

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kehidupan sebuah bangsa dalam kondisi apapun pada akhirnya akan bermuara pada pembangunan ekonomi nasional yang mencakup bagaimana memajukan kesejahteraan seluruh rakyat. Peningkatan kesejahteraan rakyat ini dilakukan dalam kerangka kebijakan strategis dan tindakan operasional perekonomian secara tepat, terlebih-lebih dalam situasi krisis ekonomi yang berkepanjangan menimpa bangsa Indonesia yang bermula dari gejolak moneter sejak pertengahan tahun 1997 hingga saat ini. Krisis yang berkembang menjadi krisis multi dimensi memerlukan usaha ekstra keras dari seluruh komponen bangsa untuk dapat segera memulihkan situasi menjadi lebih baik.

Mengingat pentingnya sumber daya manusia antara faktor-faktor produksi yang lain, maka perusahaan melakukan peningkatan kualitas kinerja karyawannya terutama kinerja pimpinan dengan berbagai upaya sehingga dapat memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi kinerja dan kemajuan organisasi.

Sejarah perbankan di Indonesia pertamanya bernama Hindia Belanda (*Nederland Indie*), yang pada mulanya terdapat tiga buah bank, yaitu: *De Javasche Bank N.V.*, *De Algemene Volks Crediet Bank* dan *De Postpaartbank*. Bank merupakan badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam

bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak (Menurut Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 Perubahan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan). Bank sebagai lembaga keuangan mempunyai tiga fungsi pokok yaitu: menyalurkan dana dari penabung, memperkecil resiko para penabung, dan meningkatkan likuiditas perekonomian.

Mengingat bank merupakan lembaga keuangan yang sangat berperan penting dalam perekonomian suatu negara, maka kinerja karyawannya sangat berpengaruh bagi kelangsungan bank itu sendiri. Dimana kinerja karyawan itu tergantung dari kinerja pimpinannya dalam membuat keputusan. Disinilah pentingnya desentralisasi bagi pimpinan atau manajer dalam pengambilan keputusan.

Desentralisasi merupakan praktik pendelegasian wewenang atau otoritas pengambilan keputusan dari jenjang manajer yang lebih atas kepada jenjang manajer yang lebih rendah. Organisasi yang terdesentralisasi adalah sebuah organisasi yang memiliki kebijakan bahwa pembuatan keputusan tidak dipusatkan di manajemen pusat, namun pembuatan keputusan disebar atau dilakukan oleh seluruh manajer pada berbagai jenjang sesuai dengan batas kewenangan yang telah ditentukan sebelumnya.

Desentralisasi mengalihkan titik pengambilan keputusan atas tiap keputusan yang harus diambil kepada manajer tingkat yang lebih rendah. Tidak mungkin pimpinan puncak memiliki waktu atau memperoleh informasi

yang lengkap pada setiap keputusan dari sejumlah besar permasalahan yang timbul setiap harinya. Pimpinan puncak pada hampir semua organisasi harus menyerahkan sebagian wewenang pengambilan keputusannya kepada manajer yang lebih rendah tingkatannya. Makin besar kadar penyerahan ini, makin besar desentralisasi yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Seperti dinyatakan oleh Gordon dan Miller (1976) bahwa desentralisasi dalam bentuk pendelegasian otoritas pada tingkat manajemen lebih rendah diperlukan, karena semakin kompleksnya kondisi administratif, tugas dan tanggung jawab. Pendelegasian wewenang akan membantu meringankan beban manajemen yang lebih tinggi.

Bersama dengan adanya desentralisasi maka perlu dilakukan pengendalian untuk mengetahui sejauh mana kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan telah dilaksanakan sebagaimana mestinya. Fungsi pengendalian tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan sistem pengendalian akuntansi. Desentralisasi cenderung akan memicu kebutuhan terhadap penggunaan sistem pengendalian akuntansi. Semakin tinggi kewenangan dan tanggung jawab yang didelegasikan oleh *top management* kepada manajemen di tingkat bawahannya, makin besar pula perlunya pengendalian dan evaluasi keuangan.

Struktur organisasi dan sistem pengendalian akuntansi telah menjadi pokok pembahasan dalam literatur-literatur teori organisasi dan sistem pengendalian akuntansi. Para peneliti di bidang teori organisasi biasanya lebih tertarik untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi

perencanaan struktur organisasi (Pugh, 1969). Sedangkan peneliti di bidang akuntansi lebih menekankan pada perencanaan dan pengambilan keputusan (Bromwich, 1990; Swieringa dan Weick, 1987; Nazaruddin, dkk. 2002). Bruns dan Waterhouse (1975) menyatakan organisasi yang mendelegasikan kewenangan pengambilan keputusan agar mengembangkan sarana untuk menjaga pengawasan dan memanfaatkan prosedur-prosedur untuk mengukur kinerja. Kinerja manajerial merupakan kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi. Sampai saat ini masih belum ada konsensus di antara praktisi maupun teoritis mengenai apa yang menjadi kegiatan manajerial (Hartanto, 2002).

Hasil-hasil penelitian terdahulu seperti penelitian Chenhall dan Moris (1986) menemukan bahwa sistem informasi akuntansi berhubungan dengan struktur organisasi. Berdasarkan hasil penelitian Chenhall dan Moris ditemukan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara struktur organisasi dan persepsi kemanfaatan sistem pengendalian akuntansi dalam kasus manajer-manajer perusahaan. Penelitian Gordon dan Narayanan (1984) sebaliknya menemukan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara persepsi kemanfaatan sistem pengendalian akuntansi dengan struktur organisasi. Penjelasan yang mungkin dapat menerangkan ketidakkonsistenan hasil penelitian Chenhall dan Moris (1986) dengan hasil penelitian Gordon dan Narayanan (1984) seperti penulis kutip dari Nazaruddin (2002) adalah adanya perbedaan tingkat atau posisi manajer yang menjadi responden dalam

kedua penelitian tersebut. Partisipan dalam penelitian Gordon dan Narayanan adalah *company president, vice-president, controller of finance* yang kesemuanya diasumsikan memiliki otoritas dan tanggung jawab yang besar secara hirarki struktur suatu organisasi. Konsekuensinya persepsi responden tidak bervariasi sehingga kurang mampu menjelaskan hubungan struktur dan kemanfaatan sistem akuntansi. Sebaliknya, responden dalam penelitian Chenhall dan Moris adalah manajer yang ada pada posisi *middle* dan *upper level*, sehingga para responden lebih menguasai permasalahan yang ada pada sub organisasinya. Selain itu persepsi responden terhadap tingkat otorisasi dan tanggung jawab yang telah didelegasikan oleh *top management* akan berbeda, lebih bervariasi antara yang satu dengan yang lainnya.

Sedangkan hasil dari penelitian Nazaruddin, dkk. (2002), menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan dan positif antara desentralisasi, sistem pengendalian akuntansi dan kinerja pimpinan organisasi sektor publik, dimana organisasi sektor publik merupakan organisasi non-profit.

Berdasarkan penelitian Chenhall dan Moris (1986) dan Nazaruddin, dkk (2002), peneliti tertarik untuk mencoba meneliti kembali dengan menggunakan sampel yang berbeda yaitu para manajer bank yang berada pada posisi *middle* dan *upper level* pada sektor perbankan di Propinsi Bali.

Dari uraian di atas, maka dalam penulisan skripsi ini penulis mengangkat judul: “ **ANALISIS PENGARUH DESENTRALISASI DAN**

SISTEM PENGENDALIAN AKUNTANSI TERHADAP KINERJA PIMPINAN PADA SEKTOR PERBANKAN DI PROPINSI BALI “.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Apakah terdapat pengaruh desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi terhadap kinerja pimpinan?

1.3 Batasan Masalah

Pembatasan masalah memang diperlukan agar ruang lingkup permasalahan yang ada dalam penelitian ini tidak meluas dan menyimpang dari pokok permasalahan yang telah direncanakan.

- Seluruh bank, baik bank pemerintah maupun bank swasta yang ada di Propinsi Bali.
- Dalam penelitian ini variabel yang terikat atau terpengaruh adalah kinerja pimpinan.
- Variabel bebas atau tidak terpengaruh yang dipilih adalah desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi.

1.4 Tujuan penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Untuk menguji secara empiris apa ada pengaruh antara kinerja pimpinan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh beberapa

faktor pada variabel independen yaitu desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat:

- A. Bagi penulis agar dapat lebih memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pimpinan pada sektor perbankan.
- B. Bagi perancang organisasi, dapat memberikan masukan bahwa desentralisasi dalam pembuatan keputusan perlu diimbangi dengan peningkatan sistem pengendalian akuntansi sehingga dapat meningkatkan kinerja pimpinan.
- C. Bagi akademis, dosen dan mahasiswa diharapkan akan menambah wawasan ilmu pengetahuan dan menambah daftar pustaka bagi yang berminat mendalami pengetahuan dalam bidang perbankan serta sebagai referensi untuk melakukan penelitian-penelitian sejenis.

1.6 Organisasi Penelitian

Skripsi ini dibagi menjadi 5 bab dan masing-masing bab dibagi menjadi beberapa sub bab. Materi pokok dari masing-masing bab adalah sebagai berikut:

Bab I. Pendahuluan

Bab ini merupakan bagian awal dari penulisan yang menyajikan latar belakang masalah, rumusan masalah penelitian, tujuan serta masalah penelitian.

Bab II. Kajian Pustaka

Dalam bab ini akan dijelaskan teori yang melandasi penelitian ini yaitu: pengertian-pengertian yang ada kaitannya dengan perbankan, pengertian desentralisasi, serta pengertian sistem pengendalian akutansi. Pengertian kinerja dan alasan dipilihnya variabel dependen dan variabel independen serta penelitian terdahulu yang melandasi penelitian ini dan perumusan hipotesis.

Bab III. Metode Penelitian

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai populasi dan penentuan sampel penelitian, sumber data dan teknik pengumpulan data, definisi dan pengukuran variabel penelitian, model empiris dan hipotesis operasional dan yang terakhir metode analisis data.

Bab IV. Analisis dan Pembahasan

Bab ini berisi tentang inti dari penyusunan skripsi, karena disini penulis akan menguraikan hasil pengamatan dan penelitian penulis yang hasilnya dapat dilihat dari analisa yang penulis lakukan.

Bab V. Penutup

Bab ini berisis tiga hal: kesimpulan, keterbatasan penelitian, implikasi penelitian dan saran untuk penelitian berikutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Perbankan

Ada banyak pendapat yang mengemukakan tentang pengertian bank, antara lain:

- Menurut Prof G.M. Velyn Stuart dalam bukunya yang berjudul *Bank Politic*, bank merupakan salah satu badan usaha lembaga keuangan yang bertujuan memberikan kredit, baik dengan alat pembayaran sendiri, dengan uang yang diperolehnya dari orang lain, dengan jalan mengedarkan alat-alat pembayaran baru berupa uang giral.
- Menurut Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.
- Menurut Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 Perubahan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

2.1.1 Sejarah Perkembangan Perbankan

Pertama kali bank dikenal kira-kira tahun 2000 tahun sebelum masehi di Babylonia. Sesudah zaman Babylonia, tahun 500 sebelum masehi menyusul

di Yunani didirikan semacam bank yang dikenal dengan nama *Greet Temple*, yang menerima simpanan dengan membebani biaya penyimpanannya serta meminjamkan kembali ke masyarakat. Sedangkan lembaga perbankan yang pertama di Yunani muncul pada tahun 560 sebelum masehi.

Di Indonesia, sejarah perbankan di Indonesia yang pada saat itu bernama Hindia Belanda (*Nederland Indie*) pada mulanya terdapat tiga buah bank yaitu:

- *De Javasche Bank N.V.* yang didirikan tanggal 11 Oktober 1827, kemudian dinasionalisir oleh pemerintah RI pada tanggal 6 Desember 1951 dan akhirnya menjadi Bank Sentral di Indonesia berdasarkan UU No.13 tahun 1968.
- *De Algemene Volks Crediet Bank*, didirikan pada tahun 1934 di Batavia (Jakarta). Kemudian kegiatan bank ini dilanjutkan oleh lembaga kredit Jepang (pada masa pendudukan Jepang) dengan nama *Syomin Ginko* dan sekarang menjadi Bank Rakyat Indonesia (BRI).
- *De Postpaarthank*, didirikan tahun 1898, selanjutnya dengan UU No.9 tahun 1950 diganti dengan Bank Tabungan Negara.

2.1.2 Kegiatan Bank

Dalam menjalankan usahanya sebagai lembaga intermediasi keuangan, kegiatan bank sehari-hari tidak dapat dipisahkan dari bidang keuangan. Kegiatan utama suatu bank adalah menghimpun dana dari masyarakat melalui simpanan dalam bentuk tabungan, deposito berjangka, giro dan kemudian menyalurkan kembali dana yang dihimpun tersebut

kepada masyarakat umum dalam bentuk kredit yang diberikan (*loanable fund*). Dengan demikian kegiatan bank di Indonesia adalah sebagai berikut:

a. Menghimpun dana dari masyarakat (*finding*)

Menghimpun dana dari masyarakat disini berarti mengumpulkan atau mencari dana dengan cara membeli dari masyarakat luas dalam bentuk simpanan giro, tabungan dan deposito.

b. Menyalurkan dana ke masyarakat (*lending*)

Menyalurkan dana berarti melemparkan kembali dana yang telah dihimpun melalui simpanan giro, tabungan dan deposito kepada masyarakat dalam bentuk pinjaman (*loanable fund*) bagi bank komersial atau pembiayaan bagi bank syariah.

c. Memberikan jasa-jasa bank lainnya (*services*)

Jasa-jasa bank lainnya merupakan jasa pendukung kegiatan bank. Jasa-jasa ini diberikan terutama untuk mendukung kelancaran kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana, baik yang berhubungan langsung maupun tidak langsung terhadap kegiatan penyimpanan dana dan penyaluran kredit.

2.1.3 Risiko Usaha Bank

Risiko usaha bank (*business risk*) merupakan tingkat ketidakpastian mengenai suatu hasil yang diperkirakan atau yang diharapkan akan diterima.

Risiko usaha yang dapat dihadapi oleh bank antara lain:

- Risiko Kredit

Risiko kredit atau *default risk* merupakan suatu risiko akibat kegagalan atau ketidakmampuan nasabah mengembalikan jumlah pinjaman yang diterima dari bank beserta bunganya sesuai dengan jangka waktu yang telah ditentukan atau dijadwalkan.

- Risiko Investasi

Risiko investasi atau *investment risk* berkaitan dengan kemungkinan terjadinya kerugian akibat suatu penurunan nilai pokok portofolio surat-surat berharga.

- Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas atau *liquidity risk* adalah risiko yang mungkin dihadapi oleh bank untuk memenuhi kebutuhan likuiditasnya dalam rangka memenuhi permintaan kredit dan semua penarikan dana oleh penabung pada suatu waktu.

- Risiko Operasional

Risiko operasional atau *operational risk* merupakan risiko ketidakpastian mengenai usaha bank yang bersangkutan.

- Risiko Penyelewengan

Risiko penyelewengan atau *fraud risk* adalah risiko yang berkaitan dengan kerugian-kerugian yang terjadi akibat hal-hal sebagai berikut: ketidakjujuran, penipuan atau moral dan perilaku yang kurang baik dari pejabat, karyawan dan nasabah.

- Risiko Fidusia

Risiko fidusia atau *fiduciary risk* adalah risiko yang akan timbul bila bank dalam usahanya memberikan jasa bertindak sebagai wali amanat baik untuk individu maupun badan usaha.

2.1.4 Jenis Bank

Dari sejarah perkembangan perbankan di Indonesia yang telah beberapa kali mengalami perubahan perundang-undangannya, maka jenis bank dapat dilihat dari berbagai aspek.

a. Dilihat dari aspek fungsinya

Menurut Undang-Undang Pokok Perbankan Nomor 7 Tahun 1992 dan ditegaskan lagi dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998, bank dikategorikan menjadi 2 jenis yaitu: Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR).

b. Dilihat dari aspek kepemilikannya

Dilihat dari aspek kepemilikannya dalam arti siapa yang memiliki bank tersebut yang dapat dilihat dari akte pendiriannya dan berapa jumlah saham yang dimiliki. Dilihat kepemilikannya jenis bank terdiri dari: bank milik pemerintah, bank milik swasta nasional, bank milik koperasi, bank milik swasta asing, dan bank campuran.

c. Dilihat dari aspek status

Pada jenis bank ini dilihat dari kemampuannya dalam melayani masyarakat. Status dan kedudukan bank diukur dari kemampuannya melayani masyarakat yang terdiri dari jumlah produk yang ditawarkan,

modal serta kualitas pelayanannya. Dilihat dari statusnya, bank terdiri dari: bank devisa dan bank non devisa.

d. Dilihat dari aspek cara menentukan harga

Jenis bank dilihat dari cara menetapkan harga, baik harga beli maupun harga jual dapat dibagi dua yaitu: bank konvensional dan bank syariah.

2.2 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta (Stolovic dan Keeps, 1992:4). Kinerja merujuk kepada suatu pencapaian karyawan atau tugas yang diberikan (Cascio, 1992:267). Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu, kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey dan Blanchard, 1993:406). Kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M) dan kesempatan atau opportunity (O); yaitu $kinerja = f(A \times M \times O)$; (Robbin, 1993: 230). Artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan.

Sebuah studi tentang kinerja menunjukkan beberapa karakteristik karyawan yang mempunyai kinerja tinggi antara lain:

1. Berorientasi pada prestasi

Karyawan yang kinerjanya tinggi memiliki keinginan yang kuat membangun sebuah mimpi tentang apa yang mereka inginkan untuk dirinya.

2. Percaya diri

Karyawan yang kinerjanya tinggi memiliki sikap mental positif yang mengarahkannya untuk bertindak dengan tingkat percaya diri yang tinggi.

3. Pengendalian diri

Karyawan yang kinerjanya tinggi mempunyai rasa disiplin diri sangat tinggi.

4. Kompetensi

Karyawan yang kinerjanya tinggi telah mengembangkan kemampuan spesifik atau kompetensi berprestasi dalam daerah pilihan mereka.

5. Persisten

Karyawan yang kinerjanya tinggi mempunyai piranti pekerja didukung oleh suasana psikologis dan bekerja keras terus menerus untuk mencapai tujuan (Mink, 1993:51-52)

2.3 Desentralisasi

Desentralisasi merupakan praktik pendelegasian wewenang atau otoritas pengambilan keputusan dari jenjang manajer yang lebih atas kepada jenjang manajer yang lebih rendah. Organisasi yang terdesentralisasi adalah sebuah organisasi yang memiliki kebijakan bahwa pembuatan keputusan tidak dipusatkan di manajemen pusat, namun pembuatan keputusan disebar

atau dilakukan oleh seluruh manajer pada berbagai jenjang sesuai dengan batas kewenangan yang telah ditentukan sebelumnya.

Desentralisasi yang ditetapkan oleh sebuah organisasi belum tentu sama dengan organisasi lain. karena desentralisasi menyangkut masalah derajat. Artinya kewenangan pembuatan keputusan yang diberikan oleh manajer atas kepada manajer bawahannya ada yang 25 %, 50%, 75% dan 100%. Jika kewenangan yang diberikan kepada manajer yang lebih bawah 100%, maka situasi ini disebut desentralisasi penuh.

Desentralisasi mengalihkan titik pengambilan keputusan atas tiap keputusan yang harus diambil kepada manajer tingkat yang lebih rendah. Tidak mungkin pimpinan puncak memiliki waktu atau memperoleh informasi yang lengkap pada setiap keputusan dari sejumlah besar permasalahan yang timbul setiap harinya. Pimpinan puncak pada hampir semua organisasi harus menyerahkan sebagian wewenang pengambilan keputusannya kepada manajer yang lebih rendah tingkatannya. Makin besar kadar penyerahan ini, makin besar desentralisasi yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Seperti dinyatakan oleh Gordon dan Miller (1976) bahwa desentralisasi dalam bentuk pendelegasian otoritas pada tingkat manajemen lebih rendah diperlukan, karena semakin kompleksnya kondisi administratif, tugas dan tanggung jawab. Pendelegasian wewenang akan membantu meringankan beban manajemen yang lebih tinggi.

Desentralisasi merupakan tingkat pendelegasian wewenang, yang diberikan kepada manajer dalam pengambilan keputusan. Desentralisasi

mempunyai implikasi penting bagi manajer. Dengan desentralisasi manajer akan memperoleh tanggung jawab dan kontrol terhadap aktivitas yang lebih besar dan kemudahan memperoleh dan memproses informasi yang diperlukan. Semakin tinggi tingkat desentralisasi yang diberikan kepada manajer akan semakin besar akses ke informasi yang tersedia. Desentralisasi memberikan tanggung jawab yang lebih besar kepada bawahan dalam kegiatan perencanaan dan pengendalian (Waterhouse dan Tiessen, 1978). Akibatnya, mereka membutuhkan informasi yang lebih banyak bila dibandingkan dengan sentralisasi untuk melaksanakan kegiatan perencanaan dan pengendalian tersebut. Melalui sentralisasi suatu organisasi mampu menyediakan manajernya dengan tanggung jawab dan pengendalian yang lebih besar terhadap aktivitasnya dan juga akses yang lebih besar terhadap informasi yang dibutuhkan. Galbraith (1973) menyatakan bahwa desentralisasi mempermudah pemrosesan informasi pada sumber kejadian yang memerlukan pengambilan keputusan.

Keuntungan dari pendelegasian wewenang kepada manajer yang lebih rendah antara lain:

1. Akses ke informasi lokal

Manajer divisi memiliki akses ke informasi lokal atau informasi tentang divisi yang bersangkutan secara lebih baik dibanding akses manajemen pusat. Semakin baik informasi yang digunakan untuk membuat keputusan, semakin baik pula keputusan yang dibuat.

2. Keterbatasan kognitif

Keterbatasan kognitif disini maksudnya adalah jika ada persoalan di suatu divisi, maka manajer divisi tersebut yang akan mengatasi dan mencari solusi, bukan manajer pusat. Sehingga para manajer pusat memiliki peluang untuk berkonsentrasi pada strategi, pada pembuatan keputusan yang tingkatnya lebih tinggi dan pada kegiatan-kegiatan organisasi.

3. Respon lebih tepat waktu

Dengan menyerahkan wewenang untuk membuat keputusan kepada para manajer divisi, maka respon terhadap persoalan yang muncul akan lebih tepat waktu.

4. Fokus manajemen pusat

Manajemen pusat akan dapat lebih memfokuskan dan berkonsentrasi pada persoalan-persoalan dan pembuatan keputusan strategik, yaitu persoalan dan keputusan jangka panjang yang menyangkut perusahaan secara keseluruhan.

5. Pelatihan dan penilaian

Desentralisasi memberikan kesempatan kepada para manajer divisi untuk berlatih membuat keputusan. Desentralisasi juga memungkinkan manajemen pusat untuk menilai kinerja para manajer divisi.

6. Motivasi

Dengan memberikan kebebasan kepada manajer divisi untuk membuat keputusan sendiri dan menerapkannya, maka manajer tersebut akan merasa diberi kepercayaan dan dapat mengaktualisasikan diri. Dengan

motivasi kerja yang lebih tinggi, para manajer akan lebih proaktif mengambil inisiatif dan lebih kreatif.

7. Meningkatkan kompetisi

Perusahaan akan melakukan perbaikan kinerja divisi dengan cara melakukan pengukuran kinerja, dan pengukuran kinerja ini hanya dapat dilakukan jika masing-masing divisi diberi kewenangan untuk membuat keputusan sendiri dan menerapkan keputusan tersebut.

Disamping memiliki keuntungan, desentralisasi juga memiliki berbagai kelemahan, antara lain:

1. Keputusan parsial

Keputusan parsial disini maksudnya adalah para manajer divisi membuat keputusan tanpa memahami kepentingan perusahaan secara keseluruhan.

2. Koordinasi lemah

Dalam sistem desentralisasi murni, umumnya tidak ada koordinasi antar manajer divisi.

3. Perbedaan tujuan

Para manajer divisi kadang-kadang memiliki tujuan yang berbeda dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

4. Sulit mengkomunikasikan ide

Dalam perusahaan yang terdesentralisasi secara penuh, para manajer sering kali kesulitan untuk menyebarkan ide yang inovatif.

Pendelegasian wewenang dalam pengambilan keputusan yang dapat didelegasikan kepada manajer biasanya mencakup beberapa aspek

(Khandwala, 1977; Gordon dan Narayanan, 1984), yaitu: pengembangan produk dan jasa baru, mempekerjakan dan memecat personal manajerial, pemilihan investasi besar, alokasi anggaran, keputusan penentuan harga. Sedangkan Miah dan Mia (1996) menyatakan bahwa delegasi pengambilan keputusan kepada manajer seharusnya mencakup beberapa hal, antara lain:

1. Wewenang dan tanggung jawab untuk pengambilan keputusan pada masalah keuangan operasional.
2. Wewenang dan tanggung jawab untuk membuat keputusan pada masalah yang berkaitan dengan operasi harian.
3. Wewenang dan tanggung jawab untuk membuat keputusan pada masalah yang berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan staf.
4. Wewenang dan tanggung jawab untuk membuat keputusan pada masalah yang berkaitan dengan alokasi sumber daya atau dana, seperti: gaji, lembur, reparasi dan pemeliharaan.

Desentralisasi biasanya diwujudkan melalui pembentukan unit-unit yang disebut divisi. Ada beberapa cara yang dapat membedakan antara divisi satu dengan divisi yang lainnya, yaitu:

1. Berdasarkan jenis barang atau jasa yang diproduksi.
2. Berdasarkan jenis pusat pertanggungjawaban.

Divisi berdasarkan pusat pertanggungjawaban dapat dibedakan menjadi empat, yaitu: pusat biaya, pusat laba, pusat pendapatan dan pusat investasi. Pusat investasi mencerminkan tingkat tertinggi desentralisasi (diikuti oleh pusat laba, pusat pendapatan dan pusat biaya) karena para

manajernya memiliki kebebasan untuk membuat beragam keputusan penting.

3. Berdasarkan garis geografis.

Kehadiran divisi-divisi yang membentang di satu atau lebih wilayah menciptakan kebutuhan akan evaluasi kinerja yang mampu mempertimbangkan perbedaan lingkungan divisional.

Desentralisasi cenderung akan memicu kebutuhan terhadap penggunaan sistem pengendalian akuntansi. Semakin tinggi kewenangan dan tanggung jawab yang didelegasikan oleh *top management* kepada manajemen di tingkat bawahannya, makin besar pula perlunya pengendalian dan evaluasi keuangan. Agar kinerja yang dihasilkan meningkat dengan adanya desentralisasi pelaksanaan pengambilan keputusan, organisasi harus pula memakai *requisite control* yang diperlukan (Hill, 1988). Bruns dan Waterhouse (1975) menyatakan bahwa organisasi yang mendelegasikan kewenangan pengambilan keputusan agar mengembangkan sarana untuk menjaga pengawasan dan memanfaatkan prosedur-prosedur untuk mengukur kinerja.

Williamson (1970 dan 1975) menyatakan bahwa desentralisasi pengambilan keputusan mempunyai implikasi yang positif bagi kinerja organisasi secara keseluruhan. Chenhall dan Moris (1986) berpendapat bahwa desentralisasi pengambilan keputusan diantara para manajer dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja mereka dengan mendorong mereka untuk mengembangkan kompetensi yang khusus guna menghadapi kondisi sub unit

tertentu. Mukhi dkk. (1988) menyatakan bahwa desentralisasi memungkinkan manajer untuk secara efektif bertindak menangani berbagai peristiwa tanpa ditunda-tunda, serta memperbaiki kualitas keputusan yang mengarah pada kinerja yang lebih baik. Davis dan Newstorm (1985) juga mendukung peran desentralisasi dalam memperbaiki kinerja manajerial.

Penelitian tentang pendelegasian pengambilan keputusan dalam organisasi telah menjadi perhatian utama dalam penelitian organisasional. Penelitian-penelitian tersebut melihat berbagai variabel kontekstual dan lingkungan yang mempengaruhi desentralisasi (Pugh, dkk. 1969, Negandhi dan Reimann 1973, Nazaruddin 2002).

Untuk tujuan penelitian ini, delegasi mengacu pada tingkat sejauh mana manajemen tingkat atas mendelegasikan manajemen di tingkat bawahnya untuk mengambil keputusan secara independen (Heller dan Yulk, 1969). Delegasi memberikan kepada manajemen tingkat bawahnya (subordinat-subordinat) kewenangan dalam pengambilan keputusan serta tanggung jawab pada tindakan-tindakan yang mereka putuskan. Kewenangan adalah hak keleluasaan untuk melaksanakan tugas-tugas, sedangkan tanggung jawab adalah kewajiban untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut (Hellriegel dan Slocum, 1978).

Pentingnya desentralisasi sebagai penataan struktural formal telah lama ditekankan dalam literatur organisasi dan manajemen. Thompson (1967) menguraikan perlunya sub unit-sub unit yang terdesentralisasi yang menghadapi lingkungan-lingkungan yang tidak dapat diperkirakan. Gordon

dan Miller (1976) menyatakan bahwa dengan bertambahnya kompleksitas administratif, tugas-tugas dan tanggung jawab haruslah didelegasikan kepada manajemen di bawahnya untuk meringankan beban pengambilan keputusan pada tingkat yang lebih tinggi. Dalam situasi pengambilan keputusan pada level manajemen yang terdesentralisasi, para manajer level bawah menerima peran pengambilan keputusan dan mengimplementasikannya, mereka bertanggungjawab atas pelaksanaan dari sub unit-sub unit. Situasi demikian membawa kepada penggunaan informasi secara lebih besar oleh para manajer sub unit dalam pengambilan keputusan.

2.4 Sistem Pengendalian Akuntansi

Mancintosh (1994) berpendapat bahwa sistem akuntansi adalah bagian yang sangat penting dari keseluruhan mekanisme pengendalian yang dipakai untuk memotivasinya, mengukur dan memberikan sanksi terhadap tindakan manajer dan karyawan dalam organisasi.

Sistem pengendalian akuntansi meliputi rencana organisasi, prosedur-prosedur serta catatan-catatan yang berhubungan dengan pengamanan aktiva perusahaan dan dapat dipercayainya catatan-catatan keuangan dan dirancang sedemikian rupa untuk menyakinkan bahwa:

- a. Transaksi-transaksi yang dilaksanakan telah memperoleh otorisasi manajemen, baik yang bersifat umum maupun khusus.
- b. Transaksi-transaksi dicatat sedemikian rupa agar memudahkan:

- Penyiapan laporan keuangan yang sesuai dengan prinsip akuntansi atau kriteria lain yang sesuai dengan tujuan laporan tersebut.
 - Menekankan pertanggungjawaban atas aktiva organisasi.
- c. Penguasaan atas aktiva organisasi diberikan hanya dengan otorisasi manajemen.
- d. Jumlah fisik aktiva organisasi seperti yang tercantum dalam catatan perusahaan dicocokkan dengan aktiva yang ada pada waktu yang tepat dan tindakan yang sewajarnya diambil jika terjadi perbedaan.

Fungsi dari sistem pengendalian akuntansi adalah untuk mengawasi agar pencatatan transaksi dan pelaksanaan transaksi dapat dijamin sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen sedangkan jumlah, perkiraan dan waktu akuntansi benar-benar sesuai dengan yang seharusnya (masalah ketelitian, keakuratan dan tepat waktu).

Martin (1994) menyatakan bahwa tujuan dari informasi akuntansi membantu memudahkan penilaian dan pengambilan keputusan bagi penggunaannya, sehingga penggunaan sistem pengendalian akuntansi dapat mempermudah perencanaan dan pengawasan kegiatan dan kinerja organisasi.

Miah dan Goyal (1990) berpendapat bahwa sistem akuntansi yang efektif merupakan suatu syarat yang diperlukan bagi peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan sistem pengendalian akuntansi yang semakin besar, dapat membawa kearah perbaikan dalam kinerja organisasi dengan memudahkan pengambilan keputusan serta pengendalian aktivitas keuangan yang lebih baik oleh manajer.

Penggunaan sistem pengendalian akuntansi dapat membantu para pimpinan dalam memperkirakan biaya serta kemungkinan keberhasilan dari rencana-rencana yang spesifik dan memilih alternatif terbaik dalam masing-masing kasus dan akan memperbaiki kinerja.

2.4.1 Elemen Sistem Pengendalian Akuntansi

Ada tiga elemen yang berkaitan dengan sistem pengendalian akuntansi, yaitu:

a. Pengamanan harta/aktiva

Dalam pengertian luas, pengamanan harta/aktiva meliputi ukuran yang digunakan manajemen untuk menghindari sesuatu yang tidak diinginkan dan kejadian-kejadian yang menyangkut sumber-sumber perusahaan. Sedangkan dalam arti sempit, pengamanan harta merupakan ukuran-ukuran yang digunakan manajemen untuk melindungi kerugian perusahaan yang ditimbulkan dari pelaksanaan dan pencatatan transaksi serta penyimpangan atau penjagaan aktiva. Kerugian tersebut dapat disebabkan oleh kesalahan yang tidak disengaja dan kesalahan yang disengaja. Kesalahan yang tidak disengaja contohnya pembayaran gaji yang lebih kepada karyawan dengan menggunakan tarif gaji yang keliru. Sedangkan kesalahan yang disengaja misalnya pembelian aktiva (mesin bekas) dicatat dan diakui dengan harga dan sebagai pembelian aktiva (mesin) yang baru.

b. Dipercayainya catatan keuangan

Elemen pengendalian akuntansi mencakup penggunaan data intern atau ekstern. Pihak intern atau manajemen memerlukan catatan yang lebih lengkap dan terperinci dibandingkan dengan pihak eksternal.

c. Transaksi-transaksi

Transaksi-transaksi meliputi perubahan aktiva dan jasa antara perusahaan dan pihak luar seperti juga penggunaan dan pemakaian aktiva dan jasa dalam perusahaan.

2.4.2 Konsep Dasar Sistem Pengendalian Akuntansi

Ada empat konsep dasar yang secara implisit ada dalam pengendalian akuntansi, yaitu:

a. Tanggung jawab manajemen

Tanggung jawab manajemen untuk masing-masing langkah dalam penyusunan, penerapan dan pemeliharaan serta pengawasan pengendalian intern tergantung kepada manajemen.

b. Jaminan yang beralasan

Dasar penyusunan dan penerapan sistem pengendalian akuntansi adalah harapan bahwa sistem tersebut akan memberi jaminan yang beralasan dalam pengertian bahwa tujuan yang diharapkan seperti pengamanan harta atau aktiva dan dipercayainya data akuntansi akan tercapai. Ada beberapa hambatan atau batasan yang berpengaruh terhadap konsep jaminan beralasan, antara lain:

- Pengakuan bahwa biaya penyusunan sistem harus tidak melebihi manfaat yang akan diperoleh. Kriteria biaya dan manfaat adalah sistem penilaian kritis dalam manajemen.
- Pengaruh prosedur pengendalian terhadap efisiensi operasi. Ketidakpraktisan sistem akan mempunyai pengaruh terbalik terhadap fungsi sistem tersebut.

c. Pembatasan-pembatasan

Semua sistem pengendalian akuntansi dipengaruhi atau dibatasi oleh batasan-batasan yang melekat. Satu batasannya adalah faktor manusia (orang-orang) yang berada pada sebagian prosedur.

d. Metode pengolahan data

Sistem pengolahan data dapat seluruhnya dikerjakan secara manual atau dapat dikombinasi dengan mekanis dan dengan elektronik. Metode-metode yang akan digunakan berpengaruh terhadap organisasi dan prosedur yang akan digunakan untuk tujuan sistem pengendalian akuntansi.

2.4.3 Prinsip Dasar Sistem Pengendalian Akuntansi

Untuk dapat mencapai tujuan pengendalian akuntansi, suatu sistem harus mempunyai enam prinsip dasar, yaitu:

a. Pemisahan fungsi

Tujuan utama dari pemisahan fungsi adalah menghindari dan pengawasan segera atas kesalahan atau ketidakberesan. Penerapan prinsip ini ialah adanya pemberian wewenang terhadap orang-orang atau bagian-bagian

yang berlainan untuk melakukan tanggung jawab pelaksanaan transaksi pencatatan transaksi dan penyimpanan aktiva akibat adanya transaksi tersebut.

b. *Prosedur pemberian wewenang*

Tujuan prinsip ini adalah untuk menjamin bahwa transaksi telah diotorisir oleh orang yang berwenang. Otorisasi dapat berupa otorisasi umum dan otorisasi khusus. Otorisasi umum menyangkut kondisi umum, misalnya adanya otorisasi terhadap daftar harga standar dan kebijakan kredit untuk penjualan. Otorisasi khusus berhubungan dengan transaksi perorangan, yaitu otorisasi penjualan khusus, penggajian atau transaksi pembelian. Bukti otorisasi khusus adalah adanya dokumentasi pada waktu terjadinya transaksi.

c. *Prosedur dokumentasi*

Dokumentasi yang layak adalah penting untuk terciptanya sistem pengendalian yang efektif. Dokumentasi dapat berupa: faktur-faktur, voucher-voucher (bukti pemerintah mengeluarkan uang), tanda tangan, inisial/paraf, atau cap persetujuan.

d. *Prosedur dan catatan akuntansi*

Prinsip ini menekankan pencatatan transaksi dalam bagian akuntansi. Tujuan pengendalian ini adalah, pertama, dapat disiapkan atau dibuatnya catatan-catatan akuntansi yang teliti secara tepat, kedua, data akuntansi dapat dilaporkan kepada pihak yang menggunakan secara tepat waktu.

e. *Pengawasan fisik atas aktiva dan catatan akuntansi*

Pengawasan fisik berhubungan dengan:

- Alat keamanan dan ukuran untuk menyelamatkan aktiva, catatan akuntansi dan formulir tercetak yang gagal penggunaannya. Alat keamanan meliputi satuan keamanan, gudang atau tempat penyimpanan. Ukuran keamanan meliputi atau menyangkut pembatasan untuk dapat memasuki gudang atau tempat penyimpanan kecuali orang yang berwenang.
- Penggunaan alat yang mekanis dan elektronis dalam pelaksanaan dan pencatatan transaksi. Pengawasan fisik yang berhubungan dengan pelaksanaan transaksi meliputi cash register baik yang mekanis maupun elektronik.

f. Pemeriksaan intern secara bebas

Ada tiga syarat agar pemeriksaan intern secara bebas menjadi efektif, yaitu:

- Pengawasan dilakukan oleh orang perusahaan yang bebas dan bertanggung jawab untuk data tersebut.
- Pengawasan harus dilakukan pada saat atau waktu yang beralasan dan mendadak (tanpa pemberitahuan terlebih dahulu).
- Penyimpanan harus dilaporkan kepada manajemen dan yang berhak mengambil tindakan perbaikan.

2.5 Desentralisasi, Sistem Pengendalian Akuntansi dan Kinerja

Struktur organisasi dapat memberikan gambaran tentang pembagian wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi. Nadler dan Thusman (1998) menyatakan bahwa struktur organisasi merupakan alat pengendalian organisasi yang menunjukkan tingkat pendelegasian wewenang manajer puncak dalam pembuatan keputusan kepada manajer senior dan manajer tingkat menengah. Salah satu parameter struktural yang memperoleh perhatian besar dalam penelitian organisasi adalah pengambilan keputusan dalam organisasi desentralisasi atau sentralisasi.

Desentralisasi adalah tipe dari struktur organisasi dimana keputusan diambil didelegasikan secara otonomi kepada manajer untuk pengambilan keputusan mereka. Dengan kata lain, desentralisasi berarti penyerahan wewenang pengambilan keputusan di seluruh organisasi dengan membolehkan manajer di berbagai tingkatan kegiatan untuk mengambil keputusan kunci yang berhubungan dengan bidang tanggung jawabnya. Desentralisasi mengalihkan titik pengambilan keputusan atas tiap keputusan yang harus diambil kepada manajer tingkat yang lebih rendah. Tidak mungkin pimpinan puncak memiliki waktu atau memperoleh informasi yang lengkap pada setiap keputusan dari sejumlah besar permasalahan yang timbul setiap harinya. Pimpinan puncak pada hampir semua organisasi harus menyerahkan sebagian wewenang pengambilan keputusannya kepada manajer yang lebih rendah tingkatannya. Makin besar kadar penyerahan ini, makin besar desentralisasi yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Seperti

dinyatakan oleh Gordon dan Miller (1976) bahwa desentralisasi dalam bentuk pendelegasian otoritas pada tingkat manajemen lebih rendah diperlukan, karena semakin kompleksnya kondisi administratif, tugas dan tanggung jawab. Pendelegasian wewenang akan membantu meringankan beban manajemen yang lebih tinggi.

Desentralisasi merupakan tingkat pendelegasian wewenang, yang diberikan kepada manajer dalam pengambilan keputusan. Desentralisasi mempunyai implikasi penting bagi manajer. Dengan desentralisasi manajer akan memperoleh tanggung jawab dan kontrol terhadap aktivitas yang lebih besar dan kemudahan memperoleh dan memproses informasi yang diperlukan. Semakin tinggi tingkat desentralisasi yang diberikan kepada manajer akan semakin besar akses ke informasi yang tersedia. Desentralisasi memberikan tanggung jawab yang lebih besar kepada bawahan dalam kegiatan perencanaan dan pengendalian (Waterhouse dan Tiessen, 1978). Akibatnya, mereka membutuhkan informasi yang lebih banyak bila dibandingkan dengan sentralisasi untuk melaksanakan kegiatan perencanaan dan pengendalian tersebut. Melalui sentralisasi suatu organisasi mampu menyediakan manajernya dengan tanggung jawab dan pengendalian yang lebih besar terhadap aktivitasnya dan juga akses yang lebih besar terhadap informasi yang dibutuhkan. Galbraith (1973) menyatakan bahwa desentralisasi mempermudah pemrosesan informasi pada sumber kejadian yang memerlukan pengambilan keputusan.

Terdapat beberapa alasan suatu organisasi membentuk struktur desentralisasi (Thompson dan Strickland III, 1987):

1. Desentralisasi akan memberikan top manajemen lebih banyak waktu pada pembuatan keputusan strategis jangka panjang dari keputusan operasi.
2. Desentralisasi dapat membuat organisasi memberikan respon yang lebih cepat dan efektif pada suatu masalah.
3. Pada sistem sentralisasi tidak memungkinkan untuk mendapatkan seluruh kebutuhan informasi yang kompleks untuk membuat keputusan optimal.
4. Desentralisasi akan menghasilkan dasar training yang baik untuk calon top manajer di masa yang akan datang.
5. Desentralisasi memenuhi kebutuhan otonomi dan kemudian menjadi alat motivasi yang kuat bagi manajer.

Pendelegasian wewenang dalam pengambilan keputusan yang dapat didelegasikan kepada manajer biasanya mencakup beberapa aspek (Khandwala, 1977; Gordon dan Narayanan, 1984), yaitu: pengembangan produk dan jasa baru, mempekerjakan dan memecat personal manajerial, pemilihan investasi besar, alokasi anggaran, keputusan penentuan harga. Sedangkan Miah dan Mia (1996) menyatakan bahwa delegasi pengambilan keputusan kepada manajer seharusnya mencakup beberapa hal, antara lain:

1. Wewenang dan tanggung jawab untuk pengambilan keputusan pada masalah keuangan operasional.
2. Wewenang dan tanggung jawab untuk membuat keputusan pada masalah yang berkaitan dengan operasi harian.

3. Wewenang dan tanggung jawab untuk membuat keputusan pada masalah yang berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan staf.
4. Wewenang dan tanggung jawab untuk membuat keputusan pada masalah yang berkaitan dengan alokasi sumber daya atau dana, seperti: gaji, lembur, reparasi dan pemeliharaan.
5. Wewenang dan tanggung jawab untuk membuat keputusan pada masalah yang berkaitan dengan masalah personalia, penarikan, promosi dan penghentian pegawai.

Penelitian tentang pendelegasian pengambilan keputusan dalam organisasi telah menjadi perhatian utama dalam penelitian organisasional. Penelitian-penelitian tersebut melihat berbagai variabel kontekstual dan lingkungan yang mempengaruhi desentralisasi (Pugh, dkk. 1969, Negandhi dan Reimann 1973, Nazaruddin 2002).

Untuk tujuan penelitian ini, delegasi mengacu pada tingkat sejauh mana manajemen tingkat atas mendelegasikan manajemen di tingkat bawahannya untuk mengambil keputusan secara independen (Heller dan Yulk, 1969). Delegasi memberikan kepada manajemen tingkat bawahnya (subordinat-subordinat) kewenangan dalam pengambilan keputusan serta tanggung jawab pada tindakan-tindakan yang mereka putuskan. Kewenangan adalah hak keleluasaan untuk melaksanakan tugas-tugas, sedangkan tanggung jawab adalah kewajiban untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut (Hellriegel dan Slocum, 1978).

Pentingnya desentralisasi sebagai penataan struktural formal telah lama ditekankan dalam literatur organisasi dan manajemen. Thompson (1967) menguraikan perlunya sub unit-sub unit yang terdesentralisasi yang menghadapi lingkungan-lingkungan yang tidak dapat diperkirakan. Gordon dan Miller (1976) menyatakan bahwa dengan bertambahnya kompleksitas administratif, tugas-tugas dan tanggung jawab haruslah didelegasikan kepada manajemen di bawahnya untuk meringankan beban pengambilan keputusan pada tingkat yang lebih tinggi. Dalam situasi pengambilan keputusan pada level manajemen yang terdesentralisasi, para manajer level bawah menerima peran pengambilan keputusan dan mengimplementasikannya, mereka bertanggungjawab atas pelaksanaan dari sub unit-sub unit. Situasi demikian membawa kepada penggunaan informasi secara lebih besar oleh para manajer sub unit dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, berakibat makin diperlukannya penggunaan sistem pengendalian akuntansi. Cushing dan Romney (1994) berpendapat bahwa suatu pilihan struktur organisasi (misalnya tingkat desentralisasi) mempunyai implikasi yang signifikan bagi sistem informasi akuntansi, hal ini disebabkan sistem-sistem tersebut harus membantu para manajer unit dalam pengambilan keputusan dan mengambil tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan unit mereka (Gul, dkk. 1995).

Desentralisasi cenderung akan memicu kebutuhan terhadap penggunaan sistem pengendalian akuntansi. Semakin tinggi kewenangan dan tanggung jawab yang didelegasikan oleh *top management* kepada manajemen di tingkat bawahannya, makin besar pula perlunya pengendalian dan evaluasi

keuangan. Agar kinerja yang dihasilkan meningkat dengan adanya desentralisasi pelaksanaan pengambilan keputusan, organisasi harus pula memakai *requisite control* yang diperlukan (Hill, 1988). Bruns dan Waterhouse (1975) menyatakan organisasi yang mendelegasikan kewenangan pengambilan keputusan agar mengembangkan sarana untuk menjaga pengawasan dan memanfaatkan prosedur-prosedur untuk mengukur kinerja.

Penggunaan sistem pengendalian akuntansi dapat mempermudah perencanaan dan pengawasan kegiatan dan kinerja organisasi. Literatur terkini tentang sistem informasi akuntansi menempatkan penekanan yang semakin besar kepada penggunaan sistem informasi akuntansi untuk meningkatkan akurasi pada pengambilan keputusan organisasional. Martin (1994) menyatakan bahwa tujuan dari informasi akuntansi membantu memudahkan penilaian dan pengambilan keputusan bagi penggunanya. Mancintosh (1994) menyatakan bahwa sistem akuntansi adalah bagian yang sangat penting bagi keseluruhan mekanisme pengendalian yang dipakai untuk memotivasi, mengukur dan memberikan sanksi terhadap tindakan manajer dan karyawan dalam organisasi. Sistem akuntansi adalah organisasi formulir, catatan dan laporan yang terkoordinasi sedemikian rupa untuk menyediakan informasi keuangan yang dibutuhkan oleh manajemen guna memudahkan pengelolaan perusahaan (Mulyadi, 1993). Miah dan Goyal (1990) juga berpendapat bahwa sistem akuntansi yang efektif merupakan suatu syarat yang diperlukan bagi peningkatan kinerja. Lebih jauh mereka berpendapat bahwa kegagalan menggunakan informasi akuntansi yang diperlukan

mengakibatkan manajemen sumber daya yang tidak efektif serta kemunduran perlahan-lahan dalam kinerja organisasi (Cushing dan Romney, 1994). Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan sistem pengendalian akuntansi yang semakin besar, dapat membawa ke arah perbaikan dalam kinerja organisasi dengan memudahkan pengambilan keputusan serta pengendalian aktivitas keuangan yang lebih baik oleh manajer.

2.6 Desentralisasi dan Kinerja

Williamson (1970 dan 1975) mengatakan bahwa desentralisasi pengambilan keputusan memiliki implikasi kinerja yang jangkauannya luas bagi organisasi secara keseluruhan. Desentralisasi diperlukan sebab adanya kondisi administratif yang semakin kompleks, begitu pula dengan tugas dan tanggung jawab, sehingga memicu munculnya pendelegasian pada manajemen yang lebih rendah agar membantu meringankan beban manajemen yang lebih tinggi (Gordon dan Miller, 1976). Mukhi, dkk (1988) mengatakan bahwa desentralisasi memungkinkan para manajer secara efektif menangani berbagai peristiwa, bertindak tanpa menunggu dan meningkatkan kualitas keputusan yang mendorong ke kinerja yang lebih baik. Thomson (1967) menegaskan bahwa desentralisasi dibutuhkan sebagai respon terhadap lingkungan yang tidak diramalkan. Hal ini didukung pula oleh beberapa hasil penelitian yang memberikan bukti empiris bahwa tingkat desentralisasi yang tinggi merupakan bentuk yang tepat dalam menghadapi peningkatan ketidakpastian (Burn dan Stalker, 1961; Galbraith, 1973; Govindarajan,

1986; Lawrence dan Lorsch, 1967; Thusman dan Nadler, 1978; Thompson, 1967).

Dengan demikian struktur organisasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja pada tingkat organisasi maupun tingkat sub unit (Van de Ven, 1967), karena dengan desentralisasi keputusan dilakukan oleh manajer yang memahami kondisi unit yang dipimpinya sehingga kualitas kebijakan diharapkan menjadi lebih baik.

Williamson (1970 dan 1975) menyatakan bahwa desentralisasi pengambilan keputusan mempunyai implikasi yang positif bagi kinerja organisasi secara keseluruhan. Chenhall dan Morris (1986) berpendapat bahwa desentralisasi pengambilan keputusan diantara manajer dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja mereka dengan mendorong mereka untuk mengembangkan kompetensi khusus guna menghadapi kondisi sub unit tertentu. Mukhi, dkk (1988) menyatakan bahwa desentralisasi memungkinkan manajer untuk secara efektif bertindak menangani berbagai peristiwa tanpa ditunda-tunda, serta memperbaiki kualitas keputusan yang mengarah pada kinerja yang lebih baik. Davis dan Newstrom (1985) juga mendukung peran desentralisasi dalam memperbaiki kinerja manajerial.

Dalam suatu lingkungan pengambilan keputusan yang desentralisasi, kantor pusat dapat mengendalikan manajer untuk bertanggung jawab atas kinerja operasi dibawah pengawasannya. Manajer dalam lingkungan yang demikian akan mendapat rangsangan lebih besar untuk meningkatkan efisiensi, karena mereka dapat mengembangkan tujuan-tujuan serta gaya

manajemen mereka sendiri dalam menghadapi kebutuhan sub unit. Williamson (seperti yang dinyatakan oleh Hill, 1998) lebih jauh menyatakan bahwa otonomi pelaksanaan yang diberikan kepada manajer menciptakan suatu lingkungan organisasional internal yang kondusif untuk membantu perilaku pengurangan biaya.

2.7 Penelitian Terdahulu

Gordon dan Narayanan (1984) melakukan penelitian tentang persepsi kemanfaatan dengan struktur organisasi. Responden dalam penelitian Gordon dan Narayanan adalah *company president, vice-president* dan *controller of finance* yang kesemuanya diasumsikan memiliki otoritas dan tanggung jawab yang besar secara hirarki struktur suatu organisasi. Hasil dalam penelitian ini adalah mereka berpendapat bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara persepsi kemanfaatan dengan struktur organisasi.

Chenhall dan Moris (1986) melakukan penelitian tentang hubungan antara sistem informasi akuntansi dengan struktur organisasi. Berbeda dengan penelitian Gordon dan Narayanan, Chenhall dan Moris menemukan bahwa sistem informasi akuntansi berhubungan dengan struktur organisasi. Perbedaan hasil penelitian tersebut disebabkan oleh adanya perbedaan tingkat atau posisi manajer yang menjadi responden. Responden dalam penelitian Chenhall dan Moris adalah manajer yang ada pada posisi *middle* dan *upper level*, sehingga para responden lebih menguasai permasalahan yang ada pada sub organisasinya. Selain itu persepsi responden terhadap tingkat otoritas dan

tanggung jawab yang telah didelegasikan oleh *top management* akan berbeda lebih bervariasi antara satu dengan yang lainnya. Hasil dari penelitian Chenhall dan Moris adalah penggunaan sistem pengendalian akuntansi sebagai perantara dalam hubungan antara desentralisasi pengambilan keputusan dan kinerja pimpinan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa meningkatnya tingkat desentralisasi berasosiasi dengan peningkatan kebutuhan penggunaan sistem pengendalian akuntansi dan selanjutnya berasosiasi dengan peningkatan kinerja pimpinan pada perusahaan-perusahaan manufaktur yang berorientasi memperoleh laba.

Di Indonesia, penelitian yang sama juga pernah dilakukan oleh Nazaruddin (2002). Nazaruddin melakukan penelitian tentang pengaruh desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi terhadap kinerja pimpinan dengan menggunakan sampel para pimpinan organisasi sektor publik yang ada di Yogyakarta, dimana organisasi sektor publik merupakan organisasi non-profit. Hasil dari penelitian Nazaruddin adalah bahwa ada hubungan yang signifikan dan positif antara desentralisasi, sistem pengendalian akuntansi dan kinerja pimpinan pada organisasi sektor publik di Yogyakarta.

Pada tahun 2003, penelitian sejenis juga dilakukan oleh Nugroho. Dalam penelitian ini, Nugroho menggunakan sampel para pimpinan perguruan tinggi swasta yang ada di Yogyakarta pada posisi *middle* dan *upper level*. Hal yang menarik bagi Nazaruddin adalah adanya hak otonom bagi perguruan tinggi. Dalam hal otonom, saat ini otonom dicerminkan pada kewenangan perguruan tinggi untuk memilih staf akademik sesuai dengan

tujuan kelembagaan, kewenangan yang disertai dengan pertanggungjawaban untuk memilih dan menetapkan mahasiswa, kewenangan untuk memutuskan secara mandiri program penelitian yang dilaksanakan oleh sivitas akademika kampus. Meskipun demikian, otonomi yang diperoleh oleh perguruan tinggi harus disertai dengan akuntabilitas yang merupakan pertanggungjawaban perguruan tinggi dalam hal melaksanakan prinsip otonomi (Suyanto, 2002). Hasil dari penelitian ini menunjukkan meningkatnya tingkat desentralisasi berasosiasi dengan peningkatan kebutuhan sistem pengendalian akuntansi dan selanjutnya berasosiasi dengan peningkatan kinerja pimpinan pada perguruan tinggi swasta di Yogyakarta.

2.8 Perumusan Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan yang bersifat sementara yang akan diuji kebenarannya untuk dapat memberikan hasil yang terbaik dalam menyelesaikan pokok permasalahan seperti yang dirumuskan sebelumnya. Berdasarkan permasalahan yang ada dan tujuan yang ingin dicapai maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dirumuskan ke dalam hipotesis alternatif:

- Ha₁ : Ada pengaruh signifikan positif antara tingkat desentralisasi dalam pengambilan keputusan terhadap penggunaan sistem pengendalian akuntansi .
- Ha₂ : Ada pengaruh signifikan positif antara penggunaan sistem pengendalian akuntansi terhadap kinerja pimpinan.

Ha₃ : Ada pengaruh signifikan positif antara tingkat desentralisasi dalam pengambilan keputusan terhadap kinerja pimpinan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Penentuan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh bank yang ada di Propinsi Bali, baik bank pemerintah, bank swasta maupun bank daerah. Daftar nama dan alamat bank yang ada di Propinsi Bali, peneliti peroleh dari perpustakaan di Bank Indonesia di Yogyakarta. Jumlah bank yang dijadikan sampel pada penelitian ini ada 11 bank yang terdiri dari bank swasta dan bank pemerintah, antara lain: Bank Bukopin, Bank Central Asia, Bank Danamon, Bank Internasional Indonesia, Bank Indonesia, Bank Mandiri, Bank Niaga, Bank Negara Indonesia, Bank Rakyat Indonesia, Bank Tabungan Negara dan Lippobank (lihat tabel 3.1). Masing-masing bank di Propinsi Bali memiliki beberapa kantor cabang umum dan beberapa kantor cabang pembantu, sehingga untuk keseragaman, maka peneliti memilih responden manajer yang bekerja pada kantor cabang umum.

Responden dalam penelitian ini adalah manajer yang ada pada posisi *middle* dan *upper level* dan telah bekerja minimal 3 tahun. Responden tersebut dipilih secara acak. Alasan dipilihnya manajer tingkat menengah dan tingkat atas adalah para responden lebih menguasai permasalahan yang ada pada sub organisasinya. Selain itu mereka berperan penting di dalam pengambilan keputusan serta merupakan pimpinan fungsional yang memiliki bawahan dan atasan.

Alasan lain menggunakan pimpinan menengah keatas ini sejalan dengan pemikiran yang dikemukakan Miah dan Mia (1996) dalam Nazaruddin (2002) bahwa ketidakkonsistenan hasil penelitian Gordon dan Narayanan (1984) dengan Chenhall dan Moris (1986) diduga karena perbedaan posisi level partisipan dalam organisasi. Pada penelitian Gordon dan Narayanan, respondennya adalah *company president*, *vice president* dan *controller of finance* yang merupakan eksekutif puncak. Para eksekutif puncak ini mempunyai otoritas dan tanggung jawab yang tinggi dan diakui dalam hirarki formal organisasi. Konsekuensinya, persepsi para eksekutif puncak tersebut mungkin tidak banyak bervariasi. Berbeda dengan responden yang digunakan Chenhall dan Moris ini memimpin sub unit dalam organisasi mereka. Oleh karena itu, mungkin persepsi mereka tentang pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dari *top management* berbeda antara yang satu dengan yang lainnya, dan akan lebih bervariasi (Nazaruddin, 2002).

TABEL 3.1.**Daftar bank yang terpilih sebagai sampel penelitian**

No	Nama Bank
1	Bank Bukopin
2	Bank Central Asia
3	Bank Danamon
4	Bank Internasional Indonesia
5	Bank Indonesia
6	Bank Mandiri
7	Bank Niaga
8	Bank Negara Indonesia
9	Bank Rakyat Indonesia
10	Bank Tabungan Negara
11	Lippo Bank

Sumber : Perpustakaan Bank Indonesia

3.2 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang diperlukan penulis dalam penyusunan skripsi ini adalah data mengenai penggunaan sistem pengendalian akuntansi, desentralisasi dan kinerja pimpinan yang diperoleh dari para manajer bank tingkat menengah dan tingkat atas di Propinsi Bali.

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan teknik sebagai berikut:

1. Penelitian lapangan

Yaitu dengan melakukan penelitian langsung di lokasi penelitian untuk mendapatkan data, informasi atau keterangan lain yang diperlukan. Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan adalah kuesioner.

Kuesioner merupakan salah satu jenis instrumen pengumpulan data yang disampaikan kepada responden atau subjek penelitian melalui sejumlah pertanyaan. Teknik ini dipilih semata-mata karena subjek adalah orang yang mengetahui dirinya sendiri, apa yang dikatakan oleh subjek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya, serta interpretasi subjek tentang pertanyaan/ Pernyataan yang diajukan kepada subjek adalah sama dengan apa yang dimaksud oleh peneliti (Hadi, 1973). Untuk menghindari keraguan responden karena adanya pertanyaan yang bersifat sensitif, maka surat permohonan juga diterangkan bahwa informasi dari responden akan dijamin kerahasiaannya. Peneliti juga menyatakan penghargaan atas partisipasi yang diberikan.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada skala model likert, yang berisi sejumlah pertanyaan yang menyatakan objek yang hendak diungkap. Sebelum digunakan untuk penelitian, kuesioner terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitas.

2. Studi kepustakaan

Dilakukan dengan cara membaca dan mengutip, baik secara langsung maupun tidak langsung dari literatur-literatur yang berhubungan langsung dengan variabel penelitian.

3.3 Definisi dan Pengukuran Variabel Penelitian

Untuk menganalisis pengaruh desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi terhadap kinerja pimpinan, pada penelitian ini penulis menggunakan desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi sebagai variabel independennya, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja pimpinan. Untuk lebih jelas, berikut ini akan diuraikan variabel-variabel yang termasuk variabel independen dan variabel dependen.

- Variabel Dependen (kinerja pimpinan)

Pada penelitian ini, kinerja diproksikan dengan kinerja pimpinan bank di Propinsi Bali yang merupakan kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, pengaturan staff, negosiasi dan representasi (Mahoney et al, 1963). Variabel kinerja diukur dengan menggunakan instrumen *self rating* yang dikembangkan oleh Mahoney, Jerdee dan Carroll (1963) juga digunakan oleh Nazaruddin, dkk (2002) dan peneliti lainnya. Pengukuran ini terdiri dari satu *rating* keseluruhan kinerja ditambah delapan sub-dimensi yaitu *planning, investigating, coordinating, evaluating, supervising, staffing, negotiating* dan *representing*. Para responden diminta untuk menilai kinerja mereka dibandingkan dengan rata-rata kinerja rekan mereka, dengan menggunakan *likert scale* 1 sampai 5. Satu menunjukkan di bawah rata-rata sedangkan lima menunjukkan kinerja diatas rata-rata.

Kritik terhadap penggunaan instrumen ini adalah digunakannya model pengukuran kinerja dengan *self rating*, yaitu responden cenderung memberi

skor yang melebihi skor yang sebenarnya (*leniency bias*) dibandingkan dengan pengukuran kinerja bawahan yang dilakukan oleh atasan atau model *superior rating*. Namun demikian terdapat tiga alasan digunakannya *self rating* dalam pengukuran kinerja manajerial, yaitu:

1. *Self rating* digunakan untuk menghindari kemungkinan pengukuran kinerja yang tidak representatif, karena jika digunakan *superior rating* ada kemungkinan para *superior* tersebut kurang memahami kondisi yang sebenarnya. Di samping itu *self rating* digunakan untuk mencegah kecenderungan mengevaluasi kinerja manajerial secara global atau berdasarkan dimensi tunggal.
2. Pengukuran ini menyediakan 8 (delapan) sub-dimensi dari kinerja manajerial dan dimensi kesembilan adalah *rating* keseluruhan kinerja. Ini adalah jumlah yang masuk akal bagi penilaian kinerja (Chia, 1995). Telah banyak diakui bahwa terlalu banyak dimensi akan menyebabkan efisiensi penilaian kinerja akan menurun.
3. Pengukuran ini telah banyak digunakan dalam studi akuntansi maupun manajemen (misalnya: Nazaruddin, 2002; Supardiyono, 1999; Mardiyah & Gudono, 2001; Prasetyo, 2002; Ritonga & Zainuddin, 2002; Muslichah, 2002; Anwar, 2002).

Mahoney menegaskan bahwa kedelapan dimensi kinerja tersebut independen dan bisa menjelaskan 55% dari kinerja keseluruhan. Brownell (1982), Brownell dan Hirst (1986), Indriantoro (1993), Riyanto (1997), Indriantoro dan Supomo (1998), Nazaruddin (2002), serta Supardiyono

(1999) melakukan pengujian independensi tersebut dengan pendekatan Pyndyck dan Rubenfield (1991).

- Variabel Independen

Variabel independen dalam penelitian ini adalah desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi. Kedua variabel independen tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

- a. Desentralisasi

Tingkat desentralisasi dalam pengambilan keputusan para pimpinan bank di Propinsi Bali diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Gordon dan Narayanan (1984) dan dikembangkan oleh Miah dan Mia (1996) yang terdiri dari 5 butir pertanyaan yaitu pengembangan perusahaan, pengangkatan dan pemutusan hubungan kerja karyawan tingkat pimpinan, penilaian investasi dalam skala besar dan pengalokasian anggaran. Konstruk variabel ini diukur dengan 5 pertanyaan, yang mana masing-masing pertanyaan menggunakan tujuh skala likert. Skala terendah menunjukkan bahwa responden menggunakan struktur sentralisasi atau skala tertinggi menunjukkan bahwa tingkat desentralisasi yang tinggi.

- b. Sistem Pengendalian Akuntansi

Tingkat penggunaan sistem pengendalian akuntansi diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Khandwalla (1972) dan telah digunakan juga oleh McPherson (1986) yang terdiri dari 6 butir pertanyaan, yaitu pengendalian kualitas operasional dengan menggunakan pengambilan sampel atau teknis statistik lainnya; perbandingan antara

kegiatan yang sesungguhnya terjadi dengan yang diharapkan sesuai dengan pengendalian operasi; standar yang berlaku, aturan dan analisis varian/perbedaan; pemeriksaan (auditing) internal; evaluasi kinerja manajerial dan staff senior lainnya secara sistematis; menetapkan target operasional pada tingkat departemen. Pengukuran variabel ini menggunakan tujuh skala likert. Angka 1 (satu) menunjukkan tingkat penggunaan sistem pengendalian akuntansi yang tinggi dan sebaliknya skala 7 (tujuh) menunjukkan tingkat penggunaan sistem pengendalian akuntansi yang rendah.

3.4 Pengukuran validitas dan reliabilitas instrumen

3.4.1 Validitas

Menurut Ancok (1995) pada Singarimbun dan Effendi (editor) bahwa validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Validitas digunakan untuk mengetahui keandalan alat ukur yang dibuat dan untuk mengetahui keberagaman (homogeneity) populasi.

Penghitungan validitas digunakan untuk melihat apakah kuesioner yang ada sudah valid atau belum dan untuk mengetahui pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner apakah perlu diubah, ditambah atau dikurangi.

Sedangkan untuk mengetahui bahwa pertanyaan-pertanyaan dalam variabel-variabel *valid* atau validitas konstrak, dilakukan faktor analisis (Kerlinger 1964; dan Chenhall dan Moris 1986) dan *eigenvalue*-nya harus lebih besar dari 1 *factor loading* lebih besar dari 0.40.

3.4.2 Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam gejala yang sama, semakin kecil kesalahan pengukuran maka semakin reliabel alat pengukur tersebut, sebaliknya semakin besar kesalahan maka tidak reliabel alat pengukur tersebut (Ancok pada Singarimbun dan Effendi 1995:140).

Reliabilitas instrumen tersebut, akan dihitung *cronbach alpha* masing-masing instrumen. Variabel tersebut akan dikatakan *reliable* bila *cronbach alphanya* memiliki nilai lebih besar dari 0.50 (Nunnally 1967).

3.5 Model Empiris dan Hipotesis Operasional

Untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan antara desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi terhadap kinerja pimpinan, maka hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. $H_{01} : \beta_1 = 0$ Tidak ada pengaruh signifikan positif antara desentralisasi dengan sistem pengendalian akuntansi.
- $H_{a1} : \beta_1 > 0$ Ada pengaruh signifikan positif antara desentralisasi dengan sistem pengendalian akuntansi .

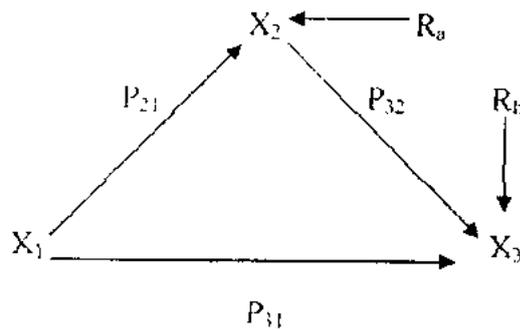
- b. $H_{02} : \beta_2 = 0$ Tidak ada pengaruh signifikan positif antara sistem pengendalian akuntansi dengan kinerja pimpinan.
- $H_{a2} : \beta_2 > 0$ Ada pengaruh signifikan positif antara sistem pengendalian akuntansi dengan kinerja pimpinan.
- c. $H_{03} : \beta_3 = 0$ Tidak ada pengaruh signifikan positif antara desentralisasi dengan kinerja pimpinan.
- $H_{a3} : \beta_3 > 0$ Ada pengaruh signifikan positif antara desentralisasi dengan kinerja pimpinan.

3.6 Metode Analisis Data

Untuk menguji pengaruh antara desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi terhadap kinerja pimpinan pada sektor perbankan, peneliti menggunakan *path analytic technique*.

Path analysis merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui efek langsung dan efek tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen. Di samping itu untuk mengetahui seberapa kuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, dengan syarat variabel independen yang lain konstan.

Dalam penelitian ini, *path analytic technique* digunakan untuk menguji model penelitian yang terlihat dalam gambar 3.1.

GAMBAR 3.1**Model Penelitian**

Dalam model penelitian, hubungan antara variabel akan dispesifikasi dengan *path coefficient* (P_{ij}) yang ekuivalen dengan *standardized beta coefficient* (b). R_a dan R_b dalam model ditetapkan sebagai varians yang tidak dapat dijelaskan berasosiasi dengan X_2 dan X_3 secara berturutan.

Analisis *path* akan menggunakan dua persamaan regresi. Persamaan 1 digunakan untuk menguji hipotesis 1, sedangkan persamaan 2 digunakan untuk menguji hipotesis 2 dan hipotesis 3.

Persamaannya adalah:

$$X_2 = p_{21} X_1 + p_{2a} R_a \quad \dots\dots\dots (1)$$

$$X_3 = p_{31} X_1 + p_{32} X_2 + p_{3b} R_b \quad \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

X_1 = Desentralisasi

X_2 = Penggunaan Sistem Pengendalian Akuntansi

X_3 = Kinerja Pimpinan Bank

P_{21} = Hubungan antara desentralisasi dengan penggunaan sistem pengendalian akuntansi.

P_{31} = Hubungan antara desentralisasi dengan kinerja.

P_{32} = Hubungan antara sistem pengendalian akuntansi dengan kinerja.

R_a & R_b = Varians yang tidak dapat diperkirakan yang berasosiasi dengan X_2 dan X_3 secara berurutan.

Pada tabel 3.2 menunjukkan koefisien *path* yang akan diperoleh dari seluruh hubungan yang dihipotesiskan.

TABEL 3.2.

Dekomposisi Hubungan Langsung dan Tidak Langsung dalam Model

Comb. Of Variable	Observed Correlations	Direct Impact	Indirect Impact	Spurious Impact
X_2 dengan X_1	r_{12}	P_{21}		
X_3 dengan X_1	r_{13}	P_{31}	$+ P_{32} P_{21}$	
X_3 dengan X_2	r_{23}	P_{32}	$+$	$P_{31} P_{21}$

Dalam penelitian ini peranan *intervening* dari penggunaan sistem pengendalian akuntansi didukung jika hipotesis 1 dan 2 tidak dapat ditolak dan signifikan serta arahnya positif sehingga dapat menjelaskan hubungan antara desentralisasi dan kinerja.

Dekomposisi efek langsung dan tidak langsung yang disajikan dalam tabel diatas dapat ditulis dalam persamaan berikut:

$$r_{12} = P_{21}$$

$$r_{13} = P_{31} + P_{32}P_{21} \longrightarrow r_{13} = P_{31} + P_{32}r_{12}$$

$$r_{23} = P_{32} + P_{31}P_{21} \longrightarrow r_{23} = P_{32} + P_{31}r_{12}$$

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Statistik

Analisis didasarkan dari 33 jawaban responden. Berdasarkan data yang diperoleh diketahui bahwa kisaran aktual dari desentralisasi, sistem pengendalian akuntansi dan kinerja berada pada kisaran teoritis seperti yang terlihat di dalam tabel 4.1. Kisaran aktual tersebut menunjukkan nilai minimum dan nilai maksimum dari masing-masing variabel.

TABEL 4.1

Deskripsi Statistik Variabel Desentralisasi, Sistem Pengendalian Akuntansi dan Kinerja

Variabel	Rata-rata	Deviasi Standar	Kisaran Aktual	Kisaran Teoritis
Desentralisasi	4.55	1.48	2.00-7.00	1-5
Sistem Pengendalian Akuntansi	4.58	1.13	1.83-6.67	1-6
Kinerja Manajerial	3.68	0.62	2.11-4.89	1-9

Sumber : Lampiran 2. Deskripsi statistik

4.2 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Instrumen-instrumen yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari literatur yang ada. Dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package*

for Social Science), maka pengujian *Cronbach alpha* dapat dijalankan untuk menguji tingkat kehandalan (*reliability*) dari masing-masing variabel. Variabel tersebut dikatakan andal bila *Cronbach alpha*-nya memiliki nilai lebih besar dari 0.60 (Nunnally, 1978; Darsono, 2003; Govindarajan, 1994; Chia, 1995; Nazaruddin, 1998; dan Mardiyah dan Gudono, 1998).

Sedangkan untuk mengetahui bahwa pertanyaan-pertanyaan dalam variabel-variabel *valid* atau validitas kontrak, dilakukan analisis faktor (Kerlinger, 1964; dan Chenhall dan Moris, 1986). Masing-masing variabel diharapkan memiliki *factor loading* lebih dari 0.40 (Riyanto, 1997).

Factor loading masing-masing variabel adalah 0.795; 0.732; 0.574 (lihat tabel 4.2). Nilai ini lebih besar dari nilai *factor loading* yang disyaratkan 0.40. Koefisien *Cronbach alpha* masing-masing variabel adalah 0.9216; 0.9100; 0.8992 (tabel 4.2). Nilai ini lebih besar dari koefisien *Cronbach alpha* yang disyaratkan (>0.60).

TABEL 4.2

Ringkasan Hasil Faktor Analisis dan Koefisien *Cronbach Alpha* untuk Variabel Desentralisasi, Sistem Pengendalian Akuntansi dan Kinerja Pimpinan Perbankan

Variabel	Cronbach Alpha Coefficient	Jumlah Faktor	Faktor Loading
X ₁ Desentralisasi	0.9216	1	0.795
X ₂ Sistem Pengendalian Akuntansi	0.9100	1	0.732
X ₃ Kinerja	0.8992	2	0.574

Sumber : Lampiran 3, 4, 5 dan 6

4.3 Pengujian Hipotesis

4.3.1 Hubungan Desentralisasi dengan Sistem Pengendalian Akuntansi

Pengujian hipotesis satu menggunakan persamaan regresi pertama yaitu:

$$X_2 = p_{21} X_1 + p_{2a} R_a \dots \dots \dots (1)$$

TABEL 4.3

**Hasil Regresi Pengaruh Desentralisasi terhadap Sistem Pengendalian
Akuntansi**

Variabel	Beta Coeff.	Coeff. Value	T value	Level of signif
X ₁ Desentralisasi	B ₁	0.427	2.626	0.013
R ² = 0.182 F = 6.897 p < 0.05 n = 33				

Sumber : Lampiran 7. Regresi desentralisasi terhadap sistem pengendalian akuntansi

Pada persamaan ini sistem pengendalian akuntansi sebagai variabel dependen dan desentralisasi sebagai variabel independen. Hasil regresi menunjukkan $R^2 = 0.182$ yang berarti model ini dapat menjelaskan fenomena pengaruh variabel independen (desentralisasi) terhadap penggunaan sistem pengendalian akuntansi sebesar 18% dan sisanya sebesar 82% dijelaskan oleh variabel-variabel lain. Hasil lain terlihat dalam tabel 4.3 yang menyatakan indikasi hubungan positif dan signifikan ($\beta_1 = 0.427$, $p < 0.05$) antara desentralisasi dengan penggunaan sistem pengendalian akuntansi, sehingga hipotesis 1 didukung.

4.3.2 Hubungan Desentralisasi, Sistem Pengendalian Akuntansi dan Kinerja

Persamaan kedua adalah:

$$X_1 = p_{31} X_1 + p_{32} X_2 + p_{36} R_6 \dots \dots \dots (2)$$

Digunakan untuk menguji hipotesis 2 dan 3. Pada pengujian ini kinerja adalah sebagai variabel independen dan desentralisasi serta penggunaan sistem pengendalian akuntansi sebagai variabel independen. Hasilnya ditunjukkan pada tabel 4.4 di bawah ini.

TABEL 4.4

Hasil Regresi Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Pengendalian Akuntansi terhadap Kinerja Pimpinan Perbankan

Variabel	Beta Coeff.	Coeff. Value	T value	Level of signif
X1 Desentralisasi	β_1	0.310	2.205	0.035
X2 Sistem Pengendalian Akuntansi	β_2	0.528	3.755	0.001
$R^2 = 0.515$		$F = 15.909$	$p < 0.05$	$n = 33$

Sumber : Lampiran 8. Regresi desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi terhadap kinerja

Hasil regresi menunjukkan $R^2 = 0.515$ yang berarti model ini dapat menjelaskan fenomena pengaruh variabel independen (desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi) terhadap kinerja sebesar 51% dan sisanya sebesar 49% dijelaskan oleh variabel-variabel lain. Hasil regresi menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara penggunaan sistem pengendalian akuntansi dengan kinerja ($\beta_2 = 0.528$, $p < 0.05$) hasil ini mendukung hipotesis 2.

Hasil regresi juga menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara desentralisasi pengambilan keputusan dengan kinerja ($\beta_1 = 0.310, p < 0.05$) hasil ini mendukung hipotesis 3.

4.4 Uji Korelasi

Metode ini digunakan untuk mengetahui apakah ada hubungan diantara variabel dependen seperti pada model. Uji korelasi antar ketiga variabel penelitian untuk mendapatkan nilai r_{12} , r_{13} , r_{23} adalah seperti yang tampak pada tabel berikut:

TABEL 4.5

Korelasi Antar Variabel

Variabel	Desentralisasi (X_1)	SPA (X_2)	Kinerja (X_3)
Desentralisasi (X_1)	1.000	0.427	0.535
SPA (X_2)	0.427	1.000	0.660
Kinerja (X_3)	0.535	0.660	1.000

Sumber : Lampiran 9. Korelasi antar variabel!

Path Coefficient dari X_1 ke X_2 yang dinyatakan dengan P_{21} ekuivalen dengan β_1 sebesar 0.427 merupakan efek langsung X_1 terhadap X_2 , atau dengan kata lain $\beta_1 = r_{21} = 0.427$. Korelasi X_1 dengan X_2 yang dinyatakan dengan r_{12} merupakan efek langsung desentralisasi pengambilan keputusan terhadap penggunaan sistem pengendalian akuntansi, sedang efek tidak langsung tidak tampak dalam jalur ini. Sehingga dapat disimpulkan bahwa

desentralisasi pengambilan keputusan mempunyai efek langsung positif dan signifikan terhadap penggunaan sistem pengendalian akuntansi.

Interkorelasi antar variabel menunjukkan bahwa korelasi antara desentralisasi pengambilan keputusan (X_1) dengan penggunaan sistem pengendalian akuntansi (X_2) menunjukkan arah yang sama dan besar korelasi 0.427 atau dengan kata lain korelasi yang kuat dan signifikan. Sedangkan hipotesis yang kedua dan ketiga yang menyatakan hubungan X_1 (desentralisasi) dan X_2 (sistem pengendalian akuntansi) dengan X_3 (kinerja) mempunyai nilai korelasi 0.535 dan 0.660 atau dengan kata lain korelasi yang dimiliki kuat dan signifikan.

Path Coefficient dari X_1 ke X_3 yang dinyatakan dengan P_{31} ekuivalen dengan β_1 sebesar 0.310 merupakan efek langsung X_1 terhadap X_3 , atau dengan kata lain $\beta_1 = r_{13} = 0.535$. Korelasi X_1 dengan X_3 yang dinyatakan dengan r_{31} merupakan efek langsung desentralisasi pengambilan keputusan terhadap kinerja melalui sistem pengendalian akuntansi, sedang efek tidak langsung tampak dalam jalur ini $P_{32}P_{12}$ sebesar 0.225 (0.535-0.310). Sehingga dapat disimpulkan bahwa desentralisasi pengambilan keputusan mempunyai efek langsung positif.

Path Coefficient dari X_2 ke X_3 yang dinyatakan dengan P_{32} ekuivalen dengan β_2 sebesar 0.528 merupakan efek langsung X_2 terhadap X_3 , atau dengan kata lain $\beta_2 = r_{32} = 0.660$. Korelasi X_2 dengan X_3 yang dinyatakan dengan r_{32} merupakan efek langsung sistem pengendalian akuntansi terhadap kinerja, sedang efek tidak langsung tidak tampak dalam jalur ini. Sehingga

dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian akuntansi mempunyai efek langsung positif. (Lihat tabel 4.7).

TABEL 4.6

Hasil Analisis dari Hipotesis Keseluruhan

Hipotesa	Keterangan	β	R^2	Signifikan
H ₁	Didukung	0.427	0.182	0.013
H ₂	Didukung	0.528	0.515	0.001
H ₃	Didukung	0.310	0.515	0.035

Sumber : Tabel 4.3 dan 4.4

TABEL 4.7

Hasil Analisis dari Hipotesis Keseluruhan

Comb. Of Variable	Observed correlations	Direct Impact	Indirect Impact
X ₂ dengan X ₁	0.427	0.427	
X ₃ dengan X ₁	0.535	0.310	0.225
X ₃ dengan X ₂	0.660	0.528	

Sumber : Tabel 4.5 Korelasi antar variabel

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis pada bab IV mengenai pengaruh desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi terhadap kinerja pimpinan pada sektor perbankan di propinsi Bali, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa desentralisasi pengambilan keputusan berpengaruh terhadap sistem pengendalian akuntansi sebesar 18% dan sisanya sebesar 82% dijelaskan oleh variabel-variabel lain. Selain itu, antara desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi terdapat indikasi hubungan positif dan signifikan ($\beta_1 = 0.427, p < 0.05$), sehingga hipotesis 1 didukung.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen (desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi) terhadap kinerja sebesar 51% dan sisanya sebesar 49% dijelaskan oleh variabel-variabel lain. Antara variabel independen (desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi) dengan variabel dependen (kinerja) juga memiliki hubungan yang positif dan signifikan ($\beta_2 = 0.528, p < 0.05$), sehingga hasil ini mendukung hipotesis 2.
3. Hasil penelitian juga menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara desentralisasi pengambilan keputusan dengan kinerja

($\beta_1 = 0.310$, $p < 0.05$), atau dengan kata lain hasil ini mendukung hipotesis 3.

5.2. Keterbatasan dan Saran Penelitian Berikutnya

5.2.1 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, sebagian besar studi empiris digeneralisasikan hanya untuk populasi seperti yang digunakan dalam sebagian penelitian yaitu menggunakan sektor perbankan. Perlu kehati-hatian dalam mengeneralisasikan dalam setting lainnya. Walaupun keterbatasan tersebut telah dikurangi dengan alasan populasi dari organisasi lainnya memiliki kemungkinan besar menggunakan sistem pengendalian akuntansi sejenis dan memiliki struktur desentralisasi.

Penelitian ini juga tidak mempertimbangkan seluruh variabel yang mungkin mempengaruhi kinerja manajerial organisasi. Disini diasumsikan hanya dua variabel kontrol subsistem yang memiliki kemungkinan potensial mempengaruhi kinerja secara signifikan. Variabel ini hanya sebagian kecil dari variabel yang mungkin dapat mempengaruhi kinerja manajerial organisasi.

Penggunaan *self-rating scale* pada pengukuran kinerja manajerial seperti yang diakui beberapa peneliti (Gul, 1991; Riyanto, 1997) mungkin menyebabkan adanya kecenderungan pada responden mengukur kinerja mereka lebih tinggi dari yang seharusnya, sehingga penilaian kinerja cenderung lebih tinggi (*leniency bias*). Kemungkinan terjadinya *leniency bias*

menyebabkan perlunya untuk mempertimbangkan ukuran kinerja yang obyektif (Vincent Chong, 1996) seperti ukuran *Return on Asset (ROA)*, *Return on Investment (ROI)*. Ukuran ROA dan ROI mungkin mampu menangkap kinerja yang aktual dari para pimpinan dan mengurangi kecendrungan adanya *leniency bias* yang ada pada pengukuran kinerja dengan pendekatan *self-rating scale*.

5.2.2 Saran Penelitian Berikutnya

1. Pada penelitian ini, peneliti memakai dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan untuk mempertimbangkan seluruh variabel yang mungkin mempengaruhi kinerja organisasi, seperti strategi organisasi, gaya decision making, pengaruh size organisasi, kompleksitas tugas, *competitive environment*, personality dari pimpinan organisasi dan juga *leadership style*.
2. Dalam penelitian ini menggunakan populasi bank-bank yang ada di propinsi Bali. Untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan menggunakan populasi yang berbeda.