

PENGARUH DESENTRALISASI DAN KARAKTERISTIK SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL STUDI PADA BALAI BESAR PULP DAN KERTAS

**Oleh:
Irma Wulandari**

**Fakultas Ekonomi Universitas Langlangbuana
Jl.Karapitan No.116
Gmail: imawdr@gmail.com**

ABSTRAK

Desentralisasi dan karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen merupakan konsep yang populer sekaligus kompleks yang diidentifikasi sebagai faktor yang dapat menyukseskan maupun menggagalkan tercapainya kinerja manajerial yang maksimal guna menghasilkan kinerja manajer yang maksimal. Fenomena yang terjadi pada organisasi di Indonesia adalah kinerja manajerial yang belum sempurna. Demikian pula desentralisasi dan karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen belum menunjukkan kondisi yang ideal.

Maksud penelitian ini adalah untuk mencapai kebenaran melalui pengujian (konfirmasi) adanya pengaruh desentralisasi dan karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian diharapkan menjadi bukti bahwa model yang ditawarkan dapat menjadi solusi pemecahan masalah pada kinerja manajerial.

Data yang digunakan diperoleh melalui survei dengan mendistribusikan kuesioner pada Balai Besar Pulp dan Kertas, diolah secara statistik dengan menggunakan SEM-PLS. Metode penelitian menggunakan metode *explanatory research* untuk mendapatkan jawaban mendasar sebab akibat dengan menganalisa penyebab terjadinya masalah pada kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan (2) karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci : Desentralisasi, Sistem Informasi Akuntansi Manajemen, Kinerja Manajerial.

PENDAHULUAN

Secara umum sebuah perusahaan diatur menurut garis-garis pertanggungjawaban. Perusahaan yang memiliki beberapa pusat pertanggungjawaban biasanya memilih salah satu dari dua pendekatan pengambilan keputusan untuk mengelola kegiatan mereka yang rumit dan beragam: *tersentralisasi* atau *terdesentralisasi*. Pada pengambilan keputusan *tersentralisasi* (*centralized decision making*), berbagai keputusan dibuat pada tingkat manajemen puncak dan manajer pada jenjang yang lebih rendah bertanggung jawab atas pengimplementasian keputusan-keputusan tersebut. Di lain pihak, pengambilan keputusan *terdesentralisasi* (*decentralized decision making*) memperkenankan manajer pada jenjang yang lebih rendah untuk membuat dan mengimplementasikan keputusan-keputusan penting yang berkaitan dengan wilayah pertanggungjawaban mereka.

Desentralisasi memandang bahwa dikarenakan hierarki yang di bawah adalah mereka yang akan berhadapan langsung dengan karyawan, maka hierarki yang di bawah tersebut perlu diberi keleluasaan untuk bisa memutuskan cara yang terbaik dalam melakukan pekerjaan, dan tak harus diputuskan dari hierarki yang lebih tinggi darinya.

Sistem informasi akuntansi manajemen menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan-tujuan manajemen tertentu. Inti dari sistem informasi akuntansi manajemen adalah proses yang dideskripsikan oleh aktivitas-aktivitas, seperti pengumpulan, pengukuran, penyimpanan, analisis, pelaporan, dan pengelolaan informasi. Informasi mengenai peristiwa ekonomi diproses untuk menghasilkan keluaran (*output*) yang memenuhi tujuan sistem tersebut. Keluaran ini bisa mencakup laporan khusus, biaya produk, biaya pelanggan, anggaran, laporan kinerja, bahkan komunikasi pribadi.

Perusahaan mendesain sistem informasi akuntansi manajemen dalam membantu organisasi yang bersangkutan melalui para manajernya, yaitu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengambilan keputusan.

Pertumbuhan ekonomi menyebabkan tingkat persaingan bisnis antar perusahaan semakin lama semakin ketat. Adanya perubahan selera konsumen, kemajuan teknologi, serta perubahan sosial ekonomi memunculkan tantangan-tantangan dan peluang dalam bisnis. Bagi perusahaan hal itu merupakan suatu tantangan agar dapat bertahan dan berkembang serta dapat tetap unggul dalam persaingan. Keunggulan daya saing perusahaan dapat dicapai dengan salah satu cara, yaitu meningkatkan kinerja manajerial.

Kinerja manajer yang tinggi akan menghasilkan kinerja perusahaan yang tinggi pula. Untuk itu, merupakan suatu keharusan bagi suatu perusahaan untuk memiliki manajer yang produktif dan inovatif agar dapat melihat dan menggunakan peluang dengan baik, mengidentifikasi permasalahan, dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi yang tepat. Selain itu, dalam meningkatkan kinerjanya, para manajer tidak lepas dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan. Manajemen juga berkewajiban.

KAJIAN PUSTAKA

A. DESENTRALISASI

Pelimpahan wewenang pada dasarnya merupakan proses pengalihan tugas kepada orang lain yang sah atau terlegitimasi (menurut mekanisme tertentu dalam organisasi) dalam melakukan berbagai aktivitas yang ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi, yang jika tidak dilimpahkan akan menghambat proses pencapaian tujuan tersebut. Menurut Subeki Ridhotullah dan Mohammad Jauhar (2015:242) desentralisasi adalah pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam suatu struktur organisasi.

B. SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN

Sistem akuntansi manajemen menyediakan informasi, baik keuangan maupun non-keuangan, kepada manajer dan karyawan organisasi. Informasi akuntansi manajemen disusun untuk keperluan spesifik para pembuat keputusan dan jarang disebarkan ke pihak luar organisasi. Laporan akuntansi keuangan, di lain sisi, mengomunikasikan format informasi ekonomi yang standar kepada individu dan organisasi yang merupakan pihak eksternal perusahaan, seperti pemegang saham, kreditur (bank, pemegang obligasi, dan *supplier*), regulator, serta pejabat pajak. Menurut Kautsar Riza Salman dan Mochammad Farid (2016:4) Sistem informasi akuntansi manajemen adalah sistem informasi yang menghasilkan keluaran (*output*) dengan menggunakan masukan (*input*) dari berbagai proses yang diperlukan untuk memenuhi tujuan tertentu manajemen.

J Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Menurut Chenhall dan Morris (1986) dalam Yuni Anisa Rahayu (2013), terdapat empat karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen, yaitu:

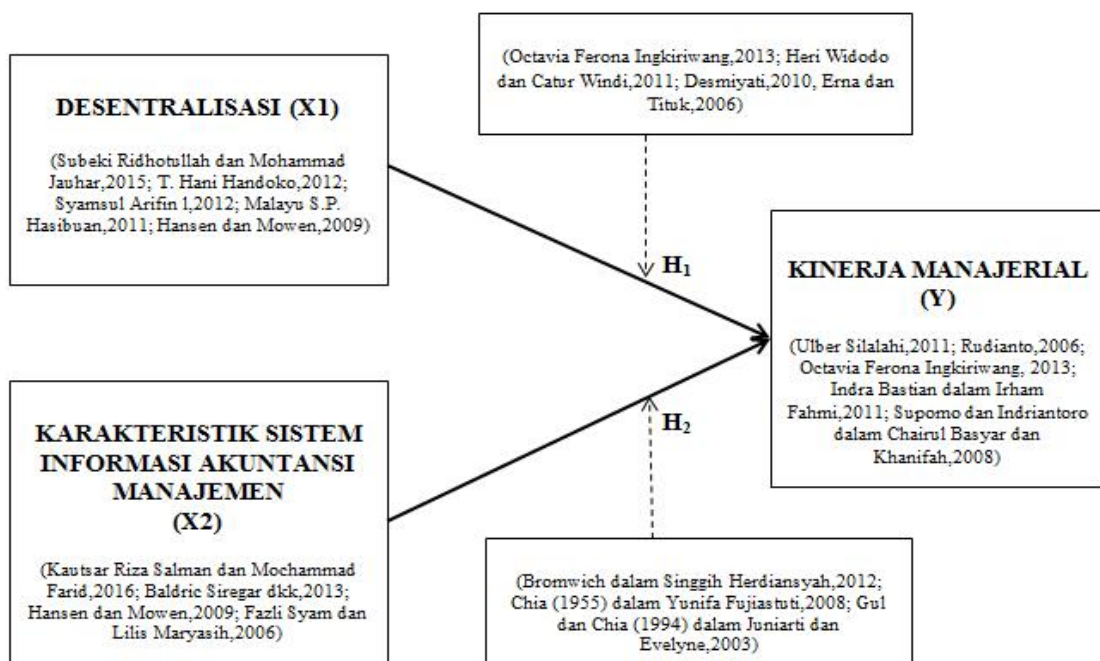
1. *Broad Scope* (Lingkup Luas)
2. *Timeliness* (Tepat Waktu)
3. *Aggregation* (Agregasi)
4. *Integration* (Integrasi)

C. KINERJA MANAJERIAL

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Pengertian kinerja Manajer yang dikemukakan oleh Ulber Silalahi (2011:408) adalah satu ukuran tentang bagaimana manajer secara efektif melaksanakan tugas-tugas dan secara efisien menggunakan sumber-sumber untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen.

KERANGKA PEMIKIRAN & HIPOTESIS

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



HIPOTESIS

Hipotesis dalam penelitian ini, yaitu :

1. Adanya pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial.
2. Adanya pengaruh karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial.

METODE PENELITIAN

Objek yang diteliti adalah desentralisasi, karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen serta kinerja manajerial pada Balai Besar Pulp dan Kertas (BBPK). Metode penelitian menyangkut prosedur dan cara melakukan pengolahan data yang diperlukan untuk menjawab atau memecahkan masalah penelitian termasuk menguji hipotesis. Penelitian ini ditempuh melalui penelitian survey dimana informasi yang dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Penelitian ini dilakukan terhadap Balai Besar Pulp dan Kertas.

Pengukuran variabel-variabel, diukur oleh instrumen pengukuran dalam bentuk kuesioner (item pertanyaan) yang bersifat tertutup dan diberikan peluang untuk dapat menjawab secara terbuka untuk memberikan kesempatan responden memberikan keterangan atas pilihan jawaban. Setiap jawaban kuesioner (item pertanyaan) diberi skor dan skor yang diperoleh mempunyai tingkat pengukuran atau satuan skala ordinal.

A. Populasi atau Sumber Informasi

Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan pada Balai Besar Pulp dan Kertas yang berjumlah 40 orang.

B. Metode Penarikan Sampel

Structural Equation Modeling (SEM) dengan penaksiran PLS (*Partial Least Square*) akan digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis penelitian. Teknik analisis statistika (SEM) tersebut digunakan karena adanya hubungan kausal antar variabel dan setiap variabelnya *unobserved*. Menurut Hair *et al* (2014:20), ukuran sampel minimal untuk SEM-PLS dapat ditentukan dengan cara:

1. Rule of Thumb

Penentuan ukuran sampel minimal dengan menggunakan *rule of thumb* adalah sepuluh kali jumlah arah panah terbanyak yang menunjuk kepada variabel laten model jalur PLS (Hair *et al*, 2014:21).

2. Power Analysis

Penentuan ukuran sampel minimal dengan menggunakan *cara power analysis* juga didasari oleh bagian dari model dengan arah panah yang terbanyak. Lebih lanjut Hair *et al* (2014:21) merekomendasikan beberapa ukuran sampel minimal yang dapat diambil untuk SEM-PLS dengan berbagai tingkat signifikan R^2 .

Sehingga dalam penelitian ini dengan menggunakan power analysis pada tingkat signifikan 5% dan $R^2=0,5\%$ maka sampel yang diambil sebanyak 38 orang.

C. Teknik Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan adalah :

1. Data primer adalah data yang diambil langsung dari perusahaan tempat dilakukannya penelitian melalui pembagian kuesioner.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari buku-buku literatur yang ada disesuaikan dengan penelitian yang dilakukan.

D. Pengujian Validitas

Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen (Suharsimi Arikunto, 2010:211). Uji validitas skala sikap digunakan rumus *pearson product moment*. Suatu pertanyaan dikatakan valid dan dapat mengukur variabel penelitian yang dimaksud jika nilai koefisien validitasnya lebih dari atau sama dengan 0,50 (Imam Ghozali, 2016:59).

E. Pengujian Reliabilitas

Keandalan atau reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana tingkat kekonsistenan pengukuran dari suatu responden ke responden yang lain atau dengan kata lain sejauh mana pernyataan dapat dipahami sehingga tidak menyebabkan beda interpretasi dalam pemahaman pertanyaan tersebut. Sekumpulan pertanyaan untuk mengukur suatu variabel dikatakan reliabel dan berhasil mengukur variabel yang kita ukur jika koefisien reliabilitasnya lebih besar atau sama dengan 0,7 (Kaplan dan Saccuzo, 2005:141). Teknik Koefisien Reliabilitas untuk skala sikap menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Sekumpulan pernyataan untuk mengukur suatu variabel dikatakan reliabel dan berhasil mengukur variabel yang kita ukur jika koefisien reliabilitasnya lebih besar atau sama dengan 0,7 (Kaplan & Saccuzo, 2005:141).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Balai Besar Pulp dan Kertas (BBPK) adalah sebuah lembaga penelitian dan pengembangan di bawah Kementerian Perindustrian. Sejak berdirinya pada tanggal 14 November 1968, BBPK telah memiliki banyak pengalaman dalam melakukan kegiatan penelitian dan pengembangan, perumusan standar; konsultasi, pelatihan, pengujian, sertifikasi dan kalibrasi. BBPK berlokasi di Jl. Raya Dayeuhkolot no.132, Bandung 40258. BBPK berawal dari Lembaga Penelitian Selulosa (LPS) dengan status proyek. Proyek ini adalah hasil integrasi Proyek Balai Rayon dan Selulosa dengan Proyek Pilot Rayon yang merupakan hibah dari Republik Federasi Jerman. Pada tahun 1979, LPS berubah menjadi BBS (Balai Besar Selulosa), dan kemudian menjadi BBPK sejak 29 November 2002.

Berdasarkan hasil pendistribusian kuesioner dapat dilihat mengenai *demographic profile of respondents* pada Balai Besar Pulp dan Kertas yang menggambarkan karakteristik responden mengenai jenis kelamin, umur, latar belakang pendidikan, masa kerja. Selanjutnya karakteristik responden dapat dilihat dibawah ini:

Tabel 4.1
Demografi Profil Responden

	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin :		
Laki-laki	25	65,79
Perempuan	11	28,95
Tidak Teridentifikasi	2	5,26
Umur		
<30 tahun	4	10,53
31-40 tahun	11	28,95
41-50 tahun	3	7,89
>50 tahun	15	39,47
Tidak Teridentifikasi	5	13,16

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SLTA	6	15,79
D3	-	
D4	-	
S1	16	42,11
S2	6	15,79
S3	2	5,26
Tidak Teridentifikasi	8	21,05
Masa Kerja :	Frekuensi	Persentase
<5 tahun	1	2,63
5-10 tahun	6	15,79
11-20 tahun	4	10,53
>20 tahun	20	52,63
Tidak Teridentifikasi	7	18,42

Berdasarkan tabel 4.1 diatas dapat terlihat sebaran responden berjenis laki-laki lebih banyak dibandingkan berjenis perempuan yaitu 25:11 atau sekitar 65,79% : 28,95%. Selanjutnya dari karakteristik umur responden didominasi umur >50 tahun sekitar 15 responden atau 39,47%. Selanjutnya pada karakteristik pendidikan terakhir terlihat responden lebih banyak memiliki jenjang pendidikan S1 (sarjana) yaitu 16 responden atau sebanyak 42,11% sedangkan pada karakteristik masa kerja rata-rata responden memiliki masa kerja antara >20 tahun atau sebesar 52,63% (20 responden).

A. Hasil Analisis Deskriptif

Interpretasi data hasil tanggapan responden dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui gambaran data tanggapan responden dapat diketahui bagaimana kondisi setiap indikator variabel yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap tanggapan responden berdasarkan rata-rata skor tanggapan responden. Prinsip kategori rata-rata skor tanggapan responden, Sugiyono (2009:135) yaitu berdasarkan rentang skor maksimum dan skor minimum dibagi jumlah kategori yang diinginkan menggunakan rumus sebagai berikut.

$$\text{Rentang Skor Kategori} = \frac{S - S}{M - K}$$

Sehingga dapat dibuat kategori skor sebagai berikut:

Tabel 4.2
Pedoman Kategorisasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden

Skor Tanggapan	Kategori
1,00 – 1,80	Tidak Baik/Tidak Memadai/Sangat Rendah/Tidak Pernah
1,81 – 2,60	Kurang Baik/Kurang Memadai/Rendah/Jarang
2,61 – 3,40	Cukup/Cukup Memadai/Kadang-Kadang
3,41 – 4,20	Baik/Tinggi/Memadai/Sering
4,21 – 5,00	Sangat Baik/Sangat Tinggi/Sangat Memadai/Selalu

B. Analisis Deskriptif Desentralisasi

Desentralisasi diukur melalui 5 dimensi dan dioperasionalkan menjadi 9 indikator. Berikut rekapitulasi distribusi desentralisasi pada Balai Besar Pulp dan Kertas (BBPK).

Tabel 4.3
Rekapitulasi Rata-rata Skor Distribusi Tanggapan Balai Besar Pulp dan Kertas (BBPK) pada Desentralisasi

No	Indikator	Distribusi Tanggapan					Mean Skor	Kategori
		5	4	3	2	1		
1	Kewenangan dalam pengembangan produk atau jasa	55%	0%	8%	5%	32%	3,42	Memadai
2	Menetapkan produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan	58%	0%	3%	5%	34%	3,42	Memadai
Dimensi Kebijakan dalam pengambilan produk atau jasa baru							3,42	Memadai
3	Pengambilan keputusan sesuai persetujuan	26%	24%	32%	5%	13%	3,45	Memadai
4	Pemecatan karyawan	58%	3%	0%	0%	39%	3,39	Cukup Memadai
Dimensi Kebijakan dalam pemutusan hubungan kerja							3,42	Memadai
5	Pengambilan keputusan investasi	58%	0%	0%	11%	32%	3,42	Memadai
6	Pertimbangan keuntungan	45%	18%	3%	3%	32%	3,42	Memadai
Dimensi Penentuan investasi dalam skala besar							3,42	Memadai
7	Pembuatan anggaran	58%	0%	3%	5%	34%	3,42	Memadai
8	Prioritas anggaran yang kekurangan dana	58%	0%	3%	5%	34%	3,42	Memadai
Dimensi Pengalokasian anggaran							3,42	Memadai
9	Penetapan harga jual	55%	3%	5%	5%	32%	3,45	Memadai
Dimensi Penentuan harga jual							3,45	Memadai
Grand Mean							3,43	Memadai

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa hasil perhitungan skor total skor rata-rata secara keseluruhan (*grand mean*) dari variabel desentralisasi sebesar 3,43 berada diantara interval 3,41-4,20. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa desentralisasi pada Balai Besar Pulp dan Kertas (BBPK) dikategorikan memadai.

Grand mean sebesar 3,43 ekuivalen dengan 68,53%. Artinya bahwa desentralisasi pada Balai Besar Pulp dan Kertas sudah berjalan sangat baik karena yang menunjang desentralisasi tersebut telah dilakukan sesuai dengan prosedur dan otorisasi yang telah ditetapkan oleh Balai Besar Pulp dan Kertas (BBPK). Tetapi apabila dibandingkan dengan skor ideal (100%) ternyata desentralisasi masih menghadapi kendala. Gap antara skor ideal 100% dengan skor aktual 68,53% menunjukkan nilai sebesar 31,47%. Seharusnya gap ini dapat dieliminir sehingga kondisi dilapangan mengenai desentralisasi berada pada level 100% yaitu skor optimal desentralisasi. Gap ini merupakan bentuk kuantifikasi atas kondisi aktual desentralisasi, sehingga diharapkan bisa berkurang agar tercapai kondisi ideal yang diharapkan yaitu desentralisasi sangat memadai (semua responden menjawab skala 5).

C. Analisis Deskriptif Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen diukur melalui 4 dimensi dan dioperasionalkan menjadi 10 indikator. Berikut rekapitulasi distribusi karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen pada Balai Besar Pulp dan Kertas (BBPK).

Tabel 4.9
Rekapitulasi Rata-rata Skor Distribusi Tanggapan Balai Besar Pulp dan Kertas
pada Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

No	Indikator	Distribusi Tanggapan					Mean Skor	Kate-gori
		5	4	3	2	1		
1	Informasi dari dalam dan luar organisasi	37%	39%	16%	5%	3%	4,03	Baik
2	Informasi dari luar organisasi	34%	21%	16%	11%	18%	3,42	Baik
3	Informasi keuangan	39%	8%	21%	18%	13%	3,42	Baik
4	Informasi non keuangan	32%	24%	21%	3%	21%	3,42	Baik
5	Estimasi peristiwa dimasa yang akan datang	47%	5%	18%	0%	29%	3,42	Baik
Dimensi <i>Broad scope</i> /lingkup luas							3,54	Baik
6	Frekuensi pelaporan	32%	47%	16%	3%	3%	4,03	Baik
7	Kecepatan pelaporan	53%	5%	13%	16%	13%	3,68	Baik
Dimensi <i>Timeliness</i>/tepat waktu							3,86	Baik
8	Kejelasan area setiap manajer perusahaan	53%	29%	11%	8%	0%	4,26	Baik
9	Mencegah terjadinya <i>over load</i> informasi	34%	42%	21%	3%	0%	4,08	Baik
Dimensi <i>Aggregation</i>/agregasi							4,17	Baik
10	Koordinasi antar segmen sub unit	29%	45%	18%	5%	3%	3,92	Baik
Dimensi <i>Integration</i>/intergrasi							3,92	Baik
Grand Mean							3,87	Baik

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa hasil perhitungan skor total skor rata-rata secara keseluruhan (*grand mean*) dari variabel karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen sebesar 3,87 berada diantara interval 3,41 – 4,20. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen pada Balai Besar Pulp dan Kertas dikategorikan baik.

Grand mean sebesar 3,87 ekuivalen dengan 77,45%. Artinya bahwa karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen pada Balai Besar Pulp dan Kertas sudah berjalan sangat baik karena *broad scope* /lingkup luas, *timeliness*/tepat waktu, *aggregation*/agregasi, dan *integration*/intergrasi yang menunjang karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen pada Balai Besar Pulp dan Kertas telah dilakukan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Tetapi apabila dibandingkan dengan skor ideal (100%) ternyata karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen masih menghadapi kendala. Gap antara skor ideal 100% dengan skor aktual 77,45% menunjukkan nilai sebesar 22,55%. Seharusnya gap ini dapat dieliminir sehingga kondisi dilapangan mengenai karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen berada pada level 100% yaitu skor optimal karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen. Gap ini merupakan bentuk kuantifikasi atas kondisi aktual karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen, sehingga diharapkan bisa berkurang agar tercapai kondisi ideal yang diharapkan yaitu karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen sangat baik (semua responden menjawab skala 5).

D. Analisis Deskriptif Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial diukur melalui 8 dimensi dan dioperasionalisasikan menjadi 26 indikator. Berikut rekapitulasi distribusi kinerja manajerial pada Balai Besar Pulp dan Kertas (BBPK).

Tabel 4.14
Rekapitulasi Rata-rata Skor Distribusi Tanggapan Balai Besar Pulp dan Kertas
pada Kinerja Manajerial

No	Indikator	Distribusi Tanggapan					Mean Skor	Kategori
		5	4	3	2	1		
1	Membuat pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan	11%	47%	32%	8%	3%	3,55	Baik
2	Membuat kebijakan, prosedur pelaksanaan	34%	34%	8%	16%	8%	3,71	Baik
3	Penganggaran	37%	18%	26%	0%	18%	3,55	Baik
4	Membuat program kerja	26%	37%	21%	5%	11%	3,63	Baik
Dimensi Planning/perencanaan							3,61	Baik
5	Melakukan perekrutan pegawai	45%	16%	11%	3%	26%	3,50	Baik
6	Mempertahankan angkatan kerja	42%	16%	13%	5%	24%	3,47	Baik
7	Mewawancarai calon pegawai	53%	0%	21%	8%	18%	3,61	Baik
8	Memilih pegawai	55%	5%	21%	5%	13%	3,84	Baik
9	Menempatkan pada bagian yang sesuai	42%	21%	18%	11%	8%	3,79	Baik
10	Mempromosikan pegawai	50%	16%	13%	5%	16%	3,79	Baik
Dimensi Staffing /pemilihan staff							3,67	Baik
11	Memberikan pengarahan	32%	26%	11%	21%	11%	3,47	Baik
12	Membimbing	45%	18%	5%	18%	13%	3,63	Baik
13	Melatih	47%	13%	8%	21%	11%	3,66	Baik
14	Memimpin	37%	37%	8%	13%	5%	3,87	Baik
15	Mengembangkan bawahan	39%	24%	13%	16%	8%	3,71	Baik
16	Menjelaskan peraturan	39%	21%	18%	11%	11%	3,68	Baik
Dimensi Supervising/pengawasan							3,67	Baik
17	Menyampaikan informasi tentang visi, misi dan kegiatan perusahaan	18%	29%	37%	8%	8%	3,42	Baik
18	Menghadiri pertemuan	26%	26%	21%	16%	11%	3,42	Baik
19	Konsultasi dengan perusahaan lain	32%	18%	18%	24%	8%	3,42	Baik
Dimensi Representing /perwakilan							3,42	Baik
20	Mengumpulkan dan mempersiapkan informasi untuk catatan, laporan dan rekening	29%	16%	37%	13%	5%	3,50	Baik
Dimensi Investigating/investigasi							3,50	Baik
21	Tukar menukar informasi dengan orang di bagian lain	24%	42%	29%	0%	5%	3,79	Baik
Dimensi Coordinating/koordinasi							3,79	Baik
22	Memperoleh kesepakatan dalam pembelian dan penjualan	29%	34%	8%	8%	21%	3,42	Baik
23	Perjanjian kontrak barang dan jasa	39%	24%	3%	8%	26%	3,42	Baik
Dimensi Negotiating /negosiasi							3,42	Baik
24	Menilai dan mengukur proposal	34%	26%	24%	11%	5%	3,74	Baik
25	Penilaian dan pengukuran kinerja pegawai	26%	42%	21%	3%	8%	3,76	Baik
26	Penilaian catatan hasil	32%	26%	21%	8%	13%	3,55	Baik
Dimensi Evaluating/evaluasi							3,68	Baik
Grand Mean							3,60	Baik

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa hasil perhitungan skor total skor rata-rata secara keseluruhan (*grand mean*) dari variabel kinerja manajerial

sebesar 3,60 berada diantara interval 3,41 – 4,20. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial pada Balai Besar Pulp dan Kertas (BBPK) dikategorikan baik.

Grand mean sebesar 3,60 ekuivalen dengan 71,91%. Artinya bahwa kinerja manajerial pada Balai Besar Pulp dan Kertas sudah berjalan sangat baik karena indikator-indikator kinerja manajerial yang membentuk kinerja manajer pada Balai Besar Pulp dan Kertas tersebut. Tetapi apabila dibandingkan dengan skor ideal (100%) ternyata kinerja manajerial masih menghadapi kendala. Gap antara skor ideal 100% dengan skor aktual 71,91% menunjukkan nilai sebesar 28,09%. Seharusnya gap ini dapat dieliminir sehingga kondisi dilapangan mengenai kinerja manajerial berada pada level 100% yaitu skor optimal kinerja manajerial. Gap ini merupakan bentuk kuantifikasi atas kondisi aktual kinerja manajerial, sehingga diharapkan bisa berkurang agar tercapai kondisi ideal yang diharapkan yaitu kinerja manajerial sangat baik (semua responden menjawab skala 5).

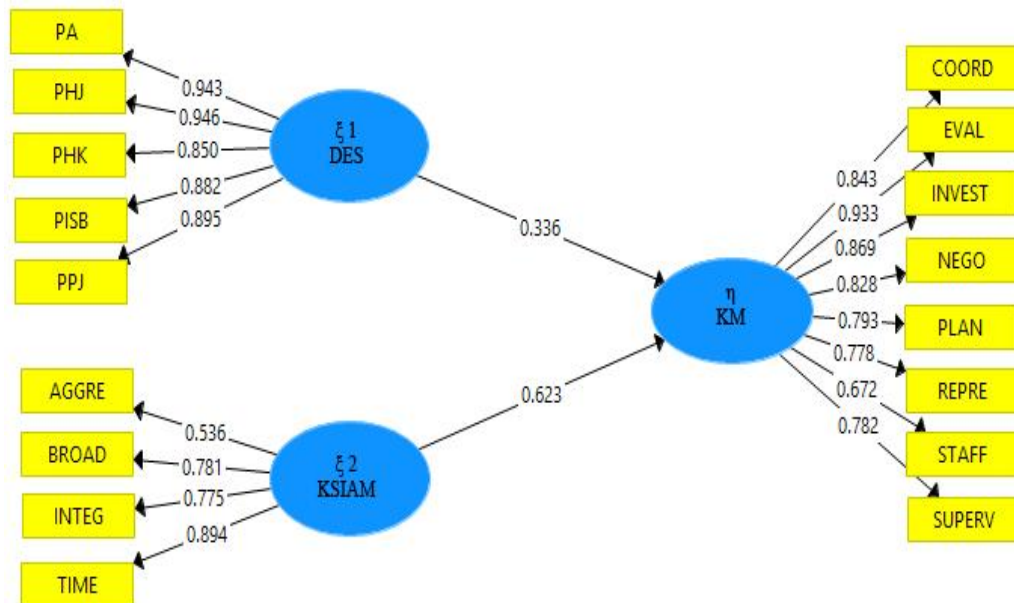
E. Analisis Pengaruh Desentralisasi dan Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial

Untuk menguji hipotesis penelitian yang mengisyaratkan hubungan kausalitas antar variabel-variabel laten, penulis memakai metode struktural equation modeling (SEM) berbasis struktur variance yang disebut sebagai least square path (PLS-PM). Alasan pemilihan PLS karena ukuran sampel yang digunakan relatif kecil. Untuk menaksir parameter model dalam PLS-PM penulis menggunakan bantuan software smart-PLS. Analisis data dimulai dengan menghitung skor untuk masing-masing dimensi dengan nilai-nilai variabel-variabel indikator yang terhubung kepada dimensi-dimensi tersebut. Berdasarkan kepada hasil ini, selanjutnya estimesi parameter model dengan menggunakan PLS yang diolah memakai smart-PLS diperoleh hasil penaksiran parameter model sebagai berikut:

Tabel 4.23
Hasil perhitungan nilai-nilai *loading factor*

Dimensi	Variabel		
	Desentralisasi	Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen	Kinerja Manajerial
Kebijakan pengambilan produk atau jasa	0,895		
Kebijakan dalam pemutusan hubungan kerja	0,850		
Penentuan investasi dalam skala besar	0,882		
Pengalokasian anggaran	0,943		
Penentuan harga jual	0,946		
Broad scope/lingkup luas		0,781	
Timeliness/tepat waktu		0,894	
Aggregation/agregasi		0,536	
Integration/integrasi		0,775	
Planning/perencanaan			0,793
Staffing/pemilihan staf			0,672
Supervising/pengawasan			0,782
Representing/perwakilan			0,778
Investigating/investigasi			0,869
Coordinating/koordinasi			0,843
Negotiating/negosiasi			0,828
Evaluating/evaluasi			0,933

Berdasarkan hasil penaksiran nilai-nilai parameter model yang diperlihatkan dalam tabel diatas lebih besar dari 0,5.



Gambar 4.1
Diagram Jalur *Loading Factor*

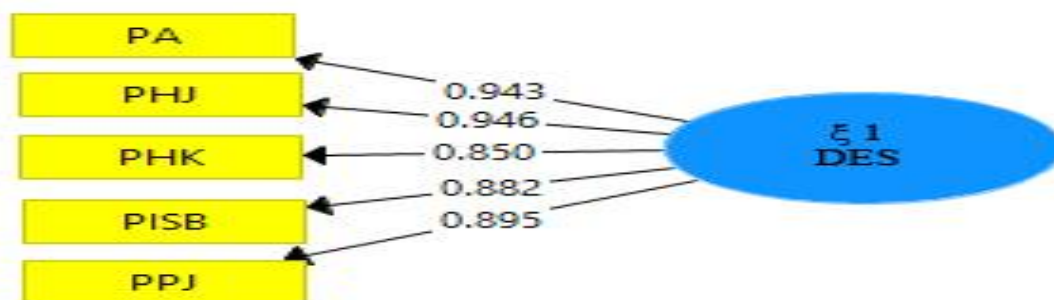
F. Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran bertujuan untuk memastikan reliabilitas dan validitas dari ukuran-ukuran konstruk sehingga mendukung untuk kecocokan keberadaan ukuran-ukuran tersebut dalam model jalur. Kriteria kuncinya meliputi *indicator reliability*, *composite reliability* yang memperlihatkan tingkat *interval consistency reliability* yang dimiliki oleh suatu konstruk dan *convergent validity* yang diukur oleh nilai *average variance extracted (AVE)*, serta dilengkapi oleh *discriminant validity* yang ditetapkan ketika loading indikator-indikator pada konstruk tinggi dari *crossloading* dengan konstruk lainnya.

Informasi lain yang dapat diperoleh dari analisis model pengukuran memberikan dimensi-dimensi yang paling berkaitan erat dengan variabel penelitian, dilihat dari dimensi yang memiliki loading faktor paling besar.

G. Model Pengukuran Desentralisasi

Variabel desentralisasi diukur menggunakan 5 dimensi yaitu Kebijakan dalam pengambilan produk atau jasa baru, Kebijakan dalam pemutusan hubungan kerja, Penentuan investasi dalam skala besar, Pengalokasian anggaran, dan Penentuan harga jual. Dimensi ini adalah dimensi reflektif. Hasil estimasi parameter model pengukuran variabel ini diperlihatkan seperti gambar 4.2



Gambar 4.2
Diagram Jalur Desentralisasi

Tabel 4.24
 Hasil Perhitungan Model Pengukuran Desentralisasi

Item	Loading Factor	Indicator Reliability	t-hitung	p-value
Kebijakan dalam pengambilan produk atau jasa baru	0,895	0,891	16,009	0,000
Kebijakan dalam pemutusan hubungan kerja	0,850	0,849	19,863	0,000
Penentuan investasi dalam skala besar	0,882	0,879	12,180	0,000
Pengalokasian anggaran	0,943	0,945	43,709	0,000
Penentuan harga jual	0,946	0,947	41,481	0,000
Average Variance Extracted (AVE)	0,817			
Construct Reliability	0,957			

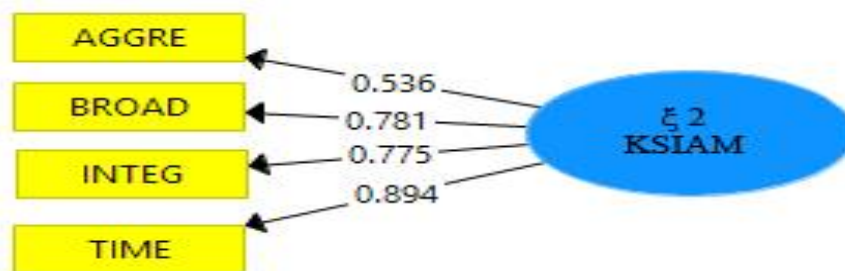
Outer loading dan konstruk reflektif pengukuran desentralisasi semuanya bernilai diatas 0,80 dan 0,90. Dimensi Kebijakan pengambilan produk atau jasa mempunyai nilai *loading* 0,895, diatas ambang batas 0,70 dan signifikan ($p=0,000$) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* (0,891). Kemudian dimensi kebijakan dalam pemutusan hubungan kerja mempunyai nilai *loading* 0,850 dan signifikan ($p=0,000$) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* (0,849). Selanjutnya dimensi penentuan investasi dalam skala besar mempunyai nilai *loading* 0,882 dan signifikan ($p=0,000$) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* (0,879). Sedangkan dimensi Pengalokasian anggaran mempunyai nilai *loading* 0,943 dan signifikan ($p=0,000$) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* (0,945). Dan untuk dimensi Penentuan harga jual mempunyai nilai *loading* 0,946 dan signifikan ($p=0,000$) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* tertinggi (0,947). Nilai *composite reliability* 0,957 berada pada interval 0,9 dan 1 sehingga masih dapat diterima untuk menunjukkan bahwa konstruk reflektif desentralisasi mempunyai tingkat *internal consistency reliability* yang baik. Nilai AVE sebesar 0,817 berada diatas tingkat minimum yang diminta 0,50 maka ukuran –ukuran dari konstruk reflektif ini mempunyai tingkat *convergent reliability* yang baik. *Discriminant validity* yang diuji melalui *cross loading* (tabel 4.25) menunjukkan bahwa ke lima dimensi mempunyai nilai *loading* tertinggi untuk konstraknya sedangkan semua *cross loading* dengan konstruk-konstruk lainnya adalah rendah, sehingga memberikan bukti untuk *discriminant validity* konstruk desentralisasi.

Tabel 4.25
Cross Loading (konstruk Desentralisasi)

Item	DES	KSIAM	KM
Kebijakan dalam pengambilan produk atau jasa baru	0,895	0,463	0,591
Kebijakan dalam pemutusan hubungan kerja	0,850	0,523	0,628
Penentuan investasi dalam skala besar	0,882	0,463	0,538
Pengalokasian anggaran	0,943	0,530	0,650
Penentuan harga jual	0,946	0,491	0,640

H. Model Pengukuran Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Variabel Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen diukur menggunakan 4 dimensi yaitu *Broad scope* /lingkup luas, *Timeliness*/tepat waktu, *Aggregation*/Agregasi, dan *Integration*/Integrasi. Dimensi ini adalah dimensi reflektif. Hasil estimasi model pengukuran ditampilkan pada Gambar 4.3



Gambar 4.3
Diagram Jalur Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Tabel 4.26
Hasil Perhitungan Model Pengukuran Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Item	Loading Factor	Indicator Reliability	t-hitung	p-value
<i>Broad scope</i> /lingkup luas	0,781	0,774	9,430	0,000
<i>Timeliness</i> /tepat waktu	0,894	0,894	20,633	0,000
Aggregation/Agregasi	0,536	0,524	3,186	0,002
<i>Integration</i> /Integrasi	0,775	0,772	9,145	0,000
Average Variance Extracted (AVE)	0,574			
Construct Reliability	0,839			

Outer loading dan konstruk reflektif pengukuran karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen semuanya bernilai diatas 0,50 dan 0,80. Dimensi *Broad scope* /lingkup luas mempunyai nilai *loading* 0,781, diatas ambang batas 0,70 dan signifikan ($p=0,000$) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* (0,774). Kemudian dimensi *Timeliness*/tepat waktu mempunyai nilai *loading* 0,894 dan signifikan ($p=0,000$) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* tertinggi (0,894). Selanjutnya dimensi Aggregation/Agregasi mempunyai nilai *loading* 0,536 dan tidak signifikan ($p=0,002$) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* (0,524). Sedangkan dimensi *Integration*/Integrasi mempunyai nilai

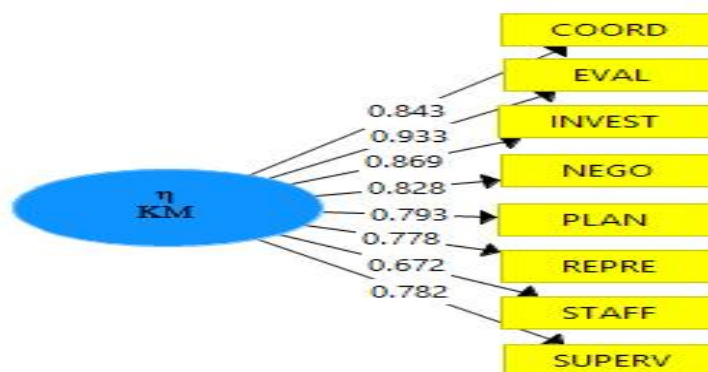
loading 0,775 dan signifikan ($p=0,000$) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* (0,772). Nilai *composite reliability* 0,839 berada pada interval 0,8 dan 0,9 sehingga masih dapat diterima untuk menunjukkan bahwa konstruk reflektif karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen mempunyai tingkat *internal consistency reliability* yang baik. Nilai AVE sebesar 0,574 berada diatas tingkat minimum yang diminta 0,50 maka ukuran –ukuran dari konstruk reflektif ini mempunyai tingkat *convergent reliability* yang baik. *Discriminant validity* yang diuji melalui *cross loading* (tabel 4.27) menunjukkan bahwa ke empat dimensi mempunyai nilai loading tertinggi untuk konstraknya sedangkan semua *cross loading* dengan konstruk-konstruk lainnya adalah rendah, sehingga memberikan bukti untuk *discriminant validity* konsruk karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen.

Tabel 4.27
Cross Loading (konstruk Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen)

Item	DES	KSIAM	KM
Broad scope /lingkup luas	0,470	0,781	0,588
Timeliness/tepat waktu	0,520	0,894	0,768
Aggregation/Agregasi	0,165	0,536	0,339
Integration/Integrasi	0,417	0,775	0,656

I. Model Pengukuran Kinerja Manajerial

Variabel Kinerja Manajerial diukur menggunakan 8 dimensi yaitu *planning/perencanaan*, *staffing/pemilihan staff*, *supervising/pengawasan*, *representating/perwakilan*, *investigating/investigasi*, *coordinating/koordinasi*, *negotiating/negosiasi*, dan *evaluating/evaluasi*. Dimensi ini adalah dimensi reflektif. Hasil estimasi model pengukuran ditampilkan pada Gambar 4.4



Gambar 4.4
Diagram Jalur Kinerja Manajerial

Tabel 4.28
Perhitungan Model Pengukuran Variabel Kinerja Manajerial

Item	Loading Factor	Indicator Reliability	t-hitung	p-value
Planning/perencanaan	0,793	0,789	11,663	0,000
Staffing/Pemilihan Staff	0,672	0,668	5,786	0,000
Supervising/Pengawasan	0,782	0,779	12,463	0,000
Representating/Perwakilan	0,778	0,778	11,000	0,000
Investigating/Investigasi	0,869	0,868	22,751	0,000
Coordinating/Koordinasi	0,843	0,845	11,981	0,000
Negotiating/Negosiasi	0,828	0,825	11,777	0,000

<i>Evaluating/Evaluasi</i>	0,933	0,934	50,639	0,000
Average Variance Extracted (AVE)	0,665			
Construct Reliability	0,940			

Outer loading dan konstruk reflektif pengukuran kinerja manajerial untuk dimensi *Planning*/perencanaan mempunyai nilai *loading* 0,793 dan signifikan ($p=0,000$) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* (0,789). Kemudian dimensi *Staffing*/Pemilihan Staff mempunyai nilai *loading* 0,672 dan signifikan ($p=0,000$) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* (0,668). Selanjutnya dimensi *Supervising*/Pengawasan mempunyai nilai *loading* 0,782 dan signifikan ($p=0,000$) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* (0,779). Tidak demikian halnya dengan dimensi *Representating*/Perwakilan mempunyai nilai *loading* 0,778 dan signifikan ($p=0,000$) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* (0,778). Dan untuk dimensi *Investigating*/Investigasi mempunyai nilai *loading* 0,869 dan signifikan ($p=0,000$) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* (0,868). Kemudian untuk dimensi *Coordinating*/Koordinasi mempunyai nilai *loading* 0,843 dan signifikan ($p=0,000$) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* (0,845). Dimensi *Negotiating*/Negosiasi mempunyai nilai *loading* 0,828 dan signifikan ($p=0,000$) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* (0,825). Sedangkan dimensi *Evaluating*/Evaluasi mempunyai nilai *loading* tertinggi 0,933 dan signifikan ($p=0,000$) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* tertinggi (0,934). Nilai *composite reliability* 0,940 berada pada interval 0,9 dan 1 sehingga masih dapat diterima untuk menunjukkan bahwa konstruk reflektif kinerja manajerial mempunyai tingkat *internal consistency reliability* yang baik. Nilai AVE sebesar 0,665 berada diatas tingkat minimum yang diminta 0,50 maka ukuran – ukuran dari konstruk reflektif ini mempunyai tingkat *convergent reliability* yang baik. *Discriminant validity* yang diuji melalui *cross loading* (tabel 4.29) menunjukkan bahwa ke lima dimensi mempunyai nilai *loading* tertinggi untuk konstraknya sedangkan semua *cross loading* dengan konstruk-konstruk lainnya adalah rendah, sehingga memberikan bukti untuk *discriminant validity* konsruk desentralisasi.

Tabel 4.29
Cross Loading (Konstruk Kinerja Manajerial)

Item	DES	KSIAM	KM
<i>Planning</i> /perencanaan	0,359	0,716	0,793
<i>Staffing</i> /Pemilihan Staff	0,756	0,547	0,672
<i>Supervising</i> /Pengawasan	0,604	0,603	0,782
<i>Representating</i> /Perwakilan	0,548	0,579	0,778
<i>Investigating</i> /Investigasi	0,473	0,677	0,869
<i>Coordinating</i> /Koordinasi	0,490	0,772	0,843
<i>Negotiating</i> /Negosiasi	0,632	0,628	0,828
<i>Evaluating</i> /Evaluasi	0,540	0,712	0,933

J. Analisis Model Struktural

1. Pengujian Collinearity

Model struktural menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel penelitian. Analisis model struktural terkait dengan pengujian hipotesis penelitian. Sebelum melakukan analisis tersebut, dibutuhkan untuk menguji model struktural untuk *collinearity*. Alasannya adalah bahwa estimasi koefisien-koefisien jalur dalam model struktural berlandaskan kepada regresi OLS dari setiap variabel laten *endogen* atas konstruk-konstruk yang berhubungan terhadapnya. Dalam regresi berganda, estimasi koefisien-koefisien jalur akan bias jika terdapat tingkat

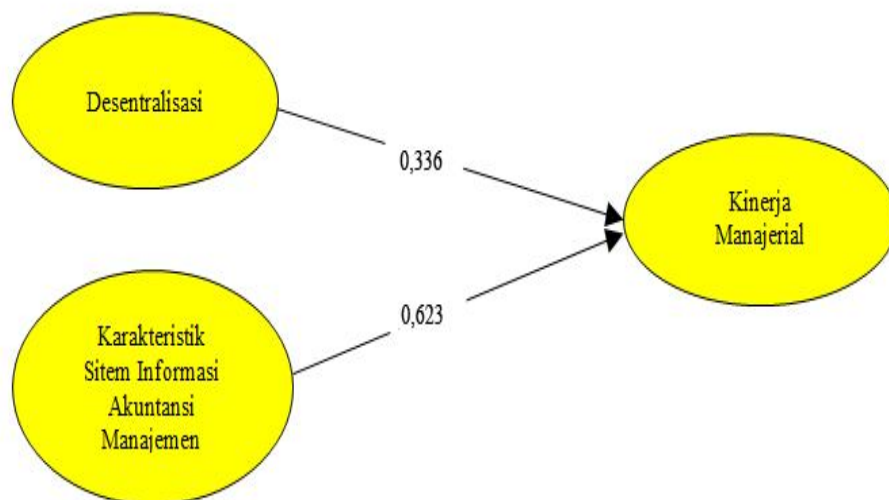
collinearity yang signifikan antara konstruk-konstruk prediktornya. Untuk mengevaluasi *collinearity* digunakan ukuran *variance inflation factor* (VIF), dalam konteks PLS-SEM, nilai toleransi 0,20 atau kurang dan nilai VIP 5 atau lebih menunjukkan terdapat *problem collinearity* (Hair et al,2014:186).

Tabel 4.30
Penilaian *Collinearity*

Konstruk	vif
Desentralisasi	1,429
Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen	1,429

2. Evaluasi Model Struktural

Model struktural merepresentasikan hubungan diantara variabel-variabel laten. Dalam penelitian ini model struktural terkait kepada dua hipotesis penelitian yang mengisyaratkan hubungan kausalitas diantara variabel-variabel laten. Model struktural dalam penelitian ini melibatkan dua variabel laten eksogen (desentralisasi dan karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen) dan satu variabel laten endogen (kinerja manajerial). Hasil perhitungan koefisien-koefisien jalur standardised untuk modal struktural pengaruh desentralisasi dan karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial diperlihatkan dalam Gambar 4.5



Gambar 4.5
Koefisien-Koefisien Standardized Model Struktural

3. Pengujian Hipotesis

Hipotesis statistik 1

$H_0: \beta_{11} = 0$:Desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial

$H_0: \beta_{11} \neq 0$:Desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Hipotesis statisik 2

$H_0: \beta_{21} = 0$ Karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial

$H_0: \beta_{21} \neq 0$: Karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik uji t-student seperti apa yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Kriteria pengujian adalah H_0 ditolak jika p-value lebih kecil dari α , dengan $\alpha = 0,05$. Hasil pengujian dirangkum pada tabel di bawah ini

Tabel 4.31
Hasil pengujian hipotesis

Hipotesis Statistik	Koefisien Jalur	T	p-value	Keterangan
$H_0: \beta_1 = 0$ $H_a: \beta_1 \neq 0$	0,268	2,090	0,037	H_0 ditolak
$H_0: \beta_2 = 0$ $H_a: \beta_2 \neq 0$	0,618	3,800	0,000	H_0 ditolak

4. Hasil pengujian hipotesis 1

Berdasarkan tabel dapat dilihat nilai t_{hitung} variabel desentralisasi (2,090) lebih besar dari t_{kritis} (1,96) yang berarti hasil uji hipotesis 1 adalah H_0 ditolak, maka kesimpulan statistiknya adalah desentralisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

5. Hasil pengujian hipotesis 2

Berdasarkan tabel dapat dilihat nilai t_{hitung} variabel karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen (3,800) lebih besar dari t_{kritis} (1,96) yang berarti hasil uji hipotesis 2 adalah H_0 ditolak, maka kesimpulan statistiknya adalah karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai f_2 sebesar 1,006. Karena nilai f_2 diatas 0,35 (batasan nilai *effect size large*) maka dapat dinyatakan *effect size* untuk pengaruh karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial adalah *large*.

Ukuran lain yang digunakan untuk mengevaluasi model struktural adalah koefisien determinasi (R^2). Mempresentasikan hubungan antara variabel-variabel desentralisasi dan karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen sebagai prediktor dan variabel laten endogen kinerja manajerial memberikan hasil perhitungan $R^2=0,730$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa 73,0% varians dalam variabel kinerja manajerial dijelaskan oleh variabel desentralisasi dan karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen, sisanya dijelaskan oleh faktor lain.

6. Pembahasan

Bagian ini membahas hasil uji empirik untuk setiap rumusan masalah dan hipotesis. Berdasarkan hasil analisis deskriptif dan analisis verifikatif yang kemudian dibandingkan dengan teori dan hasil penelitian sebelumnya. Selain menggunakan hasil jawaban kuesioner, dalam menanggapi permasalahan dalam penelitian ini, informasi terbuka dari hasil tanggapan responden sangat diperlukan sebagai tambahan untuk mendukung saran yang akan diajukan sebagai pemecahan masalah.

Penelitian ini bersifat pengujian (konfirmasi) teori yang digunakan untuk membangun hipotesis. Untuk penelitian ini hipotesis dibangun berdasarkan teori penjelasan logis dan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang diuji dengan fakta yang ada secara empiris.

Theoretical framework yang dibangun peneliti sebagai model konseptual dari hubungan antara faktor-faktor yang diidentifikasi untuk memberikan solusi atas pemecahan masalah pada kinerja manajerial telah diuji (*goodness of fit*) secara

statistik baik untuk outer model (keterkaitan variabel manifest dengan variabel lainnya) dan untuk inner model (keterkaitan variabel *exogenous* dan variabel *endogenous*).

Hasil pengujian kecocokan model untuk outer model yang dispesifikasikan berdasarkan operasionalisasi variabel dengan mempertimbangkan orientasi reflektif menunjukkan *convergent validity* yaitu korelasi antara item score dengan *construct score* menunjukkan *outer loading* pada rentang 0,5-0,9. Hal ini memberikan arti bahwa variabel manifest memiliki kemampuan cukup tinggi dalam merefleksikan variabel latennya. Dan menunjukkan t_{hitung} diatas t_{kritis} 1,96. Untuk *discriminant validity* yaitu validitas dari konstruk yang terbentuk dilihat berdasarkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Semua variabel berada pada rentang 0,536-0,946 dimana direkomendasikan nilai AVE adalah lebih besar dari 0,5. Selanjutnya evaluasi model pengukuran measurement model (*outer model*) juga dapat dilihat dari nilai composite reliability (CR) dimana nilai composite reliability lebih besar dari 0,70 hasil ini sesuai dengan yang diharapkan. Semakin besar nilai (*Goodness of Fit*) maka semakin fit suatu model.

Hasil pengujian kecocokan model untuk *inner model*, hipotesis diterima dengan nilai t_{hitung} diatas nilai t_{kritis} 1,96. Hipotesis telah diuji dan mendukung teori sehingga apabila hipotesis yang sama dengan penelitian yang sama tetapi dengan unit analisis dan sampel yang berbeda konsisten hasilnya dari masa ke masa maupun dari pengujian ke pengujian teori akan tetap bertahan sampai teori yang lain menggesernya. Sehingga penelitian dapat membangun dan mengembangkan teori.

7. Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial menunjukkan bahwa variabilitas kinerja manajerial pada Balai Besar Pulp dan Kertas (BBPK) bisa dijelaskan oleh beberapa dimensi diantaranya, yaitu: (a) kebijakan pengambilan produk atau jasa dalam pengembangan dan menetapkan produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan, (b) kebijakan dalam pemutusan hubungan kerja seperti pengambilan keputusan sesuai persetujuan serta pemecatan karyawan, (c) penentuan investasi dalam skala besar melalui pengambilan keputusan investasi maupun mempertimbangkan keuntungan, (d) pengalokasian anggaran seperti pembuatan anggaran dan memprioritaskan anggaran yang kekurangan dana kemudian (e) penentuan harga jual melalui penetapan harga jual. Semua dimensi desentralisasi pada Balai Besar Pulp dan Kertas (BBPK) sudah dalam kategori memadai. Sehingga desentralisasi dapat meningkatkan kinerja manajerial.

8. Pengaruh Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian bahwa karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Balai Besar Pulp dan Kertas (BBPK) . Koefisien ini menunjukkan bahwa variabilitas kinerja manajerial dijelaskan oleh karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen dengan direfleksikan oleh *Broad Scope*/lingkup luas seperti informasi yang ada didalam dan diluar perusahaan (sudah memadai), informasi keuangan maupun non keuangan serta estimasi peristiwa dimasa yang akan datang (sudah memadai), *Timeliness*/tepat waktu melalui frekuensi pelaporan dan kecepatan pelaporan (sudah memadai), lalu *Aggregation*/agregasi mengenai kejelasan area setiap manajer perusahaan (sudah memadai), dan terakhir *Integration*/integrasi melalui koordinasi antar segmen sub unit (sudah memadai).

KESIMPULAN

Berdasarkan fenomena, rumusan masalah, hipotesis dan hasil penelitian, maka simpulan penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Kinerja manajerial belum maksimal karena kebijakan dalam pengambilan produk atau jasa baru, kebijakan dalam pemutusan hubungan kerja, penentuan investasi dalam skala besar, pengalokasian anggaran dan penentuan harga jual belum berjalan secara sempurna.
- 2) Karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Kinerja manajerial sepenuhnya belum maksimal karena Karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen seperti *broad scope* /lingkup luas, *timeliness*/tepat waktu, *aggregation*/agregasi dan *integration*/integrasi yang terjadi di Balai Besar Pulp dan Kertas (BBPK) belum ideal.

SARAN

) Saran Operasional

- 1) Desentralisasi yang tinggi dapat menjaga kinerja manajerial, dilakukan dengan cara:
 - a. Memberikan keleluasaan kepada karyawannya untuk melakukan kewenangan dalam pengembangan produk/jasa.
 - b. Lebih meningkatkan intensitas dalam pengambilan keputusan investasi dan selalu mempertimbangkan keuntungan yang diperoleh.
 - c. Mendorong karyawan untuk memberi prioritas pengalokasian anggaran yang mengalami kekurangan dana.
- 2) Karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen dapat lebih berjalan secara efektif dalam kinerja manajerial, tetapi harus dilakukan dengan cara melakukan secara rutin review atas *broad scope* /lingkup luas, *timeliness*/tepat waktu, *aggregation*/agregasi dan *integration*/integrasi, sehingga setiap saat akan diketahui atau terdeteksi secara dini mengenai kesalahan dan kelemahan kinerja manajerial.

) Saran Pengembangan ilmu

- 1) Memenuhi karakteristik *scientific research* yaitu *replicability* dan *generalizability* (Sekaran & Bougie, 2013:19) maka disarankan bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian kembali berdasarkan hasil penelitian ini dengan metode penelitian yang sama, pada unit analisis dan sampel yang berbeda agar menunjukkan hasil yang sama sehingga akan meningkatkan keyakinan terhadap penelitian yang telah dilakukan dan kegunaan penelitian dapat diterima luas karena *scope* keberlakuan hasil penelitian diterima oleh berbagai macam organisasi.
- 2) Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa desentralisasi dan karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian hipotesis memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan akuntansi manajemen terutama dalam bidang akuntansi manajemen di Balai Besar Pulp dan Kertas (BBPK) khususnya kinerja manajerial. Diharapkan peneliti lain untuk melakukan penelitian dibidang kinerja manajerial menggunakan variabel lain yang mempengaruhi kinerja manajerial seperti gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Solechan dan Ira Setiawati. 2009. *Pengaruh Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen dan Desentralisasi Sebagai Variabel Moderating Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Semarang)*. Fokus Ekonomi Vol.4 No.1.
- Andika Rante. 2014. *Sistem Akuntansi Manajemen Sebagai Pemeditasi Pengaruh desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Jayapura)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Cendrawasih Jayapura.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT REMAJA ROSDAKAYRA.
- Arif Ramdhani. 2011. *Penilaian Kinerja*. Bandung: PT Sarana Panca Karya Nusa.
- Atkinson, Anthony A. Kaplan, Robert S. Matsumura, Ella Mae. Young, S.Mark. 2009. *Management Accounting (5th Edition jilid 1)*. Pengalih Bahasa: Miranti Kartika Dewi. Jakarta: PT. INDEKS.
- Baldric Siregar, Bambang Suropto, Dody Hapsoro, Eko Widodo Lo, Frasto Biyanto. 2013. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bambang Hartono. 2013. *Sistem Informasi Manajemen Berbasis Komputer*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Chairul Basyar Dan Khanifah. 2008. *Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial, Dengan Desentralisasi Sebagai Variabel Moderat : (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Kawasan Industri Pelabuhan Semarang)*. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Vol. 3 No. 6, November 2008*.
- Deni Darmawan. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Desmiyawati. 2010. *Pengaruh Desentralisasi, Ketidakpastian Lingkungan dan Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial*. *Pekbis Jurnal, Vol.2, No.3, November 2010: 346-354*.
- Endang Raino Wirjono. 2013. *Hubungan Antara Sistem Akuntansi Manajemen Dan Ketidakpastian Lingkungan Yang Dirasakan Terhadap Kinerja Manajerial*. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis, Vol. 8 No. 1*.
- Endang Widjajanti. 2014; 14 April. *Duplikasi Anggaran Marak*. *Kompas (Online), halaman 1*. Tersedia: <http://www.kompas.com>
- Erna S. dan Tituk Dwi S. 2006. *Pengaruh Desentralisasi, Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Alim Surya Steel*. *Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi Vol.6 No.2 hal 109-116*
- Ernie Tisnawari Sule dan Kurniawan Saefullah. 2010. *Pengantar Manajemen (Edisi Pertama)*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Fazli Syam dan Lilis Maryasih. 2006. *Sistem Akuntansi Manajemen, Persepsi Ketidakpastian Lingkungan, Desentralisasi, Dan Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Provinsi NAD)*
- Garrison, Ray H. Noreen, Eric W. Brewer, Peter C. 2013. *Managerial Accounting (14th ed)*. Penerjemah: Kartika Dewi. Jakarta: Salemba Empat.
- Gun Gunawan R. 2015. *Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern Sistem Informasi Akuntansi, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional, Terhadap Kualitas Sistem Informasi Akuntansi*. *Disertasi Doktor Pada FE UNLA BANDUNG: Tidak Diterbitkan*.
- Hair, Jr Joseph F. Hult, M G Thomas. Ringle, M Christian. Sarstedt, Marko. 2014. *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-Sem)*. London: SAGE Publications.Inc.

- Hansen, Don R dan Mowen, Maryanne M. 2009. *Management Accounting (8th ed)*. Penerjemah: Deny Arnos Kwary. Jakarta: Salemba Empat.
- Haryono Jusup. 2011. *Dasar-dasar Akuntansi*. Yogyakarta: YKPN.
- Henry Simamora. 2012. *Akuntansi Manajemen*, Edisi Ketiga. Riau: Star Gate Publisher.
- Heri Widodo Dan Catur Windi. 2011. *Pengaruh Desentralisasi Dan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt (Persero) Pelabuhan Indonesia Iii Cabang Tanjung Perak*. Seminar Nasional Ilmu Ekonomi Terapan Fakultas Ekonomi UNIMUS.
- Husaini Usman. 2011. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan (edisi 3)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Husein Umar. 2005. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- I Gede Nyoman Yetna. 2015; 30 Januari. Belum Sampaikan Laporan Keuangan, 3 Emiten Disuspensi. *Metrotvnews (Online)*. Halaman 1. Tersedia: <http://www.Metrotvnews.com>
- Imam Gozali. 2016.
- Irham Fahmi. 2011. *Manajemen*. Alfabeta. Bandung.
- 2012. *Manajemen: Teori, Kasus, dan Solusi*. Jakarta: Alfabeta.
- 2015. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Jaja Jahari dan Sobry Sutikno. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Prospect.
- Jones, Gareth R. dan George, Jennifer M. 2008. *Contemporary Management (fifth edition)*. USA: Mc Graw Hill-International
- Juniarti dan Evelyne. 2003. *Hubungan Karakteristik Informasi Yang Dihasilkan Oleh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan-Perusahaan Manufaktur Di Jawa Timur*. *Jurnal Akuntansi & Keuangan* Vol. 5, No. 2, Nopember 2003: 110 – 122.
- Kamaruddin Ahmad. 2005. *Akuntansi Manajemen: dasar-dasar konsep biaya & pengambilan keputusan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori dan Praktik*. Jakarta:PT RajaGrafindo Persada.
- Kautsar Riza Salman dan Mochammad Farid. 2016. *Akuntansi Manajemen: Alat Pengukuran dan Pengambilan Keputusan Manajerial*. Jakarta: PT. Indeks
- Kisworo, A. (2000). *Pembelajaran Pemecahan Masalah pada Pembelajaran Geometri di Kelas I SMU Petra 5 Surabaya*. Tesis. Surabaya: PPS Universitas Negeri Surabaya.
- Lia Andrini. 2015. *Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Variabel Moderating Strategi Bisnis, Ketidakpastian Lingkungan, Dan Desentralisasi Studi Pada Krakatau Steel (Persero) Tbk Group*. Skripsi. Bandung: Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan
- Lili M. Sadeli. 2011. *Dasar-Dasar Akuntansi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Malayu S.P Hasibuan. 2011. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moehariono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Komputer*. Bogor: Ghalia Indonesia