

**PENGARUH SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN DAN  
DESENTRALISASI TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL PADA PT. MARAJASA  
KABUPATEN ACEH UTARA**

**TESIS**

**Oleh**

**Nama : MUHAMMAD HABIBIE**

**NPM : 1620050008**

**Konsentrasi : Akuntansi Manajemen**



**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2018**

## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi (M.Ak) pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, maka saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Medan, April 2018

Yang membuat pernyataan.

Muhammad Habibie  
NPM : 1620050009

**PENGARUH SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN DAN  
DESENTRALISASI TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL PADA PT. MARAJASA  
KABUPATEN ACEH UTARA**

**ABSTRAK**

**MUHAMMAD HABIBIE  
1620050008**

Kinerja manajerial dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting, karena dengan kinerja manajerial yang baik dapat menciptakan keunggulan daya saing suatu organisasi. Peningkatan kinerja manajerial tersebut dicapai dengan cara manajer memanfaatkan kemampuan untuk melihat dan memanfaatkan peluang, mengidentifikasi permasalahan, dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh sistem akuntansi manajemen dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Mara Jasa Kabupaten Aceh Utara. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Marajasa dan anak perusahaan yang berjumlah 31 orang dan sampel diperoleh 31 responden dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh dengan pendekatan penelitian asosiatif kuantitatif dengan analisis data uji regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan sistem akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial, desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sistem akuntansi manajemen dan desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

**Kata Kunci : Kinerja Manajerial, Sistem Akuntansi Manajemen,  
Desentralisasi**

***THE INFLUENCE OF THE MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM AND  
DECENTRALIZATION OF MANAGERIAL PERFORMANCE AGAINST AT  
PT. MARAJASA NORTH ACEH REGENCY***

***ABSTRACT***

**MUHAMMAD HABIBIE  
1620050008**

*Managerial performance in an organization is a thing that is very important, because with a good managerial performance can create excellence competitiveness of an organization. The managerial performance improvements achieved by the way managers utilize the ability to see and take advantage of opportunities, identify problems, and selecting and implementing the process of with proper adaptations. The purpose of this research is to examine and analyze the influence of the management accounting system and decentralization of managerial performance against.*

*This research was conducted at PT. Mara services of North Aceh Regency. The population in this study are all employees of PT Marajasa and subsidiaries totalling 31 people and obtained samples of 31 respondents with sampling techniques using sampling with the associative research approach quantitative data analysis with multiple regression test.*

*The results showed that the system of management accounting effect on managerial performance, decentralization to managerial performance, decentralized management and accounting systems have an effect on performance managerial.*

***Keywords: Managerial Accounting System, Performance Management,  
Decentralization***

## **KATA PENGANTAR**

Dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Panyayang, Kita panjatkan puji syukur atas kehadiran-Nya yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan inayah-Nya kepada kita semua sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Marajasa Kabupaten Aceh Utara”.

Selama penyusunan tesis ini, peneliti memperoleh begitu banyak bantuan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak sehingga pada kesempatan ini peneliti menyampaikan banyak terima kasih kepada:

1. Orangtua Ayahanda Abdul Muis dan Ibunda Mariani serta abang-abang yaitu M. Brandanis, Zam Zam Zulfikar, M. Ismar Prima Negara yang memberikan motivasi doa sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis.
2. Bapak Dr. Agussani, MAP selaku Rektor UMSU
3. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP selaku Direktur Pascasarjana UMSU.
4. Ibu Dr. Widia Astuty, SE, M.Si, Ak, QIA, CA, CPAI selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi yang sekaligus sebagai pembimbing I.
5. Ibu Dr. Eka Nurmalasari, SE, M.Si, Ak, CA selaku Sekretaris Program Studi Magister Akuntansi.
6. Ibu Hj. Hafsa, S.E, M.Si sebagai dosen pembimbing II yang telah membimbing peneliti dalam penyusunan tesis.

7. Bapak Dr. Irfan, SE, MM sebagai penguji I yang turut membantu memberikan masukan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis.
8. Bapak Dr. Fajar Pasaribu, SE, M.Si sebagai penguji II yang turut membantu memberikan masukan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis.
9. Ibu Sri Rahayu, SE, M.Si (Cand. Dr.) sebagai penguji III yang turut membantu memberikan masukan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis.
10. Teman-teman peneliti di MAKSI angkatan X terkhususnya Desy Astrid Anindya yang turut memberikan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis.

Semoga tesis ini dapat memberikan pemikiran bagi semua pihak khususnya institusi pendidikan.

Medan, April 2018

Peneliti,

Muhammad Habibie

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	viii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	6
C. Rumusan Masalah .....	6
D. Tujuan Penelitian .....	7
E. Manfaat Penelitian .....	7
F. Keaslian Penelitian .....	8
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
A. Uraian Teoritis .....	10
1. Kinerja Manajerial .....	10
1.1. Pengertian Kinerja Manajerial .....	10
1.2. Fungsi-Fungsi Manajemen Sebagai Alat Ukur Kinerja Manajerial .....	11
1.3. Indikator Kinerja Manajerial .....	17
1.4. Tahapan Penilaian Kinerja .....	19
1.5. Penilaian Kinerja Manajerial .....	19
1.6. Manfaat Penilaian Kinerja Manajerial .....	21
1.7. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	22
2. Sistem Akuntansi Manajemen .....	23
2.1. Pengertian Sistem Akuntansi Manajemen .....	23
2.2. Tujuan Sistem Akuntansi Manajemen .....	24
2.3. Karakteristik Sistem Informasi .....	25
3. Desentralisasi .....	29
3.1. Pengertian Desentralisasi .....	29
3.2. Keunggulan dan Kelemahan Desentralisasi .....	29
3.3. Penentuan Derajat Desentralisasi .....	32
3.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Desentralisasi .....	33
B. Penelitian Terdahulu .....	36
C. Kerangka Konseptual .....	37
D. Hipotesis Penelitian .....	39

<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
	A. Pendekatan Penelitian .....	40
	B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	40
	C. Populasi dan Sampel Penelitian .....	40
	1. Populasi .....	41
	2. Sampel.....	41
	D. Definisi Operasional Variabel.....	41
	F. Teknik Pengumpulan Data.....	42
	1. Uji Validitas .....	43
	2. Uji Reliabilitas .....	44
	H. Teknik Analisa Data.....	47
	1. Statistik Deskriptif .....	48
	2. Analisis Regresi Linier Berganda .....	48
	3. Uji Hipotesis .....	51
	4. Koefisien Determinasi ( <i>Adjusted R<sup>2</sup></i> ).....	53
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
	A. Hasil Penelitian .....	53
	1. Hasil Statistik Deskriptif.....	53
	2. Hasil Analisa Data .....	66
	a. Hasil Uji Asumsi Klasik .....	66
	b. Hasil Persamaan Regresi Berganda .....	69
	c. Hasil Uji Hipotesis .....	70
	d. Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	72
	B. Pembahasan.....	72
	1. Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Marajasa Kabupaten Aceh Utara .....	72
	2. Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Marajasa Kabupaten Aceh Utara.....	74
	3. Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial <b>Pada</b> PT. Marajasa Kabupaten Aceh Utara.....	76
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
	A. Kesimpulan .....	78
	B. Saran.....	78

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	39
Gambar 4.1 Grafik Heteroskedastisitas .....	67

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	37
Tabel 3.1 Tahapan Penelitian.....	41
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel .....	43
Tabel 3.3 Uji Validitas Kinerja Manajerial.....	46
Tabel 3.4 Uji Validitas Sistem Akuntansi Manajemen.....	47
Tabel 3.5 Uji Validitas Desentralisasi .....	47
Tabel 3.6 Uji Reliabilitas .....	49
Tabel 4.1 Deskriptif Jenis Kelamin Responden.....	56
Tabel 4.2 Deskriptif Umur Responden .....	57
Tabel 4.3 Deskriptif Pendidikan Responden .....	57
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja Manajerial ..	58
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Sistem Akuntansi Manajemen.....	61
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Desentralisasi .....	64
Tabel 4.7 Uji Normalitas.....	68
Tabel 4.8 Uji Multikolinieritas .....	69
Tabel 4.9 Hasil Persamaan Regresi Berganda .....	69
Tabel 4.10 Hasil Uji F.....	71
Tabel 4.11 Koefisien Determinasi .....	72

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Suatu perusahaan dalam menghadapi tantangan dan ancaman yang timbul yaitu dengan mengetahui informasi manajemen perusahaan. Perusahaan dituntut untuk memanfaatkan semaksimal mungkin kemampuan yang dimilikinya agar dapat memenangkan dalam persaingan global. Keunggulan daya saing yang dapat diciptakan oleh perusahaan dapat dicapai dengan salah satu cara yaitu meningkatkan kinerja manajerial (Yuwinda Lempas, dkk, 2014).

Kinerja manajerial dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting, karena dengan kinerja manajerial yang baik dapat menciptakan keunggulan daya saing suatu organisasi. Peningkatan kinerja manajerial tersebut dicapai dengan cara manajer memanfaatkan kemampuan untuk melihat dan memanfaatkan peluang, mengidentifikasi permasalahan, dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat. Adanya peningkatan kinerja manajerial manajer dalam suatu organisasi tersebut maka akan meningkatkan kinerja organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan daya saing organisasi (Yuliantoro, dkk 2012).

Peningkatan atau penurunan kinerja manajerial tergantung pada sejauhmana individu lebih mementingkan diri sendiri atau bekerja demi kepentingan organisasinya yang merupakan aktualisasi dari tingkat komitmen yang dimilikinya (Mowday et al., dalam Kartika, 2010). Perusahaan yang lebih

maju dan berkembang dapat dicapai dengan cara meningkatkan kinerja manajerial dengan baik (Pambudi Andriyan, 2013). Kinerja manajerial yang baik meningkatkan perolehan keuntungan perusahaan dan akan menambah kepercayaan investor ke perusahaan (Yuliana, Nadirsyah, dan Usman, 2012).

Perkembangan sistem akuntansi manajemen saat ini sudah sangat pesat. Manajer-manajer perusahaan memerlukan sistem akuntansi manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Sistem akuntansi manajemen yang terdapat dalam suatu perusahaan pada dasarnya memiliki tiga tujuan utama yaitu: penyediaan informasi untuk penentuan harga pokok barang/ jasa, penyediaan informasi untuk perencanaan, pengendalian, evaluasi dan perbaikan berkesinambungan serta memberikan informasi untuk pengambilan keputusan. Manajemen memerlukan sistem evaluasi kinerja yang dapat membantu dalam mengevaluasi prestasi kinerja perusahaan melalui kinerja manajer pada berbagai tingkat pusat pertanggungjawaban (Endang Raino Wirjono, 2013).

Perusahaan mendesain sistem akuntansi manajemen dalam membantu organisasi yang bersangkutan melalui para manajernya, yaitu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengambilan keputusan (Yuwinda Lempas, 2014). Jika dihubungkan peranan akuntansi dengan manajemen dalam pengambilan keputusan manajerial saja diharapkan tentu dapat membantu manajer dalam membuat keputusan-keputusan khusus manajemen. Para manajer adalah orang yang ditunjuk pemilik perusahaan atau pemegang saham untuk menjalankan roda perusahaan dengan baik dan benar. Akuntansi Manajemen adalah suatu

bidang ilmu akuntansi yang akan membantu para manajer dalam membuat skenario atau rekayasa dalam mengambil keputusan taktis yang akan diambil manajemen. Umpamanya keputusan menerima atau menolak pesanan khusus, keputusan pembelian atau pembuatan komponen produk, keputusan penyewaan atau penggunaan sebagian kapasitas, keputusan meneruskan atau penghentian penjualan kelompok produk tertentu dan keputusan untuk menutup usaha untuk sementara, apakah suatu lini produk akan ditutup atau tidak, atau dalam pemilihan investasi apakah akan membeli mesin baru atau memperbaiki mesin lama. Keberhasilan suatu organisasi bisnis di era yang sarat dengan persaingan tergantung dari kesiapan suatu perusahaan dalam menghadapi tantangan dan ancaman yang timbul yaitu dengan mengetahui informasi manajemen perusahaan (Octavia Feron Ingkiriwang, 2013).

Dengan adanya kinerja manajerial atau kemampuan mengelola kegiatan dalam suatu organisasi yang maksimal dapat mempertahankan kelangsungan hidup suatu organisasi. Akan tetapi, organisasi yang sedang mengalami kesulitan atau kerumitan dalam menjalankan usaha agar dapat bersaing dengan perusahaan yang lain, cara memperbaikinya yaitu perlu adanya suatu struktur organisasi yang didesentralisasi. Struktur organisasi yang terdesentralisasi akan memberikan kebebasan bagi para manajer. Kebebasan atau wewenang yang diberikan kepada manajer-manajer divisi dalam pengambilan keputusan secara tidak langsung juga akan mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mengolah, mengumpulkan, serta menindaklanjuti informasi tersebut. Informasi yang dibutuhkan tersebut adalah informasi akuntansi manajemen yang membantu manajer atas berbagai

aktivitas seperti perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Sistem akuntansi manajemen merupakan sistem formal yang dirancang untuk menyediakan informasi bagi manajer (Ayu Krisma Landre, 2016).

Untuk meningkatkan kinerja manajerial perlu adanya kesesuaian antara tingkat desentralisasi dengan informasi akuntansi manajemen. Maksudnya dengan kesesuaian adalah apabila organisasi memiliki tingkat desentralisasi yang semakin tinggi maka perlu diimbangi dengan karakteristik yang semakin andal untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik (Otley, 1980). Pendapat tersebut diperkuat oleh Davis dan Newstrom (1985) dalam Miah dan Mia (1996) menyebutkan bahwa desentralisasi dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Sistem akuntansi manajemen mengarah ke mekanisme yang akan mendukung struktur organisasi (Watson, 1998). Dalam kondisi struktur organisasi yang terdesentralisasi, para manajer memiliki peranan yang lebih besar dalam pembuatan keputusan dan mengimplementasikannya, serta menjadikan mereka lebih bertanggung jawab terhadap aktivitas kerja cabang yang dipimpinnya. Dengan adanya desentralisasi akan menyebabkan manajer yang mendapat pelimpahan wewenang dari manajer atas, akan membutuhkan informasi yang berkualitas dan relevan untuk mendukung keputusan yang berkualitas. Oleh karena itu, para manajer membutuhkan sistem akuntansi manajemen yang andal agar dapat menyediakan kebutuhan informasi yang diharapkan dengan tepat waktu dan relevan dalam pembuatan kebijakan untuk mencapai tujuan yang telah diharapkan. Menurut Gong dan Tse (2009) bahwa sistem akuntansi manajemen

dapat meningkatkan kinerja manajerial, peningkatan fungsi dan kinerja perusahaan.

Kemampuan manajer dalam mengelola perusahaan merupakan barometer bagi pertumbuhan perusahaan. Penggunaan teknologi informasi merupakan salah satu cara untuk memudahkan pengelolaan perusahaan. Seorang manajer dikatakan memiliki prestasi dan kinerja yang baik apabila telah banyak menghasilkan laba bagi perusahaan. Namun hal tersebut tidak terlihat pada PT. Mara Jasa yang merupakan suatu perusahaan yang memiliki beberapa anak perusahaan bergerak dibidang kontraktor yang diantaranya menerima jasa pelaksana kontruksi. Selama tiga tahun terakhir, PT. Mara Jasa mengalami penurunan laba perusahaan dari berbagai proyek yang diterima sebagaimana tampak pada tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
**Kinerja Perusahaan Berdasarkan Laba Perusahaan**

No	Tahun	Anggaran	Realisasi
1	2014	Rp. 2.100.000.000	Rp. 1.854.850.000
2	2015	Rp. 2.250.000.000	Rp. 1.757.452.000
3	2016	Rp. 2.300.000.000	Rp. 1.581.359.000

Sumber : PT. Marajasa Aceh Utara Tahun 2017

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan perusahaan mengalami penurunan laba dimana hal ini terlihat dari target laba yang direncanakan pada tahun 2014 sampai tahun 2016 tidak sesuai dengan realisasinya sehingga dapat diketahui secara awal bahwa kinerja perusahaan menurun. Dari informasi awal yang diterima diketahui perusahaan ini sebenarnya telah menerapkan desentralisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan, akan tetapi di dalam penerapan desentralisasi tersebut tidak sepenuhnya dapat dijalankan karena di dalam penentuan proyek yang akan dijalankan, manajer tidak dapat langsung

mengambil keputusan akan tetapi terlebih dahulu berkoordinasi dengan pimpinan perusahaan. Menurut informasi dari manajer, perusahaan masih kurang mempercayai langkah-langkah yang akan dilakukan manajer sehingga setiap keputusan harus berkoordinasi kepada perusahaan induk. Dengan diterapkannya sistem desentralisasi kepada anak perusahaan, seharusnya diikuti dengan penggunaan sistem informasi yang baik pula untuk memudahkan segala aktivitas perusahaan namun demikian PT. Mara Jasa belum memiliki sistem akuntansi yang baik dalam mengelola perusahaan karena selama ini perusahaan menjalankan kegiatan perusahaan masih dilakukan secara manual dan tidak terintegrasi antar sesama unit atau anak perusahaan sehingga sangat sulit bagi manajer-manajer untuk melakukan pengawasan, evaluasi dari setiap rencana yang dibuat ataupun dalam hal pengambilan keputusan.

Berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut ke dalam suatu penelitian tentang “Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Mara Jasa Kabupaten Aceh Utara”.

## **B. Identifikasi Masalah**

1. Target laba yang ingin dicapai perusahaan tidak tercapai yang menunjukkan indikasi kinerja perusahaan rendah yang menunjukkan kinerja manajerial rendah.
2. Pemanfaatan informasi SAM tidak maksimal karena berorientasi kepada aspek ekonomi.

3. Manajer puncak yang lebih desentralisasi dengan menginginkan pengawasan pusat yang kuat. Hal ini mempengaruhi kesediaan manajemen puncak untuk mendelegasikan wewenangnya dalam hal-hal tertentu.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang dan indentifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

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

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh sistem akuntansi manajemen dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial.

### **E. Manfaat Penelitian**

#### 1. Bagi Perusahaan

Melalui penelitian dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk melakukan perbaikan pada kinerja manajerial sehingga dapat menaikkan laba perusahaan. Selain itu melalui penelitian ini dapat bermanfaat untuk mengetahui kelemahan-kelemahan perusahaan sehingga dapat melakukan evaluasi dan memperbaiki segala kelemahan perusahaan.

#### 2. Peneliti

Melalui penelitian ini memberikan tambahan wawasan dan pengetahuan peneliti tentang kinerja manajerial.

#### 3. Peneliti Selanjutnya

Melalui penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi peneliti selanjutnya serta dapat mengembangkan penelitian ini berdasarkan hasil yang diperoleh.

### **F. Keaslian Penelitian**

Penelitian ini dilakukan berdasarkan pemikiran dari penelitian terdahulu yang berjudul pengaruh sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial yang dilakukan Anna Marina (2009) yang berjudul “Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial dengan Ketidakpastian Lingkungan dan Desentralisasi Sebagai Variabel Moderating” menunjukkan hasil sistem akuntansi manajemen tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial, serta penelitian Rizon Hidayadi (2015) yang berjudul pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial yang menunjukkan sehingga peneliti

memodifikasi menjadi pengaruh sistem akuntansi manajemen dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial.

Adanya perbedaan hasil penelitian Anna Marina dengan teori yang ada menimbulkan keinginan peneliti untuk mengkaji ulang penelitian tersebut untuk memastikan apakah perbedaan hasil penelitian dapat disebabkan karakteristik sampel yang diteliti sehingga melalui penelitian ini nantinya diharapkan diperoleh hasil yang lebih baik dari penelitian-penelitian sebelumnya serta dapat dijadikan perbandingan berdasarkan lokasi, waktu dan karakteristik responden yang akan diteliti.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Kinerja Manajerial**

###### **1.1. Pengertian Kinerja Manajerial**

Mangkunegara (2011) mendefinisikan kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Rivai dan Basri (2005) mengartikan kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang seperti diharapkan.

Sementara itu Juniarti dan Evelin (2003) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Pendapat lain mengemukakan bahwa kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen (Mahoney et. al, 1963 dalam Hafitz, 2010).

Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan

operasional perusahaan (Harefa, 2008). Pendapat lain mengatakan bahwa kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, pengaturan staf, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara keseluruhan (Juniarti dan Evelin, 2003).

## **1.2. Fungsi-Fungsi Manajemen Sebagai Alat Ukur Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial merupakan kinerja para individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial. Dimensi dalam kinerja manajerial menurut Mahoney et. al (1963), yaitu:

### **1. Perencanaan**

Aktivitas atau tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang guna mencapai tujuan yang diinginkan.

### **2. Penyelidikan**

Upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan-laporan, catatan, dan analisa pekerjaan untuk mengukur hasil pelaksanaannya.

### **3. Koordinasi**

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

#### 4. Evaluasi

Aktivitas seperti penilaian atas usulan atau kinerja yang diamati dan dilaporkan.

#### 5. Pengawasan

Kegiatan manajerial dalam mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan potensi bawahan serta melatih dan menjelaskan aturan-aturan kerja kepada bawahan mengenai pelaksanaan kemampuan kerja.

#### 6. Pemilihan Staf

Aktivitas atau kegiatan manajemen dalam memelihara dan mempertahankan bawahan dalam unit kerja.

#### 7. Negosiasi

Usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan, atau kontrak untuk barang-barang atau jasa.

#### 8. Perwakilan

Aktivitas berupa penyampaian visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan perusahaan-perusahaan lain.

Perilaku manajer diartikan dengan seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi:

##### 1. Perencanaan (*Planning*)

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

- a. Pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi.
- b. Penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metoda, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
- c. Penyusunan kebijakan yang didasarkan pada kebijakan, tindakan dan jadwal kerja.
- d. Penentuan perencanaan dalam penyusunan organisasi

Semua fungsi lainnya sangat tergantung pada fungsi ini, dimana fungsi lain tidak akan berhasil tanpa perencanaan dan pembuatan keputusan yang tepat, cermat dan kontiniu. Tetapi sebaliknya perencanaan yang baik tergantung pelaksanaan yang efektif dari fungsi-fungsi lain.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program-program untuk mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses. Pengorganisasian adalah:

- a. Penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan membawa hal-hal tersebut kearah tujuan.
- c. Penugasan tanggung jawab dan promosi kepada setiap karyawan sesuai hasil kerja yang telah mereka laksanakan.

Fungsi ini menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan dibagi dan dikoordinasikan. Manajer perlu mempunyai kemampuan untuk mengembangkan tipe organisasi yang sesuai dengan tujuan rencana dan program yang telah ditetapkan. Perbedaan tujuan akan membutuhkan jenis organisasi yang berbeda pula.

### 3. Pengarahan

Sesudah rencana dibuat, organisasi dibentuk dan disusun persoalannya, langkah berikutnya adalah menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan. Fungsi pengarahan secara sederhana adalah untuk membuat para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan apa yang harus mereka lakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas, gaya dan kekuasaan pemimpin serta kegiatankegiatan kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi dan disiplin.

### 4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup 4 (empat) unsur yaitu:

- a. Penetapan standar pelaksanaan
- b. Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan.
- c. Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan.

- d. Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar.

Sementara itu T. Hani Handoko (2003) mengemukakan bahwa manajer memiliki beberapa tugas yang sangat penting dan harus dapat dikuasai dengan sebaik mungkin. Tugas-tugas penting yang dilaksanakan manajer tersebut adalah :

- a. Manajer bekerja dengan dan melalui orang lain

Istilah “orang lain” tidak hanya mencakup para bawahan dan atasan, tetapi juga manajer-manajer lainnya dalam organisasi. Disamping itu, “orang lain” juga termasuk individu-individu dari luar organisasi seperti langganan, penyedia (*supplier*), konsumen atau langganan, pengurus serikat karyawan, pejabat dan karyawan kantor-kantor pemerintah dan sebagainya.

- b. Manajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas

Setiap manajer akan menghadapi sejumlah tujuan, masalah dan kebutuhan organisasional yang semuanya ini bersaing untuk memperebutkan sumber daya-sumber daya organisasi. Karena berbagai sumber daya tersebut selalu terbatas, manajer harus menjaga keseimbangan diantara berbagai tujuan dan kebutuhan organisasional.

- c. Manajer bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan

Para manajer ditugaskan untuk mengelola pekerjaan-pekerjaan tertentu secara sukses. Mereka biasanya dievaluasi atas dasar seberapa baik mereka mengatur tugas-tugas yang harus diselesaikan. Lebih lanjut, manajer juga bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan para bawahannya sukses atau

kegagalan bawahan adalah cerminan langsung sukses atau kegagalan manajer.

- d. Manajer harus berfikir secara analitis dan konseptual

Untuk menjadi pemikir yang analitis, manajer harus mampu merinci dan memisah-misahkan suatu masalah menjadi komponen-komponen masalah, menganalisis komponen-komponen tersebut dan kemudian mencari penyelesaiannya yang layak dengan akurat.

- e. Manajer adalah seorang mediator

Organisasi terdiri dari orang-orang dan kadang-kadang mereka saling tidak bersetuju atau saling bertentangan. Bila hal itu terjadi dalam suatu unit kerja maka dapat menurunkan semangat kerja dan produktivitas, kejadian itu akan menuntut peranan manajer sebagai mediator atau penengah.

- f. Manajer adalah seorang politisi

Setiap manajer yang efektif harus dapat mengembangkan hubungan-hubungan baik untuk mendapat dukungan atas kegiatan-kegiatan, usulan-usulan atau keputusan-keputusannya.

- g. Manajer adalah seorang diplomat

Manajer mungkin harus berperan sebagai wakil resmi kelompok kerjanya pada pertemuan-pertemuan organisasional.

- h. Manajer mengambil keputusan–keputusan sulit

Organisasi selalu menghadapi banyak masalah, oleh karena itu manajer adalah orang yang diharapkan dapat menemukan pemecahan berbagai masalah sulit dan mengambil berbagai keputusan yang akurat.

### 1.3. Tingkatan Manajerial

Secara umum manajer berarti setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi lainnya. Tingkatan manajemen dalam organisasi menurut T. Hani Handoko (2003) membagi manajer menjadi tiga golongan yang berbeda, yaitu :

1. Manajer lini pertama

Tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Manajer lini sering disebut dengan kepala atau pimpinan (*leader*), mandor (*foreman*) dan penyedia (*supervisor*).

2. Manajer menengah

Manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan karyawan operasional. Sebutan lain bagi manajer menengah adalah manajer departemen kepala pengawas dan sebagainya.

3. Manajer puncak

Klasifikasi manajer ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif. Manajer puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Yang termasuk dalam manajer puncak adalah direktur, presiden, kepala divisi, wakil presiden, senior dan sebagainya

### 1.4. Indikator Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial ini diukur dengan mempergunakan indikator sebagai berikut:

1. Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang

dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

2. Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Pengkoordinasian merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar-menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.
3. Koordinasi, menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
4. Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
5. Supervisi, yaitu penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan.
6. Staffing, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya (Mahoney et.al, 1963).

Juniarti dan Evelyn (2003) mengemukakan bahwa ada beberapa ukuran yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajemen berdasarkan perspektif non keuangan, yaitu :

1. Kemampuan manajer untuk membuat perencanaan

Perencanaan yang baik dapat meningkatkan fokus dan fleksibilitas manajer dalam menangani pekerjaannya. Masalah fokus dan fleksibilitas adalah dua hal yang penting bagi manajer untuk menghadapi lingkungan persaingan yang tinggi dan dinamis. Kemampuan manajer dalam membuat perencanaan dapat menjadi salah satu indikator untuk mengukur kinerja manajer.

2. Kemampuan untuk mencapai target

Kinerja manajer dapat diukur dari kemampuan mereka untuk mencapai apa yang telah direncanakan. Target harus cukup spesifik, melibatkan partisipan, realistis, menantang dan memiliki rentang waktu yang jelas.

3. Kiprah manajer diluar perusahaan

Intensitas manajer dalam mewakili perusahaan untuk berhubungan dengan pihak luar perusahaan menunjukkan kepercayaan perusahaan terhadap manajer tersebut. Kepercayaan tersebut tidak serta merta muncul begitu saja, tetapi muncul atas kinerja yang baik dari manajer itu sendiri. Peranan manajer dalam mewakili perusahaan dapat menjadi salah satu indikator tingkat kinerja manajer tersebut.

### **1.5. Tahapan Penilaian Kinerja**

Mulyadi (2001) mengemukakan bahwa terdapat 3 (tiga) tahap penilaian kinerja, yaitu:

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

Sedangkan Supriyono (2000) menyatakan bahwa penilaian atas sebuah kinerja dapat dilaksanakan dalam tiga tahapan yang terperinci, yaitu:

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

### **1.6. Penilaian Kinerja Manajerial**

Kurnianingsih dan Indriantoro (2003) mengemukakan bahwa dimensi untuk mengukur penilaian kinerja manajerial yang meliputi 8 (delapan) dimensi kegiatan, yaitu:

1. Kinerja Perencanaan (*Planning*)

Kinerja perencanaan yaitu kemampuan dalam penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan

tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

2. Kinerja Investigasi (*Investigating*)

Kinerja investigasi yaitu kemampuan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan serta analisis pekerjaan.

3. Kinerja Pengkoordinasian (*Coordinating*)

Kinerja pengkoordinasian yaitu kemampuan dalam tukar menukar informasi dengan orang dibagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukannya kepada bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.

4. Kinerja Evaluasi (*Evaluating*)

Kinerja evaluasi yaitu kemampuan dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk.

5. Kinerja Pengawasan (*Monitoring*)

Kinerja pengawasan yang dimaksud adalah kemampuan dalam memberikan pengarahan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai.

6. Kinerja Pengaturan Staf (*Staffing*)

Kinerja pengaturan staf yang dimaksud adalah kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja yang ada pada bagian anda, melakukan

perekrutan pegawai, mewawancarai mereka dan memilih pegawai baru, menempatkan pada bagian yang sesuai, mempromosikan dan memutasi pegawai.

7. Kinerja Negosiasi (*Negotiating*)

Kinerja negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok dan melakukan tawar-menawar dengan penjual, serta tawar-menawar secara kelompok.

8. Kinerja Perwakilan (*Representating*)

Kinerja representasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan dengan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan utama perusahaan.

### **1.7. Manfaat Penilaian Kinerja Manajerial**

Mulyadi (2001) menyatakan bahwa manfaat penilaian kinerja adalah:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.

5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

### **1.8. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut pendapat Tiffin dan McCormick (1975) yang dikutip oleh Hendra Sukrisna dan Juni Trisnowati (2013) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, baik dari dalam maupun dari luar adalah:

- a. Faktor individu, yaitu faktor yang meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasinya, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budayanya dan variabel-variabel lainnya.
- b. Faktor situasional, yaitu faktor yang meliputi sosial dan organisasi, meliputi kebijakan organisasi seperti sistem yang diterapkan (sentralisasi/desentralisasi), jenis pelatihan dan pengawasan, informasi perusahaan yang diperoleh dan pemanfaatan informasi sistem akuntansi manajemen, sistem upah dan lingkungan sosial.
- c. Faktor fisik dan pekerjaan, yaitu: faktor yang meliputi metode kerja, jenis pekerjaan, desain dan kondisi alat-alat kerja, penataan ruang kerja dan lingkungan kerja.

## **2. Sistem Akuntansi Manajemen**

### **2.1. Pengertian Sistem Akuntansi Manajemen**

Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) adalah sistem informasi yang menghasilkan keluaran (*output*) dengan menggunakan masukan (*input*) dan berbagai proses yang diperlukan untuk memenuhi tujuan tertentu manajemen. Proses adalah inti dari suatu sistem akuntansi manajemen dan dipergunakan

untuk mengubah masukan menjadi keluaran yang memenuhi tugas sistem (Hansen dan Mowen, 2004).

Sistem akuntansi manajemen adalah sistem yang mengumpulkan data operasional dan finansial, memprosesnya, menyimpannya dan melaporkannya kepada pengguna, yaitu para pekerja, manajer dan eksekutif (Anna Marina, 2009).

Sistem akuntansi manajemen dilihat sebagai suatu sistem yang dapat memberikan informasi *benchmarking* dan monitoring dari informasi internal dan historis yang secara tradisional dihasilkan sistem akuntansi manajemen. Sistem akuntansi manajemen (SAM) merupakan sistem formal yang dirancang untuk menyediakan informasi bagi manajer (Gusti Ayu, 2014).

Chia (1995) mengemukakan bahwa sistem akuntansi manajemen merupakan 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.

Sistem akuntansi manajemen adalah sistem informasi yang mengumpulkan data operasional dan finansial, memprosesnya, menyimpannya dan melaporkan kepada pengguna yaitu para pekerja, manajer dan eksekutif (Atkinson, dkk, 1995).

## **2.2. Tujuan Sistem Akuntansi Manajemen**

Hansen dan Mowen (2004) menyatakan bahwa tujuan dari sistem akuntansi manajemen adalah:

- 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.

### **2.3. Karakteristik Sistem Informasi**

SAM merupakan sistem informasi yang mengumpulkan data operasional dan finansial, memprosesnya, menyimpannya dan melaporkan kepada pengguna. Produk yang dihasilkan oleh sistem akuntansi manajemen adalah informasi akuntansi manajemen (Atkinson, et al., 1995).

Berdasarkan penelitian Chenhall dan Moris (1986) menemukan bahwa terdapat empat karakteristik informasi yang dihasilkan oleh SAM, yaitu :

1. *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 dimasa 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 ke arah 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 manajer yang lainnya sesuai dengan fungsi masing-masing.

## 2. *Timeliness*

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 di dalam 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.

### 3. *Agregated*

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, dan lain-lain) atau berdasarkan pada waktu (seperti : bulanan, kuartalan, dan lain-lain). 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 pertanggungjawaban 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.

#### 4. *Integrated*

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.

### **3. Desentralisasi**

#### **3.1. Pengertian Desentralisasi**

Simamora (2005) mendefinisikan desentralisasi adalah delegasi otoritas atau wewenang pengambilan keputusan kepada jajaran manajemen yang lebih rendah ke dalam sebuah organisasi.

Handoko (2001) mengemukakan bahwa desentralisasi adalah konsep yang lebih luas dan berhubungan dengan seberapa jauh manajemen puncak mendelegasikan wewenang ke bawah ke divisi-divisi, cabang-cabang, atau satuan-satuan organisasi tingkat lebih bawah lainnya. Desentralisasi juga merupakan pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam suatu struktur organisasi dan dapat memperbaiki serta meningkatkan efektifitas dan produktifitas suatu organisasi.

Hansen dan Mowen (2004) mengemukakan bahwa desentralisasi (*decentralization*) adalah praktek pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah. Esensi dari desentralisasi adalah kebebasan pengambilan keputusan. Suatu organisasi yang desentralisasi, manajer pada jenjang yang lebih rendah membuat dan mengimplementasikan keputusan, sedangkan dalam organisasi yang tersentralisasi, manajer pada jenjang yang lebih rendah hanya bertanggung jawab terhadap implementasi keputusan.

#### **3.2. Keunggulan dan Kelemahan Desentralisasi**

Garrison dan Norren (2013) menyatakan bahwa desentralisasi memiliki keunggulan. Keunggulan tersebut adalah:

1. Manajemen puncak dibebaskan atau diringankan dari pemecahan berbagai persoalan hari ke hari yang lebih banyak dan dapat lebih berkonsentrasi pada strategi, dan pada kegiatan-kegiatan organisasi.
2. Desentralisasi dapat memberikan peluang manajer-manajer yang lebih rendah untuk memperoleh pengalaman-pengalaman pokok dalam pengambilan keputusan. Tanpa pengalaman yang seperti itu mereka akan mengalami kesulitan-kesulitan jika akan dipromosikan kejenjang yang lebih tinggi.
3. Menambahkan tanggung jawab dan wewenang pembuatan keputusan yang sering kali dapat mengakibatkan bertambahnya kepuasan atas hasil kerja yang telah dilakukan. Hal tersebut membuat pekerjaan lebih menarik dan memberikan insentif yang lebih besar agar orang-orang tersebut terpacu untuk mengeluarkan usaha-usaha terbaik mereka.
4. Manajer-manajer yang berada pada tingkat yang lebih rendah secara umum memiliki informasi yang lebih rinci dan diperbaharui mengenai kondisi-kondisi dalam bidang tanggung jawab mereka sendiri daripada manajer puncak. Sebab keputusan-keputusan yang telah diambil oleh manajer pada tingkat yang lebih rendah seringkali didasarkan pada informasi yang lebih baik, sehingga dapat lebih tepat sasaran.
5. Sulit untuk mengevaluasi prestasi seorang manajer jika manajer tidak banyak diberikan kebebasan, karena kemampuan yang dimilikinya tidak dapat terlihat.

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

1. Memungkinkan manajemen-manajemen pada tingkatan yang lebih rendah untuk membuat keputusan-keputusan tanpa sepenuhnya memahami, sedangkan manajer-manajer tingkat puncak biasanya memiliki informasi yang lebih terperinci tentang operasi-operasi daripada manajer-manajer pada tingkatan yang lebih rendah, manajer puncak biasanya memiliki lebih banyak informasi tentang organisasi sebagai satu keseluruhan dan mungkin memiliki suatu pemahaman yang lebih baik dari strategi perusahaan. Situasi tersebut dapat dihindari sampai pada suatu lingkup dengan penggunaan sistem informasi manajemen moderen yang dapat memberikan informasi yang sama kepada setiap manajer yang sampai pada CEO (*Chief Executive Officer*) dan manajer puncak lainnya.
2. Organisasi yang betul-betul terdesentralisasi, memungkinkan suatu kekurangan koordinasi diantara manajer yang memiliki otonomi. Permasalahan tersebut dapat dihindari dengan cara mendefinisikan strategi perusahaan secara jelas dan mengkonsumsikannya secara efektif ke seluruh organisasi.
3. Manajer pada tingkatan yang lebih rendah mungkin memiliki tujuan yang berbeda dari tujuan perusahaan secara keseluruhan.
4. Manajemen yang sangat tersentralisasi, mungkin lebih sulit untuk secara efektif menyebarkan gagasan-gagasan yang inovatif. Seseorang dalam bagian organisasi mungkin memiliki suatu gagasan yang luar biasa yang akan

menguntungkan bagian-bagian lain dari organisasi, tetapi tanpa adanya arahan dari pusat, gagasan tersebut mungkin tidak dibagi bersama dan digunakan oleh bagian-bagian lain dari organisasi.

### **3.3. Penentuan Derajat Desentralisasi**

Penentuan derajat desentralisasi sangat dipengaruhi oleh faktor – faktor sebagai berikut:

1. Filsafat manajemen

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

2. Ukuran dan tingkat pertumbuhan organisasi

Organisasi tidak mungkin efisien bila wewenang pembuatan keputusan ada pada satu atau beberapa manajer puncak saja. Suatu organisasi yang tumbuh semakin besar dan kompleks, ada kecenderungan untuk meningkatkan desentralisasi.

3. Strategi dan lingkungan organisasi

Strategi organisasi akan mempengaruhi tipe pasar, lingkungan teknologi, dan persaingan yang harus dihadapinya sehingga akan mempengaruhi derajat desentralisasi.

4. Penyebaran geografis organisasi

Pada umumnya, semakin menyebar satuan–satuan organisasi secara geografis, organisasi akan cenderung melakukan desentralisasi. Karena pembuatan keputusan akan lebih baik sesuai dengan kondisi lokal masing – masing.

5. Tersedianya peralatan pengawasan yang efektif

Organisasi yang kekurangan peralatan–peralatan efektif untuk melakukan pengawasan satuan–satuan tingkat bawah akan cenderung melakukan sentralisasi bila manajemen tidak dapat dengan mudah memonitor pelaksanaan kerja bawahannya.

6. Kualitas manajer

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

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

8. Karakteristik – karakteristik organisasi lainnya, seperti biaya dan resiko yang berhubungan pembuatan keputusan, sejarah pertumbuhan organisasi, kemampuan manajemen bawah dan sebaliknya (Handoko, 2001).

### **3.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Desentralisasi**

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

1. Karakteristik manajemen

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

2. Ukuran dan tingkat pertumbuhan organisasi

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

3. Strategi dan lingkungan organisasi

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

4. 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.

5. Tersedianya peralatan pengawasan yang efektif

Organisasi yang kekurangan peralatan-peralatan efektif untuk melakukan pengawasan satuan-satuan tingkat bawah akan cenderung melakukan sentralisasi bila manajemen tidak dapat dengan mudah memonitor pelaksanaan kerja bawahannya.

6. Kualitas manajer

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

7. 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.

8. Karakteristik-karakteristik organisasi lainnya, seperti biaya dan resiko yang berhubungan dengan pembuatan keputusan, sejarah pertumbuhan organisasi, kemampuan manajemen bawah dan sebagainya.

Dalam menentukan seberapa jauh desentralisasi itu tepat bagi sebuah organisasi; faktor faktor berikut ini biasanya perlu dipertimbangkan :

1. Strategi dan lingkungan organisasi

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

2. Ukuran dan Tingkat perkembangan

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

3. Karakteristik Organisasi Lainnya

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

- a. Biaya dan risiko yang berhubungan dengan keputusan. Manajer mungkin berhati-hati dalam pendelegasian wewenang untuk keputusan-keputusan yang dapat mempunyai dampak yang berat pada prestasi unitnya atau organisasi secara keseluruhan.
- b) Preferensi dan keyakinan individu manajer para bawahan. Sebagian manajer membanggakan diri mengenai pengetahuannya yang mendalam pada bidang tanggung jawab.
- c) Kultur organisasi. Norma, tata-nilai dan pemahaman bersama (kultur) para anggota dari organisasi tertentu mendukung pengendalian yang ketat pada tingkat puncak.
- d) Kemampuan manajer tingkat-bawah. Dimensi ini, sebagian merupakan suatu sirkular. Seandainya wewenang itu tidak dapat didelegasikan karena tidak adanya kepercayaan pada bakat di bawah, bakat tersebut tidak akan mempunyai banyak peluang untuk berkembang (James dan Edward, 1994).

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian tentang pengaruh sistem akuntansi manajemen serta desentralisasi terhadap kinerja manajerial telah dilakukan beberapa peneliti terdahulu. Penelitian-penelitian terdahulu tersebut diantaranya tampak pada tabel berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Nama Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1.	Andika Rante, Rosidi dan Ali Djamhur (2014)	Sistem Akuntansi Manajemen sebagai Pemediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Jayapura)	Gaya kepemimpinan dan desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial
2.	Janrilus Doli Butarbutar, Herman Karamoy, Victorina Z.Tirayoh (2017)	Analisis Penerapan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Pengendalian Kualitas Produk Di PT. Empat Saudara Manado	Dalam penerapannya sistem akuntansi manajemen di PT. Empat Saudara Manado telah menunjukkan sebagai alat dalam pegendalian kualitas produk, dengan 3 metode sebagai landasan utama yang dijalankan yaitu tujuan kualitas ( <i>Quality Goals</i> ), umpan balik kualitas ( <i>Quality Feedback</i> ), dan kualitas insentif ( <i>Quality Incentive</i> ).
3.	Zainuddin Iba (2012)	Hubungan karakteristik informasi yang dihasilkan oleh sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial pada PT. Eurotek Jaya Perkasa Bogor	karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
4.	Hendri Firmansyah (2015)	Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Persepsi Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus pada PT. Indosat Tbk. Bandung)	sistem akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial

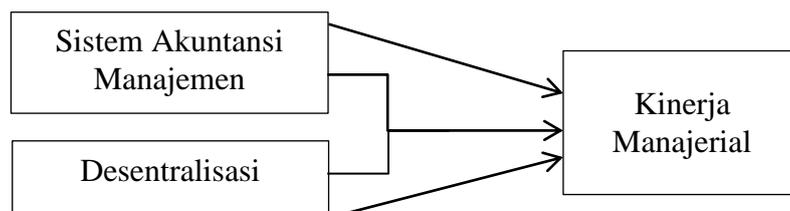
### C. Kerangka Konseptual

Kinerja manajerial adalah hasil secara periodik operasional suatu manajer berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan. Untuk memperoleh kinerja manajerial yang baik diperlukan indikator yaitu perencanaan,

investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi dan staffing. Suatu perusahaan yang didukung dengan Sistem Akuntansi Manajemen yang baik dapat meningkatkan kinerja manajerial. SAM adalah suatu mekanisme pengawasan organisasi yang dapat memudahkan pengawasan dengan cara membuat laporan dan menciptakan tindakan yang nyata terhadap penilaian kinerja.

Selain SAM yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial, desentralisasi juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Penerapan desentralisasi pada suatu perusahaan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada manajer untuk mengambil meliputi wewenang untuk membuat keputusan keuangan, wewenang untuk penempatan pegawai, wewenang untuk pembelian dan pemeliharaan peralatan kantor, wewenang tentang pengalokasian anggaran serta wewenang mengenai pengembangan usaha.

Kenyataan yang sering terjadi manajer mengabaikan penilaian kinerja manajerialnya, tingkat desentralisasi rendah dan pemanfaatan informasi SAM tidak maksimal, karena berorientasi kepada aspek ekonomi. Berdasarkan hal tersebut dapat diketahui bahwa sistem akuntansi manajemen dan desentralisasi dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Pengaruh kedua variabel tersebut dapat terlihat pada gambar berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kajian teori yang telah dikemukakan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Sistem Akuntansi Manajemen Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Marajasa Kabupaten Aceh Utara.
2. Desentralisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Marajasa Kabupaten Aceh Utara.
3. Sistem Akuntansi Manajemen dan Desentralisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Marajasa Kabupaten Aceh Utara.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kuantitatif. Sugiyono (2012) mengemukakan bahwa penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini akan dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang data penelitiannya berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistika.

#### B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Marajasa yang beralamat di jalan Mesjid An Nur Blang Jruen Kabupaten Aceh Utara yang dilaksanakan pada Januari sampai Maret 2018. Tahapan penelitian tampak pada tabel berikut :

**Tabel III.1 Tahapan Penelitian**

Deskripsi	Januari			Februai				Maret				April
	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
Penyusunan proposal												
Bimbingan proposal												
Seminar proposal												
Pengumpulan Pengolahan dan Analisis Data												
Seminar hasil												
Sidang tesis												

## C. Populasi dan Sampel Penelitian

### 1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah manajer dan asisten manajer pada PT. Marajasa Kabupaten Aceh Utara yang berjumlah 31 orang.

### 2. Sampel

Sampel di dalam penelitian ini diambil berdasarkan sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2012). Berdasarkan pendapat di atas maka sampel dalam penelitian ini sebanyak 31 responden.

## D. Definisi Operasional Variabel

**Tabel 3.2**  
**Definisi Operasional Variabel**

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1.	Kinerja Manajerial	hasil upaya yang dilakukan manajer dalam melakukan tugas dan fungsinya dalam organisasi (Mahoney et. al, 1963 dalam Hafitz, 2010)	a. Perencanaan b. Investigasi c. Koordinasi d. Evaluasi e. Supervisi f. Staffing	Ordinal
2.	Sistem akuntansi manajemen	sistem informasi yang menghasilkan keluaran ( <i>output</i> ) dengan menggunakan masukan ( <i>input</i> ) dan berbagai proses yang diperlukan untuk memenuhi tujuan tertentu manajemen (Hansen dan Mowen, 2004)	a. <i>Broad scope</i> b. <i>Timeliness</i> c. <i>Agregated</i> d. <i>Integrated</i>	Ordinal

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
3.	Desentralisasi	praktek pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah (Hansen dan Mowen, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. wewenang untuk membuat keputusan keuangan</li> <li>b. wewenang untuk penempatan pegawai</li> <li>c. wewenang untuk pembelian dan pemeliharaan peralatan kantor</li> <li>d. wewenang tentang pengalokasian anggaran</li> <li>e. wewenang mengenai pengembangan usaha</li> </ul>	Ordinal

### E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder yang dihimpun melalui kuesioner. Sugiyono (2012) mengemukakan bahwa data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data sedangkan data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya orang lain atau lewat dokumen.

Data primer dalam penelitian ini merupakan hasil dari penyebaran kuesioner pada sampel yang telah ditentukan. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini berupa studi kepustakaan baik berupa buku, jurnal, majalah dan dokumen lainnya yang memiliki kaitan dengan kajian pustaka.

Untuk mengukur masing-masing variabel, peneliti menggunakan skala Likert yang terdiri dari jika menjawab sangat setuju diberi skor 5, setuju diberi skor 4, kurang setuju diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 2 dan sangat tidak setuju diberi skor 1. Sebelum instrumen penelitian dipakai dalam penelitian, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

### 1. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi (*content*) dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian. Tujuan uji validitas adalah untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukuran dalam melakukan fungsi ukurnya (Sugiyono, 2012). Validitas alat ukur uji dengan menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari setiap butir pertanyaan dengan keseluruhan yang diperoleh pada alat ukur tersebut. Metode yang digunakan adalah *Product Moment Pearson* menggunakan bantuan program SPSS 17.0 dengan rumus sebagai berikut :

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

Keterangan :

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

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

$\sum y$  = total nilai per subjek

N = jumlah subjek

Nilai korelasi ( $r$ ) dapat dilihat dari tabel *correlation* kolom skor total baris *pearson correlation*. Untuk menguji koefisien korelasi ini digunakan *level of significant* = 5% dengan interpretasi data jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  berarti valid demikian sebaliknya sehingga  $r_{tabel}$  untuk pengujian validitas dengan taraf kemaknaan  $\alpha = 0,05$  dan sampel sebanyak  $n = 20$  maka  $r_{tabel}$  diperoleh 0,444. Hasil uji validitas diuraikan sebagai berikut:

**a. Kinerja Manajerial**

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

**Tabel 3.3**  
**Uji Validitas Kinerja Manajerial**

Item Soal	$r_{hitung}$	$R_{tabel}$	Keterangan
1	0,758	0,444	Valid
2	0,838	0,444	Valid
3	0,838	0,444	Valid
4	0,737	0,444	Valid
5	0,855	0,444	Valid
6	0,809	0,444	Valid
7	0,801	0,444	Valid
8	0,832	0,444	Valid
9	0,607	0,444	Valid
10	0,750	0,444	Valid

Dari tabel 3.3 di atas diketahui bahwa variabel dari 10 item soal variabel kinerja manajerial dinyatakan semuanya valid dengan nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari 0,444.

**b. Sistem Akuntansi Manajemen**

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

**Tabel 3.4**  
**Uji Validitas Sistem Akuntansi Manajemen**

<b>Item Soal</b>	<b>r<sub>hitung</sub></b>	<b>R<sub>tabel</sub></b>	<b>Keterangan</b>
1	0,844	0,444	Valid
2	0,691	0,444	Valid
3	0,535	0,444	Valid
4	0,783	0,444	Valid
5	0,848	0,444	Valid
6	0,858	0,444	Valid
7	0,821	0,444	Valid
8	0,797	0,444	Valid
9	0,560	0,444	Valid
10	0,690	0,444	Valid

Dari tabel 3.4 di atas diketahui bahwa variabel dari 10 item soal variabel sistem akuntansi manajemen dinyatakan semuanya valid dengan nilai r hitung lebih besar dari 0,444.

**c. Desentralisasi**

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

**Tabel 3.5**  
**Uji Validitas Desentralisasi**

<b>Item Soal</b>	<b>r<sub>hitung</sub></b>	<b>R<sub>tabel</sub></b>	<b>Keterangan</b>
1	0,844	0,444	Valid
2	0,691	0,444	Valid
3	0,535	0,444	Valid
4	0,783	0,444	Valid
5	0,848	0,444	Valid
6	0,858	0,444	Valid
7	0,821	0,444	Valid
8	0,797	0,444	Valid
9	0,560	0,444	Valid
10	0,690	0,444	Valid

Dari tabel 3.5 di atas diketahui bahwa variabel dari 10 item soal variabel desentralisasi dinyatakan semuanya valid dengan nilai  $r$  hitung lebih besar dari 0,444.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah alat pengumpul data menunjukkan tingkat ketepatan, tingkat keakuratan, kestabilan atau konsistensi dalam mengungkapkan gejala tertentu. Untuk menguji reliabilitas maka digunakan rumus *Alpha* sebagai berikut:

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

Keterangan :

$r_{ii}$  = Reliabilitas Instrumen

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varians butir

$\sigma_t^2$  = Varians total

Suharsimi Arikunto (2009) mengemukakan bahwa untuk memperoleh jumlah varians butir, harus dicari terlebih dahulu varians setiap butir yaitu sebagai berikut:

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

Keterangan:

$\sum X^2$  = Jumlah kuadrat varians tiap butir

$N$  = Jumlah responden

Selanjutnya Suharsimi Arikunto (2009) menyatakan bahwa untuk mencari varians total adalah sebagai berikut:

$$\sigma_t^2 = \frac{JK - \frac{JK}{N}}{N}$$

Keterangan :

JK = Jumlah kuadrat skor total

N = Jumlah responden

Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* > nilai  $r_{\text{tabel}}$ . Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.6**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Koefisien <i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kinerja Manajerial	0,780	Reliabel
Sistem Akuntansi Manajemen	0,774	Reliabel
Desentralisasi	0,774	Reliabel

Dari tabel 3.6 diperoleh variabel kinerja manajerial, sistem akuntansi manajemen dan desentralisasi dapat dinyatakan reliabel.

#### **G. Teknik Analisa Data**

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik dan uji hipotesis yang diuraikan sebagai berikut:

## 1. Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2009) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Statistik deskriptif ini bertujuan untuk menganalisis konsistensi dan akurasi sampel data penelitian. Kualitas data yang dihasilkan dari instrumen penelitian dievaluasi dengan uji validitas dan reliabilitas (Ghozali, 2011).

Statistik deskriptif menggunakan rumus sebagai berikut :

$$RS = \frac{m - n}{b}$$

Keterangan:

RS = Rentang Skor

m = skor tertinggi item

n = skor terendah item

b = jumlah kelas (Umar Husein, 2002)

## 2. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda adalah hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ).

Model regresi berganda bertujuan untuk memprediksi besar variabel dependen dengan menggunakan data variabel independen yang sudah diketahui besarnya (Santoso, 2004). Persamaan regresi berganda dirumuskan dalam persamaan :  $Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$

Keterangan :

Y = Kinerja Manajerial

a = Konstanta

$\beta_1, \beta_2$  = Koefisien regresi

X<sub>1</sub> = Sistem Akuntansi Manajemen

X<sub>2</sub> = Desentralisasi

Sebelum dilakukan uji analisis terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik dilakukan dengan tujuan untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang didapatkan memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias dan konsisten. Untuk melakukan uji asumsi klasik atas data primer ini, maka peneliti melakukan uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas yang diuraikan sebagai berikut:

**a) Uji Normalitas Data**

Ghozali (2011) mengemukakan bahwa uji normalitas dilakukan dengan tujuan apakah dalam model regresi variabel dependen (terikat) dan variabel independen (bebas) mempunyai kontribusi atau tidak, yaitu dengan melihat *Normal Probability Plot*. Model regresi yang baik adalah data distribusi normal atau mendekati normal. Untuk mendeteksi normalitas dapat dilakukan dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal grafik. Rumus yang digunakan adalah rumus Kolmogorov Smirnov :

$$KS = \frac{X_i - \bar{X}}{SD}$$

Keterangan :

$X_i$  = Angka pada data

$Z$  = Transformasi dari angka ke notasi pada distribusi normal

$F_T$  = Probabilitas kumulatif normal; kumulatif proporsi luasan kurva normal berdasarkan notasi  $Z_i$  dihitung dari luasan kurva mulai dari ujung kiri kurva sampai dengan titik  $Z$ .

$F_S$  = Probabilitas kumulatif empiris (1/data ke n)

#### b) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah suatu model regresi terdapat korelasi antar variabel bebas (independen). Pengujian multikolinieritas dilihat dari besaran VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance*. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai  $VIF = 1/Tolerance$ . Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *Tolerance*  $< 0,10$  atau sama dengan nilai  $VIF > 10$  (Ghozali, 2011).

Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :  $VIF = 1/1-R^2$

#### c) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu-satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau jika tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2011).

Pada saat mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat ditentukan dengan melihat grafik Plot (*scatterplot*) antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residual (SRESID). Jika grafik plot menunjukkan suatu pola titik yang bergelombang atau melebar kemudian menyempit, maka dapat disimpulkan bahwa telah terjadi heteroskedastisitas. Namun jika tidak ada pola yang jelas, seras titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Selain itu untuk mendukung hasil grafik plot yang ada, maka dilakukan uji Glejser. Uji ini dilakukan dengan meregres nilai absolut residual terhadap variabel bebas (Ghozali, 2011). Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:  $U_t = a + b x_t + V_i$

Keterangan :

$U_t$  = Variabel residual

$V_i$  = Variabel kesalahan

### 3. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis di dalam penelitian terdiri dari uji F dan uji t yang diuraikan sebagai berikut:

#### a) Uji t

Sunyoto (2013) mengemukakan bahwa pengujian parsial dilakukan untuk menentukan signifikan atau tidak signifikan masing-masing nilai koefisien ( $\beta_1$  dan  $\beta_2$ ) secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikat (Y). Sementara itu Koncoro (2007) menyatakan bahwa uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas

secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Pada *output* hasil regresi sudah tercantum secara otomatis nilai  $t_{hitung}$ . Kita hanya memerlukan nilai  $t_{tabel}$  sesuai dengan derajat bebas dan taraf nyatanya. Suatu variabel akan berpengaruh nyata apabila nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

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

Keterangan :

t = Nilai  $t_{hitung}$

n = jumlah responden

r = koefisien korelasi hasil  $r_{hitung}$

#### b) Uji F

Pengujian ini melibatkan kedua variabel bebas terhadap variabel terikat dalam menganalisis ada tidaknya pengaruh yang signifikan secara simultan atau bersama-sama. Pengujian secara simultan menggunakan distribusi F yaitu membandingkan antara  $F_{hitung}$  ( $F_{rasio}$ ) dengan  $F_{tabel}$  (Sunyoto, 2013). Sementara itu Koncoro (2007) menyatakan bahwa uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

Pada dasarnya nilai F diturunkan dari tabel ANOVA (*analysis of variance*). Pada hasil *output* akan diketahui nilai  $F_{hitung}$ . Untuk memutuskan apakah akan menerima atau menolak  $H_0$ , kita harus

membandingkan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ . Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima. Ketika  $H_0$  ditolak secara otomatis  $H_1$  diterima. Kesimpulan dari diterimanya  $H_1$  adalah nilai koefisien regresi tidak sama dengan nol, dengan demikian variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat, atau dengan kata lain variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh nyata terhadap variabel terikatnya (Suharyadi dan Purwanto, 2013).

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

Keterangan :

$R$  = koefisien korelasi ganda

$k$  = jumlah variabel Independen

$n$  = jumlah sampel

#### 4. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Sugiyono (2012) menyatakan bahwa koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel X terhadap Y. Adapun rumus untuk menghitungnya adalah:  $KD = r^2 \times 100\%$

Keterangan

$KD$  = Koefisien determinasi

$r$  = Koefisien korelasi

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Hasil Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif ini bertujuan untuk menganalisis konsistensi dan akurasi sampel data penelitian. Hasil statistik deskriptif terdiri karakteristik responden (jenis kelamin, umur dan pendidikan), Kinerja Manajerial (Y), Sistem Akuntansi Manajemen (X1) dan Desentralisasi (X2) yang diuraikan sebagai berikut:

##### a) Jenis Kelamin

Kuesioner diberikan kepada responden untuk memperoleh deskriptif jenis kelamin dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Deskriptif Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki-laki	20	64,5
2.	Perempuan	11	35,5
<b>Total</b>		<b>31</b>	<b>100</b>

Dari tabel 4.1 di atas dapat diketahui bahwa jenis kelamin mayoritas berjenis kelamin laki-laki sebanyak 20 responden (64,5%) dan berjenis perempuan sebanyak 11 responden (35,5%).

##### b) Umur

Kuesioner diberikan kepada responden untuk memperoleh deskriptif jenis kelamin dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Deskriptif Umur Responden**

No	Umur Responden	Jumlah	Persentase
1.	≤ 35 tahun	9	29,1
2.	≥ 36 tahun	22	70,9
<b>Total</b>		<b>31</b>	<b>100</b>

Dari tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa mayoritas dengan umur  $\geq$  36 tahun sebanyak 22 responden (70,9%) sedangkan umur  $<$  35 tahun sebanyak 9 responden (29,1%).

c) Pendidikan

Kuesioner diberikan kepada responden untuk memperoleh deskriptif pendidikan dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Deskriptif Pendidikan Responden**

No	Umur Responden	Jumlah	Persentase
1.	S1	18	58,1
2.	D3	13	41,9
<b>Total</b>		<b>31</b>	<b>100</b>

Dari tabel 4.3 di atas dapat diketahui bahwa mayoritas dengan pendidikan S1 sebanyak 18 responden (58,1%) sedangkan pendidikan D3 sebanyak 13 responden (41,9%).

d) Kinerja Manajerial

Kuesioner diberikan kepada responden untuk memperoleh deskriptif kinerja manajerial. Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas diketahui 10 item soal menggunakan skala Likert (1-5) yang digunakan dalam penelitian dengan hasil jawaban responden sebagai berikut :

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja Manajerial**

No	Pertanyaan	SS		S		N		TS		STS		Total f
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	Perusahaan membuat perencanaan berdasarkan tujuan perusahaan	0	0	9	29.0	10	32.3	12	38.7	0	0	31
2	Perencanaan disusun berdasarkan pada kebijakan induk perusahaan	1	3.2	8	25.8	10	32.3	12	38.7	0	0	31
3	Upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan-laporan, catatan, dan analisa pekerjaan untuk mengukur hasil pelaksanaannya	4	12.9	3	9.7	10	32.3	9	29.0	5	16.1	31
4	Melakukan pengaturan dan perencanaan pegawai	2	6.5	6	19.4	8	25.8	14	45.2	1	3.2	31
5	Menetapkan standar pelaksanaan kerja	2	6.5	7	22.6	10	32.3	10	32.3	2	6.5	31
6	Melakukan pengkoreksian apabila pelaksanaan penyimpangan dari perencanaan yang telah dibuat	1	3.2	7	22.6	14	45.2	9	29.0	0	0	31
7	Membuka ruang informasi bagi setiap karyawan	3	9.7	7	22.6	8	25.8	10	32.3	3	9.7	31
8	Melakukan evaluasi dari setiap kegiatan perusahaan berdasarkan rencana kerja perusahaan	2	6.5	5	16.1	14	45.2	7	22.6	3	9.7	31

No	Pertanyaan	SS		S		N		TS		STS		Total f
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
9	Melakukan pengarahan kepada karyawan sebelum kegiatan perusahaan	2	6.5	7	22.6	14	45.2	7	22.6	1	3.2	31
10	Aktivitas atau kegiatan manajemen dalam memelihara dan mempertahankan bawahan dalam unit kerja	4	12.9	14	45.2	11	35.5	2	6.5	0	0	31

Dari tabel 4.4 pada distribusi frekuensi jawaban responden variabel kinerja manajerial dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pada pertanyaan 1 berisikan “Perusahaan membuat perencanaan berdasarkan tujuan perusahaan”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 38,7% selanjutnya pendapat netral sebanyak 32,3%.
2. Pada pertanyaan 2 berisikan “Perencanaan disusun berdasarkan pada kebijakan induk perusahaan”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 38,7% selanjutnya pendapat netral sebanyak 32,3%.
3. Pada pertanyaan 3 berisikan “Upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan-laporan, catatan, dan analisa pekerjaan untuk mengukur hasil pelaksanaannya”, mayoritas responden memberikan pendapat netral sebanyak 32,3% selanjutnya pendapat setuju sebanyak 29%.
4. Pada pertanyaan 4 berisikan “Melakukan pengaturan dan perencanaan pegawai”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 45,2% selanjutnya pendapat setuju sebanyak 25,8%.

5. Pada pertanyaan 5 berisikan “Menetapkan standar pelaksanaan kerja”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju dan netral sebanyak 32,3% selanjutnya pendapat setuju sebanyak 22,6%.
6. Pada pertanyaan 6 berisikan “Melakukan pengkoreksian apabila pelaksanaan penyimpangan dari perencanaan yang telah dibuat”, mayoritas responden memberikan pendapat netral sebanyak 45,2% selanjutnya pendapat tidak setuju sebanyak 29%.
7. Pada pertanyaan 7 berisikan “Membuka ruang informasi bagi setiap karyawan”, mayoritas responden memberikan pendapat netral sebanyak 32,3% selanjutnya pendapat setuju sebanyak 22,6%.
8. Pada pertanyaan 8 berisikan “Melakukan evaluasi dari setiap kegiatan perusahaan berdasarkan rencana kerja perusahaan”, mayoritas responden memberikan pendapat netral sebanyak 45,2% selanjutnya pendapat tidak setuju sebanyak 22,6%.
9. Pada pertanyaan 9 berisikan “Melakukan pengarahan kepada karyawan sebelum kegiatan perusahaan”, mayoritas responden memberikan pendapat setuju dan netral sebanyak 45,2% selanjutnya pendapat setuju dan tidak setuju sebanyak 22,6%.
10. Pada pertanyaan 10 berisikan “Aktivitas atau kegiatan manajemen dalam memelihara dan mempertahankan bawahan dalam unit kerja”, mayoritas responden memberikan pendapat netral sebanyak 45,2% selanjutnya pendapat netral sebanyak 35,5%.

## e) Sistem Akuntansi Manajemen

Kuesioner diberikan kepada responden untuk memperoleh deskriptif sistem akuntansi manajemen. Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas diketahui 10 item soal menggunakan skala Likert (1-5) yang digunakan dalam penelitian dengan hasil jawaban responden sebagai berikut :

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Sistem Akuntansi Manajemen**

No	Pertanyaan	SS		S		N		TS		STS		Total f
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	Perusahaan memiliki data operasional dan finansial	2	6.5	6	19.4	11	35.5	11	35.5	1	3.2	31
2	Perusahaan memiliki informasi yang dibutuhkan tentang kemungkinan kejadian dimasa yang akan datang	3	9.7	2	6.5	8	25.8	18	58.1	0	0	31
3	Penerimaan informasi tidak membutuhkan waktu yang begitu lama	0	0	6	19.4	6	19.4	14	45.2	5	16.1	31
4	Setiap keputusan yang diambil dapat diketahui melalui sistem informasi	0	0	6	19.4	9	29.0	11	35.5	5	16.1	31
5	Laporan disediakan berdasarkan pada basis yang sistematis, misalnya laporan harian, laporan mingguan.	1	3.2	8	25.8	9	29.0	13	41.9	0	0	31
6	Perusahaan memiliki informasi tentang dampak kejadian periode waktu tertentu, misalnya rangkuman informasi bulanan/ kuartalan, perbandingan.	0	0	8	25.8	9	29.0	11	35.5	3	9.7	31

No	Pertanyaan	SS		S		N		TS		STS		Total f
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
7	Perusahaan memiliki informasi tentang target yang tepat bagi aktivitas dari semua bagian dalam departemen	1	3.2	5	16.1	11	35.5	12	38.7	2	6.5	31
8	Perusahaan memiliki informasi tentang pengaruh keputusan manjer terhadap keseluruhan departemen dan pengaruh keputusan dan pengaruh keputusan pihak lain pada bidang tanggung jawab	0	0	5	16.1	14	45.2	9	29.0	3	9.7	31
9	Perusahaan memiliki informasi tentang pengaruh aktivitas / departemen lain dalam laporan ringkas seperti laporan laba, biaya, pendapatan	0	0	6	19.4	4	12.9	19	61.3	2	6.5	31
10	Setiap unit memiliki sistem informasi	2	6.5	4	12.9	5	16.1	15	48.4	5	16.1	31

Dari tabel 4.5 pada distribusi frekuensi jawaban responden pada variabel sistem akuntansi manajemen dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pada pertanyaan 1 berisikan “Perusahaan memiliki data operasional dan finansial”, mayoritas responden memberikan pendapat netral dan tidak setuju sebanyak 35,5% selanjutnya pendapat setuju sebanyak 19,4%.
2. Pada pertanyaan 2 berisikan “memiliki informasi yang dibutuhkan tentang kemungkinan kejadian dimasa yang akan datang”, mayoritas responden

memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 58,1% selanjutnya pendapat netral sebanyak 25,8%.

3. Pada pertanyaan 3 berisikan “Penerimaan informasi tidak membutuhkan waktu yang begitu lama”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 45,2% selanjutnya pendapat setuju dan netral sebanyak 19,4%.
4. Pada pertanyaan 4 berisikan “Setiap keputusan yang diambil dapat diketahui melalui sistem informasi”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 35,5% selanjutnya pendapat netral sebanyak 29%.
5. Pada pertanyaan 5 berisikan “Laporan disediakan berdasarkan pada basis yang sistematis, misalnya laporan harian, laporan mingguan”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 41,9% selanjutnya pendapat netral sebanyak 29%.
6. Pada pertanyaan 6 berisikan “Perusahaan memiliki informasi tentang dampak kejadian periode waktu tertentu, misalnya rangkuman informasi bulanan/ kuartalan, perbandingan”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 35,5% selanjutnya pendapat setuju sebanyak 29%.
7. Pada pertanyaan 7 berisikan “Perusahaan memiliki informasi tentang target yang tepat bagi aktivitas dari semua bagian dalam departemen”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 38,7% selanjutnya pendapat netral sebanyak 35,5%.

8. Pada pertanyaan 8 berisikan “Perusahaan memiliki informasi tentang pengaruh keputusan manajer terhadap keseluruhan departemen dan pengaruh keputusan dan pengaruh keputusan pihak lain pada bidang tanggung jawab”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju dan netral sebanyak 45,2% selanjutnya pendapat tidak setuju sebanyak 29%.
9. Pada pertanyaan 9 berisikan “Perusahaan memiliki informasi tentang pengaruh aktivitas / departemen lain dalam laporan ringkas seperti laporan laba, biaya, pendapatan”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 61,3% selanjutnya pendapat setuju sebanyak 19,4%.
10. Pada pertanyaan 10 berisikan “Setiap unit memiliki sistem informasi”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 48,4% selanjutnya pendapat netral dan sangat tidak setuju sebanyak 16,1%.

**f) Desentralisasi**

Kuesioner diberikan kepada responden untuk memperoleh deskriptif desentralisasi. Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas diketahui 10 item soal menggunakan skala Likert (1-5) yang digunakan dalam penelitian dengan hasil jawaban responden sebagai berikut :

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Desentralisasi**

No	Pertanyaan	SS		S		N		TS		STS		Total f
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	Mempunyai wewenang dalam mengeluarkan dana untuk hal-hal tertentu	2	6.5	4	12.9	4	12.9	18	58.1	3	9.7	31
2	Mempunyai wewenang dalam menentukan pengeluaran bagi karyawan	4	12.9	6	19.4	18	58.1	3	9.7	0	0	31
3	Mempunyai wewenang dalam hal penerimaan atau pemecatan pegawai	1	3.2	3	9.7	5	16.1	17	54.8	5	16.1	31
4	Mempunyai wewenang dalam penentuan harga	0	0	4	12.9	7	22.6	15	48.4	5	16.1	31
5	Memiliki wewenang untuk memenuhi kebutuhan perusahaan	0	0	4	12.9	5	16.1	19	61.3	3	9.7	31
6	Mempunyai wewenang dalam menentukan kebijakan perusahaan	1	3.2	3	9.7	7	22.6	14	45.2	6	19.4	31
7	Mempunyai wewenang dalam menentukan harga dari proyek yang diterima	1	3.2	3	9.7	2	6.5	20	64.5	5	16.1	31
8	Mempunyai wewenang dalam penyusunan anggaran perusahaan	2	6.5	2	6.5	1	3.2	14	45.2	12	38.7	31
9	Memiliki wewenang dalam menerima proyek	0	0	5	16.1	10	32.3	14	45.2	2	6.5	31
10	Memiliki wewenang dalam pengembangan usaha	1	3.2	6	19.4	5	16.1	17	54.8	2	6.5	31

Dari tabel 4.6 pada distribusi frekuensi jawaban responden pada variabel desentralisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pada pertanyaan 1 berisikan “Mempunyai wewenang dalam menentukan pengeluaran bagi karyawan”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 58,1%.
2. Pada pertanyaan 2 berisikan “Mempunyai wewenang dalam menentukan pengeluaran bagi karyawan”, mayoritas responden memberikan pendapat netral sebanyak 58,1%.
3. Pada pertanyaan 3 berisikan “Mempunyai wewenang dalam hal penerimaan atau pemecatan pegawai”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 54,8%.
4. Pada pertanyaan 4 berisikan “Mempunyai wewenang dalam penentuan harga”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 48,4%.
5. Pada pertanyaan 5 berisikan “Memiliki wewenang untuk memenuhi kebutuhan perusahaan”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 61,3%.
6. Pada pertanyaan 6 berisikan “Mempunyai wewenang dalam menentukan kebijakan perusahaan”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 45,2%.
7. Pada pertanyaan 7 berisikan “Mempunyai wewenang dalam menentukan harga dari proyek yang diterima”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 64,5%.

8. Pada pertanyaan 8 berisikan “Memiliki wewenang dalam penyusunan anggaran perusahaan”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 45,2%.
9. Pada soal 9 berisikan pertanyaan “Memiliki wewenangan dalam menerima proyek”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 45,2% .
10. Pada pertanyaan 10 berisikan pertanyaan “Memiliki wewenang dalam pengembangan usaha”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 54,8%.

Dari distribusi frekuensi jawaban responden pada masing-masing variabel dapat diketahui pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.7**  
**Statistik Deskriptif Data**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja Manajerial	31	18	46	28.77	7.915
Sistem Akuntansi Manajemen	31	18	43	26.42	7.098
Desentralisasi	31	15	44	23.42	8.065
Valid N (listwise)	31				

Berdasarkan tabel 4.7 di atas dapat diketahui bahwa dari 31 responden diperoleh kinerja manajerial dengan skor minimum 18 dan skor tertinggi 46 dengan rata-rata (*mean*) = 28,77. Untuk variabel sistem akuntansi manajemen diperoleh skor minimum 18 dan skor tertinggi 43 dengan rata-rata (*mean*) = 26,42. Untuk variabel desentralisasi dengan skor minimum 15 dan skor tertinggi 44 dengan rata-rata (*mean*) = 23,42.

## 2. Hasil Analisa Data

Sebelum dilakukan uji regresi berganda terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan / uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas dan selanjutnya dilakukan uji hipotesis serta uji koefisien determinasi. Hasil analisa data diuraikan sebagai berikut:

### a. Hasil Uji Asumsi Klasik

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

#### 1) Hasil Uji Normalitas

Model regresi yang baik adalah data distribusi normal atau mendekati normal jika  $p > 0,05$ . Hasil uji normalitas ditampilkan pada tabel berikut :

**Tabel 4.7**  
**Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		Kinerja Manajerial	Sistem Akuntansi Manajemen	Desentralisasi
N		31	31	31
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	28.77	23.42	24.58
	Std. Deviation	7.915	8.065	8.563
	Most Extreme Differences			
	Absolute	.153	.230	.218
	Positive	.153	.230	.218
	Negative	-.087	-.181	-.156
Kolmogorov-Smirnov Z		.853	.939	1.283
Asymp. Sig. (2-tailed)		.461	.341	.074

Dari hasil pengolahan data dengan bantuan SPSS diperoleh variabel kinerja manjerial dengan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* = 0,461 > 0,05, variabel sistem akuntansi manajemen dengan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* = 0,341 > 0,05 dan variabel desentralisasi dengan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* = 0,074 > 0,05 sehingga ketiga variabel dinyatakan berdistribusi normal.

## 2) Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah suatu model regresi terdapat korelasi antar variabel bebas (independen). Pengujian multikolinieritas dilihat dari besaran VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance*. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi multikolinieritas dengan nilai *Tolerance* > 0,10 atau sama dengan nilai VIF < 10. Hasil uji multikolinieritas ditampilkan pada tabel berikut:

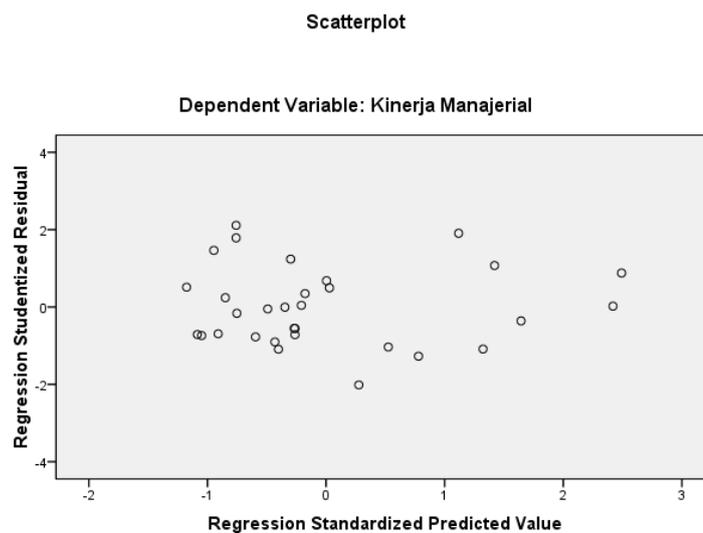
**Tabel 4.8**  
**Uji Multikolinieritas**

<b>Variabel</b>	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>
Sistem Akuntansi Manajemen	0,926	1,080
Desentralisasi	0,926	1,080

Dari hasil pengolahan data dengan bantuan SPSS diperoleh variabel sistem akuntansi manajemen dan desentralisasi dengan nilai VIF = 1,080 < 10 sehingga dapat dinyatakan model regresi tidak terjadi multikolinieritas.

### 3) Hasil Uji Heteroskedastisitas

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



**Gambar 4.1**  
**Garfik Heteroskedastisitas**

Dari gambar di atas menunjukkan bahwa titik-titik tidak menunjukkan pola tertentu sehingga model regresi dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

### b. Hasil Persamaan Regresi Berganda

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

**Tabel 4.9**  
**Hasil Persamaan Regresi Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.168	4.922		1.659	.108
	Sistem Akuntansi Manajemen	.485	.173	.435	2.808	.009
	Desentralisasi	.333	.152	.340	2.194	.037

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Dari tabel 4.9 di atas dapat dijelaskan bahwa nilai konstanta = 8,168,  $\beta_1 = 0,485$ ,  $\beta_2 = 0,333$  sehingga dari nilai yang diperoleh tersebut diketahui persamaan regresi berganda adalah :  $Y = 8,168 + 0,485 X_1 + 0,333 X_2$ . Dari persamaan regresi berganda tersebut diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Nilai konstanta = 8,168 yang diinterpretasikan jika sistem akuntansi manajemen dan desentralisasi konstanta, maka kinerja manajerial sebesar = 8,168.

- 2) Nilai koefisien regresi sistem akuntansi manajemen ( $\beta_1$ ) = 0,485 yang diinterpretasikan jika sistem akuntansi manajemen meningkat sebesar 0,485 maka dapat meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,485.
- 3) Nilai koefisien regresi desentralisasi ( $\beta_2$ ) = 0,333 yang diinterpretasikan jika desentralisasi meningkat sebesar 0,333 maka dapat meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,333.

### c. Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian terdiri dari uji t dan uji F yang diuraikan sebagai berikut:

#### 1) Uji t

Pengujian parsial dilakukan untuk menentukan signifikan atau tidak signifikan masing-masing nilai koefisien ( $\beta_1$  dan  $\beta_2$ ) secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikat (Y). Berdasarkan tabel 4.9 dapat dijelaskan hasil uji t sebagai berikut:

- a) Pengujian Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial diperoleh variabel sistem akuntansi manajemen ( $X_1$ ) dengan nilai  $t_{hitung} = 2,808$  dengan  $\alpha = 0,05$ ,  $df = n - k = 31 - 2 = 29$  sehingga  $t_{tabel} = 2,045$  yang menunjukkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dengan  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak yang artinya sistem akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
- b) Pengujian Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial diperoleh variabel desentralisasi ( $X_2$ ) dengan nilai  $t_{hitung} = 2,194$

dengan  $\alpha = 0,05$ ,  $df = n - 2 = 31 - 2 = 29$  sehingga  $t_{\text{tabel}} = 2,045$  yang menunjukkan  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  dengan  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak yang artinya desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

## 2) Uji F

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

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji F**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	751.345	2	375.672	9.325	.001 <sup>a</sup>
	Residual	1128.075	28	40.288		
	Total	1879.419	30			

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

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Dari tabel 4.10 di atas diketahui nilai  $F_{\text{hitung}} = 9,325$  dengan  $\alpha = 0,05$ ,  $df_1 = k - 1 = 2 - 1 = 1$ ,  $df_2 = n - k - 1 = 31 - 2 - 1 = 28$  sehingga  $F_{\text{tabel}} = 4,20$  yang menunjukkan  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$  dengan  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak yang artinya sistem akuntansi manajemen dan desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### d. Hasil Uji Koefisien Determinasi

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

**Tabel 4.11**  
**Koefisien Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.632 <sup>a</sup>	.400	.357	6.347

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

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Dari tabel 4.11 di atas dapat diketahui nilai  $R = 0,632$  sehingga berdasarkan rumus koefisien determinasi diperoleh hasil :  $KD = r^2 \times 100\% = (0,632)^2 \times 100\% = 40\%$  yang artinya kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh sistem akuntansi manajemen dan desentralisasi sebesar 40% dan sisanya sebesar 60% dijelaskan oleh faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## B. Pembahasan

### 1. Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Marajasa Kabupaten Aceh Utara

Dari hasil pengolahan data diketahui sistem akuntansi manajemen dengan nilai  $t_{hitung} = 2,808 > t_{tabel} = 2,045$  yang menunjukkan sistem akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Adanya pengaruh sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial dapat diketahui melalui kuesioner sistem akuntansi manajemen yang

menunjukkan beberapa pendapat diantaranya bahwa karyawan setuju ataupun sangat setuju menyatakan perusahaan memiliki data operasional dan finansial, perusahaan memiliki informasi yang dibutuhkan tentang kemungkinan kejadian dimasa yang akan datang serta setiap keputusan yang diambil dapat diketahui melalui sistem informasi. Namun disisi lain juga diketahui bahwa terdapat beberapa karyawan juga menyatakan tidak setuju perusahaan memiliki data operasional dan finansial, perusahaan memiliki informasi yang dibutuhkan tentang kemungkinan kejadian dimasa yang akan datang serta setiap keputusan yang diambil dapat diketahui melalui sistem informasi.

Adanya perbedaan pendapat dari karyawan tersebut menunjukkan bahwa bila sistem akuntansi manajemen diterapkan dengan baik di suatu perusahaan maka akan menghasilkan kinerja manajerial yang baik dan dari perbedaan pendapat karyawan tersebut menunjukkan bahwa PT. Marajasa Aceh Utara belum sepenuhnya menerapkan sistem informasi akuntansi sehingga mempengaruhi kinerja manajerial yang pada akhirnya mempengaruhi pendapatan perusahaan. Hal ini terlihat dari data pendapatan perusahaan dalam tiga tahun menunjukkan penurunan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Tiffin dan McCormick (1975) yang dikutip oleh Hendra Sukrisna dan Juni Trisnowati (2013) bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya adalah faktor situasional, yaitu faktor yang meliputi sosial dan organisasi, meliputi kebijakan organisasi seperti pemanfaatan informasi sistem akuntansi manajemen dan melalui pendapat Marina (2014) diketahui bahwa sistem akuntansi manajemen adalah sistem yang

mengumpulkan data operasional dan finansial, memprosesnya, menyimpannya dan melaporkannya kepada pengguna, yaitu para pekerja, manajer dan eksekutif.

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

## **2. Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Marajasa Kabupaten Aceh Utara**

Dari hasil pengolahan data diketahui desentralisasi dengan nilai  $t_{hitung} = 2,194 > t_{tabel} = 2,045$  yang menunjukkan desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Adanya pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial dapat diketahui melalui kuesioner desentralisasi yang menunjukkan beberapa pendapat diantaranya bahwa karyawan setuju ataupun sangat setuju menyatakan manajer mempunyai wewenang dalam mengeluarkan dana untuk hal-hal tertentu, mempunyai wewenang dalam menentukan pengeluaran bagi karyawan, memiliki wewenangan dalam menerima proyek. Namun disisi lain juga diketahui bahwa terdapat beberapa karyawan juga menyatakan tidak setuju manajer mempunyai wewenang dalam mengeluarkan dana untuk hal-hal tertentu, mempunyai wewenang dalam menentukan pengeluaran bagi karyawan, memiliki wewenangan dalam menerima proyek.

Adanya perbedaan pendapat dari karyawan tersebut menunjukkan bahwa bila desentralisasi diterapkan dengan sepenuhnya di suatu perusahaan maka akan

menghasilkan kinerja manajerial yang baik dan dari perbedaan pendapat karyawan tersebut menunjukkan bahwa PT. Marajasa Kabupaten Aceh Utara belum sepenuhnya menerapkan desentralisasi atau dengan kata lain bahwa pihak perusahaan menjalankan desentralisasi dengan setengah hati sehingga mempengaruhi kinerja manajerial yang pada akhirnya mempengaruhi pendapatan perusahaan. Hal ini terlihat dari data pendapatan perusahaan dalam tiga tahun menunjukkan penurunan.

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

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

### **3. Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Marajasa Kabupaten Aceh Utara**

Dari hasil pengolahan data diketahui nilai  $F_{hitung} = 9,325 > F_{tabel} = 4,20$  yang menunjukkan sistem akuntansi dan desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Tiffin dan McCormick (1975) yang dikutip oleh Hendra Sukrisna dan Juni Trisnowati (20130) bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, baik dari dalam maupun dari luar adalah faktor situasional, yaitu faktor yang meliputi sosial dan organisasi, meliputi kebijakan organisasi seperti sistem yang diterapkan (sentralisasi/desentralisasi), jenis pelatihan dan pengawasan, informasi perusahaan yang diperoleh dan pemanfaatan informasi sistem akuntansi manajemen, sistem upah dan lingkungan sosial. Melalui pendapat Harefa (2008) dapat diketahui bahwa kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan.

Untuk melaksanakan fungsi, setiap karyawan khususnya manajer dapat terlihat dari kemampuannya melaksanakan fungsi tersebut yang diantaranya perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan. Karyawan dapat melaksanakan perencanaan, pengorganisasian dan pengarahan yang dilakukan oleh manajer dan manajer dapat melakukan pengawasan terhadap perencanaan dan pengorganisasian yang telah disusunnya. 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 bertanggung jawab 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 di dalam 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 sistem akuntansi manajemen dan desentralisasi dapat mempengaruhi kinerja manajerial.

Selanjutnya dari hasil uji koefisien determinasi diperoleh 40% yang menunjukkan bahwa kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh sistem akuntansi manajemen dan desentralisasi sebesar 40% dan selebihnya sebesar 60% dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian ini. Tiffin dan McCormick (1975) yang dikutip oleh Hendra Sukrisna dan Juni Trisnowati (20130) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya adalah faktor individu yaitu faktor yang meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasinya, umur, jenis kelamin, pendidikan sehingga berdasarkan hal tersebut dapat diketahui bahwa 60% faktor tersebut yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

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

1. Sistem Akuntansi Manajemen Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial.
2. Desentralisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial.
3. Sistem Akuntansi Manajemen dan Desentralisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial.

#### **B. Saran**

Dengan melihat hasil penelitian yang diperoleh, peneliti menyampaikan beberap saran, yaitu :

1. Perusahaan

Perusahaan dapat meningkatkan kinerja manajerialnya dengan menerapkan sistem informasi akuntansi dan desentralisasi dengan sepenuhnya. Penggunaan informasi akuntansi manajemen seperti teknologi informasi pada suatu perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini hanya menganalisis pengaruh sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial dan dari hasil penelitian menunjukkan hanya 36,7% kinerja manajerial dapat menjelaskan sistem akuntansi manajemen dan desentralisasi sementara masih ada 63,3% dapat dijelaskan oleh faktor

lain seperti faktor individu, yaitu faktor yang meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasinya, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budayanya sehingga diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat melanjutkan penelitian ini dengan menambah beberapa variabel lagi seperti faktor individu.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- Anna Marina (2009). Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial dengan Ketidakpastian Lingkungan dan Desentralisasi Sebagai Variabel Moderating. *JAI* 5(2), Juli.
- Andika Rante, Rosidi dan Ali Djamhur (2014). Sistem Akuntansi Manajemen sebagai Pemediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Jayapura). *Jurnal Aplikasi Manajemen* vol. 12 no. 3 (Sep. 2014),
- Atkinson, Anthony A, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, S. Mark Young (1995). *Management Accounting*. New Jersey : Printice-Hall.
- Ayu Krisma Landre (2016). *Pengaruh Desentralisasi, Kualitas Informasi Akuntansi Manajemen Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial (Survei pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kota Bandung)*. Bandung: Skripsi Fakultas Ekonomi Unpas.
- Basri, A. F. M., dan Rivai, V. (2005). *Performance appraisal*. Jakarta: PT. Raja. Grafindo Persada.
- Butarbutar, Janrilius Doli; Herman Karamoy; Victorina Z.Tirayoh (2017). Analisis Penerapan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Pengendalian Kualitas Produk Di PT. Empat Saudara Manado. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern* 12(1).
- Chia, Y.M. (1995). Decentralization, Management Accounting System Information. Characteristic And Their Interaction Effects on Managerial Performance: A. Singapore Study. *Journal of Management Information Systems*. Vol. 12. No. 4.
- Chenhall, Robert H, dan Deigan Morris (1986). The Impact of Structure,. Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of. Management Accounting Systems. *The Accounting Review*, No 1.
- Garrison, Ray H; Noreen, W Eric; Brewer, Peter C;. (2013). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.

- Gong, M. Z. dan M.S. Tse (2009). Pick, Mix or Match? A Discussion of Theories for Management Accounting Research. *Journal of Accounting-Business and Management* 16
- Gusti Ayu (2014) Pengaruh Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Studi Empiris pada PT Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Tanah Datar. *Journal of Economic and Economic Education* Vol.3 No.1
- Hansen dan Mowen (2004). *Manajemen Biaya*, Edisi Bahasa Indonesia. Buku Kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Harefa, Kornelius (2008). *Analisis Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk Di Medan.*
- Hendra Sukrisna dan Juni Trisnowati (2013). Pengaruh Motivasi Kerja, Supervisi Kepala Sekolah, Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Di Kecamatan Sukoharjo Kabupaten Sukoharjo. *Jurnal Smooting*, Vol 9, No 4 (2013)
- Hendri Firmansyah (2015). Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Persepsi Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus pada PT. Indosat Tbk. Bandung).
- Husein Umar (2002). *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia
- James A.F. Stoner dan R. Edward Freeman (1994). *Manajemen*. Jilid I, Edisi Kelima, Penerjemah Wilhelmus, W. Bakowatum dan Benyamin Molan, Jakarta : Penerbit Intermedia.
- Juniarti dan Evelyne (2003). Hubungan Karakteristik Informasi yang Dihasilkan oleh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan-perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*.
- Kurnianingsih, R, dan Indriantoro, Nur (2001). *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap keefektifan TQM (Study Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia)*, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*.
- Maya Sundari Cahyono Putri (2017). *Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen Dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Bank Perkreditan Rakyat se-Eks Karesidenan Surakarta)* Surakarta : Universitas Muhammadiyah Surakarta

- Miah, N.Z. dan L. Mia, (1996). Decentralization, accounting controls and performance of government organizations: a New Zealand empirical study. *Financial, Accountability and Management*, Vol. 12 No.3,
- Mulyadi (2001). *Sistem Akuntansi Edisi Tiga*. Jakarta : Salemba Empat.
- Nadirsyah Yuliana dan Usman Bakar (2012). *Pengaruh penerapan TQM, terhadap kinerja manajerial, dengan budaya organisasi, sistem pengukuran kinerja, dan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel moderating*. Banda Aceh : Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala.
- Octavia Feron Ingkiriwang (2013). Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dealer Di Manado. *Jurnal EMBA*. Vol.1 No.3. Hal 818-825. ISSN: 2303-1174.
- Otley, D. T. (1980). *The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis*. *Accounting, Organizational Behaviour*, London : Heinemann.
- Pambudi Andriyan (2013). *Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen. Pada Pusat Pendapatan Dan Pusat Biaya Terhadap Kinerja Manajerial*.
- Rizon Hidrayadi (2015). Pengaruh Desentralisasi, Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Kota Pekanbaru. *Jurnal Akuntansi*. Pekanbaru : Universitas Riau
- Simamora, Henry. 2005. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Supriyono (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE.
- T. Hani Handoko (2003). *Manajemen Personalia dan SDM*. Yogyakarta: BPFE.
- Thomas A. Mahoney, Thomas H. Jerdee , Stephen J. Carroll (1963). *Development of Managerial performance; A Research Approach*. Cincinnati : South-western Pub. Co..
- Yuliantoro,dkk. (2012). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis* Vol.5, Desember 2012, 01-11
- Yuwinda Lempas, dkk (2014). Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajer Pada PT. Sinar Galesong Prima Manado. *Jurnal EMBA*. Vol.2 No.1 Maret 2014

Wirjono Raino Endang (2013). Hubungan Antara Sistem Akuntansi Manajemen dan Ketidakpastian Lingkungan yang dirasakan terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal* Vol.8 No.1 Januari 2013.



No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
9.	Melakukan pengarahan kepada karyawan sebelum kegiatan perusahaan					
10.	Aktivitas atau kegiatan manajemen dalam memelihara dan mempertahankan bawahan dalam unit kerja					

## B. Sistem Akuntansi Manajemen

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Perusahaan memiliki data operasional dan finansial					
2.	Perusahaan memiliki informasi yang dibutuhkan tentang kemungkinan kejadian dimasa yang akan datang					
3.	Penerimaan informasi tidak membutuhkan waktu yang begitu lama					
4.	Setiap keputusan yang diambil dapat diketahui melalui sistem informasi					
5.	Laporan disediakan berdasarkan pada basis yang sistematis, misalnya laporan harian, laporan mingguan.					
6.	Perusahaan memiliki informasi tentang dampak kejadian periode waktu tertentu, misalnya rangkuman informasi bulanan/kwartalan, perbandingan.					
7.	Perusahaan memiliki informasi tentang target yang tepat bagi aktivitas dari semua bagian dalam departemen					
8.	Perusahaan memiliki informasi tentang pengaruh keputusan manjer terhadap keseluruhan departemen dan pengaruh keputusan dan pengaruh keputusan pihak lain pada bidang tanggung jawab					
9.	Perusahaan memiliki informasi tentang pengaruh aktivitas / departemen lain dalam laporan ringkas seperti laporan laba, biaya, pendapatan					
10.	Setiap unit memiliki sistem informasi					

### C. Desentralisasi

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Mempunyai wewenang dalam mengeluarkan dana untuk hal-hal tertentu					
2.	Mempunyai wewenang dalam menentukan pengeluaran bagi karyawan					
3.	Mempunyai wewenang dalam hal penerimaan atau pemecatan pegawai					
4.	Mempunyai wewenang dalam penentuan harga					
5.	Memiliki wewenang untuk memenuhi kebutuhan perusahaan					
6.	Mempunyai wewenang dalam menentukan kebijakan perusahaan					
7.	Mempunyai wewenang dalam menentukan harga dari proyek yang diterima					
8.	Mempunyai wewenang dalam penyusunan anggaran perusahaan					
9.	Memiliki wewenangan dalam menerima proyek					
10.	Memiliki wewenang dalam pengembangan usaha					



Item 6	Pearson Correlation	.540 <sup>*</sup>	.543 <sup>*</sup>	.796 <sup>**</sup>	.341	.649 <sup>**</sup>	1	.776 <sup>**</sup>	.581 <sup>**</sup>	.461 <sup>*</sup>	.622 <sup>**</sup>	.809 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.014	.013	.000	.142	.002	.000	.007	.041	.003	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Item 7	Pearson Correlation	.475 <sup>*</sup>	.551 <sup>*</sup>	.745 <sup>**</sup>	.403	.501 <sup>*</sup>	.776 <sup>**</sup>	1	.672 <sup>**</sup>	.436	.595 <sup>**</sup>	.801 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.034	.012	.000	.078	.024	.000	.001	.054	.006	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Item 8	Pearson Correlation	.504 <sup>*</sup>	.575 <sup>**</sup>	.560 <sup>*</sup>	.798 <sup>**</sup>	.695 <sup>**</sup>	.581 <sup>**</sup>	.672 <sup>**</sup>	1	.432	.586 <sup>**</sup>	.832 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.024	.008	.010	.000	.001	.007	.001	.057	.007	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Item 9	Pearson Correlation	.363	.491 <sup>*</sup>	.479 <sup>*</sup>	.431	.348	.461 <sup>*</sup>	.436	.432	1	.454 <sup>*</sup>	.607 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.116	.028	.032	.058	.133	.041	.054	.057	.044	.005	.005
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Item 10	Pearson Correlation	.416	.627 <sup>**</sup>	.523 <sup>*</sup>	.503	.607 <sup>**</sup>	.622 <sup>**</sup>	.595 <sup>**</sup>	.586 <sup>**</sup>	.454 <sup>*</sup>	1	.750 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.068	.003	.018	.024	.005	.003	.006	.007	.044	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Kinerja Manajerial	Pearson Correlation	.758 <sup>**</sup>	.838 <sup>**</sup>	.838 <sup>**</sup>	.737 <sup>**</sup>	.855 <sup>**</sup>	.809 <sup>**</sup>	.801 <sup>**</sup>	.832 <sup>**</sup>	.607 <sup>**</sup>	.750 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

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

## Uji Reliabilitas

### Scale: Kinerja Manajerial

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.780	11



Item 6	Pearson Correlation	.736**	.532*	.482*	.680**	.823**	1	.593**	.659**	.247	.586**	.858**
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.031	.001	.000		.006	.002	.293	.007	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Item 7	Pearson Correlation	.641**	.588**	.164	.551*	.684**	.593**	1	.605**	.685**	.691**	.821**
	Sig. (2-tailed)	.002	.006	.489	.012	.001	.006		.005	.001	.001	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Item 8	Pearson Correlation	.662**	.494*	.250	.532*	.521*	.659**	.605**	1	.397	.696**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.001	.027	.288	.016	.019	.002	.005		.083	.001	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Item 9	Pearson Correlation	.436	.595**	.101	.303	.319	.247	.685**	.397	1	.266	.560*
	Sig. (2-tailed)	.055	.006	.673	.194	.170	.293	.001	.083		.256	.010
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Item 10	Pearson Correlation	.478*	.340	.108	.351	.589**	.586**	.691**	.696**	.266	1	.690**
	Sig. (2-tailed)	.033	.142	.651	.130	.006	.007	.001	.001	.256		.001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Sistem Akuntansi Manajemen	Pearson Correlation	.844**	.691**	.535*	.783**	.848**	.858**	.821**	.797**	.560*	.690**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.015	.000	.000	.000	.000	.000	.010	.001	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

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

## Reliability

### Scale: Sistem Akauntansi Manajemen

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.774	11



Item 6	Pearson Correlation	.736**	.532*	.482*	.680**	.823**	1	.593**	.659**	.247	.586**	.858**
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.031	.001	.000		.006	.002	.293	.007	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Item 7	Pearson Correlation	.641**	.588**	.164	.551*	.684**	.593**	1	.605**	.685**	.691**	.821**
	Sig. (2-tailed)	.002	.006	.489	.012	.001	.006		.005	.001	.001	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Item 8	Pearson Correlation	.662**	.494*	.250	.532*	.521*	.659**	.605**	1	.397	.696**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.001	.027	.288	.016	.019	.002	.005		.083	.001	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Item 9	Pearson Correlation	.436	.595**	.101	.303	.319	.247	.685**	.397	1	.266	.560*
	Sig. (2-tailed)	.055	.006	.673	.194	.170	.293	.001	.083		.256	.010
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Item 10	Pearson Correlation	.478	.340	.108	.351	.589**	.586**	.691**	.696**	.266	1	.690**
	Sig. (2-tailed)	.033	.142	.651	.130	.006	.007	.001	.001	.256		.001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Desentralisasi	Pearson Correlation	.844**	.691**	.535*	.783**	.848**	.858**	.821**	.797**	.560*	.690**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.015	.000	.000	.000	.000	.000	.010	.001	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

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

## Reliability

### Scale: Desentralisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.774	11

## Data Primer

R	Karakteristik			Kinerja Manajerial										Sistem Akuntansi Manajemen										Desentralisasi												
	JK	Umur	Pend.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Skor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Skor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Skor
1	Pr	36	S1	3	4	3	4	4	4	3	4	4	2	35	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	43	4	3	2	1	2	3	2	2	3	2	24
2	Lk	37	S1	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	30	3	2	2	3	4	3	3	2	3	4	29	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	17
3	Lk	42	S1	4	5	5	5	5	4	5	5	5	2	45	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	41	2	2	2	2	2	1	2	1	3	2	19
4	Lk	35	S1	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	36	3	2	1	3	2	3	3	3	2	1	23	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	17
5	Lk	29	D3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	3	19	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	21	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	15
6	Lk	34	S1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29	5	5	4	4	4	4	5	3	1	4	39	3	3	3	2	3	3	3	2	2	1	25
7	Pr	33	D3	2	3	3	2	2	2	1	3	2	4	24	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	21	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	20
8	Lk	45	S1	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	35	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	25	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	21
9	Lk	39	S1	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	33	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2	19	1	2	2	2	2	3	2	1	3	2	20
10	Pr	37	D3	3	3	3	2	2	3	4	2	3	2	27	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	19	4	3	3	3	3	3	1	3	3	3	29
11	Lk	41	S1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32	3	2	3	2	2	3	2	3	4	3	27	3	3	2	2	3	2	2	1	3	2	23
12	Lk	29	D3	3	3	2	2	1	2	4	3	4	2	26	2	3	2	1	2	3	4	2	2	2	23	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	21
13	Lk	30	S1	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	46	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	38	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	44
14	Pr	41	D3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	26	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	21	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	43
15	Pr	38	S1	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2	19	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	20	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	17
16	Pr	45	S1	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	33	1	2	4	3	3	4	2	1	2	24	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	27	
17	Lk	36	S1	4	3	2	2	3	2	2	3	2	3	26	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	18	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	18
18	Pr	35	D3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	41	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
19	Pr	28	S1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	38	4	3	2	2	4	1	2	2	2	1	23	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	17
20	Lk	36	D3	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	21	2	2	1	2	3	2	3	3	4	3	25	2	2	2	2	2	1	2	1	3	2	19
21	Lk	37	D3	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	21	3	3	2	1	3	2	3	3	2	2	24	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	18

R	Karakteristik			Kinerja Manajerial										Sistem Akuntansi Manajemen										Desentralisasi													
	JK	Umur	Pend.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Skor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Skor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Skor	
22	Lk	39	D3	2	2	2	2	2	3	2	1	3	1	20	2	2	2	3	3	4	3	3	3	1	26	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	18
23	Pr	42	S1	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	25	3	3	3	3	3	4	3	3	2	1	28	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	29	
24	Lk	40	S1	2	2	1	2	3	3	2	3	3	2	23	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	24	2	3	3	1	2	2	2	1	3	4	23	
25	Lk	40	S1	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	26	2	2	1	2	2	2	1	3	2	3	20	2	2	2	3	2	1	1	2	2	3	20	
26	Pr	28	D3	2	2	1	2	2	3	2	1	3	2	20	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	18	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	22	
27	Lk	38	D3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3	2	3	3	4	2	3	3	3	2	28	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	18	
28	Lk	37	S1	2	2	2	3	3	3	3	2	3	1	24	3	2	3	3	3	3	2	2	1	2	24	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	23	
29	Lk	37	S1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	18	4	3	4	4	4	3	4	2	2	3	33	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	18	
30	Lk	39	D3	4	3	2	1	2	3	2	2	3	2	24	3	2	1	3	3	2	3	4	3	2	26	2	2	2	2	2	1	2	1	2	4	20	
31	Lk	38	S1	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	42	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	29	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41	

## Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kinerja Manajerial	Sistem Akuntansi Manajemen	Desentralisasi
N		31	31	31
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	28.77	26.42	23.42
	Std. Deviation	7.915	7.098	8.065
Most Extreme Differences	Absolute	.153	.169	.230
	Positive	.153	.169	.230
	Negative	-.087	-.118	-.181
Kolmogorov-Smirnov Z		.853	.939	1.283
Asymp. Sig. (2-tailed)		.461	.341	.074

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## Uji Multikolinieritas

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Sistem Akuntansi Manajemen	.926	1.080
	Desentralisasi	.926	1.080

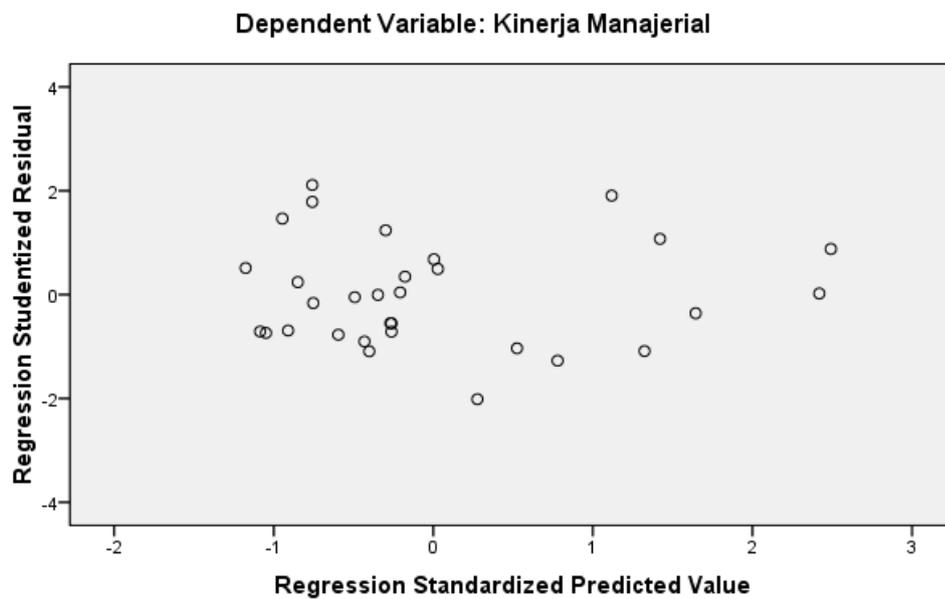
a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## Uji Heteroskedastisitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.116	2.761		1.853	.074
	Sistem Akuntansi Manajemen	.072	.097	.145	.743	.464
	Desentralisasi	-.089	.085	-.203	-1.039	.308

a. Dependent Variable: RES2

## Scatterplot



## Uji Regresi Sistem Akuntansi Manajemen Dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.632 <sup>a</sup>	.400	.357	6.347

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

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	751.345	2	375.672	9.325	.001 <sup>a</sup>
	Residual	1128.075	28	40.288		
	Total	1879.419	30			

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

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.168	4.922		1.659	.108
	Sistem Akuntansi Manajemen	.485	.173	.435	2.808	.009
	Desentralisasi	.333	.152	.340	2.194	.037

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## Frequency Table Kinerja Manajerial

**Soal 1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	12	38.7	38.7	38.7
	3.00	10	32.3	32.3	71.0
	4.00	9	29.0	29.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**Soal 2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	12	38.7	38.7	38.7
	3.00	10	32.3	32.3	71.0
	4.00	8	25.8	25.8	96.8
	5.00	1	3.2	3.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**Soal 3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	16.1	16.1	16.1
	2.00	9	29.0	29.0	45.2
	3.00	10	32.3	32.3	77.4
	4.00	3	9.7	9.7	87.1
	5.00	4	12.9	12.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**Soal 4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	3.2	3.2	3.2
	2.00	14	45.2	45.2	48.4
	3.00	8	25.8	25.8	74.2
	4.00	6	19.4	19.4	93.5
	5.00	2	6.5	6.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**Soal 5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	6.5	6.5	6.5
	2.00	10	32.3	32.3	38.7
	3.00	10	32.3	32.3	71.0
	4.00	7	22.6	22.6	93.5
	5.00	2	6.5	6.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**Soal 6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	29.0	29.0	29.0
	3.00	14	45.2	45.2	74.2
	4.00	7	22.6	22.6	96.8
	5.00	1	3.2	3.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**Soal 7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	9.7	9.7	9.7
	2.00	10	32.3	32.3	41.9
	3.00	8	25.8	25.8	67.7
	4.00	7	22.6	22.6	90.3
	5.00	3	9.7	9.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**Soal 8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	9.7	9.7	9.7
	2.00	7	22.6	22.6	32.3
	3.00	14	45.2	45.2	77.4
	4.00	5	16.1	16.1	93.5
	5.00	2	6.5	6.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**Soal 9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	3.2	3.2	3.2
	2.00	7	22.6	22.6	25.8
	3.00	14	45.2	45.2	71.0
	4.00	7	22.6	22.6	93.5
	5.00	2	6.5	6.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**Soal 10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	6.5	6.5	6.5
	2.00	11	35.5	35.5	41.9
	3.00	14	45.2	45.2	87.1
	4.00	4	12.9	12.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**Frequency Table Sistem Akuntansi Manajemen**

**Soal 1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	3.2	3.2	3.2
	2.00	11	35.5	35.5	38.7
	3.00	11	35.5	35.5	74.2
	4.00	6	19.4	19.4	93.5
	5.00	2	6.5	6.5	100.0
	Total		31	100.0	100.0

**Soal 2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	18	58.1	58.1	58.1
	3.00	8	25.8	25.8	83.9
	4.00	2	6.5	6.5	90.3
	5.00	3	9.7	9.7	100.0
	Total		31	100.0	100.0

**Soal 3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	16.1	16.1	16.1
	2.00	14	45.2	45.2	61.3
	3.00	6	19.4	19.4	80.6
	4.00	6	19.4	19.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**Soal 4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	16.1	16.1	16.1
	2.00	11	35.5	35.5	51.6
	3.00	9	29.0	29.0	80.6
	4.00	6	19.4	19.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**Soal 5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	13	41.9	41.9	41.9
	3.00	9	29.0	29.0	71.0
	4.00	8	25.8	25.8	96.8
	5.00	1	3.2	3.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**Soal 6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	9.7	9.7	9.7
	2.00	11	35.5	35.5	45.2
	3.00	9	29.0	29.0	74.2
	4.00	8	25.8	25.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**Soal 7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	6.5	6.5	6.5
	2.00	12	38.7	38.7	45.2
	3.00	11	35.5	35.5	80.6
	4.00	5	16.1	16.1	96.8
	5.00	1	3.2	3.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**Soal 8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	9.7	9.7	9.7
	2.00	9	29.0	29.0	38.7
	3.00	14	45.2	45.2	83.9
	4.00	5	16.1	16.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**Soal 9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	6.5	6.5	6.5
	2.00	19	61.3	61.3	67.7
	3.00	4	12.9	12.9	80.6
	4.00	6	19.4	19.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**Soal 10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	16.1	16.1	16.1
	2.00	15	48.4	48.4	64.5
	3.00	5	16.1	16.1	80.6
	4.00	4	12.9	12.9	93.5
	5.00	2	6.5	6.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**Frequency Table Desentralisasi****VAR00001**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	9.7	9.7	9.7
	2.00	18	58.1	58.1	67.7
	3.00	4	12.9	12.9	80.6
	4.00	4	12.9	12.9	93.5
	5.00	2	6.5	6.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**VAR00002**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	9.7	9.7	9.7
	2.00	18	58.1	58.1	67.7
	3.00	6	19.4	19.4	87.1
	4.00	4	12.9	12.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**VAR00003**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	16.1	16.1	16.1
	2.00	17	54.8	54.8	71.0
	3.00	5	16.1	16.1	87.1
	4.00	3	9.7	9.7	96.8
	5.00	1	3.2	3.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**VAR00004**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	16.1	16.1	16.1
	2.00	15	48.4	48.4	64.5
	3.00	7	22.6	22.6	87.1
	4.00	4	12.9	12.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**VAR00005**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	9.7	9.7	9.7
	2.00	19	61.3	61.3	71.0
	3.00	5	16.1	16.1	87.1
	4.00	4	12.9	12.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**VAR00006**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	19.4	19.4	19.4
	2.00	14	45.2	45.2	64.5
	3.00	7	22.6	22.6	87.1
	4.00	3	9.7	9.7	96.8
	5.00	1	3.2	3.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**VAR00007**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	16.1	16.1	16.1
	2.00	20	64.5	64.5	80.6
	3.00	2	6.5	6.5	87.1
	4.00	3	9.7	9.7	96.8
	5.00	1	3.2	3.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**VAR00008**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	12	38.7	38.7	38.7
	2.00	14	45.2	45.2	83.9
	3.00	1	3.2	3.2	87.1
	4.00	2	6.5	6.5	93.5
	5.00	2	6.5	6.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**VAR00009**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	6.5	6.5	6.5
	2.00	14	45.2	45.2	51.6
	3.00	10	32.3	32.3	83.9
	4.00	5	16.1	16.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**VAR00010**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	6.5	6.5	6.5
	2.00	17	54.8	54.8	61.3
	3.00	5	16.1	16.1	77.4
	4.00	6	19.4	19.4	96.8
	5.00	1	3.2	3.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja Manajerial	31	18	46	28.77	7.915
Sistem Akuntansi Manajemen	31	18	43	26.42	7.098
Desentralisasi	31	15	44	23.42	8.065
Valid N (listwise)	31				