

**PENGARUH DESENTRALISASI DAN SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN
TERHADAP KINERJA PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN BIAYA
PADA PERUMDA TIRTANADI CABANG SUNGGAL**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi**



Oleh :

Nama : Anggia Rizki Ritonga
NPM : 2105170224P
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2024**



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jumat, tanggal 01 Maret 2024, pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : ANGGIA RIZKI RITONGA
NPM : 2105170224P
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : PENGARUH DESENTRALISASI DAN SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN BIAYA PADA PERUMDA TIRTANADI CABANG SUNGGAL.

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

Tim Penguji

Penguji I

Penguji II


(HAFAH, S.E., M.Si.)


(MUHAMMAD FIRZA ALPI, S.E., M.Si.)

Pembimbing


(PANDAPOTAN RITONGA, S.E., M.Si.)

Ketua

Sekretaris




(Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA.)


(Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : ANGGIA RIZKI RITONGA
N.P.M : 2105170224P
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : PENGARUH DESENTRALISASI DAN SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN BIAYA PADA PERUMDA TIRTANADI CABANG SUNGGAL

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Januari 2024

Pembimbing Skripsi



(PANDAPOTAN RITONGA, S.E., M.Si)

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



Assoc. Prof. Dr. Hj. ZULIA HANUM, S.E., M.Si)

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



Dr. HES LAMURI, S.E., M.M., M.Si., CMA.)



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Anggia Rizki Ritonga
NPM : 2105170224P
Dosen Pembimbing : Pandapotan Ritonga, S.E., M.Si.
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul Penelitian : Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya pada Perumda Tirtanadi Cabang Sunggal

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	lapor belakang penemunya sertakan tgn fakta datanya	12/12/2024	[Signature]
Bab 2	teori minimal 3 titik / kutipnya masing-masing variabel		[Signature]
Bab 3	teori pengumpulan data - kuesioner - dokumentasi	19/12/2024	[Signature]
Bab 4	pelebaran kaitan tgn peneliti terdahulu lain	14/1/2024	[Signature]
Bab 5	penyimpulan dan saran di sendiri dan hasil penelitian saman di seakhir tgn kesimpulan		[Signature]
Daftar Pustaka	5 titik dosen Alet		[Signature]
Persetujuan Sidang Meja Hijau	[Signature] tgn di perbaiki	18/1/2024	[Signature]

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

(Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanuni, S.E., M.Si.)

Medan, Januari 2024
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

(Pandapotan Ritonga, S.E., M.Si.)

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Anggia Rizki Ritonga
NPM : 2105170224P
Program Studi : Akuntansi
Judul Skripsi : **Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya pada PERUMDA TIRTANADI Cabang Sunggal**

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Skripsi yang saya tulis secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata di kemudian hari data-data dari skripsi ini salah dan merupakan hasil **plagiat** karya orang lain maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, 2 Februari 2024

Yang membuat pernyataan



ANGGIA RIZKI RITONGA

ABSTRAK

PENGARUH DESENTRALISASI DAN SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN BIAYA PADA PERUMDA TIRTANADI CABANG SUNGGAL

Anggia Rizki Ritonga
NPM 2105170224P

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Medan Sumatera Utara 20238 Indonesia
Email: anggiarizkiritonga63@gmail.com

Penelitian ini dilatar belakangi adanya biaya yang dianggarkan pada tahun 2018 dan 2019 tidak sesuai dengan realisasi nya, masih ada pembatasan wewenang dalam pengambilan keputusan biaya produksi dan sistem informasi akuntansi manajemen belum sepenuhnya diterapkan pada cabang Perumda Tirtanadi Cabang Sunggal. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh desentralisasi terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya, untuk menguji dan menganalisis pengaruh sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya, untuk menguji dan menganalisis pengaruh desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya pada Perumda Tirtanadi Cabang Medan Sunggal. Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini dilakukan pada Perumda Tirtanadi Cabang Medan Sunggal, Sampel penelitian ini adalah sampel jenuh dengan membagikan kuesioner kepada seluruh pegawai cabang Medan Sunggal yang berjumlah 21 responden. 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. Hasil penelitian diketahui desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya. Yang artinya bahwa peningkatan desentralisasi akan dapat meningkatkan kinerja pusat pertanggungjawaban biaya. Sistem akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya. Yang artinya bahwa peningkatan Sistem akuntansi manajemen akan dapat meningkatkan kinerja pusat pertanggungjawaban biaya. Desentralisasi dan Sistem 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.

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

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF DECENTRALIZATION AND THE MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM ON THE PERFORMANCE OF THE COST ACCOUNTABILITY CENTER AT PERUMDA TIRTANADI SUNGGAL BRANCH

Anggia Rizki Ritonga
NPM 2105170224P

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Medan Sumatera Utara 20238 Indonesia
Email: anggiarizkiritonga63@gmail.com

This research was motivated by the fact that the budgeted costs in 2018 and 2019 were not in accordance with the realization, there were still restrictions on authority in making production cost decisions and the management accounting information system had not been fully implemented at the Perumda Tirtanadi branch, Sunggal Branch. The purpose of this research is to test and analyze the effect of decentralization on the performance of the cost responsibility center, to test and analyze the effect of the management accounting system on the performance of the cost responsibility center, to test and analyze the effect of decentralization and the management accounting system on the performance of the cost responsibility center at Perumda Tirtanadi Branch Medan Sunggal. The type of research is quantitative research. This research was conducted at Perumda Tirtanadi Medan Sunggal Branch. The sample for this research was a saturated sample by distributing questionnaires to all employees of the Medan Sunggal branch, totaling 21 respondents. This data will be analyzed using the multiple linear regression analysis method. The classical assumption tests used are the normality test, multicollinearity test, heteroscedasticity test. And hypothesis testing with the t test, f test and coefficient of determination. The research results show that decentralization has an effect on the performance of cost responsibility centers. Which means that increasing decentralization will be able to improve the performance of cost responsibility centers. The management accounting system influences the performance of the cost responsibility center. Which means that improving the management accounting system will be able to improve the performance of the cost responsibility center. Decentralization and management accounting systems influence the performance of cost responsibility centers. Which means that increasing decentralization and management accounting information systems will be able to improve the performance of cost responsibility centers.

Keywords: *Cost Responsibility Center Performance, Decentralization, Management Accounting Information System.*

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu Alaikum Wr.Wb.

Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT. Yang senantiasa melimpahkan Rahmat dan hidayah- Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal yang berjudul **“Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya pada Perumda Tirtanadi Cabang Sunggal”**

Shalawat beriring salam penulis persembahkan kepada Nabi besar Muhammad S.A.W. yang memiliki akhlakul karimah sebagai panutan para umat, semoga kita dapat berpegang teguh pada ajarannya sehingga dapat menghantarkan kita syafaatnya (kemuliaan dan kebahagiaan) di dunia dan akhirat kelak.

Proposal ini ditulis untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program Pendidikan Sarjana Satu (S1) guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. Terkhusus dan sangat istimewa untuk orang tua penulis tercinta dan terkasih, rasa hormat yang tulus penulis ucapkan terima kasih banyak untuk ayahanda tercinta Humarkar Ritonga, S.E., M.Si dan ibunda Erna Sari Pasaribu yang selalu memeberikan doa, semangat, bimbingan mendidik dan mengasuh dengan seluruh curahan kasih sayang hingga penulis dapat meraih Pendidikan yang layak hingga bangku perkuliahan.

Dengan proses penyusunan proposal ini, penulis banyak menerima bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, sudah selayaknya segala keindahan hati

mengucapkan terima kasih yang tulus kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu. Kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Agussani, M. AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Assoc. Prof. Dr Januri, SE., M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si Selaku Wakil Dekan 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudi Tanjung, SE., M.Si Selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Assoc Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Riva Ubar, S.E., M.Si., Ak., CA., CPA selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Pandapotan Ritonga, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun proposal ini.
8. Seluruh Bapak/Ibu Dosen beserta Staf Biro Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Kepada kakak kandung saya Fani Sahara Ritonga, Abang ipar saya Hasnan Aulia Haq dan keponakan saya Hadwan Fawzil Haq.

10. Kepada teman-teman khususnya kepada Lumongga Lubis, Riska Adenamora dan teman teman mahasiswa transfer lainnya yang telah menemani, membantu dan memberi semangat selama kuliah dan penulisan proposal ini.

Dalam proposal ini, masih banyak kekurangan baik dari segi isi, penyajian materi maupun susunan bahasa penyampaian. Hal ini disebabkan karena kemampuan, pengalaman ilmu yang dimiliki penulis masih terbatas. Diharapkan kritik dan saran yang membangun, sehingga proposal ini dapat menjadi lebih baik lagi.

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih, semoga proposal ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan semoga Allah SWT selalu melimpahkan Rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua.

Aamiin Ya Rabbal'amin

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Medan, Januari 2024

Penulis

Anggia Rizki Ritonga
NPM: 2105170224P

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACT.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	9
1.3 Batasan Masalah	9
1.4 Rumusan Masalah.....	10
1.5 Tujuan Penelitian	10
1.6 Manfaat Penelitian	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
2.1 Landasan Teori	12
2.1.1 Kinerja	12
2.1.1.1 Definisi Kinerja	12
2.1.1.2 Manajemen Kinerja	13
2.1.1.3 Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja	16
2.1.1.4 Penilaian Kinerja	17
2.1.2 Pusat Pertanggungjawaban.....	18
2.1.2.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban.....	18
2.1.2.2 Pusat Biaya	19
2.1.2.3 Laporan Pertanggungjawaban	28
2.1.3 Desentralisasi	32
2.1.3.1 Pengertian Desentralisasi	32
2.1.3.2 Alasan-alasan Desentralisasi	33
2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Derajat	
Desentralisasi.....	35
2.1.4 Sistem Akuntansi Manajemen	39
2.1.4.1 Definisi Sistem Akuntansi Manajemen	39
2.1.4.2 Tujuan Sistem Akuntansi Manajemen	40
2.1.4.3 Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi	
Manajemen	40
2.2 Penelitian Terdahulu	45
2.3 Kerangka Konseptual.....	46
2.4 Hipotesis	48
BAB III METODE PENELITIAN.....	49
3.1 Jenis penelitian.....	49
3.2 Definisi Operasional dan pengukuran	50

	3.2.1 Definisi Operasional	50
	3.2.2 Instrumen Penelitian	50
	3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian	51
	3.4 Waktu Penelitian	52
	3.5 Teknik Pengambilan Sampel	52
	3.5.1 Populasi.....	52
	3.5.2 Sampel.....	54
	3.6 Teknik Pengumpulan Data	54
	3.7 Teknik Analisis Data	55
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	60
	4.1 Hasil Penelitian	60
	4.1.1 Profil Singkat Objek Penelitian.....	60
	4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	61
	4.1.3 Karakteristik Respondent Berdasarkan Umur	62
	4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan ...	62
	4.1.5 Deskriptif Jawaban Responden.....	63
	4.1.6 Uji Validitas dan Reliabilitas Data	72
	4.1.7 Uji Asumsi Klasik.....	74
	4.1.8 Uji Hipotesis	79
	4.2 Pembahasan.....	83
	4.2.1 Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Pusat Pertanggung Jawaban Biaya Pada Perumda Tirtanadi Cabang Medan Sunggal.....	83
	4.2.2 Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Pusat Pertanggung Jawaban Biaya Pada Perumda Tirtanadi Cabang Medan Sunggal	85
	4.2.3 Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Pusat Pertanggung Jawaban Biaya Pada Perumda Tirtanadi Cabang Medan Sunggal.....	86
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	88
	5.1 Kesimpulan	88
	5.2 Saran.....	88
	DAFTAR PUSTAKA.....	90
	LAMPIRAN.....	93

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Laporan Anggaran Biaya Dan Realisasi Perumda Tirtanadi Cabang Sunggal tahun 2018-2022.....	6
1.2 Laporan Posisi Akuntansi dan Keuangan Perumda Tirtanadi Cabang Sunggal tahun 2018-2022.....	6
2.1 Penelitian Terdahulu	45
3.1 Operasionalisasi Variabel	50
3.2 Skala Pengukuran Alternatif Jawaban Responden	51
3.3 Jadwal Penelitian	52
3.4 Data Populasi.....	52
3.5 Kreteria Sampel	54
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	61
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	62
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	62
4.4 Jawaban Responden Variabel Desentralisasi.....	64
4.5 Jawaban Responden Variabel Sistem Akuntansi Manajemen	66
4.6 Jawaban Responden Variabel Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya.	70
4.7 Hasil Uji Validitas.....	72
4.8 Hasil Uji Reliabilitas	73
4.9 Hasil Uji Linearitas.....	74
4.10 Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Variabel Desentralisasi	76
4.11 Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Variabel Sistem Akuntansi	76
4.12 Hasil Uji Multikolinearitas	78
4.13 Hasil Uji Parsial.....	80
4.14 Hasil Uji Simultan	82
4.15 Hasil uji koefisien determinasi	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual	47
4.1 Hasil Uji <i>Heteroskedastisitas</i>	75
4.2 Hasil Uji <i>Normalitas</i>	77

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Aktivitas perusahaan atau organisasi yang sedang berjalan akan selalu dihadapkan pada permasalahan yang menyangkut tentang kinerja. Bagi organisasi kinerja merupakan salah satu faktor penentu yang sangat penting dalam organisasi untuk dapat tumbuh dan berkembang, sehingga hampir semua organisasi menggunakan kinerja untuk mengukur kemampuan, keberhasilan dan kegagalan dalam mengelola sumber daya yang dimiliki, untuk pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Pusat pertanggungjawaban yang berkaitan dengan pusat biaya, pusat investasi, pusat laba dan pusat pendapatan yang dibutuhkan oleh manajer yang bertanggungjawab atas pertanggungjawaban dan dibantu divisi akuntansi yang menyediakan laporan dalam bentuk harian, mingguan, atau bulanan. Pada hakikatnya pelaporan pusat pertanggungjawaban menyajikan pengawasan manajemen yang terdiri dari seperangkat laporan yang saling berhubungan yang disediakan manajer.

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, manajer 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.

Desentralisasi adalah pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada manajer tingkat lebih rendah dalam suatu organisasi. Tingkat pendelegasian ini

mencerminkan sejauh mana manajemen tingkat atas memberikan kebebasan kepada manajemen tingkat rendah untuk membuat kebijakan secara independen. Struktur organisasi, baik terpusat (*tersentralisasi*) maupun terdesentralisasi juga mempengaruhi kebutuhan akan informasi dalam perusahaan.

Dalam struktur terpusat, manajer tingkat rendah harus mengikuti perintah dari manajer tingkat atas, sehingga kebutuhan akan informasi cenderung lebih sedikit. Namun, dalam struktur terdesentralisasi, di mana manajer tingkat rendah memiliki kewenangan pengambilan keputusan, kebutuhan akan informasi menjadi lebih tinggi dan penting untuk memastikan keputusan yang akurat dan meningkatkan kinerja manajerial. Desentralisasi pada manajemen tingkat rendah diperlukan karena semakin kompleksnya tugas, tanggung jawab, dan kondisi administratif. Pendelegasian wewenang membantu meringankan beban manajemen tingkat atas, dan memberikan manajer hak untuk mengambil keputusan penting sesuai dengan bidang dan tanggungjawab mereka. Desentralisasi juga akan tergantung pada informasi sistem akuntansi manajemen karena kedua hal tersebut berpengaruh positif.

Dalam konteks ini, manajer membutuhkan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan, baik informasi akuntansi maupun informasi manajemen. Sistem akuntansi manajemen menjadi penting dalam menyediakan informasi tersebut kepada manajer guna mendukung pengambilan keputusan tepat. Dengan demikian, desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen memiliki peran yang penting dalam mengoptimalkan kinerja manajerial dengan memberikan wewenang kepada manajer tingkat rendah dan menyediakan informasi yang relevan dan akurat untuk pengambilan keputusan.

Kinerja perusahaan secara menyeluruh ditentukan oleh kinerja setiap individu yang terlibat dalam operasionalnya. Baik buruknya output dari perusahaan akan bergantung pada seberapa baik manajer melakukan tugasnya. Dimana apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut dikatakan telah berjalan efektif (Hanum, Z., & Irfan, 2023). Hal inilah yang menyebabkan penilaian kinerja manajer menjadi penting untuk dilakukan secara rutin dan terencana. Melakukan penilaian kinerja pada manajer ditujukan untuk mengetahui dan mengukur seberapa tingkat kekuatan atau kelemahan yang dimiliki manajer serta mengukur seberapa jauh posisi kinerja yang diberikan dari standar yang diharapkan oleh perusahaan. Dengan mengetahui kedua hal ini, perusahaan mampu memperkirakan pencapaian target yang dapat dilakukan. Misalnya seperti bagian manajer keuangan kesulitan dalam melakukan komunikasi bisnis, maka pelatihan dan pengembangan yang diperlukan bagian tersebut adalah yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan komunikasi

Sistem akuntansi manajemen sebagai alat pengendalian organisasi yang efektif, yang memberikan informasi yang relevan dan berguna untuk memprediksi konsekuensi dari aktivitas yang dilakukan (Hansen & Mowen, 2017). Sistem akuntansi manajemen yang baik bagi perusahaan adalah yang menyediakan informasi yang sesuai dengan karakteristik tertentu. Informasi yang bersifat broadscope memiliki cakupan yang luas dan mencakup dimensi fokus, time horizon, dan kuantifikasi. Informasi yang bersifat timelines tersedia pada saat dibutuhkan dan dilaporkan secara teratur. Informasi yang bersifat aggregate memperhatikan penerapan kebijakan formal dalam organisasi. Sedangkan

informasi yang bersifat yang integrated menggambarkan adanya koordinasi antara segmen-segmen yang berbeda dalam organisasi.

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 menindak lanjuti 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.

Perusahaan Daerah Air Minum (Perumda) Tirtanadi adalah anak perusahaan BUMD yang dibangun oleh pemerintah kolonial Belanda pada tanggal 8 September 1905. Visi perusahaan adalah Perumda Tirtanadi menjadi perusahaan pengelola air minum dan air limbah yang terdepan di Indonesia, sehat dan memberikan pelayanan prima kepada pelanggan.

Perusahaan Daerah Air Minum (Perumda) Tirtanadi dalam melakukan kegiatan operasionalnya telah menerapkan langkah-langkah penyusunan informasi akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini ditandai dengan adanya struktur organisasi dan uraian tugas yang menerangkan secara jelas wewenang dan tanggungjawab tiap tingkatan manajemen. Setiap pusat pertanggungjawaban dipimpin oleh

seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap laporan biaya yang terjadi pada setiap unit bagian. Dari laporan pertanggungjawaban tersebut dapat diketahui siapa yang harus bertanggungjawab jika terjadi penyimpangan biaya, sehingga diharapkan dapat diketahui bagaimana kinerja manajernya.

Tabel 1.1 Laporan Anggaran Biaya Dan Realisasi Perumda Tirtanadi Cabang Sunggal tahun 2018-2022

Tahun	Sunggal			
	Anggaran	Realisasi	Selisih	(%)
2018	18.008.157.824	18.571.409.307	- 563.251.483	-3,12
2019	16.475.320.481	16.985.685.022	- 510.364.541	-3,09
2020	17.503.011.509	16.921.645.497	581.366.012	3,32
2021	17.014.393.610	16.404.368.241	610.025.369	3,58
2022	16.541.258.259	15.899.707.350	641.550.909	3,87

Sumber: *Perumda Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara*

Dilihat dari laporan anggaran biaya dan realisasi pada tahun 2018-2019 menunjukkan bahwasanya perusahaan mengalami kenaikan biaya, terlihat realisasi biaya tidak sesuai dengan rencana biaya sehingga dapat diketahui bahwa kinerja perusahaan kurang baik pada tahun 2018-2019, dan dapat di lihat laporan pengeluaran Perumda Tirtansi Cabang Sunggal pada tahun 2018 hingga 2022 dalam tabel berikut:

Tabel 1.2 Laporan Posisi Akuntansi dan Keuangan Perumda Tirtanadi Cabang Sunggal tahun 2018-2022

No Park	KETERANGAN	2018	2019	2020	2021	2022
I.	PENDAPATAN					
81.01.00	Pendapatan Penjualan Air	54.723.476.965	53.066.343.204	54.208.717.827	52.889.604.856	53.961.914.854
81.02.00	Pendapatan NonAir	3.925.701.911	3.906.929.561	3.925.743.470	2.939.037	3.581.770.545
81.10.00	Pendapatan Kemitraan	-	-	-	-	-
81.20.00	Pendapatan Air Limbah	-	-	7.632.500	190.563.500	1.202.309.133
88.01.00	Pendapatan di Luar Usaha	1.449.935	1.051.293	1.096.882	532.550	1.833.044
89.00.00	Keuntungan Luar Biasa	-	-	-	-	-
TOTAL PENDAPATAN (I)		58.650.628.831	56.974.324.058	58.143.190.679	56.020.664.943	58.747.827.576

II.	<u>PENGELUARAN</u> <u>BIAYA SUMBER</u>					
	Biaya Pegawai	350.000	-	-	-	-
	Biaya Bahan Kimia	-	-	350.000	-	-
	Biaya Bahan Bakar	-	-	-	-	-
	Biaya Listrik	-	-	-	-	-
	Biaya lain-lain	-	-	-	-	-
	Biaya Air Baku TLM	-	-	-	-	-
	Biaya Air Baku	145.691.248	15.156.066	79.139.967	13.902.590	25.979.024
	Biaya Pemeliharaan	-	4.000.000	-	-	-
	Penyusutan	-	1.421.286	-	3.453.583	43.423.563
	TOTAL BIAYA SUMBER	146.041.248	20.577.352	79.489.967	17.356.173	69.402.587
	<u>BIAYA PENGOLAHAN AIR</u>					
	Biaya Pegawai	60.438.678	-	-	19.374.291	-
	Biaya Bahan Kimia	-	-	-	-	-
	Biaya Bahan Bakar	-	-	-	-	-
	Biaya Listrik	-	-	-	-	-
	Biaya Lain-lain	-	-	-	-	-
	Biaya Pemeliharaan	38.948.400	15.799.478	72.078.605	38.604.000	-
	Penyusutan	18.950.475	15.634.141	16.832.974	51.021.088	49.045.506
	TOTAL BIAYA PENGOLAHAN	118.337.553	31.433.619	88.911.580	108.999.379	49.045.506
	<u>BIAYA TRANS & DISTRI</u>					
	Biaya Pegawai	3.744.515.012	4.342.333.024	4.096.861.358	3.893.417.448	2.238.839.123
	Biaya Bahan Kimia	-	-	-	-	-
	Biaya Bahan Bakar	-	-	-	-	-
	Biaya Listrik	247.499.704	208.119.727	190.883.170	195.161.346	118.936.064
	Biaya Lain-lain	79.465.653	23.548.148	5.763.676	6.645.091	2.913.940
	Biaya Pemeliharaan	2.476.078.440	1.787.800.894	2.461.092.937	2.326.758.979	2.261.709.754
	Penyusutan	6.450.228.251	6.036.337.758	5.666.822.917	5.412.099.104	5.127.656.813
	TOTAL BIAYA TRANS & DISTRI	12.997.787.059	12.398.139.552	12.421.424.058	11.834.081.968	9.750.055.694
	<u>BIAYA AIR LIMBAH</u>					
	Biaya Pegawai	-	-	-	-	-
	Biaya Bahan Kimia	-	-	-	-	-
	Biaya Bahan Bakar	-	-	-	-	-
	Biaya Listrik	-	-	-	-	-
	Biaya Lain-lain	-	-	-	-	-
	Biaya Pemeliharaan	-	-	-	-	-
	Penyusutan	-	-	-	-	-
	TOTAL BIAYA AIR LIMBAH	-	-	-	-	-
	<u>BIAYA UMUM & AMD</u>					
	Biaya Pegawai	4.852.957.116	3.890.192.737	3.817.856.169	3.727.492.279	5.061.311.413
	Biaya Kantor	224.431.612	261.760.624	243.379.413	224.181.473	303.328.224
	Biaya Listrik	12.353.715	3.674.000	6.754.000	121.519.270	365.532.527
	Biaya Hubungan Langganan	4.500.000	37.734.427	55.305.280	43.171.500	53.796.680
	Biaya Penelitian	-	-	-	-	-
	Biaya Keuangan	-	-	-	-	-
	Biaya Promosi	-	-	-	-	-
	Biaya Pemeliharaan	119.123.220	261.526.680	120.521.590	260.055.095	165.170.169
	Biaya Iuran Berlangganan	2.003.000	1.474.000	2.690.000	1.420.000	465.000
	Biaya Badan Pengawas	-	-	-	-	-
	Biaya Perjalanan Dinas	-	-	-	-	-
	Biaya Jasa Profesional	-	-	-	-	-
	Biaya Sewa	-	-	-	-	28.000.000
	Biaya Asuransi/Keamanan	-	-	-	-	-
	Biaya Pajak Pemda/Perijinan	3.480.000	4.400.000	3.200.000	4.000.000	-
	Biaya Umum Lainnya	24.774.350	16.884.100	23.148.500	39.310.037	10.629.050
	Biaya Diluar Usaha	389.980	210.097	419.381	125.959	579.304

	Penghapusan Piutang	-	-	-	-	-
	Penyusutan	65.230.455	57.677.835	58.545.559	22.655.107	42.391.197
	Kerugian Luar Biasa	-	-	-	-	-
TOTAL BIAYA UMUM & ADM		5.309.243.448	4.535.534.499	4.331.819.892	4.443.930.720	6.031.203.564
	TOTAL PENGELUARAN					
	Biaya Pegawai	8.658.260.806	8.232.525.761	7.914.717.527	7.640.284.018	7.300.150.536
	Biaya Kimia	-	-	350.000	-	-
	Biaya Bahan Bakar	-	-	-	-	-
	Biaya Air Baku TLM	-	-	-	-	-
	Biaya Air Baku	145.691.248	15.156.066	79.139.967	-	25.979.024
	Biaya Kantor	224.431.612	261.760.624	243.379.413	13.902.590	303.328.224
	Biaya Listrik	259.853.419	211.793.727	197.637.170	224.181.473	484.468.591
	Biaya Hubungan Langganan	4.500.000	37.734.427	55.305.280	316.680.616	53.796.680
	Biaya Penelitian	-	-	-	43.171.500	-
	Biaya Keuangan	-	-	-	-	-
	Biaya Promosi	-	-	-	-	-
	Biaya Pemeliharaan	2.634.150.059	2.069.127.052	2.653.693.132	-	2.426.879.923
	Biaya Iuran Berlangganan	2.003.000	1.474.000	2.690.000	2.625.418.074	465.000
	Biaya Badan Pengawas	-	-	-	-	-
	Biaya Perjalanan Dinas	-	-	-	-	-
	Biaya Jasa Profesional	-	-	-	-	-
	Biaya Sewa	-	-	-	-	28.000.000
	Biaya Asuransi/Keamanan	-	-	-	-	-
	Biaya Pajak Pemda/Perijinan	3.480.000	4.400.000	3.200.000	4.000.000	-
	Biaya Lain-Lain	104.240.003	40.432.248	28.912.176	45.955.128	13.542.990
	Biaya Diluar Usaha	389.980	210.097	419.381	125.959	579.304
	Penghapusan Piutang	-	-	-	-	-
	Penyusutan	6.534.409.180	6.111.071.020	5.742.201.451	5.489.228.883	5.262.517.078
	Kerugian Luar Biasa	-	-	-	-	-
TOTAL PENGELUARAN (II)		18.571.409.307	16.985.685.022	16.921.645.497	16.404.368.241	15.899.707.350
LABA/RUGI		40.079.219.525	39.988.639.036	41.221.545.183	39.616.296.703	42.848.120.225

Sumber: *Perumda Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara*

Dari informasi 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 dijalankan, manajer tidak dapat langsung mengambil keputusan akan tetapi terlebih dahulu berkoordinasi dengan pimpinan pusat perusahaan. Menurut informasi dari manajer, perusahaan masih kurang mempercayai Langkah-langkah yang akan dilakukan manajer sehingga setiap keputusan harus berkoordinasi kepada perusahaan pusat. Dengan diterapkannya sistem desentralisasi kepada

anak perusahaan, seharusnya diikuti dengan penggunaan sistem informasi yang baik pula untuk memudahkan segala aktivitas perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian tentang “Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya pada Perusahaan Daerah Air Tirtanadi Cabang Sunggal.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan tersebut, maka dapat diidentifikasi masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Biaya yang dianggarkan pada tahun 2018 dan 2019 tidak sesuai dengan realisasi nya.
2. Masih ada pembatasan wewenang dalam pengambilan keputusan biaya produksi di cabang Perumda Tirtanadi Cabang Sunggal.
3. Sistem informasi akuntansi manajemen belum sepenuhnya diterapkan pada cabang Perumda Tirtanadi Cabang Sunggal.

1.3 Batasan Masalah

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini yaitu mengenai pengaruh desentralisasi dan sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya di Perusahaan Daerah Air Tirtanadi Cabang Sunggal.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian-uraian diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya di Perusahaan Daerah Daerah Air Minum Tirtanadi Cabang Sunggal?
2. Apakah sistem akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya di Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Cabang Sunggal?
3. Apakah desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya di Perusahaan Daerah Daerah Air Minum Tirtanadi Cabang Sunggal?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh desentralisasi terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya di Perusahaan Daerah Daerah Air Minum Tirtanadi Cabang Sunggal.
2. Untuk mengetahui pengaruh sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya di Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Cabang Sunggal.

3. Untuk mengetahui pengaruh desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya secara simultan di Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Cabang Sunggal.

1.6 Manfaat Penelitian

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan manfaat yang ingin dicapai, antara lain:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk menambah ilmu pengetahuan dan wawasan mengenai pengaruh desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Cabang Sunggal.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan menjadi salah satu bahan evaluasi mengenai pengaruh desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Cabang Sunggal.

3. Bagi perkembangan ilmu pengetahuan

Sebagai sarana bagi peneliti untuk mengembangkan dan menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh peneliti dari selama kuliah. Sebagai informasi atau gambaran dan masukan bagi peneliti berikutnya di waktu yang akan datang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja

2.1.1.1 Definisi Kinerja

Secara umum definisi kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang 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” atau prestasi sebenarnya pengalih bahasaan dari bahasa Inggris “*performance*”. (Ma’ruf Abdullah, 2014) 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 didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil. Atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Fitriani Saragih et.al dalam (Sinambela, et.al, 2015) 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. 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, 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.

2.1.1.2 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. Manajemen kinerja merupakan sebuah proses yang berkesinambungan dan dilakukan dengan kemitraan antara seorang karyawan dengan penyelia lansungnya (Shahara Rambe, 2021).

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 (Hafsah, 2017). 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 sasarnya 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.

2.1.1.3 Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut Murti dalam (Ma'ruf Abdullah, 2014) 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 untuk 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.

2.1.1.4 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.

Selanjutnya (Ardila, 2023) 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. Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

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 efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan.

2.1.2 Pusat Pertanggungjawaban

2.1.2.1 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. Sedangkan menurut (Andriana & Balqis, 2015) 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 (Ma'ruf Abdullah, 2014) Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan pendapatan, atau penggunaan dana investasi.

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 (Darsono Prawironegoro, 2008) 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.

2.1.2.2 Pusat Biaya

Menurut (Wulandari, 2016) Pusat biaya yaitu suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya hanya bertanggung jawab untuk biaya-biaya. Menurut (Samryn, 2012) Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab penuh hanya terhadap biaya. Menurut (Novi Darmayanti, 2021) berdasarkan karakteristik hubungan antara masukan dengan keluarannya, pusat biaya dibagi lebih lanjut menjadi:

- a. Pusat biaya teknik (*engineered expense center*) adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya mempunyai hubungan nyata dan erat dengan keluarannya.
- b. 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.

a. Pusat Biaya Teknik

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa pusat biaya teknik sebagian besar masukannya mempunyai hubungan nyata dan erat dengan keluarannya. Menurut (Nadia Putri Kamalia, 2021) 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 efisiensi 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 (Arfan Ikhsan Lubis, Muhammad Yamin Noch, Sukma Lesmana, 2017). 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.

b. Pusat Biaya Kebijakan

Pusat biaya kebijakan merupakan pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya tidak mempunyai hubungan dengan keluarannya. 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.

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 pelaksanan dan para pelaksanan 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.

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 (Mowen M, 2005) 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.

b. Pusat Pendapatan

Pengertian pusat pendapatan adalah Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab hanya terhadap pendapatan. Menurut (M. & W. E. Putra, 2019) 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 (Siti Fatimah Az-Zahra, 2023) Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab terhadap pendapatan maupun biaya. Sedangkan menurut (M. & W. E. Putra, 2019) 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

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab terhadap pendapatan, biaya dan investasi. Sedangkan menurut (Novi Darmayanti, 2021) 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.

2.1.2.3 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 (Mowen M, 2005). 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 (M. & W. E. Putra, 2019).

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 (M. & W. E. Putra, 2019) 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.

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.

a. 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 (Novi Darmayanti, 2021) penyusunan laporan pertanggungjawaban biaya disusun dengan dasar-dasar berikut ini:

1. Manajer terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkat manajer bagian.
2. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.
3. 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.

4. 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 diatasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada dibawah wewenangnya.

b. 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:

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

Menurut (Stevy Sigar, 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 sarasanya harus dicapai. Sedangkan ekonomis adalah penggunaan sumber dana seminimal mungkin. Suatu pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan operasinya harus memenuhi ketiga kriteria diatas. Pusat pertanggungjawaban diukur kinerjanya berdasarkan karakteristik masukan dan keluarannya.

2.1.3 Desentralisasi

2.1.3.1 Pengertian Desentralisasi

Organisasi yang terdesentralisasi yaitu organisasi yang pembuat keputusannya tidak diserahkan kepada beberapa eksekutif puncak tetapi diserahkan diseluruh organisasi, dengan manajer di berbagai tingkatan membuat keputusan-keputusan penting yang berhubungan dengan lingkup tanggungjawab mereka. Desentralisasi hanyalah masalah tingkatan karena seluruh organisasi didesentralisasikan pada lingkup tertentu sejauh diperlukan (Fitri, 2019).

Desentralisasi adalah konsep yang lebih luas dan berhubungan dengan seberapa jauh manajemen puncak mendelegasikan wewenang ke bawah ke divisi, 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 efektivitas dan produktivitas suatu organisasi.

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. Struktur organisasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja pada tingkat organisasi maupun sub-unit.

2.1.3.2 Alasan-alasan Desentralisasi

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

a. Kemudahan terhadap pengumpulan dan pemanfaatan informasi local

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.

d. 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.

e. 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.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Derajat Desentralisasi

Menurut (Nazaruddin, 1998) 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 memengaruhi tipe pasar, lingkungan teknologi, dan persaingan yang harus dihadapinya. Faktor-faktor ini yang selanjutnya memengaruhi 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.

h. 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 logis yang dapat digunakan organisasi adalah mengamati segala kemungkinan yang terjadi.

Dalam menentukan seberapa jauh desentralisasi ini tepat bagi sebuah organisasi, faktor-faktornya yaitu:

a. 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.

b. 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.

c. Karakteristik dan tingkat perkembangan

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

1. 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.
2. Prefensi dan keyakinan individu manajer para bawahan. Sebagian manajer membanggakan diri mengenai pengetahuannya yang mendalam pada bidang tanggungjawab.
3. Kultur organisasi. Norma, tata nilai dan pemahaman bersama (kultur) para anggota dari organisasi tertentu mendukung pengendalian yang ketat pada tingkat puncak.
4. 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.

2.1.4 Sistem Akuntansi Manajemen

2.1.4.1 Definisi Sistem Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan akuntansi yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan manajemen dalam melaksanakan fungsi pokok manajemen, seperti perencanaan, pengawasan, memotivasi, pengendalian kegiatan perusahaan,

penilaian kinerja, dan sebagai dasar untuk mengambil keputusan mengenai perusahaan atau bagian yang dipimpinnya (Sari, 2018).

Sistem akuntansi manajemen adalah suatu mekanisme control organisasi, serta merupakan alat yang cukup efektif didalam menyediakan informasi yang bermanfaat guna memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi dari aktivitas yang bisa dilakukan. Salah satu produk yang dihasilkan oleh system 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 memabantu 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 (Ijah Mulyani Sihotang, 2018), 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 dalam memprediksi akibat yang mungkin terjadi dari berbagai alternatif yang dapat dilakukan.

2.1.4.2 Tujuan Sistem Akuntansi Manajemen

Tujuan dari sistem akuntansi manajemen adalah sebagai berikut (Astuty, 2015):

- 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.

2.1.4.3 Karakteristik 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 (Nazaruddin, 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 halhal 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.

2.2 Penelitian Terdahulu

Adapun tinjauan penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1	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.
2	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.
3	Desi Triana Munthe (2019)	Pengaruh Desentralisasi Dan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya Pada PDAM Tirtanadi Di Sumatera Utara	Desentralisasi, Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya	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
4.	RP Putra (2016)	Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Dalam Mengukur Kinerja	Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya, Kinerja Manajer	bahwa untuk efektifitas analisis informasi akuntansi pertanggungjawaban, maka wewenang dan

		Manajer Pada PT. Sarana Agro Nusantara		tanggungjawab dan masing-masing unit dan individu dalam organisasi harus secara tegas dijelaskan serta data laporan biaya pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan tahun 2010 sampai 2012 menunjukkan selisih anggaran dengan realisasi yang ada terjadinya berkisar antara 1,22% hingga 9,24%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajer pusat biaya belum dapat dikatakan baik.
--	--	--	--	---

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka pikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variable yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijaskan hubungan anatar variable independen dan dependen. Bila dalam penelitian ada variabel moderator dan intervening, maka juga perlu dijelaskan, mengapa variabel itu ikut dilibatkan dalam penelitian. Pertautan antar variabel tersebut, selanjutnya dirumuskan kedalam bentuk pradigma penelitian.

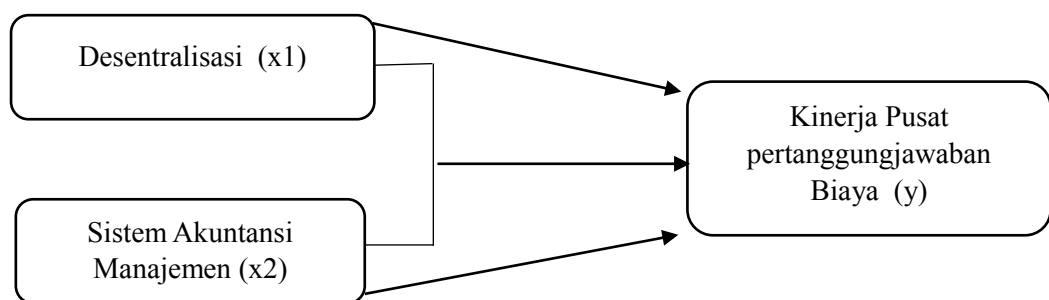
Kerangka konseptual ini dibutuhkan untuk menciptakan koherensi dn konsistensi dari standar-standar yang telah dikeluarkan dan menyelesaikan permasalahan-permasalahan baru dalam praktik perlakuan akuntansi secara lebih cepat. Selain itu kerangka konseptual juga dimaksudkan untuk mengurangi jumlah staandar dan interpretasi dari standar baru yang harus dikeluarkan, karena setiap permasalahan akuntansi tidak harus diselesaikan dengan dikeluarkan standar yang sifatnya spesifik ataupun revisi standar yang telah ada.

Kerangka pikir dalam penelitian ini adalah tentang pengaruh desentralisasi dan system akuntansi manajemen terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban

biaya pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Cabang Sunggal. Untuk pengembangan hipotesis, kerangka pikir teoritis ini dapat dilihat pada gambar 2.1

Variabel penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah variabel independent, yaitu desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen. Sedangkan variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian diatas, maka digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban yang masih bersifat sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang mana rumusan masalah dalam penelitian sudah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori (Setyolaksono, 2011).

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Desentralisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya pada Perumda Tirtanadi Cabang Sunggal.
2. Sistem Akuntansi Manajemen berpengaruh terhadap Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya pada Perumda Tirtanadi Cabang Sunggal.

3. Desentralisasi dan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen berpengaruh terhadap Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya pada Perumda Tirtanadi Cabang Sunggal.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah suatu penelitian yang pada dasarnya menggunakan pendekatan deduktif-induktif. Pendekatan ini berangkat dari suatu kerangka teori, gagasan para ahli, maupun pemahaman peneliti berdasarkan pengalamannya, kemudian dikembangkan menjadi permasalahan-permasalahan yang diajukan untuk memperoleh pembenaran (*verifikasi*) atau penolakan dalam bentuk dokumen data empiris lapangan (Carsel, 2018).

Pendekatan kuantitatif bertujuan untuk menguji teori, membangun fakta, menunjukkan hubungan antar variabel, memberikan deskripsi statistik, menaksir dan meramalkan hasilnya. Dalam penelitian ini, metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah metode kuantitatif atau disebut sebagai metode *positivistik* karena berlandaskan pada filsafat *positivism* (Sugiyono, 2009). Filsafat *positivisme* memandang realitas/gejala/fenomena itu dapat diklasifikasikan, relatif tetap, konkrit, teramati terukur, dan hubungan gejala bersifat sebab akibat. Dan perhitungan yang digunakan dalam bentuk tabel, kemudian data tersebut diolah dengan menggunakan uji statistik. Agar diketahui pengaruh desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya.

3.2 Definisi Operasional Dan Pengukuran

3.2.1 Definisi operasional

Variabel yang diukur dalam penelitian ini adalah pengaruh desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya:

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Defenisi Operasional	Indicator	Satuan
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 (Stevy Sigar, 2014)	a. Efektivitas b. Efisien c. Ekonomis	Likert
Desentralisasi (X1)	Desentralisasi merupakan bentuk limpahan wewenang dalam pengambilan keputusan dari manajer puncak kepada manajer yang lebih rendah (Handoko, 2001)	a. Strategi dan lingkungan organisasi b. Ukuran dan tingkat perkembangan c. Karakteristik dan tingkat perkembangan	Likert
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	Likert

Sumber: *diolah 2023*

3.2.2 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat ukur yang digunakan oleh peneliti untuk mengukur penelitiannya. Instrument penelitian juga bisa diartikan sebagai alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data supaya menjadi sistematis dan mudah. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kuesioner yang disusun dan dikembangkan oleh peneliti berdasarkan kajian

Pustaka untuk memperoleh data tentang pengaruh desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya.

Dalam penelitian ini, instrumen penelitian yang digunakan oleh peneliti berbentuk koesioner yang diberikan langsung kepada responden untuk dijawab. Sedangkan pengambilan data dilakukan dengan menentukan pengukuran item yang terdiri dari lima alternatif jawaban. Penggunaan skala pengukuran yaitu dengan menggunakan skala likert seperti dalam tabel berikut ini:

Tabel 3.2 Skala Pengukuran Alternatif Jawaban Responden

No	Penilaian	Angka Skor
1	Sangat Tidak Setuju	1
2	Tidak Setuju	2
3	Netral	3
4	Setuju	4
5	Sangat Setuju	5

Sumber: *Syaifuddin Azwar (1998)*

3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian

Peneliti melakukan penelitian tentang “Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja pusat pertanggungjawaban biaya pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara yang beralamat di Jalan Sisingamangaraja No 1 Ps. Baru Sumatera Utara. 20212 Sumatera Utara. No. Telp (061) 4571666 Fax (061) 4572771 Website www.pdamtirtanadi.co.id.

3.4 Waktu Penelitian

Tabel 3.3 Jadwal penelitian

No	Daftar Kegiatan	Waktu							
		April 2023	Mei 2023	Juni 2023	Juli 2023	Agustus 2023	September 2023	Oktober 2023	Novvember 2023
1	Penelitian Pendahuluan								
2	Bimbingan Proposal								
3	Seminar Proposal								
4	Penyempurnaan Proposa								
5	Pengumpulan Data								

Sumber: *diolah 2023*

3.5 Teknik Pengambilan Sampel

3.5.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karateristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2009).

Populasi dalam penelitian ini adalah kepala cabang dan seluruh pegawai Perumda Tirtanadi Cabang Sunggal yang berjumlah 51 orang.

Tabel 3.4 Data Populasi

NO	UNIT/JABATAN	NIPP	NAMA	Status
1	Kepala Cabang	97731073	Marhamah Hikmah Hsb, SE.MM	Pegawai
A	Bagian Jaringan Perpipaan Dan PKA			
2	Kepala Bagian	97691046	Akhmad Samari, ST	Pegawai
3	Pegawai	24771388	Eddy Setiawan	Pegawai
4	TK. Administrasi	11870177	Muhammad Ricky	TKAD
B	Bagian Pemasaran			
5	Kepala Bagian	93690786	Yusuf Hamdani Harahap	Pegawai
6	Asisteni	92710755	Sucipto	Pegawai
7	IK Administrasi (CS)	13851050	Halimatussadiyah Hrp	TKAD

8	BHL Administrasi	33910704	Muhammad Fauza Pasaribu	TKAD
C	Bagian Hubungan Langgan			
9	Kepala Bagian	96720973	Firmansyah Gurusinga, SE	Pegawai
10	Asisteni	94740908	Ricky Firdaus	Pegawai
11	Asisteni	27831594	Muhammad Riza, SE. MAP	Pegawai
12	Asisten II	28791650	Muhammad Yusuf	Pegawai
13	Pegawai	99711179	Abdul Roni Simanjuntak	Pegawai
14	TK. Administrasi	16941185	Mira Khairunnisa	TKAD
15	IK. Administrasi (CS)	13820677	Sri Rahmadani	TKAD
16	IK. Pencatat Meter	11750255	Risnawan	TKAD
17	IK. Pencatani Meter	11920396	Abdul Waduk Siregar	TKAD
18	TK. Pencatat Meter	12900512	Andri Luiti	TKAD
19	IK. Pencatani Meier	13721034	Zulkifli Ginting	IKAD
20	TK. Pencatat Meter	13750869	Muhammad Yunus	TKAD
21	TK. Pencatat Meter	13780917	Baginda Harahap	TKAD
22	IK. Pencatat Meter	13840913	Achmad Kadhafi	TKAD
23	TK. Pencatani Meter	14881137	Dolly Nurmansyah Nasution	TKAD
24	TK. Pencatat Meter	16971182	Muhammad Irsyaad	TKAD
25	BHL Pencatat Meter	33012223	Ambya Satria Utomo	TKAD
26	Calon Plgawai	85230088	Putra Abdillah Ianjung	CAPEG
27	Tkad Pencatat Meter	33952246	Fajar Faristha	TKAD
28	Tkad Pencatat Meter	33992245	Muhammad Haris Nasution	TKAD
D	Bagian Keuangan			
29	Kepala Bagian	99681268	Zulkaria Siregar S.SOS	Pegawai
30	Asisten I	96680951	Usman	Pegawai
31	Pegawai	96771009	Tetty Febriani Gurlsinga	Pegawai
32	TK. Administrasi	11720426	Pardamen Ritonga	TKAD
33	TK. Administrasi	12860571	Putri Thalaya Batubara	TKAD
34	IK. Administrasi	16931195	Chairunnisa	TKAD
35	TK. Administrasi (Loket)	13760672	Lasma Doharma Harahap	TKAD
36	TK. Administrasi (Loket)	13760698	Dahlia Daharo	TKAD
E	Bagian Umum Dan Sistem Manajemen			
37	Kepala Bagian	26721475	Sulaiman Makruf	Pegawai
38	AsistenI	93740822	Sri Sudiarii	Pegawai
39	Asisten II	97751099	Faisai Riza Lubis	Pegawai
40	TK. Administrasi	17851211	Andry	TKAD
41	TK. Satpam (Danru)	11760136	Ali Bosar Hasibuan	IKAD
42	TK. Satpam	11780060	Irfan Ahmady Harahap	TKAD
43	IK. Satpam	11800049	Aswiwin	TKAD
44	TK Satpam	12800481	Muhammad Dedi Suprianto	TKAD
45	BHL Administrasi	33002211	Ebby Setia Yudha	TKAD
F	Bagian Aset& Gambar Teknik			
46	Kepala Bagian	94690862	Zulharman	Pegawai
G	Bagian Pengawasan			
47	Kepala Bagian	93740823	Zakaria, SE	Pegawai
48	Asistent	93700793	Suaida Nasution	Pegawai
49	Pegawai	96750997	Adil Arwanto	Pegawai
50	Pegawai	99751213	Hermanto Simanungkalit	Pegawai
51	TKAD. Administrasi	13810719	Yuis Novellia Ardescy	TKAD

Sumber: Data Prumda Tirtanadi Cabang Medan Sunggal

3.5.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah atau karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu.

Sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh yaitu keseluruhan populasi digunakan dalam penelitian ini. Sampel pada penelitian ini adalah berjumlah 21 orang dengan kreteria sebagai berikut:

Tabel 3.5 Kreteria Sampel

No	Kreteria
1	Para Pekerja Yang Berstatus Pegawai
2	Sudah Memiliki NIPP

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Kuesioner

Metode pengumpulan data dalam jenis kuantitatif ini menggunakan pembagian kuesioner dengan cara penelitian langsung dilakukan kepada pegawai Perumda Tirtanadi Cabang Sunggal yang menjadi objek penelitian. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atas pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

2. Dokumentasi

Dokumentasi dalam penelitian ini segala dokumen baik itu literasi, data yang di akses melalui internet maupun foto saat nelakukan penelitian yang akan dilakukan.

3.7 Teknik Analisis Data

1. Uji Deskriptif

Melalui metode ini data yang diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada sejumlah responden yang menjadi sampel dalam penelitian akan di klarifikasikan, diinterpretasikan, dan selanjutnya dianalisis, sehingga diperoleh gambaran umum tentang masalah yang diteliti.

2. Uji Validitas dan Reabilitas

a. Uji Validitas

Validitas merupakan produk dari validasi. Validasi adalah suatu proses yang dilakukan oleh penyusun atau pengguna instrumen untuk mengumpulkan data secara empiris guna mendukung kesimpulan yang dihasilkan oleh skor instrument. Sedangkan validitas adalah kemampuan suatu alat ukur untuk mengukur sasaran ukurnya.

Dalam mengukur validitas perhatian ditujukan pada isi dan kegunaan instrumen. Validitas dilakukan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisoner. Suatu item dikatakan jika pernyataan pada kuisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut. Agar data yang diperoleh bisa relevan/sesuai dengan tujuan uji validitas yang digunakan adalah dengan membandingkan antara nilai kolerasi atau r-hitung dari variabel penelitian dengan nilai r-tabel.

Data dikatakan valid apabila korelasi antar skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor setiap konstruknya signifikan pada 0,05 atau 0,01 maka pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

b. Uji Reabilitas

Reliabilitas sebagai alat ukur yang berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data yang dihasilkan dari proses pengumpulan data dengan menggunakan instrumen. Uji reabilitas dimaksudkan untuk mengukur seberapa besar suatu pengukuran mengukur dengan stabil dan konsisten dan stabil dari waktu ke waktu. Uji ini dilakukan dengan menggunakan koefisien *Cronbach alpha*. Kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel dengan menggunakan teknik ini, apabila nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,70.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dan variabel independent mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal.

Pengujian normalitas juga dapat dilakukan dengan menggunakan uji *kolmogrov-smirnov test*. Jika tingkat signifikan probabilitas $> 0,05$ maka data penelitian berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji adanya korelasi variabel independen. Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah dengan menganalisa matrik korelasi variabel bebas cukup tinggi (lebih besar dari 0,90) hal ini merupakan indikasi korelasi adanya multikolinearitas. Model regresi yang baik

seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol.

Dalam penelitian ini teknik untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikoloneritas dapat dilakukan dengan mencari besarnya Variance Inflation Factor (VIF) dan nilai toleransinya. Toleransi mengukur variabilitas independen yang dipilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai cut-off yang umum dipakai adalah nilai $VIF < 10$.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homoskedastisitas, jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas.

Deteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilihat dari ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka mengindikasikan bahwa telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

4. Uji Hipotesis

a. Uji Simultan (Uji F)

Uji F atau lebih dikenal dengan uji simultan adalah uji yang digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Langkah-langkah dalam pengambilan keputusan untuk uji F adalah:

- 1) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan nilai $Sig. F < \alpha = 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel independent berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 2) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan nilai $Sig. F > \alpha = 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa secara Bersama-sama variabel independent tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

b. Uji Parsial (Uji t)

Uji t atau lebih dikenal dengan sebutan uji parsial adalah uji yang digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh satu variabel independen secara individual atau parsial dapat menerapkan variasi variabel berikut. Adapun Langkah-langkah dalam mengambil keputusan untuk uji t adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai $Sig. t < \alpha = 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.
- 2) Jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan nilai $Sig. t > \alpha = 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel independent tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

c. Koefisien Determinasi (R²)

Analisis determinasi digunakan untuk mengetahui presentase sumbangan pengaruh variabel independen ($X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$) secara serentak terhadap variabel dependen (Y). Koefisien ini menjelaskan seberapa besar presentase variasi variabel dependen. Jika $R^2=0$, maka tidak ada sedikitpun presentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen. Jika $R^2=1$, maka presentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen adalah sempurna. Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya pada Perumda Medan Sunggal.

5. Uji Regresi Linear Berganda

Analisis linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara dua atau lebih variabel independen dengan suatu variabel dependen yang ditampilkan dalam bentuk persamaan regresi. Variabel independen dilambangkan dengan X_1, X_2, \dots, X_n sedangkan variabel dependen dilambangkan dengan Y .

Analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini menggunakan bantuan aplikasi *software SPSS Statistic*. Bentuk persamaannya adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

Y : Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya

a : Konstanta

b_n : Koefisien regresi variabel X_n

E : Standart error

X_1 : Desentralisasi

X₂ : Sistem Akuntansi Manajemen

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHANA

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Profil Singkat Objek Penelitian

Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi adalah 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. Secara garis besar daerah operasional PDAM Tirtanadi memiliki wilayah pelayanan yang terdiri dari cabang-cabang:

1. Cabang Utama
2. Cabang Sei Agul
3. Cabang Padang Bulan
4. Cabang Medan Denai
5. Cabang Belawan
6. Cabang Tuasan
7. Cabang Sunggal
8. Cabang Deli Tua
9. Cabang H.M. Yamin
10. Cabang Diski
11. Cabang Amplas

4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut adalah data 21 responden berdasarkan pengelompokan jenis kelamin:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-Laki	17	81%
2	Perempuan	4	19%
	Total	21	100%

Sumber: *Data diolah 2023*

Berdasarkan tabel 4.1 diketahui bahwasanya dari 21 responden terdapat 17 orang berjenis kelamin laki-laki dan 4 orang berjenis kelamin perempuan. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian responden yang ada adalah berjenis kelamin laki-laki sebanyak 81% dari keseluruhan responden.

4.1.3 Karakteristik Respondent Berdasarkan Umur

Berikut adalah data 21 responden berdasarkan pengelompokan umur responden:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Umur Responden	Jumlah	Persentase
1	21-30	3	14,3%
2	31-40	6	28,5%
3	41-50	8	38,1%
4	51-60	4	19,1%
Total		21	100%

Sumber: *Data diolah 2023*

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dilihat bahwa hasil pengolahan data yang telah dilakukan, dari 21 responden menunjukkan bahwa responden yang berumur 21-30 tahun yaitu sebanyak 3 orang dengan persentase 14,3%, responden berumur 31-40 tahun yaitu sebanyak 6 orang dengan persentase 28,5%, responden berumur 41-50 tahun yaitu sebanyak 8 orang dengan persentase 38,1%, responden berumur 51-60 tahun yaitu sebanyak 4 orang dengan persentase 19,1%. Berdasarkan karakteristik umur responden sebagian besar responden berumur antara 41-50 tahun yaitu sebesar 38,1%.

4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Berikut ini adalah data 21 responden berdasarkan pengelompokan pendidikan responden:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SMA	14	66,7%
2	Diploma 3	1	4,8%
3	Strata 1 (S1)	4	19%
4	Strata 2 (S2)	2	9,5%
5	Strata 3 (S3)	-	-
Total		21	100%

Sumber: *Data diolah 2023*

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dilihat bahwa hasil pengolahan data yang telah dilakukan dari, 21 responden menunjukkan bahwa pendidikan yang SMA yaitu sebanyak 14 orang dengan persentase 66,7%, responden pendidikan Diploma 3 sebanyak 1 orang dengan persentase 4,8%, responden pendidikan Strata 1 sebanyak 4 orang dengan persentase 19%, responden pendidikan Strata 2 sebanyak 2 orang dengan persentase 9,5%, responden pendidikan Strata 3 sebanyak 0 orang dengan persentase 0%. Berdasarkan karakteristik pendidikan responden sebagian besar berpendidikan SMA yaitu sebesar 66,7%.

4.1.5 Deskriptif Jawaban Responden

Tujuan dari deskripsi variabel penelitian yang merupakan bagian dari analisis statistika deskriptif adalah untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden terhadap kuisisioner yang dibagikan dan menggambarkan secara mendalam variabel Desentralisasi (X1), Sistem Akuntansi Manajemen (X2) dan Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya (Y). Distribusi frekuensi tersebut diperoleh dari hasil tabulasi skor jawaban responden.

1. Variabel Desentralisasi (X1)

Desentralisasi dalam penelitian ini terbentuk oleh indikator sebagai alat ukur pengaruh desentralisasi terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya dimana indikatornya meliputi: 1) Strategi dan lingkungan organisasi, 2) Ukuran dan tingkat perkembangan, 3) Karakteristik dan tingkat perkembangan. Pengukuran indikator-indikator tersebut dilakukan secara kuantitatif, yaitu melalui pemberian skor terhadap persepsi responden mengenai berbagai kemampuan yang berkaitan dengan berbagai aspek yang ditunjukkan oleh masing-masing indikator. Secara keseluruhan persepsi responden disajikan pada Tabel 4.4 Dibawah ini:

Tabel 4.4 Jawaban Responden Variabel Desentralisasi

Indikator	Jawaban										Total F
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0	2	9,5	3	14,3	8	38,1	8	38,1	21
X1.2	2	9,5	2	9,5	2	9,5	4	19	11	52,4	21
X1.3	2	9,5	1	4,8	4	19	7	33,3	7	33,3	21
X1.4	1	4,8	3	14,3	3	14,3	6	28,6	8	38,1	21
X1.5	1	4,8	0	0	4	19	6	28,6	10	47,6	21
X1.6	1	4,8	2	9,5	3	14,3	6	28,6	9	42,9	21
X1.7	1	4,8	1	4,8	1	4,8	7	33,3	7	33,3	21
X1.8	1	4,8	1	4,8	4	19	6	28,6	9	42,9	21

Sumber: *Data di olah 2023*

Dari variabel Desentralisasi (X1) pada item 1 dengan pernyataan “Bapak/Ibu mempunyai wewenang dalam mengeluarkan dana untuk hal-hal tertentu” (X1.1) dari 21 responden sebanyak 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju, 2 responden (9,5%) menjawab tidak setuju, 3 responden (14,3%) menjawab netral, 8 responden (38,1%) menjawab setuju dan 8 responden (38,1%) menjawab sangat setuju. Kemudian pada item 2 dengan pernyataan “Bapak/Ibu mempunyai wewenang dalam menentukan pengeluaran bagi pegawai” (X1.2) dari 21 responden sebanyak 2 responden (9,5%) menjawab sangat tidak setuju, 2 responden (9,5%) menjawab tidak setuju, 2 responden (9,5%) menjawab netral, 4 responden (19%) menjawab setuju dan 11 responden (52,4%) menjawab sangat setuju. Pada item 3 dengan pernyataan “Bapak/Ibu mempunyai wewenang dalam penentuan harga” (X1.3) dari 21 responden sebanyak 2 responden (9,5%) menjawab sangat tidak setuju, 1 responden (4,8%) menjawab tidak setuju, 4 responden (19%) menjawab netral, 7 responden (33,3%) menjawab setuju dan 7 responden (33,3%) menjawab sangat setuju. Pada item 4 dengan pernyataan “Bapak/Ibu memiliki wewenang untuk memenuhi kebutuhan cabang” (X1.4) dari 21 responden sebanyak 1 responden (4,8%) menjawab sangat tidak setuju, 3

responden (14,3%) menjawab tidak setuju, 3 responden (14,3%) menjawab netral, 6 responden (28,6%) menjawab setuju dan 8 responden (38,1%) menjawab sangat setuju. Pada item 5 dengan pernyataan “Bapak/Ibu mempunyai wewenang dalam menentukan kebijakan cabang” (X1.5) dari 21 responden sebanyak 1 responden (4,8%) menjawab sangat tidak setuju, 0 responden (0%) menjawab tidak setuju, 4 responden (19%) menjawab netral, 6 responden (28,6%) menjawab setuju dan 10 responden (47,6%) menjawab sangat setuju. Pada item 6 dengan pernyataan “Bapak/Ibu mempunyai wewenang dalam penyusunan anggaran cabang” (X1.6) dari 21 responden sebanyak 1 responden (4,8%) menjawab sangat tidak setuju, 2 responden (9,5%) menjawab tidak setuju, 3 responden (14,3%) menjawab netral, 6 responden (28,6%) menjawab setuju dan 9 responden (42,9%) menjawab sangat setuju. Pada item 7 dengan pernyataan “Bapak/Ibu memiliki wewenang dalam menerima proyek” (X1.7) dari 21 responden sebanyak 1 responden (4,8%) menjawab sangat tidak setuju, 1 responden (4,8%) menjawab tidak setuju, 1 responden (4,8%) menjawab netral, 7 responden (33,3%) menjawab setuju dan 7 responden (33,3%) menjawab sangat setuju. Pada item 8 dengan pernyataan “Bapak/Ibu memiliki wewenang dalam pengembangan usaha” (X1.8) dari 21 responden sebanyak 1 responden (4,8%) menjawab sangat tidak setuju, 1 responden (4,8%) menjawab tidak setuju, 4 responden (19%) menjawab netral, 6 responden (28,6%) menjawab setuju dan 9 responden (42,9%) menjawab sangat setuju.

Berdasarkan data tersebut pada variabel Desentralisasi (X1) jawaban responden menjawab sangat setuju. Dimana rata-rata responden menjawab sangat

setuju dengan rata-rata persentase didapatkan 41,08% sehingga dikatakan bahwa desentralisasi dapat mempengaruhi Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya.

2. Variabel Sistem Akuntansi Manajemen (X2)

Sistem Akuntansi Manajemen dalam penelitian ini terbentuk oleh indikator sebagai alat ukur pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya dimana indikatornya meliputi: 1) Informasi Broad Scope, 2) Informasi Timelines, 3) Informasi Aggregation, 4) Informasi Integration. Pengukuran indikator-indikator tersebut dilakukan secara kuantitatif, yaitu melalui pemberian skor terhadap persepsi responden mengenai berbagai kemampuan yang berkaitan dengan berbagai aspek yang ditunjukkan oleh masing masing indikator. Secara keseluruhan persepsi responden disajikan pada Tabel 4.5 Dibawah ini:

Tabel 4.5 Jawaban Responden Variabel Sistem Akuntansi Manajemen

Indikator	Jawaban										Total F
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	0	0	0	0	0	0	10	47,6	11	52,4	21
X2.2	0	0	2	9,5	1	4,8	7	33,3	11	52,4	21
X2.3	0	0	2	9,5	1	4,8	8	38,1	10	47,6	21
X2.4	1	4,8	0	0	2	9,5	4	19	14	66,7	21
X2.5	2	9,5	2	9,5	7	33,3	17	33,3	10	47,6	21
X2.6	0	0	0	0	4	19	9	42,9	8	38,1	21
X2.7	0	0	1	4,8	2	9,5	5	23,8	13	61,9	21
X2.8	0	0	0	0	2	9,5	7	33,3	12	57,1	21
X2.9	0	0	0	0	1	4,8	8	38,1	12	57,1	21
X2.10	0	0	0	0	1	4,8	6	28,6	14	66,7	21
X2.11	0	0	1	4,8	1	4,8	5	23,8	14	66,7	21
X2.12	0	0	0	0	1	4,8	4	19	16	76,2	21
X2.13	0	0	0	0	1	4,8	8	38,1	12	57,1	21
X2.14	0	0	0	0	1	4,8	8	38,1	12	57,1	21

Sumber: *Data di olah 2023*

Dari variabel Sistem Akuntansi Manajemen (X2) pada item 1 dengan pernyataan “Perusahaan menyediakan informasi yang akurat bagi kegiatan seluruh karyawan departemen anda” (X2.1) dari 21 responden sebanyak 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju, 0 responden (0%) menjawab tidak setuju, 0 responden (0%) menjawab netral, 10 responden (47,6%) menjawab setuju dan 11 responden (52,4%) menjawab sangat setuju. Kemudian pada item 2 dengan pernyataan “Perusahaan menyediakan informasi yang berkaitan dengan kemungkinan peristiwa dimasa yang akan datang” (X2.2) dari 21 responden sebanyak 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju, 2 responden (9,5%) menjawab tidak setuju, 1 responden (4,8%) menjawab netral, 7 responden (33,3%) menjawab setuju dan 11 responden (52,4%) menjawab sangat setuju. Pada item 3 dengan pernyataan “Perusahaan menyediakan informasi mengenai ekonomi dan non-ekonomi seperti refrensi konsumen, sikap karyawan, hubungan tenaga kerja dan kemajuan teknologi serta ancaman pesaing” (X2.3) dari 21 responden sebanyak 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju, 2 responden (9,5%) menjawab tidak setuju, 1 responden (4,8%) menjawab netral, 8 responden (38,1%) menjawab setuju dan 10 responden (47,6%) menjawab sangat setuju. Pada item 4 dengan pernyataan “Perusahaan menyediakan informasi faktor-faktor eksternal perusahaan, seperti kondisi ekonomi, pertumbuhan penduduk, perkembangan teknologi dan lainnya” (X2.4) dari 21 responden sebanyak 1 responden (4,8%) menjawab sangat tidak setuju, 0 responden (0%) menjawab tidak setuju, 2 responden (9,5%) menjawab netral, 4 responden (19%) menjawab setuju dan 14 responden (66,7%) menjawab sangat setuju. Pada item 5 dengan pernyataan “Perusahaan menyediakan laporan kepada Bapak/Ibu secara sistematis

dan teratur seperti laporan keuangan” (X2.5) dari 21 responden sebanyak 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju, 2 responden (9,5%) menjawab tidak setuju, 2 responden (9,5%) menjawab netral, 7 responden (33,3%) menjawab setuju dan 10 responden (47,6%) menjawab sangat setuju. Pada item 6 dengan pernyataan “Ketika terjadi suatu peristiwa kejadian, Bapak/Ibu langsung diberitahu tentang peristiwa atau kejadian tersebut tanpa di tunda-tunda” (X2.6) dari 21 responden sebanyak 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju, 0 responden (0%) menjawab tidak setuju, 1 responden (4,8%) menjawab netral, 8 responden (38,1%) menjawab setuju dan 12 responden (57,1%) menjawab sangat setuju. Pada item 7 dengan pernyataan “Informasi yang ada dalam sistem informasi di proses dengan baik” (X2.7) dari 21 responden sebanyak 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju, 1 responden (4,8%) menjawab tidak setuju, 2 responden (9,5%) menjawab netral, 5 responden (23,8%) menjawab setuju dan 13 responden (61,9%) menjawab sangat setuju. Pada item 8 dengan pernyataan “Perusahaan menyediakan Informasi meliputi berbagai informasi seperti informasi dari bagian laba, biaya, pajak, data kemahasiswaan secara keseluruhan” (X2.8) dari 21 responden sebanyak 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju, 0 responden (0%) menjawab tidak setuju, 2 responden (9,5%) menjawab netral, 7 responden (33,3%) menjawab setuju dan 12 responden (57,1%) menjawab sangat setuju. Pada item 9 dengan pernyataan “Perusahaan menyediakan informasi seperti laporan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan dalam prediksi dan perbandingan lainnya” (X2.9) dari 21 responden sebanyak 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju, 0 responden (0%) menjawab tidak setuju, 1 responden (4,8%) menjawab netral, 8 responden (38,1%) menjawab

setuju dan 12 responden (57,1%) menjawab sangat setuju. Pada item 10 dengan pernyataan “Bentuk informasi memungkinkan untuk melakukan analisi” (X2.10) dari 21 responden sebanyak 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju, 0 responden (0%) menjawab tidak setuju, 1 responden (4,8%) menjawab netral, 6 responden (28,6%) menjawab setuju dan 14 responden (66,7%) menjawab sangat setuju. Pada item 11 dengan pernyataan “Terdapat pemisahan biaya tetap dan biaya variabel” (X2.11) dari 21 responden sebanyak 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju, 1 responden (4,8%) menjawab tidak setuju, 1 responden (4,8%) menjawab netral, 5 responden (23,8%) menjawab setuju dan 14 responden (66,7%) menjawab sangat setuju. Pada item 12 dengan pernyataan “Informasi tiap bagian akan berpengaruh pada bagian lainnya” (X2.12) dari 21 responden sebanyak 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju, 0 responden (0%) menjawab tidak setuju, 1 responden (4,8%) menjawab netral, 4 responden (19%) menjawab setuju dan 16 responden (76,2%) menjawab sangat setuju. Pada item 13 dengan pernyataan “Informasi mengenai dampak yang akan timbul oleh keputusan Bapak/Ibu terhadap kinerja organisasi selalu tersedia bagi anda” (X2.13) dari 21 responden sebanyak 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju, 0 responden (0%) menjawab tidak setuju, 1 responden (4,8%) menjawab netral, 8 responden (38,1%) menjawab setuju dan 12 responden (57,1%) menjawab sangat setuju. Pada item 14 dengan pernyataan “Di bagian Bapak/Ibu terdapat informasi target yang diketahui semua orang” (X2.14) dari 21 responden sebanyak 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju, 0 responden (0%) menjawab tidak setuju, 1 responden (4,8%) menjawab netral, 8 responden (38,1%) menjawab setuju dan 12 responden (57,1%) menjawab sangat setuju.

Berdasarkan data tersebut pada variabel Sistem Akuntansi Manajemen (X2) jawaban responden menjawab sangat setuju. Dimana rata-rata persentasenya didapatkan 57,47% sehingga dikatakan bahwa Sistem Akuntansi Manajemen dapat mempengaruhi Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya.

3. Variabel Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya (Y)

Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya dalam penelitian ini terbentuk oleh indikator sebagai alat ukur dimana indikatornya meliputi: 1) Efektivitas, 2) Efisien, 3) Ekonomis. Pengukuran indikator-indikator tersebut dilakukan secara kuantitatif, yaitu melalui pemberian skor terhadap persepsi responden mengenai berbagai kemampuan yang berkaitan dengan berbagai aspek yang ditunjukkan oleh masing masing indikator. Secara keseluruhan persepsi responden disajikan pada Tabel 4.6 Dibawah ini:

Tabel 4.6
Jawaban Responden Variabel Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Indikator	Jawaban										Total F
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y.1	0	0	1	4,8	1	4,8	8	38,1	11	52,4	21
Y.2	0	0	0	0	1	4,8	9	42,9	11	52,4	21
Y.3	0	0	0	0	0	0	5	23,8	16	76,2	21
Y.4	0	0	0	0	2	9,5	8	38,1	11	52,4	21
Y.5	0	0	0	0	0	0	2	9,5	19	90,5	21
Y.6	2	9,5	3	14,3	4	19	8	38,1	4	19	21

Sumber: *Data di olah 2023*

Dari variabel Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya (Y) pada item 1 dengan pernyataan “Bapak/Ibu memiliki peran dalam menentukan tujuan kebijakan dan rencana mengenai biaya yang akan dikeluarkan” (Y.1) dari 21 responden sebanyak 0 responden (0%) menjawab sangat tidak setuju, 1 responden

(4,8%) menjawab tidak setuju, 1 responden (4,8%) menjawab netral, 8 responden (38,1%) menjawab setuju dan 11 responden (52,4%) menjawab sangat setuju. Kemudian pada item 2 dengan pernyataan “Bapak/Ibu memiliki peran membuat anggaran biaya di cabang yang bapak/ibu pimpin” (Y.2) dari 21 responden sebanyak 0 responden (0%) menjawab sangat setuju, 0 responden (0%) menjawab setuju, 1 responden (4,8%) menjawab netral, 9 responden (42,9%) menjawab tidak setuju dan 11 responden (52,4%) menjawab sangat tidak setuju. Pada item 3 dengan pernyataan “Bapak/Ibu mengumpulkan informasi dalam bentuk catatan dan laporan biaya” (Y.3) dari 21 responden sebanyak 0 responden (0%) menjawab sangat setuju, 0 responden (0%) menjawab setuju, 0 responden (0%) menjawab netral, 5 responden (23,8%) menjawab tidak setuju dan 16 responden (76,2%) menjawab sangat tidak setuju. Pada item 4 dengan pernyataan “Bapak/Ibu memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan biaya yang akan dibuat” (Y.4) dari 21 responden sebanyak 0 responden (0%) menjawab sangat setuju, 0 responden (0%) menjawab setuju, 2 responden (9,5%) menjawab netral, 8 responden (38,1%) menjawab tidak setuju dan 11 responden (52,4%) menjawab sangat tidak setuju. Pada item 5 dengan pernyataan “Menurut Bapak/Ibu, apakah cabang sudah menerapkan standard pengukuran pelaksanaan biaya” (Y.5) dari 21 responden sebanyak 0 responden (0%) menjawab sangat setuju, 0 responden (0%) menjawab setuju, 0 responden (0%) menjawab netral, 2 responden (9,5%) menjawab tidak setuju dan 19 responden (90,5%) menjawab sangat tidak setuju. Pada item 6 dengan pernyataan “Bapak/Ibu menentukan perencanaan dalam penyusunan biaya” (Y.6) dari 21 responden sebanyak 2 responden (9,5%) menjawab sangat setuju, 3 responden (14,3%) menjawab setuju, 4 responden

(19%) menjawab netral, 8 responden (38,1%) menjawab tidak setuju dan 4 responden (19%) menjawab sangat tidak setuju.

Berdasarkan data tersebut pada variabel Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya (Y) jawaban responden menjawab sangat setuju. Dimana rata-rata persentasenya didapatkan 56,81% sehingga dikatakan bahwa Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya sangat tinggi pada prumda Tirtanadi Cabang Sunggal.

4.1.6 Uji Validitas dan Reliabilitas Data

1. Uji Validitas

Validitas merupakan derajat ketetapan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah data yang tidak berbeda antar data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian. Pengujian *validitas* menggunakan teknik korelasi *Product Moment*, di mana hasil perhitungan nilai *koefisien korelasi* tiap item diperoleh akan dibandingkan dengan nilai r_{tabel} dengan taraf signifikan (5%) dalam pengujian *validitas*. Apabila nilai $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ maka *kuesioner* dikatakan *valid*, begitupun sebaliknya, apabila $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$ maka *kuesioner* dikatakan tidak *valid*.

Table 4.7 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Sig. (2-tailed)	r tabel	r hitung	Validitas
Desentralisasi (X1)	X1.1	0,000	0,3687	0,776	Valid
	X1.2	0,000	0,3687	0,491	Valid
	X1.3	0,000	0,3687	0,694	Valid
	X1.4	0,000	0,3687	0,664	Valid
	X1.5	0,000	0,3687	0,763	Valid
	X1.6	0,000	0,3687	0,536	Valid
	X1.7	0,000	0,3687	0,621	Valid
	X1.8	0,000	0,3687	0,420	Valid
Sistem Akuntansi Manajemen (X2)	X2.1	0,000	0,3687	0,769	Valid
	X2.2	0,000	0,3687	0,499	Valid

	X2.3	0,000	0,3687	0,727	Valid
	X2.4	0,000	0,3687	0,771	Valid
	X2.5	0,000	0,3687	0,815	Valid
	X2.6	0,000	0,3687	0,592	Valid
	X2.7	0,000	0,3687	0,689	Valid
	X2.8	0,000	0,3687	0,372	Valid
	X2.9	0,000	0,3687	0,776	Valid
	X2.10	0,000	0,3687	0,491	Valid
	X2.11	0,000	0,3687	0,694	Valid
	X2.12	0,000	0,3687	0,664	Valid
	X2.13	0,000	0,3687	0,763	Valid
	X2.14	0,000	0,3687	0,694	Valid
Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya (Y)	Y.1	0,000	0,3687	0,760	Valid
	Y.2	0,000	0,3687	0,506	Valid
	Y.3	0,000	0,3687	0,719	Valid
	Y.4	0,000	0,3687	0,706	Valid
	Y.5	0,000	0,3687	0,790	Valid
	Y.6	0,000	0,3687	0,584	Valid

Sumber: *Data di olah 2023*

Dari tabel 4.7 dapat dilihat bahwa nilai *sig r* indikator pernyataan lebih kecil dari pada 0,05. Dan nilai *r* hitung > *r* tabel dengan demikian dapat dikatakan bahwa tiap item-item indikator bisa dikatakan valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut dapat digunakan mengukur variabel penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukuran yang sama pula. Kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan *reliable* dengan menggunakan teknik *Alpha Cronback*, bila koefisien reliabilitas (r_{11}) > 0.6.

Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Reliabilitas
Desentralisasi	0,781	Reliabel
Sistem Akuntansi Manajemen	0,820	Reliabel
Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya	0,816	Reliabel

Sumber: *Data di olah 2023*

Dari Tabel 4.8 diketahui bahwa nilai *alpha cronbach* untuk semua variabel lebih besar dari 0,6 dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk penelitian sudah reliabel.

4.1.7 Uji Asumsi Klasik

Ada beberapa macam pengujian statistik yang diterapkan mulai dari yang paling sederhana sampai dengan paling kompleks tergantung dari jenis data yang akan diteliti dan masalah ataupun tujuan dalam penelitiannya.

1. Uji Linearitas

Bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini biasanya digunakan prasyarat di dalam analisis korelasi atau regresi linier. Pengujian pada SPSS dengan menggunakan test for lineariti dengan taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*Linearity*) kurang dari 0,05. Dilihat dari tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9 Hasil Uji Linearitas

Variabel	Sig.	Taraf Sig. 5% (0,05)	Linieritas
Desentralisasi	0,000	0,05	Linier
Sistem Akuntansi Manajemen	0,000	0,05	Linier

Sumber: *Data di olah 2023*

Syarat sig harus lebih kecil dari 0,05 jadi hasilnya:

X1: 0,000 lebih kecil dari 0,05 jadi X1 Linearitas dengan Y

X2: 0,000 lebih kecil dari 0,05 jadi X2 Linearitas dengan Y

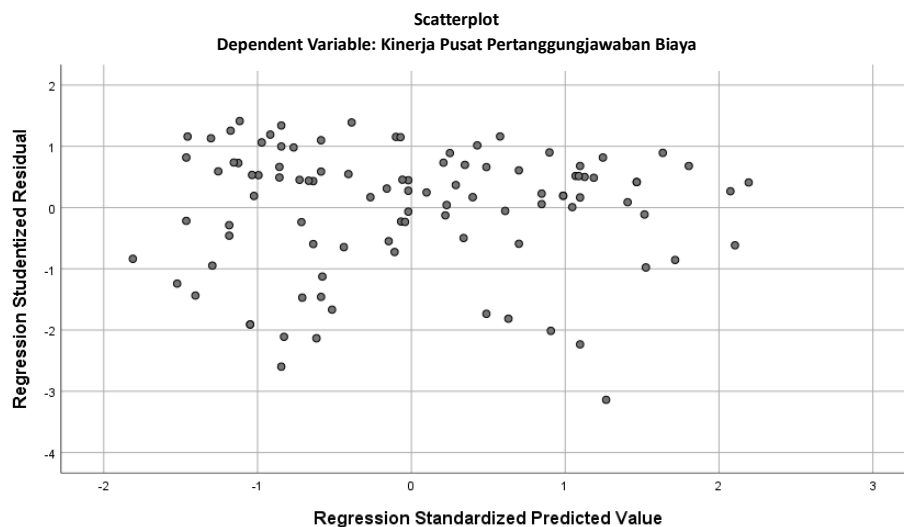
2. Uji Heteroskedastisitas

Uji *heteroskedastisitas* ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah variasi residual *absolute* sama atau tidak sama untuk semua pengamatan. Apabila asumsi

tidak terjadinya *heteroskedastisitas* ini tidak terpenuhi, maka penafsiran menjadi tidak lagi efisien baik dalam sampel kecil maupun besar dan estimasi *koefisien* dapat dikatakan menjadi kurang akurat. Pada uji heteroskedastisitas ini peneliti menggunakan uji grafik *Scatterplot*.

Adapun pedoman yang digunakan untuk memprediksi atau mendeteksi tidak adanya gejala heteroskedastisitas pada uji grafik *Scatterplot* dengan ketentuan:

- a. Titik-titik data penyebar di atas dan dibawah atau disekitar angka 0.
- b. Titik-titik tidak mengumpul, hanya di atas atau dibawah saja.
- c. Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang, melebar kemudian menyempit dan melebar kembali.
- d. Penyebaran titik-titik data tidak berpola. Dilihat Gambar 4.1:



Gambar 4.1 Hasil Uji *Heteroskedastisitas*

Dari Gambar di atas dapat dilihat bahwa Titik-titik data penyebar di atas dan dibawah atau disekitar angka 0. dan Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang, melebar kemudian menyempit dan melebar kembali maka dalam penelitian ini yaitu penafsirannya efisien.

3. Uji Normalitas

Uji *normalitas* yang paling sederhana adalah membuat grafik distribusi frekuensi atas skor yang ada. Mengingat kesederhanaan tersebut, maka pengujian untuk kenormalan data sangat tergantung pada kemampuan mata dalam mencermati *plotting* data. Jika jumlah data cukup banyak dan penyebaran tidak 100% normal, maka dapat dinyatakan bahwa dalam menarik sebuah kesimpulan akan mungkin mendapatkan kesalahan. Untuk uji normalitas peneliti menggunakan dua cara, yang pertama uji normalitas *kolmogorof-smirnov* setiap variabel. untuk menghindari sebuah kesalahan maka uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji *probability Plot* untuk keseluruhan dapat dilihat sebagai berikut ini.

Tabel 4.10 Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Variabel Desentralisasi One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		21
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.68505705
Most Extreme Differences	Absolute	.176
	Positive	.113
	Negative	-.176
Test Statistic		.176
Asymp. Sig. (2-tailed)		.053 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Dari tabel 4.10 dapat di lihat bahwa uji normalitas Kolmogorov-Smirnov dengan hasil signifikan 0,053 dimana jika nilai signifikan lebih besar dari 0.05 maka hasil uji normalitas dinyatakan berdistribusi normal.

Tabel 4.11 Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Variabel Sistem Akuntansi Manajemen

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		21
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.71844581
Most Extreme Differences	Absolute	.138
	Positive	.067
	Negative	-.138
Test Statistic		.138
Asymp. Sig. (2-tailed)		.150 ^c

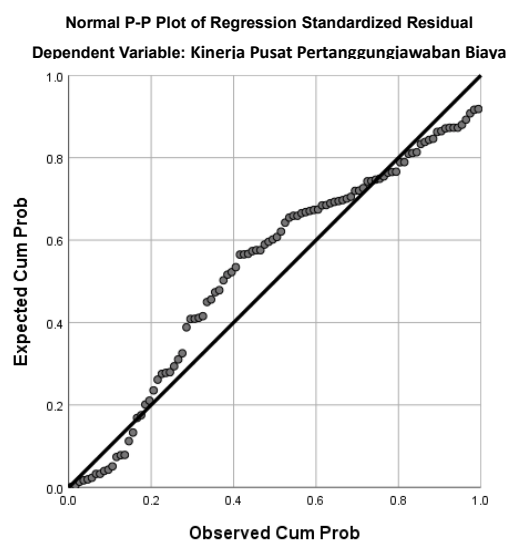
a. Test distribution is Normal.

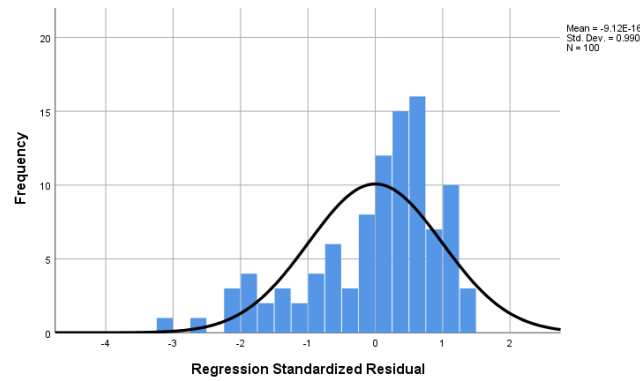
b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Dari tabel 4.11 dapat di lihat bahwa uji normalitas Kolmogorov-Smirnov pada variabel Kemudahan dengan hasil signifikan 0,150 dimana jika nilai signifikan lebih besar dari 0.05 maka hasil uji normalitas dinyatakan berdistribusi normal.

Pada uji normalitas *probability Plot* dapat dilahat dari Gambar 4.2 berikut:





Sumber: *Data diolah 2023*

Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas

Dari gambar pertama hasil outputnya dapat dilihat bahwa titik plotting selalu mendekati dan mengikuti garis diagonal. Pada gambar kedua pada grafik histogram pola distribusi semakin kekanan mengalami penurunan dengan itu dapat disimpulkan bahwa nilai residual berdistribusi normal.

4. Uji Multikolinearitas

Uji *multikolinearitas* diterapkan untuk analisis regresi berganda yang terdiri atas dua atau lebih variabel bebas atau *independent variabel* ($X_1, 2, \dots$) di mana akan diukur keeratan hubungan antar variabel bebas tersebut melalui besaran koefisien (r). Menentukan ada tidaknya *multikolinieritas* dapat dilakukan yaitu dengan nilai *tolerance*, dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Variabel bebas mengalami *multikolinearitas* jika nilai α hitung $< \alpha$ dan VIF hitung $> VIF$. Variabel bebas tidak mengalami *multikolinearitas* jika nilai nilai α hitung $> \alpha$ dan VIF hitung $< VIF$. Sebagian besar penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa jika nilai *tolerance* lebih dari 10% dan VIF kurang dari 10 maka tidak terjadi *multikolinieritas*.

Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	VIF	Tolerance	Multikolinearitas
Desentralisasi	1,004	0,996	Tidak terjadi
Sistem Akuntansi Manajemen	1,034	0,968	Tidak terjadi

Sumber: *data diolah 2023*

Berdasarkan tabel 4.12, berikut hasil ujinya:

- a. Tolerance untuk Desentralisasi adalah 0,996 (99%)
- b. Tolerance untuk Sistem Akuntansi Manajemen adalah 0,968 (96%)

Syarat VIF, VIF kurang dari 10 keimpulan tidak terjadi Multikolinier

X1 : 1,351 lebih kecil dari 10, tidak terjadi multikolinier

X2 : 1,351 lebih kecil dari 10, tidak terjadi multikolinier

4.1.8 Uji Hipotesis

Rancangan pengujian hipotesis ini dinilai dengan penetapan hipotesis nol dan hipotesis alternatif, penelitian uji statistik dan perhitungan nilai uji statistik, perhitungan hipotesis, penetapan tingkat signifikan dan penarikan kesimpulan.

1. Uji t Parsial

- a) Membuat hipotesis dalam uraian kalimat

H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen terhadap Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya.

H_a : Ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen terhadap Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya.

Menentukan taraf signifikan (α)

- b) Kaidah pengujian

Jika, $t\text{-hitung} \leq t\text{-tabel}$, maka H_0 diterima.

Jika, $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$, maka H_0 ditolak.

- c) Membandingkan t-tabel dan t-hitung

Tujuan membandingkan t-tabel dan t-hitung adalah untuk mengetahui apakah H_0 dapat diterima berdasarkan pengujian kaidah pengujian.

d) Mengambil keputusan

Tujuan dari membuat keputusan adalah untuk mengetahui hipotesis mana yang terpilih H_0 atau H_a .

Tabel 4.13 Hasil Uji Parsial Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.465	.450		23.251	.000
	desentralisasi	.166	.021	.245	7.728	.000
	sistem akuntansi manajemen	.384	.018	.695	2,244	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya
Sumber: *Data diolah 2023*

Uji parsial digunakan untuk menguji variabel bebas terhadap variabel terikat secara satu-satu, tabel di atas menunjukkan hasil perhitungan t-hitung dari setiap variabel X_1 , X_2 dengan nilai $p > 0,05$ apakah berpengaruh terhadap variabel terikat Y dengan cara membandingkan t-tabel dengan $N =$ Jumlah sampel 21 dengan $\alpha = 0,05$ didapat t-tabel sebesar 1,72913 maka dihasilkan:

a. Variabel Desentralisasi

Uji T terhadap variabel desentralisasi (X_1), didapat t-hitung sebesar 7,728 dengan taraf signifikansi sebesar 5%. Dari hasil tersebut dikarenakan t-hitung 7,728 lebih besar dari t-tabel 1,72913 dan signifikansi 0,00 lebih kecil dari 0,05 maka secara parsial variabel desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pusat pertanggungjawaban biaya (Y). keputusannya bahwa H_a

diterima. Artinya variabel desentralisasi ada pengaruh terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya pada Perumda Tirtanadi Cabang Medan Sunggal.

b. Variabel Sistem Akuntansi Manajemen

Uji T terhadap variabel Sistem Akuntansi Manajemen (X_2), didapat t-hitung sebesar 2,244 dengan taraf signifikansi sebesar 5%. Dari hasil tersebut dikarenakan t-hitung lebih besar dari t-tabel 1,72913 dan signifikansi 0,00 lebih kecil dari 0,05 maka secara parsial variabel sistem akuntansi manajemen berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pusat pertanggungjawaban biaya (Y). keputusannya bahwa H_a diterima. Artinya variabel sistem akuntansi manajemen ada pengaruh signifikan terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya pada Perumda Tirtanadi Cabang Medan Sunggal.

2. Uji Simultan (F)

Dalam pengujian ini menguji apakah semua variabel *independen* atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel *dependen* terikat (Y). Langkah-langkah pengujiannya sebagai berikut:

- a. Merumuskan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) secara keseluruhan antara variabel *independen* yaitu desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen variabel *dependen* yaitu kinerja pusat pertanggungjawaban biaya.
- b. Menentukan nilai signifikansi α yaitu 5% atau 0,05 dan derajat bebas ($d.f = k ; n - k - 1$), untuk mengetahui daerah F-tabel sebagai batas daerah penerimaan dan penolakan.

- c. Nilai F-hitung dibandingkan dengan nilai F-tabel berdasarkan tingkat signifikan (α) = 5% dan derajat kebebasan pembilang = k, dan derajat kebebasan penyebut = $n - k - 1$. Kriteria pengujian hipotesis secara simultan adalah sebagai berikut: F-hitung > F-tabel, dengan $\alpha = 5\%$, maka H_0 ditolak artinya signifikan, dan F-hitung < F-tabel, dengan $\alpha = 5\%$, maka H_0 diterima artinya tidak signifikan, hasilnya sebagai berikut tabel 4.14

**Tabel 4.14 Hasil Uji Simultan
ANOVA^a**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	261.512	2	130.756	7.872	.000 ^b
	Residual	159.385	397	.401		
	Total	420.897	399			

a. Dependent Variable: kinerja pusat pertanggungjawaban biaya

b. Predictors: (Constant), desentralisasi, sistem akuntansi manajemen

Sumber: *Data diolah 2023*

Berdasarkan tabel 4.14 diatas, diperoleh F-hitung 7.872 > dari F-tabel 4,38 dan nilai signifikansi F sebesar $0.00 < 0.05$ maka hipotesis dapat diterima hal tersebut menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel bebas yang terdiri dari desentralisasi (X1) dan sistem akuntansi manajemen (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat dalam hal ini kinerja pusat pertanggungjawaban biaya (Y).

3. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model regresi dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen

amat terbatas. Semakin besar nilai R^2 (mendekati 1), maka ketepatannya semakin baik. Sehingga didapat pada tabel 4.15 berikut:

**Tabel 4.15 Hasil uji koefisien determinasi.
Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.845 ^a	.610	.540	5.904

a. Predictors: (Constant), desentralisasi, sistem akuntansi manajemen

b. Dependent Variable: kinerja pusat pertanggungjawaban biaya

Sumber: *Data diolah 2023*

Dari uji koefisien determinasi menjelaskan bahwa dari variabel desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen menghasilkan R square sebesar 0,610. dapat disimpulkan bahwa dari variabel-variabel bebas itu berpengaruh sebesar 61%, dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Pusat Pertanggung Jawaban Biaya Pada Perumda Tirtanadi Cabang Medan Sunggal

Dari hasil pengolahan data diketahui desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya pada Perumda Tirtanadi Medan Sunggal. 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 permasalahan yang muncul dalam penelitian. Ukuran dan tingkat perkembangan pada desentralisasi sudah seharusnya tercapai dapat dilihat dari jawaban responden yang mayoritasnya menjawab sangat setuju jika para pegawai diberikan wewenang dalam proses desentralisasi sebab adanya kondisi administratif yang semakin kompleks, begitupula dengan tugas dan tanggungjawab sehingga perlu pendistribusian otoritas pada manajemen yang lebih rendah.

Dengan adanya pendelegasian wewenang akan membantu meringankan beban manajemen yang lebih tinggi. Desentralisasi pada perusahaan sebaiknya dapat terus ditingkatkan pelaksanaannya dikarenakan pendelegasian wewenang dengan pendekatan desentralisasi akan mempercepat pengambilan Keputusan.

Desentralisasi memberikan para manajer tanggung jawab dan kontrol yang lebih besar dari aktivitasnya, dan akses lebih besar dari informasi yang diperlukan. Semakin baik desentralisasi yang diterapkan maka akan semakin meningkatkan kinerja manajerial karena desentralisasi memiliki pencapaian secara keseluruhan untuk meningkatkan kinerja manajerial. Begitupun sebaliknya semakin tidak baik desentralisasi akan berpengaruh terhadap rendahnya kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat (Setyolaksono, 2011) 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 dalam suatu struktur organisasi dan dapat memperbaiki serta meningkatkan efektifitas dan produktifitas suatu organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Munthe, 2019) dimana penelitiannya menunjukkan bahwa desentralisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya, karena dengan adanya desentralisasi dapat meringankan beban manajemen yang lebih tinggi.

4.2.2 Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Pusat Pertanggung Jawaban Biaya Pada Perumda Tirtanadi Cabang Medan Sunggal

Dari hasil pengolahan data diketahui sistem informasi akuntansi manajemen yang menunjukkan sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya pada Perumda Tirtanadi cabang Medan Sunggal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh (Nurain, 2010) bahwa sistem akuntansi manajemen berpengaruh terhadap akuntansi pertanggungjawaban biaya. Hal ini berarti pihak perusahaan bisa menjadikan penggunaan karakteristik sistem akuntansi manajemen mempengaruhi atau dengan kinerja bisnis atau kinerja perusahaan.

Diartikan juga bahwa semakin tinggi sistem akuntansi manajemen akan berpengaruh terhadap kenaikan kinerja manajerial yang dicapai begitupun sebaliknya semakin rendah kegiatan sistem akuntansi manajemen akan berpengaruh semakin rendahnya kinerja manajerial yang dicapai. Hal ini mencerminkan bahwa karakteristik sitem akuntansi manajemen memiliki ruang

lingkup yang luas (*broadscope*), mampu merespon secara cepat informasi yang terjadi, mampu memberikan informasi dalam berbagai bentuk agregasi serta informasi yang terintegrasi (R. Putra, 2016).

4.2.3 Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Pusat Pertanggung Jawaban Biaya Pada Perumda Tirtanadi Cabang Medan Sunggal

Dari hasil pengolahan data diketahui yang menunjukkan desentralisasi dan sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya pada Perumda Tirtanadi cabang Medan Sunggal.

Efisien pada kinerja pusat pertanggungjawaban biaya dapat dilihat dari jawaban reseponden yang mayoritasnya menjawab sangat setuju jika ikut peran dalam mengambi keputusan, ini disebabkan manajer masih dibataskan dalam pengambilan keputusan terhadap biaya dan sistem informasi akuntansi manajemen yang masih belum sepenuhnya diterapkan perusahaan (Khoirunisa et al., 2024).

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 (Munthe, 2019).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan, (Nurain, 2010) dan (Munthe, 2019) yang diketahui bahwasanya desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen dapat berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban biaya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada BAB IV maka dapat ditarik kesimpulan dalam penelitian ini sebagai berikut:

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

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat peneliti kemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Desentralisasi

Perusahaan dapat meningkatkan kinerja pusat pertanggungjawaban biaya dengan menerapkan desentralisasi dengan sepenuhnya. Desentralisasi memberikan para manajer tanggung jawab dan kontrol yang lebih besar

dari aktivitasnya, dan akses lebih besar dari informasi yang diperlukan. Semakin baik desentralisasi yang diterapkan maka akan semakin meningkatkan kinerja manajerial karena desentralisasi memiliki pencapaian secara keseluruhan untuk meningkatkan kinerja manajerial.

2. Sistem Akuntansi Manajemen

Perusahaan dapat meningkatkan kinerja pusat pertanggungjawaban biaya dengan menerapkan sistem akuntansi manajemen dengan sepenuhnya. karakteristik sistem akuntansi manajemen memiliki ruang lingkup yang luas (*broadscope*), mampu merespon secara cepat informasi yang terjadi, mampu memberikan informasi dalam berbagai bentuk agregasi serta informasi yang terintegrasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriana, D., & Balqis, K. (2015). Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 3(1), 633-649. <https://doi.org/10.17509/jrak.v3i1.6610>
- Ardila, I. (2023). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Untuk Merealisisi Pendapatan Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer. *JEBMA (Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen Dan Akuntansi)*, 3(3), 889–898.
- Arfan Ikhsan Lubis, Muhammad Yamin Noch, Sukma Lesmana, P. R. (2017). *Teori Akuntansi*. Madenatera.
- Astuty, W. (2015). Pengaruh Pengetahuan Manajer Tentang Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Gaya Pengendalian Manajemen. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 2(1), 121-133.
- Carsel, S. (2018). *Metodologi Penelitian Kesehatan dan Pendidikan*. Penebar Media Pustaka.
- Darsono Prawironegoro, A. P. (2008). *Akuntansi Manajemen* (kedua). Mitra Wacana Media.
- Elizar Sinambela, Sri Rahayu, Fitriani Saragih, I Abdullah, AW Lubis, H. S. (2015). *Pengantar Akuntansi*. Perdana Publishing.
- Fitri. (2019). *Pengaruh Desentralisasi Dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar*. Universitas Muhammadiyah Makasar.
- Hafsah. (2017). Penilaian Kinerja Keuangan dengan Menganalisis Current Ratio, Quick Ratio dan Return On Investment. *Jurnal Ekonomikawan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*, 6(1)1-16.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen*. BPF.
- Hansen, I., & Mowen, K. (2017). *Akuntansi Manajerial. Buku 1 Edisi 8*. Salemba Empat.
- Hanum, Z., & Irfan, I. (2023). The Effect of Human Resources Competence and Internal Control System on the Quality of Financial Statements with Organizational Commitment as a Moderating Variable at Three Public Hospitals in Pangkalan Kerinci-Riau. *Enrichment: Journal of Management*, 13(1), 568–577.
- Ijah Mulyani Sihotang, L. (2018). Analisis Penerapan Sistem Informasi Akuntansi Pada PTPN III Kebun Sei Silau Kabupaten Asahan. *Liabilities Jurnal Pendidikan Akuntansi*, 1(1), 57–64.
- Khoirunisa, A. A., Arif, M., & Nasution, J. (2024). Peranan Pengelolaan Keuangan sebagai Pertanggungjawaban dalam Pembelanjaan Dana Desa Sesuai Standar Akuntansi Pemerintah di Desa Bah Jambi III Kecamatan Tanah Jawa Kabupaten Simalungun *ManBiz: Journal of Management & Business*. *ManBiz: Journal of Management & Business*, 3(01), 89–100. <https://doi.org/10.47467/manbiz.v3i1.3973>

- Ma'ruf Abdullah. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Perpustakaan Nasional RI.
- Mowen M, H. D. &. (2005). *Akuntansi Manajemen*. Erlangga.
- Munthe, D. T. (2019). *Pengaruh Desentralisasi Dan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya Pada PDAM Tirtanadi Di Sumatera Utara*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Nadia Putri Kamalia, E. F. (2021). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial. *Unisba*, 7(1), 315–319.
- Nazaruddin, I. (1998). Pengaruh Desentralisasi dan karakteristik Informasi akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, 1(12), 141–162.
- Novi Darmayanti, A. M. D. (2021). *Teori Akuntansi*. Academia Publication.
- Nurain. (2010). Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Biaya Dan Pusat Investasi Pada PT. Pusri Palembang. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, 1(4), 13–22.
- Putra, M. & W. E. (2019). *Akuntansi Manajemen Suatu Pengantar*. Salim Media Indonesia.
- Putra, R. (2016). *Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya dalam Mengukur Kinerja Manajer Pada PT. Sarana Agro Nusantara*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Sari, E. N. (2018). Budaya Organisasi dan Kesesuaian Penerapan Sistem Informasi Akuntansi Keuangan Daerah. *Prosiding Konferensi Nasional Ke-8 Asosiasi Program Pascasarjana Perguruan Tinggi Muhammadiyah Dan Aisyiah (APPPTMA)*, 8(2) 121-131.
- Setyolacksono, B. (2011). *Pengaruh Desentralisasi Dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial. (Studi Kasus Pada Industri Es Balok Di Kota Semarang)*. Universitas Negeri Semarang.
- Shahara Rambe, H. Z. L. (2021). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Sistem Informasi Akuntansi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. *Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi)*, 4(1), 65–78.
- Siti Fatimah Az-Zahra, N. dan L. S. (2023). Penerapan Standar Akuntansi Pemerintahan Dan Pertanggungjawaban Keuangan Desa. *JRKA*, 9(1), 146–167.
- Stevy Sigar, I. E. (2014). Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja PT. Bank Sulut Cabang Tondano. *Jurnal EMBA*, 2(1), 499–509.
- Sugiyono. (2009). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Wulandari, D. H. N. (2016). *Analisis Akuntansi Pertanggung Jawaban Pusat Laba Sebagai Alat Pengendalian Dan Penilaian Kinerja Manajer*. 1–17.

LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN PENGARUH DESENTRALISASI DAN SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN BIAYA PADA PERUMDA TIRTANADI CABANG SUNGGAL

A. Profil Responden

Silahkan isi titik titik dibawah ini sesuai dengan keadaan anda yang sebenar benarnya.

Nama :
Usia :
Jenis Kelamin :
Lama Bekerja :
Pendidikan Terakhir :

B. Tata Cara Mengisi Kuesioner

Berilah tanda (X) pada alternative jawaban yang menurut Bpk/Ibu/Sdr/i paling sesuai:

Keterangan jawaban:

STS : Sangat Tidak Setuju
TS : Tidak Setuju
N : Netral
S : Setuju
SS : Sangat Setuju

C. Daftar Pertanyaan

1. Variabel Desentralisasi (X1)

No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
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					

2. Variabel Sistem Akuntansi Manajemen (X2)

No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
Broad Scope						
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						
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						
1	Perusahaan menyediakan Informasi meliputi berbagai informasi seperti informasi dari bagian laba, biaya, pajak, data mahasiswa secara keseluruhan					
2	Perusahaan menyediakan informasi seperti laporan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan dalam prediksi dan perbandingan lainnya					
3	Bentuk informasi memungkinkan untuk melakukan analisis					

4	Terdapat pemisahan biaya tetap dan biaya variabel					
<i>Intergration</i>						
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					

3. Variabel Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya (Y)

No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
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					

LAMPIRAN 2

OLAH DATA

Uji Validitas

Variabel X1

		Correlations								
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	Total
X1.1	Pearson Correlation	1	.244**	.508**	.515**	.523**	.373**	.407**	.214**	.776**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21
X1.2	Pearson Correlation	.244**	1	.110*	.572**	.327**	-.043	.063	.314**	.491**
	Sig. (2-tailed)	.000		.027	.000	.000	.392	.209	.000	.000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21
X1.3	Pearson Correlation	.508**	.110*	1	.259**	.499**	.447**	.345**	.166**	.694**
	Sig. (2-tailed)	.000	.027		.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21
X1.4	Pearson Correlation	.515**	.572**	.259**	1	.435**	.223**	.094	.231**	.664**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.060	.000	.000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21
X1.5	Pearson Correlation	.523**	.327**	.499**	.435**	1	.262**	.593**	.087	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.084	.000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21
X1.6	Pearson Correlation	.373**	-.043	.447**	.223**	.262**	1	.352**	.020	.536**
	Sig. (2-tailed)	.000	.392	.000	.000	.000		.000	.695	.000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21
X1.7	Pearson Correlation	.407**	.063	.345**	.094	.593**	.352**	1	.213**	.621**
	Sig. (2-tailed)	.000	.209	.000	.060	.000	.000		.000	.000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21
X1.8	Pearson Correlation	.214**	.314**	.166**	.231**	.087	.020	.213**	1	.420**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.084	.695	.000		.000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Total	Pearson Correlation	.776**	.491**	.694**	.664**	.763**	.536**	.621**	.420**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21

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

X2.13	Pearson Correlation	.523**	.327**	.008	.453**	.383**	.350**	.593**	.087	.214**	.314**	.166**	.231**	1	.262**	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.878	.000	.000	.000	.000	.084	.000	.000	.001	.000		.000	.000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
X2.14	Pearson Correlation	.508**	.110*	.145**	.456**	.257**	.638**	.345**	.166**	.214**	.314**	.166**	.231**	.087	1	.694**
	Sig. (2-tailed)	.000	.027	.003	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.001	.000	.084		.000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Total	Pearson Correlation	.769**	.499**	.727**	.771**	.815**	.592**	.689**	.362**	.776**	.491**	.694**	.664**	.763**	.536**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21

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

Variabel Y

		Correlations						
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Total
Y1	Pearson Correlation	1	.270**	.568**	.555**	.554**	.435**	.760**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	21	21	21	21	21	21	21
Y2	Pearson Correlation	.270**	1	.136**	.556**	.385**	.015	.506**
	Sig. (2-tailed)	.000		.007	.000	.000	.764	.000
	N	21	21	21	21	21	21	21
Y3	Pearson Correlation	.568**	.136**	1	.387**	.550**	.475**	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007		.000	.000	.000	.000
	N	21	21	21	21	21	21	21
Y4	Pearson Correlation	.555**	.556**	.387**	1	.552**	.346**	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	21	21	21	21	21	21	21
Y5	Pearson Correlation	.554**	.385**	.550**	.552**	1	.362**	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	21	21	21	21	21	21	21
Y6	Pearson Correlation	.435**	.015	.475**	.346**	.362**	1	.584**
	Sig. (2-tailed)	.000	.764	.000	.000	.000		.000
	N	21	21	21	21	21	21	21
Total	Pearson Correlation	.760**	.506**	.719**	.706**	.790**	.584**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	21	21	21	21	21	21	21

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

Uji Reliabilitas

Variabel Desentralisasi (X1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.781	8

Variabel Sistem Akuntansi Manajemen (X2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.820	14

Variabel Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.816	6

Uji Asumsi Klasik

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.845 ^a	.610	.540	5.904

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

b. Dependent Variable: Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	10.465	.450		23.251	.000		
	Desentralisasi	.166	.021	.245	7.728	.000	.996	1.004
	Sistem Akuntansi Manajemen	.384	.018	.695	2,244	.000	.968	1.034

a. Dependent Variable: Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Biaya

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	261.512	2	130.756	7.872	.000 ^b
	Residual	159.385	397	.401		
	Total	420.897	399			

a. Dependent Variable: kinerja pusat pertanggungjawaban biaya

b. Predictors: (Constant), desentralisasi, sistem akuntansi manajemen

Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Variabel Desentralisasi**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		21
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.68505705
Most Extreme Differences	Absolute	.176
	Positive	.113
	Negative	-.176
Test Statistic		.176
Asymp. Sig. (2-tailed)		.053 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Variabel Sistem Akuntansi Manajemen

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		21
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.71844581
Most Extreme Differences	Absolute	.138
	Positive	.067
	Negative	-.138
Test Statistic		.138
Asymp. Sig. (2-tailed)		.150 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

