

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

A. Telaah Pustaka

1. Kinerja Manajerial

a. Pengertian kinerja manajerial

Ada beberapa defenisi mengenai kinerja (*performance*), seperti istilah kinerja berasal dari *job performance* (prestasi kerja) atau *actual performance* (prestasi sesungguhnya). Wibowo, (2012:2) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah: tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”.

Moehariono (2012:95) menyatakan kinerja atau *performance* merupakan:

gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Wirawan (2009:5) menyebutkan bahwa kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemajuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi tingkat ketiga faktor diatas maka semakin besar kinerja karyawan.

Fenika (2008) dalam Risa (2014) menyatakan bahwa kinerja manajerial adalah :

Apa yang dilakukan orang dalam pekerjaan baik yang sesuai dengan deskripsi pekerjaannya maupun yang melampaui tugas pokoknya, dan bagaimana hasil kegiatan kerjanya dalam periode waktu tertentu.

Mulyadi dan Johny (2000:44) menyebutkan bahwa:

kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial. Kinerja manajerial merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan. Selanjutnya kinerja manajerial menurut Stonner (1992) adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, menurut putra (2012:3) kinerja manejerial adalah:

Kemampuan manejer dalam melaksanakan kegitan manejerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staff (*staffing*), negosiasi dan representasi (perwakilan).

Berdasarkan defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial adalah suatu upaya untuk melaksanakan tugas, sehingga sasaran yang diinginkan dapat tercapai berdasarkan kemampuan yang dimiliki karyawan atas masalah yang dihadapi pada saat melaksanakan pekerjaan. Dalam mencapai sasaran untuk peningkatan kinerja, maka diperlukan suatu pertimbangan yang dapat mempengaruhi kinerja tersebut. Hal ini penting sebagai titik tolak dari suatu pelaksanaan konsep dalam usaha meningkatkan kinerja, sehingga kinerja manejerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektifitas organisasional.

Sesorang yang memegang posisi manejerial diharapkan mampu menghasilkan kinerja manejerial, berbeda dengan kinerja karyawan umumnya bersifat konkrit,

sedangkan kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks, Mulyadi dalam mutamainah (2009:97). Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan serta usaha beberapa orang lain yang berada didalam wewenangnya. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Untuk mengetahui kualitas dari kinerja manajerial, dibutuhkan suatu alat untuk menilai kinerja. Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian operasional, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, Mulyadi (2007:55). Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan didalam organisasi.

b. Ukuran kinerja manajerial

Pengertian kinerja manajerial adalah hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan. Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Kinerja manajemen ini di ukur dengan menggunakan 8 (delapan) indikator yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan. (Putra, 2012:3). Hal ini sejalan dengan teori manajemen klasik yang dinyatakan oleh Supomo dan Indriantoro (2003), yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan
Meliputi pemilihan strategi, kebijakan, program, dan prosedur untuk mencapai tujuan organisasi. Semua tingkatan manajemen dalam struktur organisasi melakukan perencanaan baik tingkat bawah, menengah, maupun manajer tingkat atas.
2. Investigasi
Laporan dari setiap manajer pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya menjelaskan kinerja manajer yang bersangkutan. Untuk menyusun laporan tersebut, manajer melaksanakan salah satu fungsi manajemen yaitu investigasi. Dalam hal ini, manajemen bertugas untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisa pekerjaan.
3. Koordinasi
Setiap fungsi manajerial adalah pelaksana koordinasi. Kebutuhan akan mengsinkronisasikan tindakan individu timbul dari perbedaan dalam pendapat mengenai bagaimana cita-cita kelompok dapat dicapai atau bagaimana tujuan individu atau kelompok dipadukan. Koordinasi ini bisa dilakukan dengan tukar menukar informasi dengan bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain, dan berhubungan dengan manajer lain.
4. Evaluasi
Evaluasi merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang digunakan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.
5. Pengawasan
Pengawasan meliputi mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, memberi tugas, dan menangani keluhan.
6. Penataan staf (*staffing*)
Penataan staf merupakan 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
Bentuk negosiasi yang dilakukan manajer antara lain terjadi pada saat melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual maupun secara kelompok.
8. Perwakilan
Perwakilan adalah fungsi manajemen untuk menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, dan mempromosikan tujuan umum organisasi.

c. Tahap penilaian kinerja

Menurut Mulyadi (2010:420) tahap penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap, tahapan-tahapan tersebut adalah :

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

Sedangkan menurut Supriono (2000) penilaian atas sebuah kinerja dapat dilaksanakan dalam tiga tahapan yang terperinci.

- a.) Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manejer yang bertanggungjawab.
- b.) Penetapan kinerja yang dipakai untuk mengukur kinerja.
- c.) Pengukuran kinerja sesungguhnya.

Menurut Mulyadi (2001:416) manfaat penilaian kinerja 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 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.

d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial menurut Amstrong dan Barson, (1998) antara lain :

1. Faktor pribadi (keahlian, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen)
2. Faktor kepemimpinan (kualitas keberanian/semangat, pedoman pemberian semangat kepada manejer dan pemimpin kelompok organisasi).
3. Faktor tim/kelompok (sistem pekerjaan dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi)
4. Faktor situasional (perubahan dan tekanan dari lingkungan internal dan eksternal).

Prawirosentono (1999:193) menyebutkan secara sederhana bahwa kemampuan (*ability*) seseorang dapat dilihat dari keahlian atau skill yang dimiliki seseorang. Keahlian (skill) tersebut dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan dan pengalaman. Namun demikian untuk mengukur kinerja, motivasi seseorang untuk belajar sambil bekerja merupakan faktor lain yang juga sangat mempengaruhi keandalannya.

2. Desentralisasi

a. Pengertian desentralisasi

Himawan(2008:3) menyatakan bahwa:

Desentralisasi merupakan konsekuensi dari demokratisasi tujuannya adalah membangun *good governance* mulai dari akar rumput politik.

Haris (2008:40) desentralisasi adalah azas penyelenggaraan atasan yang dipertentangkan dengan sentralisasi. Desentralisasi menghasilkan pemerintahan lokal (*local government*) adanya pembagian kewenangan serta tersedianya ruang gerak yang memadai untuk memaknai kewenangan yang diberikan kepada unit atasan yang lebih rendah (pemerintah local) merupakan perbedaan terpenting antara konsep desentralisasi dan sentralisasi. Dianutnya desentralisasi adalah agar kebijakan atasan tepat sasaran dalam mengambil

sebuah keputusan. karena keputusan yang diambil dapat berdampak terhadap masyarakat.

Menurut Simamora (1999:250) dan Solina (2014) terdapat empat kunci dalam penerapan wewenang terdesentralisasi yaitu:

1. Delegasi merupakan pembagian kekuasaan-penugasan-penugasan pekerjaan dan pengambilan keputusan terkait kepada manajer-manajer di dalam sebuah organisasi.
2. Wewenang merupakan hak untuk membuat keputusan-keputusan yang diperlukan untuk melakukan tugas yang diemban.
3. Tanggung jawab merupakan kewajiban manajer untuk menerima otoritas untuk mencapai hasil yang dikehendaki.
4. Akuntabilitas mengacu kepada ukuran seberapa baik pencapaian hasil, dan hal ini dipenuhi melalui laporan kinerja berkala yang memperlihatkan kepada manajer yang mendelegasikan wewenang mengenai apa yang terjadi.

Setiap organisasi mempunyai struktur yang berbeda yang memberikan dasar bagi fungsi organisasi tersebut. Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada manajer. Tingkat pendelegasian itu sendiri menunjukkan sejauh mana manajer yang lebih tinggi mengizinkan manajer yang lebih rendah untuk membuat kebijakan secara independen. Pendelegasian yang diberikan kepada para manajer yang lebih rendah (*subordinate*) dalam otoritas pembuatan keputusan (*decision making*) akan diikuti pula dengan tanggung jawab atas aktivitas yang mereka lakukan, rasa tanggung jawab yang lebih besar otomatis akan muncul karena kebijakan yang dijalankan tersebut adalah inisiatif sendiri. Otoritas disini memberikan pengertian sebagai hak untuk menentukan penugasan, sedangkan tanggung jawab adalah kewajiban untuk mencapai tugas yang telah ditetapkan. Hansen dan Mowen (2000).

Desentralisasi sangat diperlukan akibat adanya kondisi administratif perusahaan atau organisasi yang semakin kompleks, begitu pula dengan tugas dan tanggungjawab sehingga perlu pendistribusian otoritas kepada manajemen yang lebih rendah. Pendelegasian wewenang pada manajemen yang lebih rendah maka beban yang ditanggung manajemen yang lebih tinggi menjadi berkurang atau menjadi lebih ringan. Desentralisasi sangat diperlukan sebagai repon terhadap lingkungan yang tidak dapat diramalkan.

Hal tersebut didukung oleh penelitian Nazaruddin (1998) yang memberikan bukti empiris bahwa tingkat desentralisasi yang tinggi merupakan sebuah bentuk yang tepat untuk menghadapi peningkatan ketidakpastian. Struktur organisasi memberikan peran penting dalam mempengaruhi kinerja pada tingkat organisasi maupun sub-unit. Pengaruh itu terjadi karena dengan adanya desentralisasi, penetapan kebijakan dilakukan oleh manajer yang lebih memahami kondisi unit yang dipimpinnya sehingga diharapkan kualitas atas kebijakan-kebijakan yang telah diambil lebih berkualitas.

b. Alasan-alasan desentralisasi

Beberapa alasan suatu organisasi melakukan desentralisasi, menurut Garisson & Norren (2000) diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Kemudahan terhadap pengumpulan dan pemanfaatan informasi lokal. Kualitas keputusan sangat dipengaruhi oleh kualitas informasi yang tersedia. Ketika suatu organisasi tumbuh dalam ukuran dan beroperasi pada wilayah dan pasar yang berbeda, manajemen pusat mungkin tidak memahami kondisi-kondisi yang terjadi di wilayah tersebut atau kurang memahami kondisi lokal. Namun manajer yang berada pada jenjang yang lebih rendah, yang berhubungan dekat atau berhubungan langsung dengan

kondisi-kondisi pengoperasian mempunyai akses yang lebih untuk informasi tersebut, sehingga manajer yang berada pada jenjang yang lebih rendah sering unggul dalam pembuatan keputusan-keputusan yang lebih baik.

2. Fokus manajemen pusat

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

3. Meletih dan memotivasi para manajer segmen.

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

4. Meningkatkan Daya Saing.

Perusahaan yang tersentralisasi, margin laba secara keseluruhan mampu menutupi ketidak efisienan berbagai divisi. Perusahaan-perusahaan besar sekarang menyadari bahwa mereka tidak akan mampu bertahan apabila tetap mengoperasikan suatu divisi yang tidak berdaya saing.

c. Keunggulan desentralisasi

Desentralisasi memiliki beberapa keunggulan. Menurut Garrison & Norren

(2000) keunggulan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Manajemen puncak dibebaskan atau diringankan dari pemecahan berbagai persoalan dari hari kehari yang lebih banyak dan dapat lebih berkonsentrasi pada strategi, dan kegiatan-kegiatan organisasi.
2. Desentralisasi dapat memberikan peluang manajer-manajer yang lebih rendah untuk memperoleh pengalaman-pengalaman pokok dalam pengambilan keputusan. Tanpa pengalaman yang seperti itu mereka akan mengalami kesulitan-kesulitan jika akan dipromosikan kejenjang yang lebih tinggi.

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

d. Kelemahan desentralisasi

Desentralisasi juga memiliki beberapa kelemahan, empat kelemahan utama desentralisasi, Garrison & Norren (2000) adalah sebagai berikut :

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

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

e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Derajat Desentralisasi.

Menurut Handoko (2008:229) desentralisasi mempunyai nilai hanya bila dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan efisien. Penentuan derajat desentralisasi sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut :

1. Karakteristik manajemen
Banyak manajer puncak yang sangat otokratik dan menginginkan pengawasan yang kuat. Hal ini akan mempengaruhi kesediaan manajemen untuk mendelegasikan wewenangnya.
2. Ukuran tingkat pertumbuhan organisasi.
Organisasi tidak mungkin efisien bila semua wewenang pembuatan keputusan ada pada satu atau beberapa manajer puncak saja. Suatu organisasi yang tumbuh semakin besar dan kompleks, ada kecenderungan untuk meningkatkan desentralisasi. Begitu juga, tingkat pertumbuhan yang semakin cepat akan memaksa manajemen meningkatkan delegasi wewenangnya.
3. Strategi dan lingkungan organisasi.
Strategi organisasi akan mempengaruhi tipe pasar, lingkungan teknologi, dan persaingan yang harus dihadapinya. Faktor-faktor ini yang selanjutnya mempengaruhi derajat desentralisasi.
4. Penyebaran geografis organisasi.
Umumnya, semakin menyebar satuan-satuan organisasi secara geografis, organisasi akan cenderung melakukan desentralisasi, karena pembuatan keputusan akan lebih sesuai kondisi lokal masing-masing.
5. Tersedianya peralatan pengawasan yang efektif.
Organisasi yang kekurangan peralatan-peralatan efektif untuk melakukan pengawasan satuan-satuan tingkat bawah akan cenderung melakukan sentralisasi bila manajemen tidak dapat dengan mudah memonitor pelaksanaan kerja bawahannya.
6. Kualitas manajer.
Desentralisasi memerlukan lebih banyak manajer-manajer yang berkualitas, karena mereka harus membuat keputusannya sendiri.
7. Keanekaragaman produk dan jasa.
Makin beraneka ragam produk atau jasa yang ditawarkan, organisasi cenderung melakukan desentralisasi, dan sebaliknya semakin tidak beraneka ragam maka lebih cenderung melakukan sentralisasi.

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

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

3. Sistem Informasi Akuntansi Manajemen.

a. Defenisi Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Kautsar Riza dan Mochammad Farid (2016:3) mengatakan bahwa:

Sistem informasi akuntansi manajemen adalah sistem informasi yang menghasilkan keluaran (*output*) dengan menggunakan masukan (*input*) dan berbagai proses yang diperlukan untuk memenuhi tujuan tertentu manajemen. Proses dapat dideskripsikan melalui berbagai kegiatan seperti pengumpulan, pengukuran, penyimpanan, analisis, pelaporan dan engelolaan informasi. Keluaran mencakup laporan khusus, harga pokok produk, biaya pelanggan, anggaran, laporan kinerja dan komunikasi personal. Sistem informasi akuntansi manajemen tidak terikat oleh kriteria yang formal yang menjelaskan sifat masukan, proses, dan keluarannya. kriteria tersebut fleksibel dan berdasarkan pada tujuan yang hendak dicapai manajemen.

Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan Chia dalam Mutamainah (2009:18) mengemukakan bahwa sitem akuntansi manajemen adalah suatu mekanisme pengawasan organisasi yang dapat memudahkan pengawasan dengan cara membuat laporan dan menciptakan tindakan-tindakan yang nyata terhadap penilaian kinerja dari setiap komponen dalam sebuah organisasi serta merupakan alat yang

efektif dalam penyediaan informasi yang berguna dalam memprediksi akibat yang mungkin terjadi dari berbagai alternatif yang dapat dilakukan.

b. Tujuan sistem akuntansi manajemen.

Kautsar Riza dan Mochammad Farid (2016:3) tujuan dari sistem akuntansi manajemen adalah sebagai berikut :

1. Menyediakan informasi yang diperlukan dalam penghitungan harga pokok jasa, produk, dan tujuan lain yang diinginkan manajemen.
2. Menyediakan informasi yang digunakan dalam perencanaan, pengendalian, pengevaluasian dan perbaikan berkelanjutan.
3. Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan. Informasi akuntansi manajemen dapat membantu mengidentifikasi masalah, menyelesaikan masalah, dan mengevaluasi kinerja.

c. Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen.

Menurut Chenhall dan Morris (1986) ditemukan bukti empiris mengenai karakteristik informasi yang bermanfaat menurut persepsi para manajerial yaitu terdiri dari informasi *Broad Scope, time lines, aggregation*, dan informasi yang memiliki sifat integrasi. Menurut Nazaruddin (1998) kriteria umum mengenai karakteristik informasi yang baik dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Broad scope

Informasi *Broad Scope* sistem akuntansi manajemen adalah informasi yang memperhatikan dimensi fokus, *time horizon* dan kualifikasi. Informasi *Broad Scope* memberikan informasi-informasi tentang faktor-faktor eksternal maupun internal perusahaan, informasi ekonomi maupun non ekonomi, estimasi kejadian yang mungkin terjadi dimasa yang akan datang, informasi yang berhubungan dengan aspek-aspek lingkungan. Organisasi yang menurut sistem desentralisasi manajer membutuhkan informasi *Broad Scope* sebagai salah satu implikasi dan meningkatnya otoritas, tanggungjawab mereka sebagai sistem kontrol. Organisasi yang menganut sistem sentralisasi para manajerial hanya menjalankan tugas dari atasan atau *supervisor* (mereka hanya sebagai pelaksana), sehingga dalam organisasi ini informasi *Broad Scope* tidak terlalu dibutuhkan jika dibandingkan

dengan organisasi yang menganut sistem desentralisasi. Desentralisasi akan mendorong manajer untuk mengembangkan kompetensinya didalam perusahaan yang akan mendorong mereka kearah peningkatan kinerja, untuk itu mereka membutuhkan informasi *Broad Scope* untuk mendukung kemampuan daya saing mereka. Informasi *Broad Scope* juga dapat memenuhi kebutuhan manajer terhadap kebutuhan informasi tertentu, karena *setiap manajer membutuhkan informasi yang berbeda antara manajer yang satu dengan manajer yang lainnya sesuai dengan fungsi masing-masing.*

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

2. *Time Lines*

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

Adanya desentralisasi tersebut sebagai respon dari adanya ketidakpastian lingkungan dan semakin kompleks nya kondisi administrative dalam organisasi. Adanya desentralisasi dalam sebuah organisasi perlu didukung oleh ketersediaan informasi yang tepat waktu. Informasi yang tepat waktu dibutuhkan oleh para manajer agar dapat merespon setiap permasalahan yang ada serta mengantisipasi ketidak pastian lingkungan. Hal ini sejalan dengan pernyataan beberapa peneliti yang menyatakan bahwa tingkat desentralisasi yang tinggi perlu didukung dengan informasi yang tepat waktu. Maka dari urian tesebut dapat disimpulkan bahwa pada tingkat desentralisasi yang tinggi maka informasi yang tepat waktu akan berpengaruh semakin positif terhadap kinerja material, karena manajer mampu merespon setiap kejadian dengan tepat.

3. *Aggregation*

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

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

4. *Integration*

Informasi terintegrasi ini dapat mencerminkan bahwa terdapat koordinasi antara segmen sub-unit yang satu dan yang lainnya. Informasi terintegrasi ini mencakup aspek seperti ketentant target atau aktfitas yang dihitung dari proses interaksi antara sub unit dalam organisasi. Kompleksitas dan saling ketergantungan atau keterkaitan ub unit yang satu dan yang lainnya akan tercermin dalam informasi yang terintegrasi ini. Semakin banyak segmen dalam sub unit dalam organisasi, maka informasi yang bersifat integrasi akan semakin dibutuhkan.

Informasi integrasi ini akan berperan dalam mengkoordinasikan kebijakan dalam organisasi yang memiliki tingkat desentralisasi tinggi. Informasi integrasi ini juga sangat membantu para manajer ketika para manajer tersebut dihadapkan untuk melakukan *decision making* yang mungkin juga berpengaruh terhadap sub unit yang lain. Informasi integrasi ini juga menunjukkan sifat yang transparansi informasi dari masing-masing manajer, karena informasi mengenai dampak suatu kebijakan terhadap unit yang lainnya dicerminkan dalam informasi integrasi.

Adanya informasi akan mengakibatkan para manajer untuk mempertimbangkan unsur integritas dalam melakukan evaluasi kerja. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa karakteristik informasi integrasi mencerminkan kompleksitas dan saling keterkaitan antara bagian satu dan bagian yang lainnya. Informasi integrasi ini berperan sebagai koordinator dalam mengendalikan pengambilan keputusan yang beraneka ragam. Manfaat informasi yang terintegrasi dirasakan penting saat manajer dihadapkan pada situasi dimana mengambil keputusan yang akan berdampak pada sub unit yang lain.

4. Pengaruh Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen (SIAM) Terhadap Kinerja Manajerial

Perusahaan mendesain sistem informasi akuntansi manajemen untuk membantu organisasi yang bersangkutan melalui para manajernya, yaitu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengambilan keputusan. Untuk membantu aktivitasnya, para manajer membutuhkan dukungan informasi. Sistem informasi akuntansi manajemen (SIAM) merupakan sistem formal yang dirancang untuk menyediakan informasi bagi manajer. Perencanaan sistem informasi akuntansi manajemen yang merupakan bagian dari sistem pengendalian organisasi perlu mendapat perhatian, hingga dapat diharapkan akan memberi kontribusi positif dalam mendukung keberhasilan sistem pengendalian manajemen. SIAM dapat membantu manajer dalam pengendalian aktivitas sehingga dapat diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan, (faisal, 2010).

Pengaruh karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen dengan kinerja manajerial dapat dilihat dari kebutuhan perusahaan yang mendesain sistem akuntansi manajemen untuk membantu organisasi melalui para manajer dalam hal perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengambilan keputusan. Para manajer membutuhkan dukungan informasi untuk menjalankan aktivitasnya. Informasi akuntansi manajemen sebagai salah satu produk akuntansi manajemen berperan dalam membantu memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi atas berbagai aktivitas sebagai perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Dapat disimpulkan bahwa semakin tersedianya informasi yang berkarakteristik *broad scope*, *timeliness*, *integration*, *aggregation* maka pengambilan keputusan yang dilakukan manajer akan menjadi lebih akurat sehingga perencanaan yang dilakukan semakin tepat akan semakin meningkatkan kinerja manajerial atau dapat dikatakan bahwa karakteristik informasi akuntansi manajemen mempengaruhi kinerja manajerial. Kinerja manajerial yang baik tentunya didukung oleh karakteristik informasi akuntansi manajemen yang mendukung. Jika karakteristik informasi akuntansi manajemen baik, maka kinerja manajerial akan baik begitu pula sebaliknya.

5. Pengaruh Desentralisasi Terhadap 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 tanggungjawab adalah kewajiban untuk mencapai tugas yang telah ditetapkan, (Hellriegel dan Slocum, 1987).

Desentralisasi dalam bentuk pendistribusian otoritas pada manajemen yang lebih rendah diperlukan karena semakin kompleks 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 respon terhadap lingkungan yang tidak diramalkan. Sedangkan menurut Govindarajan, 1984, menunjukkan bahwa tingkat desentralisasi yang tinggi merupakan bentuk yang tepat untuk menghadapi peningkatan ketidakpastian sehingga menunjang pencapaian kinerja manajerial yang lebih baik.

Kesesuaian/fit desentralisasi dan karakteristik sistem akuntansi manajemen digunakan untuk memperbaiki kinerja manajerial. Dalam organisasi terdesentralisasi manajer akan mempunyai kebutuhan yang spesifik, informasi sistem akuntansi manajemen akan memudahkan manajer untuk memutuskan secara lebih efektif dan pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

6. Pengaruh Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Dan Desentralisasi Terhadap Kinerja manejerial Pada Rumah Sakit Di Pekanbaru.

Menurut Chenhall dan Morris, (1986), empat karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen bermanfaat untuk pengambilan keputusan, yaitu :*broad scope* (lingkup), *timeliness* (tepat waktu), *aggregation* (agregasi) dan *integration* (integrasi). Masing-masing karakteristik informasi sitem akuntansi itu tidak selalu sama ntuk segala situasi. Hal ini berkaitan dengan tingkat desentralisasi atau tingkat pendelegasian otonomi kepada para manejer yang merupakan factor signifikan dari sistem pengendalian organisasi. Perencanaan yang dilakukan oleh manejer akan menjadi suatu yang problematik dan dalam situasi operasional yang tidak pasti karena kejadian-kejadian di masa datang tidak dapat diprediksi sehingga seringkali pengambilan keputusan yang akan dilakukan oleh manejerpun akan terhambat. Dalam sistem desentralisasi manejer memerlukan informasi lebih banyak untuk pembuatan keputusan mereka, (Waterhouse dan Tiesan, 1978 dan Galbraith, 1973).

Dari analisa diatas dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan tingkat desentralisasi akan menyebabkan perbedaan kebutuhan informasi. Kondisi tersebut menimbulkan perlunya keselarasan antara tingkat desentralisasi dengan tingkat ketersediaan karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen (SIAM). Apabila perusahaan memiliki tingkat desentralisasi tinggi perlu didukung pula dengan karakteristik informasi sistem informasi akuntansi manajemen yang andal, (Mardiyah dan Gudono, 2001).



Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau