

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1 Latar Belakang Masalah**

Persaingan bisnis yang semakin meningkat menuntut perusahaan untuk memanfaatkan kemampuan yang ada semaksimal mungkin dan meningkatkan efektifitas dalam pengelolaan manajemen perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan unggul dalam persaingan dan mampu bersaing dalam situasi dan kondisi persaingan yang semakin ketat dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang. Keunggulan daya saing yang dapat diciptakan oleh perusahaan dapat dicapai dengan salah satu cara yaitu dengan meningkatkan kinerja manajerial.

Kinerja manajerial merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang manajer dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Ingkiriwang, 2013). Ayu dan Dahen (2014) berpendapat bahwa kinerja manajerial merupakan hasil dan keluaran yang dihasilkan oleh manajer sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu. Pada umumnya keberhasilan suatu perusahaan banyak tergantung pada faktor-faktor manajerial.

Seorang manajer dikatakan memiliki prestasi dan kinerja yang bagus apabila telah banyak menghasilkan laba bagi perusahaan. Kemampuan manajer dalam mengelola perusahaan merupakan barometer bagi pertumbuhan perusahaan. Penggunaan teknologi informasi merupakan salah satu cara untuk memudahkan pengelolaan perusahaan.

Dalam dunia bisnis, informasi merupakan alat yang penting bagi manajemen untuk membantu menggerakkan dan mengembangkan kegiatan perusahaan. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan suatu perusahaan tergantung pada sistem informasi yang digunakan. Sistem informasi akuntansi manajemen menyediakan informasi, baik keuangan maupun non keuangan, kepada manajer dan karyawan organisasi dalam perusahaan.

Sistem informasi merupakan sebuah rangkaian prosedur formal dimana data dikumpulkan, diproses menjadi informasi dan didistribusikan kepada para pemakai (Hall, 2011:5). Sistem akuntansi manajemen sesuai yang dinyatakan oleh Hansen dan Mowen (2012:4) adalah sistem informasi yang menghasilkan keluaran (*output*) dengan menggunakan masukan (*input*) dan memrosesnya untuk mencapai tujuan khusus manajemen, dimana sistem informasi akuntansi manajemen tidak terikat oleh suatu kriteria formal yang menjelaskan sifat dari masukan atau proses. Wicaksono dan Oviantari (2015) mengidentifikasi empat karakteristik sistem akuntansi manajemen yang bermanfaat untuk pengambilan keputusan yaitu : *broad scope*, *timeliness*, *aggregation*, dan *integration*.

Informasi yang bersifat *broad scope* mencakup informasi internal, eksternal perusahaan, non ekonomi, estimasi kejadian yang mungkin terjadi dimasa datang serta aspek-aspek lingkungan. Informasi ini mengandung dimensi fokus, *time horizon* dan kuantifikasi.

*Timeliness*, informasi harus mempunyai sifat *timeliness* atau tepat waktu. Dimana informasi harus disajikan sebelum ia kehilangan kapasitasnya untuk mempengaruhi keputusan. Ketepatan waktu dianggap penting mengingat

perusahaan bekerja dalam kondisi yang selalu berubah dari waktu ke waktu. Informasi dianggap tepat waktu apabila disajikan sedini mungkin pada saat keputusan akan diambil (Sugiri dan Sulastiningsih, 2014:9). Semakin baik *timeliness* dalam sistem akuntansi manajemen seorang manajer maka kinerja manajer akan semakin tinggi pula.

*Aggregation* merupakan informasi yang disampaikan dalam bentuk yang lebih ringkas tetapi tetap mencakup hal-hal penting sehingga tidak mengurangi nilai informasi itu sendiri (Fitriyah dan Selanurita, 2013). Informasi yang bersifat *aggregation* selalu memperhatikan penerapan bentuk kebijakan formal.

*Integration*, informasi yang terintegrasi dari sistem akuntansi manajemen dapat digunakan sebagai alat koordinasi antar segmen dari sub unit dan antar sub unit (Laksamana dan Muslihah, 2002).

Selain karakteristik sistem akuntansi manajemen, desentralisasi juga memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja manajerial. Garrison (2012:6) mendefinisikan bahwa desentralisasi merupakan pelimpahan wewenang pengambilan keputusan melalui pengalihan tempat pengambilan keputusan ke tingkat manajemen terbawah yang dimungkinkan. Tingkat desentralisasi yang tinggi merupakan bentuk yang tepat untuk menghadapi peningkatan ketidakpastian, sehingga mampu menunjang pencapaian kinerja manajerial yang lebih baik.

Dengan sistem desentralisasi, manajer puncak mendelegasikan wewenang serta tanggung jawabnya kepada manajer yang lebih rendah dengan kekuasaan tertentu. Meskipun desentralisasi diyakini dapat mengurangi beban manajemen

puncak, bukan berarti setiap organisasi harus mendesentralisasikan semua keputusannya. Para manajer akan mendiagnosis situasi organisasi dan memilih tingkat pengambilan keputusan yang paling memenuhi kebutuhan organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH KARAKTERISTIK SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN DAN DESENTRALISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Kasus Pada PT. SAI Surau Gading Kabupaten Rokan Hulu)”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan :

1. Apakah karakteristik sistem akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah karakteristik sistem akuntansi manajemen dan desentralisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris bahwa:

1. Karakteristik sistem akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial
2. Desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
3. Karakteristik sistem akuntansi manajemen dan desentralisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

Bagi akademik, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan para pembaca maupun sebagai salah satu bahan referensi atau bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya dan sebagai penambah wacana keilmuan.

### **2. Bagi Perusahaan**

Menambah informasi perusahaan terkait pentingnya karakteristik sistem informasi akuntansi dan desentralisasi terhadap kinerja perusahaan serta diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dan referensi untuk pengambilan keputusan.

## **1.5 Pembatasan Masalah dan Originalitas**

### **1.5.1 Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka batasan masalah pada penelitian ini dibatasi pada pengaruh variabel yang digunakan, yaitu pengaruh karakteristik sistem informasi akuntansi dan desentralisasi. Penelitian ini dilakukan pada PT SAI Surau Gading Kabupaten Rokan Hulu.

### **1.5.2 Originalitas**

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian terdahulu oleh Febrianti (2019), melakukan penelitian dengan judul ” PENGARUH KARAKTERISTIK INFORMASI SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN, KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, DAN DESENTRALISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN BUMN DI BANDA ACEH). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *Broad scope, timeliness,*

*aggregation, integration*, ketidakpastian lingkungan, dan desentralisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

### **BAB 1 : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini dikemukakan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian.

### **BAB II : KAJIAN PUSTAKA**

Bab ini berisi penjelasan tentang landasan teori yang digunakan, kerangka konseptual dan hipotesis.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini akan dikemukakan tentang ruang lingkup penelitiannya, lokasi penelitiannya, objek penelitiannya, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, definisi operasional, instrument penelitian, dan teknik pengumpulan data.

### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Merupakan penyajian data atau informasi hasil penelitian diolah, dianalisis, ditafsirkan, dikaitkan dengan kerangka teoritik.

### **BAB V : PENUTUP**

Bab ini merupakan kristalisasi dari semua yang telah dicapai pada masing-masing bab sebelumnya, menjelaskan tentang kesimpulan dan saran.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen**

##### **2.1.1. Pengertian Sistem**

Romney dan Paul (2016:4) mengemukakan definisi sistem terdiri dari minimal dua komponen yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan. Pengertian yang serupa juga diutarakan oleh Hall (2012:6) yang mengemukakan definisi sistem itu sendiri yaitu kelompok dari dua atau lebih komponen atau subsistem yang saling berhubungan yang berfungsi dengan tujuan yang sama.

Susanto (2011:22) mengemukakan pengertian sistem sebagai kumpulan/group dari sub sistem/bagian/komponen apapun baik fisik atau non fisik yang saling berhubungan satu sama lain dan bekerja secara harmonis untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa sistem merupakan suatu kumpulan dari berbagai kelompok yang saling berhubungan satu sama lain sehingga menyusun suatu kesatuan dalam mencapai tujuan tertentu.

##### **2.1.2. Pengertian Sistem Informasi**

Susanto (2011:52) mendefinisikan sistem informasi sebagai kumpulan dari sub-sub sistem baik fisik maupun non fisik yang saling berhubungan satu sama lain dan bekerja bersama secara harmonis untuk mencapai tujuan yaitu mengolah data menjadi informasi yang berguna.

Sedangkan McKeown (2011:52), mengemukakan definisi sistem informasi sebagai gabungan dari komputer dan user yang mengelola perubahan data menjadi informasi serta menyimpan data dan informasi tersebut.

Suatu organisasi sangat tergantung pada informasi sebagai dasar untuk melaksanakan aktivitasnya, informasi dihasilkan oleh sistem informasi yang merupakan alat untuk memprosesnya. Sistem informasi akuntansi memegang peranan penting dalam kehidupan manusia, begitu pula dengan organisasi, akan senantiasa memerlukan informasi terutama sistem informasi akuntansi.

### **2.1.3. Pengertian Sistem Informasi Manajemen**

Scott (2014:100) mendefinisikan sistem informasi manajemen (SIM) sebagai serangkaian subsistem informasi yang menyeluruh dan terkoordinasi dan secara rasional terpadu yang mampu mentransformasikan data sehingga menjadi informasi lewat serangkaian cara guna meningkatkan produktivitas yang sesuai dengan gaya dan sifat manajer atas dasar kriteria mutu yang telah ditetapkan.

Susanto (2011:68) mengemukakan pengertian sistem informasi manajemen sebagai kumpulan dari sub-sub sistem yang saling berhubungan satu sama lain dan bekerja sama secara harmonis untuk mencapai satu tujuan yaitu mengolah data menjadi informasi yang diperlukan oleh manajemen dalam proses pengambilan keputusan saat melaksanakan fungsinya.

Beberapa pendapat di atas menjelaskan peranan sistem informasi dalam manajerial perusahaan sebagai landasan penting untuk pengambilan keputusan atau menjalankan fungsi manajerial. Hal ini karena hampir semua bidang kegiatan dalam organisasi tidak terlepas dari dukungan informasi yang menunjang kelancaran setiap program yang telah ditetapkan dalam organisasi.

#### **2.1.4. Pengertian Sistem Informasi Akuntansi**

Scott (2004:384) mendefinisikan sistem informasi akuntansi (SIA) sebagai sistem yang memberikan informasi rinci bagi suatu aktivitas operasi khusus atau kelompok aktivitas yang berhubungan, termasuk juga ikhtisar informasi untuk manajemen yang diperlukan untuk mengendalikan aktivitas tersebut.

Sedangkan Susanto (2011:72) mendefinisikan sistem informasi akuntansi sebagai kumpulan (integrasi) dari sub-sub sistem/komponen baik fisik maupun nonfisik yang saling berhubungan dan bekerja sama satu sama lain secara harmonis untuk mengelola data transaksi yang berkaitan dengan masalah keuangan menjadi informasi keuangan.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, maka dapat penulis jelaskan bahwa sistem informasi akuntansi merupakan kumpulan dari manusia serta pengumpulan dan pengelolaan data untuk menyajikan informasi yang relevan, tepat waktu, dapat dipercaya, yang berguna bagi para pemakai informasi dan berguna dalam pengambilan keputusan manajemen.

#### **2.1.5. Pengertian Sistem Akuntansi Manajemen**

Hansen dan Mowen (2012:4) mendefinisikan sistem informasi akuntansi manajemen adalah Proses yang dideskripsikan oleh aktivitas-aktivitas, seperti pengumpulan, pengukuran, penyimpanan, analisis, pelaporan, dan pengelolaan informasi.

Informasi mengenai peristiwa ekonomi diproses untuk menghasilkan keluaran (output) yang memenuhi tujuan sistem tersebut. Keluaran ini bisa mencakup laporan khusus, biaya produk, biaya pelanggan, anggaran, laporan kinerja, bahkan komunikasi pribadi.

Pengertian sistem informasi akuntansi manajemen menurut Mulyadi (2011:4) adalah sistem dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk menyediakan informasi bagi para manajer untuk perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian kegiatan organisasi.

#### **2.1.6. Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen**

Hansen dan Mowen (2012:4) mengemukakan bahwa sistem akuntansi manajemen menghasilkan informasi untuk pengguna internal, seperti manajer, eksekutif, dan pekerja. Chenhall dan Morris (2012:110) mengidentifikasi 4 (empat) karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen (SAM) sebagai berikut:

##### **1. *Scope* (Lingkup)**

Didalam sistem informasi, *broad Scope* mengacu kepada dimensi fokus, kuantifikasi yaitu sistem akuntansi manajemen (SAM) tradisional memberikan informasi yang terfokus pada peristiwa-peristiwa dalam organisasi, yang dikuantifikasi dalam moneter, dan yang berhubungan dengan data historis yang berhubungan dengan lingkungan eksternal yang bersifat ekonomi seperti *gross national product*, total penjualan pasar, dan pangsa pasar suatu industri, atau juga bersifat non ekonomi seperti faktor demografi, cita rasa konsumen, tindakan demografi, cita rasa konsumen, tindakan para pesaing dan perkembangan teknologi. Lingkup sistem akuntansi manajemen (SAM) yang luas mencakup ukuran nonmoneter terhadap karakteristik lingkungan ekstern. Disamping itu, lingkup sistem akuntansi manajemen (SAM) yang luas akan

memberikan estimasi tentang kemungkinan terjadinya peristiwa di masa yang akan datang di dalam ukuran probabilitas.

## 2. *Timelines* (Tepat waktu)

Kemampuan para manajer untuk merespon secara cepat atas suatu peristiwa kemungkinan dipengaruhi oleh *Timeliness* sistem akuntansi manajemen (SAM). Informasi yang *Timeliness* meningkatkan fasilitas sistem akuntansi manajemen (SAM) 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)

Sistem akuntansi manajemen (SAM) memberikan informasi dalam berbagai bentuk agregasi yang berkisar dari 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 kepada berbagai format yang konsisten dengan model keputusan formal seperti analisis *cash flow* yang didiskontokan untuk anggaran modal, simulasi dan linear programming 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. *Integration* (Integrasi).

Yaitu aspek pengendalian suatu organisasi yang penting adalah koordinasi berbagai segmen dalam sub-sub organisasi. Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) yang membantu koordinasi mencakup spesifikasi target yang menunjukkan pengaruh interaksi segmen dan informasi mengenai pengaruh keputusan pada operasi seluruh subunit organisasi. Informasi yang terintegrasi dari Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) dapat digunakan sebagai alat koordinasi antar segmen dari subunit dan antar subunit. Kompleksitas dan saling ketergantungan antar subunit akan direfleksikan dalam informasi yang terintegrasi dari SAM.

Sedangkan, menurut Gordon dan Narayanan (2012:16) mengemukakan karakteristik sistem akuntansi manajemen sebagai berikut:

##### 1. *Broad Scope*

*Broad scope* (lingkup luas) merupakan informasi yang mencakup mengenai permasalahan perusahaan yang akan mampu membantu para manajer menghasilkan kebijakan yang lebih efektif sehingga hasilnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial yang lebih baik. Di dalam sistem informasi, *broad scope* mempunyai tiga sub dimensi yaitu: fokus, kuantifikasi, dan waktu. Fokus berkaitan dengan informasi yang berasal dari dalam atau luar organisasi, kuantifikasi berkaitan dengan informasi keuangan dan non keuangan, dan waktu berkaitan dengan estimasi peristiwa yang akan terjadi masa yang akan datang. Dimensinya terdiri dari:

- 1) Informasi yang berhubungan dengan kejadian dimasa yang akan datang.

- 2) Informasi non ekonomi, seperti kepuasan konsumen, sikap karyawan, relasi kerja, sikap pemerintah dan ancaman pesaing.
- 3) Informasi faktor-faktor eksternal perusahaan, seperti kondisi ekonomi, pertumbuhan penduduk, dan perkembangan teknologi.
- 4) Informasi non financial yang berkaitan dengan bidang produksi dan pasar.

## 2. *Aggregation*

*Aggregation* yaitu informasi yang memberikan kejelasan mengenai area yang menjadi tanggung jawab setiap manajer perusahaan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Informasi agregasi merupakan informasi yang memperhatikan penerapan bentuk kebijakan formal (seperti : *discounted cash flow*) atau model analitikal informasi hasil akhir yang didasarkan pada waktu (seperti bulanan dan kuartal). Karakteristik *Aggregation* atau pengumpulan merupakan ringkasan informasi menurut fungsi, periode waktu, dan model keputusan. Informasi menurut fungsi akan menyediakan informasi berkaitan dengan hasil dari unit-unit yang lain. Hal ini harus konsisten dengan model keputusan formal yang digunakan oleh organisasi, informasi ini dapat mengurangi atau menghemat waktu dalam pengambilan keputusan karena informasi telah dikumpulkan dan disusun menurut fungsi dan jangka waktu yang berbeda-beda. Dimensi meliputi ;

- 1) Informasi menurut fungsi berkaitan dengan hasil suatu keputusan yang dibuat oleh pusat pertanggungjawaban atau fungsional lain.
- 2) Informasi menurut periode waktu
- 3) Informasi menurut model keputusan

### 3. *Integration*

*Integration* adalah informasi yang mencakup aspek seperti ketentuan target perusahaan yang dihitung dari proporsi interaksi antar sub unit dalam perusahaan. Informasi integrasi mencerminkan bahwa terdapat koordinasi antar segmen sub unit yang satu dengan sub unit lainnya. Karakteristik terintegrasi atau terpadu memberikan sarana koordinasi antar segmen dalam sub unit atau antar sub unit dalam organisasi. Semakin banyak jumlah segmen atau unit bisnis dalam organisasi akan semakin besar kebutuhan informasi karakteristik integrasi dari Sistem Akuntansi Manajemen(SAM). Dengan kata lain informasi terintegrasi memberikan peran pengkoordinasian dalam beragam keputusan pada organisasi yang sangat terdesentralisasi. Informasi terintegrasi juga dipandang sebagai pembangkit moral bagi manajer unit bisnis dan mengindikasikan bahwa informasi ini memberikan andil dalam peningkatan kinerja. bagian satu dengan bagian lain. Dimensi meliputi ;

- 1) Pengaruh informasi pada tiap bagian fungsional
- 2) Informasi tentang target yang realistis dan akurat bagi kegiatan seluruh bagian fungsional
- 3) Informasi tentang pengaruh keputusan departemen dengan departemen lain.

### 4. *Timeliness*

*Timeliness* adalah kecepatan atau rentang waktu antara permintaan informasi dengan penyajian informasi yang diinginkan oleh perusahaan guna mendukung manajer dalam menghadapi ketidakpastian yang terjadi.

Karakteristik *Timeliness* atau ketepatan waktu mempunyai dua sub dimensi yaitu frekuensi pelaporan dan kecepatan pelaporan. Frekuensi berkaitan dengan seberapa sering informasi disediakan untuk para manajer. Sedangkan kecepatan berkaitan dengan tenggang waktu antara kebutuhan akan informasi dengan tersedianya informasi. Informasi tepat waktu akan mempengaruhi kemampuan manajer dalam merespon setiap kejadian atau permasalahan. Apabila informasi tersebut tidak disampaikan tepat waktu, maka informasi tersebut akan kehilangan nilai dalam proses pengambilan keputusan. Informasi tepat waktu juga akan mendukung manajer menghadapi ketidakpastian yang terjadi dalam lingkungan kerja mereka. Dimensi meliputi ;

- 1) Kecepatan pelaporan
- 2) Informasi yang adadalam sistem.
- 3) Frekuensi pelaporan
- 4) Tidak ada penundaan pelaporan.

## **2.2. Desentralisasi**

Desentralisasi menurut Ratnawati (2011) merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada para manajer tingkat yang lebih rendah. Tingkat pendelegasian itu sendiri menunjukkan sampai seberapa jauh manajemen yang lebih tinggi mengizinkan manajemen yang lebih rendah untuk membuat kebijakan independen.

Menurut Nazaruddin (2011:45) desentralisasi juga diartikan sebagai pendelegasian wewenang untuk menentukan kebijakan (seperti pengembangan produk/jasa jenis baru, pengalokasian anggaran dan penentuan harga jual) dan tanggung jawab kepada para manajer yang lebih rendah.

Pendelegasian yang diberikan kepada manajemen yang lebih rendah (*subordinate*) dalam otoritas pembuatan keputusan (*decision making*) akan diikuti pula tanggung jawab terhadap aktivitas yang mereka lakukan. Desentralisasi menurut Hansen dan Mowen (2012:559), adalah praktik pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah.

Dalam ruang lingkup yang lebih sempit, desentralisasi berada pada pengambilan keputusan, seperti menurut Mulyadi (2012:379), desentralisasi adalah pendelegasian kebebasan untuk mengambil keputusan. Menurut Hongren (2012:357), desentralisasi diartikan sebagai Pendelegasian (pelimpahan wewenang) untuk pengambilan keputusan. Kebebasan ini terdapat dalam tingkatan terorganisasi yang lebih pendek, semakin besar desentralisasi itu.

Semua organisasi besar didesentralisasikan sesuai dengan keperluan yang dihadapi. Di satu ekstrem, organisasi yang terdesentralisasi secara kuat adalah organisasi yang memberikan kebebasan kepada manajer-manajer tingkat yang lebih rendah ataupun karyawan untuk membuat keputusan. Pada sisi ekstrem lainnya, di suatu organisasi yang sangat terdesentralisasi, manajer-manajer tingkat yang lebih rendah memiliki sedikit kebebasan untuk membuat suatu keputusan. Walaupun sebagian besar organisasi berada pada suatu titik di antara kedua esktrm tersebut, terdapat kecenderungan ke arah desentralisasi yang semakin besar.

Menurut Simbolon (2012:18), terdapat empat istilah kunci dalam penerapan desentralisasi, yaitu:

1. Delegasi adalah pembagian kebawah tugas-tugas pekerjaan dan kekuasaan pengambilan keputusan terkait pada manajer didalam sebuah organisasi.
2. Wewenang/otoritas adalah hak untuk membuat keputusan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas yang diemban.
3. Tanggung jawab adalah kewajiban penerima otoritas untuk mencapai hasil yang ditetapkan.
4. Akuntabilitas/pertanggungjawaban mengacu pada ukuran pencapaian hasil yang biasanya dipenuhi dengan cara pembuatan laporan kinerja berkala.

Dalam organisasi sebuah perusahaan, penentuan daerah pertanggung jawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggung jawaban dan tolak ukur dan kinerjanya. Pusat pertanggung jawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab.

Dalam menentukan seberapa jauh desentralisasi itu tepat bagi sebuah organisasi, faktor-faktor berikut ini biasanya perlu dipertimbangkan (Widodo, 2011:78):

1. Strategi dan lingkungan organisasi

Strategi suatu organisasi akan mempengaruhi pasar, lingkungan teknologi dan persaingan yang harus dihadapi organisasi. Faktor-faktor ini akan mempengaruhi derajat desentralisasi yang dirasa oleh perusahaan.

## 2. Ukuran dan tingkat perkembangan

Hampir mustahil untuk menjalankan suatu organisasi secara efisien dengan memberikan semua wewenang pengambilan keputusan pada satu atau beberapa manajer puncak. Ini hampir pasti merupakan satu-satunya kekuatan paling kuat untuk delegasi, dan karenanya perlu desentralisasi. Sementara organisasi secara terus menerus berkembang dalam ukuran kerumitannya, ada kecenderungan peningkatan desentralisasi.

## 3. Karakteristik organisasi lainnya

Sampai sejauh mana wewenang pengambilan keputusan itu desentralisasi juga dipengaruhi oleh karakteristik didalam perusahaan itu sendiri, seperti:

- a. Biaya dan resiko yang berhubungan dengan keputusan. Manajer mungkin berhati-hati dalam pendelegasian wewenang untuk keputusan-keputusan yang dapat mempunyai dampak yang berat pada prestasi unitnya atau organisasi secara keseluruhan.
- b. Preferensi dan keyakinan individu manajer para bawahan sebagian manajer membanggakan diri mengenai pengetahuannya yang mendalam pada bidang tanggung jawab.
- c. Kultur organisasi. Norma, tata nilai dan pemahaman bersama (kultur) para anggota dari organisasi tertentu mendukung pengendalian yang ketat pada tingkat puncak.
- d. Kemampuan manajer tingkat bawah. Dimensi ini sebagian merupakan suatu sirkular.

Seandainya wewenang itu tidak dapat didelegasikan karena tidak adanya kepercayaan pada bakat dibawah, bakat tersebut tidak akan mempunyai banyak peluang untuk berkembang. Delegasi dibutuhkan karena manajer tidak selalu mempunyai semua pengetahuan yang dibutuhkan untuk membuat keputusan. Sehingga agar organisasi dapat menggunakan sumber daya-sumber dayanya lebih efisien maka pelaksanaan tugas-tugas tertentu didelegasikan kepada tingkatan organisasi yang serendah mungkin dimana terdapat cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikan. Desentralisasi mempunyai nilai bila dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan efisien.

Menurut Menurut Nazaruddin (2011:45), penentuan derajat desentralisasi sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Filsafat manajemen. Banyak manajer puncak yang sangat otokratik dan menginginkan pengawasan pusat yang kuat. Hal ini akan mempengaruhi ketersediaan manajemen untuk mendelegasikan wewenangnya.
2. Ukuran dan tingkat pertumbuhan organisasi. Organisasi tidak mungkin efisien bila wewenang pembuatan keputusan ada pada satu atau beberapa manajer puncak saja. Suatu organisasi yang tumbuh semakin besar dan kompleks, ada kecenderungan untuk meningkatkan desentralisasi.
3. Strategi dan lingkungan organisasi. Strategi organisasi akan mempengaruhi tipe pasar, lingkungan teknologi, dan persaingan yang harus dihadapinya sehingga 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 baik sesuai dengan kondisi lokal masing-masing.

5. Tersedianya peralatan pengawasan yang efektif. Organisasi yang kekurangan peralatan-peralatan efektif untuk melakukan pengawasan satuan-satuan tingkat bawah akan cenderung melakukan sentralisasi bila manajemen tidak dapat dengan mudah memonitor pelaksanaan kerja bawahannya.
6. Kualitas manajer. Desentralisasi memerlukan lebih banyak manajer-manajer yang berkualitas, karena harus membuat keputusan sendiri.
7. Keanekaragaman 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 resiko yang berhubungan pembuatan keputusan, sejarah pertumbuhan organisasi, kemampuan manajemen bawah, dan sebaliknya

Faktor-faktor yang mempengaruhi derajat desentralisasi dalam suatu organisasi mungkin berbeda setiap organisasi, perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Jadi pendekatan logik yang dapat digunakan organisasi adalah mengamati segala kemungkinan yang terjadi (*countingency approach*).

#### **2.1.4.2 Karakteristik Desentralisasi**

Menurut Menurut Nazaruddin (2011:45), desentralisasi sebagai suatu proses pendelegasian wewenang kepada level organisasi yang lebih rendah, memiliki karakteristik sebagai berikut :

## 1. Delegasi

Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada para manajer. Tingkat pendelegasian itu sendiri menunjukkan sampai seberapa jauh manajemen yang lebih tinggi mengizinkan manajemen yang lebih rendah untuk membuat kebijakan secara independen. Selain itu, desentralisasi juga terjadi dalam sistem pengawasan, dimana delegasi tugas kepada struktur organisasi yang lebih rendah juga akan diikuti dengan desain sistem pengawasan organisasi. Semakin tinggi delegasi kewenangan akan semakin membutuhkan sistem pengawasan yang lebih baik untuk mengintegrasikan kerja di setiap bagian/ departemen.

## 2. Akuntabilitas

Pendelegasian yang diberikan kepada manajemen yang lebih rendah (*subordinate*) dalam otoritas pembuatan keputusan (*decision making*) akan diikuti pula tanggung jawab terhadap aktivitas yang mereka lakukan. Otoritas adalah memberikan hak untuk menentukan penugasan, sedangkan tanggung jawab adalah kewajiban untuk mencapai tugas yang telah ditetapkan. Dalam organisasi sebuah perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer ya bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggung-jawaban dan tolok ukur kinerjanya. Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab.

### 3. Partisipasi

Desentralisasi memberikan relevansi pada tingkatan dibawahnya lebih berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Partisipasi yang diberikan manajer dalam penyusunan anggaran akan mengakibatkan terjadinya peningkatan kinerja manajerial yang akan dicapai oleh manajer/bawahan. Dengan adanya desentralisasi akan terjadi pemberdayaan karyawan (*empowerment of employees*) karena dalam desentralisasi tersebut karyawan lebih banyak dilibatkan dalam berbagai kegiatan terutama dalam pengambilan keputusan. Desentralisasi juga akan memberikan motivasi pada bawahan untuk lebih berperan aktif dalam setiap kegiatan operasional maupun manajerial perusahaan, yang pada akhirnya secara ekstrim merupakan bagian penting dalam produktifitas.

#### **2.1.4.3 Indikator Desentralisasi**

Menurut Hansen dan Mowen (2012), indikator yang digunakan untuk mengukur desentralisasi adalah

1. Pengembangan produk atau jasa baru
2. Kebijakan dalam pengangkatan atau pemberhentian karyawan
3. Kebijakan dalam pengembangan investasi
4. Pengalokasian anggaran
5. Penentuan harga jual

### **2.3. Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial adalah hasil secara periodik operasional suatu manajer berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu kinerja manajerial merupakan keluaran (*output*) yang menggunakan masukan (*input*) selama periode tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Mulyadi (2013:12) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, pengaturan staf, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara keseluruhan.

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial, berbeda dengan kinerja karyawan umumnya bersifat konkrit, sedangkan kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks Mulyadi (2013:97). Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan serta usaha beberapa orang lain yang berada didalam wewenangnya. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Untuk mengetahui kualitas dari kinerja manajerial, dibutuhkan suatu alat untuk menilai kinerja. Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu oerorganisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya Mulyadi (2013:55).

Kemudian Mahoney (2011:13), menjelaskan pengertian kinerja manajerial sebagai kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, dan perwakilan.

Menurut Mulyadi (2013:24) ada beberapa ukuran yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajemen berdasarkan perspektif non keuangan, hal tersebut adalah :

1. Kemampuan manajer untuk membuat perencanaan
2. Perencanaan yang baik dapat meningkatkan fokus dan fleksibilitas manajer dalam menangani pekerjaannya. Masalah fokus dan fleksibilitas adalah dua hal yang penting bagi manajer untuk menghadapi lingkungan persaingan yang tinggi dan dinamis. Kemampuan manajer dalam membuat perencanaan dapat menjadi salah satu indikator untuk mengukur kinerja manajer.
3. Kemampuan untuk mencapai target
4. Kinerja manajer dapat diukur dari kemampuan mereka untuk mencapai apa yang telah direncanakan. Target harus cukup spesifik, melibatkan partisipan, realistis, menantang dan memiliki rentang waktu yang jelas.
5. Kiprah manajer diluar perusahaan
6. Intensitas manajer dalam mewakili perusahaan untuk berhubungan dengan pihak luar perusahaan menunjukkan kepercayaan perusahaan terhadap manajer tersebut.

Selanjutnya indikator kinerja manajerial menurut Mahoney (2011:12), yaitu :

1. Perencanaan

Perencanaan sangat dibutuhkan untuk menetapkan tujuan-tujuan yang hendak diwujudkan oleh suatu organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu.

2. Investigasi

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

3. Pengkoordinasian

Sebagai upaya manajerial untuk menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.

4. Evaluasi

Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.

5. Pengawasan

Adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan tersebut, serta untuk

mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan perusahaan atau pemerintahan.

#### 6. Pemilihan 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. Negosiasi

Suatu bentuk pertemuan bisnis antara dua pihak atau lebih untuk mencapai suatu kesepakatan bisnis Pembelian, penjualan untuk barang dan jasa

#### 8. Perwakilan

Adalah melakukan kepentingan umum atas organisasi, yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan dengan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi.

### **2.3.1. Tahapan Penilaian Kinerja**

Menurut Mulyadi (2013:420) tahap penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap, tahapan-tahapan tersebut adalah :

1. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
3. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

Sedangkan menurut Supriyono (2011:27) penilaian atas sebuah kinerja dapat dilaksanakan dalam tiga tahapan yang terperinci.

1. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.
2. Penetapan kinerja yang dipakai untuk mengukur kinerja.
3. Pengukuran kinerja sesungguhnya.

### **2.3.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Manajerial**

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Mangkunegara (2013:67) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah sebagai berikut :

1. Faktor kemampuan secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan

diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Adapun hal yang menjadi pengaruh bagi kinerja seseorang menurut Henry Simamora dalam Mangkunegara (2013:14) adalah sebagai berikut :

1. Faktor individual yang terdiri dari :

- a. Kemampuan dan keahlian
- b. Latar belakang
- c. Demografi

2. Faktor psikologis yang terdiri dari :

- a. Presepsi
- b. *Attitude*
- c. *Personality*
- d. Pembelajaran
- e. Motivasi

3. Faktor organisasi yang terdiri dari :

- a. Sumber daya
- b. Kepemimpinan
- c. Penghargaan
- d. Struktur
- e. *Job design*

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat diketahui bahwa kinerja manajerial dipengaruhi baik oleh faktor internal (kondisi psikologis) jajaran manajerial maupun eksternal yaitu bagaimana kondisi lingkungan kerja dalam sebuah perusahaan. Jajaran manajerial harus dapat mengatasi berbagai kendala yang dapat menghalangi peningkatan kinerja, melalui sebuah perencanaan strategis dari level manajemen hingga struktur organisasi perusahaan terendah.

## 2.4 Hasil Penelitian yang Relevan

Adapun penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini yaitu:

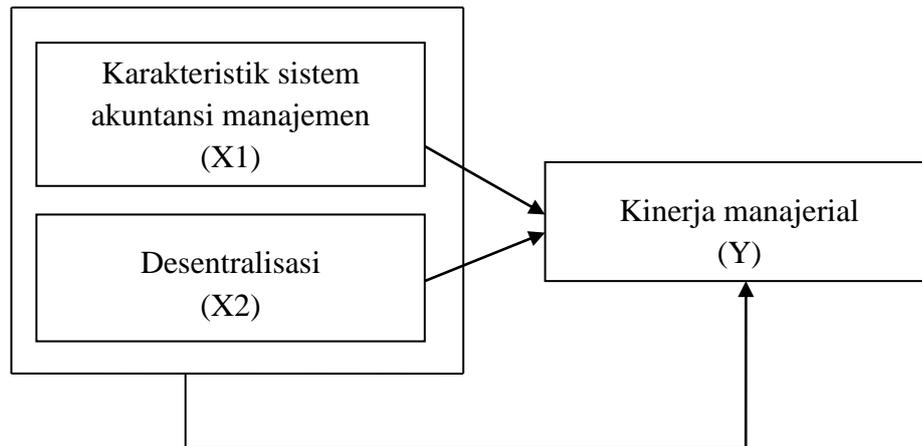
**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian yang Relevan**

<b>Nama Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel</b>	<b>Teknik Analisis Data</b>	<b>Hasil penelitian</b>
Febrianti(2019)	Pengaruh karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen, ketidakpastian lingkungan, dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial (studi empiris pada perusahaan bumh di banda aceh)	1. Variabel independen terdiri dari : X1 = <i>Broad scope</i> X2 = <i>Timeliness</i> X3 = <i>Aggregation</i> X4 = <i>Integration</i> X5 = Ketidakpastian lingkungan X6 = Desentralisasi 2. variabel dependen adalah <i>kinerja manajerial</i> (Y)	Regrsi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) <i>Broad scope, Timeliness, Aggregation, Integration dan desentralisasi</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. 2) Ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja manajerial. 3) <i>Broad scope, timeliness, aggregation, integration, ketidakpastian lingkungan, dan desentralisasi</i>

				secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
Daniel (2016)	Pengaruh Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Dan Desentralisasi Sebagai Variabel Moderating Terhadap Kinerja Manajerial	1. Variabel independen terdiri dari : <i>Karakteristik sistem akuntansi manajemen</i> (x1), 2. variabel dependen adalah <i>kinerja manajerial</i> (Y) 3. Variabel Moderasi adalah desentralisasi	Regrsi linier berganda	Hasil pengujian 1. Karakteristik akuntansi manajemen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial 2. Desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di kota Padang.
Erna (2016)	Pengaruh desentralisasi, karakteristik informasi sistem Akuntansi manajemen dan ketidakpastian lingkungan Terhadap kinerja manajerial pada Pt. Alim surya steel	1. Variabel independen terdiri dari : Desentralisasi (X1) karakteristik sistem akuntansi manajemen (x2), ketidakpastian lingkungan (X3) 2. variabel dependen adalah kinerja manajerial (Y)	Regrsi linier berganda	Hasil analisis menunjukkan bahwa baik secara parsial maupun simultan variabel Desentralisasi, karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen dan ketidak pastian lingkungan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan kerangka pemikiran seperti pada gambar berikut ini:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

## 2.6 Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan, maka dapat ditarik hipotesa pada penelitian ini sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> : Diduga karakteristik sistem akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial
- H<sub>2</sub> : Diduga desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial
- H<sub>3</sub> : Diduga karakteristik sistem akuntansi manajemen dan desentralisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1. Objek Penelitian**

Objek penelitian menurut Sugiyono (2010:41) adalah sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu tentang sesuatu hak objektif, valid dan reliabel tentang suatu hal (variabel tertentu). Dalam penyusunan proposal ini penulis melakukan penelitian dengan mengambil objek penelitian PT SAI Surau Gading Kabupaten Rokan Hulu.

### **3.2. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Pengertian deskriptif menurut Sugiyono (2017:147) adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

### **3.3. Populasi dan Sampel**

#### **1. Populasi**

Populasi adalah semua subyek atau obyek penelitian dengan karakteristik tertentu yang akan diteliti (Wasis, 2011:12). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer dan kepala bagian di PT SAI Suaru Gading Kabupaten Rokan Hulu yang berjumlah 15 orang. Pemilihan manajer dan kepala bagian karena manajer dan kepala bagian diberikan wewenang untuk menjalankan kebijakan

yang berhubungan dengan manajerial perusahaan seperti merencanakan kegiatan dan mengambil keputusan

## 2. Sampel

Sampel adalah keseluruhan obyek yang diteliti dan dianggap mewakili seluruh populasi (Wasis, 2011:12). Sampel dalam penelitian ini adalah sebagian dari populasi. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (sensus). Menurut Sugiyono (2009:74) bahwa sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 100 orang atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil sehingga dapat ditarik kesimpulan umum.

### **3.4. Jenis dan Sumber Data**

Untuk dapat menganalisis suatu masalah dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data primer yaitu merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli, tidak melalui media perantara. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah data tentang derajat desentralisasi yang diterapkan oleh perusahaan dan karakteristik sistem akuntansi manajemen yang dimiliki oleh perusahaan guna meningkatkan kinerja para manajer yang diperoleh dari jawaban atas kuesioner yang diajukan atau disebarkan kepada responden.

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

Untuk menghimpun data yang diperlukan, maka dipergunakan teknik pengumpulan data berupa kuesioner, yaitu teknik mengumpulkan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pernyataan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan memberikan daftar pernyataan yang disusun oleh peneliti dan diberikan pada responden untuk mendapat jawaban secara tertulis.

### 3.6. Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional

Adapun variabel dalam penelitian ini telah dirangkum dalam tabel berikut :

**Tabel 3.1**  
**Identifikasi Variabel Penelitian**

No	Variabel	Indikator
1.	Karakteristik sistem akuntansi manajemen (X1)	1. <i>Broad Scope</i> 2. <i>Timelines</i> 3. <i>Aggregation</i> 4. <i>Integration</i>
2.	Desentralisasi (X2)	1. Kebijakan pengembangan produk atau jasa baru 2. Kebijakan dalam pengangkatan atau pemberhentian karyawan 3. Pemilihan investasi 4. Pengalokasian anggaran 5. Penentuan harga jual produk atau jasa.
3.	Kinerja manajerial (Y)	Mahoney (2011:12) 1. perencanaan 2. investigasi 3. pengkoordinasian 4. evaluasi 5. pengawasan 6. pemilihan staf 7. negosiasi 8. perwakilan

Indikator-indikator tersebut selanjutnya akan diuraikan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan dengan ukuran tertentu yang telah ditetapkan pada alternatif jawaban dalam kuesioner.

Penelitian ini menggunakan ukuran ordinal. Ukuran ordinal menurut Nazir (2011:130) adalah angka yang diberikan dimana angka-angka tersebut mengandung pengertian tingkatan. Dalam operasional variabel ini untuk setiap variabel yaitu, variabel bebas maupun variabel terikat akan diukur oleh suatu instrumen penelitian dalam bentuk kuesioner dengan menggunakan skala *likert*. Menurut Sugiyono (2017:93) menjelaskan bahwa skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.”

Dari setiap jawaban akan diberi skor, dimana hasil skor akan menghasilkan skala pengukuran ordinal. Untuk lebih jelasnya, berikut ini kriteria bobot penilaian dari setiap pernyataan dalam kuesioner yang dijawab responden, dapat dilihat pada tabel 3.2 berikut:

**Tabel 3. 2**  
**Skala Likert**

No	Jawaban	Bobot Nilai
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju(TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Statiska Untuk Penelitian, Sugiyono (2017:87).

Instrumen penelitian yang menggunakan *likert* dapat dibuat dalam bentuk *checklist* ataupun pilihan ganda.

### **3.7 Teknik Analisis Data**

Adapun dalam menganalisis data dalam penelitian ini terdiri dari tahapan sebagai berikut:

#### **1. Normalitas data**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data yang akan digunakan dalam model regresi berdistribusi normal (Sugiyono, 2017:110). Untuk mengetahui data yang digunakan dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan menggunakan grafik. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal ( $45^\circ$ ), dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Sugiyono, 2017:112).

#### **2. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat pada besaran *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance*. Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas adalah mempunyai angka *tolerance* mendekati 1, batas VIF adalah 10, jika nilai VIF dibawah 10, maka tidak terjadi gejala multikolinearitas (Sugiyono, 2017:112).

#### **3. Analisis Regresi Linear Berganda**

Analisis regresi linier berganda merupakan regresi yang memiliki satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen dapat dinyatakan dengan rumus :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e \dots\dots\dots (1)$$

Dimana:

Y = Kinerja manajerial

a = Nilai Konstanta, yaitu besarnya Y bila X = 0

b = Koefisien regresi dari variabel bebas

X<sub>1</sub> = Karakteristik sistem akuntansi manajemen

X<sub>2</sub> = Desentralisasi

e = Standar error

## 6. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model variabel bebas dalam menerangkan variasi variabel dependen atau tidak bebas. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1).

## 7. Uji Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka diajukan rumus hipotesis sebagai jawaban sementara yang akan diuji dan dibuktikan kebenarannya. Hipotesis adalah asumsi atau dugaan mengenai suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan suatu hal yang sering dituntut untuk melakukan pengecekannya.

### a. Pengujian Secara Parsial (Uji *t*)

Uji (*t-test*) digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2013:178).

Untuk melakukan pengujian hipotesis dalam penelitian ini digunakan bantuan program SPSS for Windows versi 18. Dasar pengambilan keputusan adalah dengan menggunakan kriteria pengujian signifikan yaitu:

Ho diterima jika :  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau signifikan  $> 0,05$

Ho ditolak jika :  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau signifikan  $< 0,05$

#### **b. Pengujian secara Simultan (Uji-F)**

Uji pengaruh simultan (*F test*) digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama atau simultan mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2013:177).

Dasar pengambilan keputusan adalah dengan menggunakan kriteria pengujian signifikan yaitu :

Ho diterima jika :  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau signifikan  $0,05$

Ha diterima jika :  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau signifikan  $0,05$