

BAB II
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN
HIPOTESIS PENELITIAN

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Pada dasarnya kata sistem berasal dari bahasa Yunani “*systema*” yang berarti kesatuan, yakni keseluruhan dari bagian-bagian yang mempunyai hubungan satu sama lain. Menurut Azhar Susanto (2008:22) bahwa:

“Sistem adalah kumpulan atau *group* dari subsistem/bagian/komponen apapun baik fisik maupun non-fisik yang saling berhubungan satu sama lain dan bekerja sama secara harmonis untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Menurut Agus Mulyanto (2009:1) “sistem merupakan kumpulan dari elemen-elemen yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan tertentu sebagai satu kesatuan.”

Menurut Mulyadi (2008:3) sistem akuntansi dapat didefinisikan yaitu:

“Sistem akuntansi adalah organisasi formulir, catatan dan laporan yang dikoordinasikan sedemikian rupa untuk menyediakan informasi keuangan yang dibutuhkan oleh manajemen guna memudahkan pengelolaan perusahaan.”

Menurut Warren, Reeve, Fees (2005:234), sistem akuntansi adalah metode dan prosedur untuk mengumpulkan, mengklarifikasikan, mengikhtisarkan, dan melaporkan informasi operasi dan keuangan sebuah perusahaan.

Akuntansi manajemen adalah suatu kegiatan (proses) yang menghasilkan informasi keuangan bagi manajemen untuk mengambil keputusan ekonomi dalam melaksanakan fungsi manajemen (Abdul Hakim, 2001:3).

Menurut Baldrick Sinegar dkk. (2013:1-2) Akuntansi manajemen (*management accounting*) adalah proses mengidentifikasi, mengukur, menganalisis, menginterpretasikan, dan mengkomunikasikan kejadian ekonomi yang digunakan oleh manajemen untuk melakukan perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan, dan penilaian kinerja dalam organisasi.

Akuntansi manajemen merupakan tipe akuntansi yang mengolah data untuk menghasilkan informasi yang ditujukan kepada pihak internal perusahaan. Informasi tersebut dimanfaatkan oleh pihak internal perusahaan untuk menjalankan aktivitas pokok manajerial.

Menurut Hansen dan Mowen (2009:4) yang dialih bahasakan oleh Deny Arnos Kwary, sistem informasi akuntansi manajemen menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan-tujuan manajemen tertentu. “Sistem informasi akuntansi manajemen adalah proses yang dideskripsikan oleh aktivitas-aktivitas, seperti pengumpulan, pengukuran, penyimpanan, analisis, pelaporan, dan pengelolaan informasi.”

Menurut Baldrick Sinegar dkk. (2013:5), Sistem Informasi Akuntansi Manajemen yaitu “sistem informasi yang mentransformasi *input* dengan menggunakan proses untuk mengeluarkan *output* yang dibutuhkan untuk mendukung pengambilan keputusan.”

2.1.1.2 Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Menurut Evie Ratnasari (2005:20) bukti empiris mengenai karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen yang bermanfaat menurut persepsi para manajerial terdiri dari *broad scope*, *timeliness*, agregasi, dan informasi terintegrasi (Chenhall dan Morris, 1986 dalam Nazaruddin, 1998). Sistem informasi akuntansi manajemen yang semakin andal mengacu pada semakin tingginya tingkat ketersediaan informasi.

1. *Broad Scope* (Lingkup Luas)

Di dalam sistem informasi, *broad scope* mengacu kepada dimensi fokus, kuantifikasi, dan horison waktu. Sistem akuntansi manajemen tradisional memberikan informasi yang terfokus pada peristiwa-peristiwa dalam organisasi, yang dikuantifikasi dalam moneter dan yang berhubungan dengan data historis. Lingkup sistem akuntansi manajemen yang luas memberikan informasi yang berhubungan dengan lingkungan eksternal yang mungkin bersifat ekonomi seperti *gross national product*, total penjualan pasar, dan pangsa pasar suatu industri, atau juga bersifat non ekonomi seperti cita rasa konsumen, tindakan para pesaing dan perkembangan teknologi. Lingkup sistem akuntansi manajemen yang luas mencakup ukuran non moneter terhadap karakteristik lingkungan ekstern. Disamping itu, lingkup sistem akuntansi manajemen yang luas akan memberikan estimasi tentang kemungkinan terjadinya peristiwa di masa yang akan datang didalam ukuran probabilitas.

2. *Timeliness* (Tepat Waktu)

Kemampuan para manajer untuk merespon secara cepat atas suatu peristiwa kemungkinan dipengaruhi oleh *timeliness* sistem akuntansi manajemen. Informasi yang *timeliness* meningkatkan fasilitas sistem akuntansi manajemen untuk melaporkan peristiwa paling akhir dan untuk memberikan umpan balik secara tepat terhadap keputusan yang telah dibuat. Jadi *timeliness* mencakup frekuensi pelaporan dan kecepatan pelaporan.

3. *Aggregation* (Agregasi)

Dimensi pengumpulan *aggregation* ini merupakan informasi menurut fungsi, periode waktu dan model keputusan. Informasi menurut fungsi merupakan informasi yang memperhatikan penerapan bentuk kebijakan formal yang berkaitan dengan hasil dari suatu keputusan yang dibuat oleh unit-unit lain seperti (*discounted cash flow, analysis cost-volume-profit*, dll). Informasi menurut periode waktu merupakan informasi yang memungkinkan manajer untuk menilai keputusan mereka dari waktu ke waktu misalnya (bulanan, kuartalan, tahunan, dll.). Informasi menurut model keputusan merupakan model analitikal informasi hasil akhir yang didasarkan pada area fungsional seperti (produksi, pemasaran, administrasi, dll.).

4. *Integration* (Integrasi)

Aspek pengendalian suatu organisasi yang penting adalah koordinasi berbagai segmen dalam sub-sub organisasi. Karakteristik sistem akuntansi manajemen yang membantu koordinasi mencakup spesifikasi target yang menunjukkan pengaruh interaksi segmen dan informasi mengenai pengaruh

interaksi segmen dan informasi mengenai pengaruh keputusan pada operasi seluruh sub unit organisasi. Informasi yang terintegrasi dari sistem akuntansi manajemen dapat digunakan sebagai alat koordinasi antar segmen darisubunit dan antar subunit. Informasi terintegrasi bermanfaat bagi manajer ketika mereka dihadapkan untuk melakukan *decision making* yang mungkin akan berpengaruh pada sub unit lainnya. Informasi ini juga menunjukkan sifat transparansi informasi dari masing-masing manajer karena informasi mengenai dampak suatu kebijakan terhadap unit yang lainnya dicerminkan dalam informasi integrasi. Adanya informasi terintegrasikan mengakibatkan para manajer untuk mempertimbangkan unsur integritas dalam melakukan evaluasi kinerja.

2.1.1.3 Fungsi dan Tujuan Sistem Akuntansi Manajemen

Menurut Nazaruddin(1998) dalam Frety (2014), fungsi dari sistem akuntansi manajemen adalah sebagai berikut:

“Sebagai sumber informasi penting untuk membantu manajer mengendalikan aktivitasnya serta mengurangi ketidakpastian guna mencapai tujuan. Informasi manajemen sebagai salah satu produk sistem akuntansi manajemen memiliki peranan dalam memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi atas berbagai alternatif tindakan yang dapat dilakukan pada berbagai aktivitas seperti perencanaan, pengawasan dan pengambilan keputusan”.

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

1. Perhitungan harga pokok dan biaya periode

Perhitungan harga pokok produk dan biaya periode yaitu mengukur biaya sumber daya yang dipakai untuk memproduksi produk dan memasarkan kepada konsumen.

2. Pengendalian operasional

Pengendalian operasional adalah memberikan umpan balik informasi tingkat efisiensi dan kualitas pekerjaan yang dilakukan karyawan.

3. Pengendalian manajemen

Pengendalian manajemen adalah menyediakan informasi tentang prestasi manajer dan unit-unit pelaksanaan dalam organisasi. *Budget* merupakan unsur penting dalam pengendalian.

Menurut Hansen dan Mowen (2009:4) yang dialih bahasakan oleh Deny Arnos Kwary sistem akuntansi manajemen mempunyai tiga tujuan umum berikut:

1. Menyediakan informasi untuk penghitungan biaya jasa, produk, atau objek lainnya yang dibutuhkan oleh manajemen.
2. Menyediakan informasi untuk perencanaan, pengendalian, pengevaluasian, dan perbaikan keberlanjutan.
3. Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan.

Menurut Baldric Sinegar dkk. (2013:7) sistem akuntansi manajemen juga memiliki tujuan yang hendak dicapai, yaitu:

1. Menyediakan informasi objek biaya dan biaya yang dibebankan ke objek biaya. Contoh informasi jenis ini adalah laporan biaya produksi, laporan biaya aktivitas, dan laporan biaya departemen.
2. Menyediakan informasi untuk melaksanakan aktivitas perencanaan, pengendalian, dan evaluasi. Contoh informasi untuk perencanaan adalah

informasi pesanan dari pemasok. Informasi ini digunakan untuk merencanakan pembelian bahan. Contoh informasi untuk aktivitas pengendalian adalah laporan perbandingan antara anggaran dan realisasinya. Laporan kinerja produk, aktivitas, dan bagian menunjukkan informasi untuk penilaian kinerja.

3. Menyediakan informasi untuk mendukung proses pengambilan keputusan. Contoh informasi yang mendukung pengambilan keputusan adalah informasi pendapatan dan biaya relevan. Informasi ini digunakan untuk memutuskan perlunya membuat sendiri atau membeli produk dari pemasok luar, menghentikan atau melanjutkan suatu lini produk, dan menerima atau menolak pesanan.

2.1.1.4 *Trend* yang Mempengaruhi Akuntansi Manajemen

Menurut Baldric Sinegar dkk. (2013:13-19) akuntansi manajemen berkembang sejalan dengan perkembangan berbagai praktik dalam bisnis. Pada awalnya, akuntansi manajemen berfokus pada penentuan biaya dan profitabilitas produk. Belakangan ini, dalam akuntansi manajemen dituntut penyesuaian terhadap praktik bisnis yang berkembang akhir-akhir ini. Berikut berbagai praktik bisnis baru yang menuntut perubahan dalam akuntansi manajemen.

1. Orientasi pelanggan adalah perusahaan dituntut fokus pada keunggulan kompetitif dengan memberikan nilai yang lebih baik kepada pelanggan untuk biaya yang sama atau lebih rendah.

2. Perspektif lintas fungsi adalah cara pandang manajemen yang tidak lagi melihat proses penambahan nilai yang terjadi di suatu fungsi terpisah dari proses penambahan nilai yang terjadi di fungsi lain.
3. Kompetisi global, perkembangan dalam transportasi dan komunikasi mendorong distribusi produk semakin global. Melakukan *banchmarking* yaitu penggunaan praktik terbaik yang diperoleh dari pesaing untuk diterapkan di perusahaan sendiri.
4. Manajemen kualitas total (*total quality management*) adalah pendekatan yang menuntut perusahaan menciptakan lingkungan yang memungkinkan produk yang sempurna tanpa cacat dapat dihasilkan.
5. Waktu sebagai elemen kompetitif, waktu adalah elemen krusial dalam setiap tahapan rantai nilai. Perusahaan bertaraf dunia mengurangi waktu ke pasar dengan menekan waktu yang dibutuhkan dalam tahap desain, implementasi, dan siklus produksi.
6. Kemajuan teknologi informasi mendukung pemanufakturan terintegrasi dengan komputer. Dalam pemanufakturan automasi, komputer digunakan untuk memonitor dan mengendalikan operasi.
7. Kemajuan lingkungan pemanufakturan, kemajuan teknologi berdampak penting pada lingkungan pemanufakturan. Kemajuan teknologi berdampak kepada sistem penentuan biaya produk, sistem pengendalian, perilaku biaya, ketertelusuran, penganggaran modal, dan praktik akuntansi manajemen lainnya.

8. Pertumbuhan dan deregulasi industri jasa, sistem informasi akuntansi manajemen perlu berkembang untuk mengkombinasi konsep akuntansi manajemen untuk lingkungan perusahaan jasa.
9. Manajemen berbasis aktiva adalah sistem yang memfokuskan perhatian manajemen terhadap aktivitas untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan dalam rangka meningkatkan nilai bagi pelanggan dalam rangka meningkatkan laba perusahaan.

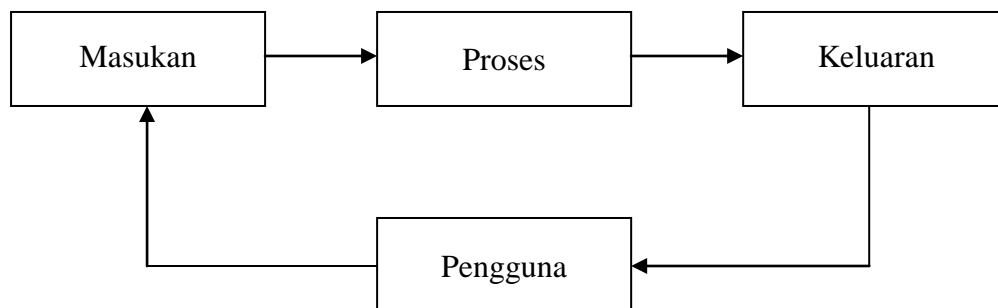
2.1.1.5 Model Operasional dari Sistem Akuntansi Manajemen

Dalam pengertian sistem akuntansi manajemen yang sebelumnya telah dijelaskan, dikatakan bahwa sistem akuntansi manajemen merupakan sistem informasi yang menghasilkan suatu *output* dengan menggunakan *input* dan berbagai proses yang diperlukan dalam memenuhi tujuan manajemen. *Output* yang dihasilkan merupakan hasil pemrosesan dari masukan-masukan.

Hansen dan Mowen (2009:4) yang dialih bahasakan oleh Deny Arnos Kwary mengemukakan pengertian proses sebagai berikut:

“Proses adalah inti dari suatu sistem informasi akuntansi manajemen dan dipergunakan untuk mengubah masukan menjadi keluaran yang memenuhi tujuan suatu sistem. Proses dapat dideskripsikan melalui berbagai kegiatan seperti pengumpulan, pengukuran, penyimpanan, analisis, pelaporan, dan pengelolaan informasi. Keluaran mencakup laporan khusus, harga pokok produk, biaya pelanggan, anggaran, laporan kinerja, dan bahkan komunikasi personal”.

Model operasional dari sistem informasi akuntansi manajemen diilustrasikan dalam gambar di bawah ini:



Gambar 2.1 Model Operasional Sistem Informasi Akuntansi Manajemen (Sumber Hansen dan Mowen)

Hansen dan Mowen (2009:4) yang dialih bahasakan oleh Deny Arnos Kwary mengemukakan bahwa para manajer, pekerja, dan eksekutif menggunakan sistem informasi akuntansi manajemen untuk mengidentifikasi masalah, memecahkan masalah, dan mengevaluasi kinerja. Pada dasarnya sistem akuntansi manajemen membantu para manajer menjalankan perannya dalam perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Perencanaan adalah rumus terperinci mengenai langkah-langkah untuk mencapai tujuan tertentu. Pengendalian adalah proses memilih diantara *alternative* yang ada.

2.1.1.6 Perkembangan dalam Sistem Akuntansi Manajemen

Saat ini fokus sistem akuntansi manajemen telah diperluas agar memungkinkan para manajer melayani dengan lebih baik kebutuhan pelanggan dan mengelola rantai nilai (*value chain*) perusahaan. Lebih jauh lagi, untuk mempertahankan keunggulan berulang, para manajer harus menekankan pada waktu, kualitas serta efisiensi, dan informasi akuntansi harus dibuat untuk

mendukung tujuan fundamental organisasi. Selain uraian di atas, saat ini muncul tema-tema baru dalam cakupan sistem akuntansi manajemen sebagai salah satu bentuk usaha dalam meningkatkan keunggulan berulang perusahaan.

Hansen dan Mowen (2009:11) yang dialih bahasakan oleh Deny Arnos Kwary mengemukakan beberapa tema-tema baru dalam akuntansi manajemen yang diantaranya adalah:

- “1. Manajemen berdasarkan aktifitas
2. Orientasi pada pelanggan
3. Perspektif lintas fungsional
4. Manajemen kualitas total (*Total Quality Management*)
5. Waktu sebagai unsur kompetitif
6. Efisiensi
7. Bisnis secara elektronik(*E-Business*)”

Penjelasan dari butir-butir di atas adalah sebagai berikut:

- 1. Manajemen Berdasarkan Aktivitas** adalah pendekatan di seluruh sistem dan terintegrasi yang memfokuskan perhatian manajemen pada berbagai aktivitas dengan tujuan meningkatkan nilai untuk pelanggan (*Customer Value*) dan laba sebagai hasilnya.
- 2. Orientasi Pada Pelanggan** memiliki tujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan dengan mengelola aktivitas. Nilai bagi pelanggan adalah fokus utama karena perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaing dengan menciptakan nilai bagi pelanggan yang lebih baik dengan biaya yang sama atau lebih rendah dari pesaing atau menciptakan nilai yang sama dengan biaya yang lebih rendah dari pesaing.

3. **Perspektif Lintas Fungsional Pengelolaan** rantai nilai berarti bahwa akuntansi manajemen harus memahami banyak fungsi bisnis, mulai dari manufaktur, pemasaran distribusi hingga ke pelayanan konsumen.
4. **Manajemen Kualitas Total** (*Total Quality Management*). Filosofi dari manajemen kualitas total, dimana perusahaan berusaha menciptakan suatu lingkungan yang memungkinkan pekerjanya menghasilkan produk yang sempurna, sedang mengganti sikap “Kualitas yang dapat di terima” dimasa lalu. Penekanan pada kualitas juga telah menciptakan kebutuhan akan adanya suatu sistem akuntansi manajemen yang menyediakan informasi keuangan dan nonkeuangan tentang kualitas.
5. **Waktu Sebagai Unsur Kompetitif**. Waktu adalah unsur terpenting dari semua tahap rantai nilai. Perusahaan kelas dunia mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk mencapai pasar dengan cara memperpendek siklus desain, implementasi, dan produksi.
6. **Efisiensi**. Kualitas dan waktu merupakan hal yang penting, namun peningkatan dimensi tersebut tanpa peningkatan laba akan membuat kinerja menjadi sia-sia atau bahkan fatal. Meningkatkan efisiensi adalah hal vital. Baik pengukuran efisiensi finansial maupun non-finansial diperlukan. Biaya adalah ukuran kritikal untuk efisiensi.
7. **Bisnis Secara Elektronik** (*E-Business*). Bisnis secara elektronik adalah semua transaksi bisnis atau pertukaraan informasi yang dijalankan dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi.

2.1.2 Desentralisasi

2.1.2.1 Pengertian Desentralisasi

Pengertian desentralisasi menurut Yuni (2013:39) yakni:

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

Sedangkan menurut Ikhsan dan Ishak dalam Citra Yuristisia (2005:4), mengemukakan pengertian desentralisasi adalah:

“Suatu organisasi administratif adalah tersentralisasi sejauh keputusan dibuat pada tingkatan yang relatif tinggi dalam organisasi tersebut; terdesentralisasi sejauh keputusan itu didelegasikan oleh manajemen puncak kepada tingkatan wewenang eksekutif yang lebih rendah.”

Menurut T. Hani Handoko (2009:229), mengemukakan pengertian desentralisasi adalah “penyebaran atau pelimpahan secara meluas kekuasaan dan pembuatan keputusan ketingkatan-tingkatan organisasi yang lebih rendah.”

Menurut Hansen dan Mowen (2009:558) yang dialihbahasakan oleh Deny Arnos Kwary desentralisasi adalah “praktik pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah.”

2.1.2.2 Unit-unit Desentralisasi

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

1. Divisi dibedakan berdasarkan jenis barang atau jasa yang dihasilkan.
2. Divisi dibedakan berdasarkan garis geografis.
3. Divisi dibedakan berdasarkan jenis pertanggung jawaban pusat biaya, pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi.

2.1.2.3 Keunggulan Desentralisasi

Ada beberapa keunggulan desentralisasi menurut Ray H. Garrison dan Eric W. Noreen (2007:238) dialih bahasakan oleh Nuri Hinduan, yaitu:

1. Manajemen puncak dibebaskan dari pemecahan persoalan hari ke hari yang banyak dan memiliki peluang untuk berkonsentrasi pada strategi, pada pembuatan keputusan yang tingkatnya lebih tinggi dan pada kegiatan-kegiatan koordinasi.
2. Desentralisasi memberikan manajer-manajer tingkat yang lebih rendah mendapat pengalaman pokok didalam pengambilan keputusan. Tanpa pengalaman seperti itu, mereka akan kurang siap untuk membuat keputusan-keputusan pada saat dipromosikan menjadi posisi-posisi tingkat yang yang lebih tinggi.
3. Menambahkan tanggung jawab dan kewenangan pembuat keputusan yang sering kali mengakibatkan keputusan pekerjaan yang meningkat.
4. Manajer-manajer tingkat yang lebih rendah secara umum memiliki informasi yang lebih rinci dan diperbaharui tentang kondisi-kondisi dalam bidang tanggung jawab mereka sendiri dari pada manajer-manajer puncak.

5. Sulit untuk mengevaluasi prestasi seorang manajer jika manajer tidak diberi banyak kebebasan.

2.1.2.4 Kelemahan Desentralisasi

Ada beberapa kelemahan desentralisasi menurut Ray H. Garisson dan Eric Norren (2007:239), yaitu:

1. Manajer-manajer tingkat yang lebih rendah mungkin membuat keputusan tanpa sepenuhnya memahami “gambaran besar”, sementara manajer-manajer tingkat puncak biasanya memiliki informasi terinci yang lebih sedikit tentang operasi-operasi dari pada manajer-manajer tingkat yang lebih rendah, mereka biasanya memiliki lebih banyak informasi tentang perusahaan sebagai suatu keseluruhan dan mungkin memiliki suatu pemahaman yang lebih baik dari strategi perusahaan.
2. Dalam suatu organisasi yang betul-betul terdesentralisasi, mungkin terdapat suatu kekurangan koordinasi diantara manajer yang memiliki otonomi. Persoalan ini dapat dikurangi dengan secara jelas mendefinisikan strategi perusahaan dan mengkomunikasikannya secara efektif ke seluruh organisasi.
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-gagasan yang inovatif.

2.1.2.5 Alasan-alasan untuk Melakukan Desentralisasi

Perusahaan memutuskan untuk melakukan desentralisasi karena berbagai alasan, menurut Hansen dan Mowen (2009:559) yang dialih bahasakan oleh Deny Arnos Kwary ada tiga alasan dimana perusahaan melakukan desentralisasi, yaitu:

- “1. Mengumpulkan dan menggunakan informasi lokal
2. Memfokuskan manajemen laba
3. Melatih dan memotivasi pada manajer.”

Berdasarkan data diatas, maka dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Mengumpulkan dan menggunakan informasi lokal

Kualitas dari berbagai keputusan dipengaruhi oleh kualitas informasi yang tersedia. Sejalan dengan pertumbuhan perusahaan dan penambahan operasi di pasar dan area yang berbeda, manajemen pusat mungkin tidak memahami kondisi lokal. Akan tetapi, para manajer tingkat rendah yang berhubungan dengan kondisi operasional langsung (seperti kekuatan dan sifat persaingan lokal, sifat tenaga kerja lokal, dan seterusnya) memiliki akses terhadap informasi ini. Akibatnya, mereka sering berada dalam suatu posisi yang lebih baik untuk membuat keputusan lokal.

2. Memfokuskan manajemen laba

Dengan mendesentralisasikan keputusan-keputusan operasional, manajemen pusat bebas menangani perencanaan dan pengambilan keputusan strategi. Kelangsungan jangka panjang dari perusahaan harus lebih penting bagi manajemen pusat dari pada operasional sehari-hari.

3. Melatih dan memotivasi para manajer

Organisasi selalu membutuhkan manajer yang terlatih untuk menggantikan posisi manajer jenjang lebih tinggi yang keluar untuk mengambil keputusan dari peluang yang lain. Salah satu cara yang lebih baik untuk mempersiapkan generasi penerus jenjang yang lebih tinggi, selain memberikan mereka peluang membuat keputusan-keputusan penting. Peluang seperti itu juga memungkinkan manajer puncak mengevaluasi kemampuan para manajer lokalnya. Manajer-manajer yang menghasilkan keputusan terbaik adalah manajer yang bisa dipromosikan.

Sedangkan menurut Ayu Oktaviani (2003) dalam Yuni Anisa Rahayu (2013:19) alasan-alasan perlunya desentralisasi adalah:

- “1. Desentralisasi memberikan *top* manajemen waktu yang lebih banyak pada keputusan strategik jangka panjang.
2. desentralisasi dapat merespon suatu masalah yang timbul pada skala lokal dengan cepat dan efektif.
3. desentralisasi akan memberikan kemudahan bagi manajer visi untuk mendapatkan informasi yang komplek sehingga keputusan dapat diambil secara optimal.
4. desentralisasi dapat dijadikan dasar *training* yang baik untuk calon *top* manajer dimasa yang akan datang.
5. desentralisasi bisa dijadikan alat motivasi yang baik bagi manajerdivisi.”

2.1.2.6 Ciri-ciri Desentralisasi

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

- a. Penyerahan wewenang untuk melaksanakan fungsi perusahaan tertentu dari manajer atas kepada manajer dibawahnya. Fungsi-fungsi perusahaan menurut M. Fuad *et.al.* (2006) dalam mencapai tujuan dikenal dua fungsi

perusahaan. Yaitu fungsi operasi (pembelian dan produksi, pemasaran, keuangan, personalia, akuntansi, administrasi, teknologi informasi/komputasi, transformasi dan komunikasi, pelayanan umum, hukum/humas) dan fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian). Bila ke dua fungsi tersebut dapat berjalan baik, perusahaan akan dapat menjalankan operasinya dengan lancar, terkoordinasi, terintegrasi, dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

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

2.1.3 Kinerja Manajerial

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Manajerial

Menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2003:223), “kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.”

Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34) mengemukakan “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.”

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan. Perusahaan umumnya mendasarkan perencanaan tujuan yang hendak dicapai di masa depan.

Menurut Bernadin dan Russel yang dikutip Gomes Lardoso Faustino(2000:135) “kinerja adalah *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode tertentu.”

Menurut Mulyadi (2007:68), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.”

Marihot Tua Efendy (2002:194) mengatakan bahwa “kinerja adalah unjuk kerja yang merupakan hasil kerja dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.”

Menurut Anggono (2003) mendefinisikan kinerja “sebagai perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan.”

Menurut Henry Faizal Noor (2007) kinerja manajerial adalah “pengelolaan sesuatu dengan baik, manajerial berarti bagaimana membuat keputusan (proses) dan menjalankan (implementasi) suatu kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu.”

Kinerja manajerial menurut Mulyadi (2007:68) menjelaskan sebagai berikut:

“Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat konkrit, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenangnya. Oleh karena itu, manajer memerlukan kerangka konseptual sebagai *working model* yang dapat digunakan untuk menghasilkan kinerja manajerial.”

Sedangkan menurut Lubis, (2005:22) kinerja manajerial di definisikan sebagai “kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi.”

Menurut Ray H. Garison dan Eric W. Nooren (2007:5) di alih bahasakan oleh Nuri Hinduan kinerja manajerial adalah sebagai berikut:

“Kinerja manajerial berisi siklus perencanaan dan pengendalian yang mengilustrasikan aktivitas manajerial yang mengalir mulai dari perencanaan, pengarahan dan memberi motivasi, pengendalian dan kembali lagi ke proses perencanaan dan seluruh aktivitas tersebut membutuhkan pengambilan keputusan.”

Narsa dan Yuniawati (2003:24) mengatakan “kinerja manajerial merupakan kinerja para individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial”.

Dari definisi diatas maka kinerja manajerial merupakan hasil dan keluaranyang dihasilkan oleh seorang pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu. Kinerja manajerial yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja manajerial merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu perusahaan.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya sebagian besar tergantung pada manajer. Apabila manajer mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Menurut Wulfram dan Bambang Wahyudi (2004:23), terdapat duafaktor yang mempengaruhi kinerja manajerial, yaitu:

- “1. Faktor penghambat kinerja
2. Faktor pendukung kinerja”

Faktor-faktor tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Faktor Penghambat Proses Kinerja

Ada beberapa faktor yang menyebabkan kinerja menjadi tidak efektif, yaitu:

a. Definisi Proyek

Definisi proyek yang dimaksud adalah keadaan proyek itu sendiri atau gambaran proyek yang dibuat perencana. Pada proyek dengan ukurandan kompleksitas yang amat besar, yang melibatkan banyak

organisasi ditambah lagi banyaknya kegiatan yang saling terkait, maka akan timbul masalah kesulitan koordinasi dan komunikasi. Kesulitan yang sama bisa juga timbul karena kerumitan pendefinisian struktur organisasi proyek yang dibuat perencana.

b. Faktor Tenaga Kerja

Pengawas atau inspektur yang kurang ahli dibidangnya atau kurang berpengalaman dapat menyebabkan pengendalian proyek menjadi tidak efektif dan kurang akurat.

c. Faktor Sistem Pengendalian

Penerapan sistem informasi dan pengawasan yang terlalu formal dengan mengabaikan hubungan kemanusiaan akan timbul kekakuan dan keterpaksaan. Oleh karena itu, perlu juga diterapkan cara-cara tertentu untuk mendapatkan informasi secara tidak resmi misalnya ketika makan bersama, saling mengunjungi, komunikasi lewat telepon, dan lain sebagainya.

2. Faktor Pendukung Proses Kinerja

Obyektifitas data mutu suatu pengendalian kinerja tidak terlepas dari mutu informasi yang diperoleh. Jika informasi yang diperoleh pengawas dilapangan dapat mewakili kondisi yang sebenarnya maka solusi yang diambil akan lebih mengena sasaran, ada beberapa faktor yang perlu di perhatikan agar kinerja dan sistem informasi berlangsung dengan baik, yaitu:

a. Ketepatan Waktu

Keterlambatan pemantauan hanya akan menghasilkan informasi yang tidak sesuai lagi dengan kondisi.

b. Akses Antar Tingkat

Derajat kemudahan untuk akses dalam jalur pelaporan performa sangat berpengaruh untuk menjaga efektifitas sistem pengendalian kinerja. Jalur pelaporan dari tingkat paling atas hingga paling bawah harus mudah dan jelas. Sehingga, seorang manajer dapat melacak dengan cepat bila terdapat bagian yang memiliki performa jelek.

c. Perbandingan Data terhadap Informasi

Data yang diperoleh dari pengamatan di lapangan harus mampu memberikan informasi secara proporsional. Jangan sampai terjadi jumlah data yang didapat berjumlah ribuan bahkan ratusan ribu namun hanya memberikan satu-dua informasi. Sedangkan untuk mengolah data tersebut membutuhkan tenaga dan waktu yang tidak sedikit.

d. Data dan Informasi yang Dapat Dipercaya

Masalah ini menyangkut kejujuran dan kedisiplinan semua pihak yang terlibat dalam proyek. Semua perjanjian dan kesepakatan yang telah dibuat seperti waktu pengiriman peralatan dan bahan, waktu pembayaran harus benar-benar ditepati.

e. Masalah Menyangkut Kejujuran

Data yang diperoleh harus sesuai dengan apa yang terjadi di lapangan.

Pemakaian asumsi, kira-kira atau pendapat pribadi tidak boleh dimasukkan sebagai data hasil pengamatan.

2.1.3.3 Tujuan dan Manfaat Kinerja Manajerial

Menurut Mardiasmo (2008:87) kinerja manajerial memiliki beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi yaitu:

1. *Perfomance Improvement*, memungkinkan manajer atau pegawai untuk melakukan tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*, membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima *reward* ataupun sebaliknya.
3. *Placement decision*, menentukan promosi atau transfer.
4. *Training and development need*, mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Career planning and development*, memandu untuk menentukan jenis karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*, mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational inaccuracies and job-design error*, membantu menjelaskan kesalahan apa saja yang telah terjadi dalam manajemen.
8. *Equal employment opportunity*, menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. *External challenges*, kinerja pegawai terkadang dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lain-lain.

10. *Feedback*, memberikan umpan balik bagi masalah kepegawaian atau bagi pegawai itu sendiri.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja juga dapat membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi.

Tujuan pokok dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekankan perilaku yang tidak semestinya diinginkan melalui umpan balik kinerja pada waktunya.

2.1.3.4 Tahap Pelaksanaan Kinerja Manajerial

Tahap pelaksanaan kinerja manajerial menurut Mahoney *et.al.* dalam Laksmi Anggraeni (2012) adalah:

1. Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Tujuan perencanaan, yaitu:
 - Tujuan pertama adalah untuk memberikan penghargaan baik untuk manajer maupun karyawan non-manajerial. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tahap rencana, departemen dan

individual mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara serampangan, sehingga kerja organisasi kurang efisien.

- Tujuan kedua adalah untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang manajer membuat rencana, ia dapat dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya.
- Tujuan ketiga adalah untuk meminimalisir pemborosan. Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, dengan rencana, seorang manajer juga dapat mengidentifikasi dan menghasilkan hal-hal yang dapat menimbulkan inefisiensi dalam perusahaan.
- Tujuan yang terakhir adalah untuk menerapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian. Proses pengevaluasian adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, manajer akan dapat menilai kinerja perusahaan.

Selain itu langkah-langkah pokok dalam bidang perencanaan adalah:

- Jelaskan *problem* yang bersangkutan.
- Usahakan untuk mencapai keterangan-keterangan tentang aktivitas-aktivitas yang akan dilaksanakan.
- Analisi dan klasifikasi keterangan-keterangan yang diperoleh.
- Tetapkan premis-premis perencanaan dan penghalang-penghalang terhadapnya.

- Tentukan rencana-nencana alternatif.
- Pilih rencana yang diusulkan.
- Tetapkan urutan-urutan dan penetapan waktu secara terperinci bagi rencana yang diusulkan tersebut.
- Laksanakan pengecekan tentang kemajuan rencana yang diusulkan.

Pertanyaan dasar (5W+1H) dalam bidang perencanaan yaitu:

- *What*: Tindakan apa yang harus dilaksanakan?
 - *Why*: Mengapa hal tersebut harus dilaksanakan?
 - *Where*: Dimana hal tersebut akan dilaksanakan?
 - *When*: Kapan hal tersebut akan dilaksanakan?
 - *Who*: Siapa yang akan melaksanakannya?
 - *How*: Bagaimana hal tersebut akan dilaksanakan?
2. Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga memudahkan dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Melakukan investigasi terdapat beberapa hambatan atau kendala yang akan terjadi, diantaranya masalah:
- Waktu (*time*). Analisa kekurangan sumber daya (*resource*) waktu, sehingga hanya melakukan sebagian kegiatan investigasi. Biasanya, waktu berhubungan dengan masalah biaya yang dibutuhkan.

- Biaya (*cost*). Seringkali biaya yang dikeluarkan berhubungan dengan lamanya waktu untuk kegiatan investigasi, sehingga manajemen akan memberikan batasan biaya.
- Ilmu pengetahuan (*knowledge*). Manajer sistem informasi cenderung menyuruh analis *junior* yang belum memiliki keahlian teknis atau pengetahuan yang cukup, sehingga akan berdampak pada hasil investigasi yang kurang mendalam, matang atau lengkap.
- Politik (*politics*). Manajemen atau pihak-pihak tertentu mungkin menyebarkan isu-isu yang tujuannya untuk menghambat kegiatan investigasi.
- Campur tangan (*interference*) adalah terdapatnya pihak-pihak yang berusaha campur tangan atau mengatur dalam kegiatan investigasi sehingga akan mengganggu atau menimbulkan kekacauan.

Teknik investigasi meliputi kegiatan:

- a. Secara langsung (*direct internal problem*), yaitu untuk mengetahui secara langsung apa yang terjadi dalam lingkungan pemakai, mereka mengizinkan Anda untuk memperhatikannya langsung tanpa melalui pihak-pihak tertentu (*interpreter*) seperti *internal probes* yang merupakan sumber kekacauan, karena simbol perbedaan sikap. *Internal probes* digunakan sebagai pengkayaan dan kelompok pembenar dari fakta yang terjadi. Terdapat tiga teknik untuk melakukan investigasi langsung, yaitu dengan:

- Kuesioner, teknik ini sangat tepat apabila dalam investigasi memiliki kendala waktu dan biaya. Meskipun mendapatkan dari responden melalui blangko isian. Adapun hal-hal dalam kuesioner kondisi akan penjelasannya berbeda apabila dilakukan tatap muka langsung. Hal terbaik dari kuesioner adalah sebagai dokumen yang dapat menunjukkan perbedaan-perbedaan yang terjadi pada responden.
 - Tanya jawab kegiatan ini membutuhkan waktu dan keahlian khusus. Tidak semua orang dapat melakukan tanya jawab dengan sukses. *Interview* dapat digunakan untuk pertanyaan yang berurutan secara mendalam disamping lebih fleksibel sesuai dengan kondisi lapangan. Kendala yang dihadapi adalah waktu dan keahlian khusus.
 - Pengamatan, merupakan *internal probe* yang kuat. Duduk bersama dengan pemakai sistem dengan melakukan pengamatan dengan pertanyaan yang lebih spesifik. Setiap pertanyaan mungkin akan dapat menunjukkan pemecahan masalah misterius.
- b. Secara tidak langsung, kegiatan yang dapat dilakukan dengan cepat dan tidak kelihatan dari operasional personel, sehingga dapat mengetahui sisi luar atau sesuatu yang disembunyikan dari komunitas pemakai. Teknik untuk melakukan investigasi secara tidak langsung yaitu:

- Aliran prosedur, prosedur operasional merupakan sarana bagi pegawai baru mengerti pekerjaannya dan pengalaman karyawan untuk menangani masalah. Jika prosedur *flow* tidak benar, sistem informasi tidak dapat dioperasikan secara benar pula. Gunakan sistem *flowchart* untuk menelusuri jalannya informasi sebagai penjelasan prosedur operasinya. Apabila ada permasalahan diprosedur, masalah tersebut mungkin akan timbul dalam operasional yang sebenarnya.
- Mempelajari dokumen (*document review*), adalah enggan mendapatkan dan mengumpulkan dokumen-dokumen penting (*critical document*). Jika masalah banyak terjadi di *customer orders*, kumpulkan sumber dokumen asli dari *customer orders* tersebut yang digunakan sebagai data *entry*-nya, format interaktif layar, detail transaksi, ringkasan dan kesalahan laporan yang terjadi. Dokumen seringkali menjadi penyebab masalah.
- Sampel (*sampling*). Mungkin Anda membutuhkan informasi dari pada *vendor billing* yang telah memberikan diskon pada saat pembayaran, karena perusahaan kehilangan uang saat diskon tidak diberikan ketika terjadi penundaan pembayaran. Anda dapat melibatkan para pelanggan pembayar untuk mendapatkan informasi (walaupun ada banyak transaksi). Akhirnya anda dapat membuat daftar sampel data dengan pemilihan *random* untuk satu minggu terakhir, memilih 20

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

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

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

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

Cara mengadakan koordinasi, dapat dilakukan dengan:

- Memberikan keterangan langsung secara bersahabat, keterangan mengenai pekerjaan saja tidak cukup, karena tindakan yang tepat

harus diambil untuk menciptakan, menghasilkan koordinasi yang diharapkan.

- Mengusahakan agar pengetahuan dan perencanaan tujuan yang akan dicapai oleh anggota tidak menurut masing-masing anggota dengan tujuannya sendiri. Tujuan ini adalah tujuan bersama.
 - Mendorong anggota untuk bertukar pikiran untuk mengemukakan ide-ide dan lain-lain.
 - Mendorong anggota untuk berpartisipasi dalam tingkat perumusan dan penciptaan sasaran.
4. Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pemimpin terhadap rencana yang telah dibuat, dan diajukan untuk menilai pegawai dari catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan. Terdapat urutan atau proses mendasari sebelum melakukan evaluasi, yakni:
- Mengembangkan konsep dan mengadakan penelitian awal, konsep perlu direncanakan secara matang sebelum diadakan eksekusi pesan dan perlu diadakan uji coba untuk mengecek kesesuaian antara *draft* yang dibuat dengan eksekusi pesannya.
 - Dengan uji coba yang dilakukan, pengevaluasi mencoba mencari tanggapan yang khalayak. Tanggapan dari khalayak ini penting untuk mengukur efektifitas pesan yang disampaikan.

Proses pelaksanaan evaluasi pekerjaan yang dilakukan adalah menginterpretasikan dan menilai serta akibatnya memberikan bobot pada setiap pekerjaan, dari hasil pemberian bobot pekerjaan yang masing-masing

berbeda, kita dapat mengidentifikasi masing-masing tingkat kesulitan atau kerumitan. Dari hasil pembobotan yang telah dilaksanakan tersebut, untuk selanjutnya kita dapat menetapkan secara yakin tentang kompensasi proposional yang akan diberikan kepada setiap karyawan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Karena muara dari pelaksanaan evaluasi pekerjaan adalah berujung pada pemberian kompensasi yang biasanya dilaksanakan oleh fungsi kompensasi, maka pelaksanaan dari proses evaluasi pekerjaan harus benar-benar direncanakan dengan matang.

5. Supervisi, yaitu penilaian kinerja atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan. Manfaat supervisi yaitu digunakan untuk menetapkan kegiatan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksinya bila diperlukan, dengan maksud pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana/program. Supervisi memiliki tujuan utama untuk mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Dalam kegiatan proses supervisi untuk memudahkan dalam melaksanakan dan merealisasi tujuan harus dilalui beberapa fase atau urutan, sebagai berikut:
 - Menetapkan alat ukur (*standar*), supervisor merupakan kegiatan yang akan disupervisi.
 - Mengadakan penilaian (*evaluate*), supervisor menilai kinerja berdasarkan alat ukur atau instrumen yang telah disiapkan.
 - Mengadakan tindakan perbaikan (*corrective action*).
6. *Staffing*, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerja baru, menetapkan dan mempromosikan pekerjaan

tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya. Proses penyusunan personalia dapat dipandang sebagai perangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus-menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalisasi organisasi dengan orang-orang yang tepat dengan posisi-posisi yang tepat dan pada waktu yang tepat. Adapun langkah-langkah dalam *staffing* proses adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan sumber daya manusia adalah mencakup semua kegiatan yang dibutuhkan untuk menyediakan tipe dan jumlah karyawan secara tepat dalam pencapaian tujuan organisasi.
- b. Penarikan (*recruitment*) berkenaan pencarian dan penarikan tenaga kerja yang potensial dalam jumlah yang tepat dan dengan kemampuan untuk mengisi suatu jabatan tertentu yang akan diseleksi untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Penarikan menyangkut usaha untuk memperoleh karyawan dalam jumlah yang tepat dengan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan-jabatan yang tersedia. Metode yang digunakan untuk penarikan tenaga kerja bisa dilakukan dengan melalui iklan, *leasing* (penggunaan tenaga honorer), rekomendasi dari karyawan yang sedang bekerja, lamaran pribadi, lembaga-lembaga pendidikan, kantor penetapan tenaga kerja, serikat buruh dan penggunaan komputer.
- c. Seleksi yaitu pemilihan tenaga kerja potensial untuk menduduki suatu jabatan tertentu dari lamaran yang masuk. Adapun langkah-langkah dalam prosedur seleksi yang dapat digunakan yaitu:

- Wawancara pendahuluan.
 - Pengumpulan data-data pribadi (*biografis*).
 - Pengujian (*testing*).
 - Wawancara yang lebih mendalam.
 - Pemeriksaan referensi-referensi prestasi.
 - Pemeriksaan kesehatan.
 - Keputusan pribadi.
 - Orientasi jabatan.
- d. Pengenalan dan orientasi. Setelah seleksi, karyawan ditetapkan pada suatu pekerjaan dan diperkenalkan dengan organisasi melalui berbagai bentuk orientasi. Tahap orientasi merupakan kegiatan pengenalan dan penyesuaian karyawan baru dengan organisasi.
- e. Latihan dan pengembangan, tujuan latihan dan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dan mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Peningkatan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan latihan dan pengembangan.
- f. Penilaian pelaksanaan kerja. Dalam penilaian pelaksanaan kerja dilakukan dengan membandingkan antara pelaksanaan kerja perseorangan dan standar-standar atau tujuan-tujuan yang dikembangkan bagi posisi tersebut.
- g. Pemberian jasa dan penghargaan yang disediakan bagi karyawan sebagai kompensasi pelaksanaan kerja dan sebagai motivasi bagi pelaksanaan di waktu yang akan datang

- h. Perencanaan dan pengembangan karir, dalam perencanaan dan pengembangan karir mencakup transfer (promosi), penugasan kembali, pemecatan, pemberhentian dan pensiunan.
7. Negosiasi, yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa. Negosiasi adalah sebuah bentuk interaksi sosial saat pihak-pihak yang terlihat berusaha untuk saling menyelesaikan tujuan yang berada dan bertentangan. Langkah-langkah melakukan negosiasi adalah:
- a. Persiapan. Langkah pertama adalah melakukan negosiasi adalah langkah persiapan. Persiapan yang baik adalah pondasi yang kokoh bagi negosiasi yang akan kita lakukan. Hal tersebut akan memberikan rasa percaya diri yang kita butuhkan dalam melakukan negosiasi. Yang pertama harus kita lakukan dalam langkah persiapan adalah menentukan secara jelas apa yang ingin kita capai dalam negosiasi. Tujuan ini harus jelas dan terukur, sehingga kita capai dalam negosiasi. Tujuan ini harus jelas dan terukur, sehingga kita bisa membangun ruang untuk bernegosiasi. Tanpa tujuan yang terukur, kita tidak memiliki pasangan untuk melakukan tawar-menawar atau berkompromi dengan pihak lainnya. Hal kedua dalam persiapan negosiasi adalah kesiapan mental kita. Usahakan kita dalam kondisi rileks dan tidak tegang.
 - b. Pembukaan, mengawali sebuah negosiasi tidaklah semudah yang kita bayangkan. Kita harus mampu menciptakan atmosfer atau suasana yang tepat sebelum proses negosiasi di mulai. Untuk mengawali

negosiasi yang baik dan benar, kita perlu memiliki rasa percaya diri, ketenangan, dan kejelasan dari tujuan kita melakukan negosiasi. Ada tiga sikap yang perlu kita kembangkan dalam mengawali negosiasi yaitu: *pleasant* (menyenangkan), *assertive* (tegas tidak plin-plan) dan *firm* (teguh dalam pendirian). Senyum juga salah satu hal yang kita perlukan dalam mengawali sebuah negosiasi, sehingga hal tersebut akan memberikan perasaan nyaman dan terbuka bagi kedua belah pihak. Berikut ada beberapa tahapan dalam mengawali sebuah negosiasi:

- Jangan memegang apapun ditangan kanan Anda ketika memasuki ruangan negosiasi.
- Ulurkan tangan untuk berjabat tangan terlebih dahulu.
- Jabat tangan dengan tegas dan singkat.
- Berikan senyum dan katakan sesuatu yang pas untuk mengawali pembicaraan.

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

- c. Memulai proses negosiasi. Langkah pertama dalam memulai proses negosiasi adalah menyampaikan (*proposing*) apa yang menjadi

keinginan atau tuntutan kita. Yang perlu di perhatikan dalam proses penyampaian tujuan kita tersebut adalah:

- Tunggu saat yang tepat untuk kedua belah pihak memulai pembicaraan pada materi pokok negosiasi.
 - Sampaikan pokok-pokok keinginan atau tuntutan pihak Anda secara jelas, singkat dan penuh percaya diri.
 - Tekankan bahwa Anda atau organisasi Anda berkeinginan untuk mencapai suatu kesepakatan dengan mereka.
 - Sediakan ruang untuk manuver atau tawar menawar dalam negosiasi, jangan membuat dua pilihan ya atau tidak.
 - Sampaikan bahwa “jika mereka memberi anda ini anda akan memberi mereka itu... *if you'll give us this, we'll give you that.*” Sehingga mereka mengerti dengan jelas apa yang harus mereka berikan sebagai kompensasi dari apa yang akan kita berikan.
 - Hal kedua dalam tahap permulaan proses negosiasi adalah mendengarkan dengan efektif apa yang ditawarkan atau yang menjadi tuntutan pihak lain. Mendengar dengan efektif memerlukan kebiasaan dan teknik-teknik tertentu. Seperti wajah pembicara. Usahakan selalu membangunkontak mata dengan pembicara dan kita berada dalam kondisi yang rileksnamun penuh perhatian.
- d. Membangun kesepakatan. Babak terakhir dalam proses negosiasi adalah membangun kesepakatan dan menutup negosiasi. Ketika

tercapai kesepakatan biasanya kedua belah pihak melakukan jabat tangan sebagai tanda bahwa kesepakatan telah dicapai dan kedua belah pihak memiliki komitmen untuk melaksanakannya. Yang perlu kita ketahui dalam negosiasi tidak akan pernah tercapai kesepakatan kalau sejak awal masing-masing atau salah satu pihak tidak memiliki niatan untuk mencapai kesepakatan. Kesepakatan harus di bangun dari keinginan atau niat dari kedua belah pihak, sehingga kita tidak bertepuk sebelah tangan. Karena itu penting sekali dari awal-awal negosiasi kita memahami dan mengetahui sikap dari pihak lain, melalui apa yang di sampaikan secara lisan, bahasa gerak tubuh maupun ekspresi wajah. Karena jika sejak awal salah satu pihak ada yang tidak memiliki niat atau keinginan untuk mencapai kesepakatan, maka hal tersebut berarti membuang waktu dan energi kita.

8. Representasi yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain. Dalam menyampaikan informassi ada beberapa prinsip yang harus di perhatikan yaitu:
 - Menggunakan cara informasi yang paling mudah.
Komunikasi akan lancar apabila tidak ada reaksi mengenai informasi yang telah disampaikan dengan kata-kata yang tidak berbelit-belit.
 - Menggunakan alat komunikasi yang sederhana.

Alat komunikasi dengan cara yang sederhana dengan menggunakan surat menyurat, telepon atau bicara langsung. Adapun yang dimaksud dengan komunikasi langsung yaitu tatap muka.

- Kesamaan pengertian.

Informasi atau berita yang dikirim harus memiliki kesamaan makna dan pengertian bagi pihak-pihak yang terlihat dalam komunikasi. Asas ini menghendaki agar informasi atau berita yang dikirim tidak menimbulkan salah pengertian atau salah penafsiran bagi penerima berita. Interpretasi yang berbeda-beda akan terjadi bila informasi itu dikirimkan kepada lebih dari satu penerima berita yang tingkat dan pengalamannya berbeda-beda. Akibatnya penafsiran terhadap informasi atau berita yang diterima akan berbeda-beda pula. Dalam hal ini perlu adanya konsistensi dan ketegasan isi berita/informasi.

- Penggunaan alat komunikasi yang sederhana.

Dalam komunikasi diperlukan penggunaan sasaran atau media komunikasi yang sederhana. Suatu informasi atau berita yang tidak begitu penting mungkin cukup dikirim melalui surat. Akan tetapi, apabila berita itu sangat penting dan perlu segera diketahui oleh kominikan akan lebih efektif jika dikirim melalui telepon, telex, faksimili, radio atau televisi.

- Bermanfaat dan menguntungkan.

Dalam komunikasi harus diperhatikan hal-hal yang bersifat menguntungkan, baik dalam hal isi, alat, maupun cara menyampaikan

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

2.1.3.5 Unsur-unsur Kinerja Manajerial

Seperti yang diungkapkan Surya Dharma (2005:25) tentang penilaian terhadap unsur-unsur kinerja manajerial yaitu:

- “1. Kerangka kerja dan sasaran
2. Proses
3. Pemahaman bersama
4. Pendekatan
5. Pencapaian”

Unsur-unsur diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kerangka kerja dan sasaran

Dalam kerangka kerja dan sasaran terdapat adanya kesepakatan antara karyawan dan manajer dalam mencapai tujuan perusahaan yang sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan perusahaan.

2. Proses

Adanya tindak lanjut dari sasaran diatas yaitu tindakan yang diambil perusahaan dalam peningkatan kinerjanya agar hasil yang diharapkan dapat terwujud.

3. Pemahaman bersama

Dalam menjalankan suatu perusahaan harus mempunyai tujuan yang sama, yaitu kemauan untuk mendapatkan hasil yang maksimal, selain itu adanya kompetensi antar karyawan yang sehat dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

4. Pendekatan

Dalam pengelolaan suatu perusahaan diperlukan kerja sama, baik antara manajer dengan karyawan begitu pula antar karyawan dengan karyawan sehingga menimbulkan kerja sama yang baik dalam perusahaan.

5. Pencapaian

Hasil dari seluruh kegiatan perusahaan diharapkan dapat memberikan hasil maksimal terhadap perusahaan dimana hasil tersebut didapatkan dari kinerja perusahaan yang meningkat.

2.1.3.6 Dimensi Kinerja Manajerial

Menurut Kurniawan (2010:14) kegiatan personal dari kinerja manajerial meliputi delapan dimensi, yaitu:

1. Evaluasi,

Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.

2. Investigasi,

Mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan dan analisis pekerjaan.

3. **Negosiasi,**
Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk produk, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan mewakili penjual, tawar menawar secara kelompok.
4. **Perencanaan,**
Menentukan tujuan kebijakan dan tindakan pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemrograman.
5. **Pengkoordinasian,**
Tukar menukar informasi dengan orang lain dibagian organisasi yang lain untuk meningkatkan dan menyesuaikan program, memberi tahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain.
6. **Pengawasan(*supervisi*),**
Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan Anda, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menagani bawahan.
7. **Pengaturan staff (*staffing*),**
Mempertahankan angkatan kerja dibagian Anda, merekrut, mewawancarai, dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.
8. **Perwakilan (*representatif*),**
Menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan Anda.

Sedangkan menurut Kurnianingsih dan Indriantoro (2003:24), penilaian kinerja manajerial meliputi delapan dimensi kegiatan, yaitu:

- “1. Kinerja Perencanaan
2. Kinerja Invenstigasi
3. Kinerja Pengkoordinasian
4. Kinerja Evaluasi
5. Kinerja Pengawasan
6. Kinerja Pemilihan Staff (*Staffing*)
7. Negosiasi
8. Kinerja Perwakilan (*Representatif*).”

Penjelasan dimensi-dimensi di atas adalah sebagai berikut:

1. Kinerja Perecanaan

Kinerja perencanaan yang dimaksud yaitu kemampuan dalam menentukan tujuan, kebijakan-kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, serta pemrograman.

2. Kinerja Investigasi

Mengumpulkan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk catatan-catatan, laporan-laporan dan rekening-rekening, melakukan inventarisasi, melakukan pengukuran hasil, menyiapkan laporan keuangan, menyiapkan catatan, melakukan penelitian, dan melakukan analisis pekerjaan.

3. Kinerja Pengkoordinasian

Melakukan tukar menukar informasi dengan orang-orang di bagian yang lain dengan tujuan untuk menghubungkan dan menyesuaikan program-program, memberikan sasaran ke departemen lain, melancarkan hubungan dengan manajer-manajer lain, mengatur pertemuan-pertemuan, memberikan informasi terhadap atasan, berusaha mencari informasi, kerjasama dengan departemen lain.

4. Kinerja Evaluasi

Melakukan penilaian dan pengharapan terhadap usulan, laporan atau observasi tentang prestasi kerja. Menilai karyawan, menilai catatan hasil pekerjaan, menilai laporan keuangan, melakukan pemeriksaan terhadap produk, menyetujui permintaan-permintaan, menilai usulan dan saran-saran.

5. Kinerja Pengawasan

Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, memberikan nasihat kepada bawahan, melatih bawahan, menjelaskan tentang aturan-aturan pekerjaan, penugasan, tindakan pendisiplinan, menangani keluhan-keluhan dari bawahan.

6. Kinerja Penilaian Staf (*Staffing*)

Memelihara kondisi kerja dari satu atau beberapa unit yang dipimpin, melalui rekrutmen tenaga kerja, melakukan wawancara pekerjaan, pemilihan karyawan dan pemindahan.

7. Kinerja Negosiasi

Melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang-barang atau jasa, melakukan perundingan dengan konsumen.

8. Kinerja Perwakilan (*representatif*)

Melakukan kepentingan umum atas organisasi, melakukan pidato-pidato, konsultasi untuk kontrak dengan individu atau kelompok-kelompok di luar individu, pidato-pidato untuk umum, menghadiri konferensi-konferensi dan pertemuan dengan perkumpulan bisnis, serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Hasibuan Malayu (2001:34) menjelaskan tentang cara penilaian kinerja manajerial yaitu:

- “1. Esei Tertulis
2. Insiden Kritis
3. Skala Penilaian Grafik”

Dibawah ini akan dijelaskan lebih rinci mengenai 3 metode yang digunakan dalam pengendalian kinerja:

1. Esei Tertulis

Dengan menulis suatu cerita yang memberikan kekuatan, kelemahan, kinerja masa lalu, potensial, dan sasaran untuk perbaikan.

2. Insiden Kritis

Memfokuskan perhatian si penilai pada perilaku-perilaku yang merupakan kunci untuk membedakan antara menjalankan pekerjaan itu secara efektif dan melaksanakannya secara tidak efektif.

3. Skala Penilaian Grafik

Skala ini kurang memakan waktu untuk dikembangkan dan diolah. Skala ini juga memungkinkan analisis kuantitatif dan perbandingan. Kinerja manajerial akan baik jika memiliki kemampuan untuk menjalankan fungsi atau aktivitas bisnisnya tersebut, dimana kemampuan tersebut dipengaruhi oleh informasi yang berkualitas yang diperoleh dari sistem informasi yang terarah dan terintegrasi dengan baik, guna mendukung manajemen dalam proses pengambilan keputusan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Organisasi perusahaan manufaktur merupakan salah satu organisasi yang membutuhkan informasi untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan mencapai tujuan perusahaan. Salah satu informasi yang dibutuhkan sistem akuntansi manajemen. Informasi akuntansi manajemen memiliki empat karakteristik yang merupakan tingkat ketersediaan informasi dari sistem akuntansi manajemen, yaitu *broad scope*, *timeliness*, agregasi, dan integrasi (Nazaruddin, 1998 dalam Evie 2005). Informasi akuntansi manajemen yang semakin andal mengacu pada semakin tingginya tingkat ketersediaan informasi yang memiliki ciri-ciri seperti yang diteliti oleh Chenhalldan Morris. Informasi akuntansi manajemen untuk mengidentifikasi suatumasalah, menyelesaikan masalah, dan mengevaluasi kinerja. Informasi akuntansi manajemen dibutuhkan dan digunakan dalam semua lingkup manajemen meliputi perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan.

Karakteristik informasi yang tersedia di dalam organisasi akan menjadi efektif apabila mendukung kebutuhan pengguna informasi atau pengambil keputusan. Sejalan dengan pendekatan kontijensi, bahwa tingkat ketersediaan dari masing-masing karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen itumungkin tidak selalu sama untuk setiap organisasi, tetapi ada faktor lainnya yang akan mempengaruhi tingkat kebutuhan terhadap sistem informasi akuntansi manajemen, antara lain desentralisasi. Tingkat desentralisasi akan mempengaruhi tingkat kebutuhan akan karakteristik sistem akuntansi manajemen. Dampak interaksi antara karakteristik dari masing-masing informasi sistem akuntansi

manajemen dengan desentralisasi akan semakin positif terhadap kinerja manajerial, apabila dalam kondisi tingkat desentralisasi yang tinggi didukung dengan tingkat ketersediaan informasi sistem akuntansi manajemen yang semakin tinggi pula.

2.2.1 Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial

Sistem informasi akuntansi manajemen merupakan sistem formal yang dirancang untuk menyediakan informasi bagi manajer, secara tradisional rancangan sistem informasi akuntansi manajemen berorientasi pada informasi finansial internal organisasi yang berbasis pada *data history*. Dengan meningkatkan tugas pemecahan masalah yang dihadapi oleh manajemen, maka rancangan sistem informasi akuntansi manajemen tidak hanya berorientasi pada data finansial saja tetapi berorientasi pada data yang bersifat eksternal dan non finansial. Nazaruddin (1998), mengemukakan bahwa karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen yang andal (memiliki sifat *broad scope, timeliness, aggregation* dan *integration*) akan dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Menurut Warson, 1975 dalam Ietje Nazarudin, (1998:145) bahwa:

“karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen yang andal agar dapat menyediakan kebutuhan informasi yang tepat waktu dan relevan dalam pembuatan kebijakan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, informasi merupakan komplemen dari desentralisasi.”

Karakteristik informasi yang tersedia dalam organisasi akan menjadi efektif bila dapat mendukung pengguna informasi atau pengambil keputusan. Sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Citra Yuristisia, 2013).

Narsa dan Yuniawati (2003:24) mengatakan bahwa kinerja manajerial merupakan hasil dan keluaran yang dihasilkan oleh seorang pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu. Kinerja manajerial yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk meningkatkan produktivitas. Faktor pendukung proses kinerja adalah obyektifitas data mutu suatu pengendalian kinerja tidak terlepas dari mutu informasi yang diperoleh yang dapat mewakili kondisi yang sebenarnya maka solusi yang diambil akan lebih mengena sasaran. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sistem akuntansi manajemen dapat berpengaruh bagi kinerja manajerial.

2.2.2 Pengaruh Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Hasen dan Mowen (2009:558) yang dialih bahasakan oleh Deny Arnos Krawy semakin kompleks permasalahan yang dihadapi suatu organisasi, maka tugas dan tanggung jawab seharusnya didelegasikan ke manajer yang lebih rendah sehingga akan mengurangi beban pembuatan keputusan pada tingkat yang lebih tinggi. Desentralisasi itu dibutuhkan oleh organisasi karena membantu kinerja manajer tingkat atas dalam mengambil suatu keputusan dengan memberikan hak-hak kepada manajer tingkat bawah untuk mengambil keputusan tersebut.

Dalam organisasi akan memiliki atau memberikan tingkat desentralisasi yang berbeda-beda. Dengan perbedaan tingkat desentralisasi yang ada dalam organisasi dapat menimbulkan juga perbedaan terhadap kebutuhan akan informasi yang diharapkan. Namun dengan struktur organisasi yang terdesentralisasi akan

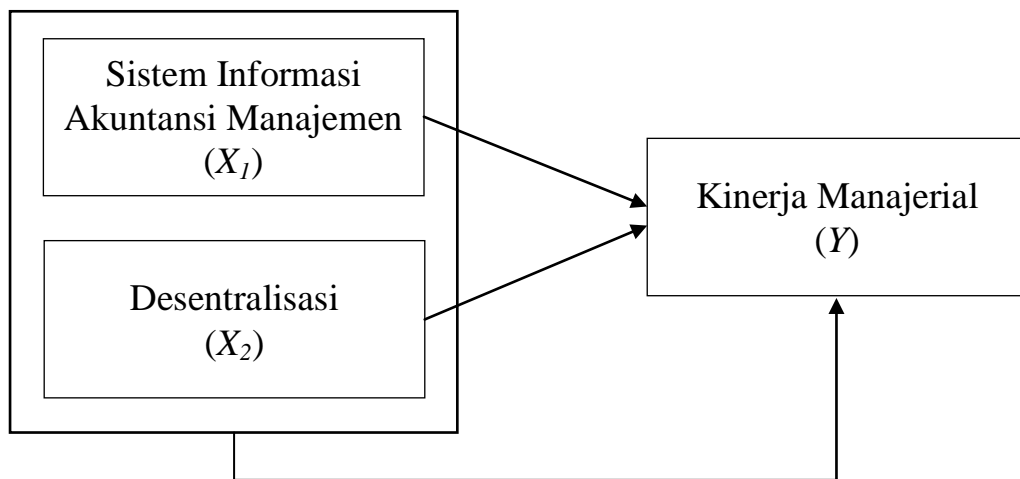
mempengaruhi proses pengumpulan dan pengolahan dalam organisasi (Ijte Nazarudin, 1998:145 dalam Yuni Anisa 2013). Seberapa jauh pengambilan keputusan di sebuah organisasi harus didelegasikan ke level-level yang lebih rendah (sebuah isu struktur organisasi) telah banyak mendapatkan perhatian dalam riset organisasi. Dengan demikian desentralisasi dapat berpengaruh kepada kinerja manajerial.

2.2.3 Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen dan Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial

Sistem akuntansi manajemen mengarah ke mekanisme yang akan mendukung struktur organisasi (Watson, 1975 dalam Nazaruddin, 1998). Dalam kondisi desentralisasi para manajer memiliki peran yang lebih besar dalam pembuatan keputusan dan pengimplementasiannya, serta menjadikan mereka lebih bertanggung-jawab terhadap aktivitas unit kerja yang dipimpinnya. Adanya desentralisasi ini akan menyebabkan para manajer yang dikenai limpahan wewenang informasi yang berkualitas serta relevan guna mendukung kualitas keputusan. Konsekuensinya, mereka membutuhkan sistem akuntansi manajemen yang andal agar dapat menyediakan kebutuhan informasi yang tepat waktu dan relevan dalam pembuatan kebijakan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Kaplan dan Atkinson, 1989; Emmanuel *et.al.*, 1995; Gul *et.al.*, 1995 dalam Nazaruddin, 1998). Maka adanya perbedaan tingkat desentralisasi akan menimbulkan perbedaan kebutuhan terhadap informasi. Galbraith (1973) juga menyatakan bahwa informasi merupakan komplemen dari desentralisasi.

Desentralisasi juga akan mempengaruhi proses informasi itu dikumpulkan, diolah dan dikomunikasikan dalam organisasi (Gerloff, 1985 dalam Nazaruddin, 1998).

Berdasarkan teori kontijensi lalu Otley (1980) mengemukakan, perlu adanya kesesuaian antara desentralisasi dan informasi sistem akuntansi manajemen agar dapat meningkatkan kinerja manajerial. Kesesuaian yang dimaksud adalah apabila organisasi memiliki tingkat desentralisasi yang semakin tinggi, maka karakteristik informasi akuntansi manajemen yang semakin andal akan lebih berdampak positif terhadap kinerja manajerial (Gul dan Chia, 1995; Chia, 1995 dalam Nazaruddin, 1998).



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan identifikasi masalah dan kerangka pemikiran teoritis tersebut hipotesis penelitian dapat diturunkan sebagai berikut:

H_1 : Terdapat Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial.

H_2 : Terdapat Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial.

H_3 : Terdapat Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial.