

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

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*. Saat ini 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* walaupun fokus dari *Stewardship Theory* adalah harmonisasi antara pemilik modal (*principles*) dengan pengelola modal (*steward*) dalam mencapai tujuan bersama, namun secara merefleksikan bagaimana ilmu akuntansi merintis sebuah konstruksi pola kepemimpinan dan hubungan komunikasi antara *shareholder* dan manajemen dapat juga terjadi antara *top* manajemen dengan jajaran manajemen menengah dan lain dibawahnya dalam suatu organisasi perusahaan dengan mekanisme situasional yang mencakup seluruh filosofis manajemen dengan perbedaan budaya organisasi, dan kepemimpinan dalam mencapai tujuan bersama tanpa menghalangi kepentingan masing-masing pihak.

Menurut Donaldson & Davis 1991 dalam Eko Raharjo 2007 teori *stewardship* mempunyai akar psikologi dan sosiologi yang didesain untuk menjelaskan situasi yaitu manajer sebagai *steward* dan bertindak sesuai kepentingan pemilik. Dalam teori *stewardship* menggambarkan situasi para manajer tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi. Teori tersebut mengasumsikan bahwa adanya hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi. Kesuksesan organisasi

menggambarkan maksimalisasi utilitas kelompok *principals* dan manajemen. Manajer akan melindungi dan memaksimalkan kekayaan organisasi dengan kinerja perusahaan, sehingga dengan demikian fungsi utilitas akan maksimal.

2.1.2 Kualitas Informasi Akuntansi Manajemen

2.1.2.1 Pengertian Kualitas

Istilah kualitas memang tidak terlepas dari manajemen kualitas yang mempelajari setiap era dari manajemen operasi dari perencanaan lini produk dan fasilitas, sampai penjadwalan dan memonitor hasil. Menurut Crosby yang dikutip oleh Wahu Ariani (2004: 8) definisi kualitas adalah: "kesesuaian dengan kebutuhan yang meliputi *availability, delivery, reliability, maintainability* dan *cost effectiveness*."

Sedangkan menurut Abdul Kadir (2001:19) mendefinisikan kualitas adalah:

"Tujuan yang sulit dipahami, karena harapan konsumen akan selalu berubah. Setiap standar baru ditemukan, maka konsumen akan menuntut lebih untuk mendapatkan standar baru lain yang lebih baru dan lebih baik. Dalam pandangan ini, kualitas adalah proses yang berkelanjutan secara terus-menerus dan bukan hasil akhir (meningkatkan kualitas kontinuitas)."

Berdasarkan dari kutipan tersebut dapat disimpulkan kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berkaitan dengan produk, pelayanan, orang, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi apa yang diharapkan. kualitas sebagai kesesuaian untuk digunakan (*fitness untuk digunakan*) dengan menekankan orientasi

dan harapan serta dapat meningkatkan kegiatan pada setiap tingkat operasi dan di seriap area fungsional kerja organisasi.

2.1.2.2 Informasi

2.1.2.2.1 Pengertian Informasi

Di dalam masyarakat pertukaran informasi merupakan aktivitas ekonomi yang utama. Pekerja informasi meliputi jurnalis, editor, programer komputer, *desktop publishing specialists*, produser televisi, sekretaris, *public relations officer*, *advertising account executives*, akuntan, dan *klerk*. Pemahaman mengenai informasi sangat penting, agar kita dapat bersikap arif dan bijaksana terhadap informasi. Menurut Abdul halim, Bambang Supomo, dan Syam Kusufi (2012: 6), informasi dapat diartikan sebagai suatu fakta, datum, persepsi, atau segala sesuatu yang dapat menambah pengetahuan, sehingga bermanfaat bagi pemakainya.”

Menurut Jogiyanto (2005:8) definisi informasi adalah: ”data yang telah diolah menjadi bentuk yang lebih berarti dan berguna bagi penerimanya untuk mengambil keputusan masa kini maupun masa yang akan datang.”

Sedangkan menurut Kusrini, Andri (2007: 7) definisi informasi adalah: ”data yang sudah diolah menjadi sebuah bentuk yang berarti bagi pengguna, yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan saat ini atau mendukung sumber informasi.”

Berdasarkan dari kutipan yang ada dapat disimpulkan bahwa informasi adalah hasil dari proses intelektual seseorang dalam mengolah/memproses masukan/data dan diinterpretasikan. Informasi menunjukkan fakta atau data yang diperoleh selama proses komunikasi. Informasi dikonseptualisasikan sebagai kuantitas fisik yang dapat dipindahkan dari individu satu ke individu lainnya untuk pengambilan keputusan.

2.1.2.2.2 Tipe-tipe Informasi

Menurut Abdul halim, Bambang Supomo, dan Syam Kusufi (2012: 6) informasi dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

1. Informasi kuantitatif

Informasi kuantitatif adalah informasi yang berkaitan dengan fakta atau datum yang dapat dikuantitatifkan satuannya, misalnya: mengenai berat, panjang, isi, luas, jumlah, temperatur, dan lain-lain.

2. Informasi non kuantitatif

Informasi non kuantitatif adalah fakta atau datum yang ada tidak dapat dikuantitatifkan. Contoh mengenai informasi non kuantitatif antara lain: percakapan, cerita-cerita di majalah atau surat kabar.

2.1.2.3 Kualitas Informasi

2.1.2.3.1 Pengertian Kualitas Informasi

Peranan seseorang sangat dominan di dalam memberikan makna data. Suatu data akan mempunyai nilai informasi bila bermakna bagi seseorang yang menafsirkannya. Kemampuan seseorang untuk memberikan makna pada data yang akan menentukan kepemilikan informasi. Penafsiran terhadap data atau stimulus yang diterima otak akan menentukan kualitas informasi.

Menurut Aubrey Fisher (1986) yang dikutip oleh Wijayanto (2004: 27) mendefinisikan kualitas informasi adalah:

”Sebagai produk sebuah “pabrik” (otak kita), yang sangat ditentukan oleh berbagai unsur yang digunakan untuk mengolah setiap stimulus yang masuk ke dalam diri seseorang melalui panca indera, kemudian diteruskan ke otak untuk diolah berdasarkan pengetahuan (*frame of reference*), pengalaman (*field of experience*), selera (*frame of interest*), dan keimanan (*spritual*) seseorang.”

Berdasarkan uraian tersebut kualitas informasi merupakan sejauh mana informasi secara konsisten dapat memenuhi persyaratan dan harapan semua orang membutuhkan informasi tersebut untuk melakukan proses di dalam otak kita tersebut dikenal sebagai proses intelektual. Semakin luas pengetahuan, pengalaman, dan semakin baik selera dan moralitas, maka informasi yang akan dihasilkan akan semakin berkualitas.

2.1.2.3.2 Kriteria Kualitas Informasi

Menurut Kusriani, Andri (2007: 8) Informasi yang berkualitas memiliki 3 kriteria, yaitu:

1. Akurat (*Accuracy*)
Informasi harus bebas dari kesalahan, tidak bias atau pun menyesatkan. Akurat juga berarti bahwa informasi itu harus dapat dengan jelas mencerminkan maksudnya.
2. Tepat pada waktunya (*timeliness*)
Informasi yang datang pada penerima tidak boleh terlambat. Di dalam pengambilan keputusan, informasi yang sudah usang tidak lagi bernilai. Informasi datang terlambat sehingga pengambilan keputusan terlambat dilakukan, hal itu dapat berakibat fatal bagi perusahaan.
3. Relevan (*relevancy*)
Informasi yang disampaikan harus mempunyai keterkaitan dengan masalah yang akan dibahas dengan informasi tersebut. Informasi harus bermanfaat bagi pemakainya. Disamping karakteristik, nilai informasi juga ikut menentukan kualitasnya. Nilai informasi (*value of information*) ditentukan oleh dua hal, yaitu manfaat dan biaya untuk mendapatkannya. Suatu informasi dikatakan bernilai bila manfaatnya lebih besar dibandingkan biaya untuk mendapatkannya.

2.1.2.4 Akuntansi

2.1.2.4.1 Pengertian Akuntansi

Dalam kehidupan sehari-hari kita sering mendengar istilah akuntansi baik melalui media masa seperti, koran, televisi, dan radio maupun melalui orang-orang sekitar kita. Pada umumnya orang beranggapan bahwa akuntansi hanya berhubungan dengan dunia usaha atau perusahaan saja. Sebenarnya akuntansi dapat juga dilakukan dalam rumah tangga, sekolah, dan lain-lain yang dengan melakukan pencatatan

terhadap semua yang berkaitan dengan keuangan. Pencatatan keuangan dalam akuntansi dilakukan dengan cara atau aturan tertentu. Pengetahuan mengenai pencatatan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan sangat bermanfaat terutama sebagai dasar pengambilan keputusan. Menurut Rudianto (2006:9) definisi akuntansi adalah: "aktivitas mengumpulkan, menganalisa, menyajikan dalam bentuk angka, mengklasifikasikan, mencatat, meringkas, dan melaporkan aktivitas/transaksi perusahaan dalam bentuk informasi keuangan."

Menurut *Accounting Principle Board* (APB) yang dikutip oleh Abdul Halim (2008:244) mendefinisikan akuntansi adalah:

"Sebuah kegiatan jasa. Fungsinya adalah menyediakan informasi kuantitatif, terutama bersifat keuangan, tentang entitas ekonomi yang dimaksud agar berguna dalam mengambil keputusan dalam membuat keputusan pilihan-pilihan yang nalar di antara berbagai alternatif arah tindakan."

Sedangkan menurut Arif dan Wibowo (2004: 1) mendefinisikan akuntansi merupakan: "proses identifikasi, pencatatan, dan komunikasi terhadap transaksi ekonomi dari suatu entitas (perusahaan)."

Jelas secara umum terdapat tiga aktivitas dalam akuntansi yaitu:

1. Aktivitas identifikasi (*identifying*), dalam aktivitas ini akan dilakukan identifikasi terhadap transaksi yang terjadi dalam suatu entitas (perusahaan).
2. Aktivitas pencatatan (*recording*), dalam aktivitas ini semua transaksi ekonomi atau transaksi keuangan yang telah diidentifikasi pada tahap pertama akan dicatat secara kronologis dan sistematis dengan ukuran nilai moneter tertentu, dan
3. Aktivitas komunikasi (*communicating*), dalam aktivitas ini akan dilakukan pelaporan dan distribusi terhadap informasi akuntansi yang berupa laporan keuangan kepada para pemakai laporan keuangan atau pihak yang

berkepentingan. Pemakai laporan keuangan terdiri atas pemakai di dalam perusahaan (*internal user*) misalnya manajemen dan karyawan, serta pemakai luar perusahaan (*external user*), misalnya kreditur, investor, dan fiskus.

Berdasarkan uraian tersebut akuntansi yaitu suatu aktivitas dalam mengidentifikasi, mengukur, mengklasifikasi dan mengikhtisar sebuah transaksi ekonomi atau kejadian yang dapat menghasilkan data kuantitatif terutama yang bersifat keuangan yang dipergunakan dalam pengambilan keputusan.

2.1.2.4.2 Siklus Akuntansi

Dalam proses menghasilkan informasi yang dilakukan oleh berbagai pihak yang berkepentingan, akuntansi harus melewati beberapa tahapan proses yang disebut siklus akuntansi. siklus akuntansi adalah urutan kerja yang harus dilakukan oleh akuntan sejak awal hingga menghasilkan laporan keuangan perusahaan. adapun tahapan dalam siklus akuntansi yang dikemukakan oleh Rudianto (2012:16), terdiri dari:

1. Transaksi

Transaksi adalah peristiwa yang dapat diukur dengan menggunakan satuan moneter dan yang menyebabkan perubahan di salah satu unsur posisi keuangan perusahaan. Umumnya, transaksi selalu disertai dengan perpindahan hak milik dari pihak-pihak yang melakukan transaksi tersebut. Berbagai transaksi yang selalu rutin terjadi dalam sebuah perusahaan antara lain: transaksi penjualan produk, transaksi

pembelian peralatan usaha, transaksi penerimaan kas, transaksi pengeluaran kas, dan lain sebagainya.

2. Dokumen Dasar

Dokumen dasar adalah berbagai formulir yang menjadi bukti telah terjadinya transaksi tertentu. Berbagai formulir yang biasanya menjadi dokumen dasar antara lain: faktur, kwitansi, nota penjualan, dan lain-lain. Dokumen dasar merupakan titik tolak dilakukannya proses akuntansi dalam perusahaan. Tanpa dokumen dasar, tidak bisa dilakukan pencatatan dalam akuntansi.

3. Jurnal

Jurnal adalah buku yang digunakan untuk mencatat transaksi perusahaan secara kronologis. Sedangkan menjurnal adalah aktivitas meringkas dan mencatat transaksi perusahaan di buku jurnal dengan menggunakan urutan tertentu berdasarkan dokumen dasar yang dimiliki. Pencatatan transaksi dalam buku jurnal dapat dilakukan berdasarkan nomor urut faktur atau tanggal terjadinya transaksi.

4. Akun

Akun adalah kelas informasi dalam sistem akuntansi. Atau media yang digunakan untuk mencatat informasi sumber daya perusahaan dan informasi lain berdasarkan jenisnya. Sebagai contoh adalah: akun kas, akun piutang, akun modal saham, dan sebagainya.

5. Posting

Posting adalah aktivitas memindahkan catatan di buku jurnal ke dalam bukubesar sesuai dengan jenis transaksi dan nama akun masing-masing.

6. Buku Besar

Buku besar adalah kumpulan dari semua akun yang dimiliki perusahaan beserta saldonya. Seluruh akun yang dimiliki perusahaan saling berhubungan satu dengan lainnya dan merupakan satu kesatuan.

7. Laporan Keuangan

Laporan keuangan adalah catatan informasi keuangan suatu perusahaan yang berguna untuk para pemegang kepentingan baik pihak intern maupun eksternyang terdiri dari neraca, laporan laba rugi, laporan arus kas, dan laporan laba ditahan.

2.1.2.5 Pengertian Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen khususnya sangat penting dalam menyediakan informasi masyarakat secara keseluruhan, terutama bagi pengambil keputusan, para manajer, profesional. Apalagi menghadapi suatu investasi yang memiliki nilai masa uang yang penuh dengan risiko, dan semakin penting pula suatu informasi jika kita ketahui bahwa kondisi perekonomian serta keadaan sosial yang tidak menentu dan sulit diramalkan apa yang terjadi. Menurut Abdul halim, Bambang Supomo, dan Syam Kusufi (2012:3) definisi akuntansi manajemen yaitu: "akuntansi yang

menyajikan informasi keuangan (dan non keuangan) untuk pihak internal perusahaan dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan.”

Menurut Supriyono, 1987 yang dikutip oleh Kamaruddin Ahmad (2015:4) mendefinisikan akuntansi manajemen adalah:

”Salah satu bidang akuntansi yang tujuan utamanya untuk menyajikan laporan-laporan suatu satuan atau organisasi tertentu untuk kepentingan pihak internal dalam rangka melaksanakan proses manajemen yang meliputi perencanaan, pembuatan keputusan, pengorganisasian, dan pengarahan serta pengendalian.”

Menurut Kamaruddin Ahmad (2015:5) jika melihat hasil pelaporan yang diperlukan manajemen yang tidak hanya laporan masa lalu tetapi juga meliputi proyeksi masa depan, maka mendefinisikan akuntansi manajemen adalah:

”Penerapan teknik-teknik dan konsep yang tepat dalam pengolahan data ekonomi historikal dan yang diproyeksikan dari suatu satuan usaha untuk membantu manajemen dalam penyusunan rencana untuk tujuan-tujuan ekonomi yang rasional dan dalam membuat keputusan-keputusan rasional dengan suatu pandangan kearah pencapaian tujuan tersebut.”

Berdasarkan uraian tersebut akuntansi manajemen, yaitu suatu bagian integral dari manajemen yang berkaitan dengan pengidentifikasian, penyajian, dan penginterpretasikan informasi yang dipergunakan untuk perumusan strategi, perencanaan dan pengendalian aktivitas, pengambilan keputusan, pengoptimalan sumber daya, pengungkapan kepada *shareholders* dari pihak luar organisasi dan karyawan, serta perlindungan terhadap aset organisasi.

2.1.2.5.1 Ciri-Ciri Akuntansi Manajemen

Menurut Rudianto (2006:11) Akuntansi manajemen memiliki beberapa karakteristik khusus yang tidak dimiliki oleh akuntansi keuangan. Ciri-ciri khas tersebut merupakan kelebihan yang dimiliki akuntansi manajemen, yaitu:

1. Pemakai utama : manajer organisasi pada berbagai tingkatan, seperti manajer produksi, manajer keuangan, manajer pemasaran, *controller*, dan sebagainya.
2. Kebebasan memilih : tidak ada kendala dalam memilih suatu metode atau sistem dari berbagai alternatif yang ada selain biaya yang diperlukan dibandingkan dengan manfaat yang diperoleh.
3. Implikasi perilaku : memperhitungkan bagaimana peraturan dan laporan akan mempengaruhi perilaku manajer sehari-hari.
4. Fokus waktu: berorientasi masa depan dengan menggunakan data historis maupun anggaran masa depan.
5. Rentang waktu : fleksibel, mulai dari satu jam sampai dengan sebulan atau lima belas tahun.
6. Pelaporan : laporan harus terperinci, memperhatikan detail tiap-tiap divisi, tiap produk, departemen, wilayah dan sebagainya.
7. Gambar aktivitas : batas-batas bidang kurang jelas lebih banyak menggunakan ilmu ekonomi, ilmu keputusan, dan ilmu mengenai perilaku.

2.1.2.5.2 Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan

Menurut Kamaruddin Ahmad (2015:7) perbedaan akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen berdasarkan faktor-faktornya, yaitu:

1. Tujuan Utama
Akuntansi Keuangan meliputi pihak-pihak eksternal organisasi, misalnya: pemegang saham, pajak, kreditur, dan lain-lainnya. Sedangkan akuntansi manajemen meliputi pihak-pihak internal organisasi yaitu berbagai tingkatan manajemen.

2. Dasar penyusunan laporan
Akuntansi keuangan prinsip akuntansi yang diterima umum, diperiksa berdasarkan norma pemeriksaan akuntansi. Sedangkan akuntansi manajemen biaya dan manfaat, hubungan dengan teori keputusan manajemen (lebih bebas).
3. Objek yang diukur dan dikomunikasikan
Akuntansi keuangan kondisi-kondisi dan kemampuan ekonomi perusahaan secara keseluruhan. Sedangkan akuntansi manajemen prestasi para manajer pada berbagai tingkatan organisasi.
4. Orientasi laporan
Akuntansi keuangan orientasi masa lalu, penilai historikal terhadap kemampuan ekonomi masa lalu. Sedangkan orientasi masa depan, prediksi, dengan mempertimbangkan faktor ekonomi dan non ekonomi.
5. Jarak waktu pelaporan
Akuntansi keuangan kurang fleksibel, hanya laporan tahunan, pelaporan tengah tahunan. Sedangkan akuntansi manajemen lebih fleksibel, dapat disusun dengan jarak waktu lebih pendek atau lebih panjang.
6. Bentuk laporan
Akuntansi keuangan bentuk ringkasan dan berhubungan dengan perusahaan sebagai keseluruhan. Sedangkan akuntansi manajemen bentuk terinci, untuk setiap kegiatan, jenis produk, divisi daerah, dan lainnya.
7. Tingkat kesulitan
Akuntansi keuangan lebih mudah, pada dasarnya mengagungkan disiplin akuntansi. Sedangkan lebih sulit, menggunakan multi disiplin pengetahuan.
8. Isi laporan
Akuntansi keuangan neraca, laporan rugi-laba, perubahan modal dan aliran dana. Sedangkan akuntansi manajemen anggaran, laporan biaya, laporan prestasi, laporan analisis khusus, dan lain-lain.
9. Tingkat prestasi
Akuntansi keuangan presisi dan akurasinya lebih tinggi. Sedangkan akuntansi manajemen presisi dan akurasinya lebih rendah, karena yang penting cepat atau tepat waktu.
10. Sifat mandatori
Akuntansi keuangan bersifat mandatori mengikuti badan atau penguasa tertentu. Sedangkan akuntansi manajemen tidak bersifat mandatori, yang penting manfaat informasi.

2.1.2.5.3 Persamaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi keuangan

Menurut Abdul halim, Bambang Supomo, dan Syam Kusufi (2012:16)

terdapat persamaan antara akuntansi manajemen dengan akuntansi keuangan, yaitu:

1. Antara akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen keduanya merupakan tipe akuntansi.
2. Prinsip akuntansi yang digunakan untuk penyusunan informasi akuntansi keuangan juga digunakan (relevan) untuk penyusunan informasi akuntansi manajemen.
3. Data yang digunakan untuk penyusunan kedua tipe informasi akuntansi tersebut berasal dari informasi operasi.

2.1.2.6 Pengertian Informasi Akuntansi Manajemen

Manajer membutuhkan informasi setiap saat untuk pengambilan keputusan rutin dan keputusan khusus. Keputusan rutin adalah keputusan dalam bidang operasi sehari-hari sedangkan keputusan khusus adalah keputusan yang kadangkala (tidak setiap hari diambil), misalnya keputusan menambah volume produksi, keputusan perluasan pabrik, keputusan penggantian mesin dan peralatan, keputusan mengadakan riset produksi dan pasar, dan lain-lain. Semua keputusan tersebut membutuhkan informasi akuntansi manajemen, dalam dunia bisnis. Menurut Ari Purwanti, Darsono Prawironegoro (2013: 13) definisi Informasi akuntansi manajemen merupakan: "data historis yang diolah menjadi informasi yang relevan sebagai alat untuk membuat perencanaan, pengendalian kegiatan, dan pengambilan keputusan."

Menurut Abdul halim, Bambang Supomo, dan Syam Kusufi (2012:8) definisi informasi akuntansi manajemen adalah: "... data keuangan dan non keuangan yang digunakan untuk mendukung tujuan keuangan perusahaan serta untuk meningkatkan pelayanan publik."

Menurut Mulyadi (2001:2) definisi informasi akuntansi manajemen adalah: "... informasi keuangan yang merupakan keluaran yang dihasilkan oleh tipe akuntansi manajemen yang dimanfaatkan terutama oleh pemakai intern organisasi."

Sedangkan menurut Kurnia dan Gudono (2006:6) definisi informasi akuntansi manajemen adalah: "informasi yang mengumpulkan data keuangan dan non keuangan yang kemudian data tersebut diproses, disimpan dan dilaporkan kepada manajer untuk dasar pengambilan keputusan."

Berdasarkan dari kutipan yang sudah dipaparkan informasi akuntansi manajemen adalah data keuangan dan data non keuangan yang olah agar menjadi informasi yang relevan yang akan digunakan oleh manajer dalam penyusunan perencanaan, pengendalian, serta pengambilan keputusan. Dengan menggunakan informasi akuntansi manajemen diharapkan organisasi/perusahaan dapat mencapai tujuan.

2.1.2.6.1 Tipe-tipe Informasi Akuntansi Manajemen

Menurut Abdul halim, Bambang Supomo, dan Syam Kusufi (2012:10) pada akuntansi manajemen, informasi keuangan disusun berdasarkan tiga tipe informasi akuntansi manajemen, yaitu:

1. Informasi akuntansi penuh (*full accounting information*)

Akuntansi penuh menyajikan informasi mengenai pendapatan total, biaya total dan aktiva total baik pada masa lalu maupun pada masa yang akan datang. Pembahasan mengenai informasi ini, terutama yang berkaitan dengan biaya atau disebut dengan informasi akuntansi biaya penuh (*full cost accounting information*).

Informasi mengenai biaya penuh masa lalu (*historical full cost*) dipergunakan untuk penyusunan laporan keuangan (umumnya berupa neraca dan laporan laba rugi), proses penyusunan informasi biaya penuh secara terinci dapat berisi mengenai proses pengumpulan biaya produksi (biaya bahan, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead). Di samping itu, informasi biaya penuh masa lalu bermanfaat pula untuk menganalisis prestasi masing-masing manajer di dalam perusahaan. Informasi mengenai biaya penuh masa lalu dapat juga digunakan untuk menentukan harga jual produk atau penyerahan jasa yang disepakati bersama antara pembeli dan penjual dalam suatu kontrak jual beli. Pada umumnya harga yang disepakati adalah total biaya (biaya penuh) ditambah dengan laba atau keuntungan penjual.

Informasi biaya penuh masa yang akan datang digunakan untuk penyusunan perencanaan, khususnya untuk perencanaan jangka panjang, yang sering pula disebut penyusunan program. Disamping itu informasi biaya penuh masa yang akan datang dapat pula digunakan untuk penetapan harga jual dalam kondisi yang normal.

2. Informasi akuntansi diferensial (*Differential accounting information*)

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. Informasi akuntansi diferensial berkaitan dengan masa yang akan datang. Pada tipe informasi ini tidak ada informasi masa lalu, karena penggunaan informasi ini

adalah untuk pemilihan alternatif tindakan. Pemilihan suatu tindakan berhubungan dengan pengambilan keputusan yang menyangkut masa yang akan datang.

3. Informasi akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting information*)

Akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi mengenai pendapatan, biaya atau aktiva yang dikaitkan dengan suatu bagian atau unit di dalam perusahaan. Masing-masing bagian atau unit dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab 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. Untuk tujuan analisis prestasi tipe informasi ini lebih baik daripada informasi akuntansi biaya penuh, karena prestasi masing-masing para manajer dapat lebih diidentifikasi sesuai dengan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Di samping itu, informasi akuntansi pertanggungjawaban masa lalu dapat membantu membangkitkan motivasi para manajer pusat pertanggungjawaban.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang menyangkut masa yang akan datang digunakan dalam kegiatan perencanaan, khususnya perencanaan tahunan, yang dikenal dengan nama anggaran (*budget*).

2.1.2.6.2 Tujuan dan Manfaat Informasi Akuntansi Manajemen

Menurut Ari Purwanti, Darsono Prawironegoro (2013:2) informasi akuntansi manajemen memiliki tiga tujuan, yaitu:

1. Membuat keputusan-keputusan rutin bisnis (kegiatan operasi) dan keputusan-keputusan khusus (investasi jangka panjang).
2. Memberikan pelaporan kepada pihak luar perusahaan yaitu pemegang saham, jawatan pajak, lembaga keuangan, dan lain-lain.

3. Memberi informasi kepada pihak dalam perusahaan yaitu kepada berbagai level manajemen.

Menurut Kamaruddin Ahmad (2015:3) informasi akuntansi manajemen pada dasarnya bersifat keuangan yang membantu manajer melakukan tiga masalah pokok sebagai berikut:

1. Merencanakan secara efektif dan memusatkan perhatiannya pada penyimpangan apa yang direncanakan.
2. Mengarahkan operasi sehari-hari.
3. Mencapai penyelesaian terbaik sehubungan dengan masalah operasi yang dihadapi organisasi.

Dari tiga masalah pokok tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Merencanakan secara efektif

Penyediaan informasi akuntansi yang dapat membantu kebutuhan manajer melalui penyediaan laporan prestasi yang membantu manajer memusatkan terhadap masalah. Ringkasnya, laporan prestasi merupakan suatu bentuk umpan balik bagi manajer, yang mengarahkan perhatian kepada bagian organisasi yang memanfaatkan waktu manajemen secara lebih efektif.

2. Mengarahkan operasi

Manajer mempunyai kebutuhan yang konstan akan informasi akuntansi dalam memimpin operasi sehari-hari yang rutin. Misalnya, sewaktu manajer menentukan harga pokok produk baru yang bersandar pada informasi yang disediakan akuntansi untuk memastikan hubungan harga dan biaya sudah serasi dengan strategi pemasaran yang digunakan oleh perusahaan. menurut

salah satu contoh ini, pekerjaan akuntansi dan manajemen mempunyai hubungan yang tidak mungkin terpisah dalam menjalankan operasi sehari-hari.

3. Memecahkan masalah

Informasi akuntansi sering merupakan faktor penting dalam menganalisis alternatif penyelesaian masalah. Alasannya ialah bahwa berbagai alternatif, biasanya mempunyai biaya dan manfaat tertentu yang dapat diukur dan dipergunakan sebagai masukan dalam memutuskan alternatif terbaik.

2.1.2.6.3 Karakteristik Informasi Akuntansi Manajemen

Menurut Robert H. Chenhall and Deigan Morris (1986:19) dalam Laksamana dan Muslichah (2002) informasi akuntansi manajemen memiliki empat karakteristik, yaitu:

1. Ruang lingkup (*broadscope*)

Didalam informasi, lingkup luas (*broadscope*) mengacu pada dimensi fokus, kuantifikasi, dan horison waktu. Informasi akuntansi manajemen tradisional memberikan informasi yang berfokus pada peristiwa-peristiwa dalam organisasi, yang dikuantifikasikan dalam ukuran moneter, dan yang berhubungan dengan data historis. Lingkup informasi akuntansi manajemen yang luas memberikan informasi yang berhubungan dengan lingkungan eksternal mungkin bersifat ekonomi seperti, *gross national product*, total penjualan pasar, dan pangsa pasar suatu industri, atau mungkin juga bersifat non ekonomi seperti, faktor demografi, cita rasa konsumen, tindakan para pesaing, dan perkembangan teknologi. Lingkup informasi akuntansi manajemen yang luas mencakup ukuran non moneter terhadap karakteristik

lingkungan eksternal. Disamping itu, lingkup informasi akuntansi manajemen yang luas akan memberikan estimasi tentang kemungkinan terjadi peristiwa di masa yang akan datang di dalam ukuran profitabilitas.

2. Tepat waktu (*timeliness*)

Kemampuan para manajer untuk merespon secara cepat suatu peristiwa kemungkinan dipengaruhi oleh *timeliness* informasi akuntansi manajemen. Informasi yang tepat waktu akan meningkatkan fasilitas informasi akuntansi manajemen untuk melaporkan peristiwa paling akhir dan untuk memberikan umpan balik secara cepat terhadap keputusan yang telah dibuat. Jadi tepat waktu mencakup frekuensi pelaporan dan kecepatan pelaporan. *Timing* informasi menunjuk kepada jarak waktu antara permintaan dan tersedianya informasi dari sistem akuntansi manajemen ke pihak yang meminta.

3. Agregasi (*aggregation*)

Informasi akuntansi manajemen memberikan informasi dalam berbagai bentuk agregasi yang berkisar dan pemberian bahan dasar, data yang tidak diproses hingga berbagai agregasi berdasarkan periode waktu atau area tertentu, misalnya pusat pertanggungjawaban atau fungsional. Tipe agregasi yang lain mengacu pada berbagai format yang konsisten dengan model keputusan formal seperti analisis *cash flow* yang didiskontokan untuk anggaran modal, simulasi dan programasi linier untuk penerapan anggaran, analisis biaya, volume, laba, dan model pengendalian persediaan. Dalam perkembangan terakhir, agregasi informasi merupakan penggabungan informasi fungsional dan temporal seperti area penjualan, pusat biaya, departemen produksi dan pemasaran, dan informasi yang dihasilkan secara khusus untuk model keputusan formal.

4. Integrasi (*integration*)

Aspek pengendalian suatu organisasi yang penting adalah adanya koordinasi berbagai segmen dalam sub-sub organisasi. Informasi akuntansi manajemen yang membantu koordinasi mencakup spesifikasi target yang menunjukkan pengaruh interaksi segmen dan informasi mengenai pengaruh keputusan pada operasi seluruh sub unit organisasi. Informasi akuntansi manajemen yang terintegrasi dapat digunakan sebagai alat koordinasi antar segmen dari sub unit dan antar sub unit. Kompleksitas dan saling ketergantungan antar sub unit akan direfleksikan dalam informasi yang terintegrasi. Informasi integrasi mencakup aspek seperti ketentuan target atau aktivitas yang dihitung dari proses interaksi antara sub unit satu dengan sub unit lainnya. Oleh karena itu, informasi integrasi akan mengakibatkan para manajer untuk mempertimbangkan unsur integrasi akan berperan mengkoordinasikan kebijakan dalam perusahaan agar terjadi keselarasan dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.3 Strategi Bisnis

2.1.3.1 Strategi

2.1.3.1.1 Pengertian Strategi

Dalam perkembangannya konsep strategi terus berkembang, hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi. Menurut Stephanie K. Marrus yang dikutip oleh Husein Umar (2005:31) strategi didefinisikan sebagai, suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut tercapai.

Sedangkan menurut Fred R. David yang dialihbahasakan oleh Dono Sunardi (2009:19) mendefinisikan strategi adalah:

”Aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang besar. Selain itu, strategi bisnis dapat mempengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan biasanya untuk lima tahun kedepan, dan karenanya berorientasi ke masa yang akan datang. Strategi mempunyai konsekuensi multifungsional atau multidivisional serta perlu mempertimbangkan, baik faktor eksternal maupun internal yang dihadapi perusahaan.”

Berdasarkan dari kutipan tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu perencanaan yang dibuat oleh organisasi dalam skala besar, dengan orientasi masa depan yang berhubungan dengan bagaimana suatu organisasi memposisikan dirinya guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan dengan menerapkan kunci strategi yaitu, meminimalkan resiko melalui penghematan dan meningkatkan laba, sesuai dengan tujuan yakni memenuhi

kebutuhan, keinginan, dan harapan besar, tampilan berbeda dan bernilai tinggi, lebih baik dibandingkan para pesaing, berjalan mulus tanpa halangan yang berarti.

2.1.3.1.2 Komponen Strategi

Secara umum sebuah strategi memiliki komponen-komponen yang senantiasa dipertimbangkan dalam menentukan strategi yang akan dilaksanakan. Seperti yang dikemukakan oleh Ernie Trisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2005:133), komponen-komponen strategi sebagai tersebut terdiri dari:

1. Kompetensi yang Berbeda

Kompetensi yang berbeda adalah sesuatu yang dimiliki oleh perusahaan dimana perusahaan melakukannya dengan baik dibandingkan dengan perusahaan lainnya

2. Ruang Lingkup

Ruang lingkup adalah lingkungan dimana organisasi atau perusahaan tersebut beraktivitas. Lokal, regional, atau internasional adalah salah satu contoh ruang lingkup kegiatan organisasi

3. Distribusi Sumber Daya

Distribusi sumber daya adalah bagaimana sebuah perusahaan memanfaatkan dan mendistribusikan sumber daya yang dimilikinya dalam menerapkan strategi perusahaan

2.1.3.2 Pengertian Bisnis

Dalam suatu perekonomian yang kompleks saat ini, orang harus menghadapi tantangan dan resiko untuk mengkombinasikan tenaga kerja, material, modal, dan manajemen secara baik sebelum memasarkan produk. Orang-orang demikian itu dikenal dengan pengusaha. Seorang produsen harus mampu membuat produk secara efisien dalam jumlah maupun variasi yang dibutuhkan. Dalam bisnis pengusaha harus dapat melayani pelanggan dengan cara yang menguntungkan untuk kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang, dan memuaskan keinginan pembeli. Menurut Sukirno (2010:20) definisi bisnis adalah: "kegiatan untuk memperoleh keuntungan, semua orang atau individu maupun kelompok melakukan kegiatan bisnis pastinya untuk mencari keuntungan agar kebutuhan hidupnya terpenuhi."

Menurut Raymond E. Gos yang dikutip oleh Husein Umar 2003:3) definisi bisnis adalah: "seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang berkecimpung dalam bidang perniagaan dan industri yang menyediakan barang dan jasa untuk kebutuhan mempertahankan dan memperbaiki standar serta kualitas hidup mereka."

Sedangkan menurut Hooper (1996) yang dikutip oleh Budi (2012:35) mendefinisikan bisnis adalah:

"Segala dan keseluruhan kompleksitas yang ada pada berbagai bidang seperti penjualan (*commerce*) dan industri dasar, *processing*, industri manufaktur, dan industri jaringan, distribusi, perbankan, asuransi, transportasi, dan seterusnya yang

kemudian melayani dan memasuki secara utuh (*which srve and interpenetrate*) dunia bisnis secara menyeluruh.”

Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bisnis merupakan keseluruhan rangkaian kegiatan menjalankan investasi terhadap sumber daya ada yang dilakukan baik secara individu atau kelompok, untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari dan meningkatkan taraf hidup dengan menciptakan barang atau jasa guna mendapatkan laba/keuntungan.

2.1.3.3 Pengertian Strategi Bisnis

Suatu perusahaan merumuskan produk atau jasa yang akan ditawarkan kepada pelanggan, banyak faktor yang mempengaruhi keputusan ini, namun yang paling penting adalah keputusan dibuat berdasarkan konsistensi pada strategi bisnis perusahaan secara keseluruhan. Menurut Sujoko Efferin dan Bonnie Soeherman (2010:34) definisi strategi bisnis adalah: ”kerangka arah kebijakan sebuah organisasi termasuk perusahaan untuk bertahan, beradaptasi, dan berkembang dalam menghadapi tantangan dinamika lingkungan eksternal dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”

Menurut W. Zimmerer, M. Scarborough, Wilson yang dialihbahasakan oleh Deny dan Dewi (2008:186) mendefinisikan strategi bisnis adalah:

“Serangkaian jalan atau cara-cara untuk mencapai tujuan bisnis. Strategi tersebut secara logis harus mampu menjelaskan bagaimana cara yang harus ditempuh untuk

mencapai sasarannya. Selanjutnya strategi tersebut akan menuntut dan mengarahkan seluruh tahapan pelaksanaannya sehingga berjalan sesuai tujuan yang telah ditetapkan.”

Sedangkan menurut Warren yang dialihbahasakan oleh Amunugrahani dan Taufik (2008:5) definisi startegi bisnis adalah: ”serangkaian rencana dan tindakan terintegrasi yang didesain bagi perusahaan sebagai sarana untuk memperoleh keuntungan lebih pesaingnya sekaligus untuk memaksimalkan laba.”

Berdasarkan dari kutipan yang ada, strategi bisnis merupakan rencana yang dibuat oleh suatu organisasi atau perusahaan yang berujuan untuk mencapai keunggulan, dengan tindakan-tindakan yang dibuat diimpelemtasikan dalam aktivitas dan usaha secara optimal dengan cara menyediakan barang atau jasa yang dibutuhkan bagi sistem perekonomian.

2.1.3.4 Dasar-Dasar Strategi Bisnis

Dalam melaksanakan kegiatan perusahaan ada beberapa dasar dalam melaksanakan strategi bisnis agar target yang diinginkan tercapai. Menurut Warren yang dialihbahasakan oleh Amunugrahani dan Taufik (2008: 5) ada tiga strategi bisnis dasar perusahaan yang digunakan, yaitu:

1. Strategi bisnis (*low-cost strategy*)
Sebuah perusahaan mendesain dan menghasilkan produk atau jasa dengan kualitas yang diterima konsumen pada biaya produksi yang lebih rendah

dibandingkan para pesaingnya. Beberapa perusahaan dalam industri tertentu menjual produknya tanpa tambahan apa pun, produk yang standar kepada konsumen yang paling umum dalam industri tersebut. Dengan mengikuti strategi ini, perusahaan secara terus-menerus akan berfokus untuk menurunkan biaya produksi. Perusahaan dapat mencapai biaya yang rendah dengan cara adalah sebagai berikut:

- a. Perusahaan menerapkan pengendalian anggaran yang ketat
- b. Penggunaan program pelatihan yang modern
- c. Penerapan teknologi yang sederhana
- d. Menjalin hubungan dengan pemasok (*supplier*) yang akan hemat biaya

2. Strategi diferensiasi

Sebuah perusahaan mendesain dan menghasilkan produk atau jasa yang memiliki kekhususan atau karakteristik yang unik. Kondisi demikian membuat konsumen bersedia membayar harga yang lebih tinggi (*premium price*) dibandingkan harga yang umum. Agar strategi diferensiasi berhasil, sebuah produk atau jasa harus benar-benar unik atau dipersepsikan unik dalam hal kualitas, keandalan, citra, atau desain. Perusahaan yang menggunakan strategi diferensiasi sering menggunakan cara sistem informasi untuk mencakup dan menganalisis perilaku dan pilihan konsumen.

3. Strategi kombinasi

Sebuah perusahaan menerapkan sebuah strategi kombinasi atau gabungan (*combination strategy*) baik yang mencakup strategi biaya rendah maupun strategi diferensiasi. Perusahaan tersebut pada dasarnya berusaha untuk mengembangkan produk yang unik dengan biaya yang rendah. Adapun bahaya yang dihadapi oleh perusahaan yang menggunakan strategi kombinasi adalah produk mungkin tidak cukup memuaskan sampai ke konsumen akhir. Hal dikarenakan produk yang telah terdiferensiasi tidak mampu menjadi pemimpin harga yang murah dan pada saat yang sama, produk tidak cukup terdiferensiasi untuk membuat konsumen atau mau membayar pada harga premium, yang mengakibatkan perusahaan tersebut menjadi berhenti ditengah jalan atau dikenal dengan istilah “*stuck in the middle*”.

2.1.3.5 Rintangan-Rintangan Dalam Strategi Bisnis

Setiap organisasi atau perusahaan dalam mencapai sebuah tujuan akan mendapatkan rintangan dalam mencapai strategi bisnis yang sudah ditetapkan hal ini akan membuat organisasi atau perusahaan mengalami kesulitan. Menurut S. Bateman, A Snell yang dialihbahasakan oleh Chriswan dan Ali (2008:180) ada enam rintangan dalam menerapkan strategi bisnis, yaitu:

1. Model manajemen senior *top-down* atau *laissez-faire*
2. Strategi yang tidak jelas dan prioritas yang bertentangan
3. Tim manajemen senior yang tidak efektif
4. Komunikasi vertikal yang buruk
5. Koordinasi yang buruk dalam berbagai fungsi, bisnis, atau batas
6. Keahlian dan pengembangan kepemimpinan yang tidak cukup tegas

2.1.3.6 Prinsip-Prinsip dalam Menghadapi Rintangan Strategi Bisnis

Menurut S. Bateman, A Snell yang dialihbahasakan oleh Chriswan dan Ali (2008:180) prinsip-prinsip dalam menghadapi enam rintangan dalam menerapkan strategi bisnis, yaitu:

1. Dengan tim tingkat atas dan tingkat-tingkat bawahnya, CEO/manajer umum menciptakan suatu kemitraan yang dibangun di sekitar pengembangan arah bisnis yang menarik diciptakannya konteks organisasional yang memungkinkan, dan pendelegasian otoritas kepada orang-orang di tim-tim yang jelas tanggung jawabnya.
2. Tim tingkat atas, sebagai suatu kelompok mengembangkan pernyataan strategi serta prioritas-prioritas yang di dukung oleh semua anggotanya.
3. Tim tingkat atas, sebagai suatu kelompok, dilibatkan dalam semua langkah dari proses-proses perubahan sehingga efektifnya teruji dan berkembang

4. Dibentuk suatu dialog berbasis fakta yang terbuka dengan tingkat-tingkat bawah tentang strategi baru ini dan tantangan-tantangan dalam penerapannya.
5. Sejumlah inisiatif bisnis secara luas dan peran dan tanggung jawab baru dalam organisasi yang menuntut “orang yang tepat untuk bekerja sama pada hal-hal yang tepat dengan cara yang tepat” untuk menerapkan strategi tersebut.
6. Manajer tingkat bawah mengembangkan keahliannya melalui kesempatan-kesempatan yang baru tercipta untuk memimpin perubahan dan mendorong inisiatif-inisiatif bisnis yang penting. Mereka didukung oleh *just-in-time coaching*, pelatihan, dan perekrutan bersasaran. Mereka yang tetap tidak mampu berprestasi harus disingkirkan.

2.1.3.7 Tingkatan Strategi Bisnis

Menekankan tindakan yang harus diambil dalam tingkatan strategi bisnis untuk menyediakan nilai bagi konsumen dan mendapatkan keunggulan bersaing melalui pendayagunaan kompetisi ini dalam pasar suatu produk tertentu. Menurut Simons 2000; Merchant dan Van der Stede 2003 yang dikutip oleh Sujoko Efferin dan Bonnie Soeherman (2010:34) strategi bisnis dapat dibagi menjadi dua tingkatan, yaitu:

1. Strategi tingkat korporat adalah penetapan prioritas untuk mengambil putusan di mana sumber daya organisasi akan diinvestasikan. Putusan ini meliputi bidang bisnis yang hendak dipertahankan, dikembangkan, atau dimodifikasi di masa depan sehingga diperlukan alokasi sumber daya (finansial, tanah dan bangunan, mesin/peralatan, pengembangan sumber daya manusia, analisis strategis, *know-how*, dan sebagainya) yang bersifat komitmen jangka panjang dari organisasi tersebut.
2. Strategi tingkat unit bisnis adalah penetapan prioritas untuk mengambil putusan bagaimana cara memenangkan persaingan pada sebuah bidang bisnis tertentu. Putusan ini meliputi target pasar yang dipilih, identifikasi pesaing, penetapan positioning diri, edukasi pasar, dan penciptaan keunggulan bersaing.

Dengan kata lain, strategi unit bisnis berfokus pada bagaimana menciptakan nilai produk di mata pelanggan untuk memenangkan persaingan.

2.1.3.8 Jenis-Jenis Strategi Bisnis

Langkah awal dalam manajemen yang efektif adalah menetapkan sasaran tujuan yang diharapkan dan direncanakan untuk dicapai suatu bisnis. Setiap bisnis memerlukan aspek dasar penetapan sasaran organisasi serta merumuskan tindakan-tindakan yang akan diambil dalam menentukan strategi bisnis sehingga sasaran akan tercapai. Menurut Miles dan Snow (1978) yang dikutip oleh Sujoko Efferin dan Bonnie Soeherman (2010:35) membagi ada empat jenis strategi bisnis yaitu:

1. Strategi bertahan (*Defender*)

Organisasi yang mempertahankan strategi bertahan berusaha untuk melindungi pasar dari pesaing baru. Organisasi ini cenderung untuk menghindari kreativitas dan inovasi dalam mengeluarkan produk atau jasa baru dan memfokuskan pada usaha untuk menurunkan biaya atau meningkatkan kinerja produk yang ada. Ciri-ciri yang dimiliki organisasi yang menerapkan strategi bertahan (*defender*) yaitu:

- a. Variasi produk inti yang terbatas
- b. Peranan manajemen tingkat korporat yang dominan dalam pengambilan keputusan
- c. Mengutamakan efisiensi dan/atau kualitas serta stabilitas operasional
- d. Lingkungan eksternal yang relatif stabil
- e. Melindungi pasar yang ada
- f. Mempertahankan pasar yang ada
- g. Melayani konsumen yang ada
- h. Mempertahankan pertumbuhan yang stabil

2. Strategi Penggagas (*Prospector*)

Organisasi yang mengimplementasikan strategi penggagas (*prospector*) adalah organisasi yang inovatif, mencari kesempatan pasar baru, dan mengambil sejumlah resiko. Untuk mengimplementasikannya, organisasi

perlu mendorong kreativitas dan fleksibilitas. Kreativitas membantu organisasi dalam mempersepsikan atau bahkan menciptakan kesempatan baru di dalam lingkungannya, fleksibilitas membuat organisasi mampu merubah dengan cepat untuk mengambil keuntungan dari kesempatan baru tersebut. Organisasi kali meningkatkan kreativitas dan fleksibilitas dengan cara mengadopsi struktur organisasi yang terdesentralisasi. Ciri-ciri organisasi yang menerapkan strategi penggagas (*prospector*) yaitu:

- a. Mencari peluang untuk produk dan pasar baru
- b. Inovatif dan berorientasi pada pertumbuhan
- c. Mendorong pengambilan risiko
- d. Struktur organisasi dan operasi yang fleksibel
- e. Lingkungan eksternal yang penuh ketidakpastian

3. Strategi Penganalisis (*Analyzer*)

Suatu organisasi yang mengimplementasi strategi penganalisis berusaha untuk mempertahankan bisnisnya di saat ini dan untuk menjadi inovatif dalam bisnis baru. Karena strategi penganalisis berada diantara strategi penggagas dan bertahan, atribut dari organisasi yang mengimplementasikan strategi penganalisis cenderung serupa dengan jenis organisasi yang mengimplementasikan kedua strategi tersebut. Ciri-ciri organisasi yang menerapkan strategi penganalisis (*analyzer*), yaitu:

- a. Produk inti beragam
- b. Pengembangan produk baru dilakukan setelah pasar potensial jelas keberadaanya
- c. Struktur organisasi lebih condong matriks
- d. Mempertahankan pasar yang ada dan kepuasan konsumen saat ini dengan penekanan yang moderat terhadap inovasi
- e. Pengendalian akuntansi dan keuangan yang ketat
- f. Fleksibilitas yang tinggi
- g. Kreativitas yang tinggi dan biaya yang rendah

4. Strategi Pereaksi (*Reactor*)

Suatu organisasi yang mengimplementasi strategi pereaksi (*reactor*) tidak memiliki pendekatan yang konsisten, organisasi bergerak seiring dengan peristiwa yang terjadi dilingkungan bereaksi terhadap peristiwa tapi gagal untuk mengantisipasi atau mempengaruhi peristiwa tersebut. Tidak mengejutkan, perusahaan ini biasanya tidak berkinerja sebaik organisasi yang mengimplementasikan strategi lainnya. Ciri-ciri organisasi yang menerapkan strategi pereaksi (*reactor*), yaitu:

- a. Strategi pengembangan produk kurang memiliki pola tertentu yang jelas
- b. Cenderung pasif bersifat menunggu

- c. Meniru produk perusahaan lain yang telah berhasil
- d. Bereaksi terhadap perubahan dalam lingkungan
- e. Terbawa oleh peristiwa

2.1.3.9 Elemen-Elemen Strategi Bisnis

Menurut Michael Miller yang dialihbahasakan oleh A.K. Anwar (2005:81)

elemen-elemen strategi bisnis sebagai berikut:

1. Strategi Produk memerlukan pengambilan keputusan yang terkordinasi sehubungan dengan jenis produk, lini produk, dan bauran produk. Strategi produk meliputi:
 - a. Menentukan tingkat produk yang dibagi menjadi tiga yaitu:
 - Produk inti (*core product*) yang ditujukan untuk kebutuhan konsumen dan layanan-layanan yang penting yang diperlukan konsumen
 - Menciptakan produk nyata (*actual product*) yang mencakup ciri produk, tingkat kualitas produk, kelengkapan dari variasi produk
 - Merencanakan produk tambahan dengan berbagai jasa yang menyertainya seperti kerjasama dengan organisasi/perusahaan lain
 - b. Mengklasifikasikan produk mencakup pengendalian mutu, kredibilitas perusahaan, kemampuan penyesuaian yang lebih tinggi, mempertimbangkan proteksi terhadap produk, mempertimbangkan ekonomi
 - c. Menentukan keputusan produk dengan yang mencakup manfaat yang diberikan seperti, lebih befokus pada kualitas produk, setiap produk yang ditawarkan beanekaragam, rancangan produk yang bertujuan untuk menambah nilai pelanggan dan membuat produk berbeda dengan orang lain seperti menyusun kebijakan merk untuk jenis sesuai lininya. Dengan memberikan memberikan nama merk untuk masing-masing produk, menggunakan nama merk kelompok, tanda symbol sebagai tanda memberdakan dari produk bersaing
2. Strategi Pemasaran
 - a. Segmentasi pasar adalah tindakan membagi pasar menjadi kelompok konsumen berbeda dengan melihat kebutuhan, karakteristik, dan perilaku berbeda.

- b. Penetapan target pasar yaitu proses mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen pasar dalam memilih satu atau lebih segmen yang akan dilayani, penetapan sasaran pasar terdiri dari membangun hubungan yang baik dengan pelanggan yang tepat, menawarkan ragam produk yang lengkap kepada pelanggan, memasuki pasar baru dengan produk inti, menyesuaikan produk dan jasa terhadap tingkat operasi dan segmen baru.
- c. Diferensiasi dan posisi pasar
Perusahaan harus dapat menekankan inovasi produk dan perbaikan kualitas yang dilakukan secara selektif biaya, membedakan promosi produk untuk setiap sasaran, pengembangan untuk menciptakan variasi dan keunggulan produk, membuka cabang baru di wilayah yang strategis, kemampuan yang kuat dalam penjualan produk agar dapat bersaing

3. Strategi Penetapan Harga

Tujuan penetapan harga harus mengalir dari, dan sesuai dengan tujuan pemasaran dan tingkat perusahaan. tujuan penetapan harga harus dinyatakan secara eksplisit karena tujuan tersebut berpengaruh langsung terhadap kebijakan penetapan harga, begitu pula metode yang digunakan untuk menetapkan harga. Tujuan metode penetapan harga sebagai berikut:

- a. Berorientasi pada laba yang meliputi, target imbalan hasil yang memberikan pedoman spesifik sebagai tujuan, memaksimalkan laba dengan cara bertanggungjawab secara sosial
- b. Penetapan harga status *quo* yang meliputi, tidak mengganggu situasi yang sudah ada, menstabilkan harga, menekankan kompetensi non harga mencakup promosi terhadap produk, memudahkan pelanggan untuk mencari produk yang diinginkan, pelayanan terhadap pelanggan yang sangat baik
- c. Penetapan harga yang sesuai dengan laju perkembangan

4. Strategi manajemen dapat efektif apabila memberitahu seluruh pegawai tahu mengenai sasaran bisnis, arah bisnis, kemajuan ke arah pencapaian sasaran dan pelanggan, pesaing dan rencana produk. Kegiatan strategi manajemen yaitu:

- a. Perencanaan strategi proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumberdayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini)
- b. Implementasi strategi menuntut perusahaan untuk menetapkan obyektif tahunan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Implementasi strategi termasuk pengembangan budaya mendukung strategi, mengubah arah usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi dan menghubungkan dengan kompensasi

karyawan dengan prestasi organisasi, mengatur karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang dirumuskan menjadi tindakan.

- c. Evaluasi strategi usaha untuk memperoleh informasi bagi manajer agar mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah. Ada tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah:
 - Meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategis yang sekarang
 - Mengukur prestasi
 - Mengambil tindakan korektif. Aktivitas perumusan strategis, implementasi dan evaluasi dalam tingkat hierarki, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional

5. Strategi operasi

a. *Operation mission* (misi operasi)

Sebuah usaha manajemen operasi yang efektif harus mempunyai sebuah misi, sehingga dapat mengetahui arah tujuannya dan agar dapat mengetahui cara untuk bisa mencapainya. Perusahaan dapat mencapai misinya ada tiga jalan, yaitu:

- Pembeda (*differentiation*), produk barang/jasa lebih baik atau berbeda dengan yang lain
 - Kepemimpinan biaya (*cost leadership*) menentukan biaya lebih murah
 - Respons yang cepat, mengutamakan pengenalan produk, dan produk dapat menyesuaikan secara fleksibel sesuai dengan keinginan pasar
- b. *Distinctive competence* (kemampuan yang berbeda) menjadi dasar dalam teknologi paten atau inovasi lain dalam operasi yang tidak mudah ditiru, sistem manajemen yang bernilai dengan fungsi-fungsi lain yang didukung antar bisnis secara keseluruhan sebagai dasar keunggulan bersaing
 - c. *Operation objectives* (sasaran operasi)
 - Biaya produk yang dijual dengan dasar biaya yang kuat memiliki bentuk komoditas dasar, pelanggan tidak membedakan produk-produk dari satu perusahaan dengan perusahaan lain
 - Kualitas mencakup kualitas produk, yaitu desain produk, kualitas produk pada tingkat yang baik dan berfokus pada kebutuhan pelanggan, kualitas proses yaitu, memproduksi produk-produk yang bebas dari kesalahan melalui konsep perbaikan.

2.1.4 Desentralisasi

2.1.4.1 Pengertian Desentralisasi

Faktor penting yang menentukan efektifitas organisasi adalah derajat desentralisasi wewenang. Untuk meningkatkan efisiensi secara keseluruhan, banyak perusahaan memilih untuk melakukan desentralisasi karena para manajer lokal mampu membuat keputusan yang lebih baik berdasarkan informasi lokal. Manajer lokal juga mampu memberikan tanggapan tepat waktu untuk kondisi-kondisi yang berubah. Dalam kondisi terdesentralisasi para manajer memiliki peran lebih besar dalam pembuatan keputusan serta menjadikan manajer lebih bertanggung jawab terhadap aktivitas unit kerja yang dipimpinnya. Menurut T. Hani Handoko (2009:229) definisi desentralisasi adalah: "penyebaran atau pelimpahan secara meluas kekuasaan dan pembuatan keputusan ketingkatan-tingkatan organisasi yang lebih rendah."

Hansen & Mowen yang dialihbahasakan oleh Deny Arnos Kwary (2015:543), mendefinisikan desentralisasi adalah: "praktik pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah."

Sedangkan menurut Ernie Tisnawati Sule, Kurniawan Saefullah (2014:184) definisi desentralisasi adalah: "representasi dari wujud adanya pelimpahan kewenangan dari hierarki yang lebih tinggi kepada hierarki yang lebih rendah dalam

hal pengambilan keputusan dan penentuan dengan cara bagaimana kegiatan akan dijalankan.”

Berdasarkan dari kutipan tersebut, dapat disimpulkan bahwa desentralisasi merupakan proses pembuatan keputusan dan kebijakan kepada manajer yang berada pada level bawah dalam struktur organisasi, kecuali hal-hal tertentu yang memang harus ditangani oleh para manajer puncak. Dengan menggunakan pendekatan desentralisasi dapat mengurangi beban manajer puncak, serta lebih fleksibel dalam pembuatan keputusan.

2.1.4.2 Unit-Unit Desentralisasi

Istilah unit-unit desentralisasi menurut Hansen dan Mowen yang dialihbahasakan oleh Deny Arnos Kwary (2015:544). Perwujudan desentralisasi biasanya melalui pembentukan unit-unit yang disebut divisi. Ada beberapa cara untuk menanamkan suatu divisi yang dapat membedakan satu 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, pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi.

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Derajat Desentralisasi

Desentralisasi mempunyai nilai hanya bila dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan efisien. Menurut T. Hani Handoko (2009:229) penentuan derajat desentralisasi sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Filsafat Manajemen

Banyak manajer puncak yang sangat otoraktik 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. Begitu juga, tingkat pertumbuhan yang semakin cepat akan memaksa manajemen meningkatkan delegasi wewenangnya.

3. Strategi dan lingkungan organisasi

Strategi organisasi akan mempengaruhi tipe pasar, lingkungan teknologi, dan persaingan yang harus dihadapi. Faktor-faktor ini selanjutnya akan mempengaruhi derajat desentralisasi.

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 yang 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 banyak manajer-manajer yang berkualitas, karena mereka harus membuat keputusan sendiri.

7. Keaneka-ragaman produk dan jasa

Makin beraneka-ragam produk dan jasa yang ditawarkan, organisasi cenderung melakukan desentralisasi, dan sebaliknya semakin tidak beraneka-ragam, lebih cenderung sentralisasi.

8. Karakteristik-karakteristik organisasi lainnya

Seperti biaya dan risiko yang berhubungan dengan pembuatan keputusan, sejarah pertumbuhan organisasi, kemampuan manajemen bawah, dan sebagainya.

2.1.4.4 Keunggulan Desentralisasi

Disebuah organisasi yang terdesentralisasi, wewenang pengambilan keputusan tidak diserahkan kebeberapa eksekutif puncak, melainkan disebarkan di wilayah organisasi. Semua organisasi besar didesentralisasikan sesuai dengan keperluan yang dihadapi. Di satu sisi ekstern, organisasi yang terdesentralisasi secara kuat adalah organisasi yang memberikan kebebasan kepada manajer-manajer tingkat yang lebih rendah ataupun karyawan untuk membuat keputusan. Menurut Ray H. Garrison, Eric W. Noreen, Peter C. Brewer yang dialihbahasakan oleh Kartika Dewi (2014:66) desentralisasi memiliki lima keunggulan utama adalah sebagai berikut:

1. Manajemen puncak dibebaskan dari pemecahan persoalan sehari-hari yang banyak sehingga memiliki peluang untuk berkonsentrasi pada strategi, pada pembuatan keputusan yang tingkatnya lebih tinggi, dan pada kegiatan-kegiatan koordinasi.
2. Manajer tingkat lebih rendah umumnya memiliki informasi yang lebih terperinci dan lebih baru mengenai kondisi setempat dibandingkan dengan para manajer puncak. Oleh karena itu, manajer tingkat lebih rendah sering kali mampu untuk mengambil keputusan operasional yang lebih baik.
3. Pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada manajer pada tingkat lebih rendah membuat mereka lebih cepat memberikan respon kepada pelanggan.
4. Desentralisasi memberikan pengalaman pengambilan keputusan kepada para manajer tingkat lebih rendah yang nantinya diperlukan jika mereka dipromosikan ke tingkat yang lebih tinggi.
5. Pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada manajer tingkat lebih rendah sering kali meningkatkan motivasi mereka, sehingga dapat meningkatkan keputusan kerja dan tingkat retensi karyawan, serta membaiknya kinerja.

Sedangkan menurut Erni Tisnawati Sule, Kurniawan Saefullah (2013:184) ada beberapa kelebihan penggunaan pendekatan desentralisasi, yaitu:

1. Kedekatan dengan sasaran
Pendekatan desentralisasi memungkinkan organisasi untuk lebih dekat dengan pihak sasaran. Bagi organisasi bisnis, jika pendekatan desentralisasi dilakukan maka sub organisasi yang menjalankan perusahaan di daerah akan lebih mudah mengenal pusat sasaran dibandingkan dengan misalnya, pihak pusat yang berlokasi ditempat yang berbeda. Kedekatan dengan pihak sasaran ini akan lebih memudahkan organisasi untuk menjawab kebutuhan dari pihak sasaran.
2. Pengetahuan lokal atau lapangan
Desentralisasi menggambarkan adanya cara pengorganisasian yang berdasarkan pengetahuan lokal atau lapangan secara lebih baik. Kita dapat bayangkan jika subunit perusahaan yang memiliki cabang 10 kota yang berbeda menggunakan pendekatan yang sama untuk kesepuluh kota tersebut. Bisa jadi ada beberapa hal yang mengalami ketidak sesuaian dengan lapangan, karena umumnya pendekatan yang sama bagi berbagai tempat lebih bersifat umum dan belum tentu menyentuh apa yang diperlukan di pusat sasaran atau di lapangan.
3. Penerimaan dari pihak sasaran
Jika desentralisasi dilakukan, maka perusahaan melakukan pendekatan berdasarkan daerah dimana pusat sasaran dituju. Perlu dilakukan pendekatan

misalnya, dengan melalui budaya daerah sasaran. Pendekatan ini akan membantu perusahaan untuk lebih dapat diterima oleh pihak sasaran atau pasar sasaran.

4. Keputusan yang lebih fleksibel

Sebagai konsekuensinya logis dari desentralisasi, maka keputusan yang diambil oleh organisasi akan lebih fleksibel karena sangat disesuaikan dengan kondisi lokal dimana organisasi tersebut berada.

2.1.4.5 Kelemahan Desentralisasi

Menurut Ray H. Garrison, Eric W. Noreen, Peter C. Brewer yang dialihbahasakan oleh Kartika Dewi (2014:66) desentralisasi memiliki empat kelemahan utama adalah sebagai berikut:

1. Manajer-manajer pada tingkat yang lebih rendah mungkin membuat keputusan-keputusan tanpa sepenuhnya memahami gambaran besar (menyeluruh). Meskipun biasanya memiliki lebih sedikit informasi detail mengenai operasi lokal ketimbang para manajer tingkat yang lebih rendah, manajer puncak biasanya memiliki lebih banyak informasi tentang perusahaan secara keseluruhan dan mungkin memiliki suatu pemahaman yang lebih baik mengenai strategi perusahaan.
2. Di suatu organisasi yang betul-betul terdesentralisasi, mungkin terjadi kurang koordinasi di antara manajer yang memiliki otonomi. Masalahnya ini dapat dikurangi dengan mendefinisikan secara jelas strategi perusahaan dan mengkomunikasikannya secara efektif ke seluruh organisasi melalui penggunaan *balanced scorecard*.
3. Manajer tingkat lebih rendah mungkin memiliki tujuan yang berbeda dari tujuan perusahaan secara keseluruhan.
4. Dalam suatu organisasi yang sangat terdesentralisasi, mungkin lebih sulit untuk secara efektif menyebarkan gagasan yang inovatif. Seseorang di suatu bagian organisasi mungkin memiliki satu gagasan yang luar biasa yang akan menguntungkan bagian-bagian organisasi lainnya, tetapi tanpa arahan dari pusat gagasan tersebut mungkin tidak disebarkan, dan digunakan oleh, bagian-bagian organisasi lainnya tersebut. Masalah ini dapat diminimalkan melalui penggunaan sistem internet yang efektif, yang memungkinkan karyawan yang berada di lokasi berbeda di seluruh dunia untuk dapat membagi ide dan pengetahuan mereka secara elektronik.

Sedangkan menurut menurut Erni Tisnawati Sule, Kurniawan Saefullah (2013:184) ada beberapa keterbatasan dari desentralisasi, yaitu:

1. Terkait dengan kualitas yang mungkin berbeda dari satu daerah lainnya
2. Biasanya relatif lebih tinggi dikarenakan adanya berbagai keragaman dalam hal cara pengelolaan
3. Pengambilan keputusan yang juga berdampak kepada aspek pembiayaan yang juga beragam-ragam

2.1.4.6 Ciri-Ciri Desentralisasi

Pemimpin mutlak harus melakukan pendelegasian wewenang kepada para bawahannya, karena *delegation of authority* merupakan kunci dan dinamika perusahaan/organisasi. Menurut Smith (1985) yang dikutip oleh Hanif Nurcholis (2007:15) desentralisasi mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Penyerahan wewenang untuk melaksanakan fungsi perusahaan tertentu dari manajer atas kepada manajer bawahnya. Fungsi-fungsi perusahaan menurut M. Faud et.al (2006) dalam mencapai tujuan dikenal dua 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, pengendalian). Bila kedua fungsi tersebut dapat berjalan baik, perusahaan akan dapat

menjalankan operasinya dengan lancar, terkoordinasi, terintegrasi, dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

2. Fungsi yang diserahkan dapat dirinci, atau merupakan fungsi yang tersisa (*residual functions*).
3. Penerima wewenang adalah manajer yang lebih rendah.
4. Penyerahan wewenang berarti untuk menetapkan dan melaksanakan kebijakan, wewenang mengatur dan mengurus (*regelling en bestuur*) kepentingan yang bersifat lokal.
5. Wewenang mengatur adalah wewenang untuk menetapkan norma yang berlaku umum dan bersifat abstrak
6. Wewenang mengurus adalah wewenang untuk menetapkan norma hukum yang bersifat individual dan konkrit (*beschiking, acte administrative, verwaltungsakt*)
7. Menunjukkan pola hubungan antar organisasi
8. Menciptakan *polytical variety* dan *diversity of structure* dalam sistem perusahaan.

2.1.5 Kinerja Manajerial

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pada dasarnya faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005:67) mendefinisikan kinerja merupakan: "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya."

Menurut Sedarmayanti (2009: 260) mendefinisikan kinerja adalah:

"Terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan)."

Sedangkan menurut Rivai dan Basri (2008:5) mendefinisikan kinerja adalah:

"Hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama."

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa (kinerja) adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Kinerja juga dapat digambarkan sebagai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi perusahaan yang tertuang dalam perumusan *strategi planning* suatu perusahaan. Penilaian tersebut tidak terlepas dari proses yang merupakan kegiatan mengolah masukan menjadi keluaran atau penilaian dalam proses penyusunan kebijakan, program, dan kegiatan yang dianggap penting dan berpengaruh terhadap pencapaian sasaran dan tujuan. Disamping itu, juga untuk menentukan kinerja secara tepat, memberikan tanggapan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan penentuan imbalan.

2.1.5.2 Pengertian Kinerja Manajerial

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan kinerja manajerial yang berbeda dengan kinerja karyawan. Pada umumnya kinerja karyawan bersifat konkrit, sedangkan kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada dalam daerah wewenangnya. Menurut Rivai dan Basri (2008:14) definisi kinerja manajerial adalah:

”kesediaan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang seperti diharapkan.”

Menurut Kornelius Harefa (2008 :17) mendefinisikan kinerja manajerial adalah:

”Kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan.”

Menurut Herman Aguinis (2009:02) definisi kinerja manajerial adalah:

“Manajerial performance is a countinuous process of identifying, measuring, and developing the performance of individuals and teams and aligning performance with the strategic goals of the organization.”

(Kinerja manajerial adalah proses kesinambungan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim, serta menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis oragnisasi).

Sedangkan menurut Gareth R. Jones and Jennifer M. George (2008:6) pengertian adalah:

“Manajerial performance a measure of how efficiently and effecttively a manager uses resources to satisfy customer and achieve organizational goals.”

(Kinerja manajerial adalah ukuran seberapa efisien efektif manajer menggunakan sumber daya untuk memuaskan pelanggan dan mencapai tujuan organisasi).

Berdasarkan dari kutipan tersebut dapat disimpulkan kinerja manajerial merupakan ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi diselenggarakan oleh manusia, sehingga penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi. Dan dapat disimpulkan kinerja manajerial suatu unit bisnis dapat diketahui melalui proses evaluasi kinerja atau penilaian kinerja, yaitu penentuan

secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personilnya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.5.3 Penilaian Kinerja Manajerial

Kemampuan para manajer untuk mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam rangka memperoleh laba usaha dalam jangka pendek dan jangka panjang itulah yang disebut kinerja manajer. Para manajer yang mengelola perusahaan tersebut setelah melakukan pengelolaan sumber daya yang dimiliki dalam rangka mencapai tujuan umum perusahaan, perlu dinilai hasil kerjanya untuk menentukan efisiensi dan efektivitasnya di dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Rudianto (2006:311) definisi penilaian kinerja adalah: "penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya."

Sedangkan menurut Mulyadi (2001:419) definisi penilaian kinerja adalah: "penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya."

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membutuhkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestisnya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya, serta penghargaan, baik yang bersifat fisik maupun non-fisik.

2.1.5.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mangkuprawira (2004 : 224) penilaian kinerja memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Perbaikan Kinerja
Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.
2. Penyesuaian Kompensasi
Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.
3. Keputusan Penetapan
Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif, misalnya dalam bentuk penghargaan.
4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan
Kinerja buruk mengidentifikasi sebuah kebutuhan untuk melakukan kebutuhan kembali.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karier
Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan.
6. Proses Penempatan Staf
Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.
7. Ketidakkakuratan Informasi
Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam Informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal.
8. Kesalahan Rancangan Pekerjaan
Kinerja buruk mungkin sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan–kesalahan tersebut.
9. Kesempatan Kerja yang Sama
Penilaian kerja yang akurat secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah suatu yang bersifat diskriminasi.
10. Tantangan – Tantangan Eksternal
Kadang–kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor–faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, financial, kesehatan, masalah – masalah lainnya. Jika masalah – masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen sumber daya manusia mungkin mampu menyediakan bantuannya.

2.1.5.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Ada beberap faktor yang dapat memperngaruhi kinerja manajerial menurut

Amstrong dan Baron dalam Nanda Hapsari (2010), sebagai berikut:

1. Faktor Pribadi (keahlian, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen).
2. Faktor Kepemimpinan (kualitas keberanian/semangat, pedoman pemberian semangat pada manajer dan pemimpin kelompok organisasi).
3. Faktor Tim/Kelompok (sistem pekerjaan dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi).
4. Faktor Situasional (perubahan dan tekanan dari lingkungan internal dan eksternal).

2.1.5.6 Tingkatan Kinerja Manajerial

Secara umum manajer berarti setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dari sumber daya organisasi lainnya. Tingkatan manajemen dalam organisasi menurut T. Hani Handoko (2009:17) membagi manajer menjadi tiga golongan yang berbeda yaitu:

1. Manajer lini pertama
Tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional, disebut manajemen lini/garis pertama (*first line atau first level*). Para manajer ini sering disebut dengan kepala atau pimpinan (*leader*), mandor (*foremen*), dan penyelia (*supervisors*).
2. Manajer menengah
Manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan kadang-kadang juga karyawan operasional. Sebutan lain bagi manajer menengah adalah manajer departemen, kepala pengawas (*superintendents*) dan sebagainya.
3. Manajer puncak
Klasifikasi manajer tertinggi ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif. Manajer puncak bertanggungjawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Sebutan khas bagi manajer puncak adalah direktur, presiden, kepala divisi, wakil presiden, senior dan sebagainya.

2.1.5.7 Keterampilan-Keterampilan Manajerial

Manajer dalam menjalankan peran dan tugasnya dengan menggunakan keterampilan manajerial yang mereka miliki. Menurut Rober Katz dan Henry Mintzberg yang dikutip oleh T. Hani Handoko (2009:35) para manajer yang efektif harus memiliki empat keterampilan sebagai berikut:

1. Keterampilan konseptual (*conceptual skills*) adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi. Ini mencakup kemampuan manajer untuk melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan dan memahami hubungan antara bagian yang salingbergantung, seraf mendapatkan, menganalisa, dan menginterpretasikan informasi yang diterima dari bermacam-macam sumber.
2. Keterampilan kemanusiaan (*human skills*) adalah kemampuan untuk bekerjasama dengan memahami, dan memotivasi orang lain, baik sebagai individu ataupun kelompok. Manajer membutuhkan keterampilan ini agar dapat memperoleh partisipasi dan mengarahkan kelompoknya dalam pencapaian tujuan.
3. Keterampilan administratif (*administrative skills*) adalah seluruh keterampilan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian, dan pengawasan. Keterampilan ini mencakup kemampuan untuk mengikuti kebijaksanaan dan prosedur, mengelola dengan anggaran terbatas, dan sebagainya. Keterampilan administratif adalah suatu perluasan dan keterampilan konseptual. Manajer melaksanakan keputusan-keputusan melalui pengembangan keterampilan administratif (dan kemanusiaan).
4. Keterampilan teknik (*technical skills*) adalah kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur, atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu seperti, akuntansi, produksi, penjualan, atau permesinan dan sebagainya.

2.1.5.8 Tugas Manajerial

Menurut T. Hani Handoko (2009:29) tugas penting yang dilaksanakan oleh manajer adalah sebagai berikut:

1. Manajer bekerja dengan melalui orang lain
Istilah “orang lain” mencakup tidak hanya para bawahan dan atasan, tetapi juga manajer-manajer lainnya dalam organisasi. Disamping itu, “orang” juga termasuk individu-individu dari luar organisasi seperti, pelanggan, penyedia (pemasok), pengurus serikat karyawan, pejabat dan karyawan-karyawan kantor pemerintah, dan sebagainya.
2. Manajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas

Setiap manajer akan menghadapi sejumlah tujuan, masalah dan kebutuhan organisasional yang semuanya ini bersaing untuk memperebutkan sumberdaya-sumberdaya organisasi (manusia, materi, atau bahkan waktu manajer). Karena berbagai sumberdaya tersebut selalu terbatas, manajer harus menjaga keseimbangan di antara berbagai tujuan dan kebutuhan organisasional.

3. Manajer bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan.
Para manajer ditugaskan untuk mengelola pekerjaan-pekerjaan tertentu secara sukses. Mereka biasanya dievaluasi atas dasar seberapa baik mereka mengatur tugas-tugas yang harus diselesaikan. Lebih lanjut, manajer juga bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan para bawahannya. Sukses atau kegagalan bawahan adalah cerminan langsung sukses atau kegagalan manajer.
4. Manajer harus berpikir secara analisis dan konseptual
Untuk menjadi pemikir yang analisis, manajer harus mampu merinci dan memisah-misahkan suatu masalah menjadi komponen-komponen masalah, menganalisa komponen-komponen tersebut, dan kemudian mencari penyelesaian yang layak (*feasible*) dengan akurat. Dan yang lebih penting bagi manajer adalah menjadi pemikir konseptual, yang mampu memandang keseluruhan tugas dan mengaitkan suatu tugas dengan tugas-tugas lain.
5. Manajer adalah seorang mediator
Organisasi terdiri dari orang-orang, dan kadang-kadang mereka saling tidak bersetuju atau saling bertentangan. Bila hal itu terjadi dalam suatu unit kerja atau organisasi, maka bisa menurunkan semangat kerja dan produktivitas, atau bisa merusak suasana kerja, atau bahkan para karyawan yang cakap bisa meninggalkan organisasi. Kejadian-kejadian seperti ini menuntut peranan manajer sebagai mediator (penengah).
6. Manajer adalah seorang politisi
Seperti apa yang dilakukan politisi dalam mengkampanyekan program-programnya, manajer harus mengembangkan hubungan-hubungan baik untuk mendapatkan dukungan atau kegiatan-kegiatan usulan-usulan atau keputusan-keputusan. Setiap manajer yang efektif “memainkan politik” dengan mengembangkan jaringan kerjasama timbal balik dengan para manajer lain dalam organisasi.
7. Manajer adalah seorang diplomat
Manajer mungkin harus berperan sebagai wakil (*representatif*) resmi kelompok kerjanya pada pertemuan-pertemuan organisasional. Manajer juga mungkin mewakili organisasi dalam berurusan dengan kontraktor, langganan, pejabat pemerintah, atau personalia organisasi lain,
8. Manajer pengambil keputusan-keputusan sulit
Organisasi selalu menghadapi banyak masalah (misal, kesulitan finansial, masalah personalia, dan sebagainya). Manajer adalah orang yang diharapkan dapat menemukan pemecahan berbagai masalah sulit dan mengambil berbagai keputusan yang akurat.

2.1.5.9 Alat Ukur Kinerja Manajerial

Menurut Mahoney et. al dalam Kurnianingsih dan Indiriantoro (2003:24) dimensi untuk mengukur penilaian kinerja manajerial yang meliputi 8 (delapan) dimensi kegiatan sebagai berikut :

- “1. Kinerja Perencanaan (*Planning*)
2. Kinerja Investigasi (*Investigation*)
3. Kinerja Koordinasi (*Coordination*)
4. Kinerja Evaluasi (*Evaluation*)
5. Kinerja Pengawasan (*monitoring*)
6. Kinerja Pemilihan Staf (*Staffing*)
7. Kinerja Negosiasi (*Negotiating*)
8. Kinerja Perwakilan (*representing*).”

Berikut penjelasan kegiatan – kegiatan manajerial tersebut diatas, sebagai berikut :

1. Kinerja Perencanaan (*Planning*)

Kinerja perencanaan yaitu kemampuan dalam penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan 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 (*Investigation*)

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 pikiran, ide, dan informasi dengan orang di bagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukannya kepada bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.

4. Kinerja Evaluasi (*Evaluating*)

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 yang dimaksud adalah kemampuan dalam memberikan pengarahan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai, menetapkan alat ukur (*standart*), mengadakan tindakan perbaikan (*correction action*).

6. Kinerja Pengaturan Staf (*Staffing*)

Kinerja pengaturan staf adalah 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 negoisasi, 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 representasi yang dimaksud adalah 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 Kualitas Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Abdul Halim, Bambang Supomo, dan Syam Kusufi (2012:9) informasi akuntansi manajemen diperlukan pada seluruh tahapan proses manajemen mulai dari perencanaan, koordinasi, pengendalian, sampai tahap pengambilan keputusan. Manajer dan pengguna lainnya perlu untuk dapat mengakses informasi akuntansi manajemen dan perlu tahu bagaimana cara menggunakannya. Informasi akuntansi manajemen dapat membantu manajer mengidentifikasi dan memecahkan masalah serta mengevaluasi kinerja manajer sehingga manajer terus-menerus melakukan perbaikan yang berkelanjutan (*continuous improvement*). Perbaikan berkelanjutan tersebut didasarkan pada informasi akuntansi manajemen sebagai pencarian terus-menerus metode atau cara yang tepat untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas keseluruhan dengan tujuan meningkatkan kualitas, membantu mengidentifikasi peluang untuk perbaikan dan untuk mengevaluasi kemajuan yang telah dibuat dalam mengimplemmentasikan tindakan yang dapat menciptakan perbaikan serta pengambilan keputusan strategik yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja manajer serta mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Hansen dan Mowen yang dialihbahasakan oleh Deny Arnos Kwary (2015:26) para manajer, pekerja, eksekutif menggunakan informasi akuntansi manajemen untuk mengidentifikasi masalah, memecahkan masalah, dan mengevaluasi

kinerja. Pada intinya, informasi akuntansi manajemen membantu manajer menjalankan perannya dalam perencanaan untuk memformulasikan terperinci dari tindakan untuk mencapai tujuan tertentu, pengendalian untuk memonitor impelentasi suatu rencana, dan pengambilan keputusan dalam memilih diantara berbagai alternatif yang ada sehingga dapat meningkatkan kinerja manajer.

Menurut Chenhall dan Morris (1986) dalam Atria Maharani (2011) informasi akuntansi manajemen memiliki karakteristik yaitu informasi *broadscope* dapat mengurangi ketidakpastian dengna menyediakan kombinasi informasi finansial dan informasi non finansial yang dibutuhkan dan mampu membantu manajer menghasilkan kebijakan yang lebih efektif, informasi di sajikan tepat waktu (*timeliness*) tersedia untuk dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan sebelum informasi tersebut kehilangan kemampuannya untuk mempengaruhi keputusan, informasi *aggregation* dibutuhkan dalam perusahaam, karena dapat mencegah kemungkinan terjadinya *overload* informasi dan akan memberikan masukan yang dibutuhkan untuk mengevaluasi informasi lebih sedikit, informasi terintegrasi mencerminkan dalam pengambilan keputusan organisasi dengan tingkat kompleksitas dan saling ketergantungan antara sub unit. Jika karakteristik informasi akuntansi manajemen memadai maka pengambilan keputusan yang dilakukan manajer akan menjadi lebih akurat sehingga meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian sebelumnya yang mendukung penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan (Indah Suryani; 2013) dan (Atria Maharani; 2011) semakin tinggi kualitas

informasi akuntansi manajemen maka akan semakin meningkatkan kinerja manajerial.

2.2.2 Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Griffin yang dialih bahasakan oleh Gina Gania (2004:335) strategi bisnis berkaitan dengan meningkatkan unit bisnis atau lini produk, berfokus pada posisi bersaing sehingga manajer harus memiliki kompetensi memformulasikan strategi tingkat bisnis yang dimpelemtasikan secara efektif, dan mengintegrasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai fungsi yang berbeda seperti mempromosikan produk atau jasa dan keseluruhan citra publik, mengkarakterisasi peluang untuk mencapai keunggulan kompetitif sehingga tujuan perusahaan tercapai dan meningkatkan kinerja manajer.

Sedangkan menurut Edward, Kung, Gary, Thomas yang dialih bahasakan oleh Suty Ambarriani (2007:522) sebagian besar perusahaan menggunakan strategi unit bisnis (*strategic business unit*) SBU laba dan SBU investasi untuk mengevaluasi para manajer. SBU laba pada umumnya dipergunakan karena dampaknya yang kuat terhadap motivasi manajer untuk melakukan upaya semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh manajemen puncak, dan selerasan tujuan perusahaan dengan sasaran SBU para manajer diberi penghargaan atas kontribusi unit-unit mereka pada total laba perusahaan meskipun demikian perusahaan tidak

dapat menggunakan laba untuk mengevaluasi kinerja suatu unit bisnis karena setiap unit bisnis berbeda ukuran dan karakteristik operasinya sedangkan SBU investasi memotivasi manajer untuk tujuan meningkatkan ROI sifatnya jelas dan intuitif, memberikan insentif kepada manajer agar membuat keputusan yang konsisten, menentukan secara adil penghargaan yang diperoleh para manajer atas usaha dan keahliannya serta keefektivitasan mereka dalam mengambil keputusan karena penggunaan SBU investasi menjadi dasar yang baik untuk membandingkan kinerja dari unit-unit yang berbeda ukuran sehingga dapat meningkatkan kinerja manajer.

Menurut Albert dan Guthrie (1994) dalam Ardhi Khairi (2015) strategi bisnis yang dilakukan manajemen untuk memposisikan perusahaan didalam area yang ditetapkan sesuai dengan *core competencies* yang dimiliki serta kondisi eksternal perusahaan. Kondisi lingkungan dengan strategi bisnis yang berbeda, akan membuat manajer yang memiliki sikap loyal memberikan kesempatan yang lebih baik terhadap pekerjaan dan perusahaannya (daripada manajer di perusahaan yang mengejar strategi dengan biaya rendah) untuk latihan keterampilan, dan kemampuan mereka, untuk kemajuan mereka sendiri dan kemajuan organisasi mereka. Semakin kompeten manajer dalam melaksanakan tanggung jawabnya terhadap kualitas produk (barang dan jasa), kuantitas produk, ketepatan waktu produk, pengembangan produk baru, pengembangan personil, pencapaian anggaran, pengurangan biaya (peningkatan pendapatan), maka dapat memenangkan kompetisi sehingga meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian sebelumnya yang mendukung penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan (Evelyne Haryanti dan Herawati; 2012) dan (Kumala; 2006) yang mengemukakan impementasi strategi-strategi bisnis yang dilakukan oleh perusahaan dapat mempengaruhi kinerja manajerial karena adanya konsep multidimensial yang mencakup rasa kesatuan, aturan akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

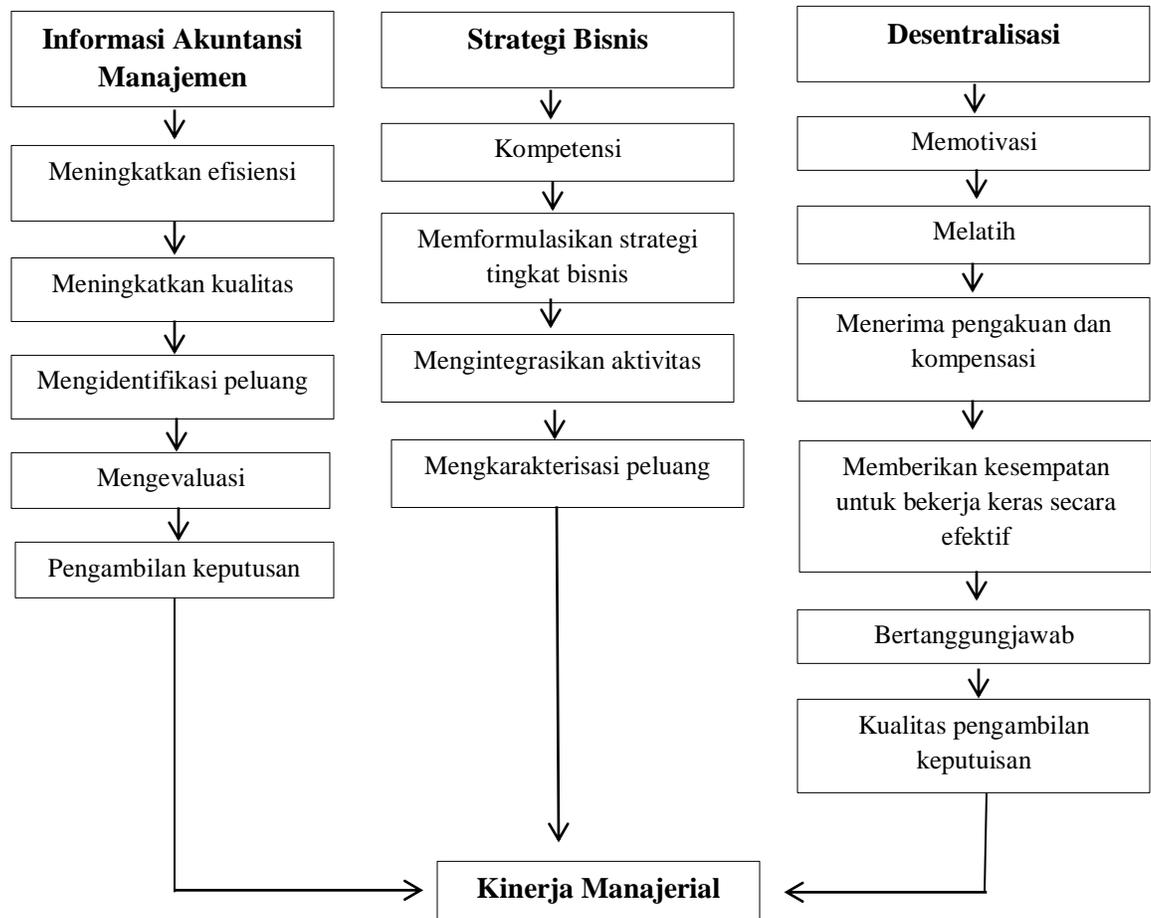
2.2.3 Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Edward, Kung, Gary, Thomas yang dialih bahasakan oleh Suty Ambarriani (2007:462) desentralisasi pada dasarnya untuk mengevaluasi kinerja khusus untuk manajer-manajer sub unit dalam penggunaan pengetahuan lokal, serta pengukuran kinerja strategis yang terdesentralisasi lebih memotivasi karena memberikan kesempatan bagi para manajer untuk menunjukkan keahlian dan keinginan mereka, menerima pengakuan dan kompensasi atas keahliannya, memberikan semacam pelatihan untuk calon-calon manjer tingkat puncak masa depan, memberikan lebih banyak kesempatan untuk kemajuan manajer dalam bekerja keras secara efektif, lebih bertanggungjawab terhadap unit yang dipimpinnya serta memperbaiki kualitas pengambilan keputusan sehingga meningkatkan kinerja manajerial.

Menurut Heller dan Yulk (1989) dalam Ietje Nazaruddin, Ernie Suryandari, dan Barbara Gunawan (2003) desentralisasi mengacu pada tingkat sejauh mana manajemen tingkat atas mendelegasikan wewenang kepada manajemen tingkat bawahnya untuk mengambil keputusan secara independen. Delegator memberikan kepada manajemen tingkat bawahnya (subordinat-subordinat) kewenangan dalam hak keleluasaan untuk melaksanakan tugas dalam pengambilan keputusan serta tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas pada tindakan yang mereka putuskan. Semakin tinggi kewenangan dan tanggung jawab yang didelegasikan kepada manajemen tingkat bawah, maka semakin besar pula perlunya pengendalian dan evaluasi agar kinerja manajer yang dihasilkan meningkat.

Penelitian sebelumnya yang mendukung penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan (Erna S dan Tituk Dewi S; 2006) dan (Indah Suryani; 2013) desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial hal ini dikarenakan pendelegasian wewenang dengan pendekatan desentralisasi akan mempercepat pengambilan keputusan. Disamping itu kualitas keputusan yang diambil lebih baik karena diambil oleh orang yang paling mengetahui keadaan.

Kerangka pemikiran dari hasil teori di atas akan diajukan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Hipotesis I: Kualitas informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Hipotesis II: Strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Hipotesis III: Desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial