencapai visi organisasi.

Indra Bastian (2006:328) kinerja manajerial adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Menurut Mahoney et al (1963) dalam Hall (2004) kinerja manajerial adalah kecakapan manajer dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan antara perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (1996:34) dalam Arisha Hayu (2011): “Kinerja manajerial didefinisikan sebagai tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi”.

2.1.5.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial

Kinerja manajerial merupakan suatu faktor yang sangat penting untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Kinerja manajerial sendiri dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Menurut Mulyadi (2007:69) bahwa kinerja manajerial ditentukan oleh tiga faktor yaitu sebagai berikut:

1. Bakat dan kemampuan;
2. Persepsi tentang peran;
3. Usaha.

Menurut Amstrong dan Baron dalam Nanda Hapsari (2010), menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial antara lain:

1. Faktor Pribadi (keahlian,kepercayaan diri, motivasi dan komitmen);
2. Faktor kepemimpinan (Kualitas keberanian atau semangat, pedoman pemberian semangat pada manajer dan pemimpin kelompok organisasi);
3. Faktor tim atau kelompok (sistem pekerjaan dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi);
4. Faktor Situasional (perubahan dan tekanan dari lingkungan internal dan eksternal).

2.1.5.3 Tahapan-Tahapan Kinerja Manajerial

Tahap pelaksanaan dalam kinerja manajerial menurut Mahoney *et.al* dalam USU Repository (2010) adalah:

1. Perencanaan

Penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang.

- a. Tujuan perencanaan, yaitu:

- 1) Tujuan pertama adalah untuk memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan *non-manajerial*. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa rencana, departemen dan individual mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara serampangan, sehingga kerja organisasi kurang efisien.
 - 2) Tujuan kedua adalah untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang manajer membuat rencana, ia dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya.
 - 3) Tujuan ketiga adalah untuk meminimalisir pemborosan. Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, dengan rencana, seorang manajer juga dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefisiensi dalam perusahaan.
 - 4) Tujuan yang terakhir adalah untuk menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian. Proses pengevaluasian atau *evaluating* adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, manajer tidak akan dapat menilai kinerja perusahaan.
- b. Langkah-langkah pokok dalam bidang perencanaan adalah:
- 1) Jelaskan *problem* yang bersangkutan.
 - 2) Usahakan untuk mencapai keterangan-keterangan tentang aktivitas-aktivitas yang akan dilaksanakan.
 - 3) Analisa dan klasifikasi keterangan-keterangan yang diperoleh.
 - 4) Tetapkan premis-premis perencanaan dan penghalang-penghalang terhadapnya.
 - 5) Tentukan rencana-rencana alternatif.
 - 6) Pilih rencana yang diusulkan.
 - 7) Tetapkan urutan-urutan dan penetapan waktu secara terperinci bagi rencana yang diusulkan tersebut.
 - 8) Laksanakan pengecekan tentang kemajuan rencana yang diusulkan.
- c. Pertanyaan dasar (5W+1H) dalam bidang perencanaan yaitu:
- 1) *What*: Tindakan apa yang harus dilaksanakan?
 - 2) *Why*: Mengapa hal tersebut harus dilaksanakan?
 - 3) *Where*: Dimana hal tersebut akan dilaksanakan?
 - 4) *When*: Kapan hal tersebut akan dilaksanakan?
 - 5) *Who*: Siapa yang akan melaksanakannya?
 - 6) *How*: Bagaimana hal tersebut akan dilaksanakan?

2. Investigasi

Kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Melakukan investigasi.

- a. hambatan atau kendala yang akan terjadi, diantaranya masalah:
 - 1) Waktu (*time*). Analisis kekurangan sumber daya (*resource*) waktu, sehingga hanya melakukan sebagian kegiatan investigasi. Biasanya waktu berhubungan dengan masalah biaya yang dibutuhkan.
 - 2) Biaya (*cost*). Seringkali biaya yang dikeluarkan berhubungan dengan lamanya waktu untuk kegiatan investigasi, sehingga manajemen akan memberikan batasan biaya.
 - 3) Ilmu pengetahuan (*knowledge*). Manager sistem informasi cenderung menyuruh analis junior yang belum memiliki keahlian teknis atau pengetahuan yang cukup, sehingga akan berdampak pada hasil investigasi yang kurang mendalam, matang atau lengkap.
 - 4) Politik (*politics*). Manajemen atau pihak-pihak tertentu mungkin menyebarkan isu-isu yang tujuannya untuk menghambat kegiatan investigasi.
 - 5) Campur tangan (*interference*) adalah terdapatnya pihak-pihak yang berusaha campur tangan atau mengatur dalam kegiatan investigasi sehingga akan mengganggu atau menimbulkan kekacauan.
- b. Teknik investigasi meliputi kegiatan:
 - 1) Secara langsung (*direct (internal) probes*), yaitu untuk mengetahui secara langsung apa yang terjadi dalam lingkungan pemakai. Mereka mengizinkan anda untuk memperhatikannya langsung tanpa melalui pihak-pihak tertentu (*interpreter*). Internal probes merupakan sumber kekacauan, karena timbul perbedaan sikap. Internal probes digunakan sebagai pengkayaan (*a richer*) dan kelompok pembenar dari fakta yang terjadi. Terdapat tiga teknik untuk melakukan investigasi langsung, yaitu dengan:
 - i. Kuesioner (*questionnaires*). Teknik ini sangat tepat, apabila dalam investigasi memiliki kendala waktu dan biaya. Meskipun mendapatkannya dari responden melalui blangko isian. Adapun hal-hal dalam kuesioner kondisi akan penjelasannya akan berbeda apabila dilakukan tatap muka langsung (*face to face interview*). Hal terbaik dari kuesioner adalah sebagai dokumen yang dapat menunjukkan perbedaan-perbedaan yang terjadi pada responden.

- ii. Tanya jawab (*interview*). Kegiatan ini membutuhkan waktu dan keahlian khusus. Tidak semua orang dapat melakukan tanya jawab dengan sukses. Interview dapat digunakan untuk pertanyaan yang berurutan secara mendalam disamping lebih fleksibel sesuai dengan kondisi lapangan. Kendala yang dihadapi adalah waktu dan keahlian khusus.
 - iii. Pengamatan (*observation*). Merupakan internal probe yang kuat (*a powerful internal probe*). Duduk bersama dengan pemakai sistem dengan melakukan pengamatan dengan pertanyaan yang lebih spesifik. Mengapa anda melakukan kegiatan ini? atau dimana dokumen ini akan dipindahkan?. Setiap pertanyaan mungkin akan dapat menunjukkan pemecahan masalah misterius.
- 2) Secara tidak langsung (*indirect (external) probes*). Kegiatan yang dapat dilakukan dengan cepat dan tidak kelihatan dari operasional personel, sehingga dapat mengetahui sisi luar atau sesuatu yang disembunyikan dari komunitas pemakai. Teknik untuk melakukan investigasi secara tidak langsung yaitu:
- i. Aliran prosedur (*procedure flow*). Prosedur operasional merupakan sarana (*vehicles*) bagi pegawai baru mengerti pekerjaannya dan pengalaman karyawan untuk menangani masalah. Jika prosedur *flow* tidak benar, sistem informasi tidak dapat dioperasikan secara benar pula. Gunakan *system flowchart* untuk menelusuri jalannya informasi sebagai penjelasan prosedur operasinya. Apabila ada permasalahan diprosedur, masalah tersebut mungkin akan timbul dalam operasional yang sebenarnya.
 - ii. Mempelajari dokumen (*document review*), adalah dengan mendapatkan dan mengumpulkan dokumen-dokumen penting (*critical document*). Jika masalah banyak terjadi di *customer orders*, kumpulkan sumber dokumen asli dari *customer orders* tersebut yang digunakan sebagai data *entry*-nya, format interaktif layar, detail transaksi, ringkasan dan kesalahan laporan yang terjadi. Dokumen seringkali menjadi penyebab masalah.
 - iii. Sampel (*sampling*). Mungkin anda membutuhkan informasi dari para *vendor billing* yang telah memberikan diskon pada saat pembayaran, karena perusahaan kehilangan uang saat diskon tidak diberikan ketika terjadi penundaan pembayaran. Anda dapat melibatkan para pelanggan pembayar untuk mendapatkan informasi (walaupun ada banyak transaksi). Akhirnya anda dapat membuat daftar sampel data dengan pemilihan random untuk satu minggu terakhir, memilih 20 halaman dari transaksi harian, memilih 5 item dari setiap halaman yang

terpilih, merekam informasi untuk setiap 5 item dan menghitung rata-rata dan varian untuk sampel-sampel dari semua transaksi pembayaran yang terjadi.

- iv. Tabular (*Tabular tools*). Disebut juga matrix, yaitu daftar cek (*checklists*) untuk menemukan perselisihan (*discrepancies*) dalam alur transaksi.

3. Koordinasi

Menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.

- a. Terdapat empat syarat koordinasi, yaitu:

- 1) *Sense of cooperation* (perasaan untuk bekerjasama), ini harus dilihat dari sudut bagian per bagian bidang pekerjaan, bukan orang per orang.
- 2) *Rivalry*, dalam perusahaan-perusahaan besar sering diadakan persaingan antara bagian-bagian, agar bagian-bagian ini berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan.
- 3) *Team spirit*, artinya satu sama lain pada setiap bagian harus saling menghargai.
- 4) *Esprit de corps*, artinya bagian-bagian yang diikutsertakan atau dihargai, umumnya akan menambah kegiatan yang bersemangat.

- b. Cara mengadakan koordinasi, dapat dilakukan dengan:

- 1) Memberikan keterangan langsung secara bersahabat, keterangan mengenai pekerjaan saja tidak cukup, karena tindakan yang tepat harus diambil untuk menciptakan, menghasilkan koordinasi yang diharapkan.
- 2) Mengusahakan agar pengetahuan dan perencanaan tujuan yang akan dicapai oleh anggota tidak menurut masing-masing anggota dengan tujuannya sendiri. Tujuan ini adalah tujuan bersama.
- 3) Mendorong anggota untuk bertukar pikiran untuk mengemukakan ide-ide dan lain-lain.
- 4) Mendorong anggota untuk berpartisipasi dalam tingkat perumusan dan penciptaan sasaran.

4. Evaluasi

Penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan. Terdapat urutan atau proses yang mendasari sebelum melakukan evaluasi, yakni:

- a. Mengembangkan konsep dan mengadakan penelitian awal. Konsep perlu direncanakan secara matang sebelum diadakan eksekusi pesan dan perlu diadakan uji coba untuk mengecek kesesuaian antara draft yang dibuat dengan eksekusi pesannya.

- b. Dengan uji coba yang dilakukan, pengevaluasi mencoba mencari tanggapan dari khalayak. Tanggapan dari khalayak ini penting untuk mengukur efektifitas pesan yang disampaikan.

Proses pelaksanaan evaluasi pekerjaan yang dilakukan adalah menginterpretasikan dan menilai serta akhirnya memberikan bobot (*weight*) pada setiap pekerjaan, dari hasil pemberian bobot pekerjaan yang masing-masing berbeda, kita dapat mengidentifikasi masing-masing tingkat kesulitan atau kerumitan. Dari hasil pembobotan pekerjaan yang telah dilaksanakan tersebut, untuk selanjutnya kita dapat menetapkan secara yakin tentang kompensasi proposional yang akan diberikan pada setiap karyawan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Karena muara dari pelaksanaan evaluasi pekerjaan adalah berujung pada pemberian kompensasi yang biasanya dilaksanakan oleh fungsi kompensasi, maka pelaksanaan dari proses evaluasi pekerjaan harus benar-benar direncanakan dengan matang.

5. **Supervisi**

Penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan. Manfaat supervisi yaitu digunakan untuk menetapkan kegiatan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksinya bila diperlukan, dengan maksud pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana/program. Supervisi memiliki tujuan utama untuk mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Dalam kegiatan proses supervisi untuk memudahkan dalam melaksanakan dan merealisasi tujuan harus dilalui beberapa fase atau urutan, sebagai berikut:

- a. Menetapkan alat ukur (*standar*): Supervisor menetapkan kegiatan yang akan disupervisi.
- b. Mengadakan penilaian (*evaluate*): Supervisor menilai kinerja berdasarkan alat ukur atau instrumen yang telah disiapkan.
- c. Mengadakan tindakan perbaikan (*corrective action*).

6. **Staffing**

Memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya. Proses penyusunan personalia (*staffing process*) dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalian oraganisasi dengan orang-orang yang tepat dalam posisi-posisi tepat dan pada waktu yang tepat. Adapun langkah-langkah dalam *staffing* proses adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan Sumber Daya Manusia.
Perencanaan sumber daya manusia adalah mencakup semua kegiatan yang dibutuhkan untuk menyediakan tipe dan jumlah karyawan secara tepat dalam pencapaian tujuan organisasi.
- b. Penarikan.
Penarikan (*recruitment*) berkenaan dengan pencarian dan penarikan tenaga kerja potensial dalam jumlah yang tepat dan dengan kemampuan untuk mengisi suatu jabatan tertentu yang

akan diseleksi untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Penarikan menyangkut usaha untuk memperoleh karyawan dalam jumlah yang tepat dengan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan-jabatan yang tersedia. Metode yang digunakan untuk penarikan tenaga kerja bisa dilakukan dengan melalui iklan, *leasing* (penggunaan tenaga honorer), rekomendasi dari karyawan yang sedang bekerja, lamaran pribadi, lembaga-lembaga pendidikan, kantor penempatan tenaga kerja, serikat buruh dan penggunaan komputer.

c. Seleksi.

Seleksi yaitu pemilihan tenaga kerja potensial untuk menduduki suatu jabatan tertentu dari lamaran yang masuk. Adapun langkah-langkah dalam prosedur seleksi yang dapat digunakan yaitu:

- 1) Wawancara pendahuluan.
- 2) Pengumpulan data-data pribadi (*biografis*).
- 3) Pengujian (*testing*).
- 4) Wawancara yang lebih mendalam.
- 5) Pemeriksaan referensi-referensi prestasi.
- 6) Pemeriksaan kesehatan.
- 7) Keputusan pribadi.
- 8) Orientasi jabatan.

d. Pengenalan dan Orientasi.

Setelah diseleksi, karyawan ditempatkan pada suatu pekerjaan dan diperkenalkan dengan organisasi melalui berbagai bentuk orientasi. Tahap orientasi merupakan kegiatan pengenalan dan penyesuaian karyawan baru dengan organisasi.

e. Latihan dan Pengembangan.

Tujuan latihan dan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dan mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Peningkatan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan latihan (*training*) dan atau pengembangan. Latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan keterampilan-keterampilan dan teknik-teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terperinci dan rutin. Sedang pengembangan lebih luas ruang lingkupnya dalam meningkatkan kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian serta penyesuaian diri dengan kemajuan teknologi.

f. Penilaian Pelaksanaan Kerja.

Dalam penilaian pelaksanaan kerja dilakukan dengan membandingkan antara pelaksanaan kerja perseorangan dan standar-standar atau tujuan-tujuan yang dikembangkan bagi posisi tersebut.

g. Pemberian Jasa dan Penghargaan.

Pemberian jasa dan penghargaan yang disediakan bagi karyawan sebagai kompensasi pelaksanaan kerja dan sebagai motivasi bagi pelaksanaan di waktu yang akan datang.

h. Perencanaan dan Pengembangan Karir.

Dalam perencanaan dan pengembangan karir mencakup transfer (promosi), penugasan kembali, pemecatan, pemberhentian dan pensiun.

7. Negosiasi

Usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa. Negosiasi adalah sebuah bentuk interaksi sosial saat pihak-pihak yang terlibat berusaha untuk saling menyelesaikan tujuan yang berbeda dan bertentangan. Menurut kamus Oxford, negosiasi adalah suatu cara untuk mencapai suatu kesepakatan melalui diskusi formal. Negosiasi merupakan suatu proses saat dua pihak mencapai perjanjian yang dapat memenuhi kepuasan semua pihak yang berkepentingan dengan elemen-elemen kerjasama dan kompetisi. Termasuk di dalamnya, tindakan yang dilakukan ketika berkomunikasi, kerjasama atau memengaruhi orang lain dengan tujuan tertentu. Langkah-langkah melakukan negosiasi adalah:

a. Persiapan.

Langkah pertama dalam melakukan negosiasi adalah langkah persiapan. Persiapan yang baik merupakan fondasi yang kokoh bagi negosiasi yang akan kita lakukan. Hal tersebut akan memberikan rasa percaya diri yang kita butuhkan dalam melakukan negosiasi. Pertama harus kita lakukan dalam langkah persiapan adalah menentukan secara jelas apa yang ingin kita capai dalam negosiasi. Tujuan ini harus jelas dan terukur, sehingga kita bisa membangun ruang untuk bernegosiasi. Tanpa tujuan yang terukur, kita tidak memiliki pegangan untuk melakukan tawar-menawar atau berkompromi dengan pihak lainnya. Hal kedua dalam persiapan negosiasi adalah kesiapan mental kita. Usahakan kita dalam kondisi relaks dan tidak tegang. Cara yang paling mudah adalah dengan melakukan relaksasi. Bagi kita yang menguasai teknik pemrograman kembali bawah sadar (*subconscious reprogramming*) kita dapat melakukan latihan negosiasi dalam pikiran bawah sadar kita, sehingga setelah melakukannya berkali-kali secara mental, kita menjadi lebih siap dan percaya diri.

b. Pembukaan.

Mengawali sebuah negosiasi tidaklah semudah yang kita bayangkan. Kita harus mampu menciptakan atmosfer atau suasana yang tepat sebelum proses negosiasi dimulai. Untuk mengawali sebuah negosiasi dengan baik dan benar, kita perlu memiliki rasa percaya diri, ketenangan, dan kejelasan dari tujuan kita melakukan negosiasi. Ada tiga sikap yang perlu kita kembangkan dalam mengawali negosiasi yaitu: *pleasant* (menyenangkan), *assertive* (tegas, tidak plin-plan) dan *firm* (teguh dalam pendirian). Senyum juga salah satu hal yang kita perlukan dalam mengawali sebuah negosiasi, sehingga hal tersebut akan memberikan perasaan

nyaman dan terbuka bagi kedua pihak. Berikut ada beberapa tahapan dalam mengawali sebuah negosiasi:

- 1) Jangan memegang apa pun di tangan kanan anda ketika memasuki ruangan negosiasi.
- 2) Ulurkan tangan untuk berjabat tangan terlebih dulu.
- 3) Jabat tangan dengan tegas dan singkat.
- 4) Berikan senyum dan katakan sesuatu yang pas untuk mengawali pembicaraan.

Selanjutnya dalam pembicaraan awal, mulailah dengan membangun *common ground*, yaitu sesuatu yang menjadi kesamaan antar kedua pihak dan dapat dijadikan landasan bahwa pada dasarnya selain memiliki perbedaan, kedua pihak memiliki beberapa kesamaan yang dapat dijadikan dasar untuk membangun rasa percaya.

c. Memulai proses negosiasi.

Langkah pertama dalam memulai proses negosiasi adalah menyampaikan (*proposing*) apa yang menjadi keinginan atau tuntutan kita. Yang perlu diperhatikan dalam proses penyampaian tujuan kita tersebut adalah:

- 1) Tunggu saat yang tepat bagi kedua pihak untuk memulai pembicaraan pada materi pokok negosiasi.
- 2) Sampaikan pokok-pokok keinginan atau tuntutan pihak anda secara jelas, singkat dan penuh percaya diri.
- 3) Tekankan bahwa anda atau organisasi anda berkeinginan untuk mencapai suatu kesepakatan dengan mereka.
- 4) Sediakan ruang untuk manuver atau tawar-menawar dalam negosiasi, jangan membuat hanya dua pilihan ya atau tidak.
- 5) Sampaikan bahwa "jika mereka memberi anda ini anda akan memberi mereka itu – *if you'll give us this, we'll give you that.*" Sehingga mereka mengerti dengan jelas apa yang harus mereka berikan sebagai kompensasi dari apa yang akan kita berikan.
- 6) Hal kedua dalam tahap permulaan proses negosiasi adalah mendengarkan dengan efektif apa yang ditawarkan atau yang menjadi tuntutan pihak lain. Mendengar dengan efektif memerlukan kebiasaan dan teknik-teknik tertentu. Seperti misalnya bagaimana mengartikan gerakan tubuh dan ekspresi wajah pembicara. Usahakan selalu membangun kontak mata dengan pembicara dan kita berada dalam kondisi yang *relaks* namun penuh perhatian.

d. Membangun Kesepakatan.

Babak terakhir dalam proses negosiasi adalah membangun kesepakatan dan menutup negosiasi. Ketika tercapai kesepakatan biasanya kedua pihak melakukan jabat tangan sebagai tanda bahwa kesepakatan (*deal or agreement*) telah dicapai dan kedua pihak memiliki komitmen untuk melaksanakannya. Yang perlu kita

ketahui dalam negosiasi tidak akan pernah tercapai kesepakatan kalau sejak awal masing-masing atau salah satu pihak tidak memiliki niat untuk mencapai kesepakatan. Kesepakatan harus dibangun dari keinginan atau niat dari kedua belah pihak, sehingga kita tidak bertepuk sebelah tangan. Karena itu, penting sekali dalam awal-awal negosiasi kita memahami dan mengetahui sikap dari pihak lain, melalui apa yang disampaikan secara lisan, bahasa gerak tubuh maupun ekspresi wajah. Karena jika sejak awal salah satu pihak ada yang tidak memiliki niat atau keinginan untuk mencapai kesepakatan, maka hal tersebut berarti membuang waktu dan energi kita.

8. Representasi

Menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain. Dalam menyampaikan informasi ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan yaitu:

- i. Menggunakan cara informasi yang paling mudah.
Komunikasi akan lancar apabila tidak ada reaksi mengenai informasi yang telah disampaikan dengan kata-kata yang tidak berbelit-belit.
- ii. Menggunakan alat komunikasi yang sederhana.
Alat komunikasi dengan cara yang sederhana dengan menggunakan surat-menyurat, telepon atau bicara langsung. Adapun yang dimaksud dengan komunikasi langsung yaitu komunikasi tatap muka.
- iii. Kesamaan pengertian.
Informasi atau berita yang dikirim harus memiliki kesamaan makna dan pengertian bagi pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi. Asas ini menghendaki agar informasi atau berita yang dikirim tidak menimbulkan salah pengertian atau salah penafsiran bagi penerima berita. Interpretasi yang berbeda-beda akan terjadi bila informasi itu dikirimkan kepada lebih dari satu penerima berita yang tingkat pengetahuan dan pengalamannya berbeda-beda. Akibatnya penafsiran terhadap informasi atau berita yang diterima akan berbeda-beda pula. Dalam hal ini perlu adanya konsistensi dan ketegasan isi berita/informasi.
- iv. Penggunaan alat komunikasi yang sederhana.
Dalam komunikasi diperlukan penggunaan sarana atau media komunikasi yang sederhana. Suatu informasi atau berita yang tidak begitu penting mungkin cukup dikirim melalui surat. Akan tetapi, apabila berita itu sangat penting dan perlu segera diketahui, oleh komunikasi akan lebih efektif jika dikirim melalui telepon, telex, faksimili, radio atau televisi.
- v. Bermanfaat dan menguntungkan.
Dalam komunikasi harus diperhatikan hal-hal yang bersifat menguntungkan, baik dalam hal isi, alat, maupun cara

penyampaian informasi. Asas atau prinsip ini merupakan rangkuman dari prinsip pertama, kedua, ketiga, dan keempat yang pada dasarnya menghendaki efisiensi dan efektivitas dalam berkomunikasi. Dalam hal ini isi berita hendaknya dipilih berita-berita yang bersifat umum, aktual, dan penting. Informasi atau berita itu harus objektif kebenarannya dan *up-to date* (tidak basi). Sarana informasi yang dipergunakan hendaknya disesuaikan dengan kepentingan, dan kebutuhan penyampaian berita hendaknya menyampaikan tepat waktu dan situasi.

2.1.5.4 Dimensi kinerja manajerial

Instrumen ini terdiri dari delapan dimensi kinerja personal menurut Mahoney (1963) dialih bahasakan oleh Kurnianingsih dan Indriantoro (2003:24) yaitu:

“1. Kinerja Perencanaan (*Planning*)

kinerja perencanaan yaitu kemampuan dalam penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

2. Kinerja Investigasi (*Investigating*)

Kinerja investigasi yaitu kemampuan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, serta analisis pekerjaan.

3. Kinerja Pengkoordinasian (*Coordinating*)

Kinerja Pengkoordinasian yaitu kemampuan dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukannya kepada bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.

4. Kinerja Evaluasi (*Evaluation*)

Kinerja Evaluasi yaitu kemampuan dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

5. Kinerja Pengawasan (*Monitoring*)

Kinerja Pengawasan yaitu kemampuan dalam memberikan pengarahan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan

menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai.

6. Kinerja Pengaturan Staf (*Staffing*)

Kinerja Pengaturan Staf yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja yang ada pada bagian anda, melakukan perekrutan pegawai mewawancarai mereka dan memilih pegawai baru, menempatkan pada bagian yang sesuai, mempromosikan dan memutasi pegawai.

7. Kinerja Negosiasi (*Negotiating*)

Kinerja Negosiasi yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok dan melakukan tawar menawar dengan penjual, serta tawar menawar secara kelompok.

8. Kinerja Perwakilan (*Representating*)

Kinerja Perwakilan yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan dengan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan utama perusahaan”.

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Heller dan Yulk (1989:75) dalam Mariana (2009) Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada para manajer. Tingkat pendelegasian itu sendiri menunjukkan sampai seberapa jauh manajemen yang lebih tinggi mengizinkan manajemen yang lebih rendah untuk membuat kebijakan secara independen. Menurut Nazaruddin (1998) Desentralisasi merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh dalam kinerja manajerial di perusahaan dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh para manajer bertujuan untuk meningkatkan kinerja mereka dengan mendorong mereka untuk mengembangkan kemampuan khas untuk menangani kondisi-kondisi lokal yang tidak menentu. Apabila manajer tidak memiliki konsep desentralisasi yang lebih luas, maka pendelegasian wewenang tidak akan berjalan dengan baik dan tidak

sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan dalam pengambilan keputusan oleh manajer sehingga kinerja manajerial pun tidak berjalan secara efektif dan efisien. Struktur organisasi memiliki peran yang penting dalam mempengaruhi kinerja pada tingkat organisasi maupun tingkat sub-unit. Pengaruh itu terjadi karena dengan desentralisasi, penetapan kebijakan yang dilakukan oleh manajer yang lebih memahami kondisi unit yang dipimpinnya sehingga kualitas kebijakan diharapkan menjadi lebih baik.

Penelitian sebelumnya yang mendukung penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Nur Afida (2013) dan Diana dan Ikhsan (2013) yang mengemukakan bahwa desentralisasi akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial di suatu organisasi.

2.2.2 Pengaruh Kualitas Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial

Dalam Putu, Edy dan Desak (2015) Sistem akuntansi manajemen merupakan suatu sistem yang dapat memberikan atau menyampaikan informasi yang relevan kepada manajemen untuk mengambil keputusan, perencanaan, dan pengawasan. Menurut Marsyah (2005:17) akuntansi manajemen menghasilkan informasi yang berguna untuk membantu para pekerja, manajer, dan eksekutif untuk membuat keputusan yang lebih baik. Manajemen memerlukan informasi yang memadai adalah informasi yang memiliki karakteristik *broad scope*, *timeliness*, *aggregation*, dan *integration* diperlukan manajemen dalam

mendukung pengambilan keputusan terbaik. Pengambilan keputusan yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Chenhall dan Morris 1986; Gordon dan Narayanan (1984) dalam Herdiansah (2012) karakteristik *broad scope* memberikan informasi tentang faktor-faktor eksternal maupun internal perusahaan, informasi ekonomi dan non ekonomi, estimasi kejadian di masa mendatang. Informasi *broad scope* dapat menyediakan kombinasi informasi *financial* dan *non financial* yang dibutuhkan dan mampu membantu manajer menghasilkan kebijakan yang lebih efektif sehingga hasilnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Dalam Otley (1980) yang dialih bahasakan oleh Gudono dan Yulius (2007) bila semakin cepat jarak waktu (*timeliness*) yang tersedia, semakin cepat seorang manajer dalam melakukan proses pengambilan keputusan. Informasi yang teragregasi dengan tepat akan memberikan masukan penting dalam proses pengambilan keputusan karena waktu yang dibutuhkan untuk mengevaluasi informasi lebih sedikit dibandingkan dengan informasi tak teragregasi. Dengan adanya informasi yang jelas mengenai area pertanggungjawaban fungsional para manajer, akan mengurangi terjadinya konflik antar departemen. Manfaat informasi yang terintegrasi dirasakan penting saat manajer dihadapkan pada situasi dimana harus mengambil keputusan yang akan berdampak pada bagian/unit yang lain.

Karakteristik informasi akuntansi manajemen berpengaruh dalam pengambilan keputusan terlihat dalam penjelasan diatas. Jika karakteristik informasi akuntansi manajemen memadai, maka kinerja manajerial akan

meningkat, tetapi jika karakteristik informasi akuntansi manajemen tidak memadai, maka kinerja manajerial juga akan mengalami penurunan.

Penelitian sebelumnya yang mendukung penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Herdiansyah (2012) dan Atria (2011) yang mengemukakan bahwa informasi akuntansi manajemen akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Karena sistem akuntansi manajemen merupakan suatu sistem yang dapat memberikan atau menyampaikan informasi yang relevan kepada manajemen untuk mengambil keputusan, perencanaan, dan pengawasan.

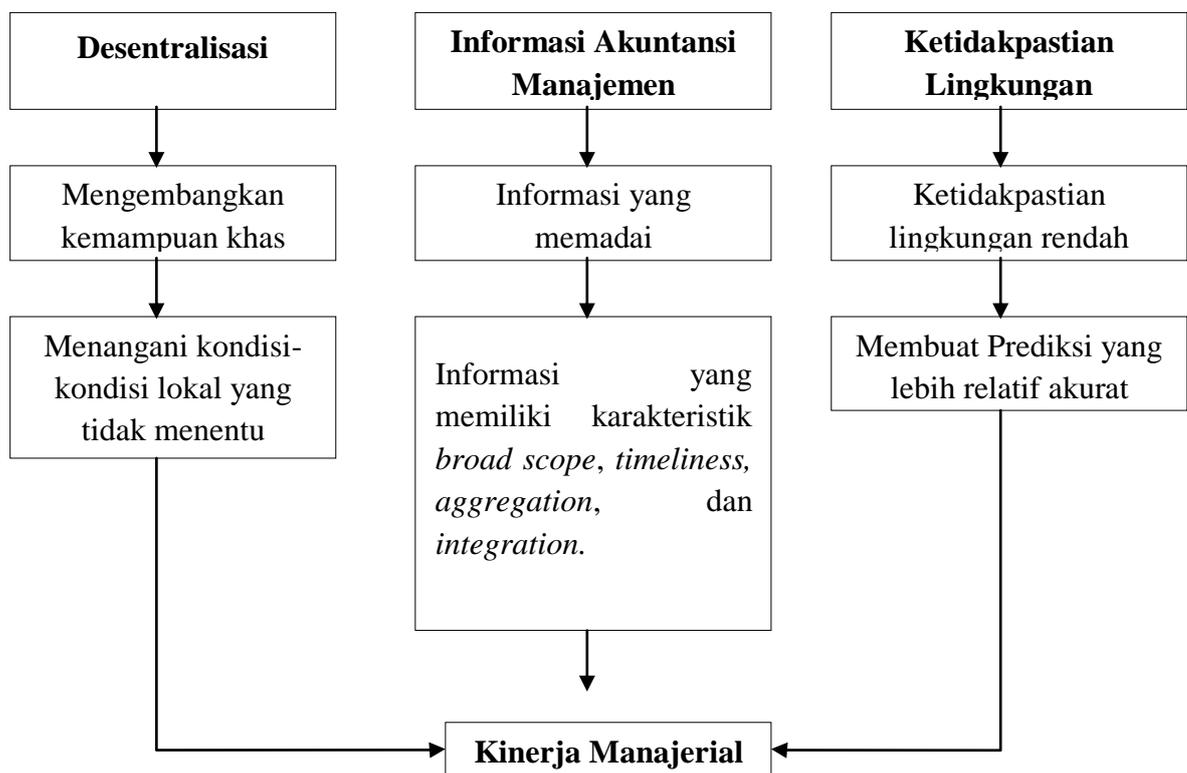
2.2.3 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap kinerja Manajerial

Dalam Robbins P stephen dan Coulter Mary yang dialih bahasakan oleh Bob Sabran & Dervi Barnadi (2009:86) ketidakpastian lingkungan sangat berpengaruh terhadap kinerja manajerial, jika ketidakpastian lingkungan rendah (lingkungan stabil dan sederhana), maka manajemen dapat membuat prediksi yang relatif lebih akurat tentang lingkungan. Kemampuan memprediksi keadaan di masa yang akan datang pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah juga terjadi pada individu yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Pada kondisi ini manajer dapat memberikan informasi pribadi yang dimiliki kepada atasannya dalam pengambilan keputusan.

Dalam penelitian Lisa (2014) ketidakpastian lingkungan dapat diidentifikasi sebagai faktor penting karena kondisi demikian dapat menyulitkan perencanaan dan juga pengendalian. Perencanaan menjadi bermasalah dalam

kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi karena adanya ketidakmampuan manajer dalam memprediksi kondisi atau kejadian dimasa yang akan datang. Demikian juga aktivitas pengawasan juga akan terpengaruh oleh kondisi ketidakpastian lingkungan, sehingga pengambilan keputusan yang akan dilakukan oleh manajer akan terhambat.

Kerangka pemikiran dari hasil teori diatas akan diajukan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Paradigma Pemikiran

2.3 Hipotesis

Hipotesis I: Desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis II: Kualitas Informasi Akuntansi Manajemen berpegaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis III: Ketidakpastian Lingkungan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.