

**DETERMINAN IMPLEMENTASI SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN
INOVATIF :
Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia**

Yudhi Herliansyah

Nurlis

Universitas Mercubuana Jakarta

Meifida Ilyas

Universitas Satya Negara Indonesia Jakarta

Accounting innovations are often not successfully implemented or diffused throughout the organization. This study seeks to explain this phenomenon. One of the major impediments to the successful implementation of accounting innovation is that management accounting systems are generally used to serve the decision control needs of top management while at the same time purportedly supporting the decision management needs of lower level managers. To the extent that the accounting system is used for decision control, innovation creates the potential for wealth effects to occur. This prompts managers, whose wealth will be negatively affected, to resist accounting innovation. We present conditions where it is likely for negative wealth effects to occur. Under these conditions the system will fail to achieve its intended objectives. Our theoretical model examines how decentralization choices influence resistance to accounting innovation.

We argue that delegation of decision rights can limit the potential for resistance in two ways—(a) by creating the environment which allows managers to ensure that their subunits are able to adapt to the new signals provided by accounting innovations and (b) by enabling subunit managers to become involved in the design of these systems. Our model also enables us to assess the consequences on organizational outcomes when subunit managers resist accounting innovations. Based on data collected from production managers, our results demonstrate the importance of decentralization choices on the effective implementation of accounting innovations.

Key words: Adaptability; Change; Decentralization; Innovation; Management

1. PENDAHULUAN.

1.1. Latar Belakang Masalah.

Di Indonesia fenomena persaingan perusahaan yang demikian tajam dapat dilihat dari perkembangan jumlah perusahaan manufaktur di Indonesia yang terus menurun pasca berlakunya berbagai perdagangan bebas sebagai berikut:

Tabel-1
Jumlah dan Perkembangan Perusahaan Manufaktur

TAHUN	JUMLAH PERUSAHAAN MANUFAKTUR	PERKEMBANGAN
1998	21.423	
1999	21.051	(1,77%)
2000	20.597	(2,16%)
2001	20.186	(2,00%)
2002	20.023	(0,81%)

Sumber : BPS (2005)

Tabel diatas menunjukkan bahwa telah terjadi penurunan jumlah perusahaan manufaktur yang beroperasi di Indonesia sejak tahun 1998 sampai 2002. dengan demikian banyak perusahaan yang tidak mampu meneruskan persaingan dan menghentikan operasinya. Fenomena ini ditengarai antara lain oleh ketidakmampuan manajemen didalam mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Ketidakmampuan manajemen didalam mengantisipasi perubahan-perubahan ini dapat disebabkan antara lain oleh sedikitnya informasi yang tersedia untuk digunakan didalam pengambilan keputusan yang tepat. Sistem akuntansi manajemen (Management Accounting System = MAS) sebagai instrumen penting yang mendukung manajemen, harus pula mengikuti perubahan perubahan (*updating*) agar informasi yang disajikan relevan dan berjangka panjang (*future*) untuk kepentingan manajemen.

Implementasi sistem akuntansi manajemen yang baru oleh top manajemen diyakini akan meningkatkan kinerja perusahaan. Sesungguhnya mereka salah, karena banyak bukti yang menunjukkan bahwa akuntansi manajemen inovatif tidak meningkatkan kinerja perusahaan (Kaplan, 1986; Brun, 1987; Innes and Mitchell, 1991; Cooper et al, 1992; Scapen and Roberts, 1993; Scapens and Burn, 2000; Abernethy and Lilis, 2001; Cavalluzzo and Ittner, 2004). Penelitian mereka mencoba membuktikan alasan kegagalan tersebut, tetapi banyak dari riset tersebut memfokuskan pada masalah-masalah level

organisasi yang berhubungan dengan implementasi sistem akuntansi manajemen inovatif. Sebagai contoh, riset empiric yang menguji mengapa strategy perusahaan, kebijakan pelatihan dan struktur manajemen internal mempengaruhi kesuksesan implementasi dan difusi sistem akuntansi manajemen (Shields, 1995; Gosselin, 1997; McGowan and Klammer, 1997; Krumwiede, 1998).

Namun sedikit sekali riset yang mengarahkan pada pemahaman sikap pengguna sistem akuntansi manajemen inovatif dan faktor yang mempengaruhi sikap tersebut. Jermias (2001) menggunakan *cognitive dissonance theory* untuk menginvestigasi resistensi terhadap sistem akuntansi. Cavallazo dan Ittner (2004) juga meneliti faktor yang mempengaruhi persetujuan (*acceptancy*) sistem pengukuran kinerja. Penelitian ini menguji mengapa pilihan desain sistem akuntansi manajemen mempengaruhi sikap manajer produksi terhadap sistem akuntansi manajemen inovatif.

Penelitian ini ingin melihat mengapa pilihan desentralisasi menyebabkan manajer produksi setuju terhadap implementasi system akuntansi manajemen inovatif. Penelitian ini menduga bahwa pendelegasian hak pengambilan keputusan (*decision rights*) menjadi determinan primer dari manajer produksi untuk menerima system akuntansi manajemen inovatif ini. Ketika manajer tersebut telah mendelegasi hak pengambilan keputusannya, maka system akuntansi manajemen dapat digunakan untuk pengukur jika hak pengambilan keputusan tersebut dipergunakan secara optimal (Vancil, 1979). Manajer ini oleh karenanya akan *concern* ketika system baru diterapkan, sehingga system akuntansi manajemen inovatif akan berpotensi mempengaruhi secara langsung kinerja untuk dievaluasi dan dihargai (*reward*). Dua kondisi sederhana yang mungkin berpotensi menolak konsekuensi desentralisasi terhadap sistem akuntansi manajemen inovatif adalah, Pertama, ketika desentralisasi menyebabkan manajer produksi memiliki input terbaik dalam desain sistem akuntansi manajemen. Kedua adalah ketika desentralisasi memberdayakan manajer subunit (manajer produksi) dalam menerapkan perubahan yang akan membuat subunit mampu beradaptasi dengan signal yang disediakan oleh sistem akuntansi manajemen inovatif. Penelitian ini menduga bahwa dua kondisi ini akan memediasi hubungan antara desentralisasi dan akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif. Prediksi penelitian ini diuji dengan menggunakan analisis kalur (*path analysis*).

Penelitian ini juga ingin melihat dampak informasi yang disediakan oleh sistem baru yang diimplementasi yaitu tingkat kepuasan (level satisfaction) terhadap sub-unit.

1.2. Perumusan Masalah.

Dari uraian diatas maka masalah dalam penelitian ini adalah sbb:

1. Determinan apakah dalam implementasi Sistem Akuntansi Manajemen Inovatif perusahaan manufaktur di Indonesia..
1. Apakah Akseptansi Sistem Akuntansi Manajemen Inovatif mendorong kinerja perusahaan manufaktur di Indonesia.

2. LANDASAN TEORI

Sistem akuntansi manajemen yang diimplementasi memiliki dua fungsi : pertama, memfasilitasi pengambilan keputusan manajerial (mendukung keputusan-keputusan manajer sub-unit). Kedua, mengontrol perilaku manajer sub-unit. Penelitian ini terfokus terhadap kondisi-kondisi yang mendorong sistem akuntansi manajemen inovatif diterima oleh manajer sub-unit (manajer produksi). Untuk tujuan penelitian ini sistem akuntansi manajemen inovatif dikonsepsi sebagai sistem baru (seperti, sistem biaya berbasis aktivitas = ABC, balance scorecard) atau desain ulang suatu sistem yang telah ada (seperti sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan integratif, sistem pengendalian produksi). Pilihan desentralisasi merupakan determinan penting akseptansi manajer terhadap akuntansi inovatif (Abernety, 2005) oleh karenanya penelitian ini mengembangkan model dua jalur intervening (two intervening path model). Jalur pertama, menguji hubungan antara desentralisasi, kemampuan adaptabilitas dan akseptansi sub-unit terhadap sistem akuntansi manajemen (MAS). Jalur kedua, menguji hubungan antara desentralisasi, dampak pengguna dan akseptansi MAS. Penelitian ini juga menguji hubungan antara akseptansi akuntansi inovatif dengan dua variabel hasil (performance dan kepuasan pengguna). Berikut bahasan konsep hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

2.1. Desentralisasi, Adaptabilitas Sub-unit dan Akseptansi Akuntansi Inovatif.

Desentralisasi menyediakan manajer sub-unit otoritas untuk melakukan tindakan yang akan mempengaruhi adaptabilitas sub-unit. Contoh, jika manajer sub-unit diberikan hak keputusan untuk mengatasi kondisi-kondisi yang berhubungan dengan pekerja dan

manajemen pekerja, maka mereka akan mampu menciptakan budaya sub-unit yang kondusif. Namun, jika hak keputusan tidak didelegasikan kepada manajer sub-unit maka sub-unit akan kesulitan menciptakan atau membawa budaya kondusif tersebut. Ketidakmampuan membawa budaya kondusif dalam sub-unit dapat menyebabkan penolakan (resistensi) terhadap sistem akuntansi manajemen inovatif.

Perubahan sistem akuntansi membawa informasi-informasi baru baik bagi atasan maupun bawahan. Oleh karena itu atasan sering menggunakan informasi dari sistem akuntansi manajemen untuk menilai dan me-reward (memberikan imbalan) atas kinerja bawahan (Zimmerman, 2003). Sebaliknya, manajer sub-unit diekspektasi mengakui nilai dari informasi baru, mengasimilasinya dan mengaplikasikan dalam sub-unit tersebut (Cohen dan Levinthal, 1990). Jika mereka mampu menggunakan informasi untuk mencapai kinerjanya maka akan seimbang dengan kompensasi dan atau prospek promosi yang akan diterimanya. Kemampuan menggunakan informasi baru tergantung kapasitas serapan (absortive capacity) (Cohen dan Lavinthal, 1990) yang dipengaruhi kemampuan dan keinginan manajer sub-unit untuk menggunakan informasi dalam adaptasi di sub-unitnya. Dibutuhkan kemampuan manajer sub-unit dalam memberdaya ulang asset-asset (baik tenaga kerja maupun modal) dalam merespons informasi baru tersebut. Tipe kemampuadaptabilitas ini termasuk kemampuan sub-unit mendapatkan dana investasi untuk membeli teknologi yang diinginkannya maupun keinginan individual bekerja dalam sub-unit agar prilakunya sesuai dengan perubahan tertentu (Scott dan Bruce, 1994; Tsai, 2001) kemampuan manajer sub-unit menerapkan perubahan dalam merespons informasi baru dibatasi oleh dua kondisi diatas yang harus dipenuhi (Bolton, dan Dewatripont, 1994).

Sehingga model prediksi penelitian ini adalah bahwa desentralisasi akan memiliki dampak positif terhadap adaptabilitas sub-unit. Adaptabilitas ini menyebabkan manajer sub-unit meresposns sinyal yang disediakan oleh sistem akuntansi manajemen dengan efisien dan efektif. Pada akhirnya akan membuat mereka lebih menerima (receptif) atas sistem akuntansi manajemen inovatif. Lantas penelitian ini juga menduga bahwa hubungan antara desentralisasi dan akseptansi sistem akuntansi manajemen operasional melalui kemampuadaptabilitas sub-unit.

2.2. Desentralisasi, Pengaruh Pengguna dan Akseptansi Akuntansi Inovatif.

Desentralisasi juga akan berpengaruh dimana manajer sub-unit terlibat didalam desain sistem akuntansi manajemen inovatif. Ketika pengambilan keputusan adalah sentralisasi, maka manajer level bawah tidak memiliki otoritas yang memadai untuk mempengaruhi desain sistem akuntansi manajemen. Hal ini mempengaruhi pengguna terhadap sistem yang diterapkan, oleh karena itu dapat diprediksi bahwa manajer sub-unit resisten terhadap sistem akuntansi manajemen inovatif. Terdapat dua alasan atas ekspektasi ini:

Pertama, pengakuan yang jelas dalam literatur sistem informasi manajemen bahwa sistem seharusnya disesuaikan dengan kebutuhan pengguna (user) (misal Kirs et al, 2001). Sementara itu terbatas sekali penelitian akuntansi yang menguji hubungan antara pengaruh dan sikap pengguna terhadap sistem akuntansi manajemen inovatif. Penelitian ini menduga bahwa keterlibatan dalam desain dan implementasi sistem akuntansi manajemen akan meningkatkan suatu sistem yang disesuaikan dengan kebutuhan penggunanya (para manajer sub-unit). Hal ini akan memiliki *payoff* dimana desain sistem akuntansi manajemen akan mengurangi *ex ante* ketidakpastian dan meningkatkan (improve) pengambilan keputusan (Gilbraith, 1973; Bouwens dan Abernethy, 2000).

Kedua, desain sistem akuntansi manajemen (yang melibatkan user) juga memiliki potensi menurunkan kesalahan pengukuran (measurement error) dari sistem ketika sistem digunakan untuk menilai kinerja. Oleh karena itu hal ini memungkinkan norma-norma kinerja yang disusun (setting) akan sesuai dengan norma-norma kinerja yang sesungguhnya (Hofstede, 1967). Desain sistem akuntansi manajemen (yang melibatkan user) juga dapat mengurangi ketidakpastian manajer sub-unit berkaitan dengan kinerja (*performance outcomes*) sehingga meningkatkan komitmen terhadap sistem (Brownell, 1982; Hartwick dan Barki, 1994; McGowan dan Klammer, 1997).

Oleh karena itu penelitian ini menduga bahwa desentralisasi akan memiliki dampak positif dengan keterlibatan manajer dalam desain dan implementasi sistem akuntansi manajemen inovatif dan oleh karena itu keterlibatan akan berdampak positif terhadap akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif.

2.3. Konsekuensi Akseptansi Sistem Akuntansi Manajemen Inovatif.

Ara peneliti saat ini banyak memberikan perhatian pada konsekuensi *outcome* organisasi terhadap sistem akuntansi manajemen model perilaku. Penelitian ini menduga bahwa terdapat konsekuensi positif ketika manajer menerima perubahan-perubahan sistem akuntansi manajemen, Oleh karena itu:

Pertama, penelitian ini menguji dampak penerimaan (akseptansi) sistem akuntansi manajemen terhadap kepuasan pengguna atas informasi yang tersedia, hal ini dapat merupakan efek langsung atas akseptansi tersebut.

Kedua, penelitian ini ingin menguji apakah akseptansi dari sistem berdampak terhadap keseluruhan kinerja sub-unit. Berdasarkan penelitian sebelumnya (Hunton, 1996; Hunton dan Rice, 1997) penelitian ini menduga bahwa jika sistem akuntansi manajemen (SAM) diterima (aksep) oleh user, maka kinerja perusahaan akan meningkat. Hunton (1996) dalam penelitiannya menggunakan metode eksperimen menemukan hubungan positif antara partisipasi dalam desain sistem informasi dengan (a) penggunaan sistem informasi manajemen, (b) kepuasan terhadap sistem informasi manajemen, (c) Output (performance dari subjek eksperimennya).

Penelitian ini juga menguji hubungan antara akseptansi sistem akuntansi manajemen dan kinerja (performance) melalui kepuasan pengguna. Hal ini didukung oleh penelitian Hunton dan Price (1997) yang menemukan dampak kinerja (performance) ditimbulkan via kepuasan pengguna dalam sistem informasi manajemen. Demikian pula Igbaria dan Tan (1997) yang menemukan bahwa kepuasan pengguna dan teknologi informasi memiliki dampak langsung yang kuat terhadap kinerja (performance). Oleh karena itu penelitian ini menduga bahwa terdapat dampak yang sama ketika manajer menerima (aksep) perubahan dalam sistem akuntansi manajemen. Semakin besar akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif oleh manajer maka akan semakin besar pula kepuasan terhadap sistem tersebut. Kepuasan sistem juga menimbulkan peningkatan kinerja melalui manfaat yang diperoleh dari informasi yang disediakan user.

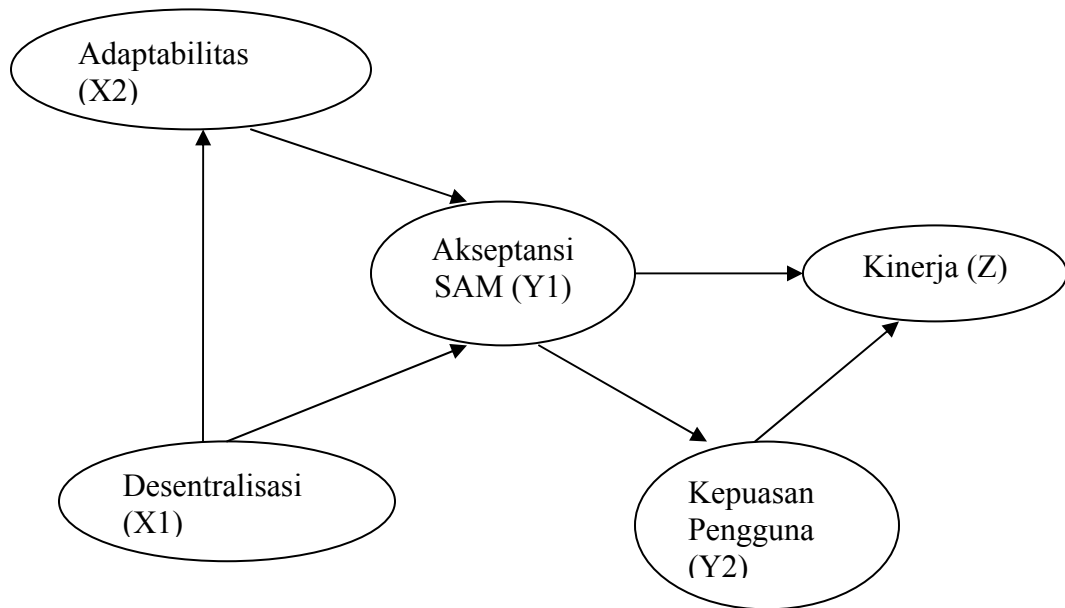
Oleh karena itu penelitian ini menguji apakah terdapat hubungan langsung akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif terhadap kinerja dan apakah akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif memiliki dampak positif terhadap kinerja melalui kepuasan pengguna. Penelitian ini menduga bahwa akseptansi sistem akuntansi

manajemen akan memiliki dampak positif terhadap kepuasan dan kepuasan berdampak pada kinerja.

2.4. Model teoritis.

Dari uraian diatas maka model teoritis dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1.
Model Penelitian



Berdasar model teoritis diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Pengaruh desentralisasi terhadap akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif dimediasi oleh adaptabilitas sub-unit.
- H2: Terdapat pengaruh positif desentralisasi dan adaptabilitas sub-unit terhadap akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif.
- H3: Terdapat Pengaruh positif akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif dan kepuasan pengguna terhadap kinerja.
- H4: Pengaruh akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif terhadap kinerja dimediasi oleh kepuasan pengguna.

3. METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan metode sampling.

Penelitian ini adalah penelitian survey terhadap perusahaan yang terdaftar di BEJ tahun 2006 dengan populasi sasaran perusahaan manufaktur. Adapun sampel penelitian ini adalah manajer produksi perusahaan manufaktur dengan metode random.

3.2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.

a. Akseptansi Sistem Akuntansi Manajemen Inovatif.

Penelitian ini fokus pada bagaimana manajer produksi merespons perubahan yang timbul dalam sistem akuntansi manajemen inovatif (serti; ABC, Balance scorecard, atau sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan integratif) yang diimplementasikan. Akseptansi Sistem Akuntansi Manajemen menggunakan 3 item yang mengembangkan instrumen dari Lau (1990) untuk menangkap sikap manajer produksi terhadap perubahan sistem akuntansi manajemen inovatif. Lau (1990) melaporkan bahwa instrumen ini memiliki Cronbach alpha 0,88. Instrumen ini juga sudah divalidasi oleh Lau dan Woodman (1995).

b. Desentralisasi.

Yang dimaksud desentralisasi dalam penelitian ini adalah pendelegasian pengambilan keputusan (decision right) oleh manajer menengah kepada manajer tingkat bawah (manajer produksi). Instrumen penelitian ini menggunakan dan memodifikasi 6 item instrumen Abernethy dan Bouwens (2005).

c. Adaptabilitas.

Adalah keinginan manajer produksi untuk menerima informasi baru, mengasimilasikannya dan mengaplikasikannya pada sub-unitnya. Instrumen ini menggunakan 4 item instrumen Abernethy dan Bouwens (2005).

d. Kinerja (Performance)

Menggunakan 5 item instrumen Govindarajandan Gupta (1985) yang menanyakan ada tidaknya manajer sub-unit mencapai tingkat kinerja yang diekspektasi atasan.

e. Kepuasan Pengguna

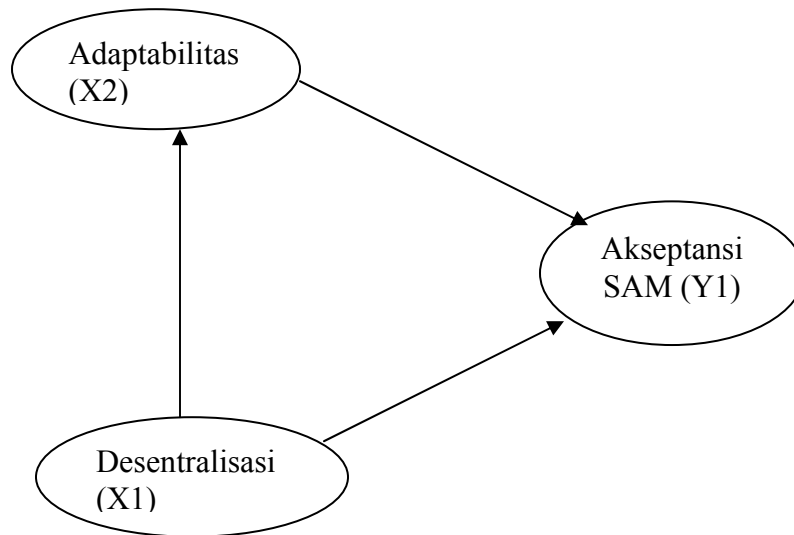
Penelitian ini mengadaptasi 2 item kepuasan pengguna dari Ives dan Olson (1984) untuk mengukur kepuasan pengguna, yang menanyakan persepsi mereka mengenai akurasi, relevansi dan kualitas yang disediakan oleh SAM.

3.3. Metode Analisis.

Hipotesis diatas diuji dengan menggunakan analisis Jalur (path analysis)

1. **Model persamaan Struktural 1**, untuk menjawab hipotesis yang dikemukakan sebelumnya, berikut digambarkan model struktural 1 sebagai berikut:

Gambar 2.
Model Struktural 1



Adapun persamaan model struktural 1 adalah sbb:

$$Y1 = Py_{X1}X_1 + Py_{X2}X_2 + \varepsilon_1$$

Dimana:

Y1 = Akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif

$Py_{X1} = Py_{X2}$ = Koefisien jalur

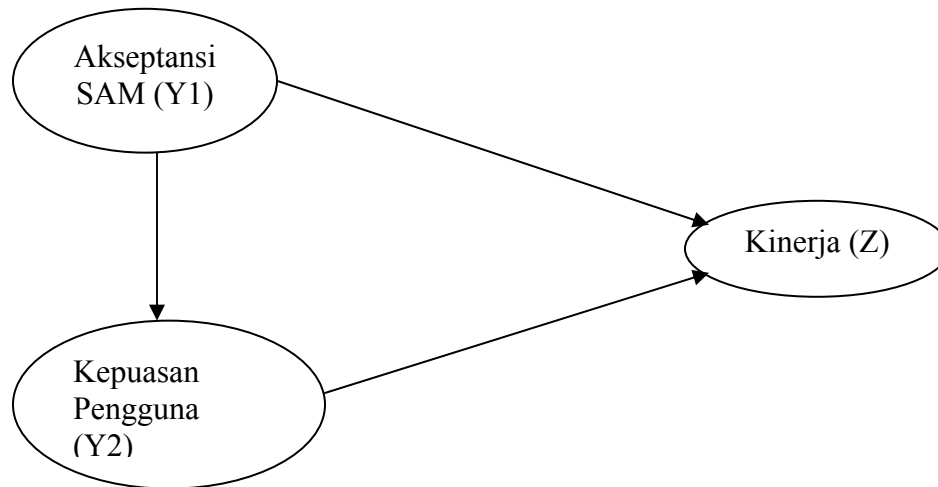
X1= Desentralisasi

X2=Adaptabilitas

ε_1 =Error

2. *Model persamaan Struktural 2*, untuk menjawab hipotesis yang dikemukakan sebelumnya, berikut digambarkan model struktural 2 sebagai berikut:

Gambar 3.
Model Struktural 2



Adapun persamaan model struktural 1 adalah sbb:

$$Z = Pzy_1Y_1 + Pzy_2Y_2 + \varepsilon_2$$

Dimana:

Z = Kinerja

$Pzy_1 = Pzy_2$ = Koefisien jalur

Y_1 = Akseptansi Sistem akuntansi manajemen

Y_2 = Kepuasan Pengguna

ε_2 = error

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

1. Sampel.

Sasaran sampel penelitian ini adalah manajer bagian produksi perusahaan manufaktur yang sehari-hari berhubungan dengan sistem akuntansi manajemen. Sebanyak 46 responden mengembalikan kuesioner dari 75 kuesioner telah dikirim, ini menunjukkan respons rate (tingkat respons) sebesar 61,33%. Respons rate ini cukup tinggi mengingat respons rate di Indonesia berkisar 10 – 20%.

Response rate yang cukup tinggi ini karena peneliti berkomunikasi langsung dengan responden via telepon atau melalui contact person setelah kuesioner penelitian diterima oleh responden.

2. Statistik Deskriptif.

Statistik deskriptif data hasil penelitian ini disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 2

Descriptive Statistics								
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std.	Variance	Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
Umur	46	26.00	50.00	33.0870	5.83410	34.037	.420	.688
Jenis_Kelamin	46	1	2	1.22	.417	.174	.006	.688
Lama_Bekerja	46	1.30	27.00	6.6417	4.33705	18.810	9.835	.688
Jabatan	46	2.00	4.00	2.6304	.64494	.416	-.601	.688
DESENT	46	14	23	17.04	2.139	4.576	.834	.688
ADAPTABILITA	46	9	16	12.09	2.031	4.126	-.585	.688
KINERJA	46	6	20	14.85	2.797	7.821	1.933	.688
AKSEPTANSI	46	7	12	9.20	1.392	1.939	-.335	.688
KEPUASAN	46	6	12	8.91	1.208	1.459	.814	.688
Valid N (listwise)	46							

Data di atas menunjukkan bahwa rata-rata desentralisasi penelitian ini adalah 17,4 ini menunjukkan bahwa secara individual responden rata-rata menjawab pada skor 2,8 yang berarti jawaban responden di atas mid-point pada skala pengukuran 1 sampai 4. angka ini juga membuktikan bahwa responden menyukai desentralisasi yang memberi ruang yang besar dalam melakukan adaptabilitas di subunit responden.

Rata-rata total adaptabilitas 12,09 yang berarti secara individual setiap item pertanyaan dari 5 pertanyaan rata-rata dijawab oleh responden pada 2,4 berada di bawah mid-point untuk rata-rata skala 1 sampai 4. fenomena ini menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi individu masih kurang baik ketika sistem baru di implementasi dalam organisasi.

Rata-rata total kinerja adalah 14,85 yang berarti secara individual setiap item pertanyaan dari 5 pertanyaan rata-rata dijawab oleh responden sebesar 2,97 berada di atas mid-point untuk rata-rata skala 1 sampai 4. fenomena ini menunjukkan bahwa peran departemen terhadap perubahan sistem akuntansi manajemen sangat menunjang.

Rata-rata total Akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif adalah 9,2 yang berarti secara individual setiap item pertanyaan dari pertanyaan rata-rata dijawab oleh responden sebesar 3,07 berada diatas mid-point untuk rata-rata skala 1 sampai 4. fenomena ini menunjukkan bahwa sistem akuntansi manajemen dapat dimplementasi dan menunjang aktivitas departemen.

Rata-rata total kepuasan pengguna sistem akuntansi manajemen inovatif adalah 8,91 yang berarti secara individual setiap item pertanyaan dari pertanyaan rata-rata dijawab oleh responden sebesar 2,97 berada diatas mid-point untuk rata-rata skala 1 sampai 4. fenomena ini menunjukkan bahwa sistem akuntansi manajemen dapat dimplementasi dan memuaskan departemen responden.

3. Uji Hipotesis

3.1. Pengaruh adaptabilitas sub unit dan Desentralisasi terhadap akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif.

Berikut output hasil regresi adaptabilitas dan desentralisasi terhadap Akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif:

Tabel 3

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.426 ^a	.181	.143	1.289	2.323

a. Predictors: (Constant), ADAPTABILITAS, DESENT

b. Dependent Variable: AKSEPTANSI

Hasil diatas menunjukkan pengaruh gabungan variabel Adaptabilitas sub-unit dan Desentralisasi terhadap Akseptansi sistem akuntansi manajemen adalah sebesar 18,10% sedangkan sisanya 91,90% adalah pengaruh variabel lain selain Adaptabilitas dan akseptansi sistem akuntansi manajemen.

Adapun uji model struktural_1 yaitu: $Y_1 = P_{yx_1}X_1 + P_{yx_2}X_2 + \epsilon_1$ dapat dilihat dari tabel anova berikut:

Tabel 4
ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.804	2	7.902	4.757	.014(a)
	Residual	71.435	43	1.661		
	Total	87.239	45			

a Predictors: (Constant), ADAPTABILITAS, DESENT

b Dependent Variable: AKSEPTANSI

Hasil regresi uji model diatas dengan Anova menunjukkan bahwa model hipotesis menunjukkan bahwa model struktural_1 baik digunakan untuk prediksi, dimana signifikansi hasil sebesar $0,014 < \alpha 5\%$. Dengan demikian bahwa adaptabilitas dan desentralisasi secara bersama sama (simultan) berpengaruh terhadap akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif.

Uji hubungan antar variabel berikut memberikan gambaran awal pengaruh variabel exogen terhadap variabel endogen, uji korelasi pearson digambarkan sbb:

Tabel 5

Correlations

		Umur	Jenis_Kelamin	Lama_Bekerja	Jabatan	DESENT	ADAPTABILITAS	KINERJA	AKSEPTANSI	KEPUASAN
Umur	Pearson Correlation	1	-.282	.635**	-.570**	.112	.082	-.112	.014	-.125
	Sig. (2-tailed)	.	.058	.000	.000	.459	.589	.458	.925	.408
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Jenis_Kelamin	Pearson Correlation	-.282	1	-.155	.057	.064	.056	.200	.155	.171
	Sig. (2-tailed)	.058	.	.304	.704	.673	.712	.182	.304	.257
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Lama_Bekerja	Pearson Correlation	.635**	-.155	1	-.472**	-.037	.081	-.162	.081	.105
	Sig. (2-tailed)	.000	.304	.	.001	.809	.591	.282	.594	.486
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Jabatan	Pearson Correlation	-.570**	.057	-.472**	1	.173	.093	.264	-.041	.072
	Sig. (2-tailed)	.000	.704	.001	.	.250	.539	.076	.785	.635
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
DESENT	Pearson Correlation	.112	.064	-.037	.173	1	.352*	-.025	.012	-.214
	Sig. (2-tailed)	.459	.673	.809	.250	.	.016	.870	.937	.154
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
ADAPTABILITAS	Pearson Correlation	.082	.056	.081	.093	.352*	1	.104	.402**	.257
	Sig. (2-tailed)	.589	.712	.591	.539	.016	.	.491	.006	.085
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
KINERJA	Pearson Correlation	-.112	.200	-.162	.264	-.025	.104	1	.584**	.496**
	Sig. (2-tailed)	.458	.182	.282	.076	.870	.491	.	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
AKSEPTANSI	Pearson Correlation	.014	.155	.081	-.041	.012	.402**	.584**	1	.261
	Sig. (2-tailed)	.925	.304	.594	.785	.937	.006	.000	.	.079
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
KEPUASAN	Pearson Correlation	-.125	.171	.105	.072	-.214	.257	.496**	.261	1
	Sig. (2-tailed)	.408	.257	.486	.635	.154	.085	.000	.079	.
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Seperti yang diprediksi adaptabilitas sub unit berhubungan positif dengan tingkat desentralisasi pada signifikansi 0,016 yang dibawah alpha 5% dengan besaran hubungan kedua variabel itu 0,352. Hubungan antara akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif dengan kepuasan pengguna sistem akuntansi manajemen tidak signifikan pada alpha 5% namun signifikan pada 10% dimana signifikansi hubungan tersebut adalah sebesar 0,79 dengan besarnya hubungan keduanya 0,261.

Berikut digambarkan uji koefisien secara parsial variabel pada persamaan struktural-1 sebagai berikut:

Tabel 6
Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.071	1.672		4.228	.000
	DESENT	-.096	.096	-.148	-1.004	.321
	ADAPTABILITAS	.312	.101	.455	3.083	.004

a Dependent Variable: AKSEPTANSI

Ekspektasi kemampuan sub unit untuk beradaptasi dalam merespons informasi baru yang disediakan oleh sistem akuntansi akan signifikan meningkatkan akseptansi perubahan sistem akuntansi manajemen juga didukung oleh data, dimana signifikansi 0,004 < dari alpha 5%. Penelitian ini menemukan bahwa desentralisasi tidak berpengaruh terhadap akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif dimana signifikansi hitung 0,321 > alpha 5%. Fenomena ini menunjukkan bahwa semakin besar pendelegasian wewenang tidak berarti mendorong manajer sub unit untuk menerima informasi yang disediakan oleh sistem akuntansi manajemen inovatif.

Dengan demikian maka desentralisasi berdampak tidak langsung terhadap akseptansi sistem akuntansi manajemen melalui variabel adaptabilitas, oleh karena desentralisasi signifikan berpengaruh terhadap adaptabilitas pada signifikansi 0,016 < 5% dengan koefisien 0,334 (lihat lampiran output). Ini dapat dipahami bahwa perubahan sistem akuntansi manajemen inovatif memerlukan adaptasi yang memadai untuk

digunakan user setelah menyesuaikan banyak hal, misal kebiasaan-kebiasaan menterjemahkan informasi finansial saja lantas berubah harus mempertimbangkan informasi nonfinansial tentu memerlukan waktu adaptasi.

Pengaruh tidak langsung desentralisasi terhadap akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif melalui adaptabilitas adalah sebesar 0,152 (0,455 x 0,334). Sedangkan pengaruh total desentralisasi terhadap akseptansi sistem akuntansi manajemen adalah sebesar 0,789 (0,455 + 0,334) (lihat Jonathan Sarwono, 2007). Dengan demikian maka hipotesis 2 yang menyatakan pengaruh desentralisasi terhadap akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif dimediasi oleh adaptabilitas sub-unit.

3.2. Pengaruh akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif dan Kepuasan pengguna terhadap kinerja.

Berikut output hasil regresi Akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif dan Kepuasan pengguna terhadap kinerja:

Tabel 7

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.684 ^a	.468	.443	2.087	2.093

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN, AKSEPTANSI

b. Dependent Variable: KINERJA

Hasil diatas menunjukkan pengaruh gabungan variabel Akseptansi dan Kepuasan pengguna terhadap kinerja adalah sebesar 46,8% sedangkan sisanya 53,2% adalah pengaruh variabel lain selain akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif dan kepuasan pengguna sistem akuntansi manajemen.

Adapun uji model struktural₂ : $Z = Pzy_1Y_1 + Pzy_2Y_2 + \epsilon_2$ dapat dilihat dari tabel anova berikut:

Tabel 8

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	164.634	2	82.317	18.898	.000 ^a
	Residual	187.301	43	4.356		
	Total	351.935	45			

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN, AKSEPTANSI

b. Dependent Variable: KINERJA

Hasil regresi uji model diatas dengan Anova menunjukkan bahwa model hipotesis menunjukkan bahwa model struktural_2 baik (fit) digunakan untuk prediksi, dimana signifikansi hasil sebesar $0,000 < \alpha 5\%$. Hasil ini juga menunjukkan bahwa akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif dan kepuasan pengguna secara bersama sama (simultan) berdampak terhadap kinerja dengan tingkat signifikansi 0,000 (signifikan pada alpha 5%).

Berikut diikhtisarkan output regresi model struktural-2 yang menunjukkan uji secara parsial sbb:

Tabel 9

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.767	2.763		-.639	.526
	AKSEPTANSI	.980	.231	.488	4.233	.000
	KEPUASAN	.853	.267	.368	3.197	.003

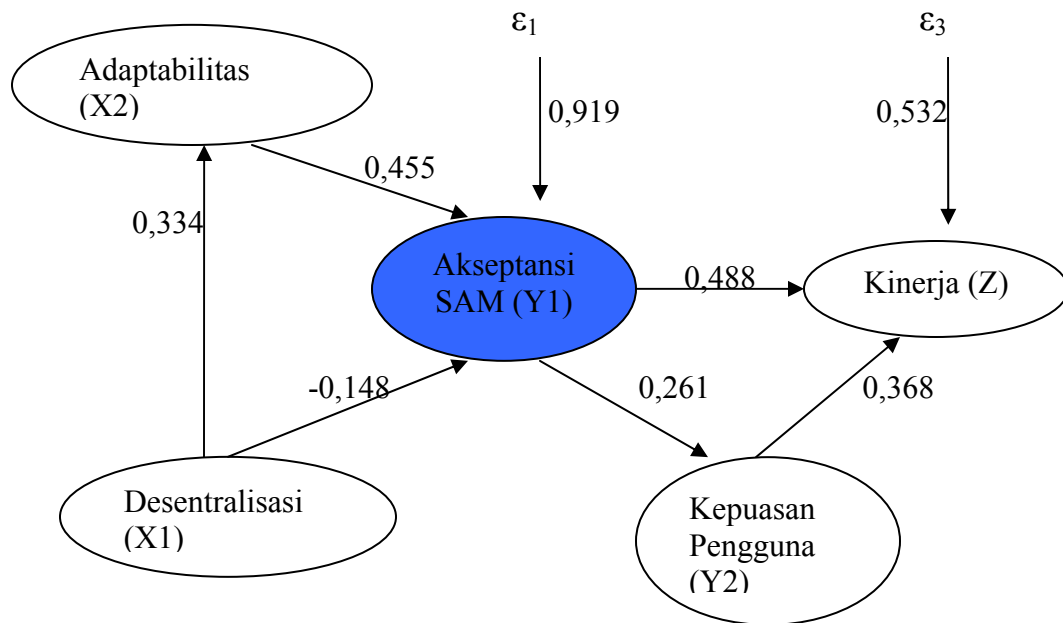
a. Dependent Variable: KINERJA

Dugaan penelitian ini bahwa kenaikan akseptansi informasi yang disediakan dalam sistem akuntansi manajemen inovatif berdampak terhadap kinerja pada signifikansi $0,000 < \alpha 5\%$ dengan standardized coefficient sebesar 0,488. koefisien yang positif menunjukkan bahwa semakin besar tingkat akseptansi informasi yang disediakan oleh sistem akuntansi manajemen inovatif maka semakin tinggi kinerja departemennya.

Kepuasan pengguna sistem akuntansi manajemen inovatif signifikan berdampak positif terhadap kinerja yang ditunjukkan oleh signifikansi $0,003 < \alpha 5\%$. Dimana standardized coefficient 0,368. koefisien positif ini menunjukkan bahwa semakin besar kepuasan pengguna sistem akuntansi manajemen maka semakin tinggi tingkat kinerja departemennya. Dengan demikian hipotesis 3 yang menyatakan terdapat pengaruh positif akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif dan kepuasan pengguna terhadap kinerja diterima.

Berdasarkan uji parsial pengaruh variabel akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif terhadap kepuasan pengguna sistem akuntansi manajemen inovatif menunjukkan bahwa signifikansi $0,079 > \alpha 5\%$ yang berarti bahwa tidak terdapat pengaruh

signifikan akseptansi sistem akuntansi manajemen terhadap kepuasan pengguna dengan 0,261 koefisien. Dengan demikian mana pengaruh akseptansi terhadap kinerja tidak dimediasi oleh kepuasan pengguna, hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 4 penelitian ini yang menyatakan bahwa pengaruh akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif terhadap kinerja dimediasi oleh kepuasan pengguna ditolak. Berikut ikhtisar Model penelitian ini



5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa :

1. Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa pengaruh desentralisasi terhadap akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif dimediasi oleh adaptabilitas sub-unit ditolak.
2. Hipotesis 2 yang menyatakan terdapat pengaruh positif desentralisasi dan adaptabilitas sub-unit terhadap akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif diterima.

3. Hipotesis 3 yang menyatakan terdapat Pengaruh positif akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif dan kepuasan pengguna terhadap kinerja diterima.
4. Hipotesis yang menyatakan pengaruh akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif terhadap kinerja dimediasi oleh kepuasan pengguna ditolak.
5. Akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif dijelaskan oleh variabel desentralisasi dan adaptabilitas sebesar 1,81% sisanya sebesar 91,19% dijelaskan oleh variabel lainnya.
6. Kinerja departemen dapat dijelaskan oleh variabel akseptansi sistem akuntansi manajemen dan kepuasan pengguna adalah sebesar 46,80% sisanya 53,20% dijelaskan oleh variabel lainnya.

5.1. Saran.

Penelitian menemukan bahwa pengaruh langsung desentralisasi terhadap akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif ternyata tidak signifikan ini menunjukkan desentralisasi tidak langsung mendorong akseptansi sistem akuntansi manajemen inovatif, hal ini menunjukkan masih adanya resistensi sub unit dalam menerima perubahan sistem akuntansi manajemen yang di set-up oleh top manajemen.

Dugaan ini dibuktikan dalam penelitian ini bahwa desentralisasi berdampak tidak langsung melalui adaptabilitas, hal ini menunjukkan bahwa perubahan sistem akuntansi manajemen inovatif yang diimplementasi dapat membuat sub-unit menerima sistem baru setelah melakukan adaptasi yang relatif memadai. Berdasarkan uraian diatas maka implikasi praktis penelitian ini menyarankan kepada top manajemen bahwa ketika suatu sistem akuntansi manajemen inovatif diaplikasi dalam organisasi maka desain sistem akuntansi manajemen inovatif hendaknya disesuaikan dengan kebutuhan sub-unit.

Bahkan ketika sistem akuntansi manajemen sudah diterima oleh sub-unit, ternyata tidak meningkatkan kepuasan pengguna walaupun secara langsung berdampak pada kinerja, implikasi hal ini adalah bahwa dalam mengaplikasi suatu sistem akuntansi manajemen yang inovatif top manajemen hendaknya tidak memaksakan sistem akuntansi manajemen yang didesainnya. Sehingga untuk penelitian berikutnya variabel *desain* sistem akuntansi manajemen inovatif menjadi variabel yang dapat diuji dampaknya terhadap variabel-variabel dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abernethy, M. A., and A. M. Lillis, 'Interdependencies in Organization Design: A Test in Hospitals', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13, 2001.
- Aghion, P., and J. Tirole, 'Formal and Real Authority in Organizations', *Journal of Political Economy*, Vol. 105, No. 1, 1997.
- Anderson, S. W., 'A Framework for Assessing Cost Management System Changes: The Case of Activity Based Costing Implementation at General Motors, 1986–1993', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 7, 1995.
- Baines, A., and K. Langfield-Smith, 'Antecedents to Management Accounting Change: A Structural Equation Approach', *Accounting Organizations and Society*, Vol. 28, Nos 7–8, 2003.
- Barclay, D., C. Higgins and R. Thompson, 'The Partial Least Squares Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration', *Technology Studies*, Vol. 2, No. 2, 1995.
- Barki, H., and J. Hartwick, 'Measuring User Participation, User Involvement and User Attitude', *MIS Quarterly*, Vol. 18, No. 1, 1994.
- Baruch, Y., 'Response Rate in Academic Studies: A Comparative Analysis', *Human Relations*, Vol. 52, No. 4, 1999.
- Biro Pusat Statistik.2005. www.bps.go.id
- Bohrnstedt, G. W., 'Measurement', in P. H. Rossi, J. D. Wright and A. B. Anderson (eds), *The Handbook of Survey Research*, Academic Press, 1983.
- Bolton, P., and M. Dewatripont, 'The Firm as a Communication Network', *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 109, No. 4, 1994.
- Bouwens, J., and M. A. Abernethy, 'The Consequences of Customization on Management Accounting System Design', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, No. 3, 2000.
- Brownell, P., 'The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation and Organizational Effectiveness', *Journal of Accounting Research*, Vol. 23, No. 2, 1982.
- Bruns, W. J., Jr., 'A Field Study of An Attempt to Change an Embedded Cost Accounting System', in W. J. Bruns Jr. and R. S. Kaplan (eds), *Accounting and Management Field Study Perspectives*, Harvard Business School Press, 1987.
- Cassel, C., P. Hackl and P. Westlund, 'PLS for Estimating Latent Variable Quality Structures: Finite Sample Robustness Properties', *Journal of Applied Statistics*, Vol. 26, No. 4, 1999.
- Cavalluzzo, K. S., and C. D. Ittner, 'Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence From Government', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, Nos 3–4, 2004.
- Christie, A., M. Joye and R. Watts, 'Decentralization of the Firm: Theory and Evidence', *Journal of Corporate Finance*, Vol. 9, No. 1, 2003.
- Cohen, W. M., and D. A. Levinthal, 'Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, 1990.

- Cook, T. D., and D. T. Campbell, *Quasi-Experimentation: Design and Analysis Issues for Field Settings*, Houghton Mifflin, 1979.
- Cooper, R., R. S. Kaplan, L. S. Maisel, E. Morrissey and R. M. Oehm, *Implementing Activity-Based Cost Management: Moving from Analysis to Action*, Institute of Management Accountants, 1992.
- Dillman, D. A., 'Mail and Other Self-Administered Questionnaires', in P. H. Rossi, J. D. Wright and A. B. Anderson (eds), *The Handbook of Survey Research*, Academic Press, 1983.
- Earley, C. P., and A. E. Lin, 'Procedural Justice and Participation in Task Selection: The Role of Control in Mediating Justice Judgments', *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 52, No. 6, 1987.
- Fornell, C., and J. Cha, 'Partial Least Squares', in R. P. Bagozzi (ed.), *Advanced Methods of Marketing Research*, Blackwell, 1994.
- Fornell, C., and D. Larcker, 'Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error', *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, 1981. 235
- Foster, B. P., and T. J. Ward, 'Theory of Perpetual Management Accounting Innovation Lag in Hierarchical Organizations', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 19, Nos 4-5, 1994.
- Galbraith, J., *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, 1973.
- Gosselin, M., 'The Effect of Strategy and Organizational Structure on the Adoption and Implementation of Activity-Based Costing', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, No. 2, 1997.
- Govindarajan, V. A., 'Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms With Strategy', *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 4, 1988.
- Govindarajan, V., and A. K. Gupta, 'Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, No. 1, 1985.
- Griffiths, W. E., R. C. Hill and G. C. Judge, *Learning and Practicing Econometrics*, John Wiley, 1993.
- Hartwick, J., and H. Barki, 'Explaining the Role of User Participation in Information System Use', *Management Science*, Vol. 40, No. 4, 1994.
- Hofstede, G., *The Game of Budget Control*, Van Gorcum, 1967.
- Hunton, J. E., 'Involving Information System Users in Defining System Requirements: The Influence of Procedural Justice Perception on Users' Attitudes and Performance', *Decision Science*, Vol. 27, No. 4, 1996.
- Hunton, J. E., and Price, K. H., 'Effects of the User Participation Process and Task Meaningfulness on Key Information System Outcomes', *Management Science*, Vol. 43, No. 6, 1997.
- Igbaria, M., and M. Tan, 'The Consequences of Information Technology Acceptance on Subsequent Individual Performance', *Information and Management*, Vol. 21, No. 3, 1997.

- Innes, J., and F. Mitchell, 'ABC: A Survey of CIMA Members', *Management Accounting*, Vol. 69, No. 9, 1991.
- Ives, B., and M. H. Olson, 'User Involvement and MIS Success: A Review of Research', *Management Science*, Vol. 30, No. 5, 1984.
- Jermias, J., 'Cognitive Dissonance and Resistance to Change: The Influence of Commitment Confirmation and Feedback on Judgment Usefulness of Accounting Systems', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26, No. 2, 2001.
- Kaplan, R. S., 'Accounting Lag: The Obsolescence of Cost Accounting Systems', *California Management Review*, Vol. 28, No. 2, 1986.
- Kirs, P. J., K. Pflughoeft and G. Kroeck, 'A Process Model of Cognitive Biasing Effects in Information Systems Development and Usage', *Information and Management*, Vol. 38, No. 3, 2001.
- Kren, L., 'The Role of Accounting Information in Organizational Control: The State of the Art', in V. Arnold and S. Sutton (eds), *Behavioral Research: Foundations and Frontiers*, American Accounting Association, 1997.
- Krumwiede, K. R., 'The Implementation Stage of Activity Based Costing and the Impact of Contextual and Organizational Factors', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, 1998.
- Lanen, W. N., 'Discussion of Aggregate Performance Measures in Business Unit Manager Compensation: The Role of Intrafirm Interdependencies', *Journal of Accounting Research*, Vol. 33, 1995.
- Lau, C., *A Schematic Approach to Organizational Change: The Development of a Change Schema Instrument*, Working paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, San Francisco, 1990.
- Lau, C., and R. W., Woodman, 'Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective', *Academy of Management Review*, Vol. 38, No. 2, 1995.
- Libby, T., and J. H. Waterhouse, 'Predicting Change in Management Accounting Systems', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 8, 1996.
- Luft, J., and M. Shields, 'Mapping Management Accounting: Graphics and Guidelines for Theory- Consistent Empirical Research', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, Nos 2–3, 2003.
- McGowan, A. S., and T. P. Klammer, 'Satisfaction With Activity-Based Cost Management Implementation', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 9, 1997.
- Milgrom, P., and J. Roberts, *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall, 1992. ABACUS 236
- Miller, D., and C. Droge, 'Psychological and Traditional Determinants of Structure', *Administrative Science Quarterly*, December 1986.
- Moore, K., and Yuen, S., 'Management Accounting Systems and Organizational Configuration: A Life-Cycle Perspective', *Accounting, Organizations and Society* Vol. 26, Nos 4–5, 2001.
- Ramanathan, R., *Introductory Econometrics*, 4th ed., The Dryden Press, 1998.
- Sarwono, 2007. Abalisis jalur untuk riset bisnis. Penerbit Andi Yigyakarta.

- Scapens, R. W., and J. Burns, *Towards an Understanding of the Nature and Processes of Management Accounting System Change*, Uppsala University Library, 2000.
- Scapens, R. W., and J. Roberts, 'Accounting and Control: A Case Study of Resistance to Accounting Change', *Management Accounting Research*, Vol. 4, No. 1, 1993.
- Scott, S. G., and R. A. Bruce, 'Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace', *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, 1994.
- Shields, M. D., 'An Empirical Analysis of Firms' Implementation Experiences With Activity-Based Costing', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 7, 1995.
- Simerly, R. L., and M. Li, 'Environmental Dynamism, Capital Structure and Performance: A Theoretical Integration and an Empirical Test', *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 1, 2000.
- Tsai, W., 'Knowledge Transfer in Intra-Organizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance', *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5, 2001.
- Vancil, R. F., *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design*, Dow Jones-Irwin, 1979.
- Zimmerman, J. L., *Accounting for Decision Making and Control*, 4th ed., Irwin, 2003.

I. Desentralisasi :

No	Dampak yang diperoleh dari Desentralisasi Keputusan adalah:	Skor
1	Gaji pegawai	
2	“Trade off” antara pelayanan internal dg peluang eksternal	
3	Akseptansi Order	
4	Dapat membuat investasi nonbudget	
5	Peningkatan biaya departemen	
6	Sumber bahan baku	

II. Adaptabilitas

No	Item Pertanyaan	Skor
1	Saya secara regular mencari metode-metode produksi alternative dalam merespons perubahan permintaan	
2	Saya biasanya mendapatkan respons yang cepat atas usulan saya untuk investasi baru fasilitas produksi	
3	Pekerja dalam departemen ini memiliki inisiatif dan implementasi metode kerja yang baik.	
4	Pekerja dalam departemen ini dapat dengan mudah mengerjakan pekerjaan-pekerjaan pada tugas-tugas lainnya	

III. Kuesioner Kinerja

No	Berikut ini diminta mengindikasi pengaruh anda dalam desain MAS sbb:	Skor
1	Desain system	
2	Implementasi system untuk input system baru	
3	Penyediaan data untuk input sistem baru	
4	Modifikasi yang sedang berlangsung dalam sistem baru	
5	Memelihara system baru	

IV. Akseptansi MAS Inovation

No	Item Pertanyaan	Skor
1	Menurut saya perubahan dalam system sangat penting	
2	Saya adalah satu dari inisiator perubahan sistem akuntansi manajemen	

3	Saya yakin bahwa perusahaan melakukan pekerjaannya dengan sangat baik dalam membawa perubahan sistem akuntansi manajemen	
---	--	--

V. Kepuasan Pengguna MAS

No	Item Pertanyaan	Skor
1	Saya puas dengan keakuratan sistem akuntansi manajemen	
2	Informasi biasanya sesuai dengan kebutuhan saya	
3	Informasi yang diberikan oleh sistem akuntansi manajemen perusahaan mendukung dengan baik “day to day operation”	