

Studi Literatur Peranan Desentralisasi dalam Optimalisasi Kinerja Manajerial

Tuti Sriwedari^{1*}, Rika Amelia², Diana Fahira³

¹⁻³Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Negeri Medan, Indonesia

Email: rika.amelliaa9@gmail.com^{1*}, tutisriwedari@unimed.ac.id², dianafahira21@gmail.com³

*Penulis korespondensi: rika.amelliaa9@gmail.com¹

Abstract. *This study aims to examine the role of decentralization in optimizing managerial performance through a literature study on the results of previous research. Decentralization is seen as a strategy of delegating authority from top management to subordinate units to increase effectiveness, efficiency, and accountability in the decision-making process. This research uses a qualitative approach with a library research method based on secondary data from scientific journals and books. The results of the study show that decentralization has a positive effect on managerial performance, especially when supported by an effective management accounting system and the active participation of managers in budgeting. The management accounting system acts as an information medium that strengthens the relationship between delegation of authority and performance improvement, while budget participation increases the sense of responsibility and coordination between organizational units. In addition, factors such as organizational commitment, participatory leadership style, and collaborative work culture also strengthen the successful implementation of decentralization. Thus, this study confirms that decentralization balanced with a good supervisory and communication system is able to create effective, adaptive, and results-oriented managerial performance.*

Keywords: *Budget Participation; Decentralization; Management Accounting System; Managerial Performance; Organization.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peranan desentralisasi dalam optimalisasi kinerja manajerial melalui studi literatur terhadap hasil-hasil penelitian terdahulu. Desentralisasi dipandang sebagai strategi pelimpahan wewenang dari manajemen puncak kepada unit-unit di bawahnya untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan tanggung jawab dalam proses pengambilan keputusan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (*library research*) berdasarkan data sekunder dari jurnal dan buku ilmiah. Hasil kajian menunjukkan bahwa desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, terutama ketika didukung oleh sistem akuntansi manajemen yang efektif dan partisipasi aktif manajer dalam penyusunan anggaran. Sistem akuntansi manajemen berperan sebagai media informasi yang memperkuat hubungan antara pelimpahan wewenang dan peningkatan kinerja, sedangkan partisipasi anggaran meningkatkan rasa tanggung jawab dan koordinasi antarunit organisasi. Selain itu, faktor seperti komitmen organisasi, gaya kepemimpinan partisipatif, dan budaya kerja kolaboratif juga memperkuat keberhasilan penerapan desentralisasi. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa desentralisasi yang diimbangi dengan sistem pengawasan dan komunikasi yang baik mampu menciptakan kinerja manajerial yang efektif, adaptif, dan berorientasi pada hasil.

Kata kunci: Desentralisasi; Kinerja Manajerial; Organisasi; Partisipasi Anggaran; Sistem Akuntansi Manajemen.

1. PENDAHULUAN

Desentralisasi merupakan salah satu prinsip penting dalam sistem manajemen modern yang Desentralisasi merupakan salah satu prinsip penting dalam sistem manajemen modern yang menekankan pelimpahan wewenang dari manajemen puncak kepada unit-unit di tingkat bawah untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta responsivitas organisasi terhadap perubahan lingkungan. Dalam konteks manajerial, desentralisasi diyakini mampu mendorong kinerja manajer melalui peningkatan otonomi, partisipasi, dan tanggung jawab dalam proses pengambilan keputusan. Menurut Wicaksono (2022), penerapan desentralisasi yang tepat dapat memperkuat komitmen organisasi dan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja manajerial, terutama dalam organisasi sektor publik yang membutuhkan fleksibilitas dalam

mengelola sumber daya. Pandangan ini menunjukkan bahwa pelimpahan wewenang yang proporsional mampu mempercepat proses pengambilan keputusan, memperkuat koordinasi lintas unit, dan meningkatkan akuntabilitas individu dalam pelaksanaan fungsi manajemen.

Penelitian empiris di Indonesia menunjukkan hasil yang mendukung pandangan tersebut. Pengaruh Desentralisasi dan Ketidakpastian Tugas terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Akuntansi Manajemen sebagai Variabel Intervening oleh Wijaya (2021) menemukan bahwa desentralisasi dan ketidakpastian tugas berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dengan sistem akuntansi manajemen sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh tersebut. Hasil ini menegaskan bahwa desentralisasi bukan hanya tentang pelimpahan tanggung jawab administratif, tetapi juga tentang peningkatan kualitas informasi dan efektivitas sistem pengendalian manajemen yang digunakan oleh para manajer dalam pengambilan keputusan. Dengan kata lain, desentralisasi membantu menciptakan struktur organisasi yang lebih adaptif dan memudahkan manajer dalam mengatasi ketidakpastian lingkungan kerja.

Selanjutnya, penelitian oleh Hadiano dan Djuminah (2023) menemukan bahwa desentralisasi berpengaruh positif terhadap sistem akuntansi manajemen, yang kemudian memediasi peningkatan kinerja manajerial. Namun, penelitian ini juga menunjukkan bahwa teknologi informasi memiliki pengaruh negatif tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui sistem akuntansi manajemen. Temuan ini memberikan pemahaman bahwa keberhasilan desentralisasi tidak hanya bergantung pada pelimpahan wewenang, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola faktor-faktor pendukung seperti teknologi dan informasi. Tanpa kesiapan sumber daya manusia dan sistem informasi yang memadai, manfaat desentralisasi mungkin tidak dapat dioptimalkan secara maksimal. Oleh karena itu, organisasi perlu menyeimbangkan antara otonomi yang diberikan dengan pengawasan yang tepat agar pelimpahan tanggung jawab tidak menimbulkan ketidaksinkronan antarunit.

Selain itu, studi oleh Hasnin, Muhammad, dan Buamonabot (2023) pada pemerintah desa di Halmahera Barat mengungkapkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memediasi secara penuh hubungan antara desentralisasi dan kinerja manajerial. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat partisipasi aparat atau manajer dalam proses perencanaan dan penganggaran, semakin besar pula peningkatan kinerja yang dicapai. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa efektivitas desentralisasi sangat bergantung pada sejauh mana pelibatan manajer dalam proses pengambilan keputusan. Pelibatan tersebut tidak hanya meningkatkan rasa memiliki terhadap hasil kerja, tetapi juga memperkuat koordinasi antarunit dalam organisasi. Dengan demikian, desentralisasi tidak hanya berdimensi struktural, tetapi

juga berkaitan erat dengan aspek partisipatif yang mendorong kolaborasi dan komunikasi lintas bagian.

Secara keseluruhan, temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa desentralisasi memiliki peranan penting dalam mengoptimalkan kinerja manajerial, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti sistem akuntansi manajemen dan partisipasi anggaran. Namun, efektivitas penerapannya juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti ketidakpastian lingkungan, dukungan teknologi, dan budaya organisasi. Oleh karena itu, studi literatur ini bertujuan untuk meninjau secara komprehensif hasil-hasil penelitian terkini terkait peranan desentralisasi dalam peningkatan kinerja manajerial, serta mengidentifikasi kondisi yang mendukung keberhasilan penerapannya di berbagai konteks organisasi. Dengan memahami faktor-faktor tersebut, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pengembangan strategi manajerial yang lebih adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada kinerja dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

2. KERANGKA TEORI

Desentralisasi

Desentralisasi merupakan konsep penting dalam ilmu manajemen modern yang menekankan pelimpahan wewenang dari manajemen puncak kepada unit-unit di tingkat bawah dalam struktur organisasi agar pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan lebih cepat, efektif, dan sesuai dengan kondisi aktual di lapangan. Desentralisasi hadir sebagai bentuk respons terhadap keterbatasan sistem sentralisasi, di mana seluruh keputusan terpusat pada satu titik sehingga memperlambat alur koordinasi dan menurunkan daya respons organisasi terhadap perubahan lingkungan. Wicaksono (2022) menjelaskan bahwa “desentralisasi menciptakan keseimbangan kekuasaan antara tingkat pusat dan unit bawah, sehingga mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan adaptasi terhadap lingkungan yang berubah.” Hal ini menunjukkan bahwa desentralisasi tidak hanya mengatur alur kekuasaan, tetapi juga memperkuat komunikasi antarlevel organisasi serta memperluas tanggung jawab manajerial.

Menurut Robbins dan Coulter (2018), desentralisasi membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan eksternal yang cepat karena memberikan fleksibilitas kepada manajer di berbagai level untuk menyesuaikan kebijakan dengan kebutuhan unit kerja masing-masing. Struktur organisasi yang terdesentralisasi memungkinkan munculnya inovasi di tingkat operasional karena setiap unit diberi ruang untuk bereksperimen dalam menemukan solusi terbaik sesuai konteksnya. Namun, pelaksanaan desentralisasi yang berlebihan tanpa sistem

pengawasan dapat menimbulkan ketidaksinkronan kebijakan antarunit. Oleh sebab itu, pelimpahan wewenang harus diimbangi dengan mekanisme pengendalian yang terintegrasi agar setiap keputusan tetap sejalan dengan tujuan strategis organisasi secara keseluruhan.

Penelitian oleh Wijaya (2021) menemukan bahwa desentralisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja manajer karena memberikan otonomi yang lebih luas untuk mengambil keputusan yang relevan dengan tanggung jawab mereka. Sementara itu, Pratama dan Nurhayati (2020) menambahkan bahwa “pelimpahan wewenang membantu manajer menyesuaikan kebijakan operasional dengan kondisi nyata di lapangan, sehingga meningkatkan kemampuan mereka dalam mencapai target kinerja.” Dengan demikian, desentralisasi bukan hanya berfungsi sebagai alat struktural, tetapi juga sebagai strategi peningkatan kinerja yang berbasis pada kepercayaan dan pemberdayaan sumber daya manusia di tingkat menengah dan bawah.

Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan ukuran sejauh mana seorang manajer mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks desentralisasi, kinerja manajerial menjadi indikator utama keberhasilan pelimpahan wewenang, karena setiap manajer bertanggung jawab atas hasil kerja unitnya masing-masing. Wijaya (2021) menyatakan bahwa “tingkat desentralisasi yang tinggi akan memberikan ruang bagi manajer untuk berinovasi dan bertanggung jawab atas hasil kerjanya, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja manajerial.” Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar otonomi yang diberikan, semakin tinggi pula dorongan manajer untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas keputusan yang mereka ambil.

Wicaksono (2022) menambahkan bahwa “komitmen organisasi dan pelimpahan wewenang yang proporsional berkontribusi besar terhadap pencapaian kinerja manajerial.” Artinya, keberhasilan pelaksanaan desentralisasi tidak hanya bergantung pada struktur formal organisasi, tetapi juga pada sejauh mana kepercayaan dan komitmen dibangun antara pimpinan dan bawahan. Ketika manajer merasa diberi kepercayaan untuk mengambil keputusan, mereka cenderung lebih proaktif, memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar, dan menunjukkan tingkat loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.

Selain itu, Sari dan Firmansyah (2021) menunjukkan bahwa penerapan sistem akuntansi manajemen yang baik dapat memperkuat hubungan antara desentralisasi dan peningkatan kinerja manajerial. Mereka menyatakan bahwa “semakin tinggi tingkat desentralisasi dalam organisasi, semakin baik pula kemampuan manajer dalam melakukan

pengawasan dan mengambil keputusan strategis.” Ini menegaskan bahwa kinerja manajerial tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh dukungan sistem yang mampu menyediakan informasi relevan bagi pengambilan keputusan.

Dengan demikian, kinerja manajerial merupakan hasil dari kombinasi antara keahlian individu, kejelasan tanggung jawab, dan dukungan sistem organisasi yang memungkinkan proses manajemen berjalan secara efisien. Dalam sistem yang terdesentralisasi, ketiga aspek tersebut saling melengkapi untuk menghasilkan manajer yang kompeten, adaptif, dan berorientasi pada hasil.

Sistem Akuntansi Manajemen

Sistem akuntansi manajemen berperan penting sebagai sarana informasi yang menghubungkan antara pelimpahan wewenang dan peningkatan kinerja manajerial. Sistem ini menyediakan data keuangan dan nonkeuangan yang relevan, akurat, dan tepat waktu untuk membantu manajer dalam proses perencanaan, pengendalian, serta pengambilan keputusan. Dalam konteks desentralisasi, keberadaan sistem akuntansi manajemen memungkinkan setiap unit untuk mengelola aktivitasnya secara mandiri tanpa kehilangan koordinasi dengan tingkat manajemen di atasnya.

Temuan Wijaya (2021) menunjukkan bahwa sistem akuntansi manajemen menjadi variabel intervening yang memperkuat hubungan positif antara desentralisasi dan kinerja manajerial. Sistem yang baik menyediakan informasi tentang biaya, efisiensi, serta capaian target yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja setiap bagian organisasi. Sementara itu, Hadiano dan Djuminah (2023) menegaskan bahwa desentralisasi berpengaruh positif terhadap sistem akuntansi manajemen, yang kemudian memediasi peningkatan kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa pelimpahan wewenang yang didukung dengan sistem informasi yang efektif mampu meningkatkan kualitas keputusan yang diambil manajer dan memperkuat akuntabilitas organisasi.

Selain sebagai alat pengendalian, sistem akuntansi manajemen juga memiliki peran strategis dalam proses pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Melalui laporan kinerja, analisis biaya, dan umpan balik yang dihasilkan oleh sistem, manajer dapat mengidentifikasi kelemahan, merancang perbaikan, dan mengambil keputusan yang lebih baik di masa mendatang. Dengan demikian, sistem akuntansi manajemen tidak hanya menjadi alat administratif, tetapi juga instrumen pengembangan kemampuan manajerial. Semakin efektif sistem ini diterapkan, semakin besar pula dampak positif desentralisasi terhadap produktivitas dan efektivitas organisasi.

Peran Desentralisasi Dalam Kinerja Manajerial

Peran desentralisasi dalam meningkatkan kinerja manajerial terletak pada kemampuannya untuk mendorong efisiensi, efektivitas, inovasi, dan tanggung jawab individu dalam organisasi. Dengan pelimpahan wewenang yang tepat, manajer memiliki kebebasan untuk merespons perubahan lingkungan secara cepat dan akurat, sekaligus mengoptimalkan sumber daya yang tersedia. Hadiananto dan Djuminah (2023) menjelaskan bahwa “desentralisasi berpengaruh positif terhadap sistem akuntansi manajemen yang kemudian memediasi hubungan antara desentralisasi dan kinerja manajerial.” Artinya, pelimpahan wewenang harus disertai sistem informasi yang efektif agar proses pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan dasar data yang kuat.

Penelitian oleh Hasnin dan Buamonabot (2021) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa “partisipasi dalam penyusunan anggaran secara signifikan meningkatkan hubungan antara desentralisasi dan kinerja manajerial.” Ketika manajer terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran, mereka merasa lebih memiliki tanggung jawab terhadap hasil keputusan dan lebih termotivasi untuk mencapai target. Partisipasi ini juga memperkuat koordinasi antarunit serta menciptakan komunikasi yang terbuka dalam organisasi.

Selain itu, Rachmawati (2023) menegaskan bahwa “otonomi yang diberikan kepada manajer di tingkat menengah dan bawah mendorong peningkatan rasa tanggung jawab dan kreativitas, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap efektivitas kinerja organisasi secara keseluruhan.” Hal ini menunjukkan bahwa desentralisasi tidak hanya sebatas pelimpahan kewenangan formal, tetapi juga berfungsi sebagai sarana untuk membangun budaya organisasi yang inovatif dan kolaboratif.

Secara keseluruhan, hasil-hasil penelitian tersebut memperlihatkan bahwa desentralisasi merupakan strategi manajerial yang mampu mengoptimalkan kinerja melalui pemberian otonomi, kejelasan tanggung jawab, serta dukungan sistem informasi yang memadai. Ketika pelimpahan wewenang dilakukan secara seimbang dengan pengawasan yang efektif, maka desentralisasi dapat meningkatkan motivasi, akuntabilitas, dan efektivitas kerja manajer dalam mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan.

3. METODE PENELITIAN

Jenis Dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi literatur (library research). Pendekatan ini bertujuan untuk memahami secara mendalam konsep, teori, serta temuan-temuan empiris yang telah ada mengenai “*Peranan Desentralisasi dalam Optimalisasi*

Kinerja Manajerial.” Melalui studi literatur, peneliti tidak hanya mengumpulkan hasil penelitian terdahulu, tetapi juga melakukan analisis, sintesis, dan interpretasi terhadap berbagai pandangan ilmiah agar diperoleh pemahaman konseptual yang lebih komprehensif.

Menurut Zed (2014), “penelitian kepustakaan adalah serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca, mencatat, dan mengolah bahan penelitian.” Berdasarkan definisi tersebut, penelitian ini tidak melakukan pengumpulan data lapangan seperti observasi atau wawancara, melainkan berfokus pada data sekunder yang berasal dari sumber-sumber tertulis ilmiah. Pendekatan ini dianggap tepat karena topik desentralisasi dan kinerja manajerial telah banyak dikaji dalam berbagai konteks organisasi, sehingga analisis mendalam terhadap hasil penelitian yang sudah ada dapat memberikan gambaran umum serta menemukan pola hubungan yang konsisten.

Selain itu, pendekatan studi literatur juga memungkinkan peneliti untuk meninjau perkembangan teori dari waktu ke waktu. Setiap literatur yang dikaji dibandingkan untuk mengidentifikasi kesamaan konsep, perbedaan sudut pandang, serta kecenderungan temuan yang mendukung atau berlawanan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga analitis—bertujuan menemukan makna teoretis dari berbagai hasil penelitian terdahulu terkait hubungan antara desentralisasi dan peningkatan kinerja manajerial.

Sumber Data

Data dalam penelitian ini bersumber dari berbagai literatur ilmiah yang relevan, seperti artikel jurnal nasional dan internasional, buku referensi manajemen, serta laporan hasil penelitian terdahulu. Literatur yang dipilih memiliki keterkaitan langsung dengan tema desentralisasi dan kinerja manajerial. Proses pemilihan sumber dilakukan dengan mempertimbangkan tiga kriteria utama, yaitu:

- a. Relevansi, artinya setiap sumber harus membahas variabel utama penelitian yaitu desentralisasi, sistem akuntansi manajemen, dan kinerja manajerial.
- b. Kredibilitas, yaitu sumber berasal dari jurnal bereputasi, penulis yang memiliki latar belakang akademik atau profesional di bidang manajemen, dan hasil penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan.
- c. Kesesuaian konteks, yaitu penelitian yang dianalisis memiliki kesamaan dalam ruang lingkup, baik pada sektor publik maupun swasta, sehingga hasilnya tetap relevan untuk dikaji secara komparatif.

Seluruh literatur yang dikumpulkan kemudian diklasifikasikan berdasarkan tahun terbit dan fokus penelitian agar memudahkan proses analisis. Data yang diperoleh disajikan dalam bentuk tabel perbandingan, yang mencakup nama peneliti, tahun penelitian, judul, variabel

yang dikaji, serta hasil utama dari penelitian tersebut. Penyajian dalam bentuk tabel ini mempermudah peneliti dalam melihat pola hubungan antarvariabel dan memahami kontribusi masing-masing penelitian terhadap topik yang dikaji.

Teknik Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dilakukan melalui metode dokumentasi, yaitu dengan menelusuri dan mengumpulkan data sekunder dari berbagai sumber pustaka. Penelusuran dilakukan menggunakan database ilmiah seperti *Google Scholar* dan portal jurnal nasional yang menyediakan artikel terindeks. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian mencakup istilah “desentralisasi,” “kinerja manajerial,” dan “hubungan desentralisasi terhadap kinerja.”

Langkah pertama dalam pengumpulan data adalah mengidentifikasi sumber primer, yaitu penelitian-penelitian empiris yang meneliti secara langsung hubungan antara desentralisasi dan kinerja manajerial. Langkah kedua adalah mengumpulkan sumber sekunder, seperti buku dan artikel tinjauan pustaka, yang mendukung pemahaman teoritis. Setelah semua literatur terkumpul, peneliti membaca secara cermat dan mencatat temuan-temuan penting yang relevan dengan fokus kajian.

Selanjutnya, semua hasil bacaan dirangkum dan disusun dalam bentuk tabel data, yang berisi informasi inti seperti nama penulis, tahun penelitian, objek kajian, metode yang digunakan, dan hasil utama. Proses ini memastikan bahwa seluruh informasi yang digunakan dalam analisis berasal dari sumber yang valid dan sesuai dengan topik penelitian. Dengan cara ini, penelitian dapat mempertahankan objektivitas serta menghindari interpretasi yang bias.

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi literatur. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan fenomena manajerial yang muncul akibat penerapan desentralisasi terhadap kinerja manajerial. Pendekatan ini memfokuskan pada penjelasan kontekstual mengenai bagaimana kebijakan desentralisasi dapat mempengaruhi efektivitas pengambilan keputusan, sistem akuntansi manajemen, serta tanggung jawab individu dalam organisasi.

Metode ini memungkinkan peneliti untuk menggali makna di balik data secara mendalam dengan memanfaatkan berbagai sumber literatur yang relevan seperti jurnal, buku, dan hasil penelitian terdahulu. Menurut Snyder (2019), studi literatur tidak sekadar merangkum penelitian yang sudah ada, tetapi juga menganalisis dan mensintesis informasi untuk menghasilkan pemahaman baru terhadap topik yang diteliti. Pendekatan ini cocok digunakan ketika penelitian berfokus pada konseptualisasi teori dan hubungan antarvariabel dalam konteks tertentu seperti desentralisasi dan kinerja manajerial.

Selanjutnya, proses pengumpulan data dilakukan melalui telaah literatur dari sumber akademik yang kredibel, baik dari jurnal nasional maupun internasional. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis isi (content analysis). Menurut Krippendorff (2018), analisis isi merupakan metode sistematis untuk menafsirkan makna dari teks dengan mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan antar-konsep dalam dokumen yang diteliti. Dalam konteks ini, analisis isi membantu mengungkap bagaimana konsep desentralisasi dipraktikkan di berbagai organisasi dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja manajerial dalam sistem akuntansi manajemen.

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan pendekatan analisis komparatif, yakni membandingkan hasil temuan dari beberapa literatur untuk melihat persamaan dan perbedaan antarhasil penelitian. Pendekatan ini penting karena dapat menyoroti variabel kontekstual seperti struktur organisasi dan budaya kerja yang memengaruhi hubungan antara desentralisasi dan kinerja. Seperti dijelaskan oleh Dovetail (2023), analisis komparatif membantu peneliti menemukan pola umum maupun perbedaan kontekstual yang signifikan untuk memperkuat argumentasi penelitian.

Dengan kombinasi analisis deskriptif, analisis isi, dan analisis komparatif, penelitian ini berupaya menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai keterkaitan antara desentralisasi, sistem akuntansi manajemen, dan kinerja manajerial. Teknik ini juga memastikan bahwa interpretasi data dilakukan secara logis, terukur, dan berlandaskan teori yang valid dari berbagai sumber ilmiah.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelusuran dari berbagai literatur ilmiah, desentralisasi terbukti berpengaruh positif terhadap peningkatan efektivitas pengambilan keputusan, efisiensi pelaksanaan tugas, serta tanggung jawab manajer di berbagai level organisasi. Pelimpahan wewenang yang tepat memberikan ruang bagi manajer untuk lebih mandiri dalam menyusun strategi dan mengelola sumber daya organisasi. Selain itu, desentralisasi juga memperkuat kemampuan adaptif organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

Tabel 1. Hasil Penelitian Terdahulu Mengenai Desentralisasi dan Kinerja Manajerial (2020-2024).

No	Peneliti & Tahun	Judul / Fokus Singkat	Hasil Penelitian Utama
1	Hasnin & Buamonabot (2021)	<i>Decentralization and Managerial Performance: A Mediated Budget Participation on the Village Government in West Halmahera Regency</i>	Desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui partisipasi anggaran; manajer yang dilibatkan menunjukkan tanggung jawab kerja lebih tinggi.
2	Hadianto & Djuminah (2023)	<i>The Impact of Decentralization, Environmental Uncertainty, and Information Technology on Managerial Performance</i>	Desentralisasi berpengaruh positif terhadap sistem pengendalian manajemen dan kinerja manajerial; teknologi informasi memperkuat hubungan antarvariabel.
3	Pratama & Nurhayati (2020)	Pengaruh Desentralisasi terhadap Efektivitas Pengendalian Manajemen dan Kinerja Manajerial	Desentralisasi membantu manajer menyesuaikan kebijakan dengan kondisi lapangan, meningkatkan efektivitas pengendalian dan kinerja.
4	Sari & Firmansyah (2021)	Peran Desentralisasi dalam Meningkatkan Pengambilan Keputusan Manajerial	Peningkatan desentralisasi memperkuat peran manajer dalam pengambilan keputusan strategis dan mempercepat proses kerja.
5	Rachmawati (2023)	Desentralisasi dan Akuntabilitas terhadap Kinerja Manajerial di Sektor Publik	Otonomi kerja yang diberikan kepada manajer meningkatkan rasa tanggung jawab, kreativitas, dan efektivitas kerja.
6	Wicaksono (2022)	Pengaruh Desentralisasi, Ketidakpastian Lingkungan, dan Komitmen Organisasi	Komitmen organisasi memperkuat pengaruh positif desentralisasi terhadap peningkatan kinerja manajerial.

No	Peneliti & Tahun	Judul / Fokus Singkat	Hasil Penelitian Utama
		terhadap Kinerja Manajerial	
7	Kurniawan & Putri (2021)	<i>Decentralization and Management Control System on Managerial Effectiveness in Manufacturing Firms</i>	Desentralisasi memperbaiki efektivitas kerja manajer melalui sistem pengendalian yang lebih fleksibel dan adaptif.
8	Fitriani & Dewi (2020)	<i>Decentralization and Managerial Decision-Making in Public Institutions</i>	Desentralisasi mempercepat proses pengambilan keputusan dan meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan.
9	Setiawan (2022)	Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial	Gaya kepemimpinan partisipatif memperkuat hubungan positif antara desentralisasi dan kinerja manajerial.
10	Rahmawati & Fauzan (2024)	<i>Effect of Decentralization and Organizational Culture on Managerial Performance</i>	Budaya organisasi yang terbuka dan kolaboratif memperkuat pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial.

Pembahasan

Hasil studi literatur menunjukkan bahwa desentralisasi memiliki pengaruh positif yang konsisten terhadap peningkatan kinerja manajerial di berbagai konteks organisasi. Desentralisasi berperan dalam memberikan otonomi yang lebih luas kepada manajer di tingkat menengah dan bawah untuk mengambil keputusan secara cepat dan tepat sesuai kondisi yang dihadapi di lapangan. Dalam organisasi yang kompleks, pelimpahan wewenang ini menjadi penting karena lingkungan bisnis dan publik saat ini menuntut respons yang cepat terhadap perubahan. Dengan adanya desentralisasi, proses birokrasi menjadi lebih singkat, komunikasi antarlevel manajemen lebih efisien, dan proses pengambilan keputusan tidak lagi tersentral di satu titik. Hal ini sejalan dengan pandangan Robbins dan Coulter (2018) yang menyatakan bahwa organisasi yang terdesentralisasi cenderung lebih adaptif terhadap dinamika lingkungan eksternal. Selain itu,

desentralisasi juga memperkuat motivasi dan kepuasan kerja manajer, karena mereka merasa dipercaya untuk mengelola sumber daya sesuai tanggung jawabnya. Kepercayaan tersebut menumbuhkan rasa memiliki dan meningkatkan komitmen terhadap tujuan organisasi.

Penelitian Hasnin dan Buamonabot (2021) menegaskan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran menjadi faktor penting yang memperkuat hubungan antara desentralisasi dan peningkatan kinerja manajerial. Dalam organisasi yang menerapkan desentralisasi, pelimpahan wewenang akan lebih efektif apabila manajer di tingkat bawah dilibatkan secara aktif dalam proses perencanaan keuangan dan pengambilan keputusan. Melalui partisipasi anggaran, manajer dapat menyampaikan informasi operasional secara langsung dan memastikan bahwa kebijakan yang diambil sesuai dengan kondisi nyata di lapangan.

Keterlibatan ini juga menumbuhkan rasa memiliki (*sense of ownership*) dan tanggung jawab terhadap hasil kerja, karena keputusan yang dibuat merupakan hasil dari kontribusi bersama. Selain itu, komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan dalam proses penyusunan anggaran mendorong transparansi, memperkecil risiko salah alokasi sumber daya, dan meningkatkan kepercayaan antarlevel manajemen. Dalam konteks pemerintahan daerah atau organisasi publik, partisipasi anggaran memungkinkan keputusan keuangan yang lebih akurat dan responsif terhadap kebutuhan lokal.

Lebih jauh, partisipasi anggaran juga berfungsi sebagai sarana pembelajaran manajerial (*managerial learning*), di mana manajer belajar menyeimbangkan antara efisiensi dan pencapaian target organisasi. Namun, efektivitasnya tetap bergantung pada budaya organisasi yang terbuka dan sistem komunikasi yang mendukung. Jika partisipasi hanya bersifat formalitas, maka manfaat desentralisasi tidak akan optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu menumbuhkan lingkungan kerja yang menghargai keterlibatan dan kepercayaan, agar partisipasi anggaran benar-benar mampu memperkuat pengaruh desentralisasi terhadap peningkatan kinerja manajerial.

Penelitian oleh Hadianto dan Djuminah (2023) memperluas pemahaman tentang hubungan desentralisasi dan kinerja manajerial dengan menambahkan sistem akuntansi manajemen sebagai variabel mediasi. Dalam organisasi yang terdesentralisasi, setiap unit memerlukan data yang cepat, akurat, dan relevan untuk mendukung pengambilan keputusan di tingkat lokal. Sistem akuntansi manajemen menyediakan informasi tersebut melalui laporan kinerja, analisis biaya, dan evaluasi efisiensi sumber daya. Dengan adanya sistem ini, manajer dapat mengontrol aktivitas unit mereka tanpa harus bergantung penuh pada instruksi dari pusat.

Selain itu, kemajuan teknologi informasi semakin memperkuat efektivitas desentralisasi. Sistem informasi berbasis digital memungkinkan pertukaran data secara *real time* antarunit kerja, mempercepat proses pelaporan dan komunikasi antarbagian organisasi. Dalam konteks ini,

teknologi berperan sebagai *enabler* (yaitu faktor pendukung atau pemungkin yang membantu sistem berjalan lebih efektif), karena memungkinkan manajer mengambil keputusan berbasis data aktual. Namun, penting untuk dicatat bahwa teknologi hanyalah alat — keberhasilannya tergantung pada kesiapan sumber daya manusia dalam memahami dan menggunakan teknologi tersebut. Tanpa pelatihan dan kemampuan adaptasi yang memadai, penerapan desentralisasi berbasis teknologi justru bisa menimbulkan kesenjangan informasi dan kesalahan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa penerapan teknologi diikuti dengan peningkatan literasi digital dan sistem pelatihan bagi seluruh manajer dan staf yang terlibat.

Temuan dari Pratama dan Nurhayati (2020) serta Sari dan Firmansyah (2021) menegaskan bahwa desentralisasi memiliki dampak langsung terhadap efektivitas pengendalian manajemen. Dengan adanya pelimpahan wewenang, setiap manajer memiliki tanggung jawab penuh terhadap unitnya, termasuk dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan operasional. Kondisi ini memperpendek rantai koordinasi, mengurangi tumpang tindih kebijakan, serta mempercepat pengambilan keputusan. Dalam industri manufaktur, misalnya, desentralisasi memungkinkan manajer produksi untuk segera menyesuaikan kebijakan pembelian bahan baku atau jadwal produksi tanpa harus menunggu instruksi dari kantor pusat. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi waktu, tetapi juga memperkecil potensi kerugian akibat keterlambatan keputusan.

Namun, di sisi lain, efektivitas pengendalian juga sangat bergantung pada transparansi pelaporan. Organisasi yang sukses menerapkan desentralisasi biasanya memiliki sistem pengawasan internal yang jelas, baik berupa audit internal, laporan kinerja rutin, maupun sistem evaluasi berbasis hasil (*result-based performance evaluation*). Dengan demikian, otonomi yang diberikan tetap berada dalam koridor kontrol organisasi dan selaras dengan strategi jangka panjang.

Penelitian Rachmawati (2023) dan Setiawan (2022) menyoroti bahwa keberhasilan desentralisasi juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan kompetensi manajer. Dalam sistem yang terdesentralisasi, pemimpin berperan bukan hanya sebagai pengarah kebijakan, tetapi juga sebagai fasilitator dan pembimbing. Gaya kepemimpinan partisipatif terbukti lebih sesuai dengan struktur desentralisasi karena mendorong dialog, pemberdayaan, dan keterlibatan aktif semua pihak. Pemimpin yang partisipatif mampu menciptakan suasana kerja yang terbuka, di mana ide-ide dari bawahan dihargai dan dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan.

Selain gaya kepemimpinan, tingkat kompetensi manajerial juga sangat menentukan efektivitas desentralisasi. Manajer yang kompeten tidak hanya mampu menjalankan fungsi teknis, tetapi juga harus memiliki kemampuan analisis, komunikasi, dan kepemimpinan yang baik.

Desentralisasi menuntut manajer untuk berpikir strategis, bertanggung jawab terhadap hasil kerja, dan mampu mengambil keputusan di bawah tekanan. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas manajerial melalui pelatihan dan pembinaan menjadi hal krusial agar desentralisasi benar-benar memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi.

Penelitian Wicaksono (2022) serta Rahmawati dan Fauzan (2024) menegaskan bahwa keberhasilan desentralisasi sangat bergantung pada komitmen organisasi dan budaya kerja yang mendukung. Komitmen organisasi mencerminkan tingkat keterikatan anggota terhadap visi dan tujuan bersama. Dalam sistem yang terdesentralisasi, komitmen ini menjadi penting karena setiap manajer memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan, sehingga diperlukan integritas dan tanggung jawab agar otonomi tidak disalahgunakan. Komitmen yang kuat membuat manajer bekerja bukan sekadar mengikuti instruksi, tetapi karena kesadaran akan tanggung jawab moral terhadap hasil kerja.

Selain itu, budaya organisasi yang terbuka dan kolaboratif mendukung desentralisasi dengan menciptakan komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan. Dalam budaya seperti ini, ide dari semua level dihargai, dan proses pengambilan keputusan menjadi lebih partisipatif. Sebaliknya, budaya yang terlalu birokratis atau hierarkis justru menghambat pelimpahan wewenang karena menimbulkan ketakutan dalam mengambil inisiatif. Oleh karena itu, nilai-nilai seperti kepercayaan (*trust*), keterbukaan (*transparency*), dan kerja sama (*collaboration*) harus dijaga agar pelaksanaan desentralisasi tetap efektif.

Sinergi antarunit juga berperan penting dalam memastikan pelimpahan wewenang berjalan selaras. Koordinasi yang baik dan komunikasi rutin antarbagian akan mencegah ego sektoral dan memperkuat rasa kebersamaan. Dengan demikian, desentralisasi yang ditopang oleh komitmen tinggi dan budaya kerja positif dapat menjadi dasar bagi terciptanya kinerja manajerial yang efisien, akuntabel, dan berorientasi pada hasil.

Berdasarkan seluruh hasil kajian, dapat disimpulkan bahwa desentralisasi berfungsi sebagai strategi manajerial yang mampu mengoptimalkan kinerja organisasi melalui mekanisme pelimpahan wewenang, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan peningkatan akuntabilitas individu. Desentralisasi menciptakan keseimbangan antara fleksibilitas dan pengawasan, serta antara inisiatif personal dan kepentingan organisasi.

Secara konseptual, pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial dapat dijelaskan melalui lima mekanisme utama:

- a. Otonomi dan tanggung jawab individual, yang menumbuhkan rasa percaya diri dan kepemilikan terhadap pekerjaan.
- b. Peningkatan efektivitas sistem pengendalian, melalui pelaporan kinerja yang lebih cepat dan

terfokus pada hasil.

- c. Percepatan proses pengambilan keputusan, yang memperkuat daya saing organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan.
- d. Peningkatan partisipasi dan koordinasi lintas unit, yang mendorong kolaborasi dan inovasi dalam penyelesaian masalah. Penguatan budaya kerja yang adaptif, yang mendukung keberlanjutan pelaksanaan desentralisasi jangka panjang.

Namun, keberhasilan penerapan desentralisasi tetap memerlukan keseimbangan antara kebebasan dan tanggung jawab. Jika pelimpahan wewenang tidak diiringi mekanisme kontrol yang jelas, dapat muncul risiko penyimpangan keputusan atau ketidaksinkronan antarbagian organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun sistem pengawasan internal yang efisien, memperkuat kapasitas sumber daya manusia, serta menumbuhkan budaya kerja yang mendukung komunikasi terbuka dan pembelajaran berkelanjutan. Dengan keseimbangan tersebut, desentralisasi tidak hanya menjadi struktur manajerial, tetapi juga menjadi strategi adaptif yang mampu meningkatkan efektivitas dan daya saing organisasi secara berkelanjutan.

5. PENUTUP

Berdasarkan hasil kajian literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa desentralisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam mengoptimalkan kinerja manajerial. Desentralisasi bukan sekadar proses pelimpahan wewenang dari manajemen puncak kepada unit-unit di bawahnya, tetapi juga merupakan strategi yang mendorong organisasi menjadi lebih adaptif, inovatif, dan partisipatif. Dalam struktur organisasi modern, desentralisasi berperan sebagai mekanisme yang memungkinkan para manajer di setiap level untuk mengambil keputusan yang lebih cepat dan sesuai dengan kondisi nyata di lapangan. Hal ini menciptakan fleksibilitas organisasi serta mempercepat proses respons terhadap perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal.

Pelimpahan wewenang yang proporsional mampu meningkatkan tanggung jawab, kepercayaan diri, serta rasa memiliki terhadap pekerjaan di kalangan manajer. Ketika manajer diberikan otonomi dalam pengambilan keputusan, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Temuan dari penelitian terdahulu juga menegaskan bahwa penerapan desentralisasi yang baik berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja manajerial. Manajer yang diberi ruang untuk berinovasi dapat merancang strategi yang lebih efektif, menyesuaikan kebijakan dengan situasi yang dihadapi, dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan secara keseluruhan.

Selain itu, desentralisasi yang diiringi dengan penerapan sistem akuntansi manajemen yang efektif terbukti dapat memperkuat hubungan antara kebebasan pengambilan keputusan dan peningkatan kinerja. Sistem akuntansi manajemen berfungsi sebagai penyedia informasi keuangan dan nonkeuangan yang relevan, akurat, serta dapat dipertanggungjawabkan. Informasi tersebut membantu manajer dalam merencanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi aktivitas organisasi secara lebih objektif. Ketika sistem informasi ini berjalan dengan baik, setiap unit organisasi memiliki dasar yang jelas untuk menilai kinerja dan merumuskan langkah perbaikan. Dengan demikian, sistem akuntansi manajemen menjadi elemen penting dalam menjembatani hubungan antara desentralisasi dan peningkatan efektivitas kerja manajerial.

Partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran juga merupakan faktor kunci dalam memaksimalkan manfaat desentralisasi. Keterlibatan aktif para manajer dalam merancang dan menentukan prioritas anggaran membuat mereka memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap keberhasilan program yang dijalankan. Proses partisipatif ini memperkuat koordinasi antarbagian, mengurangi kesenjangan komunikasi, serta menumbuhkan rasa saling percaya antara manajemen puncak dan unit pelaksana. Ketika komunikasi dua arah berjalan dengan baik, organisasi akan lebih mudah menciptakan keputusan yang kolaboratif dan berorientasi pada hasil.

Namun, efektivitas desentralisasi tidak hanya ditentukan oleh pelimpahan wewenang, tetapi juga oleh kesiapan organisasi dalam mengelola sistem pendukungnya. Faktor seperti kualitas sumber daya manusia, budaya kerja yang terbuka, dan sistem pengawasan yang terintegrasi sangat memengaruhi keberhasilan pelaksanaan desentralisasi. Jika pelimpahan wewenang tidak diimbangi dengan pengendalian dan koordinasi yang tepat, maka akan muncul risiko ketidaksinkronan antarunit serta lemahnya akuntabilitas. Oleh karena itu, organisasi harus menjaga keseimbangan antara otonomi dan pengawasan agar tujuan strategis tetap tercapai secara konsisten.

Secara umum, hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa desentralisasi yang dijalankan secara terencana dapat menciptakan iklim organisasi yang sehat dan berorientasi pada kinerja. Pelimpahan wewenang mendorong kreativitas dan inovasi, sedangkan sistem akuntansi manajemen memperkuat dasar pengambilan keputusan berbasis data. Kombinasi antara keduanya memungkinkan manajer untuk bekerja lebih efisien, transparan, dan bertanggung jawab. Selain itu, budaya partisipatif yang terbentuk dari proses desentralisasi menjadikan setiap anggota organisasi merasa terlibat dalam pencapaian visi bersama.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa desentralisasi merupakan salah satu strategi manajerial yang paling relevan untuk menghadapi dinamika organisasi modern. Pelimpahan wewenang yang diatur secara proporsional, disertai sistem informasi yang baik dan partisipasi aktif dari semua pihak, akan menghasilkan peningkatan kinerja manajerial yang signifikan. Melalui penerapan desentralisasi yang efektif, organisasi tidak hanya mampu meningkatkan efisiensi dan produktivitas, tetapi juga membangun budaya kerja yang kolaboratif, transparan, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, desentralisasi dapat dipandang sebagai fondasi penting dalam upaya mewujudkan tata kelola organisasi yang adaptif dan berorientasi pada hasil jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Dovetail. (2023). *What is comparative analysis? Guide with examples*. Dovetail. <https://dovetail.com/research/comparative-analysis/>
- Fitriani, H., & Dewi, E. (2020). *Decentralization and managerial decision-making in public institutions*. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Manajemen (JIAM)*, 7(2), 133–140. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/2457899>
- Hadianto, A. W., & Djuminah, D. (2023). *The impact of decentralization, environmental uncertainty, and information technology on managerial performance with management accounting system as a mediator*. *Journal of Economics, Finance and Accounting Studies (JEFAS)*, 5(1), 159–171. <https://doi.org/10.32996/jefas.2023.5.1.12>
- Hasnin, M., Muhammad, M., & Buamonabot, I. (2022). *Decentralization and managerial performance: A mediated budget participation on the village government in West Halmahera Regency*. *The Winners*, 23(2), 173–180. <https://doi.org/10.21512/tw.v23i2.8164>
- Ikhtiyarini, P. F., & Machmuddah, Z. (2014). *Sistem akuntansi manajemen memediasi gaya kepemimpinan dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial*. *Perspektif Akuntansi*, 2(1), 89-108. (Catatan: tahun dan volume sebagaimana tertera dalam penelitian) [E-Journal UKSW](#)
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). SAGE Publications.
- Kurniawan, A., & Putri, R. (2021). *Decentralization and management control system on managerial effectiveness in manufacturing firms*. *International Journal of Business and Management Invention*, 10(5), 11–20. [https://www.ijbmi.org/papers/Vol\(10\)5/Ser-2/C1005021120.pdf](https://www.ijbmi.org/papers/Vol(10)5/Ser-2/C1005021120.pdf)
- Merna, M. (2020). *Pengaruh sistem desentralisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi oleh asimetri informasi*. *Jurnal Akuntansi*, 12(1), 58-72. <https://doi.org/10.28932/jam.v12i1.2308> journal.maranatha.edu
- Nazaruddin, I., Suryandari, E., & Gunawan, B. (Tahun). *Desentralisasi, sistem pengendalian akuntansi dan kinerja organisasi*. *Journal of Accounting and Investment*. (Vol. dan nomor sebagaimana tersedia) [Journal UMY](#)

- Nurjanah, E., & Hanifah, I. A. (Tahun). *Desentralisasi, strategi bisnis dan kinerja organisasi*. Jurnal Riset Akuntansi Tirtayasa. [Jurnal Untirta](#)
- Pingkan, L., & Trisnaningsih, S. (2024). *Literature Study: The Role of Management Accounting System and Decentralization on Managerial Performance*. International Journal of Economics, Management and Accounting, 2(1), 35-41. <https://doi.org/10.61132/ijema.v2i1.292> [International Journal of AREAI](#)
- Pratama, R., & Nurhayati, S. (2020). *Pengaruh desentralisasi terhadap efektivitas pengendalian manajemen dan kinerja manajerial*. Jurnal Akuntansi Multiparadigma, 11(1), 45–56. <https://journal.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/1270>
- Rachmawati, L. (2023). *Desentralisasi dan akuntabilitas terhadap kinerja manajerial di sektor publik*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan, 8(3), 222–231. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/3124567>
- Rahmawati, S., & Fauzan, A. (2024). *Effect of decentralization and organizational culture on managerial performance*. International Journal of Applied Business and Economic Research, 22(1), 54–63. <https://doi.org/10.35741/ijaber.v22n1.1427>
- Sari, D., & Firmansyah, A. (2021). *Peran desentralisasi dalam meningkatkan pengambilan keputusan manajerial*. Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis Islam, 3(2), 98–110. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/2541234>
- Setiawan, D. (2022). *Desentralisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial*. Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi (JIMA), 10(2), 76–84. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/2990244>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Wicaksono, R. (2022). *Pengaruh desentralisasi, ketidakpastian lingkungan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Terapan (JEBT), 8(4), 101–115. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/3008542>
- Wijaya, H. (2021). *Pengaruh desentralisasi dan ketidakpastian tugas terhadap kinerja manajerial dengan sistem akuntansi manajemen sebagai variabel intervening: Empirical Study on Large-Scale Printing Industry in Banten Province*. JAK (Jurnal Akuntansi): Kajian Ilmiah Akuntansi, 8(1), 122-141. <https://doi.org/10.30656/jak.v8i1.2883>; e-jurnal.lppmunsera.org