

**Pengaruh Strategi Bisnis dan Desentralisasi Terhadap Hubungan
Antara Pemanfaatan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen
dan Kinerja Manajerial**

(Studi Empiris Pada Perusahaan Jasa Perhotelan di Kota Padang dan Bukittinggi)

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang



Oleh :
FANNY PAYLOSA
2008/05260

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2014**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

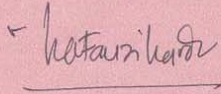
**PENGARUH STRATEGI BISNIS DAN DESENTRALISASI TERHADAP
HUBUNGAN ANTARA PEMANFAATAN INFORMASI SISTEM
AKUNTANSI MANAJEMEN DAN KINERJA MANAJERIAL**
(Studi Empiris Pada Perusahaan Jasa Perhotelan di Kota Padang dan Bukittinggi)

Nama : Fanny Paylosa
BP/NIM : 2008/05260
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Negeri Padang

Padang, Januari 2014


Disetujui Oleh:

Pembimbing I



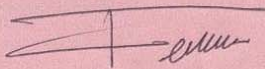
Eka Fauzihardani, S.E. M.Si.Ak
NIP. 19710522 200003 2 001

Pembimbing II



Herlina Helmy, S.E. Ak, M.S.Ak
NIP. 19800327 200501 2 002

Mengetahui:
Ketua Program Studi



Fefri Indra Arza, S.E. M.S.c.Ak
NIP. 19730213199903 1 003

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

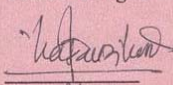
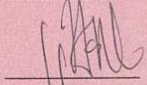
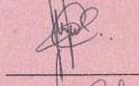
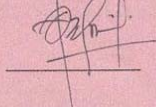
Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang

**PENGARUH STRATEGI BISNIS DAN DESENTRALISASI TERHADAP
HUBUNGAN ANTARA PEMANFAATAN INFORMASI SISTEM
AKUNTANSI MANAJEMEN DAN KINERJA MANAJERIAL**
(Studi Empiris Pada Perusahaan Jasa Perhotelan di Kota Padang dan Bukittinggi)

Nama : Fanny Paylosa
BP/NIM : 2008/05260
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Negeri Padang

Padang, Januari 2014

Tim Penguji

	Nama	Tanda Tangan
Ketua	: Eka Fauzihardani, S.E. M.Si. Ak	
Sekretaris	: Herlina Helmy, S.E. Ak, M.S.Ak	
Anggota	: Charoline Cheisvianny, S.E. M.Ak	
Anggota	: Halmawati, S.E. M.Si	

ABSTRAK

Fanny Paylosa 2008/05260 : Pengaruh Strategi Bisnis dan Desentralisasi Terhadap Hubungan Antara Pemanfaatan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Manajerial (*Studi Empiris pada Perusahaan Jasa Perhotelan Berbintang di Kota Padang dan Bukittinggi*), 2013.

Pembimbing I : Eka Fauzihardani, S.E.,M.Si, Ak

II : Herlina Helmy, SE, Ak, M.S.Ak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh strategi bisnis dan desentralisasi terhadap hubungan antara pemanfaatan informasi sistem akuntansi manajemen dan kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan teori kontijensi untuk menjelaskan bahwa kondisi strategi bisnis dan desentralisasi merupakan salah satu faktor kontijensi dalam organisasi.

Obyek penelitian ini adalah manajer level menengah Hotel Berbintang di kota Padang dan Bukittinggi. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 45 Hotel Berbintang. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis dengan analisis regresi sederhana dan *moderated regression analysis (MRA)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) adalah sebesar 0,363 menggambarkan bahwa kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 36,3% sedangkan sisanya sebesar 63,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Berdasarkan analisis regresi berganda menunjukkan bahwa: (1). Informasi Sistem Akuntansi Manajemen yang bersifat *broadscope* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Manajerial yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $0.033 < 0.05$ dan koefisiennya 2.183 atau $t_{hitung} > \text{dari } t_{tabel}$ ($2,183 > 1,6672$), sehingga hipotesis 1 pada penelitian ini diterima. (2). Strategi Bisnis yang mengarah pada *prospectors* tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap hubungan antara pemanfaatan informasi sistem akuntansi manajemen dan kinerja manajerial yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $-1,162 < 1,6672$, sehingga hipotesis pada penelitian ini ditolak. (3). Desentralisasi tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap hubungan antara pemanfaatan informasi sistem akuntansi manajemen dan kinerja manajerial yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $-1,387 < 1,6672$, sehingga hipotesis pada penelitian ini ditolak.

KATA PENGANTAR

Segala puji hanya milik Allah SWT, Dzat pemilik kekuatan yang sempurna, Dia yang maha berkehendak dan berkuasa atas segala sesuatu. Semoga Dia senantiasa menuntun kita pada kebaikan, baik dalam mendengar, melihat, bertutur, berperilaku, belajar, dan juga berkarya.

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat, karunia, kasih sayang, dan kekuatan, sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan skripsi ini sebagai tugas akhir guna melengkapi syarat-syarat untuk mencapai gelar sarjana ekonomi jurusan akuntansi fakultas ekonomi Universitas Negeri Padang.

Hambatan, rintangan, dan tantangan senantiasa mengiringi setiap aktivitas. Dalam penulisan skripsi ini, penulis menyadari sedemikian besar kekuatan dan semangat yang harus dimiliki untuk menyelesaikan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini tidak terlepas dari dorongan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karenanya penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Universitas Negeri Padang.
3. Seluruh staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah member ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
4. Staf Kepustakaan dan Staf Administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu menyelesaikan segala urusan administrasi dan memberikan pelayanan dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Kepada seluruh responden yang telah membantu penulis selama penelitian.
6. Ayahanda Afrizal, Ibunda Hartini, S.Pd, My Brother Harry Paylosa dan semua keluarga yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan, perhatian dan kasih sayang dalam pencapaian cita-cita penulis.
7. Teman-teman mahasiswa Program Studi Akuntansi angkatan 2008 yang sama-sama berjuang, membantu, memberikan motivasi, saran, informasi yang berguna dalam penyelesaian skripsi ini.

Semoga amal dan budi baik yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT, dengan segala kemurahan hati dan kesadaran akan kekurangan yang ada pada skripsi ini, tidak berlebihan kiranya apabila penulis mempunyai harapan agar skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang memerlukan, Terima Kasih. Wassalamua'alaikum Wr. Wb.

Padang, Agustus 2013

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	12
C. Pembatasan Masalah.....	13
D. Perumusan Masalah	13
E. Tujuan	14
F. Manfaat Penelitian	14
BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	16
1. Pendekatan Kontijensi	16
2. Kinerja Manajerial	17
3. Penilaian Kinerja.....	18
4. Pengukuran Kinerja	19
5. Tujuan Manfaat Pengukuran Kinerja.....	21
6. Sistem Informasi Akuntansi Manajemen.....	27
a. Pengertian Sistem Akuntansi Manajemen	27
b. Karakteristik Akuntansi Manajemen.....	28
7. Pengertian Strategi dan Bisnis	31
8. Strategi Bisnis	31
9. Desentralisasi	35
a. Pengertian Desentralisasi	35
b. Konsep Desentralisasi	42
c. Bentuk-Bentuk Desentralisasi	43
d. Alasan Melakukan Desentralisasi	44
e. Keunggulan Desentralisasi.....	45

f. Kelemahan Desentralisasi	47
B. Kajian Penelitian yang Relevan	48
C. Pengembangan Hipotesis	52
D. Kerangka Konseptual	57
E. Hipotesis	58
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	60
B. Populasi dan Sampel	60
1. Populasi.....	60
2. Sampel	60
C. Jenis dan Sumber Data.....	63
1. Jenis Data	63
2. Sumber Data	64
D. Metode Pengumpulan Data.....	64
E. Variabel dan Pengukuran Variabel	64
1. Variabel Dependen	64
2. Variabel Independen	65
3. Variabel Pemoderasi	65
F. Instrumen Penelitian	66
G. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	67
1. Uji Validitas	67
2. Uji Reliabilitas	67
H. Hasil Uji Coba Instrumen	68
I. Uji Asumsi Klasik	69
1. Uji Normalitas Residual.....	70
2. Uji Heteroskedastisitas	70
3. Uji Multikolinearitas.....	70
J. Model dan Teknik Analisis Data	71
1. Model Analisis	71
2. Teknik Analisis Data	71
a. Analisis Deskriptif	71

b. Uji Model	73
K. Definisi Operasional	75
1. Kinerja Manajerial	75
2. Informasi Sistem Akuntansi Manajemen.....	75
3. Strategi Bisnis	76
4. Desentralisasi	76
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	78
B. Demografi Responden	79
1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	79
2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	80
3. Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan .	80
4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	81
C. Deskripsi Variabel Penelitian	82
a. Distribusi Variabel Kinerja Manajerial	82
b. Distribusi Variabel Informasi Sistem Akuntansi Manajemen	84
c. Distribusi Variabel Strategi Bisnis	86
d. Distribusi Variabel Desentralisasi	88
D. Statistik Deskriptif	89
E. Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian	90
1. Uji Validitas	90
2. Uji Reliabilitas	91
F. Uji Asumsi Klasik.....	92
1. Uji Normalitas.....	92
2. Uji Multikolinearitas.....	93
3. Uji Heteroskedastisitas	94
G. Analisis Data.....	95
1. Koefisien Determinasi	95
2. Uji F (F-test)	95
3. Uji Hipotesis (t-test).....	96
H. Pembahasan.....	100

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	105
B. Keterbatasan.....	105
C. Saran	106

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Daftar Nama Hotel Berbintang Kota Padang.....	62
Tabel 2	Daftar Nama Hotel Berbintang Kota Bukittinggi	
Tabel 3	Profil Strategi Bisnis <i>Defenders, Prospectors, Analyzers</i>	66
Tabel 4	Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	66
Tabel 5	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Corrected Item-Total Correlation</i>	69
Tabel 6	Tingkat Pengembalian Kuesioner	79
Tabel 7	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	79
Tabel 8	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	80
Tabel 9	Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan.....	81
Tabel 10	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	81
Tabel 11	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial	82
Tabel 12	Distribusi Frekuensi Variabel Informasi Sistem Akuntansi Manajemen yang Bersifat <i>Broadscope</i>	84
Tabel 13	Distribusi Frekuensi Variabel Strategi Bisnis	86
Tabel 14	Distribusi Frekuensi Variabel Desentralisasi	88
Tabel 15	Statistik Deskriptif	90
Tabel 16	Nilai <i>Corrected Item-Total Correlation</i> Terkecil	91
Tabel 17	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	91
Tabel 18	One-Sample Kolmogrov Smirnov Test.....	93
Tabel 19	Uji Multikolinearitas	94
Tabel 20	Uji Heteroskedastisitas.....	95
Tabel 21	Koefisien Determinasi.....	95
Tabel 22	Uji F (F-test).....	96
Tabel 23	Uji Hipotesis (t-test).....	97

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Rerangka Konseptual Kinerja Manajerial.....	24
Gambar 2 Kerangka Konseptual	58

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi dan implikasi globalisasi membuat semua jenis bidang usaha bersaing dengan ketat. Bagi perusahaan hal itu merupakan suatu tantangan agar dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang memiliki ketidakpastian yang tinggi. Dalam ketidakpastian yang tinggi manajemen harus memiliki alat untuk membantu mereka dalam merencanakan dan mengalokasikan sumber daya yang terbatas.

Dalam situasi ketidakpastian lingkungan tinggi, informasi merupakan suatu kebutuhan penting, terutama informasi akuntansi manajemen. Hasil penelitian Mia dan Clarke (1999) dalam Herdiansyah (2012) menyatakan bahwa penggunaan informasi akuntansi manajemen dapat membantu manajer dan organisasi untuk mengadopsi dan mengimplementasikan rencana-rencana mereka dalam merespon lingkungan persaingan.

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil. Pada akhirnya kinerja merupakan alat manajemen untuk

menilai dan melihat perkembangan yang dicapai selama ini atau dalam jangka waktu tertentu. Kinerja dapat dibagi menjadi dua, yaitu kinerja perusahaan dan kinerja manajerial. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas kinerja organisasional. Menurut Mahoney et, al., (1963) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, *staffing*, negosiasi, dan representasi.

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Situasi dan kondisi lingkungan yang berubah-ubah (dinamis) menuntut pihak manajemen untuk selalu mengikuti perubahan. Peningkatan kinerja manajerial dilakukan perusahaan dengan cara menuntut manajemen agar memiliki dan memanfaatkan kemampuan yang ada semaksimal mungkin supaya unggul dalam persaingan. Oleh karena itu, manajemen harus memiliki kemampuan untuk melihat dan memanfaatkan peluang, mengidentifikasi permasalahan, dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat. Manajemen juga berkewajiban mempertahankan kelangsungan hidup dan mengendalikan perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Informasi akuntansi manajemen sebagai salah satu produk sistem akuntansi manajemen memiliki peranan untuk memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi atas berbagai alternatif tindakan yang dilakukan pada berbagai aktivitas. Salah satu peran penting sistem

informasi akuntansi manajemen adalah menyediakan informasi bagi orang yang tepat dengan cara yang tepat dan pada saat yang tepat. Informasi berperan meningkatkan kemampuan manajemen untuk memahami keadaan lingkungan sekitarnya dan mengidentifikasi aktivitas yang relevan (Juniarti & Evelyne, 2003). Perencanaan sistem informasi manajemen yang merupakan bagian dari sistem pengendalian organisasi perlu mendapat perhatian karena sistem informasi berguna bagi organisasi-organisasi untuk mengendalikan dan memonitor proses yang memiliki nilai tambah. Selain itu, informasi sistem akuntansi manajemen juga dapat memudahkan pengguna yaitu para manajer atau eksekutif dalam mengontrol biaya, mengukur, meningkatkan produktivitas, dan memberikan dukungan terhadap proses produksi.

Untuk membantu aktivitasnya, para manajer membutuhkan dukungan informasi. Sistem akuntansi manajemen merupakan sistem formal yang dirancang untuk menyediakan informasi bagi manajer. Perencanaan sistem akuntansi manajemen perlu mendapat perhatian, sehingga dapat diharapkan akan memberikan kontribusi positif dalam mendukung keberhasilan manajer dalam menghasilkan keputusan yang tepat. Informasi akuntansi manajemen merupakan produk dari sistem informasi akuntansi manajemen. Informasi mempunyai nilai potensial karena informasi memberikan kontribusi langsung dalam menentukan berbagai alternatif tindakan yang bisa dijadikan pertimbangan dalam perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Adanya informasi

juga akan meningkatkan kemampuan manajer untuk memahami keadaan lingkungan sebenarnya.

Karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen dibagi menjadi empat bagian, yaitu *broadscope* (lingkup), *timeliness* (tepat waktu), *aggregation* (agregasi), dan *integration* (integrasi). *Broadscope* merupakan informasi dengan cakupan luas dan lengkap. Pada organisasi terdesentralisasi, manajer membutuhkan informasi *broadscope* sebagai salah satu implikasi dari meningkatnya otoritas, tanggung jawab, serta fungsi kontrol sehingga kebutuhan para manajer terhadap informasi dapat terpenuhi. *Aggregation* adalah informasi yang ringkas yang mencakup hal-hal penting. Informasi *aggregation* juga diperlukan dalam organisasi terdesentralisasi karena dapat mencegah kemungkinan terjadinya *overload* informasi. Informasi yang teragregasi dengan tepat akan memberikan masukan penting dalam proses pengambilan keputusan, karena waktu yang dibutuhkan untuk mengevaluasi lebih sedikit. *Timeliness* menyatakan ketepatanwaktuan memperoleh informasi. Ketepatanwaktuan penyajian dari sebuah informasi merupakan informasi yang berkualitas untuk pemakainya. Informasi *timeliness* akan mempengaruhi kemampuan manajer untuk merespon secara cepat suatu kejadian atau keadaan yang memerlukan pengambilan keputusan secara cepat. *Integration* mencerminkan kompleksitas dan saling keterkaitan antar bagian. Informasi *integration* bermanfaat bagi manajer ketika dihadapkan untuk melakukan *decision making* yang mungkin akan

berpengaruh pada sub-unit lainnya, Chenhall dan Morris (1986) dalam Muslichah (2002). Karakteristik informasi yang tersedia tersebut akan menjadi efektif apabila sesuai dengan tingkat kebutuhan organisasi.

Informasi yang memiliki karakteristik *broadscope*, *timeliness*, *aggregation*, dan *integration* akan menjadi efektif apabila sesuai dengan tingkat kebutuhan pengguna informasi. Hal ini sejalan dengan pendekatan kontingensi (Otley, 1980) bahwa tingkat ketersediaan dari masing-masing karakteristik informasi akuntansi manajemen itu mungkin tidak selalu sama untuk setiap organisasi, tetapi ada faktor tertentu lainnya yang akan mempengaruhi tingkat kebutuhan terhadap informasi akuntansi manajemen. Faktor-faktor tersebut antara lain, persepsi ketidakpastian lingkungan (Agbejule, 2005; Gul, 1991), teknologi (Laksana dan Muslichah, 2002), desentralisasi (Mardiyah dan Gudono, 2000), dan strategi (Ernawati, dkk, 2005, Desmiyawati, 2004).

Dari keempat karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen (*broadscope*, *timeliness*, *aggregation*, dan *intergration*), penulis memfokuskan penelitian ini pada *broadscope* karena informasi *broadscope* merupakan informasi yang memiliki cakupan luas dan lengkap, yang biasanya meliputi aspek ekonomi (pangsa pasar, produk domestik bruto, total penjualan dan aspek non ekonomi misalnya kemajuan teknologi, perubahan sosiologis, demografi (Chia, 1995 dalam Nazarudin, 1998).

Meningkatnya situasi kompetisi yang dihadapi perusahaan membuat manajemen seringkali harus meninjau tujuan dan strategi

perusahaan untuk menanggulangi perubahan-perubahan dalam faktor-faktor eksternal (seperti pasar dan teknologi) dan faktor-faktor internal (seperti organisasi dan budaya) yang menjadi pengaruh implementasi strategi. Dalam menjalankan perusahaan, manajer memerlukan strategi untuk dapat bersaing. Oleh karena itu penulis menggunakan strategi kompetitif sebagai variabel pemoderasi terhadap hubungan informasi sistem akuntansi manajemen dan kinerja manajerial.

Strategi adalah suatu pilihan tentang apa yang ingin dicapai oleh suatu organisasi di masa depan dan bagaimana cara mencapai sasaranannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan (Salusu, 2004). Konsep strategi adalah bagaimana suatu perusahaan mencapai keadaan finansial yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaing-pesaing mereka. Untuk itu diperlukan strategi kompetitif yang juga dapat dipandang sebagai domain kompetitif perusahaan sehingga strategi merupakan respon terhadap peluang, ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan guna mencapai keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Strategi juga dikatakan sebagai pola keputusan yang koheren, menyatu dan terintegrasi serta dapat mengembangkan suatu *core competitive* organisasi. Strategi kompetitif memiliki tiga pendekatan, yaitu pendekatan pertama dikemukakan oleh Miles dan Snow (1978) menurut mereka tipologi strategi bisnis tersebut adalah tipologi *prospector*, *defender*, *analyzer*, *reactor*. Pendekatan kedua dikemukakan oleh Abell, yaitu strategi terdiferensiasi, tidak terdiferensiasi

dan fokus. Pendekatan ketiga dikemukakan oleh Porter, yaitu strategi *cost leadership*, diferensiasi dan fokus (Kuncoro, 2006:88-90).

Penggunaan variabel strategi bisnis karena perusahaan yang mengikuti strategi yang berbeda akan membentuk karakteristik informasi yang berbeda pula, sehingga dengan adanya kesesuaian antara strategi bisnis dan informasi yang dibutuhkan perusahaan diharapkan akan meningkatkan kinerja manajerial (Laksmana dan Muslichah, 2002). Adanya perbedaan strategi mengakibatkan kebutuhan akan informasi dalam perusahaan, sehingga diduga strategi bisnis akan berpengaruh terhadap hubungan antara karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen dengan kinerja manajerial.

Variabel strategi bisnis mulai dipertimbangkan kembali dalam penelitian Lukito dan Noegroho (2009) dalam Maharani (2001), yang berusaha untuk menginvestigasi tentang strategi bisnis dalam pengaruh informasi akuntansi. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa strategi bisnis terbukti berpengaruh positif dan signifikan dalam pengaruh informasi akuntansi terhadap kinerja manajer sedangkan variabel ketidakpastian lingkungan tidak memoderasi hubungan informasi akuntansi dengan kinerja manajer.

Dalam penelitian ini dipilih tipologi strategi yang dikemukakan oleh Miles dan Snow (1978), yaitu *prospectors* dan *defender* karena merupakan dua tipologi strategi yang berada pada dua titik ekstrim. Karakter dan strateginya sangat bertolak belakang. Perusahaan yang tergolong dalam

tipe strategi *prospector* adalah perusahaan yang secara terus-menerus mencari peluang-peluang pasar baru dengan berkompetisi melalui produk baru dan *market development* serta bereksperimen dengan melakukan respon-respon potensial terhadap kecenderungan lingkungan yang timbul, sehingga kompetitornya harus senantiasa merespon. Sedangkan strategi *defender* karakter perusahaan yang masuk dalam kategori ini cenderung memiliki sifat kurang dinamis.

Secara umum, pengelolaan kewenangan dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan menjadi sentralisasi dan desentralisasi. Sentralisasi merupakan pengelolaan kewenangan secara terpusat, sementara desentralisasi itu sendiri yaitu pendelegasian wewenang dari manajemen puncak terhadap bawahan – bawahannya (*functional*). Pengelolaan kewenangan secara desentralisasi diharapkan bahwa keputusan dapat diambil dengan cepat sehingga tidak mengganggu terhadap operasional perusahaan.

Hasil penelitian Chia dan Gul (1994) serta Chia (1995) dalam Mardiyah dan Gudono (2000) memberikan bukti empiris bahwa karakteristik informasi akuntansi manajemen tergantung pada variabel kontekstual organisasi yaitu desentralisasi, dua sub sistem kontrol itu akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Pengaruh positif itu terjadi apabila ada interaksi yang fit. Dampak interaksi antara karakteristik dari masing- masing informasi sistem akuntansi manajemen dengan desentralisasi akan semakin positif terhadap kinerja manajerial, apabila

dalam kondisi tingkat desentralisasi yang tinggi para manajer didukung dengan tinggi pula. Tingginya tingkat desentralisasi menyebabkan manajer membutuhkan informasi *broadscope* untuk meningkatkan otoritas, tanggung jawab, dan fungsi kontrol. Perbedaan tingkat desentralisasi akan mengakibatkan perbedaan kebutuhan informasi *broadscope*. Informasi *broadscope* berguna untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Sathe dan Watson, 1987 dalam Solechan dan Setiawati, 2009).

Hubungan tersebut terjadi karena dengan adanya desentralisasi, para manajer diberikan hak untuk mengambil keputusan oleh superior dan mengimplementasikan, tetapi disisi lain manajer juga bertanggungjawab terhadap keputusan yang telah ditetapkan. Dengan demikian manajer memerlukan dukungan informasi sebagai masukan sebelum menentukan keputusan, sehingga kebijakannya diharapkan akan berkualitas dan bisa dipertanggungjawabkan. Dalam kondisi desentralisasi, manajer memiliki peran yang lebih besar dalam pembuatan keputusan dan implementasinya. Adanya desentralisasi akan menyebabkan para manajer yang mempunyai wewenang membutuhkan informasi yang berkualitas serta relevan untuk mendukung kualitas keputusan yang dihasilkan (Hansiadi 2002 dalam Budiarto 2004).

Dengan karakteristik sistem akuntansi manajemen yang andal manajemen dapat memberikan informasi tepat waktu dan relevan sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan mendasarkan pada fungsi - fungsi manajemen seperti perencanaan,

investigasi, kordinasi, evaluasi, *supervise*, pemilihan staf dan perwakilan, diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Sebab kinerja manajerial dipengaruhi oleh faktor internal seperti kebutuhan yang menentukan individu untuk berperilaku dan faktor eksternal yang diberikan oleh perusahaan untuk mengarahkan perilaku individu seperti desentralisasi dan karakteristik informasi akuntansi manajemen (Widodo dan Windi, 2011).

Motivasi penelitian ini yaitu untuk membuktikan apakah terdapat hubungan antara sistem akuntansi manajemen dan kinerja manajerial dengan melibatkan faktor-faktor situasional yang diwujudkan dalam variabel kontijensi sebagai variabel moderator yaitu variabel strategi bisnis dan desentralisasi. Penelitian ini berusaha untuk mengetahui apakah dengan menggunakan teori yang sama tetapi dengan lokasi dan sampel yang berbeda akan memberikan hasil yang sama dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya dalam beberapa hal. Pertama, dalam hal penggunaan variabel moderasi dalam penelitian, pada penelitian Sistiyani (2010) menggunakan Strategi Bisnis, *Perceived Environmental Uncertainty* (PEU) dan Desentralisasi sebagai variabel moderator. Peneliti hanya menggunakan strategi bisnis dan desentralisasi sebagai variabel kontekstual. Penggunaan variabel strategi bisnis karena perusahaan yang mengikuti strategi yang berbeda akan membentuk karakteristik informasi yang berbeda pula, sehingga

dengan adanya kesesuaian antara strategi bisnis dan informasi yang dibutuhkan perusahaan diharapkan akan meningkatkan kinerja manajerial (Laksana dan Muslichah, 2002). Penggunaan variabel moderasi desentralisasi karena adanya perbedaan tingkat desentralisasi akan menimbulkan perbedaan kebutuhan terhadap informasi yang diperlukan. Dengan demikian diperlukan adanya kesesuaian antara desentralisasi dan informasi sistem akuntansi manajemen agar dapat meningkatkan kinerja manajerial (Gul dan Chia (1994), Chia (1995) dalam Mardiyah dan Gudono (2000).

Perbedaan kedua, dalam hal sampel yang digunakan, penelitian-penelitian sebelumnya, Sistiyan (2010) menggunakan general manajer dan manajer tingkat menengah pada perusahaan manufaktur di Klaten sebagai sampel. Desmiyawati (2004) hanya menggunakan general manager pada perusahaan yang terdaftar di Indonesian Capital Market Directory yang diterbitkan PT Kompas sebagai responden. Juniarti dan Evelyne (2003) menggunakan manajer pemasaran dan penjualan pada perusahaan manufaktur, sebagai sampelnya. Sedangkan penelitian ini menggunakan general manager dan manajer tingkat menengah pada perusahaan jasa perhotelan di kota Padang dan Bukittinggi sebagai sampel.

Fenomena meningkatnya perusahaan jasa perhotelan Sumatera Barat khususnya kota Padang dan Bukittinggi membuat daya tarik yang kuat untuk diteliti. Setelah pasca gempa yang melanda kota Padang di tahun 2009 lalu perusahaan perhotelan makin berkembang dan mempunyai ciri

khas tersendiri untuk menarik konsumen. Sedangkan kota Bukittinggi yang merupakan kota wisata banyak diminati para wisatawan menuntut perusahaan harus mempunyai pondasi strategi bisnis yang kuat mengingat banyaknya hotel berbintang yang makin lama juga makin berkembang baik dalam strategi maupun kinerja perusahaannya. Oleh karena itu, peneliti mengambil sampel pada perusahaan jasa perhotelan berbintang yang ada di Kota Padang dan Kota Bukittinggi.

Perusahaan jasa perhotelan memiliki kondisi lingkungan yang berbeda dengan jenis perusahaan yang diteliti sebelumnya, misalnya kepekaan dengan situasi politik dan ekonomi dunia dan kemajemukan interaksi intern organisasi yang melibatkan para manajer multikultur sehingga melalui studi ini terjadi pengayaan wacana hasil penelitian sebelumnya. Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Strategi Bisnis dan Desentralisasi Terhadap Hubungan Antara Pemanfaatan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Manajerial”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penulis mengidentifikasikan masalahnya sebagai berikut :

1. Apakah informasi sistem akuntansi manajemen *broadscope* berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

2. Apakah informasi sistem akuntansi manajemen *timeliness* berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah informasi sistem akuntansi manajemen *aggregation* berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
4. Apakah informasi sistem akuntansi manajemen *integration* berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
5. Apakah strategi bisnis memoderasi pengaruh informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial?
6. Apakah desentralisasi memoderasi pengaruh informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial?

C. Pembatasan Masalah

Agar lebih jelas dan terarah, maka penulis perlu membatasi masalah yang akan dibahas dan diteliti. Adapun masalah yang akan dibahas dan diteliti di sini yaitu tentang Pengaruh Strategi Bisnis dan Desentralisasi Terhadap Hubungan Antara Pemanfaatan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Manajerial pada Perusahaan Jasa di Kota Padang dan Bukittinggi.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka permasalahan yang akan diteliti dirumuskan sebagai berikut:

1. Sejauhmana pengaruh informasi sistem akuntansi manajemen bersifat *broadscope* terhadap kinerja manajerial.

2. Sejauhmana strategi bisnis *prospectors* memoderasi informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial.
3. Sejauhmana desentralisasi memoderasi informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial.

E. Tujuan

Berdasarkan perumusan masalah di atas maka penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris mengenai:

1. Pengaruh informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial.
2. Pengaruh informasi akuntansi manajerial terhadap kinerja manajerial dengan strategi bisnis sebagai variabel pemoderasi.
3. Pengaruh informasi akuntansi manajerial terhadap kinerja manajerial dengan desentralisasi sebagai variabel pemoderasi.

F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi peneliti :
Menambah pengetahuan serta memahami tentang pengaruh strategi bisnis dan desentralisasi terhadap hubungan antara informasi sistem akuntansi manajemen dan kinerja manajerial.
2. Bagi perkembangan ilmu pengetahuan :
 - a. Menambah pengetahuan tentang pengaruh strategi bisnis dan desentralisasi terhadap hubungan antara informasi sistem akuntansi manajemen dan kinerja manajerial.

- b. Dapat dijadikan bahan untuk mengembangkan materi perkuliahan sebagai tambahan ilmu dari realita yang ada.
- c. Sebagai sumbangan ilmiah dalam khasanah ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang akuntansi dan sebagai bahan informasi awal bagi peneliti selanjutnya dalam mengkaji permasalahan yang sama.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Pendekatan Kontijensi

Pendekatan kontijensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai tujuan. Pendekatan kontijensi pada sistem akuntansi manajemen didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen secara universal yang selalu bisa diterapkan dengan tepat pada semua organisasi dalam setiap keadaan. Sistem akuntansi manajemen juga tergantung pada faktor-faktor situasional yang ada di dalam maupun luar perusahaan. Pendekatan kontijensi banyak menarik perhatian para peneliti karena mereka ingin mengetahui apakah tingkat keandalan suatu sistem akuntansi manajemen akan selalu berpengaruh sama pada setiap kondisi atau tidak. Berdasarkan teori kontijensi, ada dugaan bahwa terdapat faktor situasional lain yang mungkin akan saling berinteraksi dalam suatu kondisi tertentu.

Faktor kontijensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi bisnis dan desentralisasi. Pemakaian faktor kontijensi ini didasarkan pada kemungkinan adanya perbedaan strategi bisnis, dan desentralisasi yang diterapkan akan mengakibatkan perbedaan kebutuhan informasi sistem

akuntansi manajemen yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja manajerial (Otley, 1980 dalam Faisal, 2006).

2. Kinerja Manajerial

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan strategi (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu (Indra, 2006).

Menurut Pabundu (2006) kinerja didefinisikan sebagai hasil-hasil fungsi/pekerjaan/kegiatan seseorang/kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Suntoro (1999) dalam Pabundu (2006) mengemukakan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan tahapan dimana organisasi mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas kinerja organisasional. Menurut Mahoney,et.,al (1963) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi

dalam kegiatan-kegiatan manajerial seperti perencanaan, investigasi, evaluasi, koordinasi, supervisi, *staffing*, negosiasi, dan representasi. Sedangkan Stoner dalam Bambang dan Osmad (2007) mendefinisikan kinerja manajerial sebagai seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

a. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Siegel dan Marconi, 1989) dalam (Mulyadi, 2001).

Manfaat penilaian kinerja menurut Mulyadi (2001), yaitu

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 karyawan dan 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.

b. Pengukuran Kinerja

Bagi sebuah organisasi, kinerja manajerial dapat menjadi tolak ukur sejauhmana manajer melaksanakan fungsi manajemen. Kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik oleh Mahoney (1963) dalam Ngatemin (2009) yaitu :

1. Perencanaan, merupakan suatu tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi yang akan datang guna mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan meliputi pemilihan strategi, kebijakan, program dan prosedur untuk mencapai tujuan perusahaan. Tanggung jawab untuk perencanaan tidak dapat sama sekali dipisahkan dari pelaksanaan manajerial sebab semua merencanakan, baik manajemen puncak, tengah, atau dasar dari suatu struktur organisasi.
2. Investigasi, yaitu upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan-laporan. Menurut Supomo dan Indriantoro (1998), laporan dari setiap manajer pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya, menjelaskan kinerja manajerial yang bersangkutan. Dalam hal ini, manajemen bertugas untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan

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, merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang digunakan untuk menilai atau mengukur proposal, kinerja, penilaian, catatan hasil, penilaian pegawai, laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.
5. Supervisi (pengawasan), yaitu mengarahkan, memimpin dan mengembangkan potensi bawahan serta melatih dan menjelaskan aturan-aturan kerja kepada bawahan.
6. *Staffing* (penataan staff) adalah suatu proses yang terdiri dari spesifikasi pekerjaan (*job description*), pergerakan tenaga, spesifikasi pekerja, seleksi dan penyusunan organisasi untuk mempersiapkan dan melatih karyawan agar melaksanakan pekerjaan dengan baik.
7. Negosiasi, komunikasi merupakan salah satu cara untuk mendapatkan informasi dari bawahan kepada atasan agar dapat menentukan suatu keputusan. Berbagai gangguan menyebabkan pesan yang disampaikan dalam komunikasi tidak diterima dengan tepat. Oleh karena itu, untuk memperbaiki komunikasi dalam kelompok dapat dilakukan melalui negosiasi.
8. Representasi (Perwakilan) adalah fungsi manajemen untuk menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato

untuk acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, dan mempromosikan tujuan umum perusahaan (Supomo dan Indriantoro 1998).

c. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

1. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Mardiasmo (2009) secara umum tujuan sistem pengukuran kinerja adalah untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top-down* dan *bottom up*). Untuk mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang sehingga dapat di telusur perkembangan pencapaian strategi. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk pencapaian *goal congruence*. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional

Menurut Juniarti dan Evelyne (2003), melakukan pengukuran untuk mengevaluasi kinerja manajerial berdasar perspektif non keuangan yaitu:

a. Kemampuan manajer membuat perencanaan

Perencanaan yang baik dapat meningkatkan fokus dan fleksibilitas manajer mengani pekerjaannya. Permasalahan fokus dan fleksibilitas merupakan hal yang penting dalam lingkungan persaingan yang tinggi dan dinamis. Kemampuan manajer dalam membuat perencanaan dapat menjadi salah satu indikator untuk mengukur kinerja.

b. Kemampuan manajer mencapai target

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

c. Kiprah manajer di luar perusahaan

Intensitas manajer dalam mewakili perusahaan untuk berhubungan dengan pihak luar menunjukkan kepercayaan perusahaan pada manajer tersebut. Kepercayaan dapat timbul karena beberapa hal, salah satunya adalah kinerja yang baik dari manajer.

Seseorang yang mempunyai posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan yang umumnya bersifat konkrit, kinerja manajerial lebih bersifat abstrak dan kompleks (Mulyadi dan Johny, 2001:790). Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada didalam daerah wewenangnya. Oleh karena itu manajer memerlukan rerangka konseptual sebagai *working model* yang dapat digunakan sebagai alat komunikasi untuk menghasilkan kinerja manajerial.

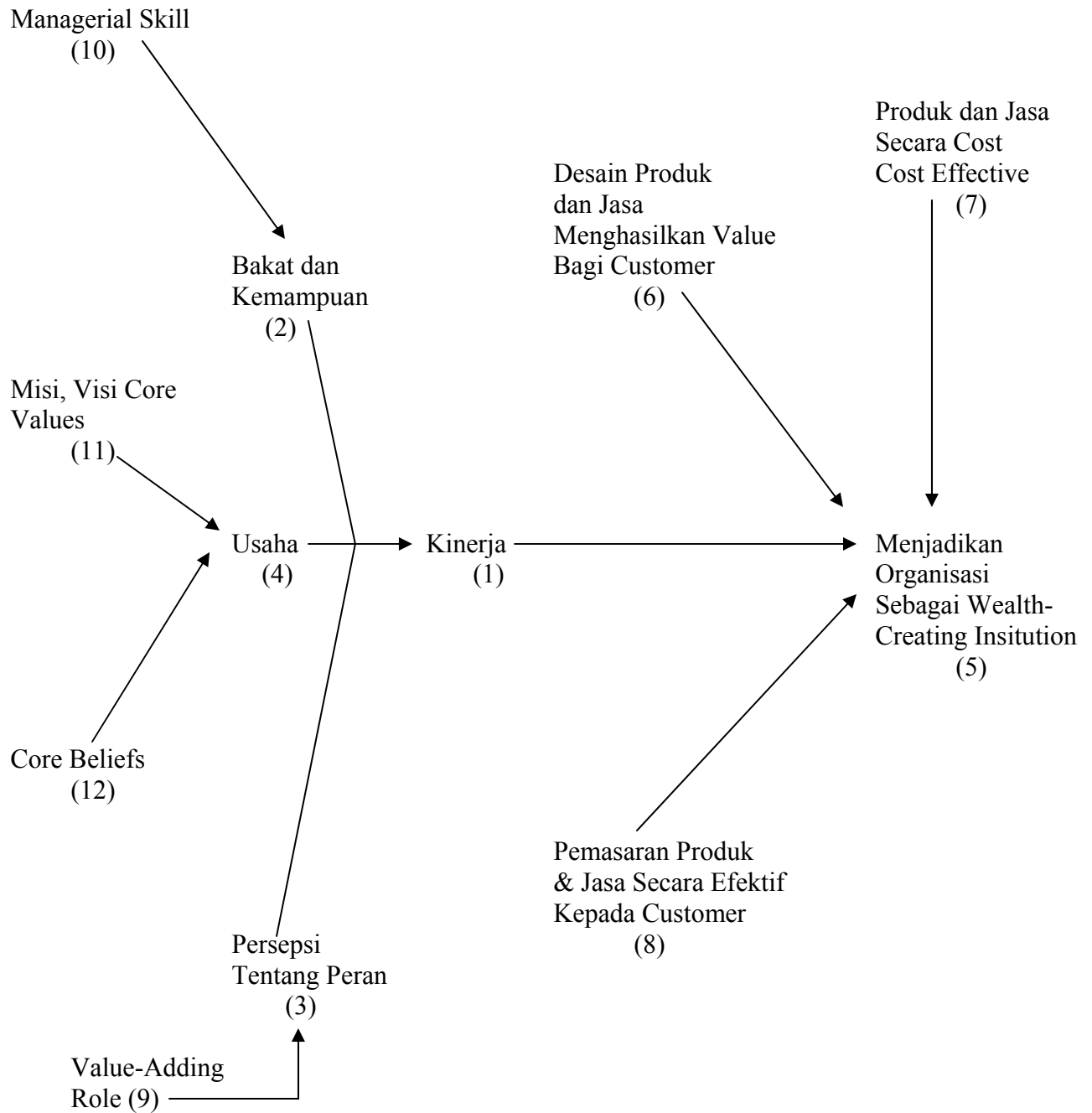
Rerangka konseptual kinerja manajerial (*conceptual framework of managerial performance*) adalah suatu struktur komponen-komponen yang membentuk kinerja orang yang memegang posisi manajerial (Mulyadi dan Johny, 2001:795). Rerangka konseptual ini dipakai sebagai model untuk membangun kinerja manajerial yang bersifat abstrak. Yang mana setiap

komponen yang membentuk rerangka konseptual ini dapat dikembangkan lebih lanjut secara lebih rinci dan bersifat konseptual pula.

Rerangka konseptual kinerja manajerial dibutuhkan untuk :

1. Memungkinkan tim manajemen yang bertanggungjawab untuk mewujudkan kinerja manajerial dapat *in concern* berdasarkan rerangka konseptual kinerja manajerial.
2. Memungkinkan setiap anggota tim melakukan *alignment* atas yang dihasilkan dengan kinerja anggota tim yang lain, agar kinerja bersama bagi organisasi secara keseluruhan dapat terwujud.
3. Memungkinkan dilakukannya evaluasi terhadap konsistensi antar komponen rerangka konseptual kinerja manajerial.
4. Memungkinkan dilakukannya evaluasi kekuatan dan kelemahan dari setiap komponen rerangka konseptual tersebut jika lingkungan bisnis menuntut perubahan terhadap komponen tertentu.

Rerangka konseptual kinerja manajerial disajikan pada gambar berikut sebagai *working model*, rerangka konseptual kinerja manajerial tersebut menunjukkan seluruh komponen yang perlu dibangun dalam mewujudkan kinerja manajerial.



Sumber : Mulyadi & Johnny Setyawan, 2001. "Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen". Edisi II, Salemba Empat, Jakarta

Gambar 1
Rerangka Konseptual Kinerja Manajerial
Penjelasan singkat rerangka konseptual kinerja manajerial :

Kinerja manajerial (kotak No.1) ditentukan oleh tiga faktor : bakat dan kemampuan (kotak No.2), persepsi tentang peran (Kotak No.3), dan usaha (Kotak No.4).

Pada dasarnya organisasi sebagai *Wealth-creating institution*. Oleh karena itu, kinerja manajerial pada dasarnya adalah untuk menjadikan organisasi yang dipimpin sebagai *wealth-creating institution* (kotak No.5).

Ada tiga kegiatan utama untuk menjadikan organisasi sebagai *wealth-creating institution* :

1. Mendesain produk dan jasa yang mampu menghasilkan value bagi *customer* (kotak No.6).
2. Memproduksi produk dan jasa secara *cost effective* (kotak No.7).
3. Memasarkan produk dan jasa secara efektif kepada *customer* (kotak No.8).

Oleh karena manajer dituntut untuk menghasilkan kinerja yang menjadikan organisasi sebagai *wealth-creating institution* maka manajer perlu memahami *value adding role* (kotak No.9) yang disandangnya. Untuk mampu melaksanakan *value-adding role*, manajer perlu memiliki *managerial skill* (kotak.No 10) yang memadai.

Usaha (kotak No.4) merupakan faktor yang menentukan apakah bakat dan kemampuan yang dimiliki oleh manajer (kotak No.2) dan persepsi tentang peran (kotak No.3) mampu menghasilkan kinerja manajerial (kotak No.1) menjadikan organisasi sebagai *wealth-creating institution* (kotak No.5). Untuk mampu menjadikan organisasinya sebagai *wealth-creating institution*, manajer

memerlukan saran untuk memfokuskan dan mendorong usaha seluruh anggota organisasi. Misi, visi, *core value* organisasi (kotak No.11) merupakan pemfokus usaha seluruh anggota organisasi didalam mewujudkan kinerja manajerial. *Core beliefs* (kotak No.12) merupakan pembangkit semangat seluruh anggota organisasi didalam usaha mewujudkan kinerja manajerial.

2. Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Indra (2006) pengukuran kinerja memberikan manfaat sebagai berikut :

- a. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- b. Memberikan arahan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan
- c. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
- d. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja yang telah disepakati.
- e. Menjadikan alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

3. Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

a. Pengertian Sistem Akuntansi Manajemen

Sistem informasi akuntansi manajemen merupakan sistem dan prosedur yang menyediakan informasi yang dibutuhkan manajemen untuk menjalankan organisasi dengan tepat. SAM terdiri dari perencanaan atau sistem anggaran, sistem pengawasan, sistem evaluasi kinerja. Sistem perencanaan membantu manajemen menjelaskan daerah operasi perusahaan. Perencanaan memiliki dua arti yaitu menyaring proses pengurangan secara selektif dan proses informasi yang telah dipikirkan oleh organisasi untuk menyediakan skema kemampuan dan kejelasan untuk mengambil tindakan.

Menurut Mowen (2004:4), sistem akuntansi manajemen didefinisikan sebagai berikut:

“Sistem informasi yang menghasilkan keluaran (output) dengan menggunakan masukan (input) dan memprosesnya untuk mencapai tujuan khusus manajemen”

Proses (pengolahan) merupakan inti dari suatu sistem akuntansi manajemen dan digunakan untuk mengubah masukan menjadi keluaran yang memenuhi tujuan suatu sistem. Produk yang dihasilkan oleh sistem akuntansi manajemen adalah informasi akuntansi seperti perhitungan biaya produksi, berbagai informasi biaya relevan untuk pengambilan keputusan, bermacam-macam informasi diferensial dan sebagainya. Menurut Mowen (2004:4), sistem akuntansi manajemen mempunyai tiga tujuan umum, yaitu:

1. Untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam perhitungan biaya jasa, produk dan tujuan yang diinginkan manajemen.
2. Untuk menyediakan informasi ygn digunakan dalam perencanaan, pengendalian, dan pengevaluasian.
3. Untuk menyediakan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan.

Ketiga tujuan ini mengungkapkan bahwa manajer dan pengguna lainnya membutuhkan informasi akuntansi manajemen dan perlu mengetahui bagaimana cara menggunakannya. Informasi akuntansi manajemen dapat membantu manajer mengidentifikasi suatu masalah, menyelesaikan masalah dan mengevaluasi kinerja (informasi akuntansi dibutuhkan dan digunakan dalam semua lingkup manajemen, meliputi perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan) sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial.

b. Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen

Rancangan SAM secara konvensional, terbatas pada informasi keuangan internal yang berorientasi historis. Tetapi, meningkatnya peran SAM untuk membantu manajer dalam pengarahan dan pemecahan masalah telah mengakibatkan perubahan SAM untuk memasukkan data eksternal dan non keuangan kepada informasi yang berorientasi masa datang (informasi SAM lingkup luas). Diantara karakteristik informasi SAM, informasi *broad scope* telah teridentifikasi sangat penting dalam membantu pengambilan keputusan manajerial (Chenhall dan Morris 1986; Gordon dan Narayanan 1984).

Chenhall dan Morris (1986) mengidentifikasi 4 (empat) karakteristik informasi SAM yaitu sebagai berikut:

1. *Scope*.

Didalam sistem informasi *broad scope* mengacu kepada dimensi fokus, kuantifikasi, dan horizon waktu (Gorry dan Morton 1971; Larcker, 1981; Gordon dan Narayanan, 1984). SAM tradisional memberikan informasi yang terfokus pada peristiwa-peristiwa dalam organisasi yang dikuantifikasi dalam ukuran moneter, dan yang berhubungan dengan data historis. Lingkup SAM yang luas memberikan informasi yang berhubungan dengan lingkungan eksternal yang mungkin bersifat ekonomi seperti Gross National Product, total penjualan pasar, dan pangsa pasar suatu industri, atau mungkin juga bersifat non ekonomi seperti faktor demografi, cita rasa konsumen, tindakan para pesaing dan perkembangan teknologi. Lingkup SAM yang luas mencakup ukuran nonmoneter terhadap karakteristik lingkungan ekstern (Gordon dan Miller 1976). Disamping itu, lingkup SAM yang luas akan memberikan estimasi tentang kemungkinan terjadinya peristiwa di masa yang akan datang didalam ukuran probabilitas.

2. *Timeliness*

Kemampuan para manajer untuk merespon secara cepat atas suatu peristiwa kemungkinan dipengaruhi oleh *timeliness* SAM. Informasi yang *timeliness* meningkatkan fasilitas SAM untuk melaporkan peristiwa paling akhir dan untuk memberikan umpan balik secara cepat terhadap keputusan

yang telah dibuat. Jadi *timeliness* mencakup frekuensi pelaporan dan kecepatan pelaporan. Chia (1995) menyatakan bahwa *timing* informasi menunjuk kepada jarak waktu antara permintaan dan tersedianya informasi dari SAM ke pihak yang meminta.

3. *Aggregation.*

SAM memberikan informasi dalam berbagai bentuk agregasi yang berkisar dari pemberian bahan dasar, data yang tidak diproses hingga berbagai agregasi berdasarkan periode waktu atau area tertentu misalnya pusat pertanggungjawaban atau fungsional. Tipe agregasi yang lain mengacu kepada berbagai format yang konsisten dengan model keputusan formal analisis *cash flow* yang didiskontokan untuk anggaran modal, simulasi dan *linear programming* untuk penerapan anggaran, analisis biaya-volume-laba, dan model pengendalian persediaan. Dalam perkembangan terakhir, agregasi informasi merupakan penggabungan informasi fungsional dan temporal seperti area penjualan. Pusat biaya, departemen produksi dan pemasaran, dan informasi yang dihasilkan secara khusus untuk model keputusan formal.

4. *Integration.*

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

pada operasi seluruh subunit organisasi. Chia (1995) menyatakan bahwa informasi yang terintegrasi dari SAM dapat digunakan sebagai alat koordinasi antar segmen dari subunit dan antar subunit. Kompleksitas dan saling ketergantungan antar subunit akan direfleksikan dalam informasi yang terintegrasi.

4. Pengertian Strategi dan Bisnis

Supriyono (1999) menyatakan pengertian strategi ditinjau dari suatu perusahaan, strategi adalah satu kesatuan rencana perusahaan yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Suwarni (1998) strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan. Strategi dirancang untuk mencapai tujuan utama perusahaan secara tepat. Strategi harus dipadukan dengan struktur organisasi, alokasi sumber daya perusahaan, kebijakan bidang fungsional serta aspek kepemimpinan untuk mencapai tujuan. Bisnis adalah uraian pernyataan produk, kegiatan, fungsi dan pasar yang saat ini dijalankan perusahaan (Suwarni, 1998).

5. Strategi Bisnis

Suwarni (1998) menjelaskan bahwa strategi bisnis merupakan suatu rencana terpadu tentang uraian produk, kegiatan, fungsi, dan pasar yang saat ini dijalankan perusahaan untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Strategi

bisnis disusun berdasarkan keunggulan perusahaan dalam menghadapi tantangan lingkungan. Terdapat tiga level strategi dalam organisasi, yaitu:

- a. Strategi korporat. Strategi ini berhubungan dengan struktur, finansial, serta cara mengalokasikan sumber daya untuk misi organisasi. Strategi ini berfokus pada bisnis apa dan bagaimana mengelola unit bisnis.
- b. Strategi bisnis (bersaing). Strategi yang berhubungan dengan cara mencapai tujuan organisasi melalui peningkatan pemenuhan kebutuhan pelanggan. Strategi ini memfokuskan pada penciptaan keunggulan kompetitif pada masing-masing unit bisnis.
- c. Strategi operasional. Strategi ini merupakan cara sumber daya berfungsi serta cara berkontribusi pada strategi korporat dan strategi bisnis di perusahaan.

Hasil penelitian Miles dan Snow dalam Laksmana dan Muslichah (2002) mengidentifikasikan empat tipe strategi bisnis yang sering digunakan oleh perusahaan, yaitu:

- a. ***Prospector***. Perusahaan yang tergolong dalam tipe strategi *prospector* adalah perusahaan yang secara terus-menerus mencari peluang-peluang pasar baru dengan berkompetisi melalui produk baru dan market development serta bereksperimen dengan melakukan respon-respon potensial terhadap kecenderungan lingkungan yang timbul, sehingga kompetitornya harus senantiasa merespon. Perusahaan yang bertipe *prospector* lebih menekankan pada fleksibilitas teknologi, derajat

rutinitas, dan derajat mekanisasi dalam berbagai aktivitas operasionalnya, sehingga memiliki kecenderungan untuk menerapkan desain strategi kompetitif yang agresif dengan tujuan agar tetap menjadi pioner dalam produk dan segmen pasar tertentu. Efektivitas lebih penting daripada efisiensi, sehingga sulit mencari laba maksimum, namun selalu menghindari profitabilitas rendah. Biasanya membandingkan kinerja organisasi dengan kinerja kompetitornya.

- b. **Defender.** Karakteristik perusahaan yang masuk dalam kategori ini cenderung memiliki sifat kurang dinamis. Strategi *defender* yaitu apabila perusahaan tersebut beroperasi pada area produksi yang relatif stabil, produk yang ditawarkan bersifat terbatas dibandingkan kompetitornya dan perusahaan jarang melakukan penyesuaian-penyesuaian dalam teknologi dan struktur atau metode operasi perusahaan serta dapat diprediksi arah perubahannya di masa depan. Dengan demikian perusahaan lebih menaruh perhatian pada upaya mempertahankan porsi pangsa pasar tertentu dari keseluruhan pasar dengan menciptakan produk dan jasa tertentu maupun jumlah customer yang stabil. Perusahaan dengan tipe *defender* memelihara keterikatan dan stabilitas dengan lingkungan lebih baik daripada kompetitornya. Pembiayaan teknologi dilakukan seefisien mungkin dan efisiensi merupakan pusat kinerja organisasi.

c. **Analyzer.** Strategi *analyzer* merupakan kombinasi dari *prospector* dan *defender*. Perusahaan beroperasi dalam dua tipe domain produk pasar yang relatif stabil dan tetap melakukan perubahan-perubahan. Jika berada dalam area stabil, maka perusahaan akan beroperasi secara rutin dan efisien dengan menggunakan struktur-struktur dan proses-proses yang telah diformulasikan sebelumnya. Perubahan dilakukan dengan cara manajer senantiasa memperhatikan kompetitornya secara seksama berkaitan dengan ide-ide yang akan diambil, kemudian secara cepat mengadopsi sesuatu yang paling menjanjikan. Pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan pengukuran keseimbangan efisiensi dan efektivitas. Perusahaan cenderung menerapkan strategi keseimbangan antara aktivitas yang dilakukan untuk mendapatkan peluang perluasan pangsa pasar baru produk dan jasa dengan tetap menjaga hubungan dengan customer dan supplier yang lama. Fokus utama perusahaan dalam kategori ini adalah di satu sisi meminimalisasi risiko karena pemanfaatan teknologi yang telah usang, sementara di sisi lain perusahaan berusaha meraih peluang untuk mendapatkan laba dengan jalan meniru inovasi produk dan jasa yang telah sukses (*benchmarking*).

d. **Reactor.** Strategi *reactor* merupakan strategi perusahaan yang manajer puncaknya seringkali menerima perubahan dan ketidakpastian yang terjadi dalam lingkungan organisasinya, tetapi tidak meresponnya secara efektif sehingga tipe perusahaan seperti ini tidak memiliki strategi untuk

senantiasa menyesuaikan teknologi informasinya dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Oleh karena itu, perusahaan tidak melakukan penyesuaian, kecuali jika tekanan lingkungan benar-benar kuat.

Tipologi Miles dan Snow (1978) dipilih dalam penelitian ini dengan alasan sebagai berikut: Pertama, Miles dan Snow (1978) sangat jelas menyatakan bahwa sistem kontrol dari suatu perusahaan harus sesuai dengan strategi perusahaan. Kedua, tipologi Miles dan Snow merupakan salah satu dari kebanyakan strategi yang digunakan secara luas dan tipologi tersebut telah diuji secara independen dalam berbagai penelitian terdahulu (Simon, 1987).

6. Desentralisasi

a. Pengertian

Menurut H. A. Simon dalam Ikhsan & Ishak (2005) definisi desentralisasi yaitu:

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

Menurut Dwirandra (2007) desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada para manajer. Tingkat pendelegasian itu sendiri menunjukkan sampai seberapa jauh manajemen yang lebih tinggi mengizinkan manajemen yang lebih rendah untuk

membuat keputusan secara independen. Pendelegasian kepada manajemen yang lebih rendah dalam otoritas pembuatan keputusan akan diikuti pula dengan tanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan. Otoritas adalah memberikan hak untuk menentukan penugasan, sedangkan tanggung jawab adalah kewajiban untuk mencapai tugas yang telah ditetapkan.

Menurut Noor (2007) desentralisasi adalah seberapa jauh manajer yang lebih tinggi mengijinkan manajer dibawahnya untuk mengambil keputusan secara independen. Namun pendelegasian dan tanggung jawab dari top manajemen ke level manajemen yang lebih rendah akan membawa konsekuensi semakin besar tanggung jawab manajer yang lebih rendah terhadap implementasi keputusan yang dibuat.

Garrison dan Noreen yang diterjemahkan oleh A. Totok (2000:27) mendefinisikan desentralisasi adalah delegasi otorisasi pembuatan keputusan organisasi dengan memberi manajer serangkaian level operasi dan otoritas untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan daerah tanggung jawabnya. Hansen, Mowen dan A. Hermawan (2001) mendefinisikan desentralisasi (*decentralization*) adalah praktek pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah.

Dari berbagai definisi tentang desentralisasi dapat disimpulkan bahwa desentralisasi adalah pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada

para manajer dalam pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah yang berkaitan dengan daerah tanggung jawab yang dimiliki oleh masing-masing manajer tersebut pada level otoritas dan operasi yang dimilikinya.

Alasan-alasan dibutuhkannya desentralisasi menurut Ikhsan & Ishak (2005), yaitu:

- a. Desentralisasi membebaskan manajemen puncak untuk fokus pada keputusan-keputusan strategis jangka panjang dan bukannya terlibat dalam keputusan-keputusan operasi.
- b. Desentralisasi memungkinkan organisasi untuk memberikan respon secara cepat dan efektif terhadap masalah, karena mereka yang berada paling dekat dengan suatu masalah memiliki informasi yang paling baik dan oleh sebab itu dapat memberikan respon lebih baik terhadap kebutuhan lokal.
- c. Sistem yang tersentralisasi tidak mampu menangani semua informasi rumit yang diperlukan untuk membuat keputusan yang optimal.
- d. Desentralisasi menyediakan dasar pelatihan yang baik bagi manajemen puncak masa depan.
- e. Desentralisasi memenuhi kebutuhan akan otonomi dan dengan demikian merupakan suatu alat motivasional yang kuat bagi para manajer.

Tingkat pendelegasian wewenang menunjukkan seberapa jauh manajemen yang lebih tinggi mengizinkan manajemen yang lebih rendah untuk membuat kebijakan secara independen, artinya pendelegasian yang diberikan kepada manajemen yang lebih rendah (*subordinate*) dalam kaitannya dengan otoritas pembuatan keputusan dan desentralisasi memerlukan tanggung jawab terhadap subordinate tersebut. Otoritas tersebut merupakan hak untuk menentukan penugasan, sedangkan tanggung jawab adalah kewajiban untuk mencapai tugas yang telah ditetapkan (Mardiyah dan Gudono, 2000).

Dalam menentukan seberapa jauh desentralisasi itu tepat bagi sebuah organisasi faktor faktor berikut ini biasanya perlu dipertimbangkan (James, 1994 dalam Widodo dan Windi, 2011) :

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 karena 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 didalam perusahaan itu sendiri seperti :

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

Delegasi dibutuhkan karena manajer tidak selalu mempunyai semua pengetahuan yang dibutuhkan untuk membuat keputusan. Sehingga, agar organisasi dapat menggunakan sumber daya – sumber

dayanya lebih efisien maka pelaksanaan tugas-tugas tertentu didelegasikan kepada tingkatan organisasi yang serendah mungkin dimana terdapat cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya. Desentralisasi mempunyai nilai hanya bila dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan efisien. Penentuan derajat desentralisasi sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut Hani (1992:229) :

1. Filsafat manajemen.

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

2. Ukuran dan tingkat pertumbuhan organisasi.

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

3. Strategi dan lingkungan organisasi.

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

4. Penyebaran geografis organisasi.

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

5. Tersedianya peralatan pengawasan yang efektif.

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

6. Kualitas manajer.

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

7. Keanekaragaman produk dan jasa.

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

8. Karakteristik-karakteristik organisasi lainnya, seperti biaya dan resiko yang berhubungan pembuatan keputusan, sejarah pertumbuhan organisasi, kemampuan manajemen bawah, dan sebaliknya. Faktor-faktor yang mempengaruhi derajat desentralisasi dalam suatu organisasi, mungkin berbeda dengan berbedanya

devisi atau suatu organisasi, perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Jadi pendekatan logic yang dapat digunakan organisasi adalah mengamati segala kemungkinan yang terjadi (*countingency approach*).

b. Konsep Desentralisasi

Dalam organisasi desentralisasi para manajer puncak mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab manajer kepada bawahan. Atasan sering berupaya menjamin peningkatan komitmen organisasi dari bawahan dengan memberikan wewenang dan pengaruh yang lebih besar kepada bawahan.

Desentralisasi dalam bentuk pendistribusian otoritas manajemen yang lebih rendah diperlukan karena semakin kompleksnya kondisi administratif, tugas dan tanggungjawab. Menurut Gul dan Chia (1994) dalam Hafiz (2006), indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat desentralisasi adalah:

1. Kebijakan dalam pengembangan produk dan jasa baru
2. Kebijakan dalam pemutusan hubungan kerja
3. Penentuan investasi dalam skala besar
4. Pengalokasian anggaran
5. Penentuan harga jual

Dengan adanya pendelegasian wewenang maka akan membantu meringankan beban manajemen yang lebih tinggi. Desentralisasi dibutuhkan

sebagai respon terhadap lingkungan yang tidak diramalkan. Desentralisasi pada suatu organisasi akan menyebabkan para manajer menjadi lebih berperan dalam pengambilan keputusan, mengimplementasikannya menjadi lebih bertanggung jawab terhadap aktivitas unit yang dipimpinnya. Dengan adanya desentralisasi menyebabkan para manajer mempunyai kesempatan untuk mengakses informasi sesuai dengan kebutuhan mereka.

c. Bentuk - Bentuk Desentralisasi

Menurut Setyawan (1996) dalam Hafiz (2006) ada tiga macam bentuk desentralisasi:

1. Desentralisasi berdasarkan fungsi (*functional decentralization*)

Dimana para manajer puncak mendelegasikan wewenang fungsional kepada para manajer di bawahnya.

2. Desentralisasi berdasarkan Daerah (*geographical decentralization*)

Dimana para manajer puncak mendelegasikan sebagian wewenang kepada manajemen tingkat yang lebih rendah berdasarkan daerah geografis.

3. Desentralisasi berdasarkan Laba (*profit decentralization*)

Dimana manajemen puncak mendelegasikan wewenangnya kepada para manajer-manajer tingkat yang lebih rendah berdasarkan pusat-pusat laba.

d. Alasan Melakukan Desentralisasi

Menurut Hansen, Mowen dan A. Hermawan (2001:65) terdapat banyak alasan dibalik perusahaan melakukan desentralisasi. Diantaranya adalah:

1. Kemudahan terhadap pengumpulan dan pemanfaatan informasi lokal
 kualitas keputusan dipengaruhi oleh kualitas informasi yang tersedia. Ketika perusahaan tumbuh dalam ukuran dan beroperasi pada wilayah dan pasar yang berbeda, manajemen pusat mungkin tidak memahami kondisi-kondisi lokal. Namun, manajer pada jenjang yang lebih rendah, yang berhubungan dekat dengan kondisi-kondisi pengoperasian (seperti kekuatan dan bentuk persaingan local, sifat angkatan tenaga kerja lokal, dan seterusnya) mempunyai akses untuk mendapatkan informasi. Akibatnya, manajer lokal sering unggul dalam membuat keputusan yang lebih baik.

2. Fokus Manajemen Pusat

Dengan mendesentralisasikan keputusan-keputusan operasi, manajemen pusat bebas berperan dalam upaya perumusan perencanaan dan pengambilan keputusan strategis. Kelangsungan operasi jangka panjang dan perusahaan harus lebih penting bagi manajemen pusat daripada operasi sehari-hari.

3. Melatih dan Memotivasi Manajer

Organisasi selalu membutuhkan manajer yang terlatih untuk menggantikan posisi manajer jenjang yang lebih tinggi. Pertanggungjawaban yang lebih besar mampu menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan memotivasi manajer lokal untuk berupaya lebih baik. Inisiatif dan kreativitas yang lebih tinggi akan muncul. Tentu saja, sejauh mana manfaat yang berkaitan dengan perilaku tersebut dapat direalisasikan akan sangat tergantung pada cara-cara mengevaluasi dan menghargai kinerja manajer.

4. Meningkatkan Daya Saing

Perusahaan-perusahaan besar menyadari bahwa mereka tidak akan mampu bertahan apabila tetap mengoperasikan suatu divisi yang tidak berdaya saing.

e. **Keunggulan Desentralisasi**

Semakin besar dan kompleks suatu organisasi, semakin besar pula keunggulan desentralisasi. Beberapa keunggulan desentralisasi menurut Maher dan Edward yang dialih bahasakan oleh Adjat dan Lusiani (1997:300) adalah:

1. Tanggapan yang lebih cepat.

Para manajer lokal dapat bereaksi lebih cepat terhadap perubahan lingkungan daripada manajemen tingkat tinggi. Dengan pengambilan keputusan yang disentralisasikan, penangguhan terjadi sementara

informasi ditransmisikan ke pengambil keputusan, dan penangguhan selanjutnya terjadi sementara instruksi dikomunikasikan kepada para manajer lokal.

2. Penggunaan waktu manajemen secara lebih bijaksana.

Manajemen puncak biasanya mempunyai keunggulan komparatif dibandingkan dengan manajemen menengah. Apabila waktu para manajemen puncak dihabiskan oleh keputusan operasi dari hari ke hari, mereka akan dipaksa untuk mengabaikan keputusan strategis yang penting. Selanjutnya, manajer lokal dapat membuat keputusan operasi yang lebih baik karena keahlian teknis mereka dan pengetahuan tentang kondisi-kondisi lokal.

3. Pengurangan masalah menjadi ukuran yang dapat dikendalikan.

Beberapa masalah begitu kompleks untuk diselesaikan oleh manajemen pusat. Dengan membagi masalah yang besar menjadi bagian yang lebih kecil dan dapat dikendalikan, desentralisasi menurunkan kompleksitas masalah.

4. Pelatihan, evaluasi dan motivasi manajer lokal.

Dengan mendesentralisasi, para manajer menerima pelatihan kerja mengenai pengambilan keputusan. Manajemen puncak dapat meneliti hasil keputusan manajer lokal dan mengevaluasi potensi mereka untuk pengembangan. Dengan mempraktekkan keputusan-keputusan kecil, para manajer belajar bagaimana membuat keputusan yang besar.

Terakhir para manajer yang ambisius akan merasa frustrasi jika mereka hanya menjalankan keputusan orang lain dan tidak pernah mempunyai kepuasan mengambil keputusan sendiri serta menerapkannya. Kepuasan ini dapat menjadi motivasi yang penting bagi para manajer.

f. Kelemahan Desentralisasi

Di antara banyak keunggulan desentralisasi, ada juga kelemahannya. Kelemahan utamanya menurut Maher dan Deakin yang dialih bahasakan oleh Adjat dan Lusiani (1997:301) adalah bahwa manajer lokal dapat membuat keputusan yang tidak selaras dengan preferensi manajemen puncak dan dengan organisasi. Jadi, perusahaan yang terdesentralisasi mengeluarkan biaya untuk memantau dan mengendalikan kegiatan para manajer lokal. Mereka mengeluarkan biaya sebagai hasil dari pengambilan keputusan manajer lokal dan tindakan yang tidak sesuai dengan kepentingan organisasi serta lolos dari sistem pemantauan.

Suatu perusahaan harus mempertimbangkan biaya dan manfaat kerja serta memutuskan tingkat desentralisasi yang secara ekonomis optimal. Seseorang dapat mengasumsikan bahwa untuk organisasi yang sangat tersentralisasi, kelemahan desentralisasi melebihi keunggulannya, sedangkan untuk perusahaan yang desentralisasi, yang terjadi adalah kebalikannya.

B. KAJIAN PENELITIAN YANG RELEVAN

Penelitian Sistiyan (2010) menguji pengaruh strategi bisnis, *perceived environmental uncertainty* (PEU), dan desentralisasi terhadap hubungan antara informasi sistem akuntansi manajemen dan kinerja manajerial. Sampel dalam penelitian ini adalah 60 responden manajer level menengah dan general manager, dianalisis dengan menggunakan Multiple Regression Analysis (MRA) dari 32 perusahaan manufaktur di Klaten dengan metode convenience sampling. Hasil penelitian mendukung hipotesis bahwa informasi sistem akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Selain itu, pengaruh interaksi informasi sistem akuntansi manajemen dengan *perceived environmental uncertainty*, dan desentralisasi adalah positif dan signifikan. Di lain pihak, informasi sistem akuntansi manajemen lebih berguna untuk perusahaan dengan strategi *prospector* dibandingkan *defender*. Pengaruh informasi sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial akan lebih positif ketika level *perceived environmental uncertainty* dan desentralisasi tinggi daripada ketika level *perceived environmental uncertainty* dan desentralisasi rendah.

Penelitian Solechan dan Setiawati (2009) menguji pengaruh karakteristik sistem akuntansi manajemen dan desentralisasi sebagai variabel moderating terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur Kota Semarang. Data terdiri dari 68 responden yang dipilih menggunakan metode

purposive sampling. Hasil penelitiannya memperlihatkan bahwa karakteristik akuntansi manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan hubungan antara karakteristik sistem akuntansi manajemen (SAM) dan desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian Yuristia (2000) menguji pengaruh sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial dengan variabel moderasi strategi bisnis, *perceived environmental uncertainty* (PEU), dan desentralisasi. Sampel pada penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di provinsi Jambi dengan 60 responden manajer level menengah dan general manajer dengan menggunakan *Multiple Regression Analysis* (MRA) dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Hasil penelitian mendukung hipotesis bahwa informasi sistem akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Selain itu, pengaruh interaksi informasi sistem akuntansi manajemen dengan *perceived environmental uncertainty* (PEU) desentralisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial. Dan disisi lain, informasi akuntansi manajemen lebih bermanfaat pada perusahaan dengan strategi *defender* dibandingkan *prospectors*.

Penelitian Budiarto (2004) menguji pengaruh karakteristik sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja organisasi dengan tingkat desentralisasi sebagai moderating variabel. Penelitian tersebut berbentuk *survey research* yang menggunakan instrumen kuesioner. Kuesioner diberikan kepada 368

pimpinan cabang bank swasta yang berada di Jateng dan DIY. Diuji dengan alat analisis *multiple regression* untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian menolak semua hipotesis yang diajukan dengan kesimpulan bahwa desentralisasi tidak memoderasi hubungan antara karakteristik sistem akuntansi manajemen dengan kinerja organisasi.

Penelitian Maharani (2011) menguji pengaruh karakteristik informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial dengan ketidakpastian lingkungan dan strategi bisnis sebagai variabel moderating. Obyek penelitiannya adalah manajer Perusahaan Perbankan Wilayah Jawa Tengah. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 65. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif, uji asumsi klasik dan uji hipotesis dengan analisis regresi sederhana dan *moderated regression analysis*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh penggunaan karakteristik informasi *broadscope*, *timeliness*, *aggregation*, *integration* terhadap kinerja manajerial. Hasil Regresi menunjukkan bahwa karakteristik informasi *broadscope* dan *integration* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada saat strategi bisnis *prospector*. karakteristik informasi *broad scope*, *timeliness*, *aggregation*, *integration* tidak berpengaruh pada kinerja manajerial ketika ketidakpastian lingkungan tinggi.

Penelitian Herdiansyah (2012) menguji pengaruh karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial dengan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderating. Penelitian

dilakukan pada manajer (manajer cabang) dan pada lembaga bimbingan pendidikan Primagama QuantumKids di seluruh Indonesia. Jumlah sampel penelitian adalah sebanyak 33 orang. Instrumen berupa kuesioner digunakan untuk mendapatkan data penelitian. Dan teknik pengujian analisis regresi linier berganda digunakan untuk membuktikan hipotesis penelitian.

Hasil pengujian mendapatkan hasil bahwa interaksi Ketidakpastian lingkungan dan Desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Berkaitan dengan SAM, interaksi Ketidakpastian lingkungan dan Karakteristik Informasi Akuntansi Manajemen Broadscope berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Selain itu interaksi Ketidakpastian lingkungan dengan Karakteristik Informasi Akuntansi Manajemen Timelines berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kemudian interaksi Ketidakpastian lingkungan dan Karakteristik Informasi Akuntansi Manajemen Aggregation pun berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Namun hasil analisis regresi menunjukkan interaksi antara Ketidakpastian Lingkungan dan Karakteristik Informasi Akuntansi Manajemen Integration tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

C. PENGEMBANGAN HIPOTESIS

a. Hubungan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial.

Informasi diperlukan dalam pengambilan keputusan. Manajemen memerlukan informasi yang memadai untuk pengambilan keputusan. Informasi yang memadai adalah informasi yang memiliki karakteristik *broad scope*, *timeliness*, *aggregation*, *integration* diperlukan manajemen dalam mendukung pengambilan keputusan terbaik. Pengambilan keputusan yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Karakteristik informasi akuntansi manajemen mempengaruhi kinerja manajerial dalam memberikan keputusan. Karakteristik *broad scope* memberikan informasi tentang faktor-faktor eksternal maupun internal perusahaan, informasi ekonomi dan non ekonomi, estimasi kejadian di masa mendatang. Informasi *broad scope* dapat mengurangi ketidakpastian dengan menyediakan kombinasi informasi *financial* dan *non financial* yang dibutuhkan dan mampu membantu manajer menghasilkan kebijakan yang lebih efektif sehingga hasilnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Diantara karakteristik informasi SAM, informasi *broadscope* telah teridentifikasi sangat penting dalam membantu pengambilan keputusan manajerial (Chenhall dan Morris 1986; Gordon dan Narayanan 1984). Karakteristik informasi akuntansi manajemen mempengaruhi kinerja

manajerial dalam memberikan keputusan. Informasi *broadscope* dibutuhkan manajer guna mendukung kemampuan daya saing mereka yang mengarah pada peningkatan kinerja. Informasi *broadscope* juga dapat memenuhi kebutuhan manajer terhadap kebutuhan tertentu karena manajer memerlukan informasi yang berbeda satu sama lainnya sesuai dengan fungsi masing-masing dan mereka memiliki *self interest* yang berbeda pula. Informasi *broadscope* menyediakan berbagai alternatif solusi bagi manajer. Ini memungkinkan manajer untuk memahami masalah yang terjadi secara lebih baik Bouwes dan Abernethy (2001) dalam Muslichah (2002).

Dengan informasi yang lengkap tentang kondisi luar perusahaan yang bersifat informasi ekonomi dan informasi bukan ekonomi, diharapkan dapat membuat perusahaan bersaing dan unggul di pasar sehingga meningkatkan hasil yang diperoleh (laba) sesuai dengan yang diharapkan, secara langsung akan meningkatkan kinerja perusahaan. Dari uraian diatas, maka dapat diduga bahwa informasi sistem akuntansi manajemen yang bersifat *broadscope* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial. Dugaan ini diuji pada hipotesis 1 (satu) pada sub bagian hipotesis.

b. Hubungan Strategi Bisnis dengan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial dipengaruhi oleh interaksi antara informasi sistem akuntansi manajemen dan strategi bisnis. Strategi bisnis merupakan variabel moderator dalam penelitian ini, variabel moderator merupakan

variabel yang mempunyai pengaruh ketergantungan yang kuat dengan hubungan variabel terikat dan variabel bebas yang dapat mengubah hubungan awal antara variabel bebas dan terikat (Sekaran, 2006). Adanya kesesuaian antara strategi bisnis dan informasi sistem akuntansi manajemen akan mengakibatkan kinerja manajerial semakin tinggi. Miles & Snow (1978) mengklasifikasikan strategi menjadi empat tipe, yaitu *prospector*, *analyzer*, *defender*, dan *reactor*.

Perusahaan yang menggunakan strategi *prospector* cenderung memasukkan perubahan dalam produknya untuk mengembangkan produk baru dan secara berkelanjutan mencari peluang dan pasar baru. Perusahaan yang menerapkan strategi *prospector* biasanya menghadapi ketidakpastian lingkungan yang lebih besar dibandingkan perusahaan yang memiliki strategi *defender*, sehingga kebutuhan akan informasi akuntansi lebih besar pada perusahaan *prospector* dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. Pendapat ini didukung oleh Miles dan Snow (1978) dalam Desmiyawati (2004). Perusahaan *prospector* secara kontinyu mengawasi peluang pasar dan melakukan kreasi terhadap perubahan dan ketidakpastian untuk merespon pesaing. Kinerja tidak hanya berdasarkan laba dan efisiensi tetapi yang lebih penting adalah menjadi leader dalam inovasi produk (Faisal, 2006). Perusahaan ini membutuhkan struktur yang fleksibel dan inovatif sehingga manajer membutuhkan informasi eksternal,

non-finansial, dan informasi berorientasi ke depan untuk pembuatan keputusan.

Perusahaan yang masuk kategori *defender* adalah perusahaan yang memelihara produk atau pelanggan yang sudah ada dengan produk pasar yang sempit dalam mempertahankan perusahaan. Perusahaan dengan strategi ini hanya sedikit melakukan perubahan pada pengembangan produk baru dan bersaing terutama pada tingkat harga yang rendah, kualitas dan pelayanan serta efisiensi operasi.

Dari uraian diatas, maka dapat diduga bahwa strategi bisnis khususnya *prospector* sebagai variabel pemoderasi berpengaruh positif terhadap hubungan antara informasi sistem akuntansi manajemen dengan kinerja manajerial. Dugaan ini diuji pada hipotesis 2 (dua) pada sub bagian hipotesis.

c. Hubungan Desentralisasi dengan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Manajerial

Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada para manajer. Tingkat pendelegasian itu sendiri menunjukkan sampai seberapa jauh manajemen yang lebih tinggi mengizinkan manajemen yang lebih rendah untuk membuat kebijakan secara independen (Heller dan Yulk, 1989). Pendelegasian yang diberikan kepada manajemen yang lebih rendah (*subordinate*) dalam otoritas pembuatan keputusan (*decision making*) akan diikuti pula tanggung jawab terhadap aktivitas yang mereka lakukan. Otoritas adalah memberikan hak untuk

menentukan penugasan, sedangkan tanggung jawab adalah kewajiban untuk mencapai tugas yang telah ditetapkan.

Desentralisasi dalam bentuk pendistribusian otoritas pada manajemen yang lebih rendah diperlukan karena semakin kompleksnya kondisi administratif, tugas, dan tanggung jawab. Dengan pendelegasian wewenang maka akan membantu meringankan beban manajemen yang lebih tinggi. Thompson (1986) menegaskan bahwa desentralisasi dibutuhkan sebagai respons terhadap lingkungan yang tidak dapat diramalkan. Govindarajan (1984) menunjukkan bahwa tingkat desentralisasi yang tinggi merupakan bentuk yang tepat untuk menghadapi peningkatan ketidakpastian sehingga menunjang pencapaian kinerja manajerial yang lebih baik.

Penelitian Gul dan Chia (1994), Chia (1995) dalam Mardiyah dan Gudono (2000), dan Nazaruddin (1998) menunjukkan bahwa karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen tergantung pada variabel kontekstual organisasi yaitu desentralisasi. Adanya perbedaan tingkat desentralisasi akan menimbulkan perbedaan kebutuhan terhadap informasi yang diperlukan sehingga diperlukan adanya kesesuaian antara desentralisasi dan informasi sistem akuntansi manajemen agar dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Waterhouse & Tiessen (1978) dalam Dekeng Setyo Budiarto (2004), memberi pengertian bahwa desentralisasi memberikan para manajer

tanggung jawab dan kontrol yang lebih besar dan aktivitasnya, dan akses yang lebih besar terhadap tipe informasi yang diperlukan. Hal ini menyiratkan bahwa SIAM akan sangat dibutuhkan untuk memberikan informasi yang relevan ketika tingkat desentralisasi sangat tinggi. Chia (1995) menyatakan bahwa tingkat desentralisasi juga mempengaruhi bagaimana informasi seperti informasi akuntansi manajemen, evaluasi kinerja dikumpulkan, diproses dan dikomunikasikan dalam organisasi.

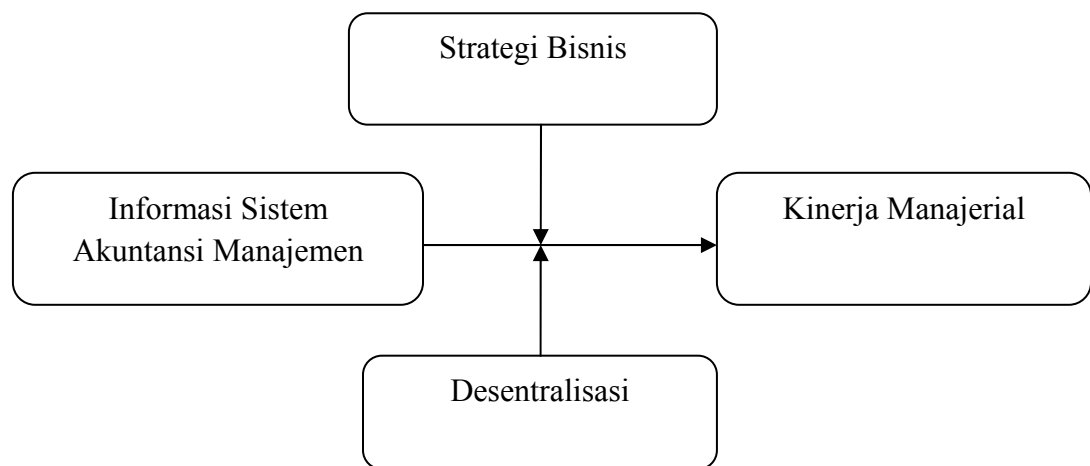
Dwirandra (2007) menjelaskan bahwa kesesuaian antara desentralisasi dengan informasi sistem akuntansi manajemen akan mampu memperbaiki kinerja manajerial. Kesesuaian dua aspek tersebut berasosiasi dengan kinerja yang lebih tinggi. Hal ini terjadi karena para manajer divisi/unit lebih senang dievaluasi dengan ukuran kinerja *agregat, broad scope, timeliness, dan integration* yang merefleksikan area pertanggungjawaban mereka. Berdasarkan uraian di atas peneliti menduga bahwa desentralisasi sebagai variabel pemoderasi berpengaruh positif terhadap hubungan antara informasi sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial. Pengaruh tersebut diuji pada hipotesis tiga.

D. KERANGKA KONSEPTUAL

Karakteristik informasi akuntansi manajemen mempengaruhi kinerja manajerial dalam memberikan keputusan. Karakteristik *broad scope* memberikan informasi tentang faktor-faktor eksternal maupun

internal perusahaan, informasi ekonomi dan non ekonomi, estimasi kejadian di masa mendatang.

Informasi *broad scope* dapat mengurangi ketidakpastian dengan menyediakan kombinasi informasi financial dan non financial yang dibutuhkan dan mampu membantu manajer menghasilkan kebijakan yang lebih efektif sehingga hasilnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial.



Gambar 2
Kerangka Konseptual

E. HIPOTESIS

Berdasarkan teori dan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dibuat beberapa hipotesis terhadap permasalahan sebagai berikut :

H1 : Informasi sistem akuntansi manajemen *broadscope* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

H2 : Informasi sistem akuntansi manajemen *broadscope* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, pengaruh tersebut akan semakin kuat ketika strategi bisnis mengarah pada *prospectors*.

H3 : Informasi sistem akuntansi manajemen berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, pengaruh tersebut akan semakin kuat ketika desentralisasi mengarah pada *functional*.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat seberapa besar Pengaruh Strategi Bisnis dan Desentralisasi Terhadap Hubungan Antara Pemanfaatan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Manajerial. Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pengujian hipotesis yang telah diajukan dapat disimpulkan bahwa :

1. Informasi Sistem Akuntansi Manajemen *Broadscope* berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial.
2. Strategi Bisnis yang mengarah pada *Prospectors* tidak dapat memperkuat hubungan Pemanfaatan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial.
3. Desentralisasi yang mengarah pada *functional* tidak dapat memperkuat hubungan Pemanfaatan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial.

B. Keterbatasan

Meskipun penelitian ini telah selesai dilaksanakan, tetapi penelitian ini masih memiliki kelemahan-kelemahan sebagai berikut :

1. Dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan hanya dapat menjelaskan sebesar 36,3%. Sedangkan 67,3% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

2. Penyebaran kuesioner pada Hotel Berbintang masih memiliki kendala dalam prosedur perizinan dan pengisian kuesioner. Hal tersebut menyebabkan data yang diolah kurang optimal, untuk penelitian selanjutnya diharapkan responden yang dituju dapat melakukan pengisian kuesioner yang disebarkan.
3. Data penelitian yang berasal dari responden yang disampaikan secara tertulis dalam bentuk kuesioner akan mempengaruhi hasil penelitian. Karena persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya (subjektif) dan akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara langsung dengan responden.
4. Peneliti menggunakan skala likert Ragu-Ragu untuk item pernyataan yang mengakibatkan responden kesulitan dalam mengisi kuesioner peneliti.

C. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang diuraikan di atas, maka penulis mencoba untuk memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Untuk penelitian selanjutnya, dapat dilakukan dengan metode lain untuk mendapatkan data yang lengkap, misalnya dengan melakukan wawancara secara langsung dengan responden dalam pengisian kuesioner sehingga jawaban responden lebih mencerminkan jawaban yang sebenarnya.
2. Bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti judul yang sama, maka peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar dapat

menambahkan dan menggunakan variabel lain, karena dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan dapat menjelaskan sebesar 36,3%. Sedangkan 63,7% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

3. Untuk penelitian berikutnya, dapat menggunakan metode *analyzer* pada jenis perusahaan yang sama (Hotel Berbintang) dan menambah sampel perusahaan yang akan diteliti sehingga hasil penelitian bisa lebih digeneralisasikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agbejule, Adebayo. 2005. The Relationship Between Management Accounting Systems And Perceived Environmental Uncertainty On Managerial Performance : a research note. *Accounting and Business Research*, 35 (4), 295-350.
- Mariana, Anna. 2009. Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Ketidakpastian Lingkungan Dan Desentralisasi Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol.5, No.2.
- Anthony, N., Robert &, Govindarajan, Vijay. 2002. *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat
- Maharani, Atria. 2011. Pengaruh Karakteristik Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Ketidakpastian Lingkungan Dan Strategi Bisnis Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akuntansi*. Universitas Diponegoro
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta : Erlangga.
- Budiarto, Dekeng Setyo. 2004. Pengaruh Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Organisasi dengan Tingkat Desentralisasi sebagai Moderating Variabel. *Jurnal Akuntansi*. Universitas Diponegoro.
- Chenhall, R. H. & Mia. 2003. Management Control System design within its organizational context. Findings from contingency-based research and directions for future. *Accounting, Organization and Society*, Vol.28, pp127-168.
- Desmiyawati. 2004. Pengaruh Strategi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Broadscope dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*.
- Dwirandra. 2007. Pengaruh Interaksi Ketidakpastian Lingkungan, desentralisasi, dan Aggregation Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial. Melalui (<http://ejournal.unund.ac.id>)
- Faisal. 2006. Analisis Pengaruh Intensitas Persaingan Dan Variabel Kontekstual Terhadap Penggunaan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Dan Kinerja Unit Bisnis Dengan Pendekatan Partial Least Square. *Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang*. Pp. 1 - 25.