

**PENGARUH DESENTRALISASI DAN SISTEM INFORMASI
AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA PUSAT
PERTANGGUNGJAWABAN BIAYA PADA
PDAM TIRTANADI DI SUMATERA UTARA**

TESIS

Oleh :

Nama : DESI TRIANA MUNTHE
NPM : 1720050003
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**

**PENGARUH DESENTRALISASI DAN SISTEM INFORMASI
AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA PUSAT
PERTANGGUNGJAWABAN BIAYA PADA PDAM
TIRTANADI DI SUMATERA UTARA**

ABSTRAK

Desi Triana Munthe

Penelitian ini dilatar belakangi adanya inkonsistensi dari penelitian-penelitian terdahulu mengenai desentralisasi dan sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya yang menimbulkan kesenjangan penelitian. Tujuan dari penelitian ini adalah Untuk menguji dan menganalisis pengaruh sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya, Untuk menguji dan menganalisis pengaruh desentralisasi terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya, Untuk menguji dan menganalisis pengaruh desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Jenis penelitian adalah penelitian asosiatif. Penelitian ini dilakukan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, populasi penelitian ini adalah membagikan kuesioner kepada seluruh kepala cabang dan kepala bagian pada perusahaan. Data ini akan dianalisis dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normality, uji Multikolinieritas, Uji Heteroskedastisitas. Dan pengujian hipotesis dengan uji t, uji f dan koefisien determinasi. Penelitian ini membuktikan bahwa, pertama, pengaruh desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya, kedua, pengaruh sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya, ketiga, pengaruh desentralisasi dan sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya.

**Kata Kunci : Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya, Desentralisasi,
Sistem Informasi Akuntansi Manajemen.**

THE INFLUENCE OF DECENTRALIZED MANAGEMENT ACCOUNTING AND INFORMATION SYSTEMS ON PERFORMANCE ACCOUNTABILITY FOR COST CENTER ON WATERWORKS TIRTANADI IN NORTH SUMATRA

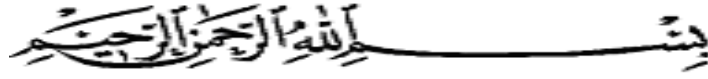
ABSTRACT

**Desi Triana Munthe
1720050003**

This event will be based on the research of the existence of inconsistencies of earlier studies regarding decentralization of management accounting and information systems on performance accountability centre costs arising from gaps in the research. The purpose of this research is to examine and analyze the influence of management accounting systems on performance accountability, cost center to test and analyze the effect of decentralization on performance accountability, cost center To test and analyze the effect of decentralization and management accounting systems on performance accountability for cost center on WATERWORKS Tirtanadi of North Sumatra Province. This type of research is research assosiatif. This research was conducted at PDAM Tirtanadi of North Sumatra Province, the population of this research is distributed a questionnaire to all heads of branch and head of the Department at the company. This data will be analyzed using the method of multiple linear regression analysis. A classic assumption test used is the normalits test, test, test Multikolineraitas Heteroskedastisitas. And hypothesis testing with t test, f test and coefficient of determination. This research proved that, first, the influence of decentralized responsibility center performance effect on costs, second, the influence of management accounting information system affect the performance of the Center third, costs, liability the influence of decentralized management accounting and information systems influence on performance accountability centre costs.

Keyword: Performance Center Liability Costs, Decentralization Management Accounting Information System.

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr Wb,

Segala puji dan syukur penulis mengucapkan kehadiran Allah Subhanahu wa Ta'ala atas karena rahmat serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini yang berjudul Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Pada PDAM Tirtanadi di Sumatera Utara, sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program strata 2 Program studi Magister Akuntansi Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.

Dalam penulisan Tesis ini penulis telah berusaha dan berupaya dengan segala kemampuan yang ada, namun penulis menyadari masih banyak kekurangan-kekuangan didalamnya, untuk itu penulis dengan rasa rendah hati bersedia menerima saran dan kritik yang sifatnya menambah kesempurnaan tulisan ini.

Dalam mempersiapkan Tesis ini, penulis banyak menerima bantuan berupa bimbingan dan petunjuk. Untuk itu pada kesempatan ini izinkan penulis untuk mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Yang tercinta dan terkasih Ayahanda Sahimin Munthe dan Ibunda Fatimah yang telah mengasuh dan memberikan kasih sayang yang tiada ternilai, serta memberikan dorongan baik moril maupun materil dan doa yang tulus.
2. Bapak Dr. Agus Sani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak Syaiful Bahri M.AP, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu Dr. Widia Astuty SE, Msi, QIA, AK, CPA selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan sekaligus sebagai Dosen Pembimbing kedua dalam mengerjakan Tesis ini.
5. Bapak Dr. Irfan SE.M.M, selaku dosen pembimbing pertama yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis demi selesainya Tesis ini.
6. Ibu Dr. Eka Nurmala Sari SE, Msi, AK, CPA selaku Sekretaris Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan sekaligus sebagai Dosen Penguji dalam tesis ini.
7. Bapak Dr. Muhyarsyah SE, Msi sebagai Dosen Penguji Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dalam tesis ini.
8. Bapak Dr. Sukma Lesmana, SE, Msi sebagai Dosen Penguji Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dalam tesis ini.
9. Bapak dan Ibu seluruh pegawai dan staff pengajar di Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
10. Bapak Suteji Raharjo selaku Direktur PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara yang telah memberikan saya kesempatan untuk melaksanakan Riset.
11. Buat yang tercinta zulfan ridho ananda nasution yang senantiasa memberi motivasi dan bantuan dalam menyelesaikan tesis ini.
12. Serta sahabat-sahabat saya yang tersayang (Rizka Daulay, Khoiruddin, Dewi Sundari, Roma Lilis Nainggolan) yang senantiasa memberikan bantuan dalam proses menyelesaikan Tesis ini.

Akhirnya penulis mengharapkan Tesis ini dapat bermanfaat bagi rekan-rekan mahasiswa/I dan para pembaca sekalian. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan taufik dan Hidayah-Nya pada kita semua keselamatan dunia akhirat, Amin.

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Medan, Maret 2019

Penulis

Desi Triana Munthe

DAFTAR ISI

ABSTRAK

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	11
C. Rumusan Masalah	11
D. Manfaat dan Tujuan Penelitian.....	11
E. Keaslian Penelitian	13

BAB II LANDASAN TEORI

A. Uraian Teori

1. Kinerja	
a) Definisi kinerja.....	19
b) Manajemen Kinerja.....	23
c) Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja.....	26
d) Penilaian Kinerja.....	27
2. Pusat Pertanggungjawaban Biaya.....	28
a) Pengertian Pusat Pertanggungjawaban	28
a) Pusat Biaya.....	30
b) Pusat Pendapatan.....	39
c) Pusat Laba.....	40
d) Pusat Investasi.....	40

b) Laporan Pertanggungjawaban.....	41
a) Laporan Pertanggungjawaban Biaya.....	45
b) Penilaian Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya.....	47
3. Desentralisasi	
a) Pengertian Desentralisasi	48
b) Alasan - Alasan Desentralisasi	49
c) Keunggulan Desentralisasi.....	53
d) Kelemahan Desentralisasi.....	54
e) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Derajat Desentralisasi.....	55
4. Sistem Informasi Akuntansi Manajemen	
3.1. Pengertian Sistem Informasi Akuntansi Manajeme.....	59
3.2. Tujuan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen.....	60
3.3. karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen.....	60
5. Penelitian Terdahulu.....	65
B. Kerangka Konseptual.....	72
C. Hipotesis.....	72

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian	81
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	81
C. Populasi dan Sampel.....	82
D. Definisi Operasional	83
E. Teknik Pengumpulan Data.....	86
F. Teknik Analisa Data	92

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN	
1. Profil Singkat Objek Penelitian.....	100
2. Deskriptif Responden	101
3. Deskripsi Variabel.....	105
4. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	114

5. Persamaan regresi linier berganda.....	116
6. Uji Hipotesis.....	118
7. Uji Koefisien Determinasi.....	121
B. PEMBAHASAN.....	121

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	133
B. Saran	134

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu68
Tabel 3.1	Jadwal Penelitian.....82
Tabel 3.2	Definisi Operasional.....85
Tabel 3.3	Bobot Skala Likert86
Tabel 3.4	Uji Validitas Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya.....88
Tabel 3.5	Uji Validitas Desentralisasi89
Tabel 3.6	Uji Validitas Sistem Informasi Akuntansi Manajemen89
Tabel 3.7	Uji Reliabilitas92
Tabel 4.1	Data Kuesioner.....102
Tabel 4.2	Deskriptif Jenis Kelamin responden102
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin103
Tabel 4.4	Karakteristik Berdasarkan Jenis Pendidikan.....103
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan104
Tabel 4.6	Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Pusat Pertanggungjawaban Biaya105
Tabel 4.7	Distribusi jawaban responden terhadap Desentralisasi107
Tabel 4.8	Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Sistem Informasi Akuntansi Manajemen109
Tabel 4.9	Statistik Deskriptif112
Tabel 4.10	Hasil Uji Normalitas113
Tabel 4.11	Uji Multikolinieritas114
Tabel 4.12	Hasil Persamaan Regresi Berganda117

Tabel 4.13	Uji T	119
Tabel 4.14	Hasil Uji F.....	120
Tabel 4.15	Koefisien Determinasi.....	121

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berfikir.....	71
Gambar 2.2 scatterplot	116

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan wadah dari sekelompok antara yang secara bersama-sama bekerja untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Agar tujuan tersebut dapat tercapai dan dapat berjalan secara efektif dan efisien maka diperlukan adanya suatu pedoman yang digunakan orang-orang dalam menjalankan kegiatannya. Pedoman tersebut berupa struktur organisasi yang didalamnya mencakup tugas, wewenang dan tanggungjawab bagi masing masing bagian organisasi.

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan (Anthony dan Govindarajan : 2002). Pusat-pusat pertanggungjawaban terbagi menjadi empat pusat pertanggungjawaban, yaitu: pusat biaya, pusat investasi, pusat laba dan pusat pendapatan.

Pusat biaya adalah salah satu pusat pertanggungjawaban yang dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab pada sekumpulan biaya. Dalam pusat biaya terdapat pusat biaya kebijakan yang sebagian besar biayanya merupakan biaya kebijakan, yaitu biaya yang terjadi dan ditentukan berdasarkan kebijakan manajemen. Untuk mengetahui bagaimana suatu pusat pertanggungjawaban melaksanakan fungsinya, masing-masing bagian diharuskan membuat laporan pertanggungjawaban dimana didalamnya dilaporkan biaya yang terjadi pada

setiap unit bagian. Dari laporan pertanggungjawaban tersebut dapat diketahui penyimpangan biaya yang dilakukan orang atau sekelompok orang sehingga dapat dilakukan koreksi.

Demikian pusat pertanggungjawaban biaya sangat penting dalam pencapaian prestasi perusahaan dalam mengontrol biaya agar dapat meningkatkan laba sehingga dalam pencapaian pengendalian manajemen yang berhasil, manager pusat pertanggungjawaban harus benar-benar menjalankan fungsinya. Dengan adanya laporan pertanggungjawaban biaya maka dapat mengetahui berapa besarnya penyimpangan yang terjadi antara realisasi biaya dan anggaran biaya. Informasi penyimpangan tersebut dijadikan oleh pihak akuntansi dan manajemen sebagai dasar untuk menyusun anggaran biaya pada periode berikutnya, sehingga dapat tercapainya penekanan biaya yang efisien dan efektif.

Penilaian kinerja manajer pusat dilakukan dalam mengamati anggaran dan realisasi pada pusat biaya yang menjadi tanggungjawabnya. Bagian administrasi bertugas menyiapkan laporan pertanggungjawaban yang berisi anggaran, realisasi anggaran dan selisih yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban biaya untuk kemudian dijadikan alat pengendalian sekaligus penilaian prestasi manajer pusat pertanggungjawaban. Kriteria yang digunakan untuk menilai prestasi manajer dari pusat pertanggungjawaban adalah efektivitas dan efisiensi pertanggungjawaban dengan tujuan yang harus dicapai. Efektivitas adalah hubungan antara keluaran suatu pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang harus dicapai. Efisiensi adalah perbandingan antara keluaran dan masukan.

Untuk meningkatkan kinerja manajer pusat biaya perlu adanya kesuaian antara tingkat desentralisasi dengan informasi akuntansi manajemen. Maksudnya

dengan kesesuaian adalah apabila organisasi memiliki tingkat desentralisasi yang semakin tinggi maka perlu diimbangi dengan karakteristik yang semakin andal untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik (Otley, D.T, 1980). Pendapat tersebut diperkuat oleh (Davis dan Newstrom, 1985) dalam (Miah dan Mia, 1996) menyebutkan bahwa desentralisasi dapat meningkatkan kinerja manajer.

Organisasi yang terdesentralisasi memberikan kebebasan atau wewenang manajer-manajer yang lebih rendah untuk mengambil keputusan. adanya kebebasan atau wewenang manajer-manajer divisi dalam pengambilan keputusan secara tidak langsung juga akan mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mengolah, mengumpulkan, serta menindaklanjuti informasi tersebut. Desentralisasi juga akan tergantung pada informasi sistem akuntansi manajemen karena kedua hal tersebut berpengaruh positif. Pengaruh positif tersebut terjadi apabila ada interaksi yang terjadi dapat seimbang. Dampak interaksi antara karakteristik dari masing-masing informasi sistem akuntansi manajemen dengan desentralisasi akan terasa semakin positif apabila dalam tingkat desentralisasi yang sangat tinggi manajer didukung pula dengan tingkat ketersediaan sistem akuntansi manajemen yang semakin tinggi.

Pengaruh tersebut terjadi karena dengan adanya desentralisasi, para manajer diberikan hak untuk mengambil keputusan-keputusan oleh atasannya dan mengimplementasikan keputusan tersebut. Disisi lain manajer juga akan bertanggung jawab atas keputusan-keputusan yang telah diambilnya. Dengan demikian manajer memerlukan informasi sebagai dasar untuk menentukan keputusan, sehingga kebijakan yang diambilnya berkualitas dan dapat dipertanggung jawabkan. Sebab dalam organisasi yang menganut sistem

sentralisasi, manajer menengah dan manajer pengawas atau bawahan hanya menjalankan tugas atau perintah dari atasannya saja dan tidak berwenang mengambil keputusan-keputusan, sehingga manajer menengah dan pengawas atau karyawan dalam organisasi yang menganut sistem sentralisasi membutuhkan informasi yang lebih sedikit dan tentunya organisasi yang menganut sistem desentralisasi membutuhkan informasi yang lebih banyak.

Perbedaan tingkat desentralisasi akan menyebabkan perbedaan terhadap tingkat kebutuhan informasi. Kondisi tersebut menimbulkan perlunya mempertimbangkan suatu keselarasan antara tingkat desentralisasi dengan tingkat ketersediaan informasi sistem akuntansi manajemen. Apabila perusahaan memiliki tingkat desentralisasi yang tinggi perlu didukung pula dengan informasi sistem informasi akuntansi manajemen yang baik dan handal. Kesesuaian antara informasi dengan kebutuhan pembuat keputusan akan mempengaruhi kualitas keputusan yang akan diambil dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Munculnya tugas pendelegasian wewenang tentunya akan menuntut adanya kesiapan dan kemampuan yang cukup terutama bagi setiap manajer atau *team leader* yang telah ditunjuk oleh manajer puncak. Kemampuan yang dimiliki oleh seorang manajer tentunya tidaklah serta merta dapat muncul dengan seketika. Kemampuan yang dimiliki oleh seorang manajer akan muncul dari suatu proses yang panjang dan berliku, serta melalui proses pengamatan dan pembelajaran baik secara teori maupun praktek. Kemampuan tersebut dapat dilihat dari sejauh mana manajer mampu mengatur atau menggerakkan bawahannya sehingga dapat

bekerja secara optimal dan dapat mencapai apa yang telah direncanakan dan mencapai tujuan organisasi.

Salah satu peran penting sistem informasi akuntansi manajemen adalah menyediakan informasi bagi orang yang tepat dengan cara yang tepat dan pada waktu yang tepat. Informasi yang dihasilkan oleh sistem akuntansi manajemen dapat membantu para manajer dalam pengendalian aktifitas dan pengurangan ketidakpastian sehingga diharapkan dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya. Informasi akuntansi manajemen yang dihasilkan oleh sistem tersebut dapat berupa berbagai macam format yang disesuaikan dengan kebutuhan manajemen dalam perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan.

Informasi akuntansi manajemen diperlukan oleh berbagai tingkat manajemen, baik manajemen atas, manajemen menengah, maupun manajemen bawah. Pada dasarnya informasi yang dibutuhkan oleh setiap tingkat manajemen berbeda satu sama lainnya. Keputusan yang dibuat oleh manajemen bawah biasanya adalah keputusan yang terstruktur artinya bahwa keputusan tersebut bersifat rutin atau berulang dan terdapat prosedur atau metode yang jelas untuk menanganinya. Jenis informasi akuntansi manajemen yang diperlukan pada tingkat ini umumnya sudah diketahui dan akan sama untuk masing-masing jenis keputusan. Manajemen tingkat bawah misalnya *supervisor*, memerlukan informasi akuntansi manajemen untuk melaksanakan dan mengendalikan kegiatan harian mereka. Tugasnya melatih dan mengawasi kinerja dari bawahan dan bertanggung jawab atas kegiatan operasional. Manajemen tingkat atas seperti direktur dan para wakil direktur, memerlukan informasi akuntansi manajemen yang dapat digunakan untuk melakukan perencanaan strategis (*strategic*).

Manajemen tingkat ini biasanya dihadapkan pada keputusan yang sifatnya tidak terstruktur yang memerlukan penilaian manajerial. Keputusan yang tidak terstruktur, biasanya tidak rutin, dan tidak ada metode *universal* yang dapat digunakan.

Menurut (Mia dan Chenhall, 1994) peranan dari sistem informasi akuntansi manajemen dalam membantu manajer memberikan arahan serta mengatasi masalah-masalah yang timbul dalam suatu organisasi telah menyebabkan evolusi yang besar dalam implementasi sistem informasi akuntansi manajemen (SIAM). Hal ini membutuhkan data eksternal dan data bukan keuangan yang menekankan kepada pemasaran, inovasi produk, perencanaan strategik dan informasi yang berguna untuk dalam mengambil keputusan. Pada umumnya, desain sistem akuntansi manajemen hanya terbatas pada informasi keuangan historis. Kondisi keuangan yang memburuk dan kekurangan catatan akuntansi akan membatasi akses untuk memperoleh informasi yang diperlukan, sehingga menyebabkan kegagalan pada perusahaan. Untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi manajemen, maka rancangan sistem akuntansi manajemen tidak hanya berorientasi pada data *financial* saja tetapi berorientasi pada data yang bersifat eksternal dan *non financial* (pemasaran, inovasi, produk, perencanaan strategis dan informasi lainnya) yang berguna untuk pengambilan keputusan.

Semakin tingginya tingkat persaingan di pasaran perdagangan yang disebabkan oleh penggunaan teknologi produksi yang modern, deregulasi ekonomi dan penswastaaan perusahaan-perusahaan yang dimiliki oleh pemerintah,

menyebabkan para pengambil keputusan merasakan bahwa penggunaan SIAM sangat penting (Bromwich, 1990).

Kebutuhan akan informasi pada suatu perusahaan atau organisasi akan tergantung pada berbagai faktor diantaranya adalah struktur organisasi perusahaan. Suatu perusahaan dalam kondisi ketidakpastian yang tinggi menyebabkan perusahaan atau organisasi tersebut akan mengalami kesulitan dalam melaksanakan kegiatan perencanaan, kontrol dan pengambilan keputusan. Struktur organisasi perusahaan, sentralisasi maupun desentralisasi juga akan mempengaruhi tingkat kebutuhan informasi yang disediakan.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang berada di Provinsi Sumatera Utara khususnya Kota Medan. Perusahaan ini telah berdiri sejak 1903 dan memiliki sekian cabang dan sekian instalasi pengolahan air.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM Tirtanadi kota Medan yang merupakan suatu perusahaan yang memiliki beberapa anak perusahaan bergerak dibidang Air. Dalam melakukan kegiatan operasionalnya PDAM kota Medan telah menerapkan langkah-langkah penyusunan informasi akuntansi pertanggungjawaban, Hal ini ditandai dengan adanya struktur organisasi dan uraian tugas yang menerangkan secara jelas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen. Setiap pusat pertanggungjawaban dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap laporan biaya yang terjadi pada setiap unit bagian. Dari laporan pertanggungjawaban tersebut dapat diketahui siapa yang harus bertanggung jawab jika terjadi penyimpangan biaya, sehingga diharapkan dapat diketahui bagaimana kinerja manajernya.

Dilihat dari laporan anggaran biaya dan realisasi biaya data dilampirkan, pada pusat pertanggungjawaban biaya pada cabang medan kota, sei agul, medan denai, berastagi, sunggal, padang bulan, deli tua, tuasan, Hm.yamin, diski, medan amplas, dan cemara pada PDAM Tirtanadi sumatera utara menunjukkan perusahaan mengalami kenaikan biaya yang sangat signifikan dimana hal ini terlihat dari anggaran biaya yang direncanakan pada tahun 2015 sampai tahun 2016 tidak sesuai dengan realisasinya sehingga dapat diketahui secara awal bahwa kinerja perusahaan menurun. Dari informasi awal yang diterima diketahui perusahaan ini sebenarnya telah menerapkan desentralisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan, akan tetapi di dalam penerapan desentralisasi tersebut tidak sepenuhnya dapat dijalankan karena di dalam penentuan produksi air yang akan dijalan, manajer tidak dapat langsung mengambil keputusan akan tetapi terlebih dahulu berkoordinasi dengan pimpinan perusahaan. Menurut informasi dari manajer, perusahaan masih kurang mempercayai langkah – langkah yang akan dilakukan manajer sehingga setiap keputusan harus berkoordinasi kepada perusahaan induk. Dengan diterapkannya sistem desentralisasi kepada anak perusahaan, seharusnya diikuti dengan penggunaan sistem informasi yang baik pula untuk memudahkan segala aktivitas perusahaan, namun demikian PDAM Tirtanadi belum memiliki sistem akuntansi yang baik dalam mengelola perusahaan karena selama ini perusahaan menjalankan kegiatan perusahaan masih dilakukan secara manual dan tidak terintegrasi antar sesama unit atau anak perusahaan sehingga sangat sulit bagi manajer – manajer untuk melakukan

pengawasan , evaluasi dari setiap rencana yang dibuat dalam hal pengambilan keputusan.

Berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut ke dalam suatu penelitian tentang: “PENGARUH DISENTRALISASI DAN SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA PUSAT PERTANGGUNGJAWAN BIAYA PADA PDAM TIRTANADI DI SUMATERA UTARA”

B. Identifikasi Masalah

1. Terjadi penyimpangan biaya pada cabang medan kota, sei agul, medan denai, berastagi, sunggal, padang bulan, deli tua, tuasan, Hm.yamin, diski, medan amplas, dan cemara PDAM Tirtanadi Sumatera Utara.
2. Masih ada pembatasan wewenang dalam pengambilan keputusan biaya di cabang PDAM Tirtanadi Sumatera Utara.
3. Sistem informasi akuntansi manajemen belum sepenuhnya diterapkan pada cabang PDAM TIRTANADI Tirtanadi Sumatera Utara.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya pada PDAM Kota Medan ?
2. Apakah ada pengaruh desentralisasi terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya pada PDAM kota Medan ?

3. Apakah ada pengaruh sistem informasi akuntansi manajemen dan desentralisasi terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya pada PDAM Kota Medan ?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh desentralisasi terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya.

Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut

:

1. Bagi penulis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi penulis dalam menambah pengetahuan dan memperluas wawasan dalam bidang ilmu pengetahuan ekonomi akuntansi manajemen, khususnya mengenai sistem informasi akuntansi manajemen dan kinerja pusat pertanggungjawaban biaya.

2. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan-masukan yang berharga bagi perusahaan sehingga memotivasi perusahaan meningkatkan kinerja manajer.

3. Bagi peneliti lain

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi bahan pembandingan peneliti lain yang berkaitan dengan masalah ini dan menjadi referensi serta acuan dalam penelitian selanjutnya untuk lebih baik lagi.

E. Keaslian Penelitian

Keaslian penelitian ini berdasarkan pada beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai karakteristik yang relatif sama dalam hal tema kajian, namun berbeda dalam hal kriteria objek dan jumlah variabel serta waktu penelitian dan metode analisis yang digunakan.

Peneliti ingin mengetahui pengaruh sistem informasi akuntansi manajemen dan desentralisasi terhadap pusat pertanggungjawaban biaya pada PDAM Tirtanadi. Ada beberapa penelitian yang terkait dengan penelitian yaitu Nazzarudin, Itje (1998) dalam jurnal yang berjudul “Pengaruh Desentralisasi Dan Karakteristik Informasi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial”. melakukan penelitian yang bertujuan Dengan desentralisasi, para manajer membutuhkan SAM yang cukup sehingga manajer dapat menghemat waktu dalam menganalisis informasi dan mengarahkan organisasi sesuai tujuan. Persamaan dalam penelitian ini yaitu teori yang digunakan sama yaitu teori SIAM dan Desentralisasi,

perbedaannya yaitu Waktu dan Tempat Penelitian serta jumlah Indikator Variabel yang digunakan

(Mulyaningty as, 2008) dalam jurnal yang berjudul “Pengaruh desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial”. melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis Desentralisasi dan system akuntansi manajemen berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial. Persamaan dalam penelitian ini yaitu teori yang digunakan sama yaitu teori SIAM dan Desentralisasi, perbedaannya yaitu Waktu dan Tempat Penelitian serta jumlah Indikator Variabel yang digunakan

(Nazzaruddin, itje, 1998) dalam jurnal yang berjudul “pengaruh desentralisasi dan karakteristik informasi manajemen terhadap kinerja manajerial”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan desentralisasi, para manajer membutuhkan SAM yang cukup sehingga manajer dapat menghemat waktu dalam menganalisis informasi dan mengarahkan organisasi sesuai tujuan. Persamaan dalam penelitian ini yaitu teori yang digunakan sama yaitu teori desentralisasi, perbedaannya yaitu Waktu dan Tempat Penelitian serta jumlah Indikator Variabel yang digunakan

(Mutamainah, 2009) dalam jurnal yang berjudul “Pengaruh ketidakpastian tugas desentralisasi terhadap kinerja manajerial dengan sistem akuntansi manajemen sebagai variabel intervening”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketidakpastian tugas tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh sistem akuntansi manajemen, desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial yang dimediasi sistem akuntansi manajemen. Persamaan dalam penelitian ini yaitu teori yang digunakan sama yaitu teori

desentralisasi, perbedaannya yaitu Waktu dan Tempat Penelitian serta jumlah Indikator Variabel yang digunakan

(Pratiwi, Umi, 2006) dalam jurnal yang berjudul “pengaruh strategi bisnis, ketidakpastian lingkungan dan desentralisasi terhadap hubungan broad scope sistem akuntansi manajemen dengan kinerja manajerial”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *broad scope* berpengaruh terhadap kinerja manajerial ketidakpastian lingkungan tinggi dan tingkat desentralisasi tinggi. Persamaan dalam penelitian ini yaitu teori yang digunakan sama yaitu teori desentralisasi dan SIAM, perbedaannya yaitu Waktu dan Tempat Penelitian serta jumlah Indikator Variabel yang digunakan

(Hidayat dan Tin, 2012) dalam jurnal yang berjudul “analisis pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawabam terhadap kinerja manajer pusat laba di warung paskal bandung”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada warung paskal dinilai baik. Kinerja manajer warung paskal pun dinilai telah baik pula, hal ini terlihat dari nilai NMR yang memiliki kenaikan serta jawaban responden atas kuesioner. Serta terdapat pengaruh yang signifikan atas penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer pusat laba di warung paskal. Persamaan dalam penelitian ini yaitu teori yang digunakan sama yaitu teori pusat pertanggungjawaban, perbedaannya yaitu Waktu dan Tempat Penelitian serta jumlah Indikator Variabel yang digunakan

(Tresna Gumilang, 2007) dalam jurnal yang berjudul “Peranan Akuntansi Akuntansi Pertanggung jawaban sebagai alat bantu manajemen dalam menunjang

efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT. Grandtex di Bandung”. Melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hasil penelitian dari judul tersebut. Hasil penelitian ini PT. Grandtex telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban walaupun masih ada hal-hal yang kurang memadai. Saran yang penulis berikan pada perusahaan berkaitan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang kurang memadai adalah ditambahkan kode bagian dalam pengklasifikasian kode rekening perusahaan, adanya pemisahan biaya menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali, adanya sistem penghargaan yang transparan dan adanya pemberian sanksi terhadap kinerja manajer yang kurang baik. Persamaan dalam penelitian ini yaitu teori yang digunakan sama yaitu teori pusat biaya, perbedaannya yaitu Waktu dan Tempat Penelitian serta jumlah Indikator Variabel yang digunakan

(Chenhall dan Morris, 1986) dalam jurnal yang berjudul “*The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on The Perceived Usefulness of Management Accounting System*”. Melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis Karakteristik Informasi sistem akuntansi manajemen yang bermanfaat menurut persepsi para manajer meliputi *broad scope, aggregation, time lines, dan integration*. Persamaan dalam penelitian ini yaitu teori yang digunakan sama yaitu sistem informasi akuntansi manajemen, perbedaannya yaitu Waktu dan Tempat Penelitian serta jumlah Indikator Variabel yang digunakan.

(Nuraini, 2010) dalam jurnal yang berjudul “analisis akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat biaya dan pusat investasi pada PT. Pusri Palembang” melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis akuntansi pertanggungjawaban dalam pusat biaya dan pusat investasi. Hasil dari

Penelitian ini menyimpulkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada kinerja pusat biaya sudah cukup baik namun kinerjanya kurang efisien dikarenakan ada beberapa permasalahan intern dan ekstern di perusahaan. Persamaan dalam penelitian ini yaitu teori yang digunakan sama yaitu teori pusat biaya, perbedaannya yaitu Waktu dan Tempat Penelitian serta jumlah Indikator Variabel yang digunakan

(Wardhani, 2013) dalam jurnal yang berjudul “analisa penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT. Saran pembangunan Palembang Jaya unit usaha BRT Trans Musi”. melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada manajer pusat biaya. Hasil penelitian ini bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian kinerja pusat biaya sudah baik didukung dengan terpenuhinya beberapa indikator penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Namun pada pusat biaya kebijakan ada indikator yang belum terpenuhi yaitu pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali. Persamaan dalam penelitian ini yaitu teori yang digunakan sama yaitu teori pusat biaya, perbedaannya yaitu Waktu dan Tempat Penelitian serta jumlah Indikator Variabel yang digunakan.

(Prima dan Widodo, 2014) dalam jurnal yang berjudul “analisis pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada hotel berbintang di daerah istimewa Yogyakarta”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif atas penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada hotel berbintang di DIY. Positif memiliki arti searah, sehingga semakin tinggi variabel X maka semakin meningkat pula

variabel Y nya begitupun sebaliknya. Persamaan dalam penelitian ini yaitu menggunakan pendekatan penelitian Asosiatif, perbedaannya yaitu Waktu dan Tempat Penelitian serta jumlah Indikator Variabel yang digunakan.

Penelitian ini merupakan penelitian replika dari penelitian (Galuh Della Kusumayanti, 2009) dalam jurnal yang berjudul “Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya (Studi Kasus PT. PABELAN SURAKARTA)”. Melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui prestasi kinerja manajer pada pusat biaya dan bermanfaat dalam memberikan informasi tentang penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban untuk menilai kinerja manajer. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terdapat pada objek penelitian, dan variabel penelitiannya yaitu pada penelitian Galuh Della Kusumayanti pada PT. Pabelan Surakarta. Sedangkan pada objek penelitian ini adalah pusat biaya di PDAM Tirtanadi yang terdapat pada 15 (limat belas) cabang disumatera utara. Dalam penelitian ini indikator yang menjadi perhatian pada pusat biaya adalah biaya yang sangat signifikan sehinggah membuat pusat biaya yang tidak efesien.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Kinerja

a. Definisi Kinerja

Secara umum definisi kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai sesuai dengan tanggungjawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya. Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (Prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Dalam kamus besar bahasa Indonesia dinyatakan bahwa kinerja berarti: (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja. Pengertian kinerja (Prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya (Mangkunegara, 2005 : 67) Lebih lanjut lagi, Mangkunegara menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi, kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan,

sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok (Mangkunegara, 2005).

Hal ini seiring dengan yang dikemukakan oleh Sarita dalam (Prawirosentono,1999:2) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Istilah “ Kinerja” atau prestasi sebenarnya pengalih bahasaan dari bahasa Inggris “*performance*”. (Bernadin dan Russel, 1993:378) yang memberikan definisi tentang performance adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Pengertian kinerja menurut (Rue dan Byars, 1980:376) didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil. Atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Murti dalam (Mathis dan Jackson, 2002) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah seberapa banyak para pegawai memberi kontribusi kepada perusahaan meliputi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Kinerja pegawai menunjuk pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. (Samsudin,

2005:159) Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

Setiap individu atau organisasi tentu memiliki tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran. Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja.

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (1999:3), merumuskan kinerja adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Dari beberapa definisi yang diangkat dari pendapat dan pandangan yang dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, maka penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa pengertian kinerja dalam penelitian ini adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh masing-masing pegawai yang dalam pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan ukuran dan waktu yang telah ditentukan guna mewujudkan tujuan organisasi.

Perlu adanya indikator kinerja yang digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka mewujudkan tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan. Terdapat lima indikator yang umum digunakan yaitu : pertama, indikator kinerja input. Indikator kinerja input adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan, misalnya dana, SDM informasi, serta kebijakan. Kedua, Indikator kinerja output, Indikator kinerja

output merupakan sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik maupun nonfisik.

Ketiga, Indikator kinerja outcome. Indikator kinerja *outcome* adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya penyelenggaraan kegiatan pada jangka waktu menengah. Keempat, Indikator kinerja manfaat. Indikator kinerja manfaat yaitu sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Dan kelima adalah indikator kinerja dampak. Indikator kinerja dampak merupakan pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negative pada setiap indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel. Walaupun demikian, penentuan tujuan saja tidaklah cukup, sebab itu dibutuhkan ukuran, apakah seseorang telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan memegang peranan penting.

Dengan memiliki sumber daya manusia yang handal dan sumber daya non manusia yang mendukung maka suatu organisasi dapat memberikan hasil kerja yang baik sehingga kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan juga ikut mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pencapaian tujuan organisasi pada intinya adalah bagaimana merealisasikan program-program kerja organisasi dalam bentuk kinerja atau pelaksanaan tugas dari tugas-tugas rutin, umum dan pembangunan.

Kemampuan berprestasi memberikan pernyataan bahwa manusia pada hakekatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain.

Kemampuan itu hanya dapat dimiliki bilamana pegawai mempunyai pendidikan yang tinggi, pengalaman yang cukup tinggi, mental yang baik, dan moral yang baik pula. Akan tetapi, jika kesanggupan dalam memangku jabatan tidak ada, walaupun tempat kerjanya sudah tepat maka hal itu tidak akan menghasilkan atau mencapai kinerja yang baik atau tidak terwujudnya manajemen yang produktif sebagaimana yang dikemukakan oleh (Sukarna,1990;40), bahwa dalam administrasi negara yang sehat, penempatan orang-orangnya dilakukan menurut prinsip-prinsip *the right man is the right place* atau penempatan orang-orang yang tepat di tempat pekerjaan yang baik pula.

b. Manajemen Kinerja

Secara mendasar, Manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan / peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman. Rangkaian kegiatan tersebut haruslah dijalankan secara berkelanjutan. (Trinanto dalam Robert Bacaal, 2001) Manajemen kinerja merupakan sebuah proses yang berkesinambungan dan dilakukan dengan kemitraan antara seorang karyawan dengan penyelia lansungnya.

(Javed Iqbal dalam Fryer et al, 2009) Manajemen kinerja manajemen kinerja adalah tindakan, berdasarkan pada ukuran kinerja dan pelaporan, yang

menghasilkan peningkatan perilaku, motivasi dan proses dan menghasilkan inovasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi SDM.

Dalam manajemen kinerja kemampuan SDM sebagai kontributor individu dan bagian dari kelompok dikembangkan melalui proses bersama antara manajer dan individu yang lebih berdasarkan kesepakatan daripada instruksi. Kesepakatan ini meliputi tujuan (*objectives*), persyaratan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, serta pengembangan kinerja dan perencanaan pengembangan pribadi. Manajemen kinerja bertujuan untuk dapat memperkuat budaya yang berorientasi pada kinerja melalui pengembangan keterampilan, kemampuan dan potensi-potensi yang dimiliki oleh SDM. Sifatnya yang interaktif ini akan meningkatkan motivasi dan memberdayakan SDM dan membentuk suatu kerangka kerja dalam pengembangan kinerja. Manajemen kinerja juga dapat menggalang partisipasi aktif setiap anggota organisasi untuk mencapai sasaran organisasi melalui penjabaran sasaran individu maupun kelompok sekaligus mengembangkan potensinya agar dapat mencapai sasarannya itu. Berdasarkan tugasnya ini, manajemen kinerja dapat dijadikan landasan bagi promosi, mutasi dan evaluasi, sekaligus penentuan kompensasi dan penyusunan program pelatihan.

Manajemen kinerja juga dapat dijadikan umpan balik untuk pengembangan karier dan pengembangan pribadi SDM. Adapun fungsi manajemen kinerja adalah mencoba memberikan suatu pencerahan dan jawaban dari berbagai permasalahan yang terjadi di suatu organisasi baik yang

disebabkan oleh faktor internal dan eksternal, sehingga apa yang dialami pada saat ini tidak membawa pengaruh yang negatif bagi aktifitas organisasi pada saat ini dan yang akan datang. Ada beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh suatu organisasi agar berfungsi dan berperannya manajemen kinerja dengan baik, yaitu :

- a) Pihak manajemen organisasi harus mengedepankan konsep komunikasi yang bersifat multi komunikasi. Multi komunikasi artinya pihak manajemen organisasi tidak menutup diri dengan berbagai informasi yang masuk dan mengkomunikasi berbagai informasi tersebut namun tetap mengedepankan konsep *filter information*.
- b) Perolehan berbagai informasi yang diterima dari proses filter information di jadikan sebagai bahan kajian pada forum berbagai pertemuan dalam pengembangan manajemen kinerja terhadap pencapaian hasil kerja dan sebagainya.
- c) Pihak manajemen suatu organisasi menerapkan sistem standar prosedur yang bersertifikasi dan diakui oleh lembaga yang berkompeten dalam bidangnya.
- d) Pihak manajemen organisasi menyediakan anggaran khusus untuk pengembangan manajemen kinerja yang diharapkan.
- e) Pembuatan time schedule kerja yang realistis dan layak. Pembuatan *time schedule* kerja bertujuan agar tercapainya pekerjaan sesuai yang ditargetkan, manfaat dari time schedule kerja ini yaitu : pihak organisasi dapat menjadikan time schedule kerja sebagai salah satu acuan dalam melihat prestasi kerja pegawai, para pegawai dapat bekerja secara lebih

fokus dan bisa mengantisipasi berbagai permasalahan yang akan timbul bahkan mereka bisa melaksanakan serta menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan.

Konsep *the right man and the right place* atau menempatkan seseorang sesuai dengan tempatnya adalah salah satu kunci utama dalam menerapkan manajemen kinerja yang jauh dari konflik. Karena salah satu faktor munculnya konflik adalah menempatkan seorang pegawai pada posisi yang tidak sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimiliki, sehingga membuat pegawai tersebut bekerja dengan motivasi yang rendah, dan ini lebih jauh mampu mempengaruhi pada menurunnya kualitas kinerja yang akan diperoleh. Bakat dan keahlian merupakan dua sisi mata uang yang saling berkaitan, dalam artian bisa dikaji secara terpisah namun harus dilihat sebagai satu kesatuan yang utuh.

c. Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut Murti dalam Prabu Mangkunegara (2005:16-17) adalah faktor internal dan faktor eksternal yang dijelaskan sebagai berikut berikut:

a) Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia

untu mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

b) **Faktor Lingkungan Organisasi**

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

d. Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi kerja merupakan usaha yang dilakukan pimpinan untuk menilai hasil kerja bawahannya. Penilaian kinerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja. Pada hakikatnya, penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja individu (personel) dengan membandingkan dengan standard baku penampilan.

(Menurut Nelly, 2003) Pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai proses mengukur efisiensi dan efektivitas tindakan. Tolak ukur kinerja dapat didefinisikan sebagai metrik yang digunakan untuk mengukur efisiensi dan / atau efektivitas tindakan. Sebuah sistem pengukuran kinerja dapat

didefinisikan sebagai seperangkat metrik yang digunakan untuk mengukur baik efisiensi dan efektivitas tindakan.

Selanjutnya (Anwar Prabu Mangkunegara, 2005: 10) penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu barang. Menurut (T. Hani Handoko, 2005), penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusankeputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

(Mahmudi, 2005) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

2. Pusat Pertanggungjawaban

a. Pengertian pusat pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban merupakan salah satu elemen dari suatu struktur sistem pengendalian manajemen. Pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab

atas aktivitas-aktivitas pusat pertanggungjawabannya (Supriyono, 2000). Sedangkan menurut (L.M. Samryn, 2001:259) pusat pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan pendapat, atau penggunaan dana investasi.

Setiap pusat pertanggungjawaban akan mengkonsumsi masukan tertentu menjadi keluaran tertentu. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang diukur dalam satuan uang disebut biaya. Keluaran suatu pusat pertanggungjawaban yang dijual ke pihak luar disebut pendapatan. Hubungan antara masukan dan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif.

Menurut (L.M. Samryn, 2010) Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan pendapatan, atau penggunaan dana investasi.

Sedangkan menurut (Vijay Govindarajan, 2010) Pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan .

Dari pengertian pusat pertanggungjawaban yang telah diuraikan, dapat diartikan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh pusat pertanggungjawaban tersebut.

Menurut (Mulyadi, 2001 : 425) berdasarkan karakteristik masukan dan keluarannya dan hubungan di antara keduanya, pusat pertanggungjawaban dibagi menjadi empat macam :

- a) Pusat Biaya
- b) Pusat Pendapatan
- c) Pusat Laba
- d) Pusat Investasi.

a) Pusat Biaya

Menurut (L.M Samryn, 2001:259) Pusat biaya yaitu suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya hanya bertanggung jawab untuk biaya-biaya. Menurut (Hansen dan Mowen, 2000:63) Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab penuh hanya terhadap biaya. Menurut (Mulyadi, 2001:426) berdasarkan karakteristik hubungan antara masukan dengan keluarannya, pusat biaya dibagi lebih lanjut menjadi :

1. Pusat biaya teknik (*engineered expense center*) adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya mempunyai hubungan nyata dan erat dengan keluarannya.
2. Pusat biaya kebijakan (*discretionary expense center*) adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya tidak mempunyai hubungan dengan keluarannya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa biaya teknik biasanya dinyatakan sebagai biaya standar, bila penetapan biaya standar telah ditetapkan dalam suatu pusat pertanggungjawaban, maka cara pengukuran besarnya keluaran dapat dihitung. Perhitungan tersebut nantinya dapat dibandingkan dengan biaya standar tadi. Sedangkan biaya

kebijakan biasanya merupakan biaya yang ketetapan pengukurannya sulit dilaksanakan dengan baik. Biasanya besar biaya tersebut hanya didasarkan atas pertimbangan penilaian yang dilakukan oleh manajemen saja, dimanacara perhitungannya mereka sesuaikan dengan keadaan atau situasi lingkungan mereka sendiri.

1. Pusat Biaya Teknik

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa pusat biaya teknik sebagian besar masukannya mempunyai hubungan nyata dan erat dengan keluarannya. Menurut (R.A Supriyono, 2000:336-337) Pusat beban yang sebagian besar biayanya adalah biaya teknik sehingga biaya yang harus terjadi dapat ditentukan di muka secara teliti (relative dan tepat waktu) dalam ukuran biaya standar. Biaya teknis adalah biaya yang mempunyai hubungan fisik optimal (erat dan nyata) dengan keluarannya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa keluaran biaya teknik dapat ditentukan, dan terdapat hubungan yang erat dan nyata antara masukan dan keluarannya. Namun secara umum dapat dipastikan bahwa tidak ada satupun jenis-jenis pusat pertanggungjawaban dimana setiap jenis biaya dapat kita kelompokkan ke dalam biaya teknis, karena apa yang disebut biaya teknik hanya dipakai untuk suatu pos yang mana unsur-unsur biayanya yang dapat terukur lebih dominan. Hal ini berarti bahwa tidak semua unsur biaya yang ada pada pos tersebut dapat diperkirakan dengan baik dan akurat. Manajer pusat biaya teknik bertanggung jawab atas efesiensi dan efektivitas pusat biaya yang

dipimpinnya. Efisiensi pusat biaya teknik dinilai atas dasar hubungan antara masukan dengan keluarannya. Alat penilai efisiensi pusat biaya teknik adalah biaya standar. Biaya yang sesungguhnya terjadi pada pusat biaya ini dibandingkan dengan biaya yang terjadi. Efektivitas pusat biaya teknis dinilai atas dasar kemampuan pusat biaya tersebut dalam mencapai volume produksi yang diharapkan pada tingkat kualitas dan waktu tertentu. Contoh pusat biaya teknik adalah departemen produksi.

2. Pusat Biaya Kebijakan

Pusat biaya kebijakan merupakan pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya tidak mempunyai hubungan dengan keluarannya. Menurut (R.A Supriyono, 2000:337) Pusat beban kebijakan adalah pusat beban yang sebagian besar biayanya adalah biaya kebijakan. Biaya kebijakan adalah biaya yang terjadinya dan variabilitasnya ditentukan berdasar kebijakan manajemen. Biaya kebijakan tidak mempunyai hubungan fisik secara optimal (erat dan nyata) dengan keluarannya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa keluaran pusat biaya kebijakan tidak dapat atau sulit diukur secara kuantitatif atau tidak mempunyai hubungan yang nyata dengan masukannya. Pusat biaya kebijakan tidak dapat dinilai efisiensinya karena keluaran yang dihasilkan sulit diukur dan tidak dapat dibandingkan dengan masukannya. Efektivitas pusat biaya kebijakan dinilai berdasarkan kaitan antara keluaran yang dihasilkan dengan target yang telah ditetapkan.

(Menurut R.A Supriyono, 2000:339) Pengendalian pusat beban kebijakan mempunyai karakteristik khusus yang berbeda dengan pengendalian pusat beban teknis terutama dalam hal ini :

- 1) Penyusunan anggaran
- 2) Tipe pengendalian yang digunakan
- 3) Pengukuran prestasi manajer
- 4) Pemilihan manajer
- 5) Pemeliharaan iklim organisasi
- 6) Penentuan proporsi biaya teknis.

Penjelasan dari keenam karakteristik khusus tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Penyusunan Anggaran

Dalam penyusunan anggaran pusat beban kebijakan dapat dimulai dari penentuan tugas rutin dan tugas khusus yang kemudian berdasarkan tugas-tugas tersebut ditentukan anggaran biaya untuk melaksanakan tugas tersebut.

- 2) Tipe Pengendalian

Tujuan anggaran pusat beban kebijakan adalah untuk memungkinkan manajemen pusat biaya kebijakan mengendalikan biaya dengan cara ikut berperan serta dalam perencanaan tugas-tugas dan anggaran biayanya. Biaya dikendalikan diantaranya dengan cara menyusun anggaran biaya yang jumlahnya harus sedekat mungkin dengan biaya sesungguhnya.

3) Pengukuran Prestasi

Dalam pusat beban kebijakan, laporan prestasi tidak digunakan untuk menilai efisiensi pusat beban kebijakan. Anggaran pusat beban kebijakan merupakan kesanggupan manajernya untuk melaksanakan tugas yang direncanakan dengan biaya yang tidak boleh melebihi anggarannya tanpa persetujuan manajemen puncak terlebih dahulu.

4) Pemilihan Manajer

Salah satu syarat penting agar dapat mengendalikan pusat beban kebijakan adalah pemilihan manajer yang baik untuk memimpin pusat beban tersebut. Manajer tersebut harus mempunyai kemampuan teknis yang diperlukan untuk mengendalikan tugas-tugas yang dilaksanakan dalam departemennya. Dan kemampuan pengelolaan yang diperlukan untuk mengatur pelaksanaan tugas-tugas kearah pencapaian tujuan organisasi yang dipimpinnya.

5) Pemeliharaan Iklim Organisasi

Iklim yang baik maksudnya adanya pengakuan penghagaan terhadap semua tugas yang dilaksanakan oleh para pelaksana dan para pelaksana harus memperhatikan biaya untuk melaksanakan tugasnya jangan sampai melampaui anggarannya.

6) Penentuan Proporsi Biaya teknik

Perlu diperhatikan bahwa sebagian kecil dalam pusat beban kebijakan mungkin merupakan biaya teknik dalam departemennya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengidentifikasi tugas-tugas rutin karena sebagian biaya tugas-tugas rutin biasanya merupakan biaya teknik sehingga tugas ini dapat diidentifikasi masukan dan keluarannya dan dapat teknik pada departemennya, manajer pusat beban kebijakan dapat dengan baik mengendalikan sebagian biaya departemennya, meskipun jumlahnya relatif kecil.

Menurut (R.A Supriyono, 2000:345) terdapat beberapa jenis pusat biaya kebijakan yang umumnya ada pada suatu organisasi, yaitu :

- 1) Pusat administrasi
- 2) Pusat penelitian dan pengembangan
- 3) Pusat pemasaran

Adapun penjelasan dari ketiga pusat biaya kebijakan adalah sebagai berikut :

1) Pusat administrasi

Pusat administrasi dan umum berfungsi sebagai penentu strategi dan kebijakan, perencanaan, pengarahan dan pengendalian kegiatan organisasi atau unit organisasi. Contohnya departemen keuangan, departemen personalia, departemen hukum, departemen hubungan masyarakat. Keluaran pusat administrasi umumnya berupa jasa dan nasihat yang bermanfaat bagi organisasi. Oleh

karena itu, biaya yang terjadi dalam pusat administrasi tidak mempunyai hubungan yang erat dengan keluarannya, sehingga pengendalian pusat biaya ini tidak dapat menggunakan biaya standar. Pengukuran prestasi manajer pusat administrasi biasanya menggunakan laporan bulanan yang membandingkan antara biaya sesungguhnya dengan anggarannya.

2) Pusat Penelitian dan Pengembangan

Keluaran pusat penelitian dan pengembangan antara lain berupa produk baru, paten, proses baru. Meskipun keluarannya lebih berwujud, namun keluaran ini sulit diukur karena keluarannya tidak mempunyai hubungan yang nyata dengan masukannya. Keluarannya kemungkinan memerlukan waktu bertahun-tahun. Nilai keluarannya seringkali sulit ditentukan. Prestasi manajer pusat penelitian dan pengembangan diukur setiap bulan atau setiap kuartal melalui laporan bulanan atau kuartalan. Laporan tersebut menyajikan perbandingan antara biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan menurut pusat pertanggungjawaban dan menurut proyek.

3) Pusat Pemasaran

Pusat pemasaran merupakan pusat penapatan dan sekaligus pusat beban yang aktivitas-aktivitasnya mencakup aktivitas untuk memperoleh pesanan konsumen dan aktivitas untuk melayani konsumen. Sebagai pusat pendapatan, manajernya bertanggung jawab terhadap aktivitasnya dan prestasinya diukur atas dasar

pendapatan yang dicapai oleh pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Sebagai pusat beban, pusat pemasaran salah satu pusat beban kebijakan yang mempunyai karakteristik pengendalian yang berbeda dibandingkan dengan pusat beban kebijakan lainnya. Dalam kegiatan untuk memperoleh pesanan, pengendalian terhadap kegiatan ini mempunyai karakteristik yaitu keluarannya dapat diukur secara kuantitatif namun sulit diukur efektivitasnya karena kegiatan ini banyak dipengaruhi oleh lingkungan luar. Untuk kegiatan melayani pesanan, sebagian biaya dari kegiatan ini merupakan biaya teknik dan sebagian lagi biaya kebijakan.

Pusat biaya kebijakan walaupun dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab, tetap saja ada biaya-biaya yang dikeluarkan namun tidak dapat dikendalikan dan dimintai pertanggungjawabannya kepada manajer tersebut. Untuk itu dalam pusat biaya kebijakan terdapat pembagian biaya, yaitu biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Berikut adalah penjelasan kedua biaya tersebut:

a) Biaya terkendali dan biaya tidak terkendali

Biaya yang terjadi dalam suatu pusat pertanggungjawaban tidak selalu sebagai akibat dari keputusan manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Dengan demikian dalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban, harus dipisahkan antara biaya-biaya yang terkendalikan dan tidak terkendalikan.

Tanggung jawab yang diminta dari tiap departemen adalah tanggung jawab yang dapat mereka kendalikan secara langsung.

Dengan demikian manajer tiap pusat pertanggungjawaban harus dapat mengidentifikasi pendapatan dan atau biaya yang berada di bawah pengawasannya (*controllable*) dan yang tidak dibawah pengawasannya (*uncontrollable*). Hanya biaya terkendali saja yang menjadi tanggung jawab tiap manajer pusat pertanggungjawaban. Menurut (Supriyono, 2001:15) biaya terkendalikan adalah biaya yang dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu, sedangkan biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu.

Biaya terkendalikan menurut (Mulyadi, 2001:169) Biaya tersebut dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Artinya biaya yang terkendalikan adalah biaya yang dialokasikan dalam suatu pusat pertanggungjawaban dimana biaya tersebut dapat dipertanggungjawabkan kepada manajer yang bersangkutan, karena biaya tersebut merupakan kendalinya. Menurut (Mulyadi, 2001:169) Biaya yang dialokasikan kepada suatu pusat pertanggungjawaban dengan dasar yang sembarang, tidak dapat dimintakan pertanggungjawaban kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan, biaya tersebut merupakan biaya tidak terkendalikan bagi manajer tersebut.

Untuk memisahkan biaya ke dalam terkendalikan dan tidak terkendalikan pada kenyataannya seringkali menemui kesulitan. Hanya sedikit biaya yang menjadi tanggung jawab

seseorang. Pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggung jawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban seperti yang dikemukakan (Mulyadi, 2001:168) sebagai berikut:

- 1) Seorang yang memiliki wewenang dalam pemerolehan dan penggunaan jasa, ia harus dibebani dengan biaya tersebut.
- 2) Seseorang yang dapat mempengaruhi jumlah biaya tertentu, ia harus dibebani dengan biaya tersebut.
- 3) Seseorang yang tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu, ia dapat dibebani biaya tersebut, jika manajemen puncak menghendaki agar ia menaruh perhatian dan dapat memantau orang-orang yang bertanggung jawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.

Agar seseorang dapat dimintakan pertanggungjawaban atas wewenang yang dimilikinya dalam mengadakan dan menggunakan jasa tertentu, maka dalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali secara tegas dan jelas.

b) Pusat Pendapatan

Menurut (Hansen dan Mowen, 2001:63) pengertian pusat pendapatan adalah Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab hanya terhadap

pendapatan. Menurut (Mulyadi, 2001:425) Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut.

Jadi pada dasarnya pusat pertanggungjawaban hanya bertanggungjawab terhadap semua pendapatan (keluaran) yang terjadi pada suatu pusat pertanggungjawaban, tetapi tidak ada usaha formal untuk membandingkan dengan biaya (masukannya). Pusat pendapatan banyak kita temui pada organisasi pemasaran. Pada pusat pendapatan ukuran primernya adalah pendapatan, biaya yang terkandung disini hanyalah biaya-biaya yang berada dalam pengawasan langsung manajemen pusat pendapatan, maka pusat tersebut tidak dapat kita anggap sebagai pusat keuntungan karena biaya-biaya yang terlibat disini belum merupakan biaya lengkap.

c) Pusat Laba

Menurut (Hansen dan Mowen, 2000:63) Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab terhadap pendapatan maupun biaya. Sedangkan menurut (Mulyadi, 2001:439) Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut.

Dari pengertian pusat laba yang telah diuraikan tersebut dapat diartikan bahwa pusat laba adalah suatu unit organisasi, dimana manajernya harus mempertanggungjawabkan seluruh biaya dan

pendapatan yang terjadi karena laba merupakan selisih antara pendapatan dan biaya. Jika dalam suatu pusat pertanggungjawaban, pengukuran prestasi keuangan didasarkan pada keuntungan yang dicapai, maka ini disebut pusat laba.

d) Pusat Investasi

Menurut (Hansen dan Mowen, 2000:63) Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab terhadap pendapatan, biaya dan investasi. Sedangkan menurut (Mulyadi, 2001:425) Pusat investasi adalah pusat laba yang manajernya diukur prestasinya dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang bersangkutan.

Maksud dari pengertian di atas adalah seseorang yang bertanggung jawab dalam pusat investasi harus bertanggungjawab atas segala biaya, pendapatan dan investasi yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban tersebut, dimana keberhasilan manajer diukur dengan membandingkan laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut.

b. Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban merupakan laporan-laporan yang menerangkan hasil dari aplikasi konsep akuntansi pertanggungjawaban yang memegang peranan penting dalam kegiatan penyusunan perencanaan dan pengawasan atas jalannya operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban merupakan ikhtisar hasil-hasil yang dicapai oleh seorang manajer bidang

pertanggungjawaban dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya selama periode tertentu. Di dalam pengumpulan atau pelaporan biaya, tiap bidang pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali (Putri, 2008). Laporan pertanggungjawaban harus dinyatakan dalam bentuk yang sederhana. Jika laporan tersebut terlalu kompleks maka manajer akan mengalami kesulitan dalam menganalisis kegiatan operasi perusahaan.

Laporan pertanggungjawaban harus menyajikan jumlah anggaran dan jumlah aktual dari pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi harus menjadi perhatian yang penting. Komunikasi regular antara penyaji laporan dengan pengguna laporan pertanggungjawaban harus selalu dilakukan untuk memastikan relevansi dari informasi yang disajikan tersebut. Lebih lanjut, laporan pertanggungjawaban harus diterbitkan dengan dasar waktu yang tepat. Di dalam penyajian laporan pertanggungjawaban selisih yang terjadi antara aktual dengan anggaran harus dianalisis dan diselidiki sebab terjadinya (Ayuningtyas, 2007).

Secara umum, tujuan dari laporan pertanggungjawaban adalah untuk memberikan informasi kepada para pimpinan tentang hasil-hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang berada dalam lingkup tanggung jawabnya dan memberikan motivasi kepada manajer untuk mengambil satu tindakan dalam upaya meningkatkan hasil.

Agar tujuan manajer pusat pertanggungjawaban tercapai, maka harus diperhatikan lima prinsip dasar penyajian laporan, seperti yang dikemukakan Wilson dan Campbell (dalam Putri, 2008) sebagai berikut.

- a. Harus diterapkan konsep pertanggungjawaban
- b. Sedapat mungkin harus diterapkan prinsip pertanggungjawaban.
- c. Secara umum, angka-angka harus dapat diperbandingkan.
- d. Sejauh yang dapat dilaksanakan, data harus semakin ringkas untuk jenjang pimpinan yang semakin tinggi.
- e. Laporan-laporan pada umumnya harus mencakup komentar-komentar interpretatif atau yang jelas dengan sendirinya.

Di samping lima prinsip di atas, menurut Wilson and Campbell (dalam Putri, 2005) ada berbagai faktor lain yang dapat membantu untuk membuat tanggapan atau penerimaan dari pembaca laporan yang lebih baik :

- a. Laporan harus tepat waktu.
- b. Laporan harus sederhana dan jelas.
- c. Laporan harus dinyatakan dalam bahasa dan istilah yang dikenal oleh pimpinan yang akan memakainya.
- d. Informasi harus disajikan dalam urutan yang logis.
- e. Laporan harus akurat.
- f. Bentuk penyajian harus disesuaikan dengan pimpinan yang akan menggunakannya.
- g. Selalu distandarisasikan, apabila mungkin.
- h. Rancangan laporan harus mencerminkan sudut pandang pimpinan.
- i. Laporan harus berguna.
- j. Biaya penyiapan laporan harus dipertimbangkan.
- k. Perhatian yang diberikan untuk penyiapan laporan harus sebanding dengan manfaatnya.

Setiap laporan harus disusun sedemikian rupa sehingga setiap penyimpangan secara jelas ditonjolkan dan mendapat perhatian dari manajer yang bertanggung jawab sehingga ia tidak perlu banyak membaca dan mencari dalam laporan tersebut untuk memperoleh informasi yang diinginkan.

Menurut (Mulyadi, 2008:190) dasar-dasar yang melandasi penyusunan laporan pertanggungjawaban biaya, yaitu :

- a. Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkatan manajer bagian.
- b. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.
- c. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada di bawah wewenangnya, yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.
- d. Semakin ke atas, laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas.

Format umum laporan pertanggungjawaban biaya biasanya berisi informasi berikut (Mulyadi, 2008:174).

- a. Nomor kode akun biaya.
- b. Jenis biaya atau pusat pertanggungjawaban.

- c. Realisasi biaya bulan ini.
- d. Anggaran biaya bulan ini.
- e. Penyimpangan biaya bulan ini.
- f. Realisasi biaya sampai dengan bulan ini.
- g. Anggaran biaya sampai dengan bulan ini.
- h. Penyimpangan biaya sampai dengan bulan ini.

1) Laporan Pertanggungjawaban Biaya

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu program yang melibatkan semua manajemen operasi dengan dibantu oleh divisi akuntansi, biaya atau anggaran yang menyediakan laporan dalam bentuk harian, mingguan atau bulanan. Pelaporan pertanggungjawaban mencakup fase pelaporan dalam akuntansi pertanggungjawaban. Bahkan umumnya istilah akuntansi pertanggungjawaban dan pelaporan pertanggungjawaban dianggap sama maknanya. Terjadi penyimpangan dilaporkan melalui laporan pertanggungjawaban yang antara lain memuat tentang jumlah anggaran. Laporan pertanggungjawaban umumnya disusun berdasarkan pusat pertanggungjawaban untuk periode tertentu.

Menurut (Mulyadi, 2001:193) Laporan pertanggungjawaban biaya disajikan untuk memungkinkan setiap manajer melakukan pengelolaan biaya (*cost management*). Hal tersebut berarti berdasarkan perbandingan biaya yang direalisasikan dengan biaya yang dianggarkan yang dihubungkan dengan wewenang manajer atas biaya tersebut, para

manajer memiliki dasar untuk memantau pelaksanaan anggaran mereka masing-masing.

Menurut (Mulyadi, 2001:194) penyusunan laporan pertanggungjawaban biaya disusun dengan dasar-dasar berikut ini :

- a. Manajer terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkat manajer bagian.
- b. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.
- c. Manajer jenjang di atasnya diberikan laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer yang berada dibawah wewenangnya, yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.
- d. Semakin ke atas, laporan pertanggungjawaban biaya dijadikan semakin ringkas.

Berdasarkan uraian di atas, laporan pertanggungjawaban biaya dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan tiap manajer berbagai jenjang organisasi. Manajer dari jenjang terbawah hingga jenjang teratas berperan dalam penyusunan laporan pertanggungjawaban biaya. Manajer jenjang terbawah diberikan laporan yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang telah disusunnya,

sedangkan manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada dibawah wewenangnya.

2) Penilaian Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Penilaian Kinerja merupakan Tolok ukur untuk pusat biaya pada bagian produksi tidak terlalu sulit untuk ditentukan karena secara fisik hasil kerja dari bagian ini akan terlihat. Beberapa tolok ukur untuk prestasi biaya menurut (Anthony dan Govindarajan, 2008) :

- 1) Efektivitas
- 2) Pencapaian Produk,
- 3) Kualitas Produk
- 4) Efisiensi.

Menurut (Sigar dan Elim 2014) menyatakan penilaian kinerja dilakukan dengan menetapkan ukuran kinerja yang sesuai dengan karakteristik setiap unit organisasi. Secara umum, karakteristik yang menonjol dalam laporan kinerja dinyatakan dengan unit moneter, karena unit moneter dianggap sebagai denominator umum, dapat dijumlahkan dan diperbandingkan. Evaluasi dalam pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban ada tiga kriteria yang digunakan yaitu :

1. Efisiensi
2. Efektivitas
3. ekonomis

Efisiensi adalah perbandingan antara output yang dihasilkan dengan besarnya input yang digunakan. Efektivitas adalah hubungan antara output suatu pusat pertanggungjawaban yang seharusnya harus dicapai. Sedangkan ekonomis adalah penggunaan sumber dana seminimal mungkin. Suatu pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan operasinya harus memenuhi ketiga kriteria di atas. Pusat pertanggungjawaban diukur kinerjanya berdasarkan karakteristik masukan dan keluarannya.

2. Desentralisasi

a. Pengertian Desentralisasi

Perusahaan yang memiliki pusat pertanggung jawaban biasanya memiliki salah satu dari dua pendekatan pengambilan keputusan untuk mengelola kegiatan mereka yang kompleks dan beragam yaitu sentralisasi atau desentralisasi. Pengambilan keputusan sentralisasi (*centralized decision making*) berbagai keputusan dibuat pada jenjang manajer puncak dan manajer pada jenjang yang lebih rendah bertanggung jawab pada pengimplementasian. Sedangkan pada pengambilan keputusan desentralisasi (*decentralisation decision making*) memperbolehkan manajer pada jenjang yang lebih rendah membuat dan mengimplementasikan keputusan yang berkaitan dengan wilayah pertanggung jawaban mereka. Usaha untuk meningkatkan efisiensi secara keseluruhan banyak perusahaan memilih cara desentralisasi. (Garrison & Narren, 2000) memberikan pengertian bahwa organisasi yang terdesentralisasi yaitu organisasi yang pembuatan keputusannya tidak diserahkan kepada

beberapa eksekutif puncak tetapi diserahkan diseluruh organisasi, dengan manajer di berbagai tingkatan membuat keputusan keputusan penting yang berhubungan dengan lingkup tanggung jawab mereka. Desentralisasi hanyalah masalah tingkatan karena seluruh organisasi didesentralisasikan pada lingkup tertentu sejauh diperlukan.

Menurut Hansen & Mowen, (2000) mengemukakan bahwa desentralisasi (*decentralization*) adalah praktek pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah. Esensi dari desentralisasi adalah kebebasan pengambilan keputusan. Suatu organisasi yang desentralisasi, manajer pada jenjang yang lebih rendah membuat dan mengimplementasikan keputusan, sedangkan dalam organisasi yang tersentralisasi, manajer pada jenjang yang lebih rendah hanya bertanggung jawab terhadap implementasi keputusan. Sedangkan menurut (Handoko, 2001:229) desentralisasi adalah konsep yang lebih luas dan berhubungan dengan seberapa jauh manajemen puncak mendelegasikan wewenang ke bawah ke divisi-divisi, cabang-cabang, atau satuan-satuan organisasi tingkat lebih bawah lainnya. Desentralisasi juga merupakan pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam suatu struktur organisasi dan dapat memperbaiki serta meningkatkan efektifitas dan produktifitas suatu organisasi.

Setiap organisasi mempunyai struktur yang berbeda yang memberikan dasar bagi fungsi organisasi tersebut. Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada manajer. Tingkat pendelegasian itu sendiri menunjukkan sejauh mana manajer yang lebih tinggi mengizinkan

manajer yang lebih rendah untuk membuat kebijakan secara independen. Pendelegasian yang diberikan kepada manajer yang lebih rendah (*subordinate*) dalam otoritas pembuatan keputusan (*decision making*) akan diikuti pula dengan tanggung jawab atas aktivitas yang mereka lakukan, rasa tanggung jawab yang lebih besar otomatis akan muncul karena kebijakan yang dijalankan tersebut adalah inisiatif sendiri. Otoritas disini memberikan pengertian sebagai hak untuk menentukan penugasan, sedangkan tanggung jawab adalah kewajiban untuk mencapai tugas yang telah ditetapkan.

Desentralisasi sangat diperlukan akibat adanya kondisi administratif perusahaan atau organisasi yang semakin kompleks, begitu pula dengan tugas dan tanggung jawab sehingga perlu pendistribusian otoritas kepada manajemen yang lebih rendah. Pendelegasian wewenang kepada manajemen yang lebih rendah maka beban yang ditanggung manajemen yang lebih tinggi menjadi berkurang atau menjadi lebih ringan. Desentralisasi sangat diperlukan sebagai respon terhadap lingkungan yang tidak dapat diramalkan. Hal tersebut didukung pula oleh beberapa penelitian (Nasarudin, 1998) yang memberikan bukti empiris bahwa tingkat desentralisasi yang tinggi merupakan sebuah bentuk yang tepat untuk menghadapi peningkatan ketidakpastian. Struktur organisasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja pada tingkat organisasi maupun sub-unit. Pengaruh itu terjadi karena dengan adanya desentralisasi, penetapan kebijakan dilakukan oleh manajer yang lebih memahami kondisi unit yang dipimpinnya sehingga diharapkan kualitas atas kebijakan-kebijakan yang telah diambil lebih berkualitas.

b. Alasan-alasan Desentralisasi

Beberapa alasan suatu organisasi melakukan desentralisasi, diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Kemudahan terhadap pengumpulan dan pemanfaatan informasi lokal.

Kualitas keputusan sangat dipengaruhi oleh kualitas informasi yang tersedia. Ketika suatu organisasi tumbuh dalam ukuran dan beroperasi pada wilayah dan pasar yang berbeda, manajemen pusat mungkin tidak memahami kondisi-kondisi yang terjadi di wilayah tersebut atau kurang memahami kondisi lokal. Namun manajer yang berada pada jenjang yang lebih rendah, yang berhubungan dekat atau berhubungan langsung dengan kondisi-kondisi pengoperasian mempunyai akses yang lebih untuk informasi tersebut, sehingga manajer yang berada pada jenjang yang lebih rendah sering unggul dalam pembuatan keputusan-keputusan yang lebih baik.

b. Fokus Manajemen Pusat

Adanya mendesentralisasikan keputusan-keputusan organisasi manajemen pusat bebas berperan dalam perumusan perencanaan dan pengambilan keputusan strategis. Kelangsungan operasi jangka panjang dari organisasi harus lebih penting bagi manajemen pusat daripada operasi sehari-hari, karena pada umumnya keputusan-keputusan yang diambil pada tingkat manajemen yang lebih rendah tidak untuk jangka panjang dan bukan merupakan suatu keputusan strategis suatu organisasi.

c. Melatih dan Memotivasi Para Manajer Segmen.

Organisasi selalu membutuhkan manajer yang terlatih untuk menggantikan posisi manajer yang lebih tinggi. Hal tersebut dimaksudkan untuk mengantisipasi kondisi-kondisi yang terduga atau tidak terduga. Seperti : manajer yang telah pensiun, pengembangan sayap organisasi, keluar dari organisasi, sakit atau meninggal dunia. Dalam hal ini memungkinkan manajer puncak mengevaluasi kapabilitas para manajernya. Pertanggung jawaban yang lebih besar mampu menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan memotivasi manajer lokal untuk berupaya lebih baik, hal tersebut secara otomatis akan memunculkan inovasi dan kreativitas yang lebih baik. kondisi-kondisi yang terjadi di wilayah tersebut atau kurang memahami kondisi lokal. Namun manajer yang berada pada jenjang yang lebih rendah, yang berhubungan dekat atau berhubungan langsung dengan kondisi-kondisi pengoperasian mempunyai akses yang lebih untuk informasi tersebut, sehingga manajer yang berada pada jenjang yang lebih rendah sering unggul dalam pembuatan keputusan-keputusan yang lebih baik.

b. Fokus Manajemen Pusat

Adanya mendesentralisasikan keputusan-keputusan organisasi manajemen pusat bebas berperan dalam perumusan perencanaan dan pengambilan keputusan strategis. Kelangsungan operasi jangka panjang dari organisasi harus lebih penting bagi manajemen pusat daripada operasi sehari hari, karena pada umumnya keputusan-keputusan yang diambil pada tingkat manajemen yang lebih rendah tidak untuk jangka

panjang dan bukan merupakan suatu keputusan strategis suatu organisasi.

c. Melatih dan Memotivasi Para Manajer Segmen.

Organisasi selalu membutuhkan manajer yang terlatih untuk menggantikan posisi manajer yang lebih tinggi. Hal tersebut dimaksudkan untuk mengantisipasi kondisi-kondisi yang terduga atau tidak terduga. Seperti : manajer yang telah pensiun, pengembangan sayap organisasi, keluar dari organisasi, sakit atau meninggal dunia. Dalam hal ini memungkinkan manajer puncak mengevaluasi kapabilitas para manajernya. Pertanggung jawaban yang lebih besar mampu menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan memotivasi manajer lokal untuk berupaya lebih baik, hal tersebut secara otomatis akan memunculkan inovasi dan kreativitas yang lebih baik.

c. **Keunggulan Desentralisasi**

Desentralisasi memiliki beberapa keunggulan. Menurut (Garrison & Norren, 2000) keunggulan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Manajemen puncak dibebaskan atau diringankan dari pemecahan berbagai persoalan hari ke hari yang lebih banyak dan dapat lebih berkonsentrasi pada strategi, dan pada kegiatan-kegiatan organisasi.
- b. Desentralisasi dapat memberikan peluang manajer-manajer yang lebih rendah untuk memperoleh pengalaman-pengalaman pokok dalam pengambilan keputusan. Tanpa pengalaman yang seperti itu mereka

akan mengalami kesulitan-kesulitan jika akan dipromosikan kejenjang yang lebih tinggi.

- c. Menambahkan tanggung jawab dan wewenang pembuatan keputusan yang sering kali dapat mengakibatkan bertambahnya kepuasan atas hasil kerja yang telah dilakukan. Hal tersebut membuat pekerjaan lebih menarik dan memberikan insentif yang lebih besar agar orang-orang tersebut terpacu untuk mengeluarkan usaha-usaha terbaik mereka.
- d. Manajer-manajer yang berada pada tingkat yang lebih rendah secara umum memiliki informasi yang lebih rinci dan diperbaharui mengenai kondisi-kondisi dalam bidang tanggung jawab mereka sendiri daripada manajer puncak. Sebab keputusan-keputusan yang telah diambil oleh manajer pada tingkat yang lebih rendah seringkali didasarkan pada informasi yang lebih baik, sehingga dapat lebih tepat sasaran.
- e. Sulit untuk mengevaluasi prestasi seorang manajer jika manajer tidak banyak diberikan kebebasan, karena kemampuan yang dimilikinya tidak dapat terlihat.

d. Kelemahan Desentralisasi

Desentralisasi juga memiliki beberapa kelemahan, empat kelemahan utama desentralisasi adalah sebagai berikut :

- a. Memungkinkan manajemen-manajemen pada tingkatan yang lebih rendah untuk membuat keputusan-keputusan tanpa sepenuhnya memahami, sedangkan manajer-manajer tingkat puncak biasanya memiliki informasi yang lebih terperinci tentang operasi-operasi dari

pada manajer-manajer pada tingkatan yang lebih rendah., manajer puncak biasanya memiliki lebih banyak informasi tentang organisasi sebagai satu keseluruhan dan mungkin memiliki suatu pemahaman yang lebih baik dari strategi perusahaan. Situasi tersebut dapat dihindari sampai pada suatu lingkup dengan penggunaan sistem informasi manajemen moderen yang dapat memberikan informasi yang sama kepada setiap manajer yang sampai pada CEO (*Chief Executive Officer*) dan manajer puncak lainnya.

- b. Organisasi yang betul-betul terdesentralisasi, memungkinkan suatu kekurangan koordinasi diantara manajer yang memiliki otonomi. Permasalahan tersebut dapat dihindari dengan cara mendefinisikan strategi perusahaan secara jelas dan mengkonsumsikannya secara efektif ke seluruh organisasi.
- c. Manajer pada tingkatan yang lebih rendah mungkin memiliki tujuan yang berbeda dari tujuan perusahaan secara keseluruhan.
- d. Manajemen yang sangat tersentralisasi, mungkin lebih sulit untuk secara efektif menyebarkan gagasan-gagasan yang inovatif. Seseorang dalam bagian organisasi mungkin memiliki suatu gagasan yang luar biasa yang akan menguntungkan bagian-bagian lain dari organisasi, tetapi tanpa adanya arahan dari pusat, gagasan tersebut mungkin tidak dibagi bersama dan digunakan oleh bagian-bagian lain dari organisasi.

e. **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Derajat Desentralisasi**

Menurut (Handoko, 2001 :229) Desentralisasi mempunyai nilai hanya bila dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan efisien. Penentuan derajat desentralisasi sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

a. Karakteristik manajemen

Banyak manajer puncak yang sangat otokratik dan menginginkan pengawasan pusat yang kuat. Hal ini akan mempengaruhi kesediaan manajemen untuk mendelegasikan wewenangnya.

b. Ukuran dan tingkat pertumbuhan organisasi

Organisasi tidak mungkin efisien bila semua wewenang pembuatan keputusan ada pada satu atau beberapa manajer puncak saja. Suatu organisasi yang tumbuh semakin besar dan kompleks, ada kecenderungan untuk meningkatkan desentralisasi. Begitu juga, tingkat pertumbuhan yang semakin cepat akan memaksa manajemen meningkatkan delegasi wewenangnya.

c. Strategi dan lingkungan organisasi

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

d. Penyebaran geografis organisasi

Umumnya, semakin menyebar satuan-satuan organisasi secara geografis, organisasi akan cenderung melakukan desentralisasi,

karena pembuatan keputusan akan lebih sesuai kondisi lokal masing-masing.

e. 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.

f. Kualitas manajer

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

g. Keanekaragaman produk dan jasa

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

i. Karakteristik-karakteristik organisasi lainnya,

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

Faktor-faktor yang mempengaruhi derajat desentralisasi dalam suatu organisasi, mungkin berbeda hal ini mungkin dikarenakan berbedanya divisi atau departemen organisasi atau perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Jadi pendekatan yang paling *logic* yang dapat digunakan organisasi adalah mengamati segala kemungkinan yang terjadi.

Menurut (Handoko, 2001 :229) Dalam menentukan seberapa jauh desentralisasi ini tepat bagi sebuah organisasi, faktor – faktornya yaitu:

1. Strategi dan lingkungan organisasi

Strategi suatu organisasi akan mempengaruhi jenis 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 maupun kerumitannya, ada kecenderungan peningkatan desentralisasi.

3. Karakteristik dan tingkat perkembangan

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

- a. Biaya dan risiko 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. Prefensi dan keyakinan individu manajer para bawahan. Sebagian manajer membanggakan diri mengenai pengetahuannya yang mendalam pada bidang tanggungjawab.
- 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 sirkulasi. Seandainya wewenang itu tidak dapat didelegasikan karena tidak adanya kepercayaan pada bakat dibawah, bakat tersebut tidak akan mempunyai banyak peluang untuk berkembang (James dan Edward, 1994).

3. Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

a. Definisi Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Sistem akuntansi manajemen adalah suatu mekanisme kontrol organisasi, serta merupakan alat yang cukup efektif didalam menyediakan informasi yang bermanfaat guna memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi dari aktifitas yang bisa dilakukan. Salah satu produk yang dihasilkan oleh sistem akuntansi manajemen adalah informasi akuntan manajemen seperti pengeluaran yang terjadi dalam departemen operasional, perhitungan biaya produksi, jasa, aktivitas. Informasi akuntansi manajemen merupakan sumber daya informasi yang utama bagi perusahaan. Informasi akuntansi manajemen menghasilkan informasi yang sangat berguna untuk membantu para pekerja, manajer, dan eksekutif untuk membuat sebuah keputusan-keputusan yang lebih baik. Secara

sederhana informasi akuntansi manajemen lebih didominasi oleh informasi finansial, tetapi dalam perkembangannya sekarang ini informasi non finansial juga sangat menentukan. Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan Chia dalam (Mutamainah, 2009:18) mengemukakan bahwa sistem akuntansi manajemen adalah suatu mekanisme pengawasan organisasi yang dapat memudahkan pengawasan dengan cara membuat laporan dan menciptakan tindakan-tindakan yang nyata terhadap penilaian kinerja dari setiap komponen dalam sebuah organisasi serta merupakan alat yang efektif dalam penyediaan informasi yang berguna.

b. Tujuan Sistem Akuntansi Manajemen

Menurut Hansen dan Mowen (2000) tujuan dari system akuntansi manajemen adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam perhitungan biaya jasa, produk dan tujuan lain yang diinginkan manajemen.
- b. Untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam perencanaan, pengendalian, dan pengevaluasian.
- c. Untuk menyediakan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan.

c. Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen

Menurut Chenhall dan Morris (1986) ditemukan bukti empiris mengenai karakteristik informasi yang bermanfaat menurut persepsi para manajerial yaitu terdiri dari informasi *Broad Scope*, *Timelines*, *Aggregation*, dan informasi yang

memiliki sifat integrasi. Menurut Nazarudin (1998) kriteria umum mengenai karakteristik informasi yang baik dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Broad Scope

Informasi *Broad Scope* sistem akuntansi manajemen adalah informasi yang memperhatikan dimensi fokus, *time horizon* dan kualifikasi. Informasi *broad scope* memberikan informasi tentang faktor-faktor eksternal maupun internal perusahaan, informasi ekonomi maupun non ekonomi, estimasi kejadian yang mungkin terjadi di masa yang akan datang, informasi yang berhubungan dengan aspek-aspek lingkungan. Organisasi yang menganut sistem desentralisasi manajer membutuhkan informasi *broad scope* sebagai salah satu implikasi dan meningkatnya otoritas, tanggung jawab mereka sebagai sistem kontrol. Organisasi yang menganut sistem sentralisasi para manajer hanya menjalankan tugas dari atasan atau *supervisor* (mereka hanya sebagai pelaksana), sehingga dalam organisasi ini informasi *broad scope* tidak terlalu dibutuhkan jika dibandingkan dengan organisasi yang menganut sistem desentralisasi. Desentralisasi akan mendorong manajer untuk mengembangkan kompetensinya di dalam perusahaan yang akan mendorong mereka kearah peningkatan kinerja, untuk itu mereka memerlukan informasi *broad scope* untuk mendukung kemampuan daya saing mereka. Informasi *Broad Scope* juga dapat memenuhi kebutuhan manajer terhadap informasi tertentu, karena setiap manajer membutuhkan informasi yang berbeda antar manajer yang satu dengan majer yang lainnya sesuai dengan fungsi masing-masing.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya dapat disimpulkan pada organisasi desentralisasi para manajer divisi maupun sub unit mempunyai perbedaan kebutuhan, oleh sebab itu informasi *broad scope* diperlukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Pemenuhan terhadap kebutuhan para manajer akan mampu membantu para manajer menghasilkan kebijakan yang lebih efektif sehingga hasilnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh untuk arah yang lebih baik. Sebuah organisasi yang mempunyai tingkat desentralisasi yang tinggi perlu didukung dengan informasi *broad scope* agar berdampak semakin positif terhadap kinerja manajerial.

b. Timelines

Informasi timelines merupakan informasi yang tepat waktu. Ketepatan waktu menunjukkan rentang waktu antara permohonan informasi dengan penyajian informasi yang diinginkan serta frekuensi penyampaian informasi. Informasi yang tepat waktu akan mempengaruhi kemampuan manajer dalam merespon setiap kejadian atau permasalahan. Apabila informasi ini disampaikan tidak dengan tepat waktu akan berakibat informasi tersebut kehilangan nilai dalam mempengaruhi kualitas keputusan. Informasi yang disampaikan dengan tepat waktu juga akan membantu para manajer untuk menghadapi ketidakpastian yang terjadi didalam lingkungan kerja mereka.

Adanya desentralisasi tersebut sebagai respon dari adanya ketidakpastian lingkungan dan semakin kompleksnya kondisi administratif dalam organisasi. Adanya desentralisasi dalam sebuah organisasi perlu

didukung oleh ketersediaan informasi yang tepat waktu. Informasi yang tepat waktu dibutuhkan oleh para manajer agar dapat merespon setiap permasalahan yang ada serta mengantisipasi ketidakpastian lingkungan. Hal ini sejalan dengan pernyataan beberapa peneliti yang menyatakan bahwa tingkat desentralisasi yang tinggi perlu didukung dengan informasi yang tepat waktu. Maka dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa pada tingkat desentralisasi yang tinggi maka informasi yang tepat waktu akan berpengaruh semakin positif terhadap kinerja manajerial, karena manajer mampu merespon setiap kejadian dengan tepat.

c. Aggregation

Informasi agregasi merupakan informasi yang memperhatikan penerapan bentuk kebijakan formal atau merupakan informasi yang didasari oleh hasil akhir analitikal yang didasarkan pada area fungsional (seperti : pemasaran, produksi, dll) atau berdasarkan pada waktu (seperti : bulanan, kuartalan, dll). Informasi agregasi diperlukan oleh organisasi yang menganut sistem desentralisasi karena dapat mencegah terjadinya *overload* informasi. Informasi yang teragregasi dengan tepat dapat memberikan masukan penting dalam proses pengambilan keputusan, karena waktu yang dibutuhkan untuk mengevaluasi menjadi lebih sedikit dibandingkan dengan informasi yang tidak teragregasi karena tidak terorganisir atau informasi dalam bentuk mentah. Bagi organisasi desentralisasi, para manajer membutuhkan informasi yang berkaitan dengan area atau unit yang menjadi tanggung jawab mereka. Kebutuhan yang dapat mencerminkan akan informasi yang berkaitan dengan area pertanggung jawaban mereka

diperoleh dari informasi yang telah teragregasi. Tersedianya informasi yang jelas mengenai area tanggung jawab fungsional para manajer, dapat mengurangi kemungkinan terjadinya konflik.

Adanya informasi agregasi menyebabkan manajer akan lebih cepat merespon setiap masalah yang timbul dalam area pertanggungjawabannya dan akan lebih meningkatkan tanggung jawab dari manajer tersebut. Informasi agregasi juga sangat bermanfaat bila digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa apabila perusahaan memberikan tingkat kewenangan yang tinggi maka informasi yang teragregasi sangat diperlukan, karena informasi agregasi memberikan informasi mengenai area pertanggungjawaban mereka sehingga dapat mengurangi kemungkinan terjadinya konflik dan dapat menghindarkan para manajer dari informasi yang *overload*. Selain hal tersebut informasi yang disampaikan pada karakteristik informasi agregasi ini disampaikan dalam bentuk yang lebih ringkas tetapi tetap mencakup hal-hal penting sehingga tidak mengurangi nilai informasi itu sendiri. Informasi yang teragregasi akan berfungsi sebagai masukan yang berguna dalam proses pengambilan keputusan karena lebih sedikit waktu yang diperlukan untuk mengevaluasinya, sehingga meningkatkan efisiensi kerja manajemen.

d. Integration

Informasi terintegrasi ini dapat mencerminkan bahwa terdapat koordinasi antara segmen sub-unit yang satu dengan yang lainnya. Informasi integrasi ini mencakup aspek seperti ketentuan target atau aktivitas yang dihitung dari proses interaksi antar sub-unit dalam organisasi.

Kompleksitas dan saling ketergantungan atau keterkaitan sub-unit yang satu dengan sub-unit yang lainnya akan tercermin dalam informasi integrasi ini. Semakin banyak segmen dalam sub-unit dalam organisasi, maka informasi yang bersifat integrasi akan semakin dibutuhkan.

Informasi integrasi ini akan berperan dalam mengkoordinasikan kebijakan dalam organisasi yang memiliki tingkat desentralisasi tinggi, agar tercapai keselarasan dalam mencapai tujuan utama organisasi. Informasi terintegrasi ini juga sangat membantu para manajer ketika para manajer tersebut dihadapkan untuk melakukan *decision making* yang mungkin juga berpengaruh terhadap sub unit lainnya. Informasi integrasi 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 akan mengakibatkan para manajer untuk mempertimbangkan unsur integritas dalam melakukan evaluasi kerja. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa karakteristik informasi integrasi mencerminkan kompleksitas dan saling keterkaitan antara bagian satu dengan bagian yang lain. Informasi terintegrasi berperan sebagai koordinator dalam mengendalikan pengambilan keputusan yang beraneka ragam. Manfaat informasi yang terintegrasi dirasakan penting saat manajer dihadapkan pada situasi dimana mengambil keputusan yang akan berdampak pada unit lain.

3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berisi tentang data hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh para penelitian sebelumnya yang memiliki relevansi dengan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang relevan sebagai berikut:

1. (Nuraini,2010) dalam jurnal yang berjudul “analisis akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat biaya dan pusat investasi pada PT. Pusri Palembang” melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis akuntansi pertanggungjawaban dalam pusat biaya dan pusat investasi. Hasil dari Penelitian ini menyimpulkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada kinerja pusat biaya sudah cukup baik namun kinerjanya kurang efisien dikarenakan ada beberapa permasalahan intern dan ekstern di perusahaan.
2. (Wardhani, 2013) dalam jurnal yang berjudul “analisa penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT. Saran pembangunan palembang jaya unit usaha BRT trans musi”. melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada manajer pusat biaya. Hasil penelitian ini bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian kinerja pusat biaya sudah baik didukung dengan terpenuhinya beberapa indikator penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Namun pada pusat biaya kebijakan ada indikator yang belum terpenuhi yaitu pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali.

3. (Prima dan widodo, 2014) dalam jurnal yang berjudul “analisis pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada hotel berbintang didaerah istimewa yogyakarta”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahawa terdapat pengaruh positif atas penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada hotel berbinta di DIY. Positif memiliki arti searah, sehingga semakin tinggi variabel X maka semakin meningkat pula variabel Y nya begitupun sebaliknya.
4. (Nazaruddin, itje, 1998) dalam jurnal yang berjudul “pengaruh desentralisasi dan karakteristik informasi manajemen terhadap kinerja manajerial”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahawa dengan desentralisasi, para manajer membutuhkan SAM yang cukup sehingga manajer dapat menghemat waktu dalam menganalisis informasi dan mengarahkan organisasi sesuai tujuan.
5. (Sutapa, 2003) dalam jurnal yang berjudul “pengaruh sistem akuntansi manajemen, desentralisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial”. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahawa terdapat pengaruh antara tingkat desentralisasi, karakteristik *agregation* dan *broad scope* SAM dan tingkat *Perseption Enviromental Unsertainty* terhadap kinerja manajerial.
6. (Pratiwi, Umi, 2006) dalam jurnal yang berjudul “pengaruh strategi bisnis, ketidakpastian lingkungan dan desentralisasi terhadap hubungan broad scope sistem akuntansi manajemen dengan kinerja manajerial”. Hasil penelitian menunjukkan bahawa *broad scope* berpengaruh terhadap kinerja

manajerial ketidakpastian lingkungan tinggi dan tingkat desentralisasi tinggi.

7. (Mulyaningtyas, 2008) dalam jurnal yang berjudul ” Pengaruh desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial”. hasil penelitian menunjukkan bahwa desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial.
8. (Mutamainah, 2009) dalam jurnal yang berjudul “Pengaruh ketidakpastian tugas desentralisasi terhadap kinerja manajerial dengan sistem akuntansi manajemen sebagai variabel intervening”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketidakpastian tugas tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh sistem akuntansi manajemen, desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial yang dimediasi sistem akuntansi manajemen.
9. (Hidayat dan Tin, 2012) dalam jurnal yang berjudul “analisis pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawabam terhadap kinerja manajer pusat laba di warung paskal bandung”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada warung paskal dinilai baik. Kinerja manajer warung paskal pun dinilai telah baik pula, hal ini terlihat dari nilai NMR yang memiliki kenaikan serta jawaban responden atas kuesioner. Serta terdapat pengaruh yang signifikan atas penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer pusat laba di warung paskal.

Tabel 4.1
Penelitian Terdahulu

Nama	Judul Penelitian	Variabel penelitian	Hasil Penelitian
Nuraini (2010)	analisis akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat biaya dan pusat investasi pada PT. Pusri Palembang.	Akuntansi pertanggungjawaban, penilaian kinerja pusat biaya, kinerja pusat investasi	Hasil dari Penelitian ini menyimpulkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada kinerja pusat biaya sudah cukup baik namun kinerjanya kurang efisien dikarenakan ada beberapa permasalahan intern dan ekstern di perusahaan.
wardhani (2013)	analisa penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT. Saran pembangunan palembang jaya unit usaha BRT trans musi	Akuntansi pertanggungjawaban, manajer pusat biaya, penilaian kinerja	Hasil penelitian ini bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian kinerja pusat biaya sudah baik didukung dengan terpenuhinya beberapa indikator penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Namun pada pusat biaya kebijakan ada indikator yang belum terpenuhi yaitu pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali.
Prima dan widodo (2014)	analisis pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada hotel berbintang didaerah istimewa yogyakarta	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban, kinerja manajerial	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif atas penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada hotel berbinta di DIY. Positif memiliki arti searah, sehingga semakin tinggi variabel X maka semakin meningkat pula variabel Y nya begitupun sebaliknya.
Nazzaruddin, itje (1998)	pengaruh desentralisasi dan karakteristik	Desentralisasi, karakteristik informasi	.Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan desentralisasi, para

	informasi manajemen terhadap kinerja manajerial	manajemen, kinerja manajerial.	manajer membutuhkan SAM yang cukup sehingga manajer dapat menghemat waktu dalam menganalisis informasi dan mengarahkan organisasi sesuai tujuan.
Sutapa (2003)	pengaruh sistem akuntansi manajemen, desentralisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial.	Sistem akuntansi manajemen, desentralisasi, ketidakpastian lingkungan, kinerja manajerial.	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara tingkat desentralisasi, karakteristik <i>agregation</i> dan <i>broad scope</i> SAM dan tingkat <i>Perseption Enviromental Unsertainty</i> terhadap kinerja manajerial.
Pratiwi, Umi (2006)	pengaruh strategi bisnis, ketidakpastian lingkungan dan desentralisasi terhadap hubungan broad scope sistem akuntansi manajemen dengan kinerja manajerial.	Strategi bisnis, ketidakpastian lingkungan, desentralisasi, dan sistem akuntansi manajemen	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>broad scope</i> berpengaruh terhadap kinerja manajerial ketidakpastian lingkungan tinggi dan tingkat desentralisasi tinggi.
Herda Nengsy dkk (2013)	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan JRI, kepuasan kerja dan motivasi sebagai variabel intervening	partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial, job relevant information, kepuasan kerja, motivasi, partial least square	hasil pengujian peneliti menemukan bukti bahwa terdapat hubungan yang tidak langsung antara Partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, namun partisipasi penyusunan anggaran memiliki hubungan dengan kinerja manajerial melalui kepuasan kerja dan motivasi. Dengan demikian kepuasan kerja dan motivasi mampu bertindak sebagai mediasi dalam hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Dari pengujian

			dibuktikan <i>Job relevant information</i> tidak dapat memediasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Ini artinya informasi yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki oleh Pejabat Struktural SKPD kabupaten Indragiri Hilir tidak menjadi patokan dalam meningkatkan kinerja manajerial.
Dian sari (2013)	Pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial PT.Pos Indonesia	partisipasi anggaran, akuntansi pertanggungjawaban, kinerja manajerial	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial, partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial. partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban memiliki pengaruh yang sedang terhadap kinerja manajerial.
Mega dkk (2015)	Pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial	partisipasi anggaran, akuntansi pertanggungjawaban, kinerja manajerial	Hasil penelitian menunjukkan partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial.
Amartadewa (2013)	Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya	partisipasi anggaran, kinerja manajerial, gaya kepemimpinan.	Hasil penelitian menunjukkan secara parsial, partisipasi anggaran dan gaya

	kepemimpinan dan <i>Locus Of Control</i> sebagai variabel moderasi		kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan sedangkan <i>Locus Of Control</i> berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil moderasi gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap partisipasi anggaran pada kinerja manajerial, <i>Locus Of Control</i> berpengaruh positif terhadap tetapi tidak signifikan terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.
--	--	--	---

B. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian menurut Sapto Haryoko dalam Iskandar (2008: 54) menjelaskan secara teoritis model konseptual variabel-variabel penelitian, tentang bagaimana pertautan teori-teori yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian yang ingin diteliti, yaitu variabel bebas dengan variabel terikat. Kerangka konseptual dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila penelitian berkenaan dengan dua variabel atau lebih. Apabila penelitian hanya membahas sebuah variabel atau lebih secara mandiri, maka perlu dilakukan deskripsi teoritis masing-masing variabel dengan argumentasi terhadap variasi besarnya variabel yang diteliti.

1. Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya.

Desentralisasi merupakan kebijakan tiap-tiap perusahaan yang sifatnya independen, artinya bahwa setiap perusahaan dapat memberikan kebebasan kepada divisi atau bagian-bagian dalam perusahaan untuk mengatur dan melaksanakan kegiatan yang akan dilaksanakan. Ditetapkannya otorisasi kepada masing-masing divisi tersebut sering kali dapat memberikan motivasi atau dorongan kepada para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Kondisi tersebut timbul karena dengan ditetapkannya sistem desentralisasi kegiatan-kegiatan seperti pengawasan dan penilaian dapat lebih mudah untuk dilakukan. Otoritas atau wewenang disini memberikan pengertian sebagai hak untuk menentukan penugasan, sedangkan tanggung jawab adalah kewajiban untuk mencapai penugasan yang telah ditetapkan. Semakin tinggi tingkat desentralisasi maka semakin tinggi wewenang manajer dalam mengambil keputusan secara otonom.

Perusahaan yang memiliki banyak pusat pertanggung-jawaban biasanya memilih satu dari dua pendekatan pengambilan keputusan: sentralisasi atau desentralisasi. Desentralisasi adalah praktek pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah. Desentralisasi biasanya diwujudkan melalui pembentukan unit-unit yang disebut divisi. Satu cara pembedaan divisi adalah berdasarkan jenis barang atau jasa yang diproduksi, garis geografis atau berdasarkan jenis pertanggungjawaban yaitu: pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Pusat Investasi

mencerminkan tingkat tertinggi desentralisasi, karena manajernya memiliki kebebasan untuk membuat beragam keputusan penting.

Terdapat empat istilah kunci dalam penerapan desentralisasi: delegasi, wewenang, tanggungjawab dan akuntabilitas. Delegasi adalah pembagian kebawah tugas-tugas pekerjaan dan kekuasaan pengambilan keputusan terkait pada manajer didalam sebuah organisasi. Wewenang/otoritas adalah hak untuk membuat keputusan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas yang diemban. Tanggungjawab adalah kewajiban penerima otoritas untuk mencapai hasil yang ditetapkan. Akuntabilitas/pertanggungjawaban mengacu pada ukuran pencapaian hasil yang biasanya dipenuhi dengan cara pembuatan laporan kinerja berkala.

Dalam organisasi sebuah perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggung-jawaban dan tolok ukur kinerjanya. Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang mengolah input menjadi output. Input dan output yang dapat diukur dengan satuan uang disebut dengan biaya dan pendapatan.

Pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas aktivitas-aktivitas pusat pertanggungjawabannya (Supriyono, 2000). Sedangkan menurut L.M. Samryn (2001:259) pusat pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan

pendapat, atau penggunaan dana investasi. pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh pusat pertanggungjawaban tersebut.

2. Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Sistem informasi akuntansi manajemen mengarah ke mekanisme yang akan mendukung struktur organisasi. Dalam kondisi desentralisasi para manajer memiliki peran yang lebih besar dalam pembuatan keputusan dan pengimpletasiannya, serta menjadikan mereka lebih bertanggung jawab terhadap aktivitas kerja yang dipimpinnya.

Manajemen dari berbagai jenjang organisasi suatu perusahaan memerlukan informasi keuangan untuk mengambil keputusan mengenai perusahaan itu sendiri atau bagiannya. Informasi keuangan ini merupakan masukan yang penting bagi para manajer dalam mengelola perusahaan atau bagiannya. Berbeda dengan pihak luar yang memerlukan informasi keuangan guna mengambil keputusan untuk menentukan hubungan mereka dengan suatu perusahaan, para manajer memerlukan informasi keuangan sebagai dasar untuk mengambil keputusan mengenai perusahaan atau bagian yang dipimpin oleh manajer yang bersangkutan. Informasi keuangan yang dibutuhkan oleh para manajer tersebut diolah dan disajikan oleh tipe akuntansi.

Informasi akuntansi manajemen menghasilkan informasi yang sangat berguna untuk membantu para pekerja, manajer, dan eksekutif untuk membuat sebuah keputusan-keputusan yang lebih baik. Secara sederhana informasi akuntansi manajemen lebih didominasi oleh informasi finansial, tetapi dalam perkembangannya sekarang ini informasi non finansial juga sangat menentukan. Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan Chia dalam Mutamainah (2009:18) mengemukakan bahwa sistem akuntansi manajemen adalah suatu mekanisme pengawasan organisasi yang dapat memudahkan pengawasan dengan cara membuat laporan dan menciptakan tindakan-tindakan yang nyata terhadap penilaian kinerja dari setiap komponen dalam sebuah organisasi serta merupakan alat yang efektif dalam penyediaan informasi yang berguna.

3. Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya.

Sistem informasi akuntansi manajemen yang memiliki karakter *Broad Scope, Timelines, Aggregation, Integration* yang mampu mampu meningkatkan kinerja manajer. Manajer yang memiliki informasi dengan karakteristik tersebut umumnya mampu untuk membuat perencanaan yang lebih baik dan mampu untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Menurut Nazaruddin (1998) yang menguji pengaruh desentralisasi, dan karakteristik informasi yang berupa *Broad Scope, Timelines, Aggregation, Integration* terhadap kinerja manajerial menunjukkan karakteristik informasi tersebut mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pusat

pertanggungjawaban biaya. Namun besar kecilnya pengaruh tersebut tergantung pada derajat desentralisasi. Pada organisasi yang memiliki derajat desentralisasi yang tinggi maka kebutuhan akan karakteristik informasi akuntansi manajemen akan semakin berpengaruh terhadap pusat pertanggung jawaban biaya.

Agar dapat menjalankan fungsi dan tugas yang telah diberikan kepada setiap manajer dengan baik tentunya akan membutuhkan informasi dari berbagai sumber yang sifatnya luas. Karakteristik *Broad Scope* dibutuhkan oleh setiap manajer karena dengan karakter informasi ini manajer mendapat informasi yang mempunyai cakupan luas dan lengkap yang meliputi aspek ekonomi (pangsa pasar, produk domestik bruto, total penjualan, dll) dan aspek non ekonomi (perubahan demografis, sosial dan teknologi) .

Peningkatan efisiensi dan efektifitas kinerja manajemen untuk menganalisis dan mengevaluasi sebuah informasi dapat dilakukan dengan memberikan informasi yang lebih ringkas, tetapi tetap mencakup hal hal yang penting sehingga tidak mengurangi nilai dari informasi itu sendiri oleh sebab itu manajer membutuhkan informasi yang telah teragregasi untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

Setiap informasi yang diperoleh setiap manajer hendaknya memiliki karakter informasi yang dapat mencerminkan kompleksitas dan saling keterkaitan antara bagian satu dengan bagian yang lain. Informasi dengan karakter yang terintegrasi sangat bermanfaat saat manajer dihadapkan pada situasi dimana para manajer akan mengambil keputusan yang berdampak pada bagian atau unit yang lain. Informasi terintegrasi ini juga dapat

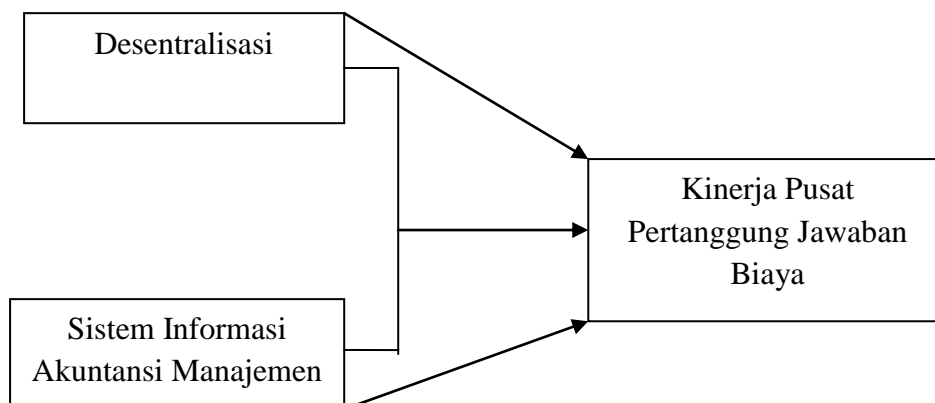
berfungsi sebagai koordinator dalam pengambilan keputusan yang beraneka ragam.

Ketika ketidakpastian lingkungan meningkat, manajer akan mempertimbangkan informasi eksternal non finansial dan dukungan informasi sistem akuntansi manajemen akan menjadi penting dan berguna dalam pengambilan keputusan. Para pengambil keputusan yang merasakan tingkat ketidakpastian lingkungan yang lebih besar akan cenderung mencari informasi eksternal, informasi non keuangan dan informasi pendukung untuk menambah tipe informasi lainnya. Hal ini dapat dijelaskan bahwa di dalam kondisi tingkat desentralisasi yang tinggi sistem akuntansi manajemen mungkin akan membantu manajer untuk mengumpulkan informasi yang lebih berguna yang dapat meningkatkan keakuratan keputusan yang mereka buat.

Desentralisasi merupakan pemberian dan 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. Independensi yang dimiliki oleh manajer tersebut juga akan berdampak kepada manajer tersebut dapat dengan leluasa dalam berfikir dan bertindak untuk mencapai tujuan organisasi. Desentralisasi itu sendiri diperlukan dalam sebuah organisasi karena adanya kondisi administratif yang semakin kompleks, begitu juga dengan tugas dan tanggung jawab sehingga perlu pendelegasian otoritas pada manajemen yang lebih rendah. Struktur organisasi memiliki peranan yang begitu penting dalam mempengaruhi kinerja pada tingkat organisasi maupun tingkat sub unit. Pengaruh tersebut

terjadi karena dengan adanya desentralisasi penetapan kebijakan dilakukan oleh manajer yang lebih memahami kondisi unit yang dipimpinnya sehingga kualitas kebijakan diharapkan akan menjadi lebih baik.

Dengan adanya desentralisasi ini manajer yang dikenai limpahan wewenang membutuhkan informasi yang berkualitas secara relevan guna mendukung kualitas keputusan. Konsekuensi dari hal tersebut adalah mereka membutuhkan Sistem Akuntansi Manajemen yang andal agar dapat menyediakan kebutuhan informasi yang tepat waktu, relevan dalam pembuatan keputusan. Agar desentralisasi dapat berjalan secara optimal perlu adanya kesesuaian antara desentralisasi dengan informasi sistem akuntansi manajemen agar dapat meningkatkan kinerja manajerial. Kesesuaian yang dimaksud adalah apabila tingkat desentralisasi yang semakin tinggi maka sistem informasi akuntansi manajemen yang semakin handal akan berdampak semakin positif terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya. Kerangka pemikiran sebagaimana diuraikan diatas dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

C. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian ini telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis menurut (Sugiyono, 2010:64) adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan jawaban sementara karena hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data. Hipotesis dalam penelitian ini menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

1. Desentralisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya pada PDAM Tirtanadi di Sumatera Utara.
2. Sistem Informasi Akuntansi Manajemen berpengaruh terhadap Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya pada PDAM Tirtanadi di Sumatera Utara.
3. Desentralisasi dan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen berpengaruh terhadap Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya pada PDAM Tirtanadi di Sumatera Utara.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Menurut (Azuar, 2013, hal 14) menyatakan penelitian asosiatif adalah penelitian yang berupaya untuk mengkaji bagaimana suatu variabel memiliki keterkaitan atau berhubungan dengan variabel lain, atau apakah suatu variabel dipengaruhi oleh variabel lainnya, atau apakah suatu variabel menjadi sebab perubahan variabel lainnya.

Pendekatan penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif. Menurut (Azuar, 2013) menyatakan data kuantitatif adalah pengujian teori yang disusun dari berbagai variabel, pengukuran yang melibatkan angka-angka dan analisis dengan menggunakan prosedur statistik. Dalam penelitian ini peneliti mencoba menganalisis pengaruh desentralisasi dan sistem informasi akuntansi manajemen Terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Setiap Penelitian memberikan objek penelitian agar kesimpulan mudah diperoleh dan benar. Dalam penelitian ini yang menjadi Tempat penelitian nya adalah pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Sumatera Utara yang beralamat di Jalan Sisingamangaraja No 1

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi merupakan kelompok orang, kejadian atau peristiwa yang menjadi perhatian para peneliti untuk diteliti. Menurut (Sugiyono, 2010, hal 61) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah kepala cabang PDAM Tirtanadi yang berjumlah 105 orang yang tersebar di 15 (lima belas) cabang yang ada di Sumatera utara.

2. Sampel

Menurut (Azuar, 2013:126) sampel adalah wakil dari populasi. Sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh yaitu keseluruhan populasi digunakan dalam penelitian ini. Sampel pada penelitian ini adalah 15 (lima belas) cabang di Kota Medan dengan 105 (seratus lima) kepala cabang PDAM Tiratanadi di Sumatera Utara.

D. Definisi Operasional

Definisi operasional variabel merupakan jabaran dari variabel penelitian secara ringkas. Menurut (Sugiyono, 2010, hal 38) menyatakan definisi operasional variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah pusat pertanggung jawaban biaya.

1. Variabel Terikat (Y)

Variabel terikat atau variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pusat pertanggungjawaban biaya. Pusat biaya merupakan jenis pusat pertanggungjawaban yang digunakan secara luas. Hal ini karena bidang-bidang di mana manajer mempunyai tanggung jawab dan otoritas atas biaya dapat diidentifikasi dengan cepat pada sebagian besar perusahaan. Besar atau kecilnya pusat biaya tergantung pada aktivitas-aktivitasnya. Alat ukur kinerja pusat pertanggungjawaban biaya yaitu :

- a. Efisiensi
- b. Efektivitas
- c. mutu

2. Variabel Bebas (X)

Variabel bebas atau independen dari penelitian ini ada dua, yaitu :

2.1 Desentralisasi (X1)

Desentralisasi merupakan bentuk limpahan wewenang dalam pengambilan keputusan dari manajer puncak kepada manajer yang lebih rendah. Menurut (Handoko 2001 :229) faktor –faktor yang mempengaruhi desentralisasi yaitu :

1. Strategi dan lingkungan organisasi
2. Ukuran dan tingkat perkembangan
3. Karakteristik dan tingkat perkembangan

2.2 Sistem Akuntansi Manajemen (X2)

Sistem akuntansi manajemen, merupakan instrument yang digunakan untuk mengukur tingkat keandalan informasi akuntansi manajemen (Nazarudin 1998).

- a. Informasi *Broad Scope*
- b. Informasi *Timelines*
- c. Informasi *Aggregation*
- d. Informasi *Integration*

Tabel 3.2.
Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya (Y)	Pusat biaya merupakan jenis pusat pertanggungjawaban yang digunakan secara luas. Hal ini karena bidang-bidang di mana manajer mempunyai tanggung jawab dan otoritas atas biaya dapat diidentifikasi dengan cepat pada sebagian besar perusahaan (Sigar dan Elim 2014)	<ol style="list-style-type: none"> a. Efektivitas b. Efisien c. Ekonomis 	Interval
Desentralisasi (X ₁)	Desentralisasi merupakan bentuk limpahan wewenang dalam pengambilan keputusan dari manajer puncak kepada manajer yang lebih rendah (Handoko 2001 :229)	<ol style="list-style-type: none"> a. Strategi dan lingkungan organisasi b. Ukuran dan tingkat perkembangan c. Karakteristik dan tingkat perkembangan 	Interval
Sistem Informasi	Sistem akuntansi	a. Informasi <i>Broad</i>	Interval

Akuntansi Manajemen (X_2)	manajemen, merupakan instrument yang digunakan untuk mengukur tingkat keandalan informasi akuntansi manajemen (Nazarudin 1998)	<i>Scope</i> b. Informasi <i>Timelines</i> c. Informasi <i>Aggregation</i> d. Informasi <i>Integration</i>	
-------------------------------	--	--	--

E. Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh dan harus diolah kembali yakni kuesioner. Dalam melakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas dilakukan langsung dengan cara metode kuesioner. Metode kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan serta informasi yang diperlukan.

Skala yang dipakai dalam penyusunan adalah skala interval. Skala interval digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam pengukurannya setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian sebagai berikut :

Tabel 3.3.
Bobot Skala Interval

Kategori Pertanyaan / Pernyataan	Skala Interval
Tidak Pernah(TP)	1
Pernah (P)	2
Kadang – kadang (KK)	3
Sering (S)	4
Selalu (S)	5

Sumber : Sugiyono (2010 : 93)

Sebelum melakukan pengumpulan data, seluruh kuesioner harus dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Pengertian validitas adalah suatu ukur yang menunjukkan tingkat ketepatan dan kesalahan suatu instrument. Instrument harus dapat mengukur apa yang seharusnya diukur, jadi validitas menekankan pada alat ukur pengukur pengamatan. Kegunaan validitas yaitu untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrument pengukuran dalam melakukan fungsi ukurnya.

Pengujian validitas menurut (Sugiyono, 2010, hal 121) menyatakan adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dan keaslian suatu instrument dianggap valid mampu mengukur apa yang ingin diukur, dengan kata lain mampu memperoleh data yang tepat dari variabel yang diteliti.

Validitas alat ukur uji dengan menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari setiap butir pertanyaan dengan keseluruhan yang diperoleh dari setiap butir pertanyaan dengan keseluruhan yang diperoleh pada alat ukur tersebut. Metode yang digunakan adalah *product moment pearson* menggunakan bantuan program SPSS 21.0 dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} = korelasi *product moment pearson item* dengan soal

$\sum X$ = total nilai keseluruhan subjek per item

$\sum Y$ = total nilai persubjek

N = jumlah subjek

Nilai korelasi (r) dapat dilihat dari tabel *correlation* kolom skor total baris *pearson correlation*. Untuk menguji koefisien korelasi ini digunakan level of significant = 5 % dengan interpretasi data adalah jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ berarti valid demikian sebaliknya sehingga r_{tabel} untuk pengujian validitas dengan taraf kemaknaan $\alpha = 0,05$ dan sampel sebanyak $n = 30$ maka r_{tabel} diperoleh 0,361. hasil uji validitas diuraikan sebagai berikut :

a. Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Uji validitas kuesioner pusat pertanggungjawaban biaya dengan item 6 soal diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 3.4
Uji Validitas Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Item Soal	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	0,780	0.361	Valid
2	0,747	0.361	Valid
3	0,736	0.361	Valid
4	0,764	0.361	Valid
5	0,533	0.361	Valid
6	0,752	0.361	Valid

Dari tabel 3.4 diatas diketahui bahwa variabel dari 6 item soal variabel pusat pertanggungjawaban biaya dinyatakan semuanya valid dengan nilai r_{hitung} lebih besar dari 0,361.

b. Desentralisasi

Uji validitas kuesioner desentralisasi dengan item 10 soal diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 3.5
Uji Validitas Desentralisasi

Item Soal	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	0,867	0.361	Valid
2	0,729	0.361	Valid
3	0,078	0.361	Tidak Valid
4	0,512	0.361	Valid
5	0,690	0.361	Valid
6	0,749	0.361	Valid
7	0,064	0.361	Tidak Valid
8	0,618	0.361	Valid
9	0,679	0.361	Valid
10	0,803	0.361	Valid

Sumber : data diolah peneliti

Dari tabel 3.5 diatas diketahui bahwa variabel dari 10 item soal variabel desentralisasi dinyatakan 8 valid dengan nilai r_{hitung} lebih besar dari 0,361. Dan 2 tidak valid dengan nilai r_{hitung} lebih kecil dari 0,361.

c. Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Uji validitas kuesioner sistem informasi akuntansi manajemen dengan item 10 soal diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 3.6
Uji Validitas Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Item Soal	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	0,556	0.361	Valid
2	0,798	0.361	Valid
3	0,945	0.361	Valid
4	0,759	0.361	Valid
5	0,693	0.361	Valid
6	0,640	0.361	Valid
7	0,716	0.361	Valid
8	0,787	0.361	Valid
9	0,858	0.361	Valid
10	0,835	0.361	Valid
11	0,729	0.361	Valid
12	0,690	0.361	Valid
13	0,714	0.361	Valid
14	0,819	0.361	Valid

Sumber : data diolah peneliti

Dari tabel 3.6 diatas diketahui bahwa variabel dari 10 item soal variabel desentralisasi dinyatakan 14 valid dengan nilai r_{hitung} lebih besar dari 0,361.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk melakukan uji reliabilitas digunakan dengan bantuan program SPSS versi 21.0. untuk menguji reliabilitas maka digunakan rumus Alpha sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma^2} \right]$$

Keterangan :

r_{ii} = reliabilitas Instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan

\sum_{ob}^2 = jumlah varians butir

O_t^2 = varians total

(Arikunto, 2009, hal 76) mengemukakan bahwa untuk memperoleh jumlah varians butir, harus dicari terdahulu varians setiap butir dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\sum \sigma_b^2 = \frac{\sum x^2 - \sum x^2/N}{N}$$

Keterangan :

$\sum x^2$ = jumlah kuadrat varians tiap butir

N = jumlah responden

Selanjutnya (Arikunto, 2009, hal 76) menyatakan bahwa mencari varians total adalah sebagai berikut :

$$\sigma_{2t} = \frac{JK - JK/N}{N}$$

Keterangan ;

JK = jumlah kuadrat skor total

N = jumlah responden

Menurut (Nunnally dalam Ghozali, 2016, hal 48) menyatakan suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,70. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.7
Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien <i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Pusat Pertanggungjawaban Biaya	0,737	Reliabel
Desentralisasi	0,808	Reliabel
Sistem Informasi Akuntansi Manajemen	0,931	Reliabel

Sumber : data diolah peneliti

Dari tabel 3.7 diperoleh variabel pusat pertanggungjawaban biaya, desentralisasi dan sistem informasi akuntansi manajemen dapat dinyatakan reliabel.

F. Teknik Analisis Data

Teknik penelitian adalah suatu cara mencari, memperoleh, mengumpulkan atau mencatat data, baik yang berupa data primer maupun data sekunder yang digunakan untuk keperluan menyusun suatu karya ilmiah dan kemudian menganalisis faktor-faktor yang berhubungan dengan pokok-pokok permasalahan sehingga akan terdapat suatu kebenaran data-data yang akan diperoleh.

1. Statistik Deskriptif

Metode deskriptif ini merupakan metode yang bertujuan untuk mengetahui sifat serta hubungan yang lebih mendalam antara tiga variabel dengan cara mengamati aspek-aspek tertentu secara spesifik untuk

memperoleh data yang sesuai dengan masalah yang ada dengan tujuan penelitian, dimana data tersebut diolah, dianalisis dan diproses lebih lanjut dengan dasar teori-teori yang telah dipelajari sehingga data tersebut dapat ditarik sebuah kesimpulan.

2. Analisis Regresi Linear Berganda

Regresi berganda digunakan peneliti dengan maksud untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh desentralisasi dan sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya. Persamaan yang mengatakan bentuk hubungan antara variabel independent (X) dan variabel dependent (Y) disebut persamaan regresi. Rumus persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$\check{Y} = b_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \dots\dots\dots(\text{Simbolon, 2009 : 239})$$

Keterangan :

\check{Y} = Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya

b_0 = konstanta

X_1 = Desentralisasi

X_2 = Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

β_1, β_2 = koefisien arah regresi

3. Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini, maka terlebih dahulu perlu dilakukan suatu pengujian untuk mengetahui ada tidaknya pelanggaran terhadap asumsi-asumsi klasik. Hasil pengujian hipotesis yang baik adalah pengujian yang tidak melanggar asumsi-asumsi klasik yang mendasari model regresi linier berganda. Asumsi-asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji linieritas, uji heteroskedastisitas dan uji multikolinieritas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas ini dimaksud untuk menentukan rumus yang akan digunakan dalam uji coba hipotesis dan untuk mengetahui apakah data tersebut berdistribusi normal atau tidak. Menurut (Ghozali, 2016, hal 154) mengatakan uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Jika data tersebut berdistribusi normal maka proses selanjutnya dalam pengujian hipotesis dapat menggunakan perhitungan statistik parametris. Tetapi jika datanya tidak berdistribusi normal maka pengujian hipotesisnya menggunakan perhitungan statistik non parametris. Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan Chi Kuadrat dan bantuan SPSS versi 21.0.

Untuk uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test*. Rumus yang digunakan adalah rumus *Kolmogorov-Smirnov Test* :

$$KS = \frac{X1 - X}{SD}$$

Keterangan

X_1 = angka pada data

Z = transformasi dari angka ke notasi pada distribusi normal

F_t = probabilitas kumulatif normal, kumulatif proposal luasan kurva normal berdasarkan notasi Z_i dihitung dari luasan kurva mulai dari ujung kiri kurva sampai dengan titik Z

Menurut (Ghozali, 2016 : 110) kriteria yang digunakan yaitu data dikatakan berdistribusi normal jika harga koefisien asymp. Sig (2 tailed) pada output *Kolmogorov-Smirnov Test* > dari *alpha* yang ditentukan yaitu 5% (0,05).

b. Uji Multikolinieraitas

Kolinieritas berarti terjadi korelasi linier yang mendekati sempurna antar dua variabel bebas. Sedangkan multikolinieritas berarti terjadi korelasi linier yang mendekati sempurna antar lebih dua variabel atau lebih. Menurut Ghozali (2016, hal 103) mengatakan uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen.

Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Cara mendeteksi adanya multikolinieritas adalah dengan mengamati nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance*. Batas VIF adalah 10 dan ilai dari TOL adalah 0,1 . Jika nilai

VIF lebih besar dari 10 dan nilai TOL kurang dari 0,1 maka terjadi multikolinieritas. Bila ada variabel independen yang terkena multikolinieritas maka variabel tersebut harus dikeluarkan dari model penelitian.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan nilai TOL (*Tolerance*) dan VIF (*Variance Inflation Factor*) karena merupakan salah satu cara untuk menguji multikolinieritas dalam model regresi adalah dengan nilai TOL (*Tolerance*) dan VIF (*Variance Inflation Factor*) dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Rumus yang digunakan sebagai berikut $VIF = 1/1-R^2$.

c. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas berarti ada variabel model regresi yang tidak sama (konstan). Sebaliknya, jika varian variabel pada model regresi memiliki nilai yang sama (konstan) maka disebut dengan heteroskedastisitas. Menurut Ghozali (2016, hal 134) mengatakan uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah model regresi terjadi kesamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heteroskedastisitas dengan metode *Glejser*. Dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05. Data dinyatakan signifikan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas jika signifikansi lebih besar dari 5% atau 0,05. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$U_t = a + bxt + V_i$$

Keterangan :

U_t = variabel residual

V_i = variabel kesalahan

4. Pengujian Hipotesis

Untuk uji hipotesis dalam penelitian ini terdiri dari uji parsial (uji t) dan uji simultan (uji F) diuraikan sebagai berikut :

a. Uji Parsial (Uji t)

Menurut (Simbolon, 2009, hal 184) mengatakan perlakuan yang dilaksanakan untuk menemukan kebenaran dalam arti menerima atau menolak hipotesis disebut dengan pengujian hipotesis. Uji t adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas yaitu desentralisasi dan sistem informasi akuntansi manajemen dan variabel terikat yaitu kinerja pusat pertanggungjawaban biaya mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak. Uji t_{hitung} digunakan untuk menguji apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel tergantung atau tidak (Suliyanto, 2011, hal 45). Untuk mengetahui t_{tabel} digunakan untuk ketentuan $df=n-k-1$ pada level kesalahan 5% atau 0,05 dengan tingkat keyakinan 95% atau 0,95. Perhitungan dibantu dengan menggunakan SPSS versi 21.0. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$t_{hitung} = \frac{r_{xy} \sqrt{(n - 2)}}{\sqrt{(1 - r_{xy}^2)}}$$

Keterangan :

t = nilai t_{hitung}

n = jumlah responden

r = koefisien korelasi hasil r_{hitung}

Hipotesis untuk uji parsial adalah sebagai berikut :

1. Bila $t_{hitung} < t_{tabel}$, artinya bahwa secara parsial variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
2. Bila $t_{hitung} > t_{tabel}$, artinya bahwa secara parsial variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Penguji ini juga dapat menggunakan pengamatan nilai signifikan t pada tingkat α yang digunakan (penelitian ini menggunakan tingkat α sebesar 5%).

Analisis ini didasarkan pada perbandingan antara nilai signifikansi t dengan nilai signifikansi 0,05 dengan syarat-syarat sebagai berikut :

1. Jika signifikansi $t < 0,05$ berarti variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.
2. Jika signifikansi $t > 0,05$ berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

b. Uji Simultan (Uji F)

Untuk mengkaji signifikansi hubungan variabel bebas dengan variabel terikat secara simultan, maka digunakan uji F. Menurut (Suliyanto, 2011, hal 43) mengatakan nilai F digunakan untuk menguji ketepatan model atau *goodness of fit*, apakah model persamaan yang terbentuk masuk dalam kriteria

cocok (fit) atau tidak. Perhitungna dibantu dengan menggunakan bantuan SPSS versi 21.0. Dengan menggunakan batasan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$, kriteria keputusan yang digunakan. F_{hitung} dapat dilihat dari turunan rumys sebagai berikut :

$$F_{hitung} = \frac{R^2/K}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Keterangan :

R = koefisien korelasi ganda

K = jumlah variabel independen

n = jumlah sampel

Hipotesis untuk uji simultan adalah sebagai berikut :

1. Bila $F_{hitung} < F_{table}$ artinya bahwa secara bersama-sama variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
2. Bila $F_{hitung} > F_{table}$ artinya bahwa secara bersama-sama variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Pengujian ini juga dapat menggunakan pengamatan nilai signifikan F pada tingkat α yang digunakan (penelitian ini menggunakan tingkat α sebesar 5%). Analisis ini didasarkan pada perbandingan antara nilai signifikansi F dengan nilai signifikansi 0,05 dengan syarat-syarat sebagai berikut :

1. Jika signifikansi F $< 0,05$ berarti variabel-variabel independen secara simultan berpegaruh terhadap variabel dependen.

2. Jika signifikan $F > 0,05$ berarti variabel independen secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

5. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2010). Koefisien ini menunjukkan proporsi variabelitas total pada variabel terikat yang dijelaskan oleh model regresi. Nilai R berada pada interval $0 \leq R \leq 1$. Adapun rumus untuk menghitungnya adalah :

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

KD = Koefisien determinasi

R = Koefisien korelasi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Profil Singkat Objek Penelitian

Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi adalah suatu perusahaan milik Pemerintah Daerah Tingkat 1 Sumatera Utara. Pelayanan air minum Kota Medan secara khusus, dan beberapa daerah di Provinsi Sumatera Utara dilakukan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi. PDAM Tirtanadi merupakan Badan Usaha Milik Pemerintah Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam bidang pelayanan air minum.

Dahulunya perusahaan ini bernama NV. Water Leiding Maatschappij Ajer Beresih yang merupakan milik pemerintah Hindia Belanda yang didirikan di Amsterdam pada tanggal 8 September 1905 yang berkantor pusat di Amsterdam negeri Belanda. Izin pendirian perusahaan tersebut berdasarkan keputusan Gubernur Jenderal Hindia Belanda yang berlaku sampai tahun 1965. Pada tanggal 14 Desember 1957 terjadi pengambilalihan perusahaan-perusahaan milik Belanda oleh Pemerintah Republik Indonesia termasuk NV. Water Leiding Maatschappij Ajer Beresih. Pada saat itu juga dilakukan timbang terima dari direktur perusahaan Water Leiding Maatschappij Ajer Beresih kepada pemerintah Republik Indonesia yang dilakukan di Medan.

Dengan dikeluarkannya UU No. 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah, maka Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Menjadi “Perusahaan Daerah Sumatera Pengaliran Air Minum Tirtanadi”. Kemudian pada tahun 1979,

maka perusahaan ini resmi menggunakan nama sekarang yaitu Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi di singkat dengan PDAM Tirtanadi yang terletak di Jl. Sisingamangaraja No. 1 Medan.

2. Deskriptif Responden

Penelitian ini dilaksanakan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, staff yang berpartisipasi dalam penelitian ini meliputi kepala cabang dan manajer-manajer yang ada pada seluruh cabang. Penelitian ini mempunyai empat variabel yaitu desentralisasi dan sistem informasi akuntansi manajemen sebagai variabel bebas, dan kinerja pusat pertanggungjawaban biaya sebagai variabel terikat.

Adapun lokasi dan tempat di setiap cabang PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara zona 1 terdiri dari : Medan Kota dijalan rumah sumbul no.13-15, medan denai dijalan garuda perumnas mandala, padang bulan dijalan letjend djamin ginting medan, medan labuhan dijalan medan belawan, belawan kota dijalan sumatera no.1 medan, sei agul dijalan gereja no.32 medan, tuasan dijalan tuasan no.61 medan, deli tua dijalan medan delitua km 11, sunggal dijalan sunggal pekan no.1A medan, HM yamin dijalan prof HM yamin SH no.1 medan, cemara dijalan flamboyan cemara no.1 medan, diski dijalan medan binjai km 13 no.8 medan, medan amplas dijalan panglima denai no.73, deli serdang dijalan makmur gang tanjung 3, brastagi dijalan veteran no 3-6.

Jumlah responden disetiap cabang adalah 7 orang sehingga total keseluruhan responden menjadi 105 orang. Penelitian secara langsung maupun

melalui perantara kepada responden. Pengumpulan data dilaksanakan melalui penyebaran kuisisioner. Berikut ini akan dijelaskan kuisisioner yang telah disebar.

Tabel 4.1
Data kuisisioner

Keterangan	Jumlah responden
Kuisisioner yang disebar	105 orang
Kuisisioner yang kembali	91 orang
Kuisisioner yang akan di uji	91 orang

Berdasarkan tabel 4.1 jumlah responden yang akan diuji adalah 91. Penelitian secara langsung maupun melalui perantara kepada responden. Penyebaran serta pengambilan kuisisioner dimulai pada tanggal 25 Februari 2019 sampai dengan 4 Maret 2019. Berdasarkan penelitian yang telah dikumpulkan maka diperoleh data tentang demografi responden penelitiann yang terdiri dari jenis kelamin, jabatan, masa kerja.

a. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin dapat dilihat seperti tabel IV.1 berikut:

Tabel 4.2
Deskriptif Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Pria	74	82
Wanita	17	18
Total	91	100

Sumber : hasil pengolahan data

Pada Tabel 4.2 di atas, dapat dilihat dari seluruh jumlah responden, untuk jumlah responden yang berjenis kelamin pria berjumlah 78 orang atau 72,89% dan untuk responden yang berjenis

kelamin wanita sebanyak 29 orang atau 27,10%. berikut ini adalah tabel responden berdasarkan umur atau usia para responden.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut :

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah	Persentase
1	< 3 tahun	-	-
2	3-5 tahun	-	-
3	5-10 tahun	5	6 %
4	10-20 tahun	40	44 %
5	>20 tahun	46	50 %
	Total	91	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel 4.3 diatas bahwa mayoritas masa kerja responden adalah 5-10 tahun yang berjumlah 5 orang dengan presentase 6%, kemudian 10-20 tahun yang berjumlah 40 orang dengan persentase 44 %, kemudian masa kerja >20 tahun yang berjumlah 46 dengan persentase 50 %.

c. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	D 3	21	23 %

2	S 1	50	55 %
3	S2	20	22 %
4	S 3	-	-
	Total	91	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Pada Tabel 4.4 di atas, dari seluruh jumlah sampel responden yang berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa latar belakang pendidikan responden dominan berpendidikan S1, berjumlah 50 orang dengan persentase 55%, dan S2 berjumlah 20 orang dengan persentase 22 %, dan D3 berjumlah 21 orang dengan persentase 23 %.

d. Karakteristik responden berdasarkan jabatan

Karakteristik responden berdasarkan jabatan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.5
Karakteristik responden berdasarkan jabatan

No	Jabatan	Jumlah	Persentase
1	Kepala Cabang	14	15%
2	Manajer	77	85 %
	Total	91	100 %

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat jumlah responden dengan jabatan kepala Cabang 14 orang dengan persentase 15 %, dan responden dengan jabatan kepala bagian 77 orang dengan persentase 85 %.

3. Deskripsi Variabel Penelitian

Pada penelitian ini akan dijelaskan secara deskriptif variabel terhadap tanggapan responden. Dimana dalam penelitian ini mempunyai 3 variabel yaitu desentralisasi dan sistem informasi akuntansi manajemen sebagai

variabel bebas, kinerja pusat pertanggungjawaban biaya sebagai variabel terikat. Masing masing variabel memiliki 8 sampai 14 pernyataan yang akan diisi oleh responden. Dengan jumlah responded 91 orang. Berikut ini hasil pengolahan data yang merupakan deskriptif pernyataan responden yang didapat dari distribusi jawaban responden (data terlampir).

a. Deskripsi Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Kuesioner diberikan kepada responden untuk memperoleh deskripsi kinerja pusat pertanggungjawaban biaya. Jawaban responden terhadap kuisisioner yang diberikan untuk variabel kinerja pusat pertanggungjawaban biaya yang telah dikumpulkan disajikan ke dalam bahasa distribusi frekuensi. Berdasarkan hasil uji validitas diketahui 6 item soal menggunakan skala interval (1-5) yang digunakan dalam penelitian dengan hasil jawaban responden sebagai berikut :

Tabel 4.6
Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Pusat
Pertanggungjawaban Biaya

No	Pernyataan	Tidak Pernah		Pernah		Kadang-kadang		Sering		Selalu	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	memiliki peran dalam menentukan tujuan kebijakan dan rencana mengenai biaya yang akan dikeluarkan	0	0	10	11	41	45	18	19	22	24
2	memiliki peran membuat anggaran biaya di cabang yang bapak/ibu pimpin	0	0	12	13	23	25	32	35	24	26
3	mengumpulkan informasi dalam bentuk catatan dan laporan biaya	2	2	16	18	39	43	25	27	9	10
4	memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan biaya yang akan dibuat	1	1	18	20	23	25	24	26	25	28
5	cabang sudah menerapkan standard pengukuran	0	0	21	23	26	29	25	28	19	21

	pelaksanaan biaya										
6	menentukan perencanaan dalam penyusunan biaya.	0	0	22	24	31	34	19	21	19	21

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Dari tabel 4.6 pada distribusi frekuensi jawaban responden variabel pusat pertanggung jawaban biaya dapat dijelaskan bahwa efisien pada kinerja pusat pertanggungjawaban biaya pertanyaan 1 dan 2 mayoritas reponden menjawab kadang – kadang dan sering. Efektivitas pada kinerja pusat pertanggungjawaban biaya pertanyaan 3 dan 4 mayoritas responden menjawab kadang – kadang dan selalu. Nilai ekonomis pada kinerja pusat pertanggungjawaban biaya pertanyaan 5 dan 6 mayoritas responden menjawab kadang – kadang.

b. Deskripsi Desentralisasi

Kuesioner diberikan kepada responden untuk memperoleh deskripsi desentralisasi. Jawaban responden terhadap kuisisioner yang diberikan untuk variabel desentralisasi yang telah dikumpulkan disajikan kedalam bahasa distribusi frekuensi. Berdasarkan hasil uji validitas diketahui 8 item soal menggunakan skala interval (1-5) yang digunakan dalam penelitian dengan hasil jawaban responden sebagai berikut :

Tabel 4.7
Distribusi jawaban responden terhadap Desentralisasi

No	Pernyataan	Tidak Pernah		Pernah		Kadang-kadang		Sering		Selalu	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	mempunyai wewenang dalam mengeluarkan dana untuk hal-hal tertentu	3	3	24	26	30	33	16	18	18	20

2	mempunyai wewenang dalam menentukan pengeluaran bagi pegawai	0	0	19	20	41	45	22	24	9	10
3	mempunyai wewenang dalam penentuan harga	1	1	23	25	31	34	23	25	13	14
4	memiliki wewenang untuk memenuhi kebutuhan cabang	1	1	15	17	27	30	36	40	12	13
5	mempunyai wewenang dalam menentukan kebijakan cabang	0	0	11	12	43	47	16	18	21	18
6	mempunyai wewenang dalam penyusunan anggaran cabang	0	0	11	12	26	29	33	36	21	23
7	memiliki wewenang dalam menerima proyek.	2	2	15	17	34	37	24	26	16	18
8	memiliki wewenang dalam pengembangan usaha.	1	1	19	21	24	26	21	23	26	29

Dari tabel 4.7 pada distribusi frekuensi jawaban responden pada variabel Desentralisasi dapat dijelaskan strategi dan lingkungan bisnis pada desentralisasi pertanyaan 1 sampai 3 mayoritas responden menjawab kadang-kadang. Ukuran dan tingkat perkembangan pada desentralisasi pertanyaan 4 dan 5 mayoritas responden menjawab kadang-kadang dan sering . karakteristik dan tingkat perkembangan pertanyaan 6 sampai 8 mayoritas responden menjawab kadang-kadang, sering, dan selalu.

c. Deskripsi Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Kuesioner diberikan kepada responden untuk memperoleh deskriptif sistem informasi akuntansi manajemen. Jawaban responden terhadap kuisisioner yang diberikan untuk variabel sistem informasi akuntansi manajemen yang telah dikumpulkan disajikan kedalam bahasa distribusi frekuensi. Berdasarkan hasil uji validitas dan

realibilitas diketahui 14 item soal menggunakan skala interval (1-5) yang digunakan dalam penelitian dengan hasil jawaban responden sebagai berikut :

Tabel 4.8
Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Sistem Informasi
Akuntansi Manajemen

No	Pernyataan	Tidak Pernah		Pernah		Kadang-kadang		Sering		Selalu	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Perusahaan menyediakan informasi yang akurat bagi kegiatan seluruh karyawan departemen anda.	0	0	13	14	24	26	32	35	22	24
2	Perusahaan menyediakan informasi yang berkaitan dengan kemungkinan peristiwa dimasa yang akan datang	0	0	15	17	36	40	29	32	11	12
3	Perusahaan menyediakan informasi mengenai ekonomi dan non-ekonomi seperti refrensi konsumen, sikap karyawan, hubungan tenaga kerja dan kemajuan teknologi serta ancaman pesaing.	0	0	23	25	28	31	24	26	16	18
4	Perusahaan menyediakan informasi faktor-faktor eksternal perusahaan, seperti kondisi ekonomi, pertumbuhan penduduk, perkembangan teknologi dan lainnya	0	0	22	24	28	31	19	21	22	24
5	Perusahaan menyediakan laporan kepada Bapak/Ibu secara sistematis dan teratur seperti laporan keuangan.	0	0	16	18	26	29	31	34	18	20
6	Ketika terjadi suatu peristiwa kejadian, Bapak/Ibu langsung diberitahu tentang peristiwa atau kejadian tersebut tanpa di tunda – tunda	0	0	20	22	33	36	24	26	14	15

7	Informasi yang ada dalam sistem informasi di proses dengan baik	0	0	11	12	23	25	32	35	25	28
8	Perusahaan menyediakan Informasi meliputi berbagai informasi seperti informasi dari bagian laba, biaya, pajak secara keseluruhan	0	0	25	28	28	31	21	23	17	19
9	Perusahaan menyediakan informasi seperti laporan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan dalam prediksi dan perbandingan lainnya	0	0	11	12	25	28	34	37	21	23
10	Bentuk informasi memungkinkan untuk melakukan analisis	0	0	14	15	30	33	26	29	21	23
11	Terdapat pemisahan biaya tetap dan biaya variabel	0	0	10	11	42	46	17	19	22	24
12	Informasi tiap bagian akan berpengaruh pada bagian lainnya	0	0	12	13	23	25	35	39	21	23
13	Informasi mengenai dampak yang akan timbul oleh keputusan Bapak/Ibu terhadap kinerja organisasi selalu tersedia bagi anda	3	3	20	22	33	36	17	19	18	20
14	Di bagian Bapak/Ibu terdapat informasi target yang diketahui semua orang	0	0	21	23	35	39	24	26	11	12

Dari tabel 4.8 pada distribusi frekuensi jawaban responden pada variabel sistem informasi akuntansi manajemen dapat dijelaskan bahwa *broad scope* pada sistem informasi akuntansi manajemen pertanyaan 1 sampai 4 mayoritas responden menjawab kadang-kadang dan sering. *time lines* pada sistem informasi akuntansi manajemen pertanyaan 5 sampai 7 mayoritas responden menjawab kadang – kadang dan sering. *Agregation* pada sistem informasi akuntansi manajemen pertanyaan 8 sampai 11 mayoritas responden menjawab kadang –kadang dan sering. *Intergration*

pada sistem informasi akuntansi manajemen pertanyaan 12 sampai 14 mayoritas responden menjawab kadang – kadang dan sering.

4. Hasil uji asumsi klasik

Persyaratan analisis regresi adalah dengan melakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas yang dijelaskan sebagai berikut :

a. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Untuk uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan *kolmogrov-Smirnov Test*. Berikut tabel hasil uji normalitas dengan menggunakan *kolmogrov-Smirnov Test* sebagai berikut:

Tabel 4-10
Hasil Uji Normalitas

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Desentralisasi	Sistem Informasi Akuntansi Manajemen	Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya
N		91	91	91
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	27,4066	49,0769	21,0110
	Std. Deviation	3,64837	4,50489	2,82644
Most Extreme Differences	Absolute	,083	,071	,084
	Positive	,083	,071	,084
	Negative	-,075	-,054	-,070
Test Statistic		,083	,071	,084
Asymp. Sig. (2-tailed)		,159 ^c	,200 ^{c,d}	,135 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dari Tabel 4-10 diatas dapat terlihat *Asymp. Sig. (2-tailed)* untuk desentralisasi adalah sebesar 0,159, sistem informasi akuntansi manajemen sebesar 0,200, dan kinerja pusat pertanggungjawaban biaya 0,135. Dengan demikian dapat ditetapkan bahwa ketiga variabel dinyatakan berdistribusi normal.

b. Uji Multikolineritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah suatu model regresi terdapat korelasi antar variabel bebas (independen). Pengujian multikolinieritas dilihat dari besarnya VIF (*variance inflation factor*) dan *Tolerance*. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi multikolinieritas dengan nilai *Tolerance* > 0,10 atau sama dengan nilai VIF < 10. Dalam penelitian ini penulis mengguankan nilai TOL (*Tolerance*) dan VIF (*Variance Inflation Factor*), dengan hasil pengujian sebagai berikut:

Tabel 4.11
Uji Multikolinieritas

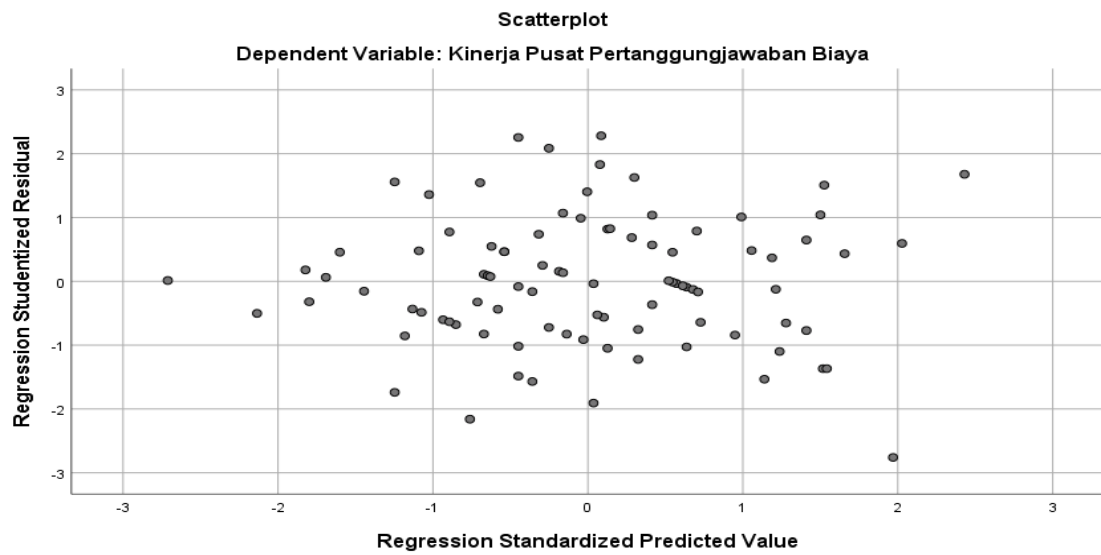
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,695	2,526		1,463	,147		
	Desentralisasi	,413	,073	,533	5,618	,000	,718	1,394
	Sistem Informasi Akuntansi Manajemen	,122	,059	,195	2,057	,043	,718	1,394

a. Dependent Variable: Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Berdasarkan Tabel 4.11 diatas, memperlihatkan bahwa nilai TOL desentralisasi sebesar 0,718 dan sistem informasi akuntansi manajemen sebesar 0,718. Sedangkan nilai VIF variabel desentralisasi sebesar 1,394 dan sistem informasi akuntansi manajemen sebesar 1,394. Dengan melihat TOL seluruh variabel lebih besar dari 0,10 dan VIF seluruh variabel lebih kecil dari 10, maka pada model regresi yang berbentuk tidak terjadi gejala multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Pada saat mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat ditentukan dengan melihat grafik plot (*scatterplot*). Jika grafik plot menunjukkan suatu pola titik yang bergelombang melebar kemudian menyempit, maka dapat disimpulkan bahwa telah terjadi heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau jika tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji Heteroskedastisitas ditampilkan pada gambar berikut :



gambar 4.1

Sumber : Data diolah Peneliti

Berdasarkan tampilan pada scatterplot Gambar 4-1 terlihat bahwa plot menyebar secara acak diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu *Regression Studentized Residual*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

Setelah data dilakukan uji asumsi klasik dan diperoleh data yang berdistribusi normal, tidak terjadi multikolinieritas, dan tidak terjadi heteroskedastisitas, maka selanjutnya dapat dianalisis dengan analisis statistik deskriptif.

Tabel 4.12
Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Desentralisasi	91	17,00	36,00	27,4066	3,64837
Sistem Informasi Akuntansi Manajemen	91	40,00	61,00	49,0769	4,50489
Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya	91	15,00	29,00	21,0110	2,82644
Valid N (listwise)	91				

Berdasarkan tabel 4.12 diatas dapat diketahui bahwa dari 80 responden diperoleh pusat pertanggungjawaban biaya dengan skor minimum 15 dan skor tertinggi 29 dengan rata rata (mean) = 21,01. Untuk variabel desentralisasi diperoleh skor minimum 17 dan skor tertinggi 36 dengan rata – rata (mean) = 27,40. Untuk variabel sistem informasi akuntansi manajemen dengan skor minimum 40 dan skor tertinggi 61 dengan rata rata (mean) = 49,07

5. Persamaan Regresi Liner Berganda

Model regresi berganda bertujuan untuk memprediksi besar variabel dependen dengan menggunakan data variabel independen yang sudah diketahui besarnya. Persamaan regresi berganda dirumuskan dalam persamaan regresi berganda adalah $\hat{Y} = b_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan bantuan SPSS diperoleh persamaan regresi berganda yang ditampilkan pada tabel berikut :

Tabel 4.13
Hasil Persamaan Regresi Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,695	2,526		1,463	,147
	Desentralisasi	,413	,073	,533	5,618	,000
	Sistem Informasi Akuntansi Manajemen	,122	,059	,195	2,057	,043

a. Dependent Variable: Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Dari tabel 4.13 diatas dapat dijelaskan bahwa nilai konstan =3,695, $\beta_1 = 0,413$, $\beta_2 = 0,122$, sehingga dari nilai yang diperoleh tersebut diketahui persamaan regresi berganda adalah : $Y = 3,695 + 0,413 X_1 + 0,122 X_2$. Dari persamaan regresi berganda tersebut diinterpretasikan sebagai berikut :

- 1) Nilai konstanta = 3,695 yang diinterpretasikan jika desentralisasi dan sistem informasi akuntansi manajemen konstanta, maka kinerja pusat pertanggungjawaban biaya sudah terbentuk sebesar = 3,695.
- 2) Nilai koefisien regresi desentralisasi (β_1) = 0,413 yang diinterpretasikan jika desentralisasi meningkat sebesar 0,413 maka dapat meningkatkan kinerja pusat pertanggungjawaban biaya sebesar 0,413.
- 3) Nilai koefisien regresi sistem informasi akuntansi manajemen $\beta_2 = 0,122$ yang diinterpretasikan jika sistem informasi akuntansi manajemen meningkat sebesar 0,122 maka dapat meningkatkan kinerja pusat pertanggungjawaban biaya.

6. Uji Hipotesis

Uji Hipotesis dalam penelitian ini terdiri dari uji t dan uji f.

a. Uji t

Uji t adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas yaitu Fokus Kepada Pelanggan, Perbaikan Sistem Berkesinambungan, Pelatihan dan Pendidikan serta variabel terikat yaitu Efisiensi Biaya mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak. Untuk mengetahui t_{tabel} digunakan untuk ketentuan $df=n-k-1$ pada level kesalahan 5% atau 0,05 dengan tingkat keyakinan 95% atau 0,95. Perhitungan dibantu dengan menggunakan SPSS versi 21. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{r_{xy} \sqrt{(n - 2)}}{\sqrt{(1 - r_{xy}^2)}}$$

Keterangan :

t = nilai t_{hitung}

n = jumlah responden

r = koefisien korelasi hasil r_{hitung}

Tahap-tahap:

1) Bentuk pengujian

$H_0 : \beta = 0$, artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

$H_a : \beta \neq 0$, artinya variabel independen tidak pengaruh terhadap variabel Dependen.

Kriteria pengambilan keputusan

H_0 diterima jika : $-t_{tabel} > t_{hitung}$, pada $\alpha = 5\%$, $df = n - k$

H_0 ditolak jika : $-t_{tabel} < t_{hitung}$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$

Tabel 4.14
Uji T

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,695	2,526		1,463	,147
	Desentralisasi	,413	,073	,533	5,618	,000
	Sistem Informasi Akuntansi Manajemen	,122	,059	,195	2,057	,043

Hasil pengujian statistik t pada Tabel 4.14 dapat dijelaskan sebagai berikut

- a) Pengujian pengaruh Desentralisasi terhadap Pusat Pertanggungjawaban Biaya diperoleh variabel desentralisasi (X_1) dengan nilai $t_{hitung} = 5,618$ dengan $\alpha = 0,05$, $df = n - k = 91 - 3 = 88$ sehingga $t_{tabel} = 1,662$ yang menunjukkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan H_a diterima dan H_0 ditolak yang artinya desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.
- b) Pengujian pengaruh sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya diperoleh variabel sistem informasi akuntansi manajemen (X_2) dengan nilai $t_{hitung} = 2,057$ dengan $\alpha = 0,05$, $df = n - k = 80 - 2 = 79$ sehingga $t_{tabel} = 1,662$ yang

menunjukkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan H_a diterima dan H_0 ditolak yang artinya sistem informasi akuntansi manajemen pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

b. Uji F

Pengujian ini melibatkan kedua variabel bebas terhadap variabel terikat dalam menganalisis ada tidaknya pengaruh yang signifikan secara simultan atau bersama – sama. Pengujian secara simultan menggunakan distribusi F yaitu membandingkan antara F_{hitung} (F_{rasio}) dengan F_{tabel} . Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_a diterima dan apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima. Hasil uji F ditampilkan pada tabel berikut :

Tabel 4.15
Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	310,782	2	155,391	33,499	,000 ^b
	Residual	408,207	88	4,639		
	Total	718,989	90			

a. Dependent Variable: Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya

b. Predictors: (Constant), Sistem Informasi Akuntansi Manajemen, Desentralisasi

Dari tabel 4.15 atas diketahui nilai $F_{hitung} = 33,499$ dengan $\alpha = 0,05$, $df_1 = k - 1 = 4 - 1 = 3$, $df_2 = n - k - 1 = 91 - 4 - 1 = 86$ sehingga $F_{tabel} = 2,48$ yang menunjukkan $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan H_a diterima dan H_0 ditolak yang artinya desentralisasi dan sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya.

7. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel X terhadap Y. Hasil uji koefisien determinasi dengan bantuan SPSS ditampilkan pada tabel berikut :

Tabel 4.16
Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,657 ^a	,432	,419	2,15377

a. Predictors: (Constant), Sistem Informasi Akuntansi Manajemen, Desentralisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Dari tabel 4.16 diatas dapat diketahui nilai $R = 0,657$ sehingga berdasarkan rumus koefisien determinasi diperoleh hasil : $KD = r^2 \times 100\% = (0,657)^2 \times 100\% = 43\%$ yang artinya kinerja pusat pertanggungjawaban biaya dapat dijelaskan oleh desentralisasi dan sistem informasi akuntansi manajemen sebesar 43% dan sisanya sebesar 57% dijelaskan oleh faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

B. pembahasan

1. Pengaruh Desentralisasi terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban

Biaya Pada PDAM TIRTANADI Provinsi Sumatera Utara

Dari hasil pengolahan data diketahui desentralisasi yang menunjukkan desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Berdasarkan deskriptif hasil tanggapan responden mengenai desentralisasi para kepala kepala cabang dan para kepala bagian menjawab: Dari pernyataan 1 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab kadang-kadang, kemudian menjawab pernah, menjawab sering, menjawab selalu, dan menjawab tidak pernah. Artinya perusahaan kadang-kadang mengidentifikasi mempunyai wewenang dalam mengeluarkan dana. Dari pernyataan 2 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab kadang-kadang, menjawab sering, menjawab pernah, dan menjawab selalu. Artinya perusahaan kadang-kadang mempunyai wewenang dalam menentukan pengeluaran bagi pegawai. Dari pernyataan 3 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab kadang-kadang, kemudian menjawab sering, menjawab pernah, menjawab selalu dan menjawab tidak pernah. Artinya perusahaan kadang-kadang mempunyai wewenang dalam penentuan harga. Dari pernyataan 4 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab sering, kemudian menjawab kadang-kadang, menjawab pernah, menjawab selalu dan menjawab tidak pernah. Artinya perusahaan sering memiliki wewenang untuk memenuhi kebutuhan cabang. Dari pernyataan 5 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab kadang-kadang, kemudian menjawab selalu, menjawab sering, dan menjawab pernah. Artinya perusahaan kadang-kadang mempunyai wewenang dalam menentukan kebijakan cabang. Dari pernyataan 6 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab sering, kemudian menjawab kadang-kadang, menjawab selalu, dan menjawab pernah. Artinya perusahaan sering mempunyai wewenang dalam penyusunan anggaran cabang. Dari pernyataan 7 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab kadang-kadang, kemudian

menjawab sering, menjawab selalu, menjawab pernah, menjawab tidak pernah. Artinya perusahaan kadang-kadang memiliki wewenang dalam menerima proyek. Dari pernyataan 8 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab sering, kemudian menjawab selalu, menjawab kadang-kadang, dan menjawab sering, menjawab pernah dan menjawab tidak pernah. Artinya perusahaan sering memiliki wewenang dalam pengembangan usaha . Berdasarkan jawaban responden yang telah dikumpulkan, dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas responden menjawab kadang-kadang dari ke 8 butir pernyataan variabel desentralisasi, berarti para kepala cabang dan para kepala bagian menyatakan desentralisasi belum sepenuhnya di berikan wewenang terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya.

Desentralisasi dapat dilakukan perusahaan dengan wewenang dalam mengeluarkan dana untuk hal-hal tertentu, wewenang dalam menentukan pengeluaran bagi pegawai, wewenang dalam penentuan harga, wewenang untuk memenuhi kebutuhan cabang, wewenang dalam menentukan kebijakan cabang, wewenang dalam penyusunan anggaran cabang, wewenang dalam menerima proyek, wewenang dalam pengembangan usaha.

Strategi dan lingkungan organisasi pada desentralisasi belum sepenuhnya diberikan wewenang dapat dilihat dari jawaban responden yang mayoritasnya menjawab kadang-kadang. Ukuran dan tingkat perkembangan pada desentralisasi belum sepenuhnya tercapai dapat dilihat dari jawaban responden yang mayoritasnya menjawab kadang-kadang. Karakteristik dan tingkat perkembangan pada desentralisasi belum sepenuhnya diberikan wewenang

dapat dilihat dari jawaban responden yang mayoritasnya menjawab kadang-kadang.

Adanya perbedaan pendapat dari kepala cabang dan kepala bagian tersebut menunjukkan bahwa bila desentralisasi diterapkan dengan sepenuhnya di suatu perusahaan maka akan menghasilkan kinerja pusat pertanggungjawaban biaya yang baik dan dari perbedaan pendapat karyawan tersebut menunjukkan bahwa PDAM TIRTANADI Sumatera Utara belum sepenuhnya menerapkan desentralisasi atau dengan kata lain bahwa pihak perusahaan belum sepenuhnya menjalankan desentralisasi sehingga mempengaruhi kinerja pusat pertanggungjawaban biaya yang pada akhirnya mempengaruhi biaya perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Tiffin dan McCormick (1975) yang dikutip oleh Hendra Sukrisna dan Juni Trisnowati (2013) bahwa faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya adalah faktor situasional, yaitu faktor yang meliputi sosial dan organisasi, meliputi kebijakan organisasi seperti sistem yang diterapkan sentralisasi atau desentralisasi dan melalui pendapat Handoko (2001) dikemukakan bahwa desentralisasi adalah konsep yang lebih luas dan berhubungan dengan seberapa jauh manajemen puncak mendelegasikan wewenang ke bawah ke divisi – divisi, cabang – cabang, atau satuan - satuan organisasi tingkat lebih bawah lainnya. Desentralisasi juga merupakan pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer atau orang – orang yang berada pada level bahwa dalam suatu struktur organisasi dan dapat memperbaiki serta meningkatkan efektifitas dan produktifitas suatu organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Maya Sundari Cahyono Putri (2017) dimana penelitiannya menunjukkan bahwa desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2. Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya Pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara

dari hasil pengolahan data diketahui sistem informasi akuntansi manajemen yang menunjukkan sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Berdasarkan deskriptif hasil tanggapan responden mengenai sistem informasi akuntansi manajemen para kepala cabang dan para kepala bagian menjawab: Dari pernyataan 1 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab sering, kemudian menjawab kadang-kadang, menjawab selalu, dan menjawab pernah. Artinya perusahaan sering menyediakan informasi yang akurat . Dari pernyataan 2 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab kadang-kadang ,menjawab sering, menjawab pernah, dan menjawab selalu. Artinya perusahaan kadang-kadang menyediakan informasi yang berkaitan dengan kemungkinan peristiwa dimasa yang akan datang. Dari pernyataan 3 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab kadang-kadang, kemudian menjawab pernah, menjawab sering, dan menjawab selalu. Artinya perusahaan menyediakan informasi mengenai ekonomi dan non-ekonomi. Dari pernyataan 4 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab kadang-kadang, kemudian

menjawab selalu, menjawab pernah, dan menjawab sering. Artinya perusahaan kadang-kadang menyediakan informasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Dari pernyataan 5 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab sering, kemudian menjawab kadang-kadang, menjawab selalu, dan menjawab pernah. Artinya perusahaan menyediakan laporan keuangan. Dari pernyataan 6 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab kadang-kadang, kemudian menjawab sering, menjawab pernah, dan menjawab selalu. Artinya perusahaan kadang-kadang diberitahu tentang peristiwa atau kejadian tersebut tanpa di tunda – tunda. Dari pernyataan 7 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab sering, kemudian menjawab selalu, menjawab kadang-kadang, dan menjawab pernah,. Artinya perusahaan sering melakukan Informasi yang ada dalam sistem informasi di proses dengan baik. Dari pernyataan 8 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab kadang-kadang, kemudian menjawab pernah, menjawab sering, dan menjawab selalu. Artinya perusahaan kadang-kadang menyediakan Informasi meliputi berbagai informasi. Dari pernyataan 9 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab sering, kemudian menjawab kadang-kadang, menjawab selalu, dan menjawab pernah. Artinya perusahaan sering menyediakan informasi seperti laporan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan dalam prediksi dan perbandingan lainnya. Dari pernyataan 10 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab sering, kemudian menjawab kadang-kadang, menjawab sering, menjawab selalu dan menjawab pernah. Artinya perusahaan kadang-kadang Bentuk informasi memungkinkan untuk melakukan analisi. Dari pernyataan 11 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab kadang-kadang, kemudian menjawab selalu, menjawab

sering, dan menjawab pernah. Artinya perusahaan kadang-kadang memeberikan bentuk pemisahan biaya tetap dan biaya variabel. Dari pernyataan 12 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab sering, kemudian menjawab kadang-kadang, menjawab selalu, dan menjawab pernah. Artinya perusahaan sering memeberikan Informasi tiap bagian akan berpengaruh pada bagian lainnya. Dari pernyataan 13 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab kadang-kadang, kemudian menjawab pernah, menjawab selalu, menjawab sering, dan menjawab tidak pernah. Artinya perusahaan kadang-kadang memberikan Informasi mengenai dampak yang akan timbul oleh keputusan kinerja organisasi. Dari pernyataan 14 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab kadang-kadang, kemudian menjawab sering, menjawab pernah, dan menjawab selalu. Artinya perusahaan kadang-kadang terdapat informasi target yang diketahui semua orang. Berdasarkan jawaban responden yang telah dikumpulkan, dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas responden menjawab kadang-kadang dari ke 14 butir pernyataan variabel sistem informasi akuntansi manajemen, berarti para kepala cabang dan para kepala bagian menyatakakan sistem informasi akuntansi manajemen belum sepenuhnya di terapkan terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya.

Sistem informasi akuntansi manajemen dapat dilakukan perusahaan dengan menyediakan informasi yang akurat bagi kegiatan seluruh karyawan departemen, Perusahaan menyediakan informasi yang berkaitan dengan kemungkinan peristiwa dimasa yang akan datang, menyediakan informasi mengenai ekonomi dan non-ekonomi seperti refrensi konsumen, sikap karyawan,

hubungan tenaga kerja dan kemajuan teknologi serta ancaman pesaing, menyediakan informasi faktor-faktor eksternal perusahaan, seperti kondisi ekonomi, pertumbuhan penduduk, perkembangan teknologi dan lainnya, Perusahaan menyediakan laporan secara sistematis dan teratur seperti laporan keuangan, Ketika terjadi suatu peristiwa kejadian, perusahaan diberitahu tentang peristiwa atau kejadian tersebut tanpa di tunda – tunda, Informasi yang ada dalam sistem informasi di proses dengan baik, Perusahaan menyediakan Informasi meliputi berbagai informasi seperti informasi dari bagian laba, biaya, pajak secara keseluruhan, Perusahaan menyediakan informasi seperti laporan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan dalam prediksi dan perbandingan lainnya, Bentuk informasi memungkinkan untuk melakukan analisi, Terdapat pemisahan biaya tetap dan biaya variabel, Informasi tiap bagian akan berpengaruh pada bagian lainnya, Informasi mengenai dampak yang akan timbul oleh keputusan kinerja organisasi selalu tersedia bagi perusahaan, terdapat informasi target yang diketahui semua orang.

Broad scope pada sistem informasi akuntansi manajemen masih belum sepenuhnya diterapkan dapat dilihat dari jawaban responden yang mayoritas menjawab kadang-kadang. *Time lines* pada sistem informasi akuntansi manajemen belum tepat waktu dalam penyampaian informasi perusahaan dapat dilihat dari jawaban responden yang menjawab kadang-kadang. *Agregation* pada sistem informasi akuntansi manajemen masih belum sepenuhnya diterapkan dapat dilihat dari jawaban responden yang mayoritas menjawab kadang-kadang. *Intergration* pada sistem informasi akuntansi

manajemen masih belum diterapkan sepenuhnya dapat dilihat dari jawaban responden yang mayoritasnya menjawab kadang-kadang.

Adanya pengaruh sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya dapat diketahui melalui kuesioner sistem informasi akuntansi manajemen yang menunjukkan beberapa pendapat diantaranya bahwa manajer kadang-kadang menyatakan Perusahaan menyediakan informasi yang akurat bagi kegiatan seluruh karyawan, Perusahaan menyediakan informasi mengenai ekonomi dan non-ekonomi seperti refrensi konsumen, sikap karyawan, hubungan tenaga kerja dan kemajuan teknologi serta ancaman pesaing, Perusahaan menyediakan informasi seperti laporan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan dalam prediksi dan perbandingan lainnya. Namun disisi lain juga diketahui bahwa terdapat beberapa manajer juga menyatakan tidak pernah Perusahaan menyediakan informasi yang akurat bagi kegiatan seluruh karyawan, Perusahaan menyediakan informasi mengenai ekonomi dan non-ekonomi seperti refrensi konsumen, sikap karyawan, hubungan tenaga kerja dan kemajuan teknologi serta ancaman pesaing, Perusahaan menyediakan informasi seperti laporan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan dalam prediksi dan perbandingan lainnya.

Adanya perbedaan pendapat manajer tersebut menunjukkan bahwa bila sistem informasi akuntansi manajemen diterapkan dengan baik disuatu perusahaan maka akan menghasilkan kinerja pusat pertanggungjawaban biaya yang baik dan dari perbedaan pendapat manajer tersebut menunjukkan bahwa PDAM Tirtanadi Sumatera Utara belum sepenuhnya menerapkan sistem informasi akuntansi

manajemen sehingga mempengaruhi biaya perusahaan. Hal ini terlihat dari data biaya perusahaan dalam 4 tahun menunjukkan peningkatan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Tiffin dan McCormick (1975) yang dikutip oleh Hendra Sukrisna dan Juni Trisnowati (2013) bahwa faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya adalah faktor situasional, yaitu faktor yang meliputi sosial dan organisasi, meliputi kebijakan organisasi seperti pemanfaatan informasi sistem informasi akuntansi manajemen dan melalui pendapat Marina (2014) diketahui bahwa sistem informasi akuntansi manajemen mengumpulkan data operasional dan finansial, memprosesnya, menyimpannya, dan melaporkannya kepada pengguna yaitu para pekerja, manajer dan eksekutif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Maya Sundari Cahyono (2017) dimana penelitiannya tentang sistem informasi akuntansi manajemen berdasarkan karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen menunjukkan bahwa broad scope, integration berpengaruh terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya.

3. Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Pusat Pertanggungjawaban Biaya Pada PDAM Tirtanadi Sumatera Utara.

dari hasil pengolahan data diketahui yang menunjukkan desentralisasi dan sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya PDAM Tirtanadi Sumatera Utara.

Berdasarkan deskriptif hasil tanggapan responden mengenai kinerja pusat pertanggungjawaban biaya para kepala cabang dan para kepala bagian

menjawab: Dari pernyataan 1 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab kadang-kadang, kemudian menjawab selalu, dan menjawab sering, menjawab pernah. Artinya kadang-kadang memiliki peran dalam menentukan tujuan kebijakan dan rencana mengenai biaya yang akan dikeluarkan. Dari pernyataan 2 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab sering, kemudian menjawab selalu, menjawab kadang-kadang, dan menjawab pernah. Artinya perusahaan sering memiliki peran membuat anggaran biaya di cabang. Dari pernyataan 3 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab kadang-kadang, kemudian menjawab sering, menjawab pernah, kemudian menjawab selalu dan kemudian menjawab tidak pernah. Artinya perusahaan kadang-kadang mengumpulkan informasi dalam bentuk catatan dan laporan biaya. Dari pernyataan 4 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab selalu, kemudian menjawab sering, menjawab kadang-kadang, menjawab pernah dan menjawab tidak pernah. Artinya perusahaan selalu memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan biaya yang akan dibuat. Dari pernyataan 5 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab kadang-kadang, kemudian menjawab sering, menjawab pernah, dan menjawab selalu. Artinya perusahaan kadang-kadang sudah menerapkan standard pengukuran pelaksanaan biaya. Dari pernyataan 6 diketahui bahwa mayoritas responden menjawab kadang-kadang, kemudian menjawab pernah, menjawab sering, dan menjawab selalu. Artinya perusahaan kadang-kadang menentukan perencanaan dalam penyusunan biaya. Berdasarkan jawaban responden yang telah dikumpulkan, dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas responden menjawab kadang-kadang dari 6 butir pernyataan variabel

kinerja pusat pertanggungjawaban biaya dapat desentralisasi dan sistem informasi akuntansi manajemen.

Efisien pada kinerja pusat pertanggungjawaban biaya dapat dilihat dari jawaban reseponden yang mayoritas menjawab kadang – kadang, ini disebabkan manajer masih dibataskan dalam pengambilan keputusan terhadap biaya dan sistem informasi akuntansi manajemen yang masih belum sepenuhnya diterapkan perusahaan.

Efektivitas pada kinerja pusat pertanggungjawaban biaya dapat dilihat dari jawaban responden yang mayoritas menjawab kadang-kadang, ini disebabkan manajer masih dibataskan dalam pengambilan keputusan terhadap biaya dan sistem informasi akuntansi manajemen yang masih belum sepenuhnya diterapkan perusahaan.

Nilai ekonomis pada kinerja pusat pertanggungjawaban biaya dapat dilihat dari jawaban responden yang mayoritas menjawab kadang-kadang, ini disebabkan manajer masih dibataskan dalam pengambilan keputusan terhadap biaya dan sistem informasi akuntansi manajemen yang masih belum sepenuhnya diterapkan perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Tiffin dan McCormick (1975) yang dikutip oleh Hendra Sukrisna dan Juni Trisnowati (2013) bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, baik dari dalam maupun dari luar adalah faktor situasional, yaitu faktor yang meliputi sosial dan organisasi, meliputi kebijakan organisasi seperti sistem yang diterapkan (sentralisasi, desentralisasi), jenis pelatihan dan pengawasan, informasi perusahaan yang diperoleh dan pemanfaatan informasi sistem informasi akuntansi manajemen,

sistem upah dan lingkungan sosial. Melalui pendapat Hansen dan Mowen (2000:63) Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab penuh hanya terhadap biaya.

Untuk melaksanakan fungsi, setiap karyawan khususnya manajer dapat terlihat dari kemampuannya melaksanakan fungsi tersebut yang diantaranya efisiensi, efektivitas, dan nilai ekonomis yang dilakukan oleh manajer dan manajer dapat melakukan efisiensi, efektivitas, dan nilai ekonomis perusahaan. Selain itu esensi dari desentralisasi adalah kebebasan pengambilan keputusan. Suatu organisasi yang desentralisasi, manajer pada jenjang yang lebih rendah membuat dan mengimplementasikan keputusan, sedangkan dalam organisasi yang tersentralisasi, manajer pada jenjang yang lebih rendah hanya bertanggungjawab terhadap implementasi keputusan.

Agar kinerja perusahaan dapat meningkat, maka manajer dan karyawan dapat melakukan koordinasi. Koordinasi menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan perusahaan. Namun sebaliknya jika tidak adanya koordinasi antara manajer dan karyawan didalam perusahaan, maka akan berdampak terhadap kinerja karyawan ataupun kinerja manajer yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hal inilah yang membuktikan bahwa desentralisasi dan sistem informasi akuntansi manajemen dapat mempengaruhi kinerja pusat pertanggungjawaban biaya.

Selanjutnya dari hasil uji koefisien determinasi diperoleh 43% yang menunjukkan bahwa kinerja pusat pertanggungjawaban biaya dapat dijelaskan

oleh desentralisasi dan sistem informasi akuntansi manajemen sebesar 43% dan selebihnya sebesar 57% dijelaskan oleh faktor lain diluar penelitian ini. Tiffin dan McCormick (1975) yang dikutip oleh Hendra Sukrisna dan Juni Trisnowati (2013) mengemukakan bahwa faktor – faktor yang meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasinya, umur, jenis kelamin, pendidikan. Sehingga berdasarkan hal tersebut dapat diketahui bahwa 57% faktor tersebut yang dapat mempengaruhi kinerja pusat pertanggungjawaban biaya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian teoritis yang telah dikemukakan sebelumnya dan berdasarkan data-data yang diperoleh sehubungan dengan kegiatan penelitian yang dilakukan di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, maka penulis dapat mengambil kesimpulan dan mencoba memberikan saran yang sekiranya dapat berguna bagi pihak manajemen perusahaan dan pada perusahaan lainnya dalam permasalahan yang dihadapi.

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada bab IV dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya. Yang artinya bahwa peningkatan desentralisasi akan dapat meningkatkan kinerja pusat pertanggungjawaban biaya.
2. Sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya. Yang artinya bahwa peningkatan Sistem informasi akuntansi manajemen akan dapat meningkatkan kinerja pusat pertanggungjawaban biaya
3. Desentralisasi dan Sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya. Yang artinya bahwa peningkatan desentralisasi dan Sistem informasi akuntansi manajemen akan dapat meningkatkan kinerja pusat pertanggungjawaban biaya.

B. Saran

Dengan hasil penelitian yang diperoleh, peneliti menyampaikan beberapa saran yaitu :

1. Perusahaan

Perusahaan dapat meningkatkan kinerja pusat pertanggungjawaban biaya dengan menerapkan desentralisasi dan sistem informasi akuntansi manajemen dengan sepenuhnya. Penggunaan informasi akuntansi manajemen seperti teknologi informasi pada suatu perusahaan dan memberikan wewenang sepenuhnya kepada manajer dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Peneliti selanjutnya

Penelitian ini hanya menganalisis pengaruh desentralisasi dan sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya dan hasil penelitian menunjukkan hanya 40% kinerja pusat pertanggungjawaban dapat menjelaskan desentralisasi dan sistem informasi akuntansi manajemen sementara masih ada 60% dapat dijelaskan oleh faktor lain seperti faktor individu, yaitu faktor yang meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasinya, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budayanya sehingga diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat melanjutkan penelitian ini dengan menambah variabel lagi seperti faktor individu.

3. Peneliti selanjutnya

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah jumlah sampel penelitian serta memperluas wilayah sampel penelitian, sehingga dapat diperoleh hasil penelitian dengan tingkat generalisasi yang lebih tinggi. Penelitian selanjutnya hendaknya memperluas objek penelitian, tidak hanya perusahaan jasa pelayanan di BUMD, tetapi juga di dunia industri lain seperti industri manufaktur, BUMN sehingga permasalahan dapat digeneralisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta. Bumi Aksara .
- Alifya, Rizka. 2012. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT. Jawa Mentari Press*. Universitas Diponegoro Nasional “Veteran”. Jawa Timur
- Anthony and Azwar Omar. 1999. *Decentralization Governance and Public Services The Impact of Institutional Arrangements*. IRIS Center. University of Maryland.
- Anthony, Robert N. dan Govindarajan, Vijay. 2012. *Sistem Pengendalian Manajemen dialhabsaka oleh Kurniawan dan Krista* . Jakarta: Salemba Empat.
- Ajibolade, S.O. 2010. *Managemen Accounting Systems, Perceived Enviromental Uncertainty and Companies , Faculty of Business Administration University of Lagos Nigeria Vol. 2*
- Banyuaji Himawan. 2009. *Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen, Desentralisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial*, Universitas Muhamadiyah Surakarta.
- Bromwich, M. 1990. “The Case for Strategic Management Accounting: The Role of Accounting information for Strategy in Competitive Markets”. *Accounting Organization and Society*. Vol. 15, pp. 27-46
- Budiarto , Dekeng Setyo. 2004. *Pengaruh Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen (SIAM) Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Tingkat Desentralisasi Sebagai Moderating Variabel (Studi Empiris pada Bank Swasta di Jateng dan DIY)*. Masters thesis, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. Chenhall,R.H dan D. Morries
- Chenhall, R.H dan Morris D, 1986, *The Impact of Structure, Environtment and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems, The Accounting Review*. 16-35
- Davis, Keith dan John W. Newstrom,1985 *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid I,Edisi 7, Erlangga, Jakarta
- Della, Galuh Kusumayanti. 2009. *Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya (Studi Kasus PT. PABELAN SURAKARTA*. Vol 4. No. 2

- Djarwanto PS dan Pangestu Subagyo. 1993. *Statistik Induktif*, Penerbit BPFE UGM, Yogyakarta.
- Garrison dan Noreen. 2000. *Akuntansi Manajemen*, Terjemahan Oleh : Totok Budi Santoso. Jakarta : Salemba Empat.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gumilang, Tresna. 2007. *Peranan Akuntansi Akuntansi Pertanggung jawaban sebagai alat bantu manajemen dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT. Grandtex di Bandung. Volume 2 Nomor 1*.
- Hansen dan Mowen. 2000. *Akuntansi Manajemen*, Terjemahan Oleh : Ancella A. Hermawan, Jakarta : Erlangga.
- Hansen & Mowen. (2001). *Akuntansi Manajerial*. Edisi kedelapan. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen & Mowen. (2012). *Akuntansi Manajerial*. Edisi kedelapan. Jakarta: Salemba Empat.
- Hidayat & Tin. 2012. *analisis pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawabam terhadap kinerja manajer pusat laba di warung paskal bandung. Volume 1 Nomor 2*.
- Hussen Umar, *Riset Pemasaran*, Edisi Kedua, Jakarta : Erlangga, 1998.
- L.M. Samryn. 2001. *Akuntansi Manajerial Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Machfoedz, Masu'd. 2001. *Akuntansi Manajemen Perencanaan dan Pembuatan Keputusan Jangka Pendek*. Edisi ke lima, BPFE-Yogyakarta.
- Mia. L., and N. Miah (1996) "Desentralization, Accounting Control and Performant of Government Organization : A New Zealand Empirical Study". *Financial Accounting & Management*, 12 (3), Agust, pp 173 – 189.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyaningtyas. 2008. *Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial, Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur di Semarang. Skripsi Universitas Negri Semarang. Volume 2 Nomor 3*.

- Mutamainah. 2009. *Pengaruh ketidakpastian tugas desentralisasi terhadap kinerja manajerial dengan sistem akuntansi manajemen sebagai variabel intervening. Volume 1 Nomor 3.*
- Nazaruddin, Ietje. 1998. *Pengaruh Desentralisasi dan karakteristik Informasi akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial, Jurnal Riset Akuntansi Indonesia. Volume 1 Nomor 12. Pp 141-162.*
- Nuraini. 2010. *analisis akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat biaya dan pusat investasi pada PT. Pusri Palembang. Volume 1 Nomor 4.*
- Otley, D.T. 1980. *The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis. Accounting, Organizations and Society, Vol.5, No.04, pp. 413–428*
- Pratiwi, Umi. 2006. *Pengaruh Strategi bisnis, Ketidakpastian Lingkungan dan Desentralisasi Terhadap Hubungan Broad Scope Sistem akuntansi Manajemen dengan Kinerja Manajerial, Studi Kasus Pada PT. BPR se Wilayah BI Semarang. Tesis Universitas Diponegoro. Tidak dipublikasikan.*
- Prima, Hilarius dan Sri Widodo. 2013. *Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Hotel Berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta. e-journal.uajy.ac.id*
- Sondang P. Siagian, MPA. 2002. *Fungsi-Fungsi Manajerial.* Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Sundari, Maya Cahyono Putri. 2017. *PENGARUH SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN, SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN, DAN DESENTRALISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Empiris Pada Bank Perkreditan Rakyat se-Eks Karesidenan Surakarta).* Vol. 5. No.3
- Sutapa. 2003. *Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen, Ketidakpastian Lingkungan dan Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial. Tesis Universitas Diponegoro. Tidak dipublikasikan.*
- Supriyono, 2000. *Akuntansi Manajemen*, Edisi Revisi, BPFE , Yogyakarta.
- T. Hani Handoko. 2001. *Manajemen.* BPFE-Yogyakarta
- Gumilang, Tresna. 2007. *Peranan Akuntansi Akuntansi Pertanggung jawaban sebagai alat bantu manajemen dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT. Grandtex di Bandung.* Vol 5. No . 03

Yubiharto. 2003. *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Strategi bisnis Terhadap Kinerja Manajerial dengan Karakteristik SAM sebagai Variabel Intervening ,Studi Empiris pada Perusahaan Perbankan. Tesis Universitas Diponegoro. Tidak dipublikasikan.*

RESPONDEN	SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	TOTAL
1	3	4	3	4	2	3	5	4	3	4	4	4	4	3	50
2	5	4	3	2	4	3	2	2	3	4	3	4	3	3	45
3	4	3	4	4	2	3	4	2	4	2	5	5	4	4	50
4	4	2	4	5	5	3	5	3	4	3	3	5	3	3	52
5	4	2	4	2	4	2	4	3	3	2	3	4	3	3	43
6	4	4	3	4	2	2	3	5	4	3	3	3	4	2	46
7	3	3	5	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	3	47
8	2	3	3	4	3	5	3	4	4	3	2	2	2	3	43
9	4	3	4	2	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	50
10	4	2	4	2	3	3	5	2	4	3	5	4	3	4	48
11	4	3	5	3	4	4	5	3	4	3	2	4	3	4	51
12	4	2	3	4	2	4	5	3	5	2	3	4	1	5	47
13	5	2	3	2	4	4	2	3	4	4	2	2	3	2	42
14	3	3	2	4	5	2	3	3	5	4	4	5	5	4	52
15	3	2	5	4	4	3	4	2	3	5	3	5	4	5	52
16	5	4	2	3	5	4	2	4	2	3	2	3	5	3	47
17	3	4	2	3	3	2	4	5	3	4	5	2	2	5	47
18	4	3	2	4	3	4	3	2	4	3	4	4	3	2	45
19	2	4	3	5	4	3	4	3	3	4	3	3	2	2	45
20	2	4	5	3	5	3	3	2	5	4	4	5	3	4	52
21	4	2	3	4	4	2	4	3	4	5	5	3	3	3	49
22	5	3	2	3	3	2	5	4	5	3	3	3	4	4	49
23	5	3	3	5	4	2	4	5	4	4	5	2	4	3	53
24	4	3	3	5	3	4	5	3	4	3	3	5	5	3	53
25	4	4	5	2	4	3	4	2	3	2	2	5	2	3	45
26	5	4	3	3	4	5	2	5	3	5	3	5	5	2	54
27	4	2	3	2	3	2	4	3	2	2	5	4	4	3	43
28	3	4	2	4	2	3	4	5	4	3	3	4	4	2	47
29	5	3	5	2	4	4	3	5	4	3	3	4	2	3	50
30	3	5	5	2	3	2	4	2	4	5	3	3	3	3	47
31	4	3	4	3	4	5	3	5	4	3	3	4	2	3	50
32	4	2	3	2	3	2	4	4	3	2	2	4	2	3	40
33	2	5	2	3	4	2	5	3	2	3	3	3	4	3	44
34	5	3	4	5	3	2	3	5	4	5	5	4	3	4	55
35	2	5	2	3	4	3	5	4	4	5	5	4	4	2	52
36	4	3	4	2	4	3	4	4	5	3	5	3	5	3	52
37	5	3	4	3	5	3	2	3	4	3	4	5	3	4	51
38	3	4	2	3	5	4	3	2	3	4	3	3	3	3	45
39	3	4	5	2	3	4	5	2	5	3	5	4	3	4	52
40	4	3	2	3	2	5	4	3	4	5	3	3	4	2	47
41	4	2	3	4	5	3	2	5	3	4	2	4	4	3	48
42	2	3	2	3	4	3	5	2	4	5	4	3	4	2	46
43	3	2	4	5	3	5	4	5	2	4	5	4	1	3	50

44	3	5	2	4	3	4	2	4	3	2	3	3	2	5	45
45	5	4	2	3	5	2	3	4	2	4	5	3	3	3	48
46	2	3	2	5	3	2	4	2	3	2	3	2	3	5	41
47	3	5	4	5	4	3	3	4	2	5	5	5	5	4	57
48	4	4	3	2	5	4	3	2	5	3	5	4	2	2	48
49	3	3	4	5	4	3	5	4	3	2	2	3	2	4	47
50	3	3	4	3	3	4	4	3	5	4	3	5	4	3	51
51	2	4	3	4	3	4	5	2	4	5	3	5	2	3	49
52	5	4	3	4	2	3	4	2	5	4	2	2	2	3	45
53	5	3	4	3	5	3	5	3	4	3	4	3	3	4	52
54	5	5	2	5	4	3	3	4	5	4	3	4	3	5	55
55	4	4	3	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	61
56	5	3	4	3	4	3	3	2	5	2	3	3	1	2	43
57	3	4	4	3	5	2	5	5	2	5	3	2	5	3	51
58	5	3	5	3	2	3	5	4	5	3	3	4	2	2	49
59	5	3	4	3	2	2	4	5	3	5	3	5	3	2	49
60	3	4	3	2	2	4	2	2	3	4	4	2	3	2	40
61	4	3	5	3	5	4	4	3	4	5	5	5	2	3	55
62	4	3	5	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	2	44
63	3	2	3	5	3	4	4	3	4	4	4	3	5	3	50
64	5	4	5	2	5	5	3	5	5	4	5	4	5	3	60
65	5	4	5	4	5	3	5	2	5	3	3	5	3	4	56
66	3	4	3	5	4	3	5	3	2	5	4	4	5	3	53
67	3	2	4	2	3	4	2	3	4	5	3	4	5	5	49
68	2	3	2	3	4	5	3	4	3	5	4	3	4	3	48
69	4	5	3	5	3	5	2	4	4	3	3	3	3	4	51
70	4	3	5	3	2	4	5	3	5	3	3	4	2	5	51
71	3	3	4	2	5	3	4	2	4	5	3	5	5	2	50
72	2	4	3	4	3	5	3	5	4	3	5	4	5	3	53
73	2	4	4	3	3	2	3	2	5	4	4	3	2	2	43
74	5	5	2	5	3	5	4	5	2	4	3	2	2	4	51
75	3	5	2	4	2	4	5	4	3	3	2	3	2	3	45
76	4	3	2	3	5	4	4	3	4	5	3	4	3	2	49
77	5	4	3	2	4	2	5	4	5	3	4	5	5	4	55
78	5	3	5	5	2	3	4	5	4	2	5	2	2	3	50
79	3	4	3	2	4	5	2	3	3	4	5	4	3	5	50
80	4	3	4	5	2	5	4	2	4	3	3	3	3	4	49
81	4	3	5	3	2	4	5	3	5	3	4	5	5	4	55
82	4	2	3	2	3	2	4	3	2	2	5	4	4	3	43
83	3	4	2	4	2	3	4	5	4	3	3	4	4	2	47
84	4	3	4	2	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	50
85	4	2	4	2	3	3	5	2	4	3	5	4	3	4	48
86	4	3	2	4	3	4	3	2	4	3	4	4	3	2	45
87	2	4	3	5	4	3	4	3	3	4	3	3	2	2	45
88	5	5	2	5	4	3	3	4	5	4	3	4	3	5	55
89	4	4	3	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	61
90	2	3	2	5	3	2	4	2	3	2	3	2	3	5	41
91	3	5	4	5	4	3	3	4	2	5	5	5	5	4	57

RESPONDEN	KINERJA PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN BIAYA						
	1	2	3	4	5	6	TOTAL
1	4	4	3	4	3	4	22
2	3	4	4	3	3	2	19
3	5	5	4	5	4	4	27
4	3	5	3	5	4	5	25
5	3	4	3	3	4	2	19
6	3	3	5	3	3	4	21
7	3	4	5	4	5	3	24
8	2	2	3	2	3	4	16
9	3	4	3	3	4	2	19
10	5	4	4	4	4	2	23
11	2	4	2	2	5	3	18
12	3	4	3	3	3	4	20
13	2	2	4	5	3	2	18
14	4	5	4	4	2	4	23
15	3	5	3	5	5	4	25
16	2	3	3	4	2	3	17
17	5	2	1	5	2	3	18
18	4	4	3	3	2	4	20
19	3	3	3	5	3	5	22
20	4	5	3	3	5	3	23
21	5	3	4	3	3	4	22
22	3	3	2	2	2	3	15
23	5	2	3	4	3	5	22
24	3	5	5	5	3	5	26
25	2	5	2	2	5	2	18
26	3	5	3	5	3	3	22
27	5	4	2	2	3	2	18
28	3	4	2	3	2	4	18
29	3	4	5	5	5	2	24
30	3	3	4	3	5	2	20
31	3	4	5	4	4	3	23
32	2	4	3	4	3	2	18
33	3	3	4	5	2	3	20
34	5	4	3	3	4	5	24
35	5	4	3	3	2	3	20
36	5	3	4	4	4	2	22
37	4	5	3	2	4	3	21
38	3	3	2	2	2	3	15
39	5	4	3	1	5	2	20
40	3	3	3	4	2	3	18
41	2	4	5	3	3	4	21
42	4	3	3	2	2	3	17
43	5	4	3	2	4	5	23
44	3	3	2	3	2	4	17

45	5	3	2	5	2	3	20
46	3	2	4	5	2	5	21
47	5	5	5	5	4	5	29
48	5	4	5	2	3	2	21
49	2	3	5	2	4	5	21
50	3	5	4	5	4	3	24
51	3	5	3	5	3	4	23
52	2	2	3	5	3	4	19
53	4	3	2	3	4	3	19
54	3	4	3	5	2	5	22
55	4	5	4	5	3	5	26
56	3	3	2	4	4	3	19
57	3	2	3	2	4	3	17
58	3	4	3	4	5	3	22
59	3	5	3	3	4	3	21
60	4	2	4	2	3	2	17
61	5	5	3	4	5	3	25
62	3	2	2	5	5	3	20
63	4	3	2	2	3	5	19
64	5	4	3	2	5	2	21
65	3	5	3	3	5	4	23
66	4	4	3	5	3	5	24
67	3	4	4	4	4	2	21
68	4	3	4	5	2	3	21
69	3	3	4	3	3	5	21
70	3	4	1	2	5	3	18
71	3	5	4	3	4	2	21
72	5	4	3	3	3	4	22
73	4	3	2	2	4	3	18
74	3	2	4	4	2	5	20
75	2	3	2	3	2	4	16
76	3	4	3	4	2	3	19
77	4	5	4	4	3	2	22
78	5	2	4	4	5	5	25
79	5	4	3	3	3	2	20
80	3	3	2	4	4	5	21
81	4	5	4	4	5	3	25
82	4	5	4	4	2	4	23
83	3	5	3	5	5	4	25
84	3	4	3	3	4	2	19
85	5	4	4	4	4	2	23
86	3	4	3	5	2	5	22
87	4	5	4	5	3	5	26
88	5	5	3	4	5	3	25
89	3	2	2	5	5	3	20
90	5	3	4	4	4	2	22
91	4	5	3	2	4	3	21

RESPONDEN	DESENTRALISASI								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	4	3	4	4	4	4	3	4	30
2	3	3	4	4	3	4	4	3	28
3	4	4	3	4	5	5	4	5	34
4	3	3	4	5	3	5	3	5	31
5	3	3	4	3	3	4	3	3	26
6	4	2	3	4	3	3	5	3	27
7	3	3	2	4	3	4	5	4	28
8	2	3	2	1	2	2	3	2	17
9	3	4	3	3	3	4	3	3	26
10	3	4	1	4	5	4	4	4	29
11	3	4	3	3	2	4	2	2	23
12	1	5	2	4	3	4	3	3	25
13	3	2	3	2	2	2	4	5	23
14	5	4	3	3	4	5	4	4	32
15	4	5	5	4	3	5	3	5	34
16	5	3	2	4	2	3	3	4	26
17	2	5	4	2	5	2	1	5	26
18	3	2	4	4	4	4	3	3	27
19	2	2	2	3	3	3	3	5	23
20	3	4	3	4	4	5	3	3	29
21	3	3	4	5	5	3	4	3	30
22	4	4	3	3	3	3	2	2	24
23	4	3	5	3	5	2	3	4	29
24	5	3	3	4	3	5	5	5	33
25	2	3	2	3	2	5	2	2	21
26	5	2	4	2	3	5	3	5	29
27	4	3	2	3	5	4	2	2	25
28	4	2	3	4	3	4	2	3	25
29	2	3	4	3	3	4	5	5	29
30	3	3	2	5	3	3	4	3	26
31	2	3	4	4	3	4	5	4	29
32	2	3	2	5	2	4	3	4	25
33	4	3	2	2	3	3	4	5	26
34	3	4	5	4	5	4	3	3	31
35	4	2	4	3	5	4	3	3	28
36	5	3	2	3	5	3	4	4	29
37	3	4	3	2	4	5	3	2	26
38	3	3	4	3	3	3	2	2	23
39	3	4	3	4	5	4	3	1	27
40	4	2	3	2	3	3	3	4	24
41	4	3	5	5	2	4	5	3	31
42	4	2	2	3	4	3	3	2	23
43	1	3	4	2	5	4	3	2	24
44	2	5	5	4	3	3	2	3	27

45	3	3	3	4	5	3	2	5	28
46	3	5	3	2	3	2	4	5	27
47	5	4	3	4	5	5	5	5	36
48	2	2	3	4	5	4	5	2	27
49	2	4	2	4	2	3	5	2	24
50	4	3	2	4	3	5	4	5	30
51	2	3	3	4	3	5	3	5	28
52	2	3	4	5	2	2	3	5	26
53	3	4	5	4	4	3	2	3	28
54	3	5	3	2	3	4	3	5	28
55	5	4	3	3	4	5	4	5	33
56	1	2	5	2	3	3	2	4	22
57	5	3	5	4	3	2	3	2	27
58	2	2	3	5	3	4	3	4	26
59	3	2	4	2	3	5	3	3	25
60	3	2	2	3	4	2	4	2	22
61	2	3	3	2	5	5	3	4	27
62	3	2	4	3	3	2	2	5	24
63	5	3	3	5	4	3	2	2	27
64	5	3	5	4	5	4	3	2	31
65	3	4	2	3	3	5	3	3	26
66	5	3	4	3	4	4	3	5	31
67	5	5	3	5	3	4	4	4	33
68	4	3	5	4	4	3	4	5	32
69	3	4	5	2	3	3	4	3	27
70	2	5	2	3	3	4	1	2	22
71	5	2	3	4	3	5	4	3	29
72	5	3	5	4	5	4	3	3	32
73	2	2	3	3	4	3	2	2	21
74	2	4	2	3	3	2	4	4	24
75	2	3	2	2	2	3	2	3	19
76	3	2	4	5	3	4	3	4	28
77	5	4	3	3	4	5	4	4	32
78	2	3	4	2	5	2	4	4	26
79	3	5	4	3	5	4	3	3	30
80	3	4	2	4	3	3	2	4	25
81	5	4	3	3	4	5	4	4	32
82	2	3	4	3	3	4	5	5	29
83	3	3	2	5	3	3	4	3	26
84	5	4	3	4	5	5	5	5	36
85	2	2	3	4	5	4	5	2	27
86	2	4	2	4	2	3	5	2	24
87	2	3	4	3	3	4	5	5	29
88	3	3	2	5	3	3	4	3	26
89	2	3	4	4	3	4	5	4	29
90	5	3	3	4	3	5	5	5	33
91	4	3	5	4	4	3	4	5	32

Tabel 1.1
Laporan Anggaran Biaya dan Realisasi Biaya Cabang PDAM Tirtanadi

Cabang	2014		2015		2016		2017	
	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)
Medan Kota	7.496.496.324	6.006.740.381	4.469.890.340	6.332.699.211	4.490.089.801	5.454.288.757	10.060.292.352	5.551.9987.875
Sei Agul	7.231.399.016	6.867.964.086	4.910.530.210	6.882.591.456	4.864.074.806	6.219.019.884	10.788.485.566	5.986.638.183
Medan Denai	6.337.883.799	5.620.088.510	3.870.874.273	5.337.333.789	3.706.848.478	5.114.904.650	9.457.300.731	5.987.497.439
Medan Labuhan	6.146.996.472	4.232.515.136	4.607.464.576	4.383.351.123	3.756.879.896	4.873.116.220	7.474.157.775	4.359.536.316
Sibolangit	5.605.760.025	1.217.629.697	3.926.482.538	1.704.380.077	4.353.970.649	1.147.330.382	5.552.559.950	1.297.108.795
Berastagi	2.890.529.788	2.253.746.236	1.858.980.198	2.249.073.460	1.933.795.538	2.146.446.131	3.748.816.080	2.546.203.153
Sunggal	5.979.055.152	4.326.323.970	3.177.677.856	4.372.224.741	3.302.556.665	4.534.976.451	8.814.881.009	4.302.714.755
Padang Bulan	7.719.128.644	7.601.816.840	4.803.818.668	7.605.926.716	4.696.646.260	7.441.968.098	11.692.724.748	7.856.669.124
Deli Tua	4.186.362.272	3.655.049.812	2.322.453.220	3.828.419.600	1.674.582.304	3.262.290.174	6.188.961.148	3.472.640.099
Tuasan	5.480.806.926	5.517.521.248	3.190.213.400	4.556.587.303	3.356.579.279	4.597.904.214	8.463.762.214	4.833.871.589
HM. Yamin	4.626.916.080	4.498.091.352	2.484.614.669	4.602.083.756	2.982.178.916	4.331.047.165	7.928.439.370	4.115.435.324
Diski	4.910.926.058	5.667.162.414	2.736.301.752	5.711.374.109	2.961.144.531.	6.132.687.557	8.816.733.559	6.361.237.255
Medan Amplas	4.408.679.067	4.204.599.928	2.393.215.213	4.096.100.776	2.809.551.996	4.378.837.231	6.827.152.454	4.540.847.522
Belawan Kota	5.589.427.959	3.587.047.480	3.540.994.487	3.413.832.674	4.032.344.811	3.684.809.268	7.645.547.969	3.884.438.123
Cemara	4.463.752.870	3.304.592.100	2.210.269.954	3.033.084.642	1.860.463.971	2.551.565.028	4.835.714.125	2.835.870.716

Sumber data : PDAM Tirtanadi

Hal: Permohonan Pengisian Kuisisioner

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Saudara/I Responden

Di Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir sebagai mahasiswa Program Strata Dua (S2) Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, saya:

Nama : Desi Triana Munthe

NIM : 1720050003

Program Studi : Magister Akuntansi

Bermaksud melakukan penelitian ilmiah untuk penyusunan Tesis dengan judul “Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Untuk itu saya sangat mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk menjadi responden dengan mengisi lembar kuisisioner ini secara lengkap dan sebelumnya saya mohon maaf telah mengganggu waktu bekerja Bapak/Ibu/Saudara/i. Data yang diperoleh hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian dan tidak digunakan sebagai penilaian kinerja di tempat Bapak/Ibu/Saudara/I bekerja, sehingga kerahasiaan akan saya jaga sesuai dengan etika penelitian.

Hormat Saya

Desi Triana Munthe

I. IDENTITAS RESPONDEN

Mohon memberi tanda ceklist(✓) sesuai dengan jawaban yang anda pilih.

1. Nama Responden :
2. Nama Perusahaan :
3. Bidang Usaha :
4. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
5. Pendidikan Terakhir : Akademi (D1/D2/D3) S1
 S2 S3 lainnya
6. Lama Bekerja : < 3 tahun 3-5 tahun
 5-10 tahun 10-20 tahun
 > 20 tahun

Keterangan :

Semua pernyataan dalam variabel dibawah ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh Bapak/Ibu memilih jawaban yang paling tepat dengan memberi tanda ceklist (✓) pada kolom nomor yang tersedia dibawah ini.

Tidak Pernah (TP)	Pernah (P)	Kadang - Kadang (KK)	Sering (S)	Selalu (S)
-------------------	------------	----------------------	------------	------------

DESENTRALISASI

No.	Pertanyaan	TP	P	KK	S	S
1	Bapak/Ibu mempunyai wewenang dalam mengeluarkan dana untuk hal-hal tertentu					
2	Bapak/Ibu mempunyai wewenang dalam menentukan pengeluaran bagi pegawai					
3	Bapak/Ibu mempunyai wewenang dalam penentuan harga					
4	Bapak/Ibu memiliki wewenang untuk memenuhi kebutuhan cabang					
5	Bapak/Ibu mempunyai wewenang dalam menentukan kebijakan cabang					
6	Bapak/Ibu mempunyai wewenang dalam penyusunan anggaran cabang					
7	Bapak/Ibu memiliki wewenang dalam menerima proyek.					
8	Bapak/Ibu memiliki wewenang dalam pengembangan usaha.					

SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN

Broad Scope

No.	Pertanyaan	TP	P	KK	S	S
1	Perusahaan menyediakan informasi yang akurat bagi kegiatan seluruh karyawan departemen anda.					
2	Perusahaan menyediakan informasi yang berkaitan dengan kemungkinan peristiwa dimasa yang akan datang					
3	Perusahaan menyediakan informasi mengenai ekonomi dan non-ekonomi seperti refrensi konsumen, sikap karyawan, hubungan tenaga kerja dan kemajuan teknologi serta ancaman pesaing.					
4	Perusahaan menyediakan informasi faktor-faktor eksternal perusahaan, seperti kondisi ekonomi, pertumbuhan penduduk, perkembangan teknologi dan lainnya					

Time Lines

No.	Pertanyaan	TP	P	KK	S	S
1	Perusahaan menyediakan laporan kepada Bapak/Ibu secara sistematis dan teratur seperti laporan keuangan.					
2	Ketika terjadi suatu peristiwa kejadian, Bapak/Ibu langsung diberitahu tentang peristiwa atau kejadian tersebut tanpa di tunda - tunda					
3	Informasi yang ada dalam sistem informasi di proses dengan baik					

Aggregation

No.	Pertanyaan	TP	P	KK	S	S
1	Perusahaan menyediakan Informasi meliputi berbagai informasi seperti informasi dari bagian laba, biaya, pajak, data kemahasiswaan secara keseluruhan					
2	Perusahaan menyediakan informasi seperti laporan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan dalam prediksi dan perbandingan lainnya					
3	Bentuk informasi memungkinkan untuk melakukan analisi					
4	Terdapat pemisahan biaya tetap dan biaya variabel					

Intergration

No.	Pertanyaan	TP	P	KK	S	S
1	Informasi tiap bagian akan berpengaruh pada bagian lainnya					

2	Informasi mengenai dampak yang akan timbul oleh keputusan Bapak/Ibu terhadap kinerja organisasi selalu tersedia bagi anda					
3	Di bagian Bapak/Ibu terdapat informasi target yang diketahui semua orang					

KINERJA PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN BIAYA

No.	Pertanyaan	TP	P	KK	S	S
1	Bapak/Ibu memiliki peran dalam menentukan tujuan kebijakan dan rencana mengenai biaya yang akan dikeluarkan					
2	Bapak/Ibu memiliki peran membuat anggaran biaya di cabang yang bapak/ibu pimpin					
3	Bapak/Ibu mengumpulkan informasi dalam bentuk catatan dan laporan biaya					
4	Bapak/Ibu memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan biaya yang akan dibuat					
5	Menurut Bapak/Ibu, apakah cabang sudah menerapkan standard pengukuran pelaksanaan biaya					
6	Bapak/Ibu menentukan perencanaan dalam penyusunan biaya					

Output.

		Correlations						Kinerja Pusat pertanggungjawa ban biaya
		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	6	
Y.1	Pearson Correlation	1	,190	,202	,885**	,120	,332	,698**
	Sig. (2-tailed)		,314	,284	,000	,527	,073	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Y.2	Pearson Correlation	,190	1	-,025	,263	-,197	,572**	,510**
	Sig. (2-tailed)	,314		,896	,160	,297	,001	,004
	N	30	30	30	30	30	30	30
Y.3	Pearson Correlation	,202	-,025	1	,192	,683**	,047	,600**
	Sig. (2-tailed)	,284	,896		,311	,000	,806	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Y.4	Pearson Correlation	,885**	,263	,192	1	,110	,342	,718**
	Sig. (2-tailed)	,000	,160	,311		,563	,065	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Y.5	Pearson Correlation	,120	-,197	,683**	,110	1	-,072	,480**
	Sig. (2-tailed)	,527	,297	,000	,563		,706	,007
	N	30	30	30	30	30	30	30
Y.6	Pearson Correlation	,332	,572**	,047	,342	-,072	1	,629**
	Sig. (2-tailed)	,073	,001	,806	,065	,706		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Kiner ja Pusa t perta nggu ngja waba n biaya	Pearson Correlation	,698**	,510**	,600**	,718**	,480**	,629**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	,000	,007	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,046	,046	,028	,000	,025		,000	,008	,000	,027	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x2.10	Pearson Correlation	,458*	,522*	,607*	,332	,512*	,501*	,652*	,509**	,725*	1	,426*	,568*	,618*	,793*	,806**
	Sig. (2-tailed)	,011	,003	,000	,073	,004	,005	,000	,004	,000		,019	,001	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x2.11	Pearson Correlation	,654*	,596*	,660*	,490**	,232	,337	,518*	,734**	,472*	,426*	1	,390*	,278	,522*	,721**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,006	,216	,068	,003	,000	,008	,019		,033	,137	,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x2.12	Pearson Correlation	,252	,317	,375*	,193	,141	,327	,497*	,081	,602*	,568**	,390*	1	,426*	,712*	,565**
	Sig. (2-tailed)	,179	,088	,041	,306	,457	,078	,005	,670	,000	,001	,033		,019	,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x2.13	Pearson Correlation	,282	,416*	,579*	,478**	,484*	,385*	,375*	,338	,403*	,618**	,278	,426*	1	,666*	,655**
	Sig. (2-tailed)	,131	,022	,001	,008	,007	,036	,041	,068	,027	,000	,137	,019		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
x2.14	Pearson Correlation	,435*	,639*	,703*	,408*	,469*	,404*	,687*	,457*	,802*	,793**	,522**	,712*	,666*	1	,844**
	Sig. (2-tailed)	,016	,000	,000	,025	,009	,027	,000	,011	,000	,000	,003	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
system information	Pearson Correlation	,672*	,804*	,928*	,696**	,623*	,675*	,695*	,716**	,791*	,806**	,721**	,565*	,655*	,844*	1
asi	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	

aku N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
nta																
nsi																
ma																
naj																
em																
en																

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,808	10

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,931	14

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,737	6

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		DESENTRALISASI	Sistem Informasi Akuntansi Manajemen	Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya
N		91	91	91
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	27,4066	49,0769	21,0110
	Std. Deviation	3,64837	4,50489	2,82644

Most Extreme Differences	Absolute	,083	,071	,084
	Positive	,083	,071	,084
	Negative	-,075	-,054	-,070
Test Statistic		,083	,071	,084
Asymp. Sig. (2-tailed)		,159 ^c	,200 ^{c,d}	,135 ^c

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,657 ^a	,432	,419	2,15377

- a. Predictors: (Constant), Sistem Informasi Akuntansi Manajemen, DESENTRALISASI
- b. Dependent Variable: Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya

ANOVA^a

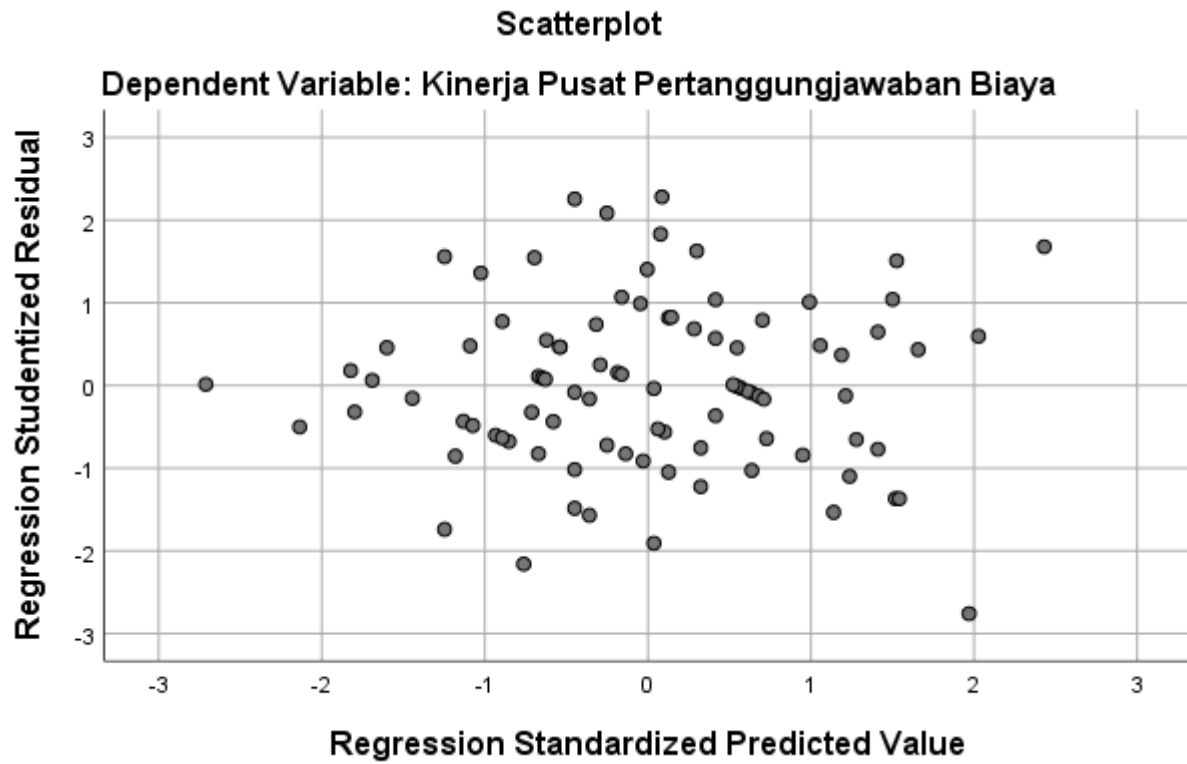
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	310,782	2	155,391	33,499	,000 ^b
	Residual	408,207	88	4,639		
	Total	718,989	90			

- a. Dependent Variable: Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya
- b. Predict: (Constant), Sistem Informasi Akuntansi Manajemen, DESENTRALISASI

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,695	2,526		1,463	,147		
	DESENTRALISASI	,413	,073	,533	5,618	,000	,718	1,394
	Sistem Informasi Akuntansi Manajemen	,122	,059	,195	2,057	,043	,718	1,394

a. Dependent Variable: Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya



Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DESENTRALISASI	91	17,00	36,00	27,4066	3,64837
Sistem Informasi Akuntansi Manajemen	91	40,00	61,00	49,0769	4,50489
Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya	91	15,00	29,00	21,0110	2,82644
Valid N (listwise)	91				

Frequency Table

x1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	3,3	3,3	3,3
	2,00	24	26,4	26,4	29,7
	3,00	30	33,0	33,0	62,6
	4,00	16	17,6	17,6	80,2
	5,00	18	19,8	19,8	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

x1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	19	20,9	20,9	20,9
	3,00	41	45,1	45,1	65,9
	4,00	22	24,2	24,2	90,1
	5,00	9	9,9	9,9	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

x1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,1	1,1	1,1
	2,00	23	25,3	25,3	26,4
	3,00	31	34,1	34,1	60,4
	4,00	23	25,3	25,3	85,7
	5,00	13	14,3	14,3	100,0
	Total		91	100,0	100,0

x1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,1	1,1	1,1
	2,00	15	16,5	16,5	17,6
	3,00	27	29,7	29,7	47,3
	4,00	36	39,6	39,6	86,8
	5,00	12	13,2	13,2	100,0
	Total		91	100,0	100,0

x1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	11	12,1	12,1	12,1
	3,00	43	47,3	47,3	59,3
	4,00	16	17,6	17,6	76,9
	5,00	21	23,1	23,1	100,0
	Total		91	100,0	100,0

x1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	11	12,1	12,1	12,1
	3,00	26	28,6	28,6	40,7
	4,00	33	36,3	36,3	76,9
	5,00	21	23,1	23,1	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

x1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,2	2,2	2,2
	2,00	15	16,5	16,5	18,7
	3,00	34	37,4	37,4	56,0
	4,00	24	26,4	26,4	82,4
	5,00	16	17,6	17,6	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

x1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,1	1,1	1,1
	2,00	19	20,9	20,9	22,0
	3,00	24	26,4	26,4	48,4
	4,00	21	23,1	23,1	71,4
	5,00	26	28,6	28,6	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

x2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	13	14,3	14,3	14,3
	3,00	24	26,4	26,4	40,7
	4,00	32	35,2	35,2	75,8
	5,00	22	24,2	24,2	100,0

Total	91	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

x2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	15	16,5	16,5	16,5
	3,00	36	39,6	39,6	56,0
	4,00	29	31,9	31,9	87,9
	5,00	11	12,1	12,1	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

x2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	23	25,3	25,3	25,3
	3,00	28	30,8	30,8	56,0
	4,00	24	26,4	26,4	82,4
	5,00	16	17,6	17,6	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

x2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	22	24,2	24,2	24,2
	3,00	28	30,8	30,8	54,9
	4,00	19	20,9	20,9	75,8
	5,00	22	24,2	24,2	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

x2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	16	17,6	17,6	17,6
	3,00	26	28,6	28,6	46,2
	4,00	31	34,1	34,1	80,2
	5,00	18	19,8	19,8	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

x2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	20	22,0	22,0	22,0
	3,00	33	36,3	36,3	58,2
	4,00	24	26,4	26,4	84,6
	5,00	14	15,4	15,4	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

x2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	11	12,1	12,1	12,1
	3,00	23	25,3	25,3	37,4
	4,00	32	35,2	35,2	72,5
	5,00	25	27,5	27,5	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

x2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	25	27,5	27,5	27,5
	3,00	28	30,8	30,8	58,2
	4,00	21	23,1	23,1	81,3
	5,00	17	18,7	18,7	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

x2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	11	12,1	12,1	12,1
	3,00	25	27,5	27,5	39,6
	4,00	34	37,4	37,4	76,9
	5,00	21	23,1	23,1	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

x2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	14	15,4	15,4	15,4
	3,00	30	33,0	33,0	48,4
	4,00	26	28,6	28,6	76,9
	5,00	21	23,1	23,1	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

x2.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	10	11,0	11,0	11,0
	3,00	42	46,2	46,2	57,1
	4,00	17	18,7	18,7	75,8
	5,00	22	24,2	24,2	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

x2.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	12	13,2	13,2	13,2
	3,00	23	25,3	25,3	38,5

	4,00	35	38,5	38,5	76,9
	5,00	21	23,1	23,1	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

x2.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	3,3	3,3	3,3
	2,00	20	22,0	22,0	25,3
	3,00	33	36,3	36,3	61,5
	4,00	17	18,7	18,7	80,2
	5,00	18	19,8	19,8	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

x2.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	21	23,1	23,1	23,1
	3,00	35	38,5	38,5	61,5
	4,00	24	26,4	26,4	87,9
	5,00	11	12,1	12,1	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	10	11,0	11,0	11,0
	3,00	41	45,1	45,1	56,0
	4,00	18	19,8	19,8	75,8
	5,00	22	24,2	24,2	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	12	13,2	13,2	13,2
	3,00	23	25,3	25,3	38,5
	4,00	32	35,2	35,2	73,6
	5,00	24	26,4	26,4	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,2	2,2	2,2
	2,00	16	17,6	17,6	19,8
	3,00	39	42,9	42,9	62,6
	4,00	25	27,5	27,5	90,1
	5,00	9	9,9	9,9	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,1	1,1	1,1
	2,00	18	19,8	19,8	20,9
	3,00	23	25,3	25,3	46,2
	4,00	24	26,4	26,4	72,5
	5,00	25	27,5	27,5	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	21	23,1	23,1	23,1
	3,00	26	28,6	28,6	51,6
	4,00	25	27,5	27,5	79,1
	5,00	19	20,9	20,9	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

y.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	22	24,2	24,2	24,2
	3,00	31	34,1	34,1	58,2
	4,00	19	20,9	20,9	79,1
	5,00	19	20,9	20,9	100,0
	Total	91	100,0	100,0	