

TESIS

**PENGARUH DESENTRALISASI, KETIDAKPASTIAN
LINGKUNGAN DAN PENGENDALIAN AKUNTANSI TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL PADA PEMERINTAH KOTA BAU-BAU
DAN KABUPATEN BUTON**



MUNTU ABDULLAH
NIM: 090415372/M

**MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2006**



TESIS

**PENGARUH DESENTRALISASI , KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN DAN
PENGENDALIAN AKUNTANSI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
PADA PEMERINTAH KOTA BAU-BAU DAN KABUPATEN BUTON**



Muntu Abdullah
NIM 090415372 M

Program Pasca Sarjana Magister Akuntansi
Universitas Airlangga
Surabaya
2006

**PENGARUH DESENTRALISASI, KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN DAN
PENGENDALIAN AKUNTANSI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
PADA PEMERINTAH KOTA BAU-BAU DAN KABUPATEN BUTON**

TESIS

Untuk Memperoleh Gelar Magister
dalam Program Studi Akuntansi
pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh:

Muntu Abdullah

NIM 090415372 M

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

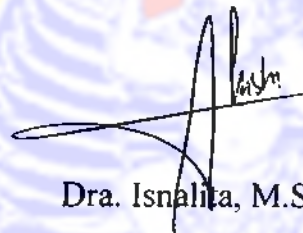
Tanggal.....2006

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

TESIS INI TELAH DISETUJUI

TANGGAL: 14 Juli 2006

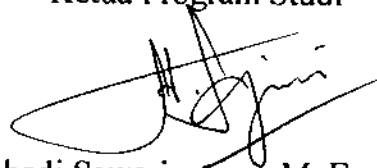
**OLEH:
PEMBIMBING**



**Dra. Isnalita, M.Si, Ak
NIP: 131 943 801**

Mengetahui

Ketua Program Studi



**Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono, M. Ec., Ph. D., Ak
NIP: 131 123 695**

Telah diuji pada

Tanggal 25 Juli 2006

PANITIA PENGUJI

Ketua : Dr. M. Nasih, MT., Ak

- : 1. Dra Isnalita, M.Si., Ak (Pembimbing)
- 2. Drs. Agus Widodo Mardijuwono, M. Si., Ak
- 3. Dr. Sri Iswati, M. Si., Ak
- 4. Dra. Sri Ningsih, M. Si., Ak
- 5. Ade Palupi, Sc., MPPM., Ak



UCAPAN TERIMA KASIA

Wujud rasa terima kasih yang patut dikatakan hanyalah puji syukur dipanjatkan kehadirat Tuhan yang Maha Kuasa atas karunia dan rahmatnya sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan sesuai rencana. Dengan petunjuk Tuhan penulis merasa tenteram dan tenang dalam melakukan pekerjaan.

Ucapan terima kasih penulis disampaikan kepada dosen pembimbing, Dra. Isnalita, M.Si, Akt, di tengah kesibukan beliau dapat meluangkan waktu untuk membimbing dan mengoreksi tesis ini dengan penuh perhatian, dan selalu mendorong dan memotivasi penulis agar cepat selesai, terima kasih yang mendalam atas ketulusan dan keikhlasannya.

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada ketua program studi magister akuntansi, Bapak Drs. Ec. Tjiptohadi Suwarjuwono, M.Ec., Ph.D., Akt, yang senantiasa memberikan dorongan dan semangat agar cepat menyelesaikan studi, terima kasih atas motivasinya.

Perkenankan penulis pada kesempatan ini menyampaikan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Airlangga Prof. Dr. H. Fasichul Lisan, Apt, dan Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Prof. Dr. H. Muhammad Amin, dr, atas kesempatan dan fasilitas belajar yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti program Magister pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
2. Rektor Universitas Haluoleo, Prof. Ir. Mahmud Hamundu, M.Sc, dan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Haluoleo Kendari Bapak H. Halim, SE, MS atas ijin yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti Program Magister pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

3. Tim penguji masing-masing Dr. M. Nasih, MT., Ak, Dra. Isnalita, M.Si., Ak, Drs. Agus Widodo Mardijuwono, M.Si., Ak, Dra. Sri Ningsih, M.Si., Ak, Dr. Sri Iswati, M.Si., Ak, Ade Palupi, SE., MPPM., Ak yang telah meluangkan waktunya untuk menguji tesis ini.
4. Seluruh staf administrasi Program Magister Akuntansi; M Ade, M Riska, M Susi, M Titi, M Pudji, yang telah banyak membantu memperlancar urusan administrasi selama studi berlangsung.
5. Bapak Wali Kota Bau-Bau, Drs. Amirul Tamim, M.Si, dan Bapak Bupati Buton, Ir. H. Safei Khahar, atas ijin penelitian yang berikan untuk penulis, serta semua Kepala Kantor Dinas dan Badan, Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian pada masing-masing Pemerintah Daerah yang telah berpartisipasi dalam mengisi kuesioner.
6. Kedua orang tuaku yang tercinta Bapak Ahmad Abdullah (alm) dan Ibu Hj. Waabu yang telah mendidik penulis dengan penuh kesabaran, perhatian dan kasih sayang. Bapak mertua, Zainuddin (alm) dan Ibu mertua Ny, Majah yang penuh perhatian telah mendidik anak-anak saya.
7. Terima Kasih sedalam-dalamnya khusus buat yang tercinta istri saya Dra. Asnia Zainuddin, yang telah banyak berkorban menemani saya selama studi, dan yang terkasih anak-anak saya; Sukma Muthia Mutiamutmainah, Nabila Salsabila, dan Rafsemi Ahzan Abdullah yang telah banyak berkorban karena waktu untuk mereka saya curahkan untuk studi.
8. Semua teman-teman Maksi angkatan 2004; Agung, Nieke, Santi, Nur, Dora, bu Anie, Pak Made Ariana, Udin, Lenni, Alina, Reni, Lisa, Thomas, Sugi, Roni, Farid, Enni, Elok.
9. Kak Bakir sekeluarga, Kakak Adebong Husein dan istrinya Sumiati Husein atas dukungan dananya tanpa kalian semua ini tak akan tercapai.

ABSTRACT

The purpose of the research is to find out the influence of decentralization, environment uncertainty, and accounting control to managerial performance. The approach for testing the research hypotheses is statistical test. Paradigm used in the research is quantitative paradigm because it explains causal relationship in the form of multiple regression equation. The method of data collection is survey method through the use of questionnaire allotted to 300 low and middle level managers at Bau-Bau city government office and Buton District. The number of valid questionnaire is 212. The independent variables are decentralization (X_1), environment uncertainty (X_2), and accounting control (X_3). The dependent variable is managerial performance (Y). The regression coefficient of $X_1 = 0.262$, $X_2 = 0.260$, $X_3 = 0.307$. Partial determination coefficient of $X_1 = 0.41$ (41%), $X_2 = 0.30$ (30%), and $X_3 = 0.38$ (38%).

The research result indicated that the coefficient of simultaneous correlation is 0.783 (78.3%). It means that X_1 , X_2 , and X_3 variables altogether have strong correlation with managerial performance (Y). The coefficient of simultaneous determination is 0.612 (61.2%). It means that X_1 , X_2 , and X_3 variables altogether explain the fluctuation of managerial performance (Y) by 61.2% and the remaining 38.8% is determined by other factors. The result of F-test indicated that the result of F_{value} is (109.563) > from F_{table} (2.65). Thus, hypothesis stated that “ X_1 , X_2 , and X_3 variables simultaneously influence managerial performance variable (Y)” is acceptable. It is according to probability or significance at 0.000 (0.0%) below the tolerance limit 5%. The result of T-test indicated that decentralization variable (X_1) t_{value} is 7.755 > t_{table} 1.960. It means that decentralization has significant influence to managerial performance. For environment uncertainty (X_2) variable, t_{value} is 5.561 > t_{table} 1.960. It shows that environment uncertainty has significant influence to managerial performance. For accounting control (X_3) variable, t_{value} is 7.207 > t_{table} 1.960. It means that accounting control has significant influence to managerial performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh desentralisasi, ketidakpastian lingkungan dan pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial. Pendekatan yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah dengan menggunakan pengujian statistik. Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma kuantitatif karena ingin menjelaskan hubungan kausal yang dinyatakan dalam bentuk persamaan regresi multiple. Metode pengumpulan data menggunakan metode survei melalui kuesioner yang dibagikan kepada 300 orang manajer level menengah dan bawah pada Kantor Pemerintah Kota Bau-Bau dan Kabupaten Buton. Kuesioner yang valid sebanyak 212. Variabel independen dalam penelitian ini adalah desentralisasi (X_1), ketidakpastian lingkungan (X_2), dan pengendalian akuntansi (X_3). Variabel dependen adalah kinerja manajerial (Y). Koefisien regresi variabel $X_1 = 0.262$, variabel $X_2 = 0.260$, dan variabel $X_3 = 0.307$. Koefisien determinasi parsial variabel X_1 , sebesar 0.41 (41 %), variabel $X_2 = 0.30$ (30 %), dan variabel $X_3 = 0.38$ (38 %).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien korelasi simultan = 0.783 (78,3 %), artinya secara bersama-sama variabel X_1 , X_2 dan X_3 memiliki hubungan yang sangat kuat dengan variabel kinerja manajerial (Y). Koefisien determinasi simultan = 0.612 (61.2 %) artinya secara bersama-sama variabel X_1 , X_2 dan X_3 dapat menjelaskan variasi naik turunnya variabel kinerja manajerial (Y) sebesar 61.2 %, dan sisanya 38.8 % ditentukan oleh faktor lain. Hasil Uji F, menunjukkan hasil F_{hitung} sebesar (109.563) > dari F_{tabel} (2.65) maka hipotesis yang menyatakan bahwa “Diduga variabel X_1 , X_2 dan X_3 secara simultan mempengaruhi variabel kinerja manajerial (Y), menunjukkan bahwa hipotesis 1 terbukti atau diterima, hal ini sesuai dengan probabilitas atau signifikan pada 0.000 (0.0 %) yang berada dibawah batas toleransi 5 %. Hasil Uji t, untuk variabel desentralisasi (X_1) t_{hitung} sebesar 7.755 > t_{tabel} 1.960 artinya desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Untuk variabel ketidakpastian lingkungan (X_2) t_{hitung} sebesar 5.561 > t_{tabel} 1.960, menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Untuk variabel pengendalian akuntansi (X_3) t_{hitung} sebesar 7.207 > t_{tabel} 1.960 berarti bahwa pengendalian akuntansi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Depan	i
Sampul Dalam	ii
Lembar Pengesahan	iii
Ucapan Terima Kasih.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
ABSTRACT.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Penelitian terdahulu	10
2.1.1 Penelitian Miah dan Mia (1996).....	10
2.1.2 Penelitian Gordon dan Narayanan (1984).....	11
2.1.3 Penelitian Gul dan Chia (1994).....	12
2.1.4 Penelitian Nazaruddin (1998).....	13
2.1.5 Penelitian Syafruddin (2001).....	13
2.2 Desentralisasi	14
2.3 Ketidakpastian Lingkungan	18
2.4 Sistem Pengendalian Akuntansi	22
2.5 Pentingnya Pengukuran Kinerja	24
2.5.1 Pengukuran Kinerja Sektor Publik	27

2.5.2 Peran Indikator Kinerja	30
2.5.3 Proses Pengendalian Manajemen Sektor Publik	34
2.6 Kinerja Manajerial	35
2.7 Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial.....	36
2.8 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial..	38
2.8 Pengaruh Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial.....	39
BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	42
3.1 Kerangka Konseptual	44
3.2 Hipotesis	45
BAB 4 METODE PENELITIAN	46
4.1 Rancangan Penelitian	46
4.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	47
4.2.1 Populasi	47
4.2.2 Sampel	47
4.2.3 Teknik Pengambilan Sampel	47
4.3 Unit Analisis	48
4.4 Identifikasi Variabel.....	48
4.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian dan Indikator Pengukurannya	48
4.5.1 Desentralisasi (X_1).....	49
4.5.2 Ketidakpastian Lingkungan (X_2)	50
4.5.3 Pengendalian Akuntansi (X_3).....	50
4.5.4 Kinerja Manajerial (Y).....	51
4.6 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data	52
4.6.1 Jenis Data	52
4.6.2 Metode Pengumpulan Data	52
4.6.2.1 Metode Interview (wawancara)	52
4.6.2.2 Metode Kuesioner (angket)	53
4.7 Pengolahan Data dan Analisis	53
4.7.1 Uji Validitas Instrumen Penelitian	53

4.7.2 Uji Reliabilitas	54
4.7.3 Uji Asumsi Klasik	54
4.7.3.1 Uji Normalitas Data	54
4.7.3.2 Uji Multikolinearitas	54
4.7.3.3 Uji Autokorelasi	55
4.7.3.4 Uji Heteroskedastisitas	55
4.8 Analisis Data	56
BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN	58
5.1 Tingkat Kembali Kuisioner	58
5.2 Deskripsi Responden	57
5.3 Deskripsi Variabel Penelitian	60
5.3.1 Desentralisasi	60
5.3.2 Ketidakpastian Lingkungan	61
5.3.3 Pengendalian akuntansi	61
5.3.4 Kinerja Manajerial	61
5.4 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Pengukuran	62
5.5 Analisis Hasil Penelitian	64
5.5.1 Koefisien Regresi	64
5.5.2 Koefisien Korelasi Parsial.....	65
5.5.3 Koefisien Determinasi Parsial (r^2)	65
5.5.3 Koefisien Korelasi Simultan (R)	66
5.5.4 Koefien Determinasi Simultan (R2)	66
BAB 6 PEMBAHASAN	68
6.1 Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial	68
6.2 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap kinerja Manajerial...71	
6.3 Pengaruh Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial	73
BAB 7 PENUTUP	76
7.1 Kesimpulan	76
7.2 Saran	77

DAFTAR PUSTAKA75
LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 5.1 : Sampel dan tingkat Pengembalian	58
Tabel 5.2 : Deskripsi responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Tingkat Pendidikan, Lama Kerja, dan Esalon	59
Tabel 5.3 : Uji validitas dan reliabilitas variabel Desentralisasi	62
Tabel 5.4 : Uji validitas dan reliabilitas variabel Ketidakpastian Lingkungan	62
Tabel 5.5 : Uji validitas dan reliabilitas variabel Pengendalian Akuntansi....	63
Tabel 5.6 : Uji validitas dan reliabilitas variabel Kinerja Manajerial	63
Tabel 5.7 : Hasil Analisa Regresi Berganda	64



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 : Kerangka hubungan Pusat-Daerah	16
Gambar 2 : Keraka konseptual penelitian	44



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Untuk mewujudkan *good governance* diperlukan reformasi kelembagaan (*institutional reform*) dan reformasi manajemen publik (*public management reform*). Reformasi kelembagaan menyangkut pembenahan seluruh alat-alat pemerintahan di daerah terutama struktur organisasinya. Adapun reformasi manajemen publik terkait dengan perlunya digunakan model manajemen pemerintahan sesuai dengan tuntutan perkembangan jaman.

Pelaksanaan otonomi daerah dan desentralisasi tugas pemerintahan di daerah ditujukan untuk memberikan kewenangan kepada daerah otonomi guna mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat. Masing-masing daerah tersebut berdiri sendiri dan tidak mempunyai hubungan hirarki satu sama lain, artinya bahwa daerah propinsi tidak membawahi daerah kabupaten dan kota, tetapi dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan terdapat hubungan koordinasi, kerjasama dan kemitraan dengan daerah kabupaten/kota dalam kedudukan masing-masing sebagai daerah otonom. Hakekat pemberian otonomi kepada daerah tidak lain merupakan refleksi dari *power sharing* yaitu pembagian atau distribusi kewenangan yang dilakukan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah dengan kebijakan desentralisasi (Oentarto dkk, 2004: 8).

Perbedaan tingkat desentralisasi akan menyebabkan perbedaan kebutuhan informasi. (Chia, 1995) mengemukakan bahwa desentralisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karena manajer merasa diberikan kebebasan dan

tanggung jawab yang luas untuk mengelola unit organisasi yang dipimpinnya. Dalam organisasi tersentralisasi informasi yang dibutuhkan lebih banyak dibandingkan dengan organisasi yang desentralisasi.

Berdasarkan konsepsinya, pelaksanaan desentralisasi tugas pemerintahan dimasa lalu dipahami sebagai kewajiban. Artinya penyelenggaraa desentralisasi merupakan penyerahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah, sebagai konsekwensinya pemerintah daerah lebih mematuhi arahan dan instruksi pemerintah pusat daripada memperjuangkan aspirasi masyarakat daerah. Hal tersebut mudah dipahami karena pada waktu itu tujuan penyelenggaraan desentralisasi adalah untuk meningkatkan koordinasi dan integrasi nasional, serta memantapkan stabilitas dan pembangunan nasional. Kecenderungan pada pola sentralisasi tersebut dapat disebabkan karena pemerintah daerah sebagai penentu kebijakan kurang mampu menerjemahkan kebijakan pusat secara lebih tepat dan serasi. Juga pemerintah daerah belum cukup antisipatif dan akomodatif terhadap perkembangan aspirasi masyarakat daerah yang dilayaninya. Hal ini dapat terjadi karena para birokrasi di daerah masih memegang teguh pada budaya paternalistik dan budaya sentralistik.

Pelaksanaan desentralisasi saat ini lebih dipahami sebagai hak, yaitu hak masyarakat daerah untuk mengatur dan mengelola kepentingannya sendiri, serta mengembangkan potensi dan sumber daya daerah, Pemberian desentralisasi dimaksudkan agar dapat mendorong pemberdayaan masyarakat di daerah, menumbuhkan prakarsa dan kreativitas, meningkatkan peran serta masyarakat, serta mengembangkan peran serta dan fungsi Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD).

Untuk mengatasi kesenjangan kemajuan antar daerah maka dilaksanakan desentralisasi tugas-tugas pemerintahan melalui pemberian wewenang kepada pemerintah daerah dan desentralisasi fiskal. Tujuannya adalah untuk mempercepat kemajuan pembangunan di daerah melalui peningkatan kinerja aparatur pemerintah daerah dalam memberikan pelayanan publik.

Penyelenggaraan desentralisasi dimaksudkan untuk memberikan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab kepada daerah secara proporsional yang diwujudkan dengan pengaturan, pembagian dan pemanfaatan sumberdaya nasional yang berkeadilan, serta perimbangan keuangan pemerintah pusat dan daerah. Pemberian desentralisasi kepada pemerintah kabupaten dan kota lebih ditekankan pada prinsip-prinsip demokrasi, peran serta masyarakat, pemerataan dan keadilan, serta memperhatikan potensi dan keanekaragaman daerah (Mardiasmo, 2000).

Penyerahan kewenangan dalam tugas-tugas pemerintahan berbentuk desentralisasi, diharapkan mekanisme perumusan kebijakan yang akomodatif terhadap aspirasi masyarakat daerah dapat dibangun, sehingga semakin berkurangnya tingkat ketergantungan pemerintah daerah terhadap pemerintah pusat, meningkatnya profesionalisme dan kinerja aparatur pemerintah di daerah, sehingga keberadaan pemerintah daerah akan semakin bermakna dan pada akhirnya akan meningkatnya kualitas pemberian pelayanan kepada publik.

Oentarto dkk (2004: 102), mengemukakan bahwa bidang pemerintahan yang diserahkan urusannya kepada pemerintah kabupaten/ kota meliputi:

1. Urusan Pemerintahan Umum
2. Urusan Kesehatan

3. Urusan Pekerjaan Umum
4. Urusan Pertanian
5. Urusan Industri dan Perdagangan
6. Urusan Pendidikan
7. Urusan Perikanan
8. Urusan Lingkungan hidup
9. Urusan Pariwisata.

Penyerahan urusan pemerintahan dengan titik berat kepada pemerintah kabupaten dan kota berdampak terhadap desain struktur organisasi pemerintah pada masing-masing pemerintah kabupaten/ kota. Persoalan lainnya yang muncul dengan desentralisasi adalah respon setiap pemerintah kabupaten/ kota untuk melaksanakannya sangat berbeda antara masing-masing pemerintah kabupaten/ kota. Pemerintah kabupaten/ kota yang dekat dengan pemerintah pusat sangat cepat meresponnya bila dibandingkan dengan mereka yang jauh dari pemerintah pusat. Untuk menjembatani kesenjangan respons tersebut maka pemerintah pusat membuat kebijakan yaitu mengeluarkan Peraturan Pemerintah No. 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah. Untuk menyelenggarakan pengurusan keuangan daerah dengan mengacu pada Standar Akuntansi Pemerintahan.

Fungsi utama akuntansi adalah menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan bagi para pengguna informasi. Salah satu pihak yang menggunakan informasi akuntansi adalah manajer. Manajer menggunakan informasi akuntansi untuk tujuan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perencanaan dan pengendalian organisasi. Informasi akuntansi merupakan sumber informasi

penting yang membantu manajemen mengendalikan aktivitasnya serta mengurangi masalah ketidakpastian lingkungan dalam rangka mencapai tujuan organisasi, (Gordon dan miller, 1976; Waterhouse dan Tiessen, 1978; Kaplan, 1984; Anthony *et al.*, 1989; Atkinson *et al.*, 1995) dalam Chia (1995).

Informasi akuntansi dibutuhkan oleh manajemen berbagai jenjang organisasi, untuk menyusun rencana aktivitas perusahaan di masa yang akan datang. Perencanaan menjadi bermasalah dalam situasi operasi yang tidak pasti karena tidak terprediksinya kejadian masa mendatang. Kegiatan perencanaan meliputi pengambilan keputusan pemilihan alternatif tindakan dari berbagai alternatif yang mungkin dilaksanakan di masa yang datang. Pengambilan keputusan itu sendiri pada dasarnya meliputi kegiatan perumusan masalah, penentuan berbagai alternatif tindakan untuk memecahkan masalah tersebut; analisis konsekuensi setiap alternatif tindakan yang mungkin dilaksanakan, dan perbandingan berbagai alternatif tindakan tersebut sehingga dapat dilakukan pemilihan alternatif terbaik yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang. Hal ini memungkinkan manajemen melakukan pengambilan keputusan untuk memilih alternatif tindakan yang terbaik diantara alternatif tindakan yang dipertimbangkan (Mulyadi, 2001:4).

Evaluasi kinerja merupakan penilaian periodik terhadap keefektifan suatu organisasi atau sub unit organisasi, dan personalnya atas tujuan, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Jadi kinerja manajerial adalah merupakan hasil yang dicapai manajer dalam melaksanakan kegiatan atau fungsi guna meningkatkan pengelolaan organisasi secara efektif (Siegel 1989: 199). Atau dapat pula didefinisikan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota

organisasi dalam melaksanakan fungsi organisasi atau kegiatan manajerial, yang meliputi kegiatan perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi, dan representasi.

Dalam organisasi baik privat maupun sektor publik, manajemen puncak mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada manajemen di bawah mereka. Pendelegasian wewenang ini disertai dengan alokasi sumber daya yang diperlukan dalam pelaksanaan wewenang tersebut. Manajer bawah melaksanakan wewenang dengan mengkonsumsi sumberdaya yang dialokasikan kepada mereka. Penggunaan wewenang dan konsumsi sumberdaya dalam pelaksanaan wewenang ini dipertanggungjawabkan dalam bentuk pengukuran kinerja. Berdasarkan hasil penilaian kinerja ini, manajemen puncak memberikan penilaian terhadap kinerja manajemen bawah. Dari penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa perbedaan desentralisasi akan menyebabkan perbedaan kebutuhan informasi. Kondisi tersebut menimbulkan perlunya keselerasan antara tingkat desentralisasi dengan tingkat ketersediaan informasi akuntansi untuk tujuan pengendalian. Apabila organisasi memiliki tingkat desentralisasi tinggi perlu didukung pula dengan sistem informasi akuntansi yang handal. Kesesuaian antara informasi dengan kebutuhan pembuatan keputusan akan mendukung kualitas keputusan yang dibuat oleh manajer dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja manajer tersebut. Interaksi antara tingkat desentralisasi yang tinggi, dengan sistem informasi akuntansi manajemen yang handal (pengendalian akuntansi yang tinggi), merupakan suatu sinergi yang dapat meningkatkan kinerja manajerial (Chia, 1995).

Gagasan penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa kinerja pegawai negeri sipil pada organisasi pemerintah adalah kurang baik. Pada tahun 1999 lalu pemerintah mengeluarkan UU No. 22 dan No. 25 tentang Otonomi Daerah dan Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, menggantikan Undang-Undang No.5 tahun 1997 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan Daerah. Dalam kurun waktu 7 tahun setelah bergulirnya reformasi sudah terjadi dua kali pergantian Undang-Undang tentang pemerintahan daerah. Bila ditelaah lebih jauh ruh pergantian Undang-Undang tersebut tidak lain adalah keinginan untuk memperbaiki kinerja pemerintah daerah.

Penelitian ini merupakan replikasi atas penelitian Mia dan Miah (1996) dan penelitian Gul dan Chia (1994) mengenai pengaruh desentralisasi, ketidakpastian lingkungan, dan pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial, beberapa penelitian sebelumnya tentang masalah ini juga menemukan belum adanya konsistensi dalam temuan mereka mengenai pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial, antara Chanhall and Morris (1986) dan penelitian Gordon and Narayanan (1984). Penelitian Gordon mengambil sampel yang menjadi partisipan adalah presiden perusahaan, Vice-Presiden, dan kontroler keuangan. Temuannya tidak ada pengaruh antara sistem informasi akuntansi dan struktur organisasi. Sedangkan Chanhall dan Morris mengambil partisipan dalam studi mereka adalah manejer level menengah dan level bawah organisasi. Ditemukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara sistem informasi akuntansi dengan posisi level bawah dari hirarki organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah desentralisasi (X_1), ketidakpastian lingkungan (X_2), pengendalian akuntansi (X_3) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (Y) ?
2. Variabel manakah diantara desentralisasi (X_1), ketidakpastian lingkungan (X_2), dan pengendalian akuntansi (X_3), yang dominan berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Y) pada pemerintah Kota Bau-Bau dan Kabupaten Buton?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan latar belakang di atas, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh simultan desentralisasi, ketidakpastian lingkungan, dan pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk mengetahui dan memperoleh bukti empiris mengenai variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja manajerial pada pemerintah Kota Bau-Bau dan Kabupaten Buton.

1.4 Manfaat Penelitian

Ada beberapa manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Untuk memperkuat generalisasi penelitian sebelumnya mengenai pengaruh desentralisasi, ketidakpastian lingkungan, dan pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial

2. Manfaat Praktis

Untuk memberikan sumbangan pemikiran kepada pemerintah daerah, utamanya bagi perancang organisasi sektor publik agar mampu melakukan pendekatan yang terintegrasi dalam perencanaan sistem pengendalian organisasi sektor publik. Karena perubahan dalam satu control system membutuhkan perubahan aspek lain dari struktur organisasi untuk meningkatkan kinerja.

Untuk memberikan informasi bagi peneliti berikutnya yang ingin melakukan penelitian dalam bidang yang sama.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

2.1.1 Penelitian Miah and Mia (1996)

Penelitian Miah and Mia (1996), tentang *Decentralization, Accounting controls and Performance of Government Organizations*. Penelitian Miah dan Mia terinspirasi karena tidak adanya konsistensi temuan dari penelitian Gordon and Narayanan (1984) dan penelitian Chenhall and Morris (1986). Penelitian Miah dan Mia ingin menguji secara empirik mengenai pengaruh desentralisasi dan sistem pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial pada level organisasi dengan mengambil sampel manajer dari lima departemen yang menyediakan jasa pendidikan, kesejahteraan, hukum dan tata tertib, kesehatan, dan transportasi pada kantor pemerintah daerah di lima kota besar di New Zealand. 95 kuesioner yang dikirim, namun yang valid untuk digunakan sebanyak 59 kuesioner, dengan responden yang dipilih secara acak.

Penelitian tersebut menggunakan teknik analisis jalur (*path analytic technique*). Untuk mengukur variabel desentralisasi dan pengendalian akuntansi. Penelitian tersebut menggunakan Skala Likert dengan skor 1-5 untuk mengukur indikator variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara desentralisasi terhadap kinerja manajerial, penerapan sistem pengendalian akuntansi dapat digunakan untuk meningkatkan hubungan antara desentralisasi dan kinerja.

Persamaan penelitian Miah dan Mia (1996) dengan penelitian yang akan dilakukan adalah untuk mengetahui pengaruh desentralisasi dan sistem

pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial pada organisasi sektor publik. Perbedaannya, Miah dan Miah menguji pengaruh desentralisasi dan kinerja kantor pemerintah daerah dengan pengendalian akuntansi sebagai variabel intervening yang memfasilitasi desentralisasi untuk meningkatkan kinerja. Penelitian yang akan dilaksanakan menggunakan desentralisasi, pengendalian akuntansi, dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel independen dan variabel dependennya adalah kinerja manajerial, kemudian dalam penelitian ini, ketidakpastian lingkungan diusulkan sebagai variabel tambahan.

2.1.2 Penelitian Gordon and Narayanan (1984)

Gordon and Narayanan, (1984) melakukan penelitian mengenai *Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Organization Structure*. Penelitian ini melibatkan senior manejer di 34 perusahaan dari 40 perusahaan menengah di Kansas dan Missiouri yang memiliki penjualan rata-rata \$ 100 juta. Ada 3 (tiga) hipotesis yang diajukan oleh Gordon antara lain: H₁ : Struktur organisasi berbentuk organik berhubungan secara positif dengan ketidakpastian lingkungan; H₂ : Persepsi terhadap informasi eksternal, non-financial dan *ex ante* berhubungan positif dengan ketidakpastian lingkungan; H₃ : Persepsi terhadap informasi eksternal, non-financial dan *ex ante* berhubungan positif dengan organisasi berbentuk organik.

Temuannya, terdapat hubungan yang erat antara sistem akuntansi manajemen, ketidakpastian lingkungan dan struktur organisasi. Tinggi/rendah ketidakpastian lingkungan adalah berkorelasi signifikan dengan struktur

organisasi. Struktur organisasi yang mekanistik (dengan ciri-ciri: pembagian tugas yang spesifik dan tegas) cocok untuk lingkungan yang stabil, sedangkan struktur yang organis (dengan ciri-ciri: struktur yang fleksibel) tepat untuk lingkungan yang tidak stabil. Persamaannya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah ingin melihat pengaruh struktur organisasi (desentralisasi) terhadap ketidakpastian lingkungan. Perbedaan dengan penelitian ini adalah Variabel pengendalian akuntansi sebagai variabel yang baru diusulkan untuk melihat pengaruh desentralisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial.

2.1.3 Gul and Chia (1994)

Gul dan Chia (1994) melakukan riset berjudul *"The Effects of Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Decentralization on Managerial Performance: A Test of Three-Way Interaction"*. Penelitian tersebut mengambil sampel secara random sebanyak 100 orang manajer yang bekerja pada perusahaan otoritas Telekomunikasi di Singapore. Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi sistem akuntansi manajemen, persepsi ketidakpastian lingkungan dan desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dua variabel kontekstual sistem akuntansi yaitu ketidakpastian lingkungan dan struktur organisasi (desentralisasi) berinteraksi untuk mempengaruhi kinerja manajerial. Perbedaannya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada penyederhanaan variabel sistem akuntansi manajemen menjadi pengendalian akuntansi.

2.1.4 Nazaruddin (1998)

Di Indonesia penelitian dilakukan oleh Nazaruddin (1998), tentang Pengaruh Desentralisasi dan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial dengan mengambil sampel manajer produksi dan pemasaran perusahaan manufaktur di Indonesia. Hasilnya, memperlihatkan bahwa desentralisasi secara signifikan berinteraksi dengan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen mempengaruhi terjadinya peningkatan kinerja yang bersifat positif. Perbedaannya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada variabel ketidakpastian lingkungan sebagai variabel baru untuk melihat hubungan desentralisasi dan kinerja manajerial.

2.1.5 Syafruddin (2001)

Penelitian lain yang menjelaskan Pengaruh Dinamika Lingkungan pada Sistem Kontrol Akuntansi/pengendalian akuntansi dilakukan oleh Syafruddin (2001), dengan mengambil sampel Bank Perkreditan Rakyat di Jawa Tengah. Temuannya, bahwa kinerja manajerial sebagai variabel dependen dipengaruhi oleh moderasi dinamika lingkungan dan sistem kontrol akuntansi yakni semakin tinggi dinamika lingkungan, semakin tinggi pula sistem kontrol akuntansi dan kinerja organisasi. Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada variabel desentralisasi. Syafruddin tidak menggunakan variabel desentralisasi dalam penelitiannya.

2.2 Desentralisasi

Mendelegasikan wewenang dari top manajemen kepada unit organisasi yang menjadi bawahannya merupakan salah satu cara yang sering digunakan dalam pengendalian kegiatan organisasi. Desentralisasi dengan memberikan pertanggungjawaban untuk berbagai tugas bagi manajer tingkat bawah merupakan mekanisme organisasi yang dapat menjamin bahwa tugas-tugas dapat dilaksanakan dan tujuan organisasi akan dapat dicapai. Manajer pusat pertanggungjawaban (unit organisasi) bisa diberikan target yang jelas tentang rentang tugasnya dan bertanggung jawab atas segala aspek pertanggungjawabannya. 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.

Desentralisasi berkaitan dengan tingkat otonomi dalam membuat keputusan yang didelegasikan dari manajer tingkat atas kepada para manajer tingkat bawah dalam suatu organisasi. Pentingnya desentralisasi sebagai suatu elemen dari susunan struktur formal telah lama menjadi pusat perhatian dalam literatur organisasi dan manajemen. Gordon dan Miller (1976) mengemukakan bahwa dengan meningkatnya kompleksitas administratif, tugas-tugas dan tanggung jawab harus didelegasikan kepada level manajemen yang lebih rendah untuk mempermudah beban pembuatan keputusan pada level manajemen yang lebih tinggi. Dalam suatu situasi dimana pembuatan keputusan bersifat desentralisasi, manajer bawahan menganggap peran pembuatan keputusan dan

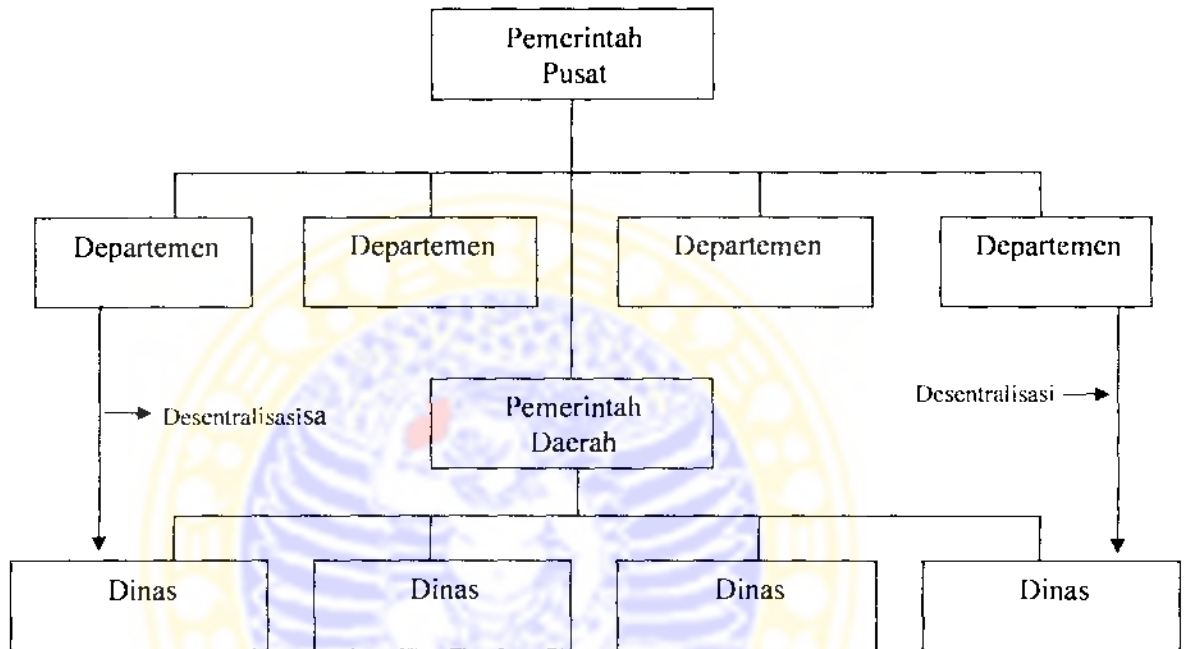
palaksanaannya menjadi tanggung jawab mereka dalam sub unit yang dipimpinnya.

Cushing dan Rommey seperti dikutip oleh Miah dan Mia, (1996) mengemukakan bahwa pilihan struktur dari sebuah organisasi mempunyai implikasi yang signifikan untuk sistem informasi akuntansi ketika sistem tersebut harus membantu manajer unit dalam pembuatan keputusan dan mengambil tindakan untuk mencapai tujuan unit mereka. Melalui desentralisasi suatu organisasi mampu menyediakan manajernya dengan tanggung jawab dan pengendalian yang lebih besar terhadap aktivitas dan juga akses yang lebih besar terhadap informasi yang dibutuhkan.

Menurut Chenhall dan Morris, (1986) informasi yang lingkupnya luas (*broad scope information*), informasi yang agregat juga berhubungan dengan kinerja yang lebih tinggi. Hal ini disebabkan karena para manajer unit dalam suatu organisasi lebih senang dievaluasi dengan ukuran kinerja yang agregat yang mana merefleksikan area pertanggungjawaban mereka. Selanjutnya ia menjelaskan bahwa ukuran evaluasi akuntansi konvensional yang tidak merefleksikan otonomi dan integrasi satu dengan lainnya akan mengakibatkan turunnya moral dan meningkatnya konflik dalam aktivitas divisi/unit.

Struktur organisasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja pada tingkat organisasi maupun sub-unit. Pengaruh ini terjadi karena dengan desentralisasi, penetapan kebijakan dilakukan oleh manajer yang lebih memahami kondisi unit yang dipimpinnya sehingga kualitas kebijakan diharapkan menjadi lebih baik sehingga kinerja meningkat.

Gambar. 1
Kerangka Hubungan Pusat - Daerah



Pelaksanaan desentralisasi di Indonesia selama ini mengacu pada UU No. 5 Tahun 1974. Pelimpahan tugas pemerintahan dari departemen ke kanwil (daerah Tk. I), kemudian diteruskan ke kandep (daerah Tk. II). Setelah bergulirnya reformasi pelaksanaan desentralisasi diatur berdasarkan UU No. 22 Thn 1999, yang telah dirubah menjadi UU No. 32 Thn 2004. Berdasarkan gambar 1 di atas dapat dilihat pelimpahan wewenang atas tugas-tugas pemerintahan dari pemerintah pusat/ departemen kepada pemerintah daerah kabupaten/ kota melalui Kantor Dinas. Menurut Kusumaatmadja dalam Suradinata (2006: 41-42) desentralisasi itu dapat dibagi dalam dua macam:

- a. Dekonsentrasi (*deconcentratie*) atau "*ambtelijke decentralisatie*" yaitu pelimpahan kekuasaan dan alat pelengkapan negara tingkat lebih atas kepada bawahannya guna melancarkan pekerjaan di dalam melaksanakan tugas pemerintahan, misalnya pelimpahan kekuasaan dan wewenang menteri kepada gubernur, dan gubernur kepada bupati/ walikota dan seterusnya.
- b. Desentralisasi ketatanegaraan (*staatkundige decentralisatie*) atau disebut juga desentralisasi politik, yaitu pelimpahan kekuasaan perundangan dari pemerintah (*regelende besturende bevoegdheid*) kepada daerah-daerah otonomi di dalam lingkungannya.

Terdapat beberapa alasan suatu organisasi membentuk struktur desentralisasi (Thompson dan Strickland III, 1987:227):

1. Desentralisasi akan memberikan top manajemen waktu yang lebih banyak pada pembuatan keputusan strategi jangka panjang dari keputusan operasi.
2. Desentralisasi dapat membuat organisasi memberikan respons yang lebih cepat dan efektif tidak memungkinkan untuk mendapatkan seluruh kebutuhan informasi yang kompleks untuk membuat keputusan optimal.
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 dimasa yang akan datang.
5. Desentralisasi memenuhi kebutuhan otonomi dan kemudian menjadi alat motivasi yang kuat bagi manajer.

Miah dan Mia (1996), menyatakan bahwa pendelegasian pengambilan keputusan kepada manajer seharusnya mencakup hal-hal berikut:

1. wewenang dan tanggung jawab untuk pengambilan keputusan pada masalah keuangan (misal penggantian inventaris kantor).
2. Wewenang dan tanggung jawab untuk membuat keputusan pada masalah yang berkaitan dengan operasi harian (seperti misalnya pembelian alat kantor).
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 (misal: gaji, lembur, reparasi dan pemeliharaan).
5. Wewenang dan tanggung jawab untuk membuat keputusan pada masalah yang berkaitan dengan personalia (misal: penarikan, promosi dan pemberhentian pegawai).

2.3 Ketidakpastian Lingkungan

Lingkungan merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi (McLeod & Schell, 2001: 27). Lingkungan suatu organisasi akan berbeda dibandingkan dengan lingkungan pada organisasi lainnya, bergantung pada jenis dan lokasinya. Hopeman (1969) dalam Soewarno (2004: 13-14) secara umum lingkungan perusahaan dapat digolongkan menjadi 8 (delapan) elemen, yaitu: (1) pelanggan, (2) pemasok, (3) pesaing, (4) pemerintah, (5) lembaga keuangan, (6) pemegang saham atau pemilik perusahaan, (7) serikat pekerja, (8) masyarakat luas yang bermukim di sekitar perusahaan. Sedangkan Pierce II dan Robinson, Jr (1997:15) mendefinisikan lingkungan eksternal atau dapat juga disebut dengan lingkungan organisasi sebagai seluruh kondisi dan kekuatan yang mempengaruhi pemilihan strategi dan menentukan situasi kompetisi organisasi atau unitnya. Lingkungan eksternal juga memainkan peranan penting dalam eksistensi organisasi.

Ketidakpastian lingkungan dapat didefinisikan sebagai rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi sesuatu secara akurat (Miliken, 1987). Seseorang mengalami ketidakpastian karena dia merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi secara akurat, atau karena dia merasa tidak mampu membedakan antara data yang relevan dengan data yang tidak relevan. Lingkungan akan mempengaruhi kehidupan organisasi, karena di dalam lingkungan organisasi yang stabil proses perencanaan dan pengendalian tidak banyak menghadapi masalah, namun dalam kondisi yang tidak pasti proses perencanaan dan pengendalian akan menjadi lebih sulit dan banyak menghadapi

masalah karena kejadian-kejadian yang akan datang sulit diperkirakan. Menurut Ferris (1977) ketidakpastian lingkungan adalah suatu persepsi kejadian (*perceptual phenomenon*), konsekuensi jika lingkungan itu sendiri adalah persepsi kejadian, logikanya adalah mengikuti kondisi pada lingkungan itu yaitu ketidakpastian. Lingkungan fisik secara nyata adalah tidak pasti, seperti dalam pernyataan "lingkungan adalah tidak pasti" ini dimaksud bahwa persepsi individu terhadap lingkungan berarti tidak pasti pula. Konsep ketidakpastian, tidak berhubungan dengan lingkungan fisik itu sendiri, tetapi dengan pengetahuan individu dan persepsi terhadap lingkungannya. Ketidakpastian lingkungan yang dirasakan oleh seorang pemimpin (manajer) menurut Miliken (1987) adalah jika manajer berada dalam ketidakpastian lingkungan dalam organisasinya atau khususnya komponen-komponen dalam lingkungannya yang tidak dapat diprediksi, dan mereka merasa tidak pasti terhadap tindakan relevan yang diambil berkenaan dengan pihak-pihak yang berhubungan dengannya (*constituencies*) seperti: *suppliers, competitors, consumers, stakeholder*. Lebih lanjut Miliken (1987) mengidentifikasi tiga tipe ketidakpastian lingkungan yaitu: ketidakpastian keadaan (*state uncertainty*), ketidakpastian pengaruh (*effect uncertainty*), dan ketidakpastian respon (*response uncertainty*).

Ketidakpastian keadaan (*state uncertainty*), jika seseorang merasakan bahwa lingkungan organisasi tidak dapat diprediksi, artinya ia tidak paham bagaimana komponen lingkungan akan mengalami perubahan. Seorang manajer dapat merasa tidak pasti terhadap tindakan apa yang harus dilakukan dalam

menghadapi dinamika para pemasok, pesaing, pelanggan, konsumen dan lain sebagainya, atau manajer merasa tidak pasti terhadap kemungkinan perubahan lingkungan yang relevan, seperti perubahan teknologi, budaya, demografi dan lain-lain.

Ketidakpastian pengaruh (*effect uncertainty*) berkaitan dengan ketidakmampuan seseorang untuk memprediksi pengaruh lingkungan terhadap organisasi. Ketidakpastian pengaruh ini meliputi sifat, kedalaman, dan waktu. Seorang manajer berada dalam ketidakpastian pengaruh, bila ia merasa tidak pasti terhadap bagaimana suatu peristiwa berpengaruh terhadap organisasi (sifat), seberapa jauh peristiwa tersebut berpengaruh (kedalaman) dan kapan pengaruh tersebut akan sampai pada organisasi (waktu). Ketidakpastian pengaruh atas peristiwa yang terjadi pada masa mendatang akan menjadi lebih menonjol jika ketidakpastian keadaan lingkungan sangat tinggi di masa yang akan datang.

Ketidakpastian respon (*response uncertainty*) adalah usaha untuk memahami pilihan respon apa yang tersedia bagi organisasi dan manfaat dari tiap-tiap respon yang akan dilakukan. Dengan demikian, ketidakpastian respon didefinisikan sebagai ketiadaan pengetahuan tentang pilihan respon dan ketidakmampuan untuk memprediksi konsekuensi yang mungkin timbul sebagai akibat pilihan respon. Dari ketiga tipe ketidakpastian lingkungan tersebut di atas, ketidakpastian keadaan (*state uncertainty*) merupakan tipe yang secara konseptual paling sesuai menggambarkan ketidakpastian lingkungan. Konsep ini telah digunakan oleh banyak peneliti sebelumnya antara lain Duncan (1972); Gordon dan Narayanan, (1984); Gul dan Chia (1994); Mardiyah dan Gudono (2000).

Penelitian tentang ketidakpastian lingkungan dilakukan oleh Chenhall dan Morris, (1986). Menurutnya ketidakpastian lingkungan yang dirasakan merupakan suatu variabel yang kontekstual yang sangat penting diidentifikasi karena membuat perencanaan dan pengendalian menjadi lebih sulit. Sedangkan Duncan (1972) mengemukakan ada tiga hal yang termuat dalam definisi ketidakpastian lingkungan yaitu: (1) ketidaktersediaan informasi tentang faktor-faktor lingkungan yang berhubungan dengan situasi pengambilan keputusan, (2) tidak diketahuinya hasil (*outcome*) dari keputusan tertentu tentang berapa besar perusahaan akan mengalami kerugian jika keputusan diambil ternyata salah, dan (3) ketidakmampuan untuk menilai kemungkinan pada berbagai tingkat keyakinan tentang bagaimana faktor-faktor lingkungan dapat mempengaruhi berhasil atau tidaknya suatu keputusan.

Pendekatan kontijensi terhadap akuntansi didasarkan pada suatu premis bahwa tidak terdapat sistem akuntansi yang cocok secara universal ke semua organisasi dalam semua situasi. Otley (1980) menyatakan bahwa ciri tertentu dari suatu sistem akuntansi yang sesuai akan tergantung pada kondisi spesifik dari suatu organisasi. Dari sudut pandang pemakai informasi, konsep kontijensi sangat penting di dalam merancang sistem pengendalian, karena sistem tersebut akan disesuaikan dengan kebutuhan pemakai.

Menurut Brownell (1982) dalam Muslichah (2002: 20), teori kontijensi mengklasifikasikan ketidakpastian lingkungan menjadi empat yaitu: (1) budaya (budaya, legal, agama atau ras) organisasional (stabilitas lingkungan, teknologi, ketidakpastian tugas, struktur organisasi), (3) interpersonal (gaya kepemimpinan,

karakteristik tugas, karakteristik kelompok, tekanan tugas, ukuran kelompok, kesesuaian antara tugas individu dan kelompok), (4) individual (locus of control, authoritarian).

2.4 Sistem Pengendalian Akuntansi

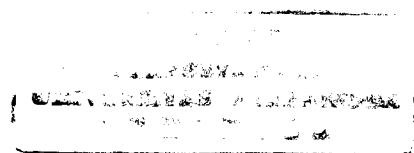
Sistem pengendalian yang menggunakan informasi akuntansi disebut sebagai sistem pengendalian berbasis akuntansi atau sistem pengendalian akuntansi. Sistem pengendalian akuntansi adalah sistem pengendalian formal berbasis akuntansi yang digunakan organisasi untuk melakukan aktivitas dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Hansen dan Mowen (2003: 333) menyatakan bahwa pengendalian adalah proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Pengendalian yang efektif dapat meningkatkan kinerja, olehnya itu manajer membutuhkan informasi yang lebih banyak agar mampu melakukan pengendalian dengan lebih baik.

Anthony dan Young, (1999:90) mengemukakan salah satu jenis pengendalian adalah pengendalian keuangan dengan memanfaatkan sistem akuntansi. Tujuannya adalah untuk menjamin bahwa langkah-langkah penyusunan dan pencatatan telah dilakukan dan terciptanya integritas finansial dari aktivitas-aktivitas organisasi. Pengendalian akuntansi terkait dengan pengendalian biaya dan pengendalian anggaran yang dikendalikan melalui pusat petanggungjawaban

akuntansi. Pengendalian biaya dan anggaran tradisional masih terbatas pada pengendalian keuangan. Konsep terbaru pengendalian biaya dan anggaran tidak secara langsung terkait dengan *input*, akan tetapi berupa pengendalian aktivitas. Pengendalian aktivitas secara sistematis dilakukan melalui sistem biaya berbasis aktivitas (*activity-based cost system*), anggaran berbasis aktivitas (*activity-based budgeting*), dan manajemen berbasis aktivitas (*activity-based management*).

Konsep dan filosofi pengendalian aktivitas tidak hanya relevan untuk organisasi bisnis, akan tetapi organisasi sektor publik pun juga dapat mengadopsi konsep tersebut. Sebagai contoh penggunaan penganggaran berbasis kinerja di organisasi pemerintah daerah telah mengubah *mindset* dan paradigma pengelolaan keuangan daerah. Penganggaran berbasis kinerja menghendaki setiap anggaran dikaitkan dengan program, kegiatan, aktivitas, dan target kinerja. Anggaran dikeluarkan untuk membiayai aktivitas, dan setiap aktivitas ada ukuran kinerja dan target kinerjanya. Aktivitas dengan demikian merupakan pemicu biaya (*cost driven*) yang akan menjadi fokus perhatian manajer untuk dilakukan pengendalian biaya dan anggaran. Pengendalian akuntansi memastikan bahwa organisasi telah membuat program-program yang efektif dan mengimplementasikannya secara efisien. Program yang efektif adalah program-program yang mampu membawa organisasi mencapai tujuannya, sedangkan program yang efisien adalah program yang untuk melaksanakannya dibutuhkan biaya yang paling rendah. Setiap program mengandung beberapa aktivitas dan kegiatan, dalam hal ini pengendaliannya terkait dengan pengendalian biaya dan anggaran.



Miah dan Mia (1996) melakukan penelitian tentang desentralisasi dan pengendalian akuntansi pada kantor pemerintah daerah dengan menggunakan responden para manajer tingkat menengah dan bawah (*middle and lower level*), mengemukakan bahwa pendelegasian dan tanggungjawab dari top manajemen kepada manajer level yang lebih rendah akan membawa konsekwensi semakin besar tanggungjawab manajer tingkat bawah terhadap implementasi keputusan yang dibuat, dan penggunaan pengendalian akuntansi bermanfaat dalam mengukur, mengevaluasi kinerja, dan dapat memotivasi manajer unit organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan induk organisasi.

Pemilihan struktur organisasi (desentralisasi) memiliki implikasi yang signifikan dengan sistem informasi akuntansi. Semakin tinggi derajat desentralisasi, maka semakin besar kebutuhan institusi induk terhadap pengendalian akuntansi untuk mengontrol dan mengevaluasi aktivitas dan tanggungjawab yang didelegasikan Cushing dan Romey, (1994) dalam Miah dan Mia (1996). Selanjutnya menurut Miah dan Mia (1996) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara struktur organisasi dan pengendalian akuntansi terhadap kinerja, dan bahwa penggunaan sistem pengendalian akuntansi membuat keputusan yang diambil manajemen akan menjadi semakin handal karena informasi yang tersedia sesuai dengan kebutuhan pengambilan keputusan.

2.5 Pentingnya Pengukuran Kinerja

Organisasi umumnya berupaya dengan keras untuk menyelaraskan (*alignment*) berbagai aspek yang terkait dalam penyelenggaraan kegiatan organisasinya. Aspek-aspek tersebut berupa keuntungan (*profit*), Pertumbuhan

(*growt*), dan pengendalian (*control*). Upaya untuk meningkatkan pertumbuhan dan profit bila tidak diselaraskan dengan pengendalian akan membahayakan bagi organisasi. Hal ini terjadi karena karyawan hanya akan berorientasi pada pertumbuhan dan laba, sementara mereka kurang atau tidak memperhatikan aspek seperti kepuasan karyawan atau terlebih lagi kepuasan konsumen. Disinilah letak pentingnya pengendalian yang diwujudkan dalam bentuk pengukuran kinerja pada organisasi komersial maupun pada organisasi sektor publik.

Pengukuran kinerja akan banyak memberikan manfaat bagi organisasi seperti; peningkatan kualitas jasa dan produk, memastikan akuntabilitas dan pengendalian, penigkatan kualitas praktik manajemen, formulasi kebijakan, perencanaan dan penganggaran, meyakinkan ekuitas dari distribusi dan kemampuan akses atas jasa. Pengukuran dan evaluasi kinerja merupakan sentral pengendalian dalam organisasi dan sangat berarti untuk menjawab pertanyaan seperti apa yang sedang terjadi, mengapa hal itu terjadi, apakah hal tersebut akan berlanjut, apa yang seharusnya dilakukan Shaw, (1999) dalam Hamid (2005: 73).

Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk perencanaan (pemilihan alternatif strategi, pemilihan prioritas, perubahan arah kebijakan), penganggaran (sebagai rujukan terhadap penggunaan sumber daya, pengembangan biaya pencapaian target), implementasi (hasil aktual diperiksa terhadap anggaran dan tujuan, pedoman tindakan koreksi), dan evaluasi (membantu menunjukkan efektivitas program, pengujian dengan cara lain agar sesuai dengan tujuan, membantu menunjukkan cara yang terbaik untuk implementasi program. Penilaian kinerja menurut (Siegel 1989: 199) didefenisikan sebagai penilaian secara priodik

keefektifan operasional suatu organisasi, unit organisasi, dan karyawannya berdasarkan tujuan, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi.

Menurut Mulyadi (2001: 416) Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan.

Paradigma ukuran kinerja dan sistem pengukuran kinerja mengalami evolusi dalam tiga arah (Geertz, 1993) dalam Hamid (2005:73), *Pertama*, perluasan wilayah penggunaan. Banyak jenjang pemerintahan dan aktivitas yang dicakup oleh pengukuran kinerja. Lingkup aktivitas yang dicakup meliputi teritorial dan fungsionalitas desentralisasi organisasi. Pada saat yang sama terdapat berbagai jenis layanan yang menggunakan pengukuran kinerja. Terjadi evolusi dari pengukuran yang tampak (*tangible*) atas layanan jasa dan produksi pemerintah ke dalam bentuk yang lebih tidak tampak (*in tangible*).

Kedua, Evaluasi layanan publik juga telah mengalami evolusi. Hal ini dihasilkan dari tanggung jawab terhadap desentralisasi, perpindahan kompetensi,

dan hubungan akuntabilitas terhadap jenjang hirarki. Evaluasi atas pelaksanaan kebijakan publik tidak lagi hanya bertumpu pada ketaatan hukum dan regulasi. Pendekatan hukum selama ini telah mendominasi cara untuk menilai layanan publik oleh legislatif dan para politisi. Audit ketaatan, yang didasarkan pada gambaran ekonomi, merupakan metode alternatif yang dapat digunakan secara lebih baik. Fokus yang ingin diubah adalah dari seberapa banyak uang yang dibelanjakan menurut hukum dan regulasi ke arah apa yang terjadi dengan sumber daya yang ada, bagaimana mereka menggunakan, dan apa hasilnya bagi masyarakat. Informasi yang dihasilkan oleh sistem pengukuran kinerja akan menjadi bagian proses manajemen yang difenisikan sebagai pelaksanaan tanggung jawab kinerja dari suatu sistem (Metcalf, 1987) dalam Hamid (2005: 74).

Ketiga, perubahan arah penggunaan pengukuran kinerja oleh pihak manajemen. Indikator, ukuran, dan sistem pengukuran pada intinya tidak untuk menghukum atau memudahkan dalam melakukan tekanan. Ukuran yang baik dihasilkan dalam sistem dan proses yang selalu ditingkatkan. Ukuran kinerja dapat dijadikan sebagai pedoman, pengendalian, dan evaluasi. Mestinya ukuran kinerja dapat bermanfaat secara luas pada berbagai fungsi manajerial dalam rangka mempercepat pembuatan keputusan untuk memberikan pelayanan publik.

2.5.1 Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Pengukuran kinerja merupakan alat untuk menilai kesuksesan organisasi. Dalam konteks organisasi sektor publik, kesuksesan organisasi itu akan digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik. Kesuksesan organisasi sektor

publik dinilai melalui kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan publik yang relatif murah dan berkualitas.

Mengukur kesuksesan sektor publik tidaklah semudah mengukur kesuksesan suatu perusahaan bisnis. Untuk mengukur atau tidaknya organisasi sektor publik perlu diketahui beberapa hal penting berikut: apa yang sebenarnya akan diukur, skala atau ukuran apa yang akan digunakan, berapa toleransi kesalahan (*margin of error*) yang dapat diterima, siapa yang akan mengukur, untuk siapa informasi kinerja tersebut dan apa yang akan mereka lakukan dengan laporan hasil kinerja itu? Menurut (Flynn, 2002: 227) kinerja organisasi sektor publik dan pengembangan pelayanan kepada masyarakat dipengaruhi oleh dua elemen yaitu ketrampilan, usaha dan motivasi orang-orang yang memungkinkan mereka bekerja dalam struktur organisasi secara lebih baik. Pengukuran kinerja pada organisasi publik terkait erat dengan akuntabilitas dan kinerja dari instansi yang bersangkutan. Untuk melihat derajat akuntabilitas birokrasi publik, diperlukan standar kinerja yang harus disepakati terlebih dahulu mengenai informasi kinerja sektor publik dan standar pelaporan. Gunanya agar bisa melihat derajat kemajuan yang telah dicapai birokrasi publik dalam menjalankan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk menilai kinerja sektor publik, dapat ditinjau dari suatu model dasar organisasi (*a basic organization model*) yang menyodorkan sektor publik sebagai sebuah sistem produksi yang mentransformasikan *inputs* menjadi *outputs* Widodo (2001: 208). *Outputs* mencerminkan tujuan-tujuan publik pada umumnya. Untuk memperbaiki kinerja sektor publik kemudian dikaitkan dengan beberapa aspek proses

pengukuran tujuan. Sistem pengukuran kinerja hendaklah memiliki kemampuan untuk menentukan apakah organisasi dapat mencapai apa yang menjadi tujuannya. Penggunaan ukuran hendaknya mampu dicapai dan sesuai keinginan publik, dengan demikian publik memiliki sarana untuk menentukan apakah organisasi sektor publik dapat memenuhi apa yang menjadi harapannya.

Mengukur kinerja organisasi publik harus dilakukan dengan kegiatan evaluasi. Evaluasi kinerja merupakan kegiatan untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi atau unit kerja dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya. Karenanya evaluasi kinerja merupakan analisis dan interpretasi keberhasilan dan kegagalan pencapaian kinerja. Kegiatan evaluasi baru dapat dilakukan manakala kegiatan pengukuran kinerja telah selesai dilaksanakan.

Mahmudi (2005: 14), tujuan dilakukan penilaian kinerja sektor publik adalah: mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi, menyediakan sarana pembelajaran pegawai, memperbaiki kinerja periode berikutnya, memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*, memotivasi pegawai, menciptakan akuntabilitas publik. Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak (*mile stone*) yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan juga menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai dengan arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan. Jika terjadi penyimpangan dari arah yang semestinya, pimpinan dengan cepat dapat melakukan tindakan koreksi dan perbaikan. Ditinjau dari perspektif pengendalian internal, sistem pengukuran kinerja didesain untuk memonitor implementasi

rencana-rencana organisasi, menentukan kapan rencana tersebut berhasil dan bagaimana cara memperbaikinya Atkinson, (1997) dalam (Kloot, 1999). Sistem pengukuran kinerja digunakan untuk memfokuskan perhatian pada pencapaian tujuan organisasi, mengukur dan melaporkan kinerja, serta untuk memahami bagaimana proses kinerja mempengaruhi pembelajara organisasi. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk mengidentifikasi permasalahan yang terkait dengan operasional organisasi, yang dapat diatasi dengan menyesuaikan proses yang ada, dan mengindikasikan permasalahan-permasalahan yang lebih mendasar yang membutuhkan penyesuaian strategi organisasi.

2.5.2 Peran Indikator Kinerja

Tanggung jawab utama manajer sektor publik adalah untuk mengelola kinerja organisasi. Pengelolaan kinerja meliputi perencanaan, manajemen sumber daya organisasi, penyediaan pelayanan publik, penilaian kinerja, serta pelaporan kinerja. Indikator kinerja memiliki peran kunci di dalam mengelola kinerja di semua level orgainsasi, baik level strategik maupun operasional atau teknis. Indikator kinerja merupakan sarana atau alat (*means*) untuk mengukur hasil suatu aktivitas, kegiatan, proses, dan bukan hasil atau tujuan itu sendiri (*ends*). Peran indikator kinerja bagi organisasi sektor publik adalah memberikan tanda atau rambu-rambu bagi manajer dan pihak luar untuk menilai kinerja organisasi. Indikator kinerja akan bermanfaat apabila digunakan untuk mengukur sesuatu. Indikator kinerja juga berperan sebagai pembanding terbaik (*benchmark*). Hal ini berarti bahwa untuk meniru organisasi yang terbaik, maka perlu digunakan

standar kinerja organisasi terbaik tersebut. Standar kinerja terbaik memuat indikator-indikator kinerja dengan nilai tertentu. Oleh karena itu, untuk melakukan *benchmarking* indikator kinerja yang digunakan harus sama dengan organisasi terbaik yang menjadi acuan.

Indikator kinerja dapat dimanfaatkan baik oleh pihak internal organisasi maupun pihak luar. Bagi pihak internal, indikator kinerja digunakan untuk melaporkan hasil kerja. Hal itu terkait dengan tujuan pemenuhan akuntabilitas manajerial. Indikator kinerja bagi manajemen dapat digunakan sebagai sarana melakukan perbaikan berkelanjutan (*continous improvement*). Bagi pihak eksternal indikator kinerja digunakan untuk melakukan evaluasi dan pemantauan kinerja. Penetapan indikator kinerja merupakan proses indentifikasi dan klasifikasi indikator kinerja melalui sistem pengumpulan dan pengolahan data/informasi untuk menentukan kinerja kegiatan/program/kebijaksanaan. Penetapan indikator kinerja tersebut didasarkan pada kelompok menurut masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impacts*) (Lemabaga Administrasi Negara, 1999: 18). Indikator kinerja dapat digunakan untuk evaluasi baik dalam tahap perencanaan (*ex-ante*), tahap pelaksanaan (*on-going*), ataupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi (*ex-post*). Untuk indikator kinerja *inputs* dan *outputs* dapat dinilai sebelum kegiatan yang dilakukan selesai. Sedangkan untuk indikator *outcomes*, *benefits*, dan *impacts* akan diperoleh setelah kegiatan selesai; namun perlu diantisipasi sejak tahap perencanaan.

Perlu diperhatikan bahwa indikator kinerja dapat dikaitkan dengan beberapa kategori pengukuran kinerja seperti kategori teknis atau operasional,

kelembagaan, ekonomi, budaya, lingkungan, dan/atau kombinasi dua atau lebih kategori-kategori tersebut. Oleh karena itu, indikator kinerja dapat dinyatakan dalam bentuk unit yang dihasilkan, waktu yang diperlukan, nilai yang dihasilkan, tingkat kualitas, dana yang diperlukan, produktivitas, ketaatan, tingkat kesalahan, frekuensi dan sebagainya.

Penetapan indikator kinerja harus didasarkan pada pikiran yang realistis dengan memperhatikan tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Indikator kinerja hendaknya (1) spesifik dan jelas; (2) dapat diukur secara objektif baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif; (3) dapat dicapai, penting dan harus berguna untuk menunjukkan pencapaian keluaran, hasil, manfaat, dan dampak; (4) harus cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan; dan (5) efektif yaitu dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis datanya secara efisien dan ekonomis.

Menurut Mahmudi (2005: 160), Secara umum, indikator kinerja memiliki peran antara lain:

1. Membantu memperbaiki praktik manajemen.
2. Meningkatkan akuntabilitas manajemen dengan memberikan tanggung jawab secara eksplisit dan pemberian bukti atas suatu keberhasilan atau kegagalan
3. Memberikan dasar untuk melakukan perencanaan kebijakan dan pengendalian.
4. Memberikan informasi yang esensial kepada manajemen sehingga memungkinkan bagi manajemen untuk melakukan pengendalian kinerja di semua level organisasi.
5. Memberikan dasar untuk pemberian kompensasi kepada staf.

Indikator kinerja yang baik memiliki sifat motivasi dan mengarahkan untuk mencapai hasil terbaik. Dengan demikian, fungsi indikator kinerja adalah sebagai alat untuk perbaikan bukan pengendalian. Indikator kinerja bukan seperti mikroskop yang digunakan untuk mencari dan mengamati elemen-elemen

tersembunyi yang tidak tampak dalam suatu kehidupan organisasi, tetapi indikator kinerja tersebut merupakan cermin bagi organisasi untuk merefleksikan berbagai aspek aktivitas organisasi. Pihak luar akan melihat organisasi dari cermin tersebut. Sementara, pihak internal organisasi harus memastikan bahwa indikator kinerja yang dibuat tidak menimbulkan gambaran kinerja yang terdistorsi dan bias sehingga tidak sesuai dengan keadaan yang semestinya.

Masalah potensial yang muncul dalam pengembangan indikator kinerja dan berdampak pada terdistorsinya sistem manajemen kinerja antara lain adalah:

1. Input atau biaya tidak berkorelasi pada program secara akurat
2. Semua perubahan kualitas yang terjadi tidak tercatat. Jika seluruh atribut kualitas yang dilekatkan terhadap semua level input dan output tidak dicatat secara akurat, maka efisiensi dan efektivitas yang dilaporkan akan mengalami kesalahan.
3. Adanya kegagalan dalam mempertimbangkan eksternalitas yang muncul dari suatu program dan tidak mencatat semua dampak negatif yang diakibatkan oleh program tersebut.
4. Faktor-faktor eksternal tidak dimasukkan dalam penyusunan indikator kinerja, seperti perubahan ekonomi, sosial, politik, dan lingkungan demografis. Faktor-faktor tersebut dapat memberikan dampak terhadap efisiensi dan efektivitas.
5. Adanya kesalahan dalam melihat efisiensi rata-rata. Efisiensi marginal dianggap sebagai efisiensi rata-rata sehingga menimbulkan sumber daya

ekstra yang dialokasikan ke suatu program. Keadaan tersebut menyebabkan efisiensi rata-rata tampak tinggi akan tetapi dampak kecil terhadap output yang dihasilkan, sehingga efisiensinya menjadi terdistorsi.

6. Adanya kegagalan untuk mencegah terjadinya manipulasi kinerja oleh para penyedia layanan. Masalah ini terjadi apabila aspek kinerja, seperti indikator kualitas atau indikator output, tidak dicatat dengan baik.

2.5.3 Proses Pengendalian Manajemen Sektor Publik

Sistem pengendalian manajemen terdiri atas dua bagian, yaitu struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen. Di samping kedua komponen tersebut, komponen lain seperti lingkungan, paradigma, dan kultur masyarakat merupakan sistem pendukung pengendalian manajemen. Proses pengendalian manajemen merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan organisasi yang hendak dicapai. Mahmudi, (2005: 65) proses pengendalian manajemen terdiri atas beberapa tahap berikut: 1). Perumusan strategi, 2) perencanaan strategi, 3) pembuatan program, 4) penganggaran, 5) implementasi, 6) pelaporan kinerja, 7) evaluasi kinerja, dan 8) umpan balik. Pengukuran kinerja merupakan bagian dari fungsi pengendalian manajemen karena pengukuran kinerja dapat digunakan untuk melakukan pengendalian aktivitas. Setiap aktivitas harus terukur kinerjanya agar dapat diketahui tingkat efisiensi dan efektivitasnya. Efisiensi dan efektivitas tersebut merupakan dasar untuk melakukan penilaian kinerja. Dalam organisasi sektor publik pengukuran kinerja terutama dilakukan untuk mengukur tingkat 3E yaitu: ekonomi, efisiensi, dan efektivitas (*value for money*). Jika suatu aktivitas tidak memiliki ukuran

kinerja, maka akan sulit bagi organisasi untuk menentukan apakah aktivitas tersebut sukses atau gagal. Selain itu, manajer juga akan kesulitan untuk mengenali aktivitas mana yang perlu dikurangi atau dihilangkan untuk meningkatkan efisiensi. Pengukuran kinerja harus sederhana agar mudah dipahami. Pengukuran yang rumit dan tidak jelas akan menyulitkan dalam implementasi. Kejelasan indikator kinerja menyangkut kejelasan ukuran yang digunakan terhadap kinerja yang diukur.

2.6 Kinerja Manajerial

Manajer adalah orang yang memegang jabatan dalam unit organisasi untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam mencapai tujuan organisasi. Fungsi-fungsi manajemen umumnya meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, koordinasi dan pengawasan. Kelima fungsi ini merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan seorang manajer diukur dari sejauh mana ia mampu melaksanakan fungsi-fungsi pokok manajemen yang diembannya dalam organisasi tersebut. Pencapaian keberhasilan dalam melaksanakan fungsi manajemen dalam suatu organisasi yang dilakukan oleh seorang manajer disebut dengan kinerja manajerial. Menurut Prawirosentono (1999) dalam Widodo (2001: 206) kinerja mengandung arti "*thing done*" (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan

secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

As'ad (1998: 47) kinerja manajerial adalah tingkat sejauh mana atau seberapa besar keberhasilan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan dalam unit organisasi yang dipimpinnya. Hal ini berarti bahwa kinerja mempunyai pengertian sebagai hasil kerja yang telah dan dapat dicapai oleh seorang manajer dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Menurut Mahoney et al (1965) kinerja manajerial adalah merupakan kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial yaitu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, perwakilan (*representing*).

2.7 Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Heller dan Yulk dalam Mardiah dan Godono (2001) menyatakan bahwa desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada para manajer lebih rendah. Tingkat pendelegasian menunjukkan seberapa jauh manajemen yang lebih tinggi mengizinkan manajemen yang lebih rendah untuk membuat kebijakan secara independen artinya pendelegasian yang diberikan kepada manajemen yang lebih rendah (*subordinate*) dalam kaitannya dengan otoritas pembuatan keputusan (*decision making*) dan desentralisasi memerlukan tanggung jawab terhadap aktivitas *subordinate* tersebut. Otoritas disini memberikan pengertian sebagai hak untuk menentukan penugasan, sedangkan tanggung jawab adalah kewajiban untuk mencapai tugas yang telah ditetapkan. Adanya kondisi desentralisasi menyebabkan manajer memiliki peran yang lebih

besar dalam pembuatan keputusan dan pengimplementasiannya, serta lebih bertanggung jawab terhadap aktivitas unit kerja yang dipimpinnya. Desentralisasi juga akan menyebabkan para manajer yang dikenai limpahan wewenang membutuhkan informasi yang berkualitas serta relevan guna mendukung kualitas keputusan. Organisasi yang desentralisasi akan menjadi lebih efektif apabila mendukung pengguna informasi untuk pengambilan keputusan. Kesesuaian antara informasi dengan kebutuhan pembuat keputusan akan meningkatkan kualitas keputusan yang akan diambil, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajer Gerloff, (1991); Nadler dan Tushman, (1988); Nazaruddin (1998); Muslichah, (2002: 90). Pernyataan ini sesuai dengan kesimpulan dalam penelitian Miah dan Mia (1996); Gul dan Chia (1994), yang menyatakan bahwa desentralisasi berpengaruh paling dominan dalam meningkatkan kinerja manajerial. Tingginya tingkat desentralisasi menyebabkan manajer membutuhkan informasi yang lebih banyak untuk mendukung keputusan yang dibuat, Gul dan Chia (1994). Kesesuaian antara desentralisasi dan sistem informasi akuntansi manajemen dapat meningkatkan kinerja (Otley, 1980). Kesesuaian dimaksud adalah apabila organisasi memiliki tingkat desentralisasi yang semakin tinggi maka karakteristik informasi akuntansi manajemen/ pengendalian akuntansi yang semakin andal akan lebih berdampak positif terhadap kinerja manajerial (Gul dan Chia, 1994; Chia 1995). Beberapa riset yang menyimpulkan bahwa desentralisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial antara lain adalah Gul dan Chia, (1994); Chia (1995); Miah dan Mia (1996); Nazaruddin, (1998); Muslichah (2002: 151).

2.8 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial

Ketidakpastian lingkungan sering menjadi faktor yang menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan. Individu akan mengalami ketidakpastian lingkungan yang tinggi jika merasa lingkungan tidak dapat diprediksi dan tidak dapat memahami bagaimana komponen lingkungan akan berubah (Milliken, 1987). Dalam kondisi lingkungan yang dinamis, misalnya peraturan pemerintah yang berubah-ubah, munculnya banyak pesaing baru, sulit memprediksi lingkungan eksternal. Kondisi seperti ini mengakibatkan proses perencanaan dan pengendalian akan menjadi lebih sulit dan banyak menghadapi masalah karena kejadian yang akan datang semakin sulit untuk diperkirakan (Duncan, 1972). Kesulitan yang disebabkan oleh ketidakpastian lingkungan yang dirasakan oleh para manajer baik yang menyangkut aktivitas perencanaan maupun pengendalian dapat dikurangi dengan pendelegasian wewenang (desentralisasi) dan pemberian informasi lingkup luas Muslichah (2002: 91).

Chenhall dan Morris (1986) menemukan bahwa jika ketidakpastian lingkungan meningkat, manajer akan mempertimbangkan untuk menggunakan informasi eksternal, nonkeuangan, dan *ex ante* dalam pengambilan keputusan (Chenhall dan Morris, 1986). Beberapa penelitian terbaru telah mengkonfirmasi pengaruh ketidakpastian lingkungan dan informasi sistem akuntansi manajemen lingkup luas terhadap kinerja manajerial Chia (1995), Mia (1993), Mia dan Chenhall (1994). Mia (1993), misalnya menemukan bahwa penggunaan informasi akuntansi manajemen lingkup luas dan ketidakpastian lingkungan yang meningkat

berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial karena manajer dapat lebih berkonsentrasi dalam melaksanakan tugas-tugas rutin mereka.

Gul (1991) menyimpulkan bahwa pada level ketidakpastian lingkungan yang tinggi, informasi akuntansi manajemen yang kompleks berpengaruh secara positif pada kinerja manajer, tetapi di bawah level ketidakpastian yang rendah, informasi tersebut mempunyai pengaruh negatif. Gul dan Chia (1994) menemukan bahwa desentralisasi dan ketersediaan karakteristik informasi akuntansi manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di bawah kondisi ketidakpastian yang tinggi. Penelitian lain menemukan Ketidakpastian lingkungan berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja (Porter, 1979); (Gordon dan Narayanan, 1984); (Porter, 1980: 5); (Miah dan Mia, 1996); (Pearce II dan Robins,Jr., 1997:74-88); (Anthony & Govindarajan, 1998: 441).

2.9 Pengaruh Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial

Sistem pengendalian akuntansi berguna untuk meningkatkan pencapaian kinerja (Miah dan Mia, 1996). Efektifitas rancangan sistem pengendalian akuntansi tergantung pada konteks penggunaannya pada masing-masing organisasi. Pencapaian kinerja yang meningkat karena digunakannya sistem pengendalian akuntansi akan menunjukkan seberapa besar kinerja keuangan, kinerja operasional dan manajerial pada suatu organisasi (Darma, 2004).

Berdasarkan teori kontijensi, Otley (1980) mengemukakan bahwa perlu adanya kesesuaian antara desentralisasi dan informasi sistem akuntansi manajemen/

pengendalian akuntansi agar dapat meningkatkan kinerja. Kesesuaian yang dimaksud adalah apabila organisasi memiliki tingkat desentralisasi yang semakin tinggi maka sistem pengendalian akuntansi yang semakin andal akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial (Gul dan Chia 1994; Chia 1995).

Simons (1987) menguji perbedaan sistem pengendalian akuntansi pada perusahaan-perusahaan yang menjalankan bisnis dengan strategi yang berbeda, yaitu strategi bertahan (*defender*) dan strategi prospek (*prospector*). Hasil studi menunjukkan bahwa *match* antara mekanisme sistem pengendalian akuntansi dengan strategi bisnis unit (SBU) menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Lebih lanjut dikatakan bahwa perusahaan yang mencapai keunggulan kompetitif dengan strategi tertentu (apakah bertahan atau prospek) harus didukung oleh sistem pengendalian akuntansi dengan karakteristik tertentu pula. Dengan demikian pada perusahaan yang menerapkan strategi bisnis bertahan mempunyai sistem pengendalian akuntansi dengan karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan perusahaan yang menerapkan strategi bisnis prospek.

Fisher (1998) menguji pengaruh faktor kontekstual dan sistem pengendalian akuntansi. Teori kontinjensi menyatakan bahwa rancangan dan kegunaan sistem pengendalian akuntansi merupakan suatu yang dependen atau tergantung pada konteks *setting* organisasi. *Match* yang lebih baik antara sistem pengendalian akuntansi dengan variabel kontinjensi menghasilkan kinerja organisasi yang meningkat. Selanjutnya pernyataan ini didukung oleh data empiris beberapa riset terakhir menyimpulkan bahwa sistem pengendalian akuntansi berpengaruh secara positif terhadap peningkatan kinerja organisasi seperti yang dikemukakan Gordon

dan Narayanan (1984); Chenhall dan Morris (1986); Chong (1996); Miah dan Mia (1996); Syafruddin (2001); Darma (2004).



BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Penelitian ini bertolak dari teori sentral yang mendominasi studi perilaku organisasi, rancangan sistem pengendalian, dan strategi manajemen adalah teori kontijensi. Proposisi umum dalam teori ini adalah bahwa kinerja organisasi merupakan konsekuensi *fit* atau *macth* atau ke-pas-an antara dua atau lebih faktor (Van de Ven dan Drazin, 1985). Berbagai faktor tersebut adalah faktor eksternal (lingkungan), faktor tipologi struktur organisasi, faktor rancangan sistem pengendalian, faktor teknologi, yang akhirnya semua faktor ini akan bermuara pada kinerja organisasi.

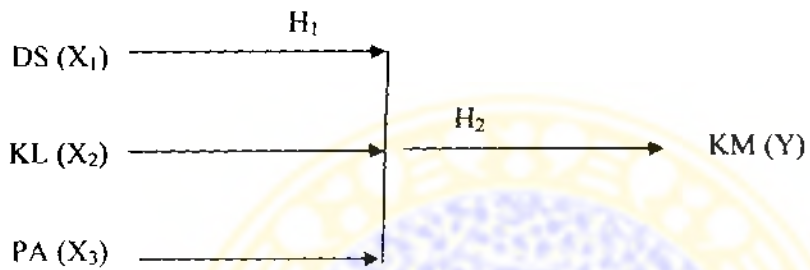
Penelitian ini mengacu kepada riset yang dilakukan oleh Gul dan Chia (1994), berjudul *"The Effects of management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Decentralization on Managerial Performance"*, dan penelitian Miah dan Mia (1996), berjudul *"Decentralization, Accounting Controls and Performance of Government Organizations: A New Zealand"*. Dalam riset Gul dan Chia, (1994). Terdapat empat aspek kritis dalam konstruksi persepsi ketidakpastian lingkungan yaitu (1) lingkungan eksternal organisasi, (2) persepsi atas lingkungan tersebut, (3) derajat ketidakpastian yang berasal dari persepsi, dan (4) persepsi yang relevan adalah persepsi manajemen top. Jika dilihat lebih jauh hanya dua aspek yang berhubungan persepsi ketidakpastian lingkungan ini yaitu keberadaan (1) lingkungan eksternal organisasi, dan (2) top manajemen. Berkaitan dengan hal tersebut di atas, maka penelitian ini akan melakukan pengujian

empirik terhadap interaksi faktor ketidakpastian lingkungan dengan desentralisasi dan kinerja manajerial.

Penelitian Miah and Mia (1996), ingin menguji tingkat desentralisasi (pemberian wewenang) dan pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial pada kantor pemerintah daerah di Selandia Baru, variabel pengendalian akuntansi dapat memediasi meningkatkan kinerja kantor pemerintah daerah. Semakin besar menggunakan sistem pengendalian akuntansi, maka kinerja pemerintah daerah akan semakin baik. Variabel yang digunakan adalah desentralisasi (X_1), sistem pengendalian akuntansi (X_2), dan kinerja manajerial (Y).

Hasilnya, desentralisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah, namun tidak ditemukan pengaruh langsung antara desentralisasi dan kinerja. Sistem pengendalian akuntansi yang memfasilitasi kesuksesan kebijakan desentralisasi pada level organisasi yang lebih rendah, dan sistem pengendalian akuntansi dapat membantu para manajer dalam membuat keputusan yang tepat tanpa harus menunggu klarifikasi atau penjelasan dari pemerintah pusat.

Gambar 2
Kerangka Konseptual Penelitian



Keterangan:

DS = Desentralisasi (X₁)

KL = Ketidakpastian Lingkungan (X₂)

PA = Pengendalian Akuntansi (X₃)

KM = Kinerja Manajerial (Y)

3.2 Hipotesis.

1. Desentralisasi, ketidakpastian lingkungan, dan pengendalian akuntansi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
2. Desentralisasi mempunyai pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja manajerial, bila dibandingkan dengan ketidakpastian lingkungan dan pengendalian akuntansi.



BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian atau *research design* merupakan *Frame work* dari suatu penelitian ilmiah Efferin (2004: 34). Desain penelitian yang baik akan menentukan keberhasilan serta kualitas suatu penelitian ilmiah. Desain penelitian pada intinya merupakan arahan bagi peneliti dalam melakukan prosedur tertentu yang diperlukan sehubungan dengan obyek/ subyek yang akan diinvestigasi.

Pendekatan yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah dengan menggunakan konsep pengujian statistik. Alasan yang mendasari mengapa menggunakan pengujian statistik ialah dikarenakan penelitian ini menggunakan metode survei. Menurut Kuncoro (2003: 172) penelitian survei secara umum menggunakan metode statistik. Pengambilan data menggunakan survei langsung dan instrumen yang digunakan adalah kuesioner (angket).

Paradigma yang digunakan untuk menjelaskan alur pikir penelitian ini adalah berbentuk paradigma kuantitatif sesuai dengan kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan-hubungan kausal yang dinyatakan dalam bentuk persamaan regresi berganda/ multiple yang menggambarkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen/ antara satu atau beberapa variabel. Pada paradigma kuantitatif terdapat variabel menyatakan pengaruh dan hubungan variabel independen terhadap variabel dependen (Sugiyono, 2004: 42).

4.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

4.2.1 Populasi

Merupakan batas suatu objek penelitian dan sekaligus merupakan batas bagi generalisasi hasil penelitian (Efferin, 2004: 57). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi penelitian adalah semua manajer level menengah dan bawah. Manajer dimaksud yakni mereka yang mempunyai jabatan struktural (eselon II, III, dan IV). pada Kantor Pemerintah Kota Bau-Bau dan Kantor Bupati Buton (termasuk Kantor Dinas dan Badan).

4.2.2 Sampel

Untuk dapat mengambil sampel dengan tepat, harus mengetahui unit analisis dari penelitian (Arikunto, 2005: 89). Sampel adalah suatu bagian dari populasi tertentu yang menjadi perhatian (Suharyadi dan Purwanto, 2004: 323). Pedoman ukuran sampel dalam penelitian yang menggunakan analisis jalur menurut Ferdinand (2005: 75) besarnya sampel adalah 100 – 200, atau tergantung pada jumlah indikator yang diestimasi. Pedomannya 5 – 10 kali jumlah indikator yang diestimasi.

4.2.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode panarikan sampel *stratified random sampling* yaitu pengambilan sampel dari populasi dengan melakukan stratifikasi terlebih dahulu baru kemudian setiap strata diambil sampel secara acak agar memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel, Suharyadi dan Purwanto (2004: 236).

4.3 Unit Analisis

Unit yang dianalisis dalam penelitian ini adalah manajer/ pimpinan unit organisasi sektor publik dalam hal ini pejabat struktural/ eselon II, III, dan IV dalam lingkungan Pemerintah Kota Bau-Bau dan Kabupaten Buton. Manajer tersebut mereka diberikan kewenangan oleh Walikota untuk membuat keputusan sesuai dengan fungsi dan tugas pokok masing-masing dalam memberikan pelayanan kepada publik.

4.4 Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas (*independent variable*) yaitu: Desentralisasi diberi simbol (X_1), Ketidakpastian Lingkungan diberi simbol (X_2), Pengendalian Akuntansi diberi simbol (X_3), dan variabel terikat atau tergantung (*dependent variable*) ialah Kinerja Manajerial diberi simbol (Y).

Y = Kinerja Manajerial

X_1 = Desentralisasi

X_2 = Ketidakpastian Lingkungan

X_3 = Pengendalian Akuntansi

4.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian dan Indikator Pengukurannya

Definisi operasional sangat penting dibuat untuk menghindari kesalahan dalam mengartikan variabel-variabel yang dianalisis.

4.5.1 Desentralisasi

Desentralisasi diberi simbol (X_1). Desentralisasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pendelegasian wewenang dari manajemen tingkat atas ke manajemen level bawah dalam hal ini wewenang yang dilimpahkan oleh Wali kota dan atau Bupati kepada Kepala Dinas dan Badan/ Bagian, selanjutnya ke unit yang ada di bawahnya. Untuk mengukur variabel desentralisasi indikator yang digunakan adalah pemberian wewenang dan tanggungjawab yang dimiliki oleh manajer. Indikatornya antara lain; wewenang untuk membuat keputusan keuangan seperti pembelian alat tulis kantor, komputer mebuler, telepon, fax; wewenang untuk penempatan pegawai; wewenang untuk pembelian dan pemeliharaan peralatan kantor; wewenang tentang pengalokasian anggaran; wewenang mengenai penempatan, pengembangan, dan pemberhentian pegawai. Indikator ini digunakan oleh Gordon dan Narayanan (1984), Gul dan Chia (1994), Chia (1995), Miah dan Mia (1996). Enam pertanyaan digunakan untuk mengukur tingkat desentralisasi seperti yang digunakan Miah dan Mia (1996) untuk mengetahui seberapa besar wewenang dan tanggungjawab yang dimiliki oleh para manajer untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan bidang keuangan untuk kegiatan operasional sehari-hari seperti pembelian peralatan, dan perlengkapan kantor dan pemeliharaan barang-barang tersebut, wewenang dan tanggungjawab yang berhubungan dengan pembuatan jasa pelayanan publik seperti; pelayanan satu atap atas perizinan, penyederhanaan prosedur administrasi; wewenang dan tanggungjawab untuk pembuatan keputusan tentang penempatan dan pengembangan staf; wewenang dan tanggungjawab mengenai alokasi anggaran; seperti pembayaran gaji honorer, lembur, perbaikan dan pemeliharaan, wewenang

dan tanggungjawab tentang pemutusan hubungan kerja. Masing-masing pertanyaan diukur dengan skala likert lima tingkatan, skor 1 sampai dengan lima 5, yakni: (1 = tidak ada wewenang, 2 = sedikit wewenang, 3 = Cukup ada wewenang, 4 = Sebagian besar wewenang, 5 = wewenang seluruhnya).

4.5.2 Ketidakpastian Lingkungan (X_2)

Ketidakpastian Lingkungan yang dimaksudkan adalah ketidakpastian lingkungan eksternal yang dirasakan oleh manajer karena ia tidak dapat memprediksinya keadaan organisasi di masa depan. Indikator variabel yaitu: ketidakpastian ekonomi dan politik, ketidakpastian hukum dan peraturan, ketidakpastian atas tindakan demonstrasi masyarakat yang menentang kebijakan pemerintah daerah, kondisi eksternal non keuangan, memprediksi kebutuhan informasi. Indikator ini diadaptasi dari indikator yang telah digunakan oleh Gordon dan Narayanan (1984). Untuk mengukur indikator digunakan instrumen meliputi lima (5) item pertanyaan dengan menggunakan lima (5) skala Likert (5 = sangat tidak dapat diprediksi, 4 = tidak dapat diprediksi, 3 = cukup dapat diprediksi, 2 = dapat diprediksi, 1 = sangat dapat diprediksi). Item-item pertanyaan ini telah digunakan secara luas oleh Gordon dan Narayanan (1984), Duncan (1972), Gul dan Chia (1994) Chong dan Chong (1997), Mardiyah dan Gudono (2001), Muslichah (2002).

4.5.3 Pengendalian akuntansi (X_3)

Variabel Sistem Pengendalian Akuntansi yang dimaksud adalah proses pengendalian yang menggunakan data akuntansi. Indikator diadaptasi dari

penelitian Miah dan Mia (1996), indikator variabel meliputi: pengendalian kualitas operasi, pemeriksaan intern keuangan, evaluasi yang sistematis, penetapan target operasi, dan penyusunan anggaran, penggunaan prosedur operasi. Untuk mengukur indikator dibuat dalam bentuk enam pertanyaan yang diajukan kepada responden. Masing-masing pertanyaan diukur dengan skala Likert dengan skor satu (1) sampai dengan lima (5) yaitu: (1 = sangat tidak pernah digunakan, 2 = sangat jarang digunakan, 3 = cukup digunakan, 4 = sering digunakan, 5 = selalu digunakan). Pertanyaan-pertanyaan di atas diadaptasi dari penelitian Miah dan Mia (1996), dan telah digunakan oleh Syafuddin (2001); Darma (2004).

4.5.4 Kinerja Manajerial (Y)

Pengertian kinerja manajerial dalam penelitian ini adalah kinerja manajer secara individu atau mereka yang mempunyai jabatan struktural eselon II, III dan IV pada Pemerintah Kota Bau-Bau dan Pemerintah Kabupaten Buton. Indikator variabelnya meliputi: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, staffing, negosiasi, perwakilan. Indikator ini dikembangkan berdasarkan pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney (1965), dan telah digunakan secara luas oleh Gul dan Chia (1994); Chia (1995); Miah dan Mia (1996); Nazaruddin (1998) Muslichah (2002); Darma (2004). Pertanyaan yang dikemukakan untuk mengukur indikator ini sebanyak delapan pertanyaan yang berhubungan dengan indikator tersebut, pengukurannya menggunakan skala Likert yang diberi skor satu (1) sampai lima (5), (1 = sangat sedikit, 2 = sedikit, 3 = cukup, 4 = banyak, 5 = sangat banyak).

4.7 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

4.7.1 Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data dikumpulkan berdasarkan metode survei dengan menggunakan kuesioner (angket). Adapun yang dijadikan responden dalam penelitian ini adalah para manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah, yakni Kepala Dinas, Badan, Bagian, Kasubag dan Kasubdin pada Kantor Pemerintah Kota Bau-Bau dan Kabupaten Buton. Manajer yang dijadikan sampel ialah mereka yang mempunyai jabatan struktural eselon II, III, dan IV pada Kantor Pemerintah Kota dan Kabupaten, Dinas atau Badan di dua daerah tersebut di atas.

4.7.2 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam riset ini ialah: interview (wawancara), kuesioner (angket).

4.7.2.1 Metode Interview (wawancara)

Penggunaan metode ini dimaksudkan untuk mendapatkan data awal (studi pendahuluan) dan selama penelitian berlangsung ditujukan untuk memperoleh informasi yang mendetail dalam hubungannya dengan pelaksanaan desentralisasi tugas-tugas pemerintah di daerah yang dilakukan oleh Kepala Dinas, Kepala Bagian, Kasubag dan Kasubdin.

4.7.2.2 Metode Kuesioner (Angket)

Metode ini digunakan dengan maksud untuk mendapatkan data primer dari subjek penelitian mengenai variabel-variabel yang diukur. Dalam pelaksanaan penelitian metode dilakukan cara menyebarkan angket secara langsung kepada responden (pejabat eselon II, III dan IV). Angket tersebut terdiri dari seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis untuk dijawab oleh responden.

4.8 Pengolahan Data dan Analisis

4.8.1 Uji Validitas Instrumen Penelitian

Uji validitas digunakan untuk menguji instrumen penelitian agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuannya. Uji validitas yang dimaksud dalam penelitian ini adalah uji validitas terhadap item-item pengukuran dengan mengkorelasi skor setiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir (Sugiyono, 2004: 124). Suatu instrumen pengukur dikatakan valid jika instrumen tersebut dapat mengukur apa yang seharusnya akan diukur Indriantoro dan Supomo (2002: 181). Selanjutnya hasil dari setiap skor pertanyaan dengan menggunakan metode korelasi produk moment (*r-product moment*) dihitung korelasinya. Kriteria validitas setiap pertanyaan adalah apabila koefisien korelasi (r_{hitung}) > dari (r_{tabel}), maka item tersebut dikatakan valid demikian sebaliknya, jika koefisien (r_{hitung}) < dari (r_{tabel}) berarti item tersebut dikatakan tidak valid.

4.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini adalah konsistensi diantara butir-butir pertanyaan atau pernyataan dalam suatu instrumen untuk mengukur construct tertentu menunjukkan tingkat reliabilitas konsistensi internal instrumen yang bersangkutan. Untuk menguji tingkat reliabilitas instrumen digunakan koefisien reliabilitas *crombach alpha*. Nilai koefisien *crombach alpha* >0,6 Nunnally, dalam Ghozali, (2005: 42).

4.8.3 Uji Asumsi Klasik

Agar penggunaan analisis regresi berganda ini tidak bias maka perlu terlebih dahulu dilakukan beberapa pengujian berikut ini, agar tidak terjadi pelanggaran terhadap asumsi klasik, uji tersebut terdiri dari:

4.8.3.1 Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang digunakan dalam variabel penelitian untuk dianalisis berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas data dilakukan dengan uji Kolmogorov Smirnov, dengan ketentuan bila probabilitas > 0,05 maka data berdistribusi normal, demikian sebaliknya bila probabilitas < 0,05 berarti data tidak berdistribusi normal.

4.8.3.2 Uji Multikolinieritas

Menurut Suharyadi dan Purwanto (2004: 528) multikolinieritas adalah adanya lebih dari satu hubungan linier yang sempurna (koefisien korelasi antar-

variabel bebas = 1), hubungan ini tidak diperkenankan. Dalam analisis regresi antara variabel bebas yang satu dengan variabel bebas yang lain dalam model regresi tidak saling berhubungan secara sempurna atau mendekati sempurna. Menurut Gujarati (1999: 157), pada tingkat kepercayaan 5% apabila koefisien korelasi antar variabel bebas $> 0,5$ maka model regresi tersebut terdapat multikolinieritas. Sebaliknya bila koefisien korelasi antar variabel bebas $< 0,5$ maka model regresi tersebut tidak memiliki gejala multikolinieritas. Usaha untuk mengatasi model regresi yang mengandung multikolinieritas adalah dengan cara membuang variabel bebas yang diperkirakan sebagai penyebab atau dengan menambah data lagi.

4.8.3.3 Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi merupakan korelasi antara anggota observasi, untuk mendeteksi adanya autokorelasi digunakan Uji Durbin-Watson. Menurut Sulaiman (2002: 156) kriterianya adalah sebagai berikut:

“Jika $1,65 < D.W < 2,35$ berarti tidak ada autokorelasi

Jika $1,21 < D.W < 1,65$ atau $2,35 < D.W < 2,79$ berarti tidak dapat disimpulkan

Jika $D.W < 1,21$ atau $D.W > 2,79$ berarti ada autokorelasi”.

4.8.3.4 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas terjadi apabila varian komponen pengganggu dari masing-masing variabel bebas semakin besar, yang berarti bahwa varian penaksiran tidak efisien dan uji hipotesis kurang valid. Dengan kata lain apabila di dalam suatu model terdapat heteroskedastisitas maka berarti terjadi hubungan

antara variabel pengganggu dengan variabel bebas sehingga model tersebut tidak efisien digunakan sebagai alat estimasi baik dalam sampel besar maupun kecil. Untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas dalam model regresi digunakan Rank Spearman's Correlation Test, selanjutnya pengujian dilakukan dengan distribusi t dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} pada level signifikansi yang ditentukan (α). Jika $t_{hitung} >$ dari t_{tabel} , maka model tersebut mengandung heteroskedastisitas. Atau dapat juga diketahui dengan membandingkan nilai signifikannya. Menurut Sulaiman (2002: 163) jika nilai signifikan (hitung) lebih besar dari taraf signifikan yang digunakan 5% maka tidak terdapat heteroskedastisitas pada model. Sebaliknya jika nilai signifikan (hitung) lebih kecil dari taraf signifikansi yang digunakan 5% maka ada heteroskedastisitas pada model.

- Signifikan (hitung) > taraf signifikan (digunakan) = tidak ada heteroskedastisitas.
- Signifikan (hitung) < taraf signifikan (digunakan) = ada heteroskedastisitas.

Hasil pengujian yang terbaik adalah tidak ada heteroskedastisitas dalam model regresi.

4.9 Analisis Data

Berdasarkan rancangan penelitian yang dibentuk, maka untuk menguji hipotesis 1 dan 2 dalam penelitian ini akan menggunakan teknik analisis statistik regresi berganda (*regresi multiple*) dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + bX_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Y = Kinerja Manajerial

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X_1 = Desentralisasi

X_2 = Ketidakpastian Lingkungan

X_3 = Pengendalian Akuntansi

Data dianalisis dengan menggunakan bantuan *sofe ware* SPSS versi 11.5 melalui komputer.



BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

Bab 5 akan membahas tentang demografi responden dan hasil analisis penelitian yang meliputi: (1) tingkat kembalikan kuesioner (2) deskripsi responden, (3) deskripsi variabel penelitian, (4) analisis statistik terhadap alat ukur maupun terhadap data yang telah dikumpulkan dari kuisioner, dan (5) pengujian hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini.

5.1 Tingkat Kembalikan Kuesioner

Total kuesioner yang dibagikan kepada pejabat eselon II, III, dan IV di Pemerintah Kota Bau-Bau dan Kabupaten Buton berjumlah 300 buah. Dari jumlah tersebut 227 yang direspon atau dengan tingkat kembalikan 75,67%, sedangkan yang dapat diolah sebanyak 212 buah, 73 yang tidak dikembalikan, dan 15 kuisioner tidak dapat digunakan karena responden yang mengisinya tidak lengkap. Tabel 5.1 berikut ini menyajikan secara rinci mengenai kuesioner yang dikirim, diterima kembali dan yang memenuhi syarat untuk diolah.

Tabel 5.1
Sampel dan Tingkat Pengembalian

Total kuesioner yang dibagikan	300
Total kuesioner yang dikembalikan responden	<u>227</u>
Kuesioner yang tidak dikembalikan	73
Tingkat pengembalian $(227/300) \times 100\%$	75,67%
Kuesioner tidak diisi dengan lengkap	15
Total kuesioner yang dapat diolah 227 - 15	212

Sumber : Data primer, diolah Juni 2006

5.2 Deskripsi Responden

Berdasarkan daftar pertanyaan yang telah diajukan, data umum dari responden meliputi: (1) jenis kelamin, (2) jenjang pendidikan, (3) masa kerja, (4) jabatan/ eselon. Pada tabel 5.1 disajikan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, meliputi 15 orang berjenis kelamin perempuan atau 7,08% dan 197 orang yang berjenis kelamin laki-laki atau 92,92%. Responden yang memiliki tingkat pendidikan S2 sebanyak 35 orang atau 16,51%, sedangkan tingkat pendidikan S1 sebanyak 165 orang atau 77,83%, dan sisanya berpendidikan diploma/sarjana muda sebanyak 12 orang atau 5,66%. Berdasarkan masa kerja, pada umumnya responden mempunyai masa kerja lebih dari 10 tahun, yaitu 170 orang atau 80,19%, kemudian yang mempunyai masa kerja 5-10 tahun sebanyak 38 orang atau 17,92%, dan yang masa kerjanya kurang dari 5 tahun berjumlah 4 orang atau 1,89%. Berdasarkan eselon, responden yang berada pada eselon II sebanyak 30 orang atau 14,15%, eselon III sebanyak 69 orang atau 32,55%, dan eselon IV sebanyak 113 orang atau 53,30%.

Tabel 5.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Tingkat Pendidikan, Lama Kerja, dan Eselon

KETERANGAN	FREKUENSI	PRESENTASE
Jenis Kelamin		
Perempuan	15	7,08%
Laki – Laki	197	92,92%
Jumlah	212	100%

Tingkat Pendidikan

S3	0	0
S2	35	16,51%
S1	165	77,83%
Dipl/Sjn. Muda	12	5,66%
Jumlah	212	100%

Masa Kerja

< 5 tahun	4	1,89%
5 – 10 Tahun	38	17,92%
> 10 Tahun	170	80,19%
Jumlah	212	100%

Esalon

II	30	14,15%
III	69	32,55%
IV	113	53,30%
Jumlah	212	100%

Sumber: Data primer diolah, 2006

5.3 Deskripsi Variabel Penelitian**5.3.1 Desentralisasi**

Responden yang menyatakan bahwa mereka diberi wewenang seluruhnya sebanyak 20 orang atau 9,4%, manajer yang menyatakan mereka diberikan sebagian besar wewenang sebanyak 43 orang atau 20,3%, manajer yang menyatakan cukup ada wewenang sebanyak 59 orang atau 27,8%, dan sebagian besar manajer menyatakan mereka mempunyai sedikit wewenang sebanyak 77 orang atau 36,32%, dan sisanya sebanyak 13 orang atau 6,13% menyatakan tidak ada wewenang.

5.3.2 Ketidakpastian Lingkungan

Sebanyak 7 orang atau 3,3% manajer mengatakan bahwa ketidakpastian lingkungan sangat dapat diprediksi, manajer yang mengatakan dapat diprediksi sebanyak 19 orang atau 8,96%, sebanyak 108 orang atau 50,94% manajer mengatakan ketidakpastian lingkungan cukup dapat diprediksi, sedangkan manajer yang mengatakan tidak dapat diprediksi sebanyak 73 orang atau 34,43%, dan sisanya sebanyak 5 orang atau 2,35% manajer mengatakan ketidakpastian lingkungan sangat tidak dapat diprediksi.

5.3.3 Pengendalian akuntansi

Responden yang menyatakan selalu menggunakan pengendalian akuntansi 12 atau 5,66%, sebanyak 33 orang atau 15,57% yang menyatakan sering digunakan, responden yang menyatakan cukup digunakan sebanyak 95 orang atau 44,81%, sedangkan responden yang menyatakan sangat jarang digunakan sebanyak 68 orang atau 32,07%, dan responden yang mengatakan tidak pernah digunakan sebanyak 4 orang atau 1,89%.

5.3.4 Kinerja Manajerial

Sebanyak 8 orang atau 3,8% responden yang menyatakan sangat banyak digunakan, responden yang menyatakan banyak digunakan 74 orang atau 34,91%, dan yang menyatakan cukup digunakan adalah sebagian besar responden yaitu sebesar 108 orang atau 50,94%, responden yang menyatakan sedikit digunakan sebesar 18 orang atau 8,49%, dan sisanya menyatakan sangat sedikit digunakan yaitu sebanyak 4 orang atau 1,89%.

5.4 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Pengukuran

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian selengkapnya terdapat pada lampiran 2. Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 11.5. Instrumen dinyatakan valid bila butir-butir pertanyaan dalam kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Sugiyono, 2004: 115).

Tabel 5.3
Uji validitas dan reliabilitas variabel X_1 (DS)

Butir instrumen	Koefisien korelasi	Tingkat Probabilitas / signifikan	Keterangan
B1	0.862	0.000	Valid
B2	0.801	0.000	Valid
B3	0.829	0.000	Valid
B4	0.813	0.000	Valid
B5	0.829	0.000	Valid
B6	0.666	0.000	Valid
Alpha crombach = 0.887 (reliabel)			

Sumber: Data primer print out, Juni 2006

Tabel 5.4
Uji validitas dan reliabilitas variabel X_2 (KL)

Butir instrumen	Koefisien korelasi	Tingkat Probabilitas / signifikan	Keterangan
B1	0.656	0.000	Valid
B2	0.652	0.000	Valid
B3	0.636	0.000	Valid
B4	0.648	0.000	Valid
B5	0.610	0.000	Valid
B6	0.750	0.000	Valid
B7	0.626	0.000	Valid
Alpha crombach = 0.774 (reliabel)			

Sumber : Data primer print out, Juni 2006

Tabel 5.5
Uji validitas dan reliabilitas variabel X₃ (PA)

Butir instrumen	Koefisien korelasi	Tingkat Probabilitas / signifikan	Keterangan
B1	0.528	0.000	Valid
B2	0.367	0.046	Valid
B3	0.522	0.003	Valid
B4	0.743	0.000	Valid
B5	0.556	0.001	Valid
B6	0.670	0.000	Valid
B7	0.842	0.000	Valid
Alpha crombach = 0.716 (reliabel)			

Sumber : Data primer print out, Juni 2006.

Tabel 5.6
Uji validitas dan reliabilitas variabel Y (KM)

Butir instrumen	Koefisien korelasi	Tingkat Probabilitas / signifikan	Keterangan
B1	0.819	0.000	Valid
B2	0.763	0.000	Valid
B3	0.837	0.000	Valid
B4	0.673	0.000	Valid
B5	0.833	0.000	Valid
B6	0.660	0.000	Valid
B7	0.749	0.000	Valid
B8	0.673	0.000	Valid
Alpha crombach = 0.889 (reliabel)			

Sumber : Data primer print out, Juni 2006.

5.5 Analisis Hasil Penelitian

Hasil interpretasi :

Tabel 5.7
Hasil Analisis Regresi Berganda

Variabel Y	Variabel X	Koefisien regresi	t hitung	Prob.	Ket
Kinerja manajerial	Desentralis (X ₁)	0.262	7.755	0.000	signifikan
	KL (X ₂)	-0.260	5.561	0.000	Signifikan
	PA (X ₃)	0.307	7.207	0.000	Signifikan
Determinasi simultan = 0.612			F hitung = 109.563		
Korelasi Simultan = 0.783			Probabilitas = 0.000		
Konstanta = 1.017			DW = 1.873 (1.9)		

Sumber : Data primer print out, Juni 2006

Berdasarkan tabel diatas maka persamaan regresi yang diperoleh adalah :

$$Y = 1.017 + 0.262 X_1 + 0.260 X_2 + 0.307 X_3$$

5.5.1 Koefisien Regresi

Untuk variabel X₁, koefisien regresi sebesar 0.262, artinya jika variabel DS (X₁) naik 1 % maka KM (Y) akan naik sebesar 0.262 satuan, dan sebaliknya jika variabel DS (X₁) turun 1 % maka KM (Y) akan turun sebesar 0.262 satuan.

Untuk variabel X₂, koefisien regresi sebesar -0.260, artinya jika variabel KL (X₂) naik 1% maka KM (Y) akan turun sebesar 0.260 satuan, dan sebaliknya jika variabel KL (X₂) turun 1 satuan maka KM (Y) akan naik sebesar 0.260 satuan.

Untuk variabel X₃, koefisien regresi sebesar 0.307, artinya jika variabel PA (X₃) naik 1 % maka KM (Y) akan naik sebesar 0.307 satuan, dan sebaliknya jika variabel PA (X₃) turun 1 % maka KM (Y) akan turun sebesar 0.307 satuan.

5.5.2 Koefisien Korelasi Parsial (r)

Berdasarkan hasil matriks korelasi Pearson correlation (product moment correlation), maka ditemukan koefisien korelasi parsial antara variabel X dengan Y sebagai berikut:

Untuk variabel X_1 , koefisien korelasi parsial sebesar 0.641 (64.1 %), artinya variabel DS (X_1) memiliki hubungan yang kuat (lebih dari 50 %) dengan KM (Y).

Untuk variabel X_2 , koefisien korelasi parsial sebesar 0.547 (54.7 %), artinya variabel KL (X_2) memiliki hubungan yang kuat (lebih dari 50 %) dengan KM (Y).

Untuk variabel X_3 , koefisien korelasi parsial sebesar 0.617 (61.7 %), artinya variabel PA (X_3) memiliki hubungan yang kuat (lebih dari 50 %) dengan KM (Y).

5.5.3 Koefisien Determinasi Parsial (r^2)

Berdasarkan hasil matriks korelasi Pearson correlation (product moment correlation), maka ditemukan koefisien determinasi parsial antara variabel X dengan Y sebagai berikut :

Untuk variabel X_1 , koefisien determinasi parsial sebesar 0.41 (41 %), artinya variasi naik-turunnya variabel KM (Y), dipengaruhi atau ditentukan oleh variabel DS (X_1) sebesar 41 % dan sisanya sebesar 59 % dipengaruhi oleh variabel lain.

Untuk variabel X_2 , koefisien determinasi parsial sebesar 0.30 (30 %), artinya variasi naik-turunnya variabel KM (Y), dipengaruhi atau ditentukan oleh variabel KL (X_2) sebesar 30% dan sisanya sebesar 70 % dipengaruhi oleh variabel lain.

Untuk variabel X_3 , koefisien determinasi parsial sebesar 0.38 (38 %), artinya variasi naik-turunnya variabel KM (Y), dipengaruhi atau ditentukan oleh variabel PA (X_3) sebesar 38 % dan sisanya sebesar 62 % dipengaruhi oleh variabel lain. Dengan demikian, maka hipotesis kedua terbukti, karena desentralisasi (X_1) yang paling besar koefisien determinasi parsial bila dibandingkan dengan variabel Ketidakpastian Lingkungan (X_2), dan Pengendalian Akuntansi (X_3).

5.5.4 Koefisien Korelasi Simultan (R)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien korelasi simultan adalah 0.783 (78.3 %) artinya secara bersama-sama variabel X_1 , X_2 dan X_3 memiliki hubungan yang sangat kuat dengan variabel KM (Y).

5.5.5 Koefisien Determinasi Simultan (R^2)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien determinasi simultan adalah 0.612 (61.2 %) artinya secara bersama-sama variabel X_1 , X_2 dan X_3 dapat menjelaskan variasi naik turunnya variabel Y sebesar 61.2 % dan sisanya 38.8 % ditentukan oleh variabel lain dalam model.

Uji-F

- 1) Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai F hitung adalah 109.563. Untuk F tabel dengan Pembilang = K (K= jumlah variabel) dimana pada penelitian ini K (jumlah variabel) = 4.
- 2) Penyebut = $N-K-1$ (jumlah sampel-jumlah variabel bebas-1) = $212-4-1 = 207$.

Dengan demikian maka $F_{\text{tabel}} = 2.65$.

Oleh karena $F_{\text{hitung}} (109.563) > F_{\text{tabel}} (2.65)$ maka hipotesis yang menyatakan bahwa “Diduga faktor X_1 , X_2 dan X_3 secara simultan mempengaruhi variabel Y, dengan demikian (**HIPOTESIS 1 TERBUKTI**), hal ini sesuai dengan probabilitas atau signifikan pada 0.000 (0.0 %) yang dibawah batas toleransi 5 %.

Uji-t

Untuk variabel X_1 , Berdasarkan hasil penelitian maka ditemukan bahwa nilai t hitung sebesar 7.755 sedangkan t tabel dengan Derajat bebas = n (jumlah sampel) $-2 =$

$212-2 = 209$ dengan $\alpha/2 = 0.05/2 = 0.025$ sehingga $t_{\text{tabel}} = 1.960$. Data ini menunjukkan bahwa $t_{\text{hitung}} (7.755) > t_{\text{tabel}} (1.960)$ itu berarti bahwa variabel (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Y (KM) Hal ini juga dapat dilihat dari tingkat probabilitas sebesar 0.00 (0 %) yang berarti lebih kecil atau kurang dari 5 %.

Untuk variabel X_2 , Berdasarkan hasil penelitian maka ditemukan bahwa nilai t_{hitung} sebesar 5.561 sedangkan t_{tabel} dengan Derajat bebas = n (jumlah sampel) $-2 = 212-2 = 209$ dengan $\alpha/2 = 0.05/2 = 0.025$ sehingga $t_{\text{tabel}} = 1.960$. Data ini menunjukkan bahwa $t_{\text{hitung}} (5.561) > t_{\text{tabel}} (1.960)$ itu berarti bahwa variabel (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Y (KM) Hal ini juga dapat dilihat dari tingkat probabilitas sebesar 0.00 (0 %) yang berarti lebih kecil atau dibawah 5 %.

Untuk variabel X_3 , Berdasarkan hasil penelitian maka ditemukan bahwa nilai t_{hitung} sebesar 7.207 sedangkan t_{tabel} dengan Derajat bebas = n (jumlah sampel) $-2 = 212-2 = 209$ dengan $\alpha/2 = 0.05/2 = 0.025$ sehingga $t_{\text{tabel}} = 1.960$. Data ini menunjukkan bahwa $t_{\text{hitung}} (7.207) > t_{\text{tabel}} (1.960)$ itu berarti bahwa variabel (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Y (KM) Hal ini juga dapat dilihat dari tingkat probabilitas sebesar 0.00 (0 %) yang berarti lebih kecil atau dibawah 5 %.

BAB 6

PEMBAHASAN

Bab ini membahas analisis terhadap hasil penelitian yang dijelaskan pada bab sebelumnya. Pembahasan dilakukan sesuai dengan temuan empiris maupun teori dari penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian yang dilakukan.

6.1. Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesa pertama dalam penelitian ini adalah desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan uji statistik menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel desentralisasi sebesar 0,262. Koefisien determinasi parsial X_1 sebesar 0,41 atau 41%, dan hasil uji-t menunjukkan hasil t_{hitung} sebesar 7.755 > dari t_{tabel} 1.960 berarti bahwa desentralisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, dengan demikian maka hipotesa pertama terbukti. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif desentralisasi terhadap kinerja manajerial Miah dan Mia (1996). Beberapa temuan penelitian menyimpulkan bahwa desentralisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial antara lain; Gordon dan Miller, (1976); Gul dan Chia (1994); Miah dan Mia (1996); Nazaruddin (1998); Muslichah (2002: 151); Darma (2004). Karena manajer merasa bahwa mereka diberikan tanggung jawab secara independen untuk mengelola unit organisasi yang dipimpinnya, sehingga manajer tersebut merasa termotivasi. Dalam suatu organisasi di mana penyelesaian pekerjaan dari suatu unit organisasi tergantung pada penyelesaian pekerjaan dari unit organisasi yang lain, maka akan tercipta

saling ketergantungan antara unit organisasi. Ketika saling ketergantungan sudah tercipta, koordinasi dibutuhkan untuk melihat apakah tugas yang telah dibebankan kepada unit tersebut sesuai dengan tujuan organisasi (Muslichah, 2002: 97).

Melimpahkan kegiatan organisasi adalah salah satu cara yang paling sering digunakan dalam pengendalian kegiatan organisasi bila tugas-tugas rutin semakin kompleks, dengan memberikan otoritas dan pertanggungjawaban untuk berbagai tugas bagi manajer yang ada. Manajer pusat pertanggungjawaban bisa diberikan target yang jelas tentang rentang tugasnya dan bertanggung jawab atas segala aspek pertanggungjawabannya. Penelitian empiris menyarankan bahwa manajer diminta bertanggung jawab atas tugas yang tidak terbatas hanya pada bagiannya, dimana mereka bisa melakukan pengendalian yang lebih baik. Dengan demikian, aspek utama dari struktur organisasi formal adalah segmentasi kegiatan ke bagian-bagian yang bisa ditangani oleh manajer perorangan.

Adanya kondisi desentralisasi menyebabkan manajer memiliki peran yang lebih besar dalam pembuatan keputusan dan pengimplementasiannya, serta lebih bertanggung jawab terhadap aktivitas unit kerja yang dipimpinnya. Desentralisasi juga akan menyebabkan para manajer yang dikenai limpahan wewenang membutuhkan informasi yang berkualitas serta relevan guna mendukung kualitas keputusan.

Organisasi yang desentralisasi akan menjadi lebih efektif apabila mendukung pengguna informasi untuk pengambilan keputusan. Kesesuaian antara informasi dengan kebutuhan pembuat keputusan akan meningkatkan kualitas keputusan yang akan diambil, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajer (Gerloff, 1991; Nadler dan Tushman, 1988). Pernyataan ini sesuai dengan

kesimpulan dalam penelitian Chia, (1995) yang menyatakan bahwa tingkat desentralisasi yang tinggi, penggunaan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen yang andal akan semakin meningkatkan kinerja manajerial.

Desentralisasi itu diperlukan sebab adanya kondisi administratif yang semakin kompleks, begitu pula dengan tugas dan tanggung jawab sehingga perlu pendistribusian otoritas pada manajemen yang lebih rendah. Dengan pendelegasian wewenang maka akan membantu meringankan beban manajemen yang lebih tinggi. Tingkat pendelegasian itu sendiri menunjukkan sampai seberapa jauh manajemen yang tinggi mengizinkan manajemen yang lebih rendah untuk membuat kebijakan secara independen. Bila seseorang diberikan kebebasan untuk membuat kebijakan pada unit organisasi yang dipimpinnya maka akan dilakukan dengan sungguh-sungguh, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa desentralisasi akan lebih meningkatkan kinerja manajer unit organisasi.

Tingginya tingkat desentralisasi menyebabkan manajer membutuhkan informasi yang lebih banyak untuk mendukung keputusan yang dibuat Gul dan Chia (1994). Kesesuaian antara desentralisasi dan sistem informasi akuntansi manajemen dapat meningkatkan kinerja (Otley, 1980). Kesesuaian dimaksud adalah apabila organisasi memiliki tingkat desentralisasi yang semakin tinggi maka karakteristik informasi akuntansi manajemen yang semakin andal akan lebih berdampak positif terhadap kinerja manajerial (Gul dan Chai, 1994; Chia 1995). Beberapa riset yang menyimpulkan bahwa desentralisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial Gul dan Chai (1994); Chia (1995); Miah dan Mia (1996); Nazaruddin (1998); Muslichah (2002: 151).

6.2 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel X_2 sebesar -0.260. Koefisien determinasi parsial sebesar 0.30 atau 30% dan hasil uji t memperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5.561 > dari t_{tabel} 1.960 hasil penelitian menunjukkan nilai signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesa pertama terbukti atau diterima. Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja manajerial (Porter, 1979); (Gordon dan Narayanan, 1984); (Porter, 1979:5); (Miah dan Mia, 1996); (Pearce II dan Robins, Jr., 1997:74-88); (Anthony & Govindarajan, 1998:441); (Imron, 2004), (Muslichah, 2002), (Darlis, 2002).

Para manajer memiliki cukup informasi eksternal dalam mengendalikan aktivitas mereka pada unit organisasi yang mereka pimpin. Berkembangnya pemanfaatan teknologi informasi seperti komputer dapat memudahkan manajer mengakses data, meningkatkan keakuratan data, dan penyediaan laporan dan input data lain yang lebih tepat waktu, Wilkinson dalam Darlis (2002). Hasil ini juga mendukung temuan Gul dan Chia (1994) yang mengemukakan dua variabel kontekstual sistem akuntansi yaitu ketidakpastian lingkungan dan struktur organisasi (desentralisasi) berinteraksi untuk mempengaruhi kinerja manajerial.

Faktor ketidakpastian lingkungan persepsian (*perceived environmental uncertainty/PEU*) telah memperoleh perhatian peneliti di bidang akuntansi. Riset-riset di bidang akuntansi yang menunjukkan hubungan faktor PEU dengan sistem informasi akuntansi antara lain Gordon dan Narayanan (1984) yang mengaitkan

PEU dan sistem informasi akuntansi dengan faktor struktur organisasi (desentralisasi). Gul dan Chia (1994) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara ketidakpastian lingkungan PEU dan sistem informasi akuntansi terhadap kinerja manajerial. Hal ini mengandung arti bahwa ketika ketidakpastian lingkungan meningkat, manajer akan membutuhkan informasi akuntansi yang andal untuk meningkatkan kinerja.

Ketidakpastian lingkungan sering menjadi faktor yang menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan. Individu akan mengalami ketidakpastian lingkungan yang tinggi jika merasa lingkungan tidak dapat diprediksi dan tidak dapat memahami bagaimana komponen lingkungan akan berubah (Milliken, 1987). Sebaliknya, dalam ketidakpastian lingkungan yang rendah (lingkungan yang relatif stabil), individu dapat memprediksi keadaan sehingga langkah-langkah yang akan diambil dapat direncanakan dengan lebih akurat (Duncan, 1972). Dalam suasana ketidakpastian lingkungan, seorang manajer akan mengalami kesulitan dalam membuat perencanaan dan melakukan pengendalian terhadap perusahaan. Perencanaan dan pengendalian akan menjadi masalah dalam situasi ketidakpastian karena peristiwa-peristiwa yang akan datang sulit diprediksi. Kemampuan memprediksi keadaan di masa datang pada kondisi ketidakpastian lingkungan rendah dapat juga terjadi pada individu yang berprestasi dalam meningkatkan kinerjanya (Darlis, 2002). Informasi pribadi yang dimiliki bawahan dapat digunakan untuk membantu membuat kebijakan yang akurat karena bawahan mampu mengatasi ketidakpastian di wilayah tanggungjawabnya dan dapat memprediksi lingkungannya.

Gul (1991) menyimpulkan bahwa pada level ketidakpastian lingkungan yang tinggi, informasi akuntansi manajemen yang kompleks berpengaruh secara positif pada kinerja manajer, tetapi di bawah level ketidakpastian yang rendah, informasi tersebut mempunyai pengaruh negatif. Gul dan Chia (1994) menemukan bahwa desentralisasi dan ketersediaan karakteristik informasi akuntansi manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di bawah kondisi ketidakpastian yang tinggi.

6.3 Pengaruh Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menemukan bahwa pengendalian akuntansi (X_1) mempunyai nilai koefisien regresi sebesar 0.307. Koefisien determinasi parsial sebesar 0.38 atau 38%, dan hasil uji t menunjukkan nilai t hitung sebesar 7.207 > dari t tabel 1.960. Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian akuntansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil ini mendukung temuan penelitian sebelumnya yang mengemukakan bahwa pengendalian akuntansi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dalam organisasi seperti yang dikemukakan Gordon dan Narayanan (1984); Chenhall dan Morris (1986); Chong (1996); Miah dan Mia (1996); Nazaruddin (1998); Syafruddin (2001); Darma (2004).

Chia (1995) memperoleh kesimpulan dari hasil penelitiannya bahwa pada tingkat desentralisasi yang tinggi, penggunaan sistem akuntansi yang andal akan semakin meningkatkan kinerja strategi bisnis unit (SBU). Hasil penelitian ini didukung oleh Chong dan Chong (1997) yang mengemukakan bahwa

karakteristik sistem akuntansi manajemen/sistem pengendalian akuntansi merupakan variabel antasendent penting dalam meningkatkan kinerja.

Berdasarkan teori kontijensi Otley (1980) mengemukakan perlu adanya kesesuaian antara ketidakpastian lingkungan dan desentralisasi agar dapat meningkatkan sistem pengendalian akuntansi. Kesesuaian tersebut adalah bila tingkat desentralisasi tinggi maka diperlukan sistem pengendalian akuntansi yang semakin andal (Gul dan Chia, 1994; Chia, 1995).

Mia (1993) menemukan bahwa informasi sistem akuntansi manajemen broadscope berperan sebagai mediator pada hubungan antara ketidakpastian lingkungan dan kinerja. Kesimpulan yang diperoleh adalah ketika ketidakpastian lingkungan meningkat, penggunaan sistem informasi akuntansi/sistem pengendalian akuntansi juga akan meningkat. Hal ini didasarkan oleh argumen bahwa ketika ketidakpastian lingkungan tinggi, penggunaan sistem pengendalian akuntansi dapat membantu manajer untuk meningkatkan akurasi pengambilan keputusan. Fisher (1996) menguji pengaruh faktor kontekstual dan sistem pengendalian akuntansi. Teori kontinjensi mengatakan bahwa rancangan dan kegunaan sistem pengendalian akuntansi merupakan suatu yang dependen atau tergantung pada konteks *setting* organisasi. *Match* yang lebih baik antara sistem pengendalian akuntansi dengan variabel kontinjensi menghasilkan kinerja organisasi yang meningkat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien determinasi parsial variabel desentralisasi (X_1) sebesar 0.41 atau 41%, variabel ketidakpastian lingkungan (X_2) sebesar 0.30 atau 30%, dan variabel pengendalian akuntansi (X_3) sebesar 0.38 atau 38%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel desentralisasi

memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja manajerial bila dibandingkan dengan variabel ketidakpastian lingkungan dan pengendalian akuntansi. Temuan penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya antara lain Gordon dan Narayanan (1984), Gul dan Chia (1994), Chia (1995).



BAB 7

PENUTUP

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian pada bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel bebas desentralisasi (X_1), ketidakpastian lingkungan (X_2), dan pengendalian akuntansi (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima, ini dapat dijelaskan oleh koefisien determinasi simultan sebesar 0,612 atau 61,2%, artinya bahwa secara bersama-sama variabel X_1 , X_2 , X_3 mampu menjelaskan variasi naik turunnya variabel Y sebesar 61,2% dan sisanya 38,8% dijelaskan oleh faktor lain.
2. Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel bebas desentralisasi yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat dilihat dari nilai t_{hitung} masing-masing variabel bebas yaitu; desentralisasi (X_1) = 7,755, ketidakpastian lingkungan (X_2) = 5,561, dan pengendalian akuntansi (X_3) = 7,207. Berarti hipotesis kedua dapat diterima, sebab nilai t_{hitung} X_1 lebih besar dari X_2 dan X_3 .
3. Pelaksanaan desentralisasi tugas-tugas pemerintahan dengan dikeluarkannya Undang-Undang No. 22 dan 25 tahun 2000, kemudian digantikan dengan Undang-Undang No. 32 dan 33 tahun 2004 terbukti dapat meningkatkan kinerja aparatur pemerintah (kinerja manajerial),

khususnya kinerja manajer pada organisasi Pemerintah Kota Bau-Bau dan Pemerintah Daerah Kabupaten Buton.

7.2 Saran

1. Penelitian ini hanya mengambil *setting* pada dua organisasi Pemerintah Daerah yang ada di Provinsi Sulawesi Tenggara, sehingga generalisasinya sangat terbatas pada organisasi Pemerintah Kota Bau-Bau dan Kabupaten Buton. Disarankan kepada peneliti berikutnya untuk mengambil *setting* pada semua Pemerintah Daerah yang ada di wilayah Provinsi Sulawesi Tenggara. Atau bila memungkinkan penelitian dilakukan pada semua Pemerintah Daerah yang ada di Indonesia agar generalisasinya lebih kuat.
2. Penilaian kinerja manajerial dalam penelitian ini dilakukan dengan membagi kuisisioner kepada para manajer untuk menilai kinerjanya sendiri, dan tidak diberikan penilaian oleh teman sejawat atau atasan manajer, sehingga kemungkinan bias bahwa manajer tersebut cenderung subjektif menilai kinerja yang lebih baik atas dirinya sendiri. Untuk itu disarankan bagi peneliti berikutnya agar penilaian kinerja harus diberikan kepada teman sejawat atau atasan manajer sehingga *fairness* (keadilan) dalam penilaian dapat dijamin.
3. Disarankan kepada para pembuat kebijakan/perancang organisasi pemerintah agar dalam mendesain organisasi perlu melakukan pendekatan yang terintegrasi dalam perancangan sistem pengendalian organisasi. Karena ada kemungkinan perubahan pada satu sistem pengendalian membutuhkan perubahan aspek lain dari struktur organisasi, sehingga dapat mempengaruhi kinerja manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., and Govindajan Vijay, 1998, *Management Control Systems*. 9th edition, Boston: McGraw-Hill Co.
- Anthony, R. N., and Young, David W., 1999, *Management Control In Nonprofit Organization*, 6th Ed., Irwin Mc Grew-Hill Inc, Illinois.
- Arikunto Suharsimi, 2005, *Manajemen Penelitian*, Edisi Revisi, Rineka Cipta, Jakarta.
- As'ad Mohammad, 1998, *Psikologi industri*, Edisi Empat, Cetakan Pertama, Liberti Yogyakarta.
- Chenhall, R.H and Morris, D., 1986, The Impact of Structure, Environment and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting System, *The accounting Review*, Vol. 61 No. 1. pp 16-35
- Chia, Y.M., (1995), Decentralization, Management Accounting System (MAS) Information Characteristic and Their Interaction Effects on Managerial Performance: A Singapore Study, *Journal of Business Finance and Accounting*, September, p. 811- 830.
- Chong V.K, 1996, Management Accounting Systems, Task Uncertainty and Managerial Performance: A Research Note, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.21, pp.415-421.
- Chong V.K, dan Chong Ming Kar, 1997, Strategic Choices, Environmental Uncertainty and SBU Performance: A Note of the Intervening Role of Management Accounting Systems, *Accounting and Business Research*, Vol.27, No.4, pp.268-276.
- Darma Setia Emile, 2004., Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Sistem Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi Pada Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Kabupaten Dan Kota Se-Propinsi Daerah Istimewa Jogjakarta, SNA VII, Denpasar Bali.
- Darlis Edfan, 2002, Analisis Pengaruh komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 5. No. 1. hal 85-100.
- Duncan, Robert B., 1972, Characteristic of Organizational Environmental and Perceived Environment Uncertainty, *Administrative Science Quarterly* 17, pp 313-327.

- Efferin Sujoko, Darmadji Hadi. S dan Tan Yuliawati, 2004, *Metode Penelitian Untuk Akuntansi: Sebuah pendekatan Praktis*, Bayumedia, Malang Jatim.
- Ferdinand Augusty, 2005, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor*, Edisi ketiga, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ferris, Kenneth R., 1977., *Perceived Environmental Uncertainty, Organizational Adaptation, and Employee Performance: A Loggitudinal Study In Professional Accounting Firms*, *Accounting, Organization and Society*, Vol. 7 No. 1, pp 13-25.
- Fisher, Cathy, 1996, *The Impact of Perceived Environmental Uncertainty and Individual Differences on Management Information Requirements: A research Note*, *Accounting, Orgazation and Society*, Vol.12, No.4, pp 361-371.
- Flynn Norman, 2002, *Public Sector Management*, Prentice Hall, Great Britain.
- Gerloff, E.A, 1991, *Organization Theory and Design: Strategic Approach for Management* , New York, McGrew-Hill.
- Gordon Lawrence.A and Miller D., 1976, *A Contingency Framework for The Design of Accounting Information System*, *Accounting Organization and Society*. Vol 5, pp 48-59
- Gordon Lawrence A and Narayanan V.K, 1984, *Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Organization Structure: An Empirical Investigation*, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 9, No. 1, pp 33-34.
- Ghozali Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan program SPSS*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gujarati, D, 1999, *Basic Econometric*, Mc-Grawhill, New York.
- Gul Ferdinand A., 1991, *The Effects of Management Accounting Systems and Environmental Uncertainty on Small Business Manager's Performance*, *Accounting and Business Research*, Vol 22, No.85, pp. 57-71.
- Gul Ferdinand A and Chia Yew Ming, 1994, *The Effects of Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Decentralization on Managerial Performance: A Test of Three-*

Way Interaction, Accounting, Organization and Society, Vol 19,
No. 5, pp 413-426

Hamid Suandi Edy, 2005, *Memperkokoh Otonomi Daerah: Kebijakan, Evaluasi dan Sasaran*, Penerbit UII Press, Yogyakarta.

Hansen & Mowen, 2003, *Management Accounting*, Thomson, South-Western, United States of America.

Imron Moch, 2004, *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Strategi Bisnis Terhadap hubungan Antara Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Broadscope Dengan Kinerja Unit Bisnis Strategis*, SNA VII, Denpasar Bali.

Indriantoro Nur dan Supomo Bambang, 2002, *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE Yogyakarta.

Kloot, Louis, 1999, *Performance Measurement and Accountability in Victorian Local Government*, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12, pp. 565-584.

Kuncoro Mudradjad, 2003, *Metode riset untuk bisnis & Ekonomi: Bagaimana Meneliti & Menulis Tesis*, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Mahmudi, 2005, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Penerbit Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta.

Mardiyah Ainul Aida dan Gudono, 2001, *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Desentralisasi terhadap Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen*, *Jurnal riset Akuntansi indonesia*, Vol 4, No.1 hal 1-27.

Mardiasmo, 2000, *Globalisasi Perekonomian, Sistem Ekonomi Nasional, dan Otonomi Daerah*, *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, Vol 5, No. 1. Hal 1-14.

Mahoney, Thomas A, Jerdee Thomas H, and Carroll Stephen J, 1965, *The Job(s)of Management, A Research Approach*, Monograph C-9 Cincinnati, Ohio Suoth-Western Publishing.

McLeod Jr., Raymond & Schell George, 2001, *Management Information Systems*, Eight Edition, Prentice-Hall, Inc, New Jersey.

- Miah, N.Z and Mia, L., (1996), *Decentralization, Accounting Control and Performance of Government Organization: A New Zealand Empirical Study*, *Financial Accountability & Management*, Agustus, pp. 173-189.
- Mia, Lokman, 1993, *The Role of Mas Information in Organizations: An Empirical Study*, *British Accounting Revie*, pp 269-285.
- Mia, Lokman dan Chanhall R.H, 1994, *The Usefulness of Management Accounting System, Functional Differentiation and Managerial Effectiveness*, *Accounting Organization and Society*, Vol. 19, No.1, pp 1-13.
- Miliken, F.J,1987., *Three Type of Perceived Uncertainty About Environment: State, Effect and Response Uncertanty*, *Academy of Management Review*, Vol. 12 pp 133-143.
- Mulyadi, 2001, *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat & Rekayasa*, Salemba Empat, Jakarta.
- Muslichah, 2002, *Pengaruh Variabel Kontijensi Terhadap Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Manajerial pada Unit Bisnis Industri Manufaktur Di Jawa timur*, *Disertasi*, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Nadler, D.A and Tushman, M.L, 1988, *Strategic Organizations Disign, Concept, Tools and Processes*, Harper Collins, USA.
- Nazaruddin Ietje, 1998, *Pengaruh Desentralisasi dan karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial*, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 1 No. 2 Juli, hal. 141-162.
- Oentarto, Suwandi Made I dan Riyadmadji Dodi, 2004., *Menggagas Format Otonomi Daerah Masa Depan*, Samitra Media Utama, Jakarta.
- Otley, David. T, 1980, *The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis*, *Accounting, Organization and Society*, Vol.5, pp 413-428.
- Pearce II, John A. & Robins, Jr, Richard B, 1997, *Strategic Management Formulation, Implemantation, and Control*, Sixth edition, Richard D. Irwin, Chicago.
- Porter, M.E, 1979, *How Competitive Forces Shape Strategy*, *Harvard Business Review*, March-April. Pp 137-145.

- _____, 1980, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, With a new Introduction*, The Free Press, New York.
- Siegel Gary and Macony Helene R, 1989, *behavioral Accounting*, South-Western Publishing Co, Cincinnati Ohio United states of America.
- Simon, R ,1987, *Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis*, *Accounting, Organizations and Society*, pp.357-374.
- Soewarno Nurlailie, 2004, *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Dominasi Pasar Terhadap Kinerja Unit Bisnis Strategik melalui Strategi Bersaing dan Sistem Pengendalian Manajemen pada Perusahaan Terbuka Industri Barang Konsumsi di Indonesia*, Disertasi, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Suharyadi dan Purwanto, 2004, *Statistika untuk ekonomi & Keuangan Modern Buku 2*, Salemba Empat, Jakarta.
- Sulaiman Wahid, 2002, *Jalan Pintas Mengusai SPSS 10*, Penerbit: Andi Yogyakarta.
- Syafuruddin Muhamad, 2001, *Pengaruh Moderasi Dinamika Lingkungan pada Sistem Kontrol Akuntansi dan Kinerja Perusahaan*, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 4 No. 1, Januari, hal. 99-111.
- Thompson, A.A., dan Strickland III A.J, 1987, *Strategic Management*, 4th Ed, Irwin Homewood, Illinois.
- Van de Ven, H. Andrew, and Drazin, Robert, 1985, *The Concept of Fit in Contingency Theory*, *Research in Organization Behavior*, Vol. 5, pp 333-365.
- Widodo Joko, 2001, *Good Governance: Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*, Insan Cendikia, Surabaya.
- _____, *Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah*.
- _____, *Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Pemerintah Daerah*.

_____., 1999, Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta.







nomor : 407 /J03.4/PP/2006

27 Februari 2006

tema :

jenis : Izin melaksanakan penelitian

Yth. **Pemerintah Kota Bau-Bau**

Di -

Bau-Bau

Guna penulisan penelitian untuk Tesis peserta Program Magister Program Studi Magister Akuntansi angkatan tahun 2004/2005 Program Pascasarjana Universitas Airlangga,

Nama : Muntu Abdullah

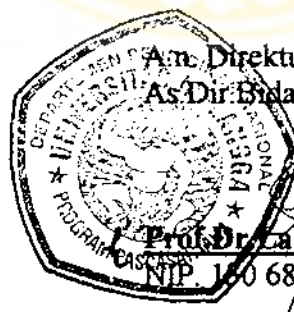
Nim : 090415372 - M

Judul : **PENGARUH DESENTRALISASI TERHADAP KETIDAK -
PASTIAN LINGKUNGAN, PENGENDALIAN AKUNTANSI
DAN KINERJA MANAJERIAL PADA PEMERINTAH KOTA
BAU-BAU DAN KABUPATEN BUTON**

Pembimbing Ketua : Isnalita, Dra, M.Si, Ak

Maka dengan ini kami mohon perkenan Saudara untuk memberikan izin kepada yang bersangkutan untuk melaksanakan penelitian di Instansi Saudara.

Demikian dan atas bantuan Saudara kami sampaikan terima kasih.

Am. Direktur
As Dir Bidang Akademik,

Prof. Dr. Laha Mahaputra, drh. M.Sc.
NIP. 160 687 550

KN.-PPS-UA-06



Airlangga
PEMERINTAH KOTA BAU-BAU
BADAN KESATUAN BANGSA DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT
Jalan Muh. Husni Thamrin Nomor 20 A ☎ (0402) 22294
BAU - BAU

Bau-Bau, 8 April 2006

Nomor : 070 / 79

Lampiran :

Perihal : Izin Penelitian

Kepada

Yth. Kepala Dinas, Badan, Kantor dan
Sekretariat Pemerintah Kota Bau-Bau
masing-masing

di -

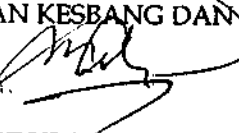
Bau - Bau

Dasar Surat Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Nomor : 407/J03.4/PP/2006 tanggal 27 Februari 2006 perihal Izin Melaksanakan Penelitian. Setelah mempelajari rencana penelitian / kegiatan yang diajukan bersangkutan, dengan ini diharapkan kepada Bapak kiranya dapat memberikan Izin Penelitian dan atau Data dalam rangka penyusunan Tesis kepada :

Nama : MUNTU ABDULLAH, SE, Akt
Tempat / Tanggal Lahir : Maluku Tengah, 17 September 1965
Jenis kelamin : Laki-laki
Pekerjaan : Dosen Fak. Ekonomi Unhalu Kendari
Alamat : BTN Medi Brata I Blok B/No. 2 Lepo-Lepo Kendari
Judul : "Pengaruh Desentralisasi Terhadap Ketidakpastian Lingkungan, Pengendalian Akuntansi dan Kinerja Manajerial pada Pemerintah Kota Bau-Bau dan Kabupaten Buton"
Waktu : -
Lokasi : Kota Bau-Bau
Pengikut : -
Penanggung Jawab : Asisten Direktur Bidang Akademik Program Studi Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Airlangga

Kepada yang bersangkutan berkewajiban:

1. Menaati segala ketentuan yang berlaku didaerah setempat ;
2. Sebelum dan sesudah melakukan survey/penelitian, melaporkan Hasil Penelitiannya kepada Pemerintah Kota Bau-Bau Up. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat ;
3. Hasil Survey/Penelitian diserahkan 1 (satu) Eks. Kepada Pemerintah Kota Bau-Bau Up. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat.

An. WALKOTA BAU-BAU
Pj. KEPALA BADAN KESBANG DAN LINMAS,

LA ODE ABDUL MANAF, S.Sos
PENATA TK. I, III/d
NIP. 590003521

Tembusan :

1. Gubernur Prov. Sulawesi Tenggara
Up. Ka. Badan Riset Daerah Provinsi Sultra di Kendari;
2. Asisten Direktur Bidang Akademik Program Studi Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Airlangga di Surabaya;
3. Yang bersangkutan untuk digunakan seperlunya.

ADLN Perpustakaan Universitas
Airlangga
PEMERINTAH KABUPATEN BUTON
BADAN KESATUAN BANGSA DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT
JL. MUH. HUSNI THAMRIN NO.... ☎ (0402) 21192
BAU - BAU

Bau - Bau, 8 April 2006

Nomor : 074 / 60
Lampiran : -
Perihal : **Izin Penelitian**

K e p a d a
Yth. Kepala Dinas/Badan, Kantor dan
Sekretariat Pemerintah Daerah
Kabupaten Buton
Masing-masing
di -

T e m p a t

Dasar Surat Asisten Direktur Bidang Akademik Program Studi Magister Akutansi Pascasarjana Universitas Airlangga Nomor 407 / JO3.4 / PP / 2006 perihal Izin Penelitian.

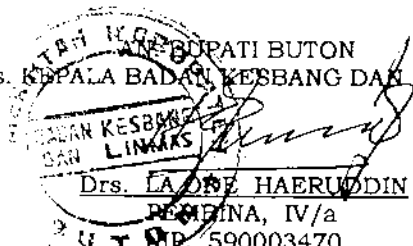
Setelah mempelajari rencana penelitian / kegiatan yang diajukan oleh yang bersangkutan, maka dengan ini diharapkan kepada Saudara kiranya dapat memberikan izin penelitian dan atau data dalam rangka penyusunan Tesis (S2) kepada :

Nama : MUNTU ABDULLAH, SE. Akt
Tempat /tanggal lahir : Maluku Tengah, 17 September 1965.
Jenis Kelamin : Laki - Laki
Pekerjaan : Dosen Fakultas Ekonomi Unhalu Kendari.
A l a m a t : BTN. Beringin Blok. E No. 3 Kec. Mandonga Kendari.
J u d u l : "PENGARUH DESENTRALISASI TERHADAP KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, PENGENDALIAN AKUNTANSI DAN KINERJA MANAJERIAL PADA PEMERINTAH KOTA BAU-BAU DAN KABUPATEN BUTON".
W a k t u : 1 (satu) bulan
L o k a s i : Pemerintah Daerah Kab. Buton
Penanggung Jawab : Asisten Direktur Bidang Akademik Program Studi Magister Akutansi Pascasarjana Universitas Airlangga.

Kepada yang bersangkutan berkewajiban :

1. Senantiasa menjaga keamanan dan ketertiban serta mentaati Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.
2. Tidak mengadakan kegiatan lain yang bertentangan dengan kegiatan semula.
3. Dalam setiap kegiatan dilapangan agar pihak peneliti senantiasa koordinasi dengan Pemerintah setempat.
4. Wajib menghormati Adat Istiadat yang berlaku di Daerah setempat.
5. Setelah pelaksanaannya agar melaporkan hasilnya kepada Bupati Buton Up. Ka Badan Kesbang dan Linmas.

Demikian untuk dimaklumi dan diharapkan bantuan seperlunya.


PEMERINTAH KABUPATEN BUTON
Pis. KEPALA BADAN KESBANG DAN LINMAS
BADAN KESBANG DAN LINMAS
Drs. LA OBE HAERUDDIN
RESIDEN, IV/a
P. U. T. ID. 590003470

T e m b u s a n : disampaikan kepada Yth ;

1. Bupati Buton (sebagai Laporan) di Pasarwajo ;
2. Kapolres Buton di Pasarwajo ;
3. As. Direktur Bid. Akademik Program Studi Magister Akutansi Pascasarjana Universitas Airlangga di Surabaya ;
4. Yang bersangkutan untuk dipergunakan seperlunya ;
5. A r s i p.

Tesis

Muntu Abdullah

KUESIONER PENELITIAN

PETUNJUK PENGISIAN

- Berilah tanda silang (x) pada kolom jawaban yang dapat mewakili tanggapan anda terhadap pertanyaan atau pernyataan di bawah ini.
- Dimohon bantuannya untuk mengisi seluruh item-item yang dipertanyakan secara jelas dan lengkap.
- Mohon agar jangan diwakili dalam pengisian kuesioner ini.

I. Data Responden

1. Nama (boleh tidak ditulis) :.....

2. Pemerintah Kota/Kabupaten:.....

3. Kantor/Dinas/Badan:.....

4. Pendidikan terakhir:

SMU	DIPL/SRJ.MUDA	S1	S2	S3

5. Jenis kelamin 1. Laki 2. Wanita

6. Jabatan/Esalon :

II	III	IV

7. Apakah anda memerlukan hasil penelitian ini: Ya Tidak

8. Masa kerja : thn

Pertanyaan Mengenai Desentralisasi

1 = Tidak ada wewenang, 2 = Sedikit wewenang, 3 = Cukup ada wewenang,
4 = Sebagian besar wewenang, 5 = Wewenang seluruhnya

No.	Keterangan	Tdk ada (1)	Sedikit (2)	Cukup (3)	Sebagian besar (4)	Seluruh nya (5)
1.	Sejauh mana wewenang diberikan kepada anda untuk pembuatan keputusan keuangan seperti pembelian peralatan kantor? (misal: pembelian ATK, komputer, fax, telepon, meja dan kursi kerja)					
2.	Sejauh mana wewenang diberikan kepada anda untuk membuat keputusan mengenai penetapan proyek pengadaan barang dan jasa baik melalui tender atau penunjukan langsung.					
3.	Sejauh mana wewenang diberikan kepada anda untuk membuat keputusan mengenai pelatihan dan pengembangan pegawai? (misalnya menentukan staf yang akan mengikuti pelatihan atau penataran, pendidikan penjenjangan/Diklat dan sebagainya)					
4.	Sejauh mana wewenang diberikan kepada anda untuk pengalokasian anggaran? (seperti: pembayaran gaji pegawai honorer, pembayaran lembur, anggaran untuk perbaikan atau pergantian dan pemeliharaan peralatan kantor).					
5.	Sejauh mana wewenang diberikan kepada anda untuk pengalokasian anggaran ? (seperti: pembayaran gaji pegawai honorer, pembayaran lembur, perbaikan					

6.	<p>dan pemeliharaan peralatan kantor?). Sejauh mana wewenang diberikan kepada anda untuk pengangkatan, penempatan, membimbing pegawai baru dalam bekerja dan usulan pemberhentian bagi pegawai yang indisipliner?</p>					
----	---	--	--	--	--	--

Sistem Pengendalian Akuntansi

No	Keterangan	Tidak pernah digunakan (1)	Sangat jarang digunakan (2)	Cukup digunakan (3)	Sering digunakan (4)	Selalu digunakan (4)
1.	Seberapa sering pengendalian operasi (mentabulasi data, menghitung data dengan menggunakan teknik statistik) anda gunakan sebagai alat bantu pengambilan keputusan?					
2.	Seberapa sering pengendalian anggaran dilakukan berdasarkan peraturan dan ketentuan yang ada dijadikan sebagai alat bantu pengambilan keputusan?					
3.	Seberapa sering hasil pemeriksaan internal keuangan (oleh Bawasda) digunakan sebagai alat dalam pengambilan keputusan?					
4.	Seberapa sering evaluasi sistematis atas prestasi kerja digunakan sebagai alat bantu dalam pengambilan keputusan?					

5.	Seberapa sering penetapan target operasi kantor digunakan sebagai alat bantu dalam pengambilan keputusan?					
6.	Seberapa sering anggaran digunakan sebagai alat pengendalian dalam kantor?					
7.	Seberapa sering saudara menggunakan prosedur standar dalam melakukan aktivitas operasional di kantor?					

Ketidakpastian Lingkungan

1 = Sangat tidak dapat diprediksi, 2 = Tidak dapat diprediksi, 3 = Cukup dapat diprediksi, 4 = dapat diprediksi, 5 = sangat dapat diprediksi.

No.	Keterangan	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Sejauh manakah saudara dapat memprediksi hal yang berkaitan dengan: a. kondisi ekonomi b. kondisi politik	(1) (1)	(2) (2)	(3) (3)	(4) (4)	(5) (5)
2.	Sejauh manakah saudara dapat memprediksi hal yang berkaitan dengan Hukum dan peraturan ?					
3.	Sejauh manakah saudara dapat memprediksi hal yang berkaitan dengan demonstrasi masyarakat yang menentang kebijakan pemerintah daerah?					
4.	Dalam kondisi lingkungan yang sering berubah seberapa besar saudara dapat memprediksi ketepatan keputusan yang					

	saudara buat?					
5.	Dalam kondisi lingkungan eksternal terus berubah, seberapa besar saudara membutuhkan informasi yang tepat waktu?					
6.	Dalam kondisi lingkungan eksternal tersebut, seberapa besar saudara membutuhkan informasi sesuai dengan kebutuhan saudara (misal, alokasi biaya tambahan dari pemerintah pusat, dana bantuan sosial)?					

Kinerja Manajerial

1 = sangat tdk baik, 2 = Tdk baik, 3 = cukup, 4 = baik, 5 = sangat baik

No	Keterangan	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Perencanaan: menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penganggaran, merancang prosedur untuk suatu kegiatan					
2.	Investigasi: mengumpulkan dan menyiapkan catatan, laporan untuk kemandirian kegiatan, perencanaan kerja berikutnya					
3.	Pemilihan Staff: merekrut, mewawancarai, memilih pegawai baru, mempertahankan, mempromosi dan mutasi pegawai					
4.	Pengkoordinasian: saling menukar informasi dengan unit lain dalam					

	organisasi untuk menyesuaikan program, menginformasikan kepada pejabat/unit yang lain					
5.	Pengarahan: mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan saudara, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan yang berkaitan dengan pekerjaan, memberikan tugas dan menangani keluhan bawahan					
6.	Negosiasi: mewakili unit saudara untuk melakukan tawar-menawar dengan pihak lain untuk membeli inventaris kantor, menyeleksi pemasok untuk kebutuhan kantor	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	Perwakilan: menghadiri pertemuan (rapat dias) mewakili atasan/unit saudara, pertemuan dengan masyarakat/berpidato mewakili atasan/unit saudara					
8.	Pengendalian dan evaluasi: menilai dan mengukur program kerja, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil kerja, melakukan tindakan koreksi yang diperlukan					

Penelitian yang berkaitan

Peneliti	Metode, Responden/ perusahaan	Variabel	Hasil
Brunts dan Waterhouse (1975)	Survey, 284/27	Tujuan, partisipasi, dan standarisasi anggaran, perencanaan dan sistem komunikasi, desain organisasi.	Tujuan, partisipasi, dan standarisasi anggaran sangat berpengaruh terhadap desentralisasi dalam perusahaan. Kurang meyakini terhadap perusahaan yang sentralis.
Rockness dan Shields (1984)	Survey, 76/10	Proses tranformasi pengetahuan, keterukuran output, karakteristik sistem pengendalian.	Lemah mendukung proposisi bahwa proses transpormasi pengetahuan behubungan dengan karakteristik sistem pengendalian.
Gordon dan Narayanan (1984)	Survey, ? /34	Sistem akuntansi manajemen, Ketidakpastian lingkungan, dan Struktur organisasi.	Ketidakpastian lingkungan, dan struktur organisasi berpengaruh atas karakteristik sistem akuntansi manajemen (Pengendalian Akuntansi)
Chenhall dan Morris (1986)	Survey, 68/36	Informasi broad-scope dan aggregated, Ketidak pastian lingkungan.	Ketidakpastian lingkungan positif berpengaruh atas interdependensi dan kebutuhan informasi yang bersifat desentralisasi.
Brownell (1985)	Survey, 61/1	Ketidapstian lingkungan, sistem pengendalian akuntansi.	Level ketidakpastian lingkungan berpengaruh atas tinggi atau rendahnya sistem pengendalian akuntansi.
Macintosh dan Daft (1987)	Survey, 90/20	Sistem pengendalian, dan penganggaran, laporan yang bersifat statistikal.	Penggunaan anggaran, laporan bersifat statistik, prosedur standar operasi berinteraksi mempengaruhi sistem pengendalian seperti; perencanaan, koordinasi, prosedur pengendalian.

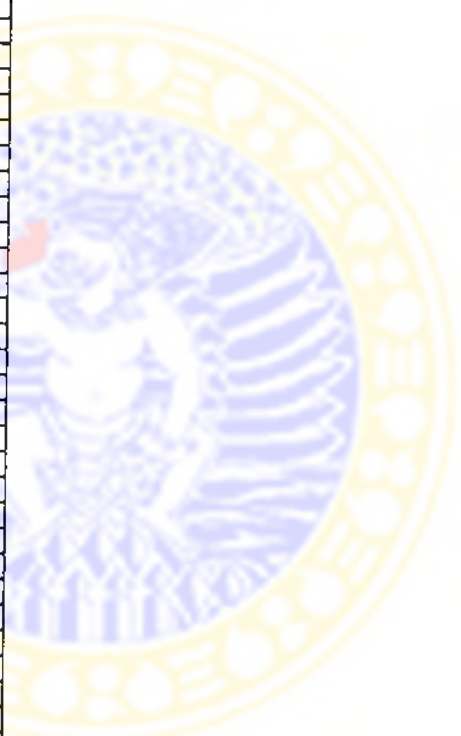
Brownell dan Hirst (1986)	Survey, 76/1	Job-related, sistem pengendalian, kinerja	Kepercayaan atas sistem pengendalian akuntansi berhubungan dengan job-related hanya ketika ketidakpastian rendah. Hasilnya tidak konsisten dengan kinerja.
Govindarajan dan Gupta(1985)	Survey, 111/?	Kinerja unit bisnis, sistem pengendalian, contingency perspective.	Sistem pengendalian, variabel kontijensi berpengaruh positif untuk mempengaruhi kinerja strategi unit bisnis.
Govindarajan (1986)	Survey, 77/1	Partisipasi anggaran, managerial attitudes dan kinerja.	Partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja dalam ketipastian tinggi, namun tidak untuk ketidakpastian rendah.
Williams et al. (1990)	Survey, 201/22	Budget-related behavior, standardization, pre-programmed activities.	Budget-related behavior berpengaruh terhadap standardization, plants, rules dan pre-programmed activities ketika interdependensi rendah.
Gul (1991)	Survey, 42/42	Sistem akuntansi manajemen, ketidakpastian lingkungan, dan kinerja manajer small business.	Sistem informasi yang sopistiket berpengaruh positif untuk kinerja organisasi ketika ketidakpastian lingkungan tinggi.
Gul dan Chia (1994)	Survey, 100/1	Sistem akuntansi manajemen, Ketidapstian lingkungan, desentralisasi, dan kinerja manajerial.	Variabel kontekstual (ketidapstian lingkungan) dan dua subsistem pengendalian; desentralisasi, sistem akuntansi manajemen berinteraksi mempengaruhi kinerja manajerial.
Chia (1995)	Survey, 60/100	Desentralisasi, karakteristik sistem akuntansi manajemen dan Kinerja manajerial.	Interaksi karakteristik sistem akuntansi manajemen dengan desentralisasi mempengaruhi kinerja manajerial.

Miah dan Mia (1996)	Survey, 59/5	Desentralisasi, Pengendalian Akuntansi, Kinerja Manajerial.	Desentralisasi, dan pengendalian akuntansi berpengaruh positif atas kinerja manajerial.
Ietje Nazaruddin (1998)	survey, 66/ ?	Desentralisasi, informasi akuntansi manajemen, kinerja manajerial.	Tingkat desentralisasi tinggi membutuhkan karakteristik sistem informasi yang handal untuk meningkatkan kinerja.
Muh. Syafruddin (2001)	Survey, 34/100	Dinamika lingkungan, sistem kontrol akuntansi, kinerja perusahaan.	Dinamika lingkungan dan sistem kontrol akuntansi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
Mardiah (2001)	Survey, 66/ ?	Ketidakpastian lingkungan, desentralisasi, karakteristik sistem skuntansi manajemen	Ketidakpastian lingkungan dan desentralisasi positif berpengaruh terhadap masing-masing karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen.
Muchamad Syafruddin (2001)	Survey, 46/34	Dinamika Lingkungan, sistem kontrol akuntansi, kinerja Perusahaan.	Dinamika lingkungan secara signifikan mempengaruhi hubungan sistem kontrol akuntansi dan kinerja manajerial.
Moch Imron (2004)	survey, 35/35	Ketidakpastian lingkungan, strategi bisnis, karakteristik sistem akuntansi manajemen broadscope, kinerja unit bisnis strategi.	Pengaruh langsung strategi bisnis dan kinerja melalui tingkat penggunaan informasi broadscope, informasi broadscope SAM memediasi hubungan antara ketidakpastian lingkungan dengan kinerja SBU.
Mardiah dan Gudono (2001)	Survey, 66/?	Ketidakpastian lingkungan, struktur desentralisasi, karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen	Tingkat ketidakpastian yang tinggi memerlukan keselarasan dukungan desentralisasi agar dapat menghasilkan tingkat ketersediaan sistem akuntansi manajemen.

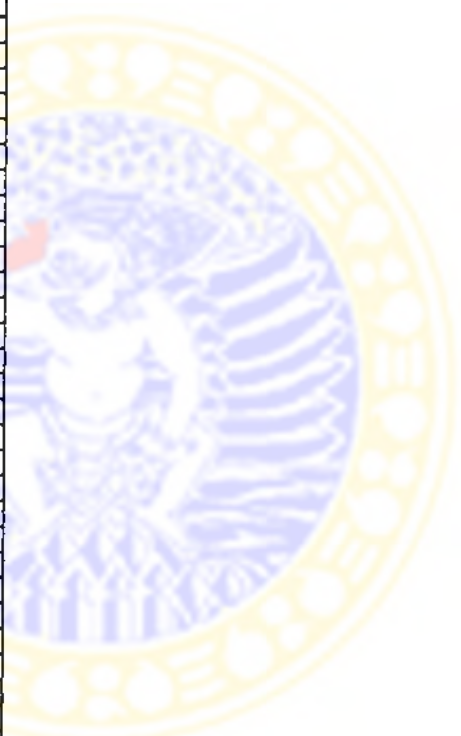
Desentralisasi (DS)							
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	rata-rata
1	1	1	2	3	3	3	2,17
2	4	4	3	4	4	1	3,33
3	2	2	3	1	2	3	2,17
4	3	3	4	3	3	4	3,33
5	5	5	4	3	4	3	4,00
6	4	3	3	2	3	2	2,83
7	3	1	3	2	2	1	2,00
8	1	2	2	2	3	2	2,00
9	3	3	4	2	3	3	3,00
10	4	4	4	4	5	3	4,00
11	1	2	1	1	1	3	1,50
12	5	5	5	5	5	5	5,00
13	2	1	2	1	1	2	1,50
14	4	4	4	4	4	4	4,00
15	2	5	1	1	2	1	2,00
16	3	3	3	3	4	2	3,00
17	5	5	5	5	5	5	5,00
18	1	1	2	1	1	2	1,33
19	1	1	2	1	1	1	1,17
20	3	3	3	2	3	1	2,50
21	2	3	3	2	2	2	2,33
22	2	4	5	5	4	4	4,00
23	1	1	2	3	5	1	2,17
24	1	4	3	1	1	3	2,17
25	2	2	3	2	3	4	2,67
26	1	3	1	4	2	3	2,33
27	5	4	4	5	5	4	4,50
28	5	5	5	5	4	5	4,83
29	5	4	5	3	4	5	4,33
30	3	4	3	4	5	3	3,67
31	2	3	5	1	2	4	2,83
32	1	2	1	4	5	1	2,33
33	4	3	2	5	2	2	3,00
34	1	1	3	1	2	3	1,83
35	4	4	4	4	4	4	4,00
36	2	2	3	2	2	3	2,33
37	2	3	3	3	2	3	2,67
38	3	3	2	3	4	4	3,17
39	1	1	2	3	3	3	2,17
40	2	3	3	4	3	3	3,00
41	3	2	4	4	3	2	3,00
42	4	3	5	3	4	3	3,67
43	2	3	2	3	2	1	2,17
44	4	2	4	1	1	1	2,17
45	5	4	4	5	5	3	4,33
46	5	5	5	4	5	5	4,83
47	5	5	5	5	5	5	5,00
48	2	2	3	2	2	2	2,17
49	5	5	5	5	5	5	5,00
50	2	2	2	1	1	2	1,67
51	2	2	2	1	1	3	1,83
52	3	3	2	3	3	3	2,83
53	1	3	2	4	3	1	2,33
54	3	2	3	3	2	3	2,67
55	3	2	1	3	2	3	2,33
56	1	1	3	2	3	1	1,83
57	5	5	5	5	5	5	5,00
58	1	1	4	3	5	1	2,50
59	2	1	3	3	3	1	2,17
60	2	1	2	2	1	3	1,83
61	4	3	2	3	3	1	2,67
62	5	5	5	5	5	5	5,00
63	4	3	3	5	4	3	3,67



64	4	1	1	3	5	2	2,67
65	2	2	1	2	2	3	2,00
66	5	5	5	5	5	5	5,00
67	2	1	1	3	4	2	2,17
68	3	2	3	4	1	2	2,50
69	1	3	2	4	5	2	2,83
70	5	3	2	5	5	4	4,00
71	1	2	4	3	5	2	2,83
72	1	1	3	3	2	3	2,17
73	2	2	1	3	4	2	2,33
74	2	1	1	3	4	2	2,17
75	5	4	4	4	5	2	4,00
76	1	1	3	2	3	2	2,00
77	3	3	3	2	4	3	3,00
78	5	5	5	4	3	4	4,33
79	5	5	5	5	5	5	5,00
80	2	1	3	2	2	3	2,17
81	3	3	4	4	4	5	3,83
82	5	4	2	3	1	5	3,33
83	3	1	4	2	5	2	2,83
84	5	5	5	5	5	5	5,00
85	1	2	1	3	5	4	2,67
86	3	1	2	2	2	2	2,00
87	2	1	3	4	5	2	2,83
88	5	4	5	4	2	4	4,00
89	2	1	3	1	4	5	2,67
90	3	3	3	5	4	2	3,33
91	5	4	4	5	5	4	4,50
92	1	3	2	4	5	4	3,17
93	5	5	1	5	5	4	4,17
94	4	2	4	3	2	3	3,00
95	2	2	2	3	5	4	3,00
96	3	5	5	4	3	4	4,00
97	2	2	2	2	2	2	2,00
98	5	4	4	5	4	3	4,17
99	3	4	5	4	3	3	3,67
100	4	3	4	5	4	2	3,67
101	4	4	5	3	2	5	3,83
102	5	4	5	4	4	3	4,17
103	4	5	5	4	3	4	4,17
104	2	2	2	2	2	2	2,00
105	5	2	4	5	5	4	4,17
106	3	2	4	2	4	3	3,00
107	4	3	3	3	2	3	3,00
108	3	2	2	2	5	4	3,00
109	4	5	4	3	2	3	3,50
110	3	3	2	4	4	2	3,00
111	2	4	3	5	3	3	3,33
112	5	5	5	5	5	5	5,00
113	4	2	3	5	5	3	3,67
114	4	3	5	4	4	4	4,00
115	3	2	4	5	4	4	3,67
116	4	3	2	5	3	4	3,50
117	5	5	5	5	5	5	5,00
118	3	4	3	4	5	4	3,83
119	2	3	5	4	4	2	3,33
120	5	5	5	5	5	5	5,00
121	1	1	3	1	1	3	1,67
122	4	3	5	5	3	4	4,00
123	3	2	3	4	4	3	3,17
124	4	4	3	4	5	3	3,83
125	3	3	4	4	5	5	4,00
126	2	3	5	4	1	4	3,17
127	3	4	4	5	5	4	4,17
128	4	2	5	2	3	3	3,17
129	4	3	5	3	4	4	3,83
130	5	5	5	5	5	5	5,00



131	2	2	2	2	2	2	2,00
132	3	3	4	4	3	3	3,33
133	4	3	4	4	3	3	3,50
134	5	3	2	1	5	4	3,33
135	2	2	2	1	3	2	2,00
136	4	2	5	5	4	4	4,00
137	3	2	4	5	3	4	3,50
138	4	3	5	2	3	3	3,33
139	5	4	4	3	4	4	4,00
140	4	5	5	4	3	4	4,17
141	4	3	4	4	3	3	3,50
142	3	1	3	2	2	1	2,00
143	1	1	3	2	3	2	2,00
144	5	5	5	5	5	5	5,00
145	3	3	4	2	2	4	3,00
146	4	3	2	4	3	4	3,33
147	3	2	4	3	5	4	3,50
148	4	4	5	5	4	5	4,50
149	2	3	3	4	3	3	3,00
150	3	1	2	3	2	3	2,33
151	5	3	5	3	4	5	4,17
152	4	4	4	5	4	4	4,17
153	4	4	4	4	4	4	4,00
154	4	2	3	4	5	3	3,50
155	3	3	4	5	3	4	3,67
156	4	3	4	2	4	2	3,17
157	2	4	2	3	3	3	2,83
158	3	2	4	4	4	3	3,33
159	4	5	4	3	3	4	3,83
160	2	4	5	5	4	4	4,00
161	3	4	3	2	4	2	3,00
162	5	5	4	4	5	4	4,50
163	5	4	5	4	5	3	4,33
164	5	5	5	5	5	5	5,00
165	4	3	2	4	2	2	2,83
166	5	4	4	4	3	3	3,83
167	3	5	5	4	4	4	4,17
168	3	2	3	3	5	4	3,33
169	4	2	3	3	4	3	3,17
170	5	3	4	4	5	3	4,00
171	4	4	3	2	4	3	3,33
172	2	2	3	2	1	2	2,00
173	1	2	2	1	2	3	1,83
174	1	3	2	2	2	2	2,00
175	2	2	2	1	3	3	2,17
176	1	1	3	1	2	3	1,83
177	5	5	5	5	5	5	5,00
178	1	3	2	2	2	3	2,17
179	1	2	4	2	3	2	2,33
180	5	5	5	5	5	5	5,00
181	2	2	3	4	4	3	3,00
182	2	1	2	3	4	3	2,50
183	2	3	2	3	3	2	2,50
184	1	1	3	2	3	3	2,17
185	2	2	1	3	3	4	2,50
186	3	2	2	1	1	3	2,00
187	2	2	3	3	4	3	2,83
188	1	1	2	3	2	3	2,00
189	4	4	4	4	4	4	4,00
190	2	2	2	2	2	2	2,00
191	5	3	3	5	3	5	4,00
192	1	3	3	2	5	4	3,00
193	2	2	2	2	2	2	2,00
194	4	4	4	4	4	4	4,00
195	2	3	2	4	3	3	2,83
196	5	5	5	5	5	5	5,00
197	2	1	3	3	4	4	2,83



198	2	1	2	3	3	4	2,50
199	1	4	4	2	3	3	2,83
200	1	2	2	1	3	2	1,83
201	2	3	2	2	3	3	2,50
202	5	5	5	5	5	5	5,00
203	1	1	2	3	3	3	2,17
204	2	2	3	4	3	2	2,67
205	2	5	5	4	4	4	4,00
206	2	2	2	2	2	2	2,00
207	5	5	5	5	5	5	5,00
208	3	2	2	3	4	2	2,67
209	3	5	4	5	4	3	4,00
210	1	2	4	4	2	3	2,67
211	2	3	3	2	3	4	2,83
212	3	3	5	4	4	5	4,00



Ketidakpastian lingkungan (KL)								
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	rata-rata
1	2	2	2	4	4	3	2	2,71
2	2	2	3	1	3	2	1	2,00
3	2	1	2	3	4	2	2	2,29
4	2	3	3	3	4	3	3	3,00
5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
6	2	2	3	3	3	3	3	2,71
7	1	1	1	2	2	1	2	1,43
8	1	1	1	2	2	1	1	1,29
9	1	1	2	1	1	2	1	1,29
10	2	1	2	2	2	3	4	2,29
11	3	1	3	2	1	2	2	2,00
12	2	1	4	4	3	5	5	3,43
13	2	1	3	2	3	5	2	2,57
14	4	1	3	2	1	2	3	2,29
15	3	3	2	4	4	4	2	3,14
16	6	1	5	5	2	2	5	3,57
17	3	1	3	3	3	4	3	2,86
18	3	1	5	2	4	3	2	2,86
19	3	3	3	3	4	4	3	3,29
20	3	2	3	2	3	2	3	2,57
21	3	1	4	2	3	3	4	2,86
22	1	1	3	1	2	3	1	1,71
23	3	1	3	3	4	3	2	2,71
24	4	2	3	4	4	3	2	3,14
25	1	1	2	4	3	4	2	2,43
26	3	1	2	3	5	2	3	2,71
27	4	1	3	3	4	5	5	3,57
28	3	4	4	4	5	4	4	4,00
29	3	1	2	4	1	3	2	2,29
30	3	1	3	2	1	3	1	2,00
31	2	1	4	2	3	1	2	2,14
32	4	1	5	1	1	3	3	2,57
33	3	1	1	4	3	2	4	2,57
34	2	1	3	1	2	3	4	2,29
35	5	5	5	5	5	5	5	5,00
36	2	1	2	2	3	2	3	2,14
37	3	3	3	4	3	2	3	3,00
38	3	1	2	3	4	2	3	2,57
39	3	1	2	3	3	2	2	2,29
40	1	1	3	2	4	3	4	2,57
41	3	2	3	2	3	4	2	2,71
42	5	3	4	5	5	4	4	4,29
43	3	2	3	3	4	5	3	3,29
44	2	1	5	1	5	6	3	3,14
45	3	2	3	4	4	3	4	3,29
46	4	3	3	2	3	2	3	2,86
47	3	2	4	4	4	5	5	3,86
48	2	2	3	3	4	3	2	2,71
49	4	2	4	2	3	3	3	3,00
50	5	5	5	5	5	5	5	5,00
51	1	1	2	2	4	3	2	2,14
52	2	2	2	3	3	4	4	2,86
53	4	1	3	3	2	3	2	2,57
54	2	1	3	3	4	3	3	2,71
55	2	2	2	2	2	4	4	2,57
56	2	3	2	1	3	3	2	2,29
57	4	2	5	5	3	5	4	4,00
58	2	1	4	1	5	3	3	2,71
59	3	3	1	3	4	3	1	2,57
60	2	1	3	2	4	5	1	2,57
61	4	3	4	4	5	1	4	3,57
62	4	5	4	4	4	4	3	4,00
63	2	2	2	3	2	4	3	2,57

64	2	1	2	2	5	3	4	2,71
65	2	2	3	4	2	4	1	2,57
66	5	4	4	4	4	4	3	4,00
67	2	2	3	2	2	1	2	2,00
68	2	3	1	3	4	5	2	2,86
69	4	1	3	2	3	5	4	3,14
70	1	1	2	3	5	5	4	3,00
71	2	1	3	5	4	5	3	3,29
72	1	2	3	5	4	4	3	3,14
73	2	2	2	2	2	2	2	2,00
74	1	1	1	1	1	1	1	1,00
75	3	1	3	5	4	2	5	3,29
76	3	2	4	5	4	4	5	3,86
77	1	1	3	4	2	5	5	3,00
78	2	1	3	3	4	5	4	3,14
79	3	1	3	4	2	5	2	2,86
80	3	2	4	5	3	3	3	3,29
81	4	1	4	2	5	2	2	2,86
82	4	4	2	3	4	4	4	3,57
83	3	2	4	1	3	5	5	3,29
84	4	4	4	5	3	4	4	4,00
85	2	1	1	4	3	5	2	2,57
86	4	2	3	5	4	5	5	4,00
87	3	2	4	3	3	2	4	3,00
88	2	2	1	5	3	4	4	3,00
89	2	3	1	4	5	5	3	3,29
90	2	3	1	5	4	2	4	3,00
91	3	2	3	3	2	3	4	2,86
92	4	1	5	4	4	3	5	3,71
93	1	1	2	2	4	4	5	2,71
94	5	3	4	4	3	4	5	4,00
95	4	2	5	5	3	5	4	4,00
96	3	5	4	4	4	3	5	4,00
97	4	2	1	3	3	5	5	3,29
98	4	1	4	3	3	5	4	3,43
99	3	2	5	5	5	4	3	3,86
100	3	1	5	5	4	3	5	3,71
101	4	2	5	5	4	4	5	4,14
102	4	2	3	3	3	4	3	3,14
103	3	1	3	4	4	4	2	3,00
104	3	1	2	3	4	4	4	3,00
105	3	2	4	4	5	5	4	3,86
106	4	1	4	5	5	4	3	3,71
107	3	1	3	4	4	4	5	3,43
108	4	2	4	3	4	5	4	3,71
109	3	3	5	5	4	4	3	3,86
110	4	2	1	5	4	2	4	3,14
111	3	1	3	3	4	4	5	3,29
112	4	4	4	3	4	5	4	4,00
113	3	1	2	3	3	5	5	3,14
114	3	2	4	4	5	4	3	3,57
115	3	2	4	5	4	3	5	3,71
116	2	1	3	3	2	5	4	2,86
117	3	1	5	4	5	4	3	3,57
118	2	3	4	5	5	4	4	3,86
119	4	3	3	4	4	3	4	3,57
120	3	4	5	3	3	4	3	3,57
121	4	5	2	2	3	2	5	3,29
122	4	3	4	3	5	4	5	4,00
123	3	2	1	3	4	4	3	2,86
124	3	1	4	4	5	3	5	3,57
125	4	2	1	3	3	4	4	3,00
126	3	1	3	2	3	4	4	2,86
127	4	4	3	5	4	4	3	3,86
128	2	2	2	2	2	2	2	2,00
129	4	3	4	3	3	4	5	3,71
130	3	4	4	4	5	5	3	4,00

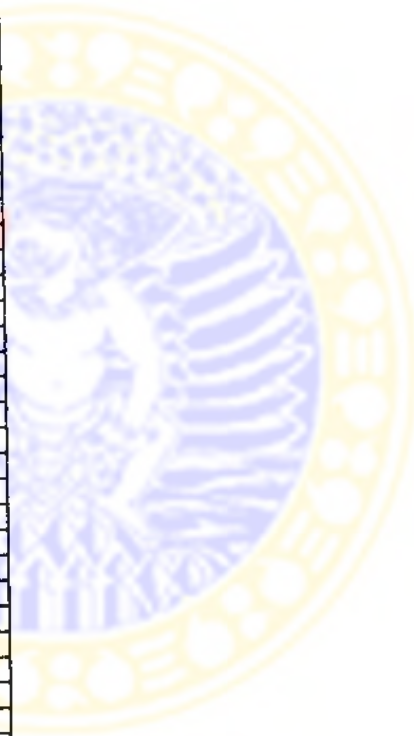
131	3	1	2	4	4	3	4	3,00
132	4	1	3	5	5	5	4	3,86
133	3	3	2	4	4	3	2	3,00
134	2	1	3	5	5	4	3	3,29
135	3	2	3	3	4	4	4	3,29
136	4	2	3	4	5	4	3	3,57
137	3	1	5	5	4	3	3	3,43
138	4	1	5	4	3	4	4	3,57
139	2	2	4	3	4	5	3	3,29
140	2	1	5	5	3	3	4	3,29
141	5	5	5	5	5	5	5	5,00
142	3	2	3	2	4	4	1	2,71
143	3	3	3	4	4	4	2	3,29
144	3	1	3	3	3	3	5	3,00
145	4	1	2	3	5	5	3	3,29
146	5	4	5	4	3	4	2	3,86
147	2	3	1	4	2	5	4	3,00
148	5	4	2	3	2	1	5	3,14
149	3	4	2	4	5	2	5	3,57
150	2	3	4	1	3	3	4	2,86
151	3	3	3	2	4	3	3	3,00
152	4	3	4	4	2	4	4	3,57
153	3	3	3	4	2	4	4	3,29
154	3	2	4	5	4	4	3	3,57
155	4	4	4	4	5	3	4	4,00
156	5	5	5	5	5	5	5	5,00
157	4	2	5	3	3	4	2	3,29
158	2	2	3	4	3	3	3	2,86
159	3	1	3	3	4	5	4	3,29
160	3	2	4	5	5	4	3	3,71
161	3	1	5	2	4	3	5	3,29
162	4	1	2	5	3	4	4	3,29
163	3	2	2	3	3	4	3	2,86
164	4	2	3	3	4	3	3	3,14
165	5	4	3	5	5	3	3	4,00
166	4	2	3	3	2	4	4	3,14
167	4	3	5	4	3	3	2	3,43
168	3	3	2	2	1	3	2	2,29
169	4	4	5	5	3	2	2	3,57
170	4	5	2	3	4	4	3	3,57
171	3	3	2	2	3	3	4	2,86
172	3	3	3	4	4	4	3	3,43
173	3	3	2	4	3	4	3	3,14
174	3	4	3	4	4	3	4	3,57
175	4	2	3	2	4	4	3	3,14
176	1	1	2	2	3	3	3	2,14
177	5	4	4	4	4	3	4	4,00
178	2	1	3	4	4	3	3	2,86
179	2	2	3	4	5	5	4	3,57
180	3	3	4	3	4	4	4	3,57
181	3	3	3	2	4	3	3	3,00
182	2	2	3	2	3	3	2	2,43
183	1	3	2	2	3	4	3	2,57
184	2	2	3	1	4	5	4	3,00
185	2	2	3	3	2	2	3	2,43
186	1	1	3	3	2	3	4	2,43
187	5	4	4	4	4	3	4	4,00
188	3	3	2	2	2	1	1	2,00
189	2	2	3	3	3	4	3	2,86
190	3	2	4	4	4	3	4	3,43
191	5	5	5	5	5	5	5	5,00
192	2	2	4	4	3	4	4	3,29
193	3	1	2	2	3	3	2	2,29
194	2	2	2	3	2	3	2	2,29
195	3	2	3	4	4	4	4	3,43
196	2	2	2	3	3	5	4	3,00
197	3	2	3	2	5	4	4	3,29



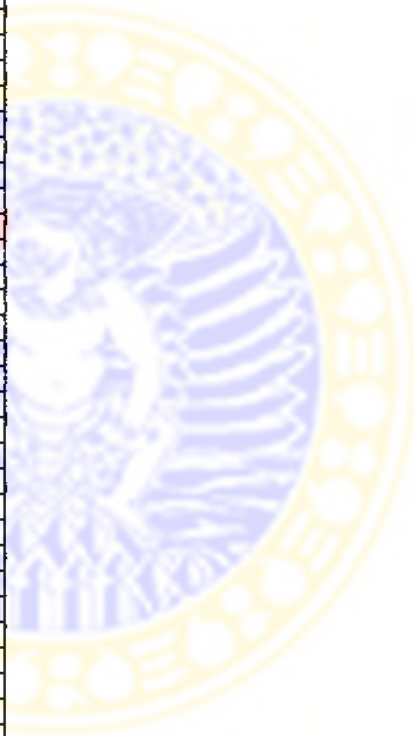
198	4	2	3	3	4	3	3	3,14
199	2	2	3	2	3	4	4	2,86
200	1	2	3	3	4	3	3	2,71
201	3	4	3	3	3	3	2	3,00
202	5	5	5	5	5	5	5	5,00
203	3	1	2	2	3	4	3	2,57
204	1	1	3	3	2	3	3	2,29
205	3	4	5	4	4	4	4	4,00
206	2	2	3	4	4	3	3	3,00
207	3	3	4	4	5	4	4	3,86
208	3	1	3	3	2	2	4	2,57
209	2	3	3	4	4	3	3	3,14
210	3	1	4	3	3	4	4	3,14
211	4	1	3	5	5	3	3	3,43
212	2	2	4	4	3	4	4	3,29



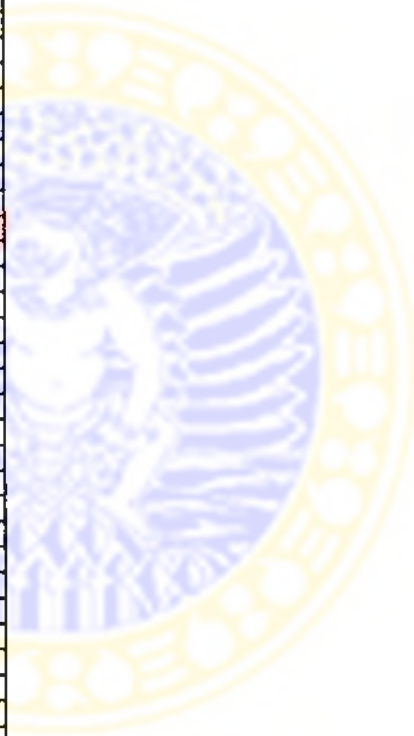
Pengendalian akuntansi (PA)								
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	rata-rata
1	2	1	4	2	1	1	1	1,71
2	1	1	2	3	3	3	5	2,57
3	4	4	3	3	3	3	4	3,43
4	3	3	4	4	3	4	3	3,43
5	3	3	4	4	5	5	5	4,14
6	2	2	2	4	4	4	4	3,14
7	1	1	2	3	2	4	5	2,57
8	1	1	2	3	2	4	5	2,57
9	1	2	3	2	2	3	4	2,43
10	5	5	5	5	5	5	5	5,00
11	2	1	1	4	2	1	3	2,00
12	2	1	4	4	5	4	5	3,57
13	2	1	3	2	4	2	2	2,29
14	5	5	5	5	5	5	5	5,00
15	2	2	2	4	2	3	4	2,71
16	2	3	2	3	2	2	5	2,71
17	1	4	1	4	3	4	4	3,00
18	3	2	3	4	2	3	2	2,71
19	1	1	1	1	2	2	1	1,29
20	2	2	5	5	3	3	3	3,29
21	1	1	2	5	3	4	5	3,00
22	5	5	5	5	5	5	5	5,00
23	3	1	4	5	5	4	4	3,71
24	5	4	3	4	3	5	4	4,00
25	1	2	1	3	2	2	4	2,14
26	1	1	3	4	1	2	1	1,86
27	5	4	5	4	4	4	4	4,29
28	5	4	5	5	4	5	5	4,71
29	5	5	5	5	5	5	5	5,00
30	4	3	4	4	4	4	5	4,00
31	2	2	2	2	2	2	2	2,00
32	1	1	5	3	1	3	2	2,29
33	3	3	2	4	4	2	4	3,14
34	1	1	3	2	1	2	3	1,86
35	2	4	5	5	4	5	4	4,14
36	2	2	5	5	4	2	3	3,29
37	1	2	3	1	3	4	4	2,57
38	2	2	3	4	3	2	4	2,86
39	3	3	2	3	4	2	3	2,86
40	3	3	1	4	2	3	2	2,57
41	4	2	5	4	3	4	5	3,86
42	4	3	5	5	3	4	5	4,14
43	1	2	2	2	3	3	2	2,14
44	5	5	5	5	5	5	5	5,00
45	2	2	2	2	2	2	2	2,00
46	1	1	5	5	5	4	4	3,57
47	3	2	4	4	5	4	5	3,86
48	2	1	3	3	2	3	3	2,43
49	2	2	3	3	4	3	4	3,00
50	1	1	3	2	3	4	4	2,57
51	1	1	3	2	1	4	3	2,14
52	1	1	3	1	2	3	4	2,14
53	3	4	5	5	4	4	3	4,00
54	2	1	1	3	3	4	3	2,43
55	1	3	2	1	4	3	4	2,57
56	1	3	3	1	2	4	3	2,43
57	3	3	5	5	5	3	5	4,14
58	1	5	3	1	2	3	1	2,29
59	3	5	5	1	3	2	3	3,14
60	2	2	4	3	3	1	5	2,86
61	3	3	5	4	1	2	4	3,14
62	3	3	5	4	1	3	2	3,00
63	1	1	2	3	5	4	3	2,71



64	1	1	3	4	5	4	3	3,00
65	3	4	4	4	5	4	4	4,00
66	1	1	2	4	1	3	4	2,29
67	4	1	1	3	2	3	2	2,29
68	2	1	3	4	5	4	5	3,43
69	1	3	3	5	5	5	4	3,71
70	1	5	2	4	3	3	4	3,14
71	4	4	3	1	2	5	3	3,14
72	1	1	4	5	3	5	2	3,00
73	1	2	2	2	2	3	2	2,00
74	3	1	3	3	2	4	5	3,00
75	2	4	5	5	1	2	4	3,29
76	1	1	4	5	3	1	4	2,71
77	1	2	2	4	5	2	1	2,43
78	2	3	5	2	5	4	3	3,43
79	5	5	5	5	5	5	5	5,00
80	1	2	4	4	2	3	4	2,66
81	2	2	4	3	4	5	5	3,57
82	3	4	2	1	4	3	3	2,86
83	4	5	1	3	2	5	3	3,29
84	4	4	5	5	3	4	3	4,00
85	1	2	3	3	2	5	3	2,71
86	2	3	1	5	4	4	5	3,43
87	3	5	4	2	5	3	5	3,86
88	4	2	3	5	5	4	4	3,86
89	4	4	4	5	4	5	5	4,43
90	4	4	5	4	3	2	4	3,71
91	4	4	5	4	4	4	5	4,29
92	2	3	4	5	4	4	3	3,57
93	1	2	4	3	5	4	4	3,29
94	3	4	3	1	4	4	2	3,00
95	2	3	1	4	5	2	4	3,00
96	3	3	3	5	4	2	3	3,29
97	3	2	3	4	4	5	3	3,43
98	4	4	4	5	3	5	3	4,00
99	4	2	4	5	5	4	4	4,00
100	4	3	2	3	3	4	3	3,14
101	3	1	5	5	5	4	4	3,86
102	3	2	4	4	5	4	3	3,57
103	4	1	4	3	5	5	5	3,86
104	4	2	5	5	3	3	4	3,71
105	5	3	4	4	5	5	4	4,29
106	4	4	5	4	3	2	4	3,71
107	3	5	4	3	5	4	4	4,00
108	5	5	4	4	3	2	4	3,86
109	5	5	5	5	5	5	5	5,00
110	3	5	4	4	4	5	5	4,29
111	2	3	5	4	4	5	3	3,71
112	5	5	5	5	5	5	5	5,00
113	4	4	4	3	2	4	5	3,71
114	3	5	5	4	4	3	4	4,00
115	3	3	4	5	4	4	4	3,86
116	2	1	3	5	5	3	3	3,14
117	3	2	3	4	3	4	4	3,29
118	3	3	5	3	4	4	3	3,57
119	2	1	5	2	3	3	4	2,86
120	5	4	4	4	3	3	5	4,00
121	1	1	3	5	5	4	3	3,14
122	2	2	5	5	4	5	5	4,00
123	3	3	4	3	4	4	2	3,29
124	4	3	4	5	5	4	3	4,00
125	3	2	5	3	3	3	4	3,29
126	3	2	5	4	1	3	4	3,14
127	4	3	3	5	5	4	3	3,86
128	2	2	2	2	2	2	2	2,00
129	4	3	4	3	3	4	3	3,43
130	4	5	5	5	4	3	4	4,29



131	3	4	4	3	3	4	3	3,43
132	4	4	5	5	3	4	5	4,29
133	3	3	4	4	2	5	4	3,57
134	3	2	3	5	5	3	4	3,57
135	4	5	4	4	3	4	3	3,86
136	4	3	4	5	4	5	4	4,14
137	3	3	4	3	4	3	4	3,43
138	4	5	4	5	3	3	3	3,86
139	3	5	4	5	3	3	4	3,86
140	4	4	3	3	4	4	4	3,71
141	5	5	5	5	5	5	5	5,00
142	2	1	3	5	5	4	3	3,29
143	3	2	2	3	3	3	3	2,71
144	4	1	3	2	3	4	3	2,86
145	5	4	3	4	4	5	4	4,14
146	3	2	4	5	3	3	4	3,43
147	3	2	1	3	3	4	2	2,57
148	2	4	3	1	5	2	4	3,00
149	3	5	2	4	1	3	3	3,00
150	3	1	1	3	3	4	5	2,86
151	4	3	2	6	2	4	3	3,29
152	2	3	1	5	4	4	4	3,29
153	1	2	3	3	4	3	4	2,86
154	2	3	5	3	5	4	2	3,43
155	5	5	5	5	5	5	5	6,00
156	4	4	3	4	3	2	3	3,29
157	3	1	2	3	2	5	2	2,57
158	5	4	4	4	5	5	3	4,29
159	4	5	3	2	4	3	5	3,71
160	5	4	4	3	3	5	4	4,00
161	4	2	3	5	4	2	5	3,57
162	4	1	4	3	2	3	3	2,86
163	5	2	3	3	2	4	3	3,14
164	4	3	2	1	2	3	2	2,43
165	3	4	2	2	3	3	4	3,00
166	5	4	3	3	4	3	4	3,71
167	5	3	2	4	5	3	3	3,57
168	2	2	2	2	2	2	2	2,00
169	4	2	2	4	2	4	3	3,00
170	3	3	3	4	5	4	4	3,71
171	2	2	4	4	3	4	3	3,14
172	3	2	2	3	3	3	3	2,71
173	3	1	2	2	3	3	3	2,43
174	2	2	2	3	3	3	4	2,71
175	1	1	3	4	3	3	4	2,71
176	4	2	3	3	4	4	3	3,29
177	4	4	4	5	4	4	5	4,29
178	3	3	2	3	2	4	4	3,00
179	2	4	3	3	4	3	3	3,14
180	4	3	2	1	2	2	3	2,43
181	3	4	3	4	3	3	3	3,29
182	4	4	4	4	5	4	3	4,00
183	1	1	3	2	2	3	2	2,00
184	3	4	3	1	3	3	4	3,00
185	1	2	3	2	3	3	3	2,43
186	1	1	3	4	5	5	3	3,14
187	5	5	5	5	5	5	5	5,00
188	2	2	2	2	2	2	2	2,00
189	1	1	2	2	2	4	4	2,29
190	2	2	3	4	3	3	3	2,86
191	2	2	3	2	2	3	3	2,43
192	1	1	2	3	3	4	3	2,43
193	3	2	3	4	4	3	2	3,00
194	2	1	3	2	3	3	2	2,29
195	3	3	2	3	2	2	4	2,71
196	3	2	4	4	4	4	3	3,43
197	1	1	4	3	4	2	3	2,57

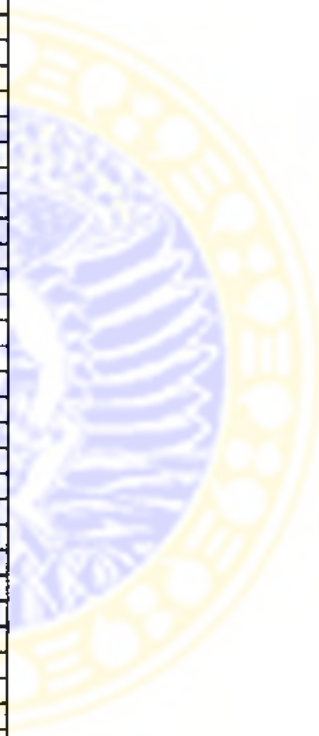


198	5	3	5	4	4	3	4	4,00
199	2	2	3	3	4	3	4	3,00
200	3	3	3	2	4	2	3	2,86
201	3	2	5	3	5	3	5	3,71
202	5	5	3	4	3	4	4	4,00
203	2	2	4	3	3	2	3	2,71
204	2	2	3	4	4	3	3	3,00
205	4	4	5	5	4	4	4	4,29
206	3	2	3	2	2	4	4	2,86
207	5	5	5	5	5	5	5	5,00
208	1	3	3	3	4	4	2	2,86
209	3	2	2	1	3	4	3	2,57
210	2	3	3	2	2	3	4	2,71
211	3	4	4	3	4	4	4	3,71
212	2	2	4	4	3	3	3	3,00



Kinerja Manajerial (KM)									
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	rata-rata
1	2	2	2	2	2	3	3	3	2,38
2	3	4	4	3	3	3	3	4	3,38
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3,00
4	5	4	4	4	4	4	3	4	4,00
5	5	6	5	4	6	6	4	5	4,75
6	4	4	2	2	2	2	3	3	2,75
7	3	3	2	3	3	2	1	3	2,50
8	3	3	2	3	3	2	1	3	2,50
9	3	2	3	3	3	2	4	5	3,13
10	5	3	3	3	4	3	4	5	3,75
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
12	5	4	5	5	4	2	3	5	4,13
13	4	5	4	3	3	2	3	4	3,50
14	5	4	5	2	4	4	4	4	4,00
15	5	4	3	3	3	4	3	3	3,50
16	3	2	3	2	2	4	1	5	2,75
17	5	4	3	2	3	3	5	5	3,75
18	4	3	3	3	2	2	3	5	3,13
19	3	3	1	2	1	2	2	3	2,13
20	4	3	3	3	3	2	3	5	3,25
21	5	3	4	3	3	3	4	4	3,63
22	5	5	5	3	4	5	4	4	4,38
23	4	3	3	3	3	4	3	5	3,50
24	5	4	3	3	3	3	2	4	3,38
25	2	1	1	2	2	3	3	2	2,00
26	4	3	4	1	2	5	2	5	3,25
27	5	5	5	4	3	4	5	5	4,50
28	5	5	4	5	4	5	5	5	4,75
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
30	5	2	4	3	3	3	2	4	3,25
31	1	1	2	2	1	1	3	1	1,50
32	3	4	1	2	2	4	2	5	2,88
33	5	5	3	2	4	2	3	2	3,25
34	2	1	2	2	1	3	1	1	1,63
35	5	5	3	3	4	4	4	4	4,00
36	4	3	3	2	4	5	3	4	3,50
37	5	4	3	3	4	3	4	4	3,75
38	4	3	3	2	2	5	4	4	3,38
39	4	3	2	2	2	4	5	3	3,13
40	5	4	3	4	4	3	4	4	3,88
41	5	4	4	3	5	3	4	4	4,00
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
43	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00
44	5	5	3	5	5	3	5	5	4,50
45	4	4	3	4	5	3	5	4	4,00
46	5	5	4	2	5	3	4	5	4,13
47	5	4	4	5	4	4	5	5	4,50
48	3	2	2	2	2	2	1	2	2,00
49	5	5	4	3	5	4	5	5	4,50
50	3	5	2	3	4	5	4	4	3,75
51	1	1	1	3	3	2	3	2	2,00
52	5	3	3	3	3	3	4	4	3,50
53	4	5	3	3	4	3	3	4	3,63
54	3	3	2	3	4	3	3	3	3,00
55	4	3	3	4	3	4	4	3	3,50
56	3	4	3	2	3	5	3	2	3,13
57	3	5	5	3	5	3	5	5	4,25
58	5	4	3	1	3	4	4	3	3,38
59	4	4	3	3	2	3	4	2	3,13
60	3	3	5	3	5	3	5	3	3,75
61	5	5	3	5	4	4	5	4	4,38
62	3	5	5	3	5	5	4	5	4,38
63	4	4	3	1	2	5	4	5	3,50

64	3	4	3	2	5	5	4	4	3,75
65	4	4	3	3	4	3	4	4	3,88
66	4	3	3	5	5	4	5	4	4,13
67	4	3	3	2	3	2	4	2	2,88
68	2	3	2	1	3	4	5	5	3,13
69	5	4	4	5	4	4	4	5	4,38
70	5	5	4	3	3	3	5	4	4,00
71	4	4	3	3	5	4	3	5	3,88
72	4	3	2	5	4	3	2	4	3,38
73	2	3	2	5	1	1	2	1	2,13
74	2	3	1	2	1	1	1	2	1,63
75	5	4	5	2	3	4	5	4	4,00
76	2	2	3	5	2	2	4	3	2,88
77	4	3	3	5	4	2	4	5	3,75
78	5	4	4	5	3	3	4	3	3,88
79	4	4	5	3	4	5	3	4	4,00
80	5	5	4	4	2	4	3	2	3,63
81	3	5	2	5	3	3	5	4	3,75
82	4	3	5	3	3	4	5	5	4,00
83	3	5	4	4	5	3	4	4	4,00
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
85	4	5	4	5	3	5	5	4	4,38
86	3	5	5	3	4	4	3	3	3,75
87	3	3	4	4	5	5	3	5	4,00
88	5	5	4	5	5	3	3	4	4,25
89	4	5	3	2	4	5	4	3	3,75
90	4	3	4	5	3	4	5	5	4,13
91	4	4	4	5	5	5	4	5	4,50
92	2	5	4	3	2	4	4	4	3,50
93	4	3	5	4	5	5	4	4	4,25
94	4	4	3	4	4	3	5	5	4,00
95	4	5	4	5	3	3	4	4	4,00
96	5	4	3	3	4	4	5	4	4,00
97	3	4	3	4	4	5	4	4	3,88
98	4	5	4	3	4	4	4	5	4,13
99	3	4	5	5	4	4	4	4	4,13
100	5	4	4	5	3	4	4	3	4,00
101	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
102	4	4	5	5	4	5	4	4	4,38
103	4	5	3	3	5	5	5	4	4,25
104	4	4	2	3	4	5	5	4	3,88
105	3	5	4	4	5	5	4	5	4,38
106	3	4	5	5	4	3	4	4	4,00
107	4	3	4	5	5	4	4	3	4,00
108	5	4	4	4	5	3	3	4	4,00
109	3	5	3	4	5	5	5	5	4,38
110	4	3	5	3	5	5	4	4	4,13
111	3	2	5	5	4	3	2	3	3,38
112	3	5	4	5	5	4	4	3	4,13
113	2	4	3	3	4	5	4	3	3,50
114	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
115	3	4	2	3	4	5	5	4	3,75
116	5	4	3	4	5	3	4	3	3,88
117	4	3	5	5	5	4	4	3	4,13
118	3	4	4	3	5	4	3	5	3,88
119	4	3	4	4	3	3	5	5	3,88
120	4	5	3	3	5	5	4	3	4,00
121	4	4	3	3	4	3	4	4	3,63
122	4	4	5	5	4	3	4	4	4,13
123	2	4	5	4	4	3	4	3	3,63
124	3	5	4	2	4	4	3	3	3,50
125	2	3	5	4	3	3	4	4	3,50
126	2	5	5	4	3	2	3	3	3,38
127	4	5	3	3	4	4	5	4	4,00
128	5	2	3	3	4	4	3	3	3,38
129	3	3	3	4	5	3	4	4	3,63
130	4	3	4	4	5	5	5	4	4,25



131	3	1	4	2	2	3	5	4	3,00
132	3	2	3	4	4	4	4	5	3,63
133	4	4	3	3	5	4	3	3	3,63
134	3	3	4	4	3	5	5	4	3,88
135	4	3	5	3	4	4	3	4	3,75
136	3	3	4	4	3	5	5	5	4,00
137	4	3	4	5	5	4	3	4	4,00
138	3	5	3	4	4	5	4	3	3,88
139	4	5	5	3	3	4	5	4	4,13
140	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
141	4	4	5	5	5	4	5	4	4,50
142	4	4	3	3	4	3	4	4	3,63
143	4	4	3	3	4	3	3	3	3,38
144	5	4	3	4	5	4	5	5	4,38
145	4	5	4	3	3	2	3	4	3,50
146	2	4	3	4	2	3	3	4	3,13
147	4	5	5	3	3	2	4	2	3,50
148	4	2	3	4	4	5	5	4	3,88
149	3	4	4	3	4	4	5	5	4,00
150	5	2	5	4	3	2	5	3	3,63
151	5	4	3	4	5	4	4	3	4,00
152	4	3	4	5	5	3	3	5	4,00
153	4	4	5	3	4	3	5	4	4,00
154	3	4	5	4	4	5	3	3	3,88
155	4	3	3	5	5	3	5	4	4,00
156	4	4	3	4	4	4	5	5	4,13
157	5	5	4	3	3	5	4	3	4,00
158	3	4	3	4	3	3	4	4	3,50
159	5	5	3	2	4	4	3	3	3,63
160	5	4	4	4	3	5	3	5	4,13
161	4	3	4	4	5	3	3	4	3,75
162	3	4	3	5	3	4	4	3	3,63
163	4	3	4	5	2	5	3	4	3,75
164	4	5	5	3	4	4	3	4	4,00
165	5	4	4	3	5	5	4	3	4,13
166	5	5	3	4	5	5	3	4	4,25
167	4	5	5	3	3	4	4	3	3,88
168	2	4	4	3	2	3	3	4	3,13
169	5	3	3	4	4	4	5	3	3,88
170	4	4	5	5	3	3	4	4	4,00
171	4	4	5	3	5	4	5	4	4,25
172	4	4	4	4	3	2	3	2	3,25
173	4	3	4	3	2	2	2	3	2,88
174	4	4	3	3	4	3	3	3	3,38
175	4	4	3	2	3	3	4	4	3,38
176	4	4	3	4	3	4	4	3	3,63
177	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
178	2	3	2	1	3	2	3	4	2,50
179	3	2	4	4	4	3	5	2	3,38
180	3	4	5	4	4	4	5	5	4,25
181	3	3	3	4	4	5	3	3	3,50
182	4	4	3	4	4	4	3	5	3,88
183	3	3	4	3	3	2	4	3	3,13
184	3	4	3	5	4	3	3	3	3,50
185	3	2	3	4	4	3	4	4	3,38
186	4	4	3	3	4	4	4	4	3,75
187	3	3	3	5	4	4	5	4	3,88
188	2	3	2	2	3	3	4	3	2,75
189	4	4	3	4	2	4	4	4	3,63
190	2	4	4	3	4	2	2	4	3,13
191	4	4	3	4	4	4	5	4	4,00
192	4	3	4	3	3	5	4	3	3,63
193	3	3	4	3	3	2	4	4	3,25
194	4	3	3	3	4	5	3	3	3,50
195	3	2	3	4	3	3	4	4	3,25
196	5	5	4	4	5	4	4	5	4,50
197	1	1	3	2	3	3	4	4	2,63

198	3	5	4	2	4	3	3	3	3,38
199	3	4	5	4	3	3	2	4	3,50
200	3	3	2	3	3	4	3	3	3,00
201	4	5	3	5	4	3	4	4	4,00
202	5	5	4	5	5	5	5	5	5,00
203	3	4	2	4	3	3	4	3	3,25
204	4	3	2	4	4	3	3	4	3,38
205	5	5	4	5	5	4	4	5	4,63
206	2	5	4	3	3	3	3	4	3,38
207	5	5	5	5	5	5	4	4	4,75
208	4	3	3	4	3	3	3	3	3,25
209	3	2	4	4	4	3	5	4	3,63
210	2	5	3	3	4	2	3	3	3,13
211	3	4	4	5	3	3	4	4	3,75
212	4	5	3	4	4	3	3	3	3,88



ability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,774	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
1	2,2333	1,35655	30
2	1,9333	1,14269	30
3	2,8333	1,34121	30
4	3,4333	1,19434	30
5	2,8000	1,24291	30
6	3,2333	1,19434	30
7	3,6000	1,40443	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	17,8333	25,109	,488	,747
2	18,1333	26,257	,514	,743
3	17,2333	25,495	,464	,752
4	16,6333	26,033	,502	,744
5	17,2667	26,340	,447	,755
6	16,8333	24,626	,635	,718
7	16,4667	25,361	,442	,758

ability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
_1	4,1000	,99481	30
_2	3,4000	1,06997	30
_3	3,2667	1,14269	30
_4	2,9333	,94443	30
_5	3,0000	,98261	30
_6	3,1000	1,09387	30
_7	3,0333	1,15917	30
_8	4,0333	,96431	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
_1	22,7667	30,185	,755	,866
_2	23,4667	30,326	,675	,873
_3	23,6000	28,731	,767	,864
_4	23,9333	32,340	,577	,883
_5	23,8667	30,120	,774	,864
_6	23,7667	31,564	,543	,887
_7	23,8333	29,868	,649	,877
_8	22,8333	32,213	,574	,883

ability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,887	,888	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
.1	2,4000	1,42877	30
.2	2,5000	1,38340	30
.3	2,4333	1,16511	30
.4	2,2333	1,25075	30
.5	2,5000	1,38340	30
.6	2,4667	1,22428	30

Inter-Item Covariance Matrix

	ds 1	ds 2	ds 3	ds 4	ds 5	ds 6
.1	2,041	1,345	1,269	1,007	1,241	,841
.2	1,345	1,914	,914	,948	1,052	,793
.3	1,269	,914	1,357	,792	,983	,756
.4	1,007	,948	,792	1,564	1,431	,646
.5	1,241	1,052	,983	1,431	1,914	,586
.6	,841	,793	,756	,646	,586	1,499

covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
.1	12,1333	26,051	,782	,687	,854
.2	12,0333	27,482	,697	,519	,869
.3	12,1000	28,714	,755	,641	,861
.4	12,3000	28,286	,725	,710	,864
.5	12,0333	26,999	,736	,739	,862
.6	12,0667	30,754	,534	,355	,893

ability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,716	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
_1	2,4667	1,10589	30
_2	1,5333	,86037	30
_3	2,7333	,98027	30
_4	3,3000	1,26355	30
_5	2,9333	1,20153	30
_6	2,5667	,77385	30
_7	2,6667	1,21296	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
_1	15,7333	16,685	,319	,710
_2	16,6667	18,644	,189	,731
_3	15,4667	17,085	,338	,703
_4	14,9000	13,817	,572	,641
_5	15,2667	16,133	,332	,710
_6	15,6333	16,654	,559	,664
_7	15,5333	12,947	,730	,592

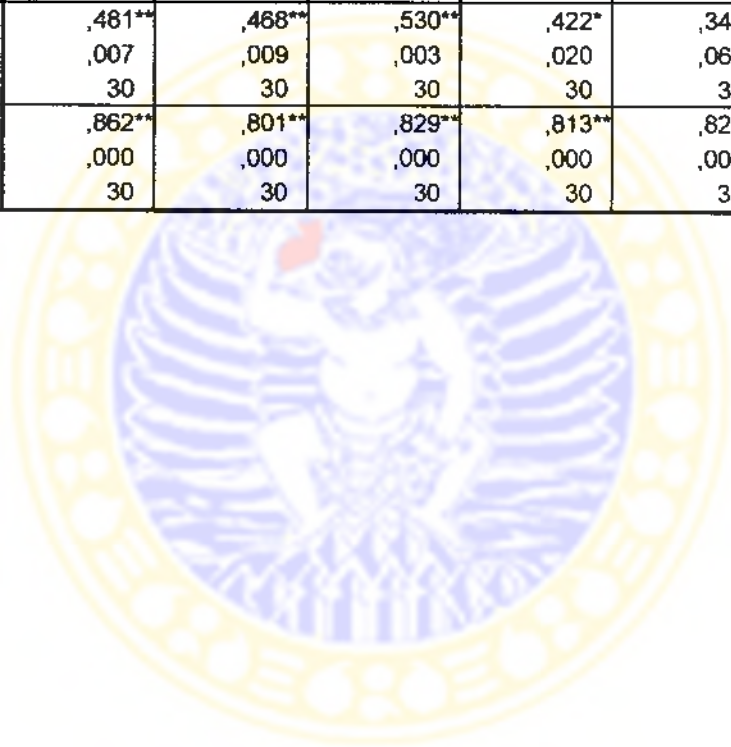
Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Listwise deletion based on all variables in the procedure.

	ds_1	ds_2	ds_3	ds_4	ds_5
1 Pearson Correlation	1	,680**	,762**	,563**	,628**
Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,001	,000
N	30	30	30	30	30
2 Pearson Correlation	,680**	1	,567**	,548**	,550**
Sig. (2-tailed)	,000	.	,001	,002	,002
N	30	30	30	30	30
3 Pearson Correlation	,762**	,567**	1	,543**	,610**
Sig. (2-tailed)	,000	,001	.	,002	,000
N	30	30	30	30	30
4 Pearson Correlation	,563**	,548**	,543**	1	,827**
Sig. (2-tailed)	,001	,002	,002	.	,000
N	30	30	30	30	30
5 Pearson Correlation	,628**	,550**	,610**	,827**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	.
N	30	30	30	30	30
6 Pearson Correlation	,481**	,468**	,530**	,422*	,346
Sig. (2-tailed)	,007	,009	,003	,020	,061
N	30	30	30	30	30
tot Pearson Correlation	,862**	,801**	,829**	,813**	,829**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
N	30	30	30	30	30

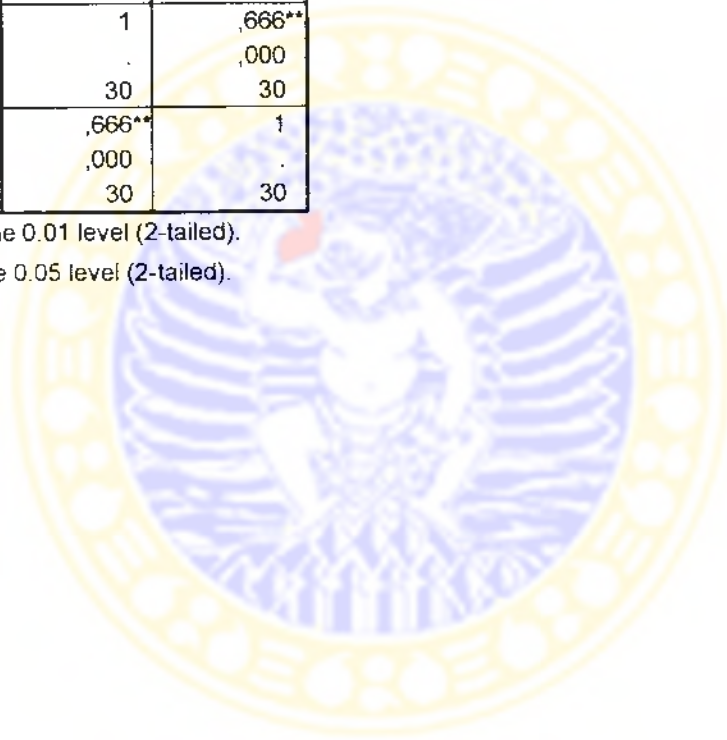


		ds 6	ds tot
1	Pearson Correlation	,481**	,862**
	Sig. (2-tailed)	,007	,000
	N	30	30
2	Pearson Correlation	,468**	,801**
	Sig. (2-tailed)	,009	,000
	N	30	30
3	Pearson Correlation	,530**	,829**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000
	N	30	30
4	Pearson Correlation	,422*	,813**
	Sig. (2-tailed)	,020	,000
	N	30	30
5	Pearson Correlation	,346	,829**
	Sig. (2-tailed)	,061	,000
	N	30	30
6	Pearson Correlation	1	,666**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	30	30
tot	Pearson Correlation	,666**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	30	30

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

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

relations



Correlations

	kl 1	kl 2	kl 3	kl 4	kl 5	kl 6
1 Pearson Correlation	1	,589**	,382*	,276	,540**	,178
Sig. (2-tailed)	.	,001	,037	,140	,002	,346
N	30	30	30	30	30	30
2 Pearson Correlation	,589**	1	,240	,224	,257	,416*
Sig. (2-tailed)	,001	.	,201	,234	,170	,022
N	30	30	30	30	30	30
3 Pearson Correlation	,382*	,240	1	,456*	,165	,456*
Sig. (2-tailed)	,037	,201	.	,011	,382	,011
N	30	30	30	30	30	30
4 Pearson Correlation	,276	,224	,456*	1	,223	,434*
Sig. (2-tailed)	,140	,234	,011	.	,236	,016
N	30	30	30	30	30	30
5 Pearson Correlation	,540**	,257	,165	,223	1	,311
Sig. (2-tailed)	,002	,170	,382	,236	.	,094
N	30	30	30	30	30	30
6 Pearson Correlation	,178	,416*	,456*	,434*	,311	1
Sig. (2-tailed)	,346	,022	,011	,016	,094	.
N	30	30	30	30	30	30
7 Pearson Correlation	,033	,305	,183	,374*	,288	,654**
Sig. (2-tailed)	,864	,101	,333	,042	,122	,000
N	30	30	30	30	30	30
ot Pearson Correlation	,656**	,652**	,636**	,648**	,610**	,750**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30

		KI 7	KI tot
1	Pearson Correlation	,033	,656**
	Sig. (2-tailed)	,864	,000
	N	30	30
2	Pearson Correlation	,305	,652**
	Sig. (2-tailed)	,101	,000
	N	30	30
3	Pearson Correlation	,183	,636**
	Sig. (2-tailed)	,333	,000
	N	30	30
4	Pearson Correlation	,374*	,648**
	Sig. (2-tailed)	,042	,000
	N	30	30
5	Pearson Correlation	,288	,610**
	Sig. (2-tailed)	,122	,000
	N	30	30
6	Pearson Correlation	,654**	,750**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	30	30
7	Pearson Correlation	1	,626**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	30	30
tot	Pearson Correlation	,626**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

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

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

relations

		km 1	km 2	km 3	Km 4	Km 5	km 6
_1	Pearson Correlation	1	,577**	,613**	,521**	,670**	,498**
	Sig. (2-tailed)	.	,001	,000	,003	,000	,005
	N	30	30	30	30	30	30
_2	Pearson Correlation	,577**	1	,643**	,471**	,590**	,407*
	Sig. (2-tailed)	,001	.	,000	,009	,001	,026
	N	30	30	30	30	30	30
_3	Pearson Correlation	,613**	,643**	1	,432*	,645**	,557**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,017	,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30
_4	Pearson Correlation	,521**	,471**	,432*	1	,706**	,207
	Sig. (2-tailed)	,003	,009	,017	.	,000	,273
	N	30	30	30	30	30	30
_5	Pearson Correlation	,670**	,590**	,645**	,706**	1	,449*
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	.	,013
	N	30	30	30	30	30	30
_6	Pearson Correlation	,498**	,407*	,557**	,207	,449*	1
	Sig. (2-tailed)	,005	,026	,001	,273	,013	.
	N	30	30	30	30	30	30
_7	Pearson Correlation	,595**	,517**	,488**	,443*	,545**	,405*
	Sig. (2-tailed)	,001	,003	,006	,014	,002	,026
	N	30	30	30	30	30	30
_8	Pearson Correlation	,464**	,354	,618**	,343	,437*	,389*
	Sig. (2-tailed)	,010	,055	,000	,063	,016	,034
	N	30	30	30	30	30	30
_tot	Pearson Correlation	,819**	,763**	,837**	,673**	,833**	,660**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30

		km_7	Km_8	km_tot
_1	Pearson Correlation	,595**	,464**	,819**
	Sig. (2-tailed)	,001	,010	,000
	N	30	30	30
_2	Pearson Correlation	,517**	,354	,763**
	Sig. (2-tailed)	,003	,055	,000
	N	30	30	30
_3	Pearson Correlation	,488**	,618**	,837**
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	,000
	N	30	30	30
_4	Pearson Correlation	,443*	,343	,673**
	Sig. (2-tailed)	,014	,063	,000
	N	30	30	30
_5	Pearson Correlation	,545**	,437*	,833**
	Sig. (2-tailed)	,002	,016	,000
	N	30	30	30
_6	Pearson Correlation	,405*	,389*	,660**
	Sig. (2-tailed)	,026	,034	,000
	N	30	30	30
_7	Pearson Correlation	1	,462*	,749**
	Sig. (2-tailed)	.	,010	,000
	N	30	30	30
_8	Pearson Correlation	,462*	1	,673**
	Sig. (2-tailed)	,010	.	,000
	N	30	30	30
_tot	Pearson Correlation	,749**	,673**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
	N	30	30	30

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

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

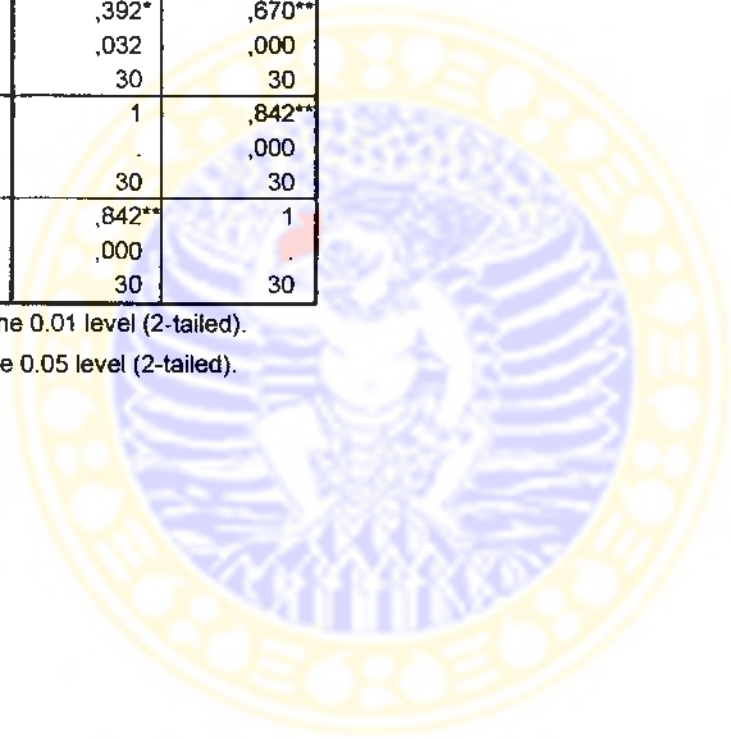
relations

	PA 1	pa 2	Pa 3	pa 4	pa 5	pa 6
1 Pearson Correlation	1	-,126	,564**	,168	-,028	,164
Sig. (2-tailed)	.	,508	,001	,375	,885	,387
N	30	30	30	30	30	30
2 Pearson Correlation	-,126	1	-,071	,133	,202	,307
Sig. (2-tailed)	,508	.	,710	,483	,284	,099
N	30	30	30	30	30	30
3 Pearson Correlation	,564**	-,071	1	,122	-,016	,342
Sig. (2-tailed)	,001	,710	.	,519	,935	,064
N	30	30	30	30	30	30
4 Pearson Correlation	,168	,133	,122	1	,445*	,525**
Sig. (2-tailed)	,375	,483	,519	.	,014	,003
N	30	30	30	30	30	30
5 Pearson Correlation	-,028	,202	-,016	,445*	1	,302
Sig. (2-tailed)	,885	,284	,935	,014	.	,105
N	30	30	30	30	30	30
6 Pearson Correlation	,164	,307	,342	,525**	,302	1
Sig. (2-tailed)	,387	,099	,064	,003	,105	.
N	30	30	30	30	30	30
7 Pearson Correlation	,454*	,308	,358	,630**	,339	,392*
Sig. (2-tailed)	,012	,097	,052	,000	,067	,032
N	30	30	30	30	30	30
tot Pearson Correlation	,528**	,367*	,522**	,743**	,556**	,670**
Sig. (2-tailed)	,003	,046	,003	,000	,001	,000
N	30	30	30	30	30	30

		pa 7	Pa tot
_1	Pearson Correlation	,454*	,528**
	Sig. (2-tailed)	,012	,003
	N	30	30
_2	Pearson Correlation	,308	,367*
	Sig. (2-tailed)	,097	,046
	N	30	30
_3	Pearson Correlation	,358	,522**
	Sig. (2-tailed)	,052	,003
	N	30	30
_4	Pearson Correlation	,630**	,743**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	30	30
_5	Pearson Correlation	,339	,556**
	Sig. (2-tailed)	,067	,001
	N	30	30
_6	Pearson Correlation	,392*	,670**
	Sig. (2-tailed)	,032	,000
	N	30	30
_7	Pearson Correlation	1	,842**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	30	30
_tot	Pearson Correlation	,842**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	30	30

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

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



Uji validitas dan reliabilitas variabel X₁ (DS)

Butir instrumen	Koefisien korelasi	Tingkat Probabilitas / signifikan	Keterangan
B1	0.862	0.000	Valid
B2	0.801	0.000	Valid
B3	0.829	0.000	Valid
B4	0.813	0.000	Valid
B5	0.829	0.000	Valid
B6	0.666	0.000	Valid
Alpha crombach = 0.887 (reliabel)			

Uji validitas dan reliabilitas variabel X₂ (KL)

Butir instrumen	Koefisien korelasi	Tingkat Probabilitas / signifikan	Keterangan
B1	0.656	0.000	Valid
B2	0.652	0.000	Valid
B3	0.636	0.000	Valid
B4	0.648	0.000	Valid
B5	0.610	0.000	Valid
B6	0.750	0.000	Valid
B7	0.626	0.000	Valid
Alpha crombach = 0.774 (reliabel)			

Uji validitas dan reliabilitas variabel X₃ (PA)

Butir instrumen	Koefisien korelasi	Tingkat Probabilitas / signifikan	Keterangan
B1	0.528	0.000	Valid
B2	0.367	0.046	Valid
B3	0.522	0.003	Valid
B4	0.743	0.000	Valid
B5	0.556	0.001	Valid
B6	0.670	0.000	Valid
B7	0.842	0.000	Valid
Alpha crombach = 0.716 (reliabel)			

Uji validitas dan reliabilitas variabel Y (Km)

Butir instrumen	Koefisien korelasi	Tingkat Probabilitas / signifikan	Keterangan
B1	0.819	0.000	Valid
B2	0.763	0.000	Valid
B3	0.837	0.000	Valid
B4	0.673	0.000	Valid
B5	0.833	0.000	Valid
B6	0.660	0.000	Valid
B7	0.749	0.000	Valid
B8	0.673	0.000	Valid
Alpha crombach = 0.889 (reliabel)			



ression

Variables Entered/Removed^b

del	Variables Entered	Variables Removed	Method
	PA, KL, DS ^a	.	Enter

All requested variables entered.

Dependent Variable: KM

Model Summary^b

del	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
	,783 ^a	,612	,607	,41924	1,873

Predictors: (Constant), PA, KL, DS

Dependent Variable: KM

ANOVA^b

del	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	57,770	3	19,257	109,563	,000 ^a
Residual	36,558	208	,176		
Total	94,328	211			

Predictors: (Constant), PA, KL, DS

Dependent Variable: KM

Coefficients^a

del	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,017	,158		6,435	,000
DS	,262	,034	,385	7,755	,000
KL	,260	,047	,268	5,561	,000
PA	,307	,043	,355	7,207	,000

Dependent Variable: KM

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	KM
	-3,684	1,00
	-3,408	1,50

Dependent Variable: KM

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Adjusted Value	2,5443	4,9016	3,6809	,52325	212
Adjusted Residual	-1,54430	1,16319	,00000	,41625	212
Predicted Value	-2,172	2,333	,000	1,000	212
Residual	-3,684	2,775	,000	,993	212

Dependent Variable: KM

Correlations

Correlations

	DS	KL	PA	KM
Pearson Correlation	1	,387**	,428**	,641**
Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
N	212	212	212	212
Pearson Correlation	,387**	1	,365**	,547**
Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
N	212	212	212	212
Pearson Correlation	,428**	,365**	1	,617**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
N	212	212	212	212
Pearson Correlation	,641**	,547**	,617**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
N	212	212	212	212

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

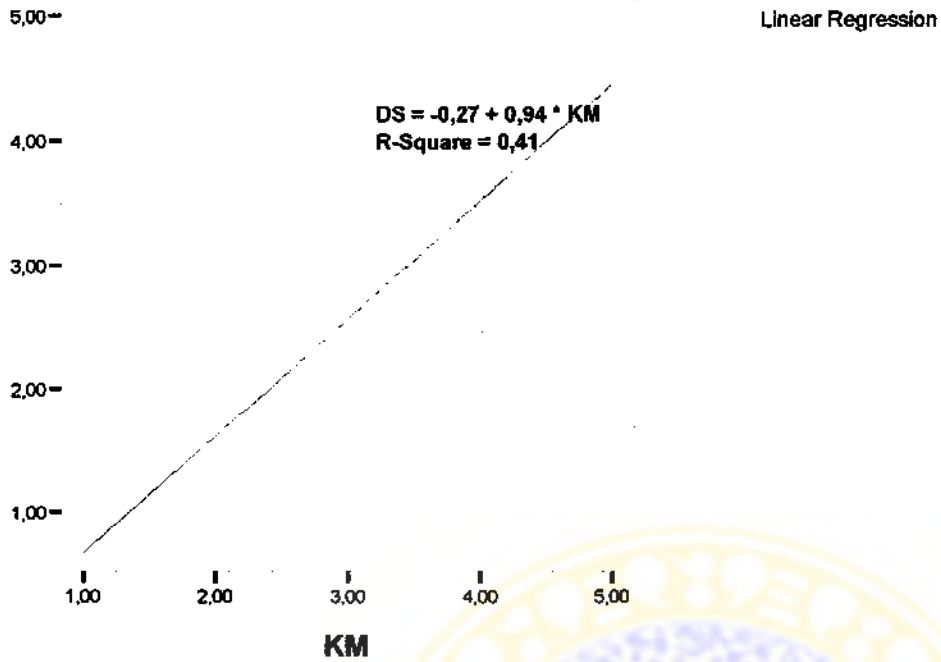
Nonparametric Correlations

Correlations

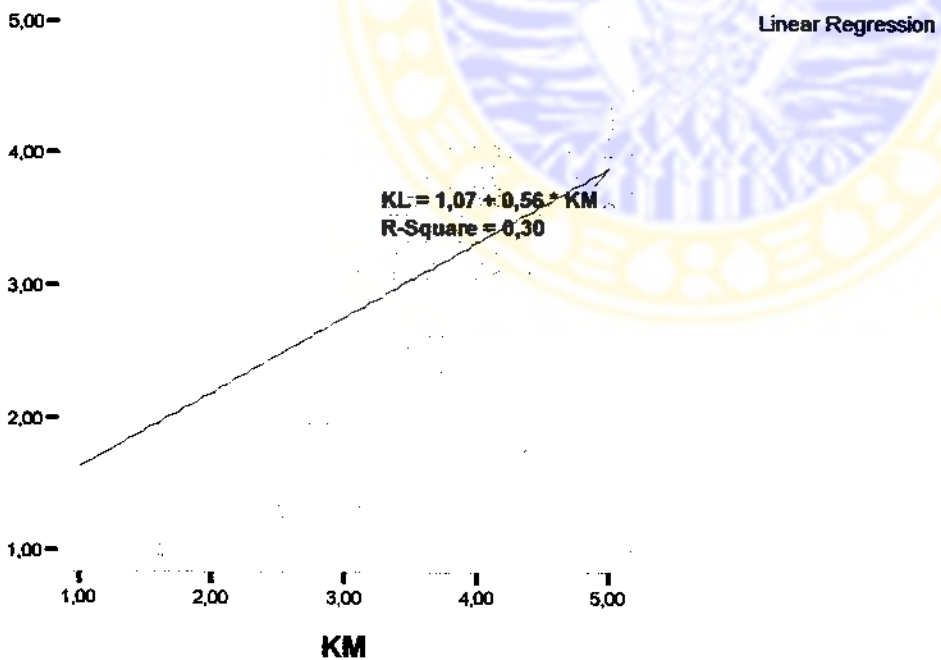
		DS	KL	PA	KM	
Spearman's rho	DS	Correlation Coefficient	1,000	,408**	,434**	,691**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	212	212	212	212
KL	Correlation Coefficient	,408**	1,000	,406**	,547**	
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	
	N	212	212	212	212	
PA	Correlation Coefficient	,434**	,406**	1,000	,606**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	
	N	212	212	212	212	
KM	Correlation Coefficient	,691**	,547**	,606**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	
	N	212	212	212	212	

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

Assumptions

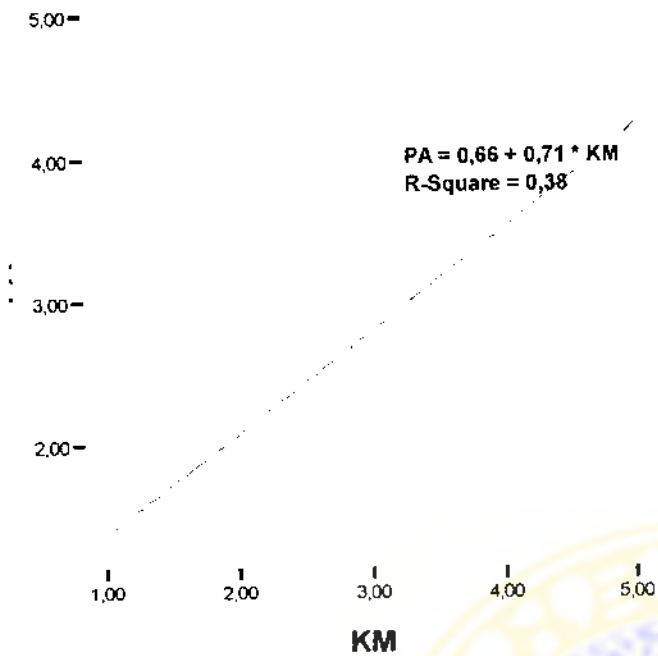


active Graph: uji linearitas kl vs km



active Graph: uji linearitas PA vs km

Linear Regression



lore : uji normalitas

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	212	100,0%	0	,0%	212	100,0%
	212	100,0%	0	,0%	212	100,0%
	212	100,0%	0	,0%	212	100,0%
	212	100,0%	0	,0%	212	100,0%

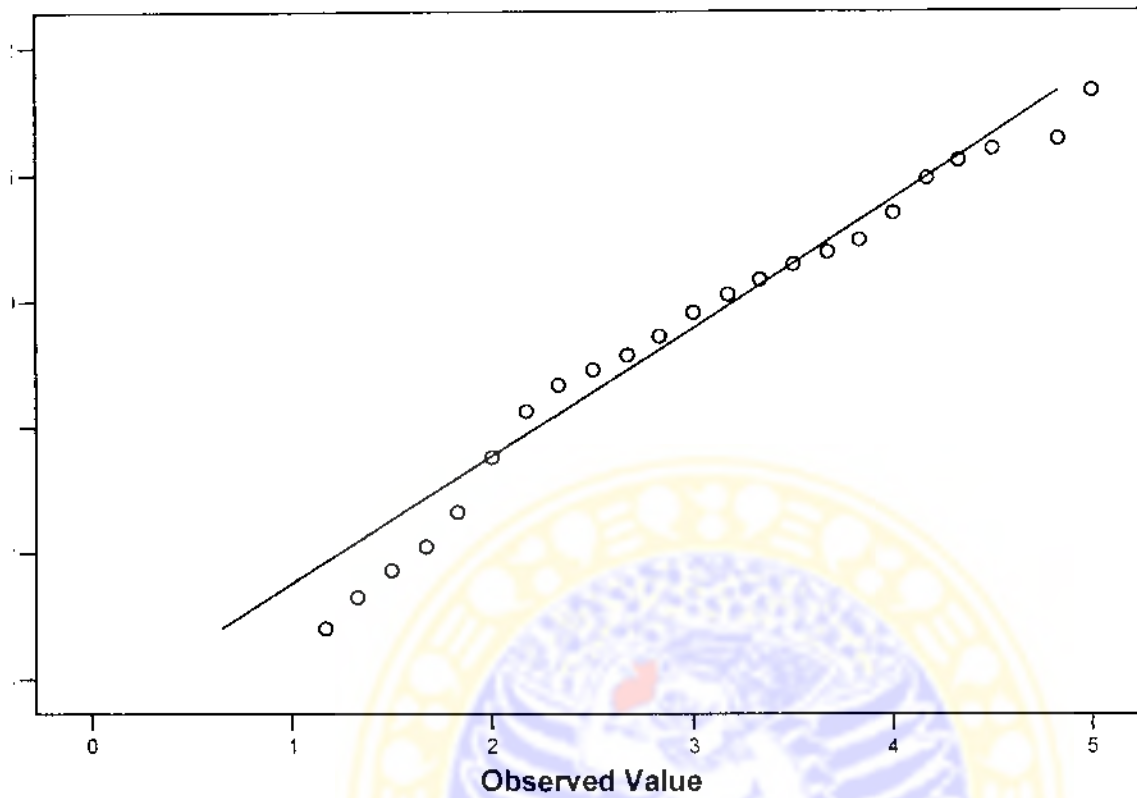
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
	,088	212	,000	,955	212	,000
	,109	212	,000	,942	212	,000
	,078	212	,003	,976	212	,001
	,072	212	,010	,980	212	,004

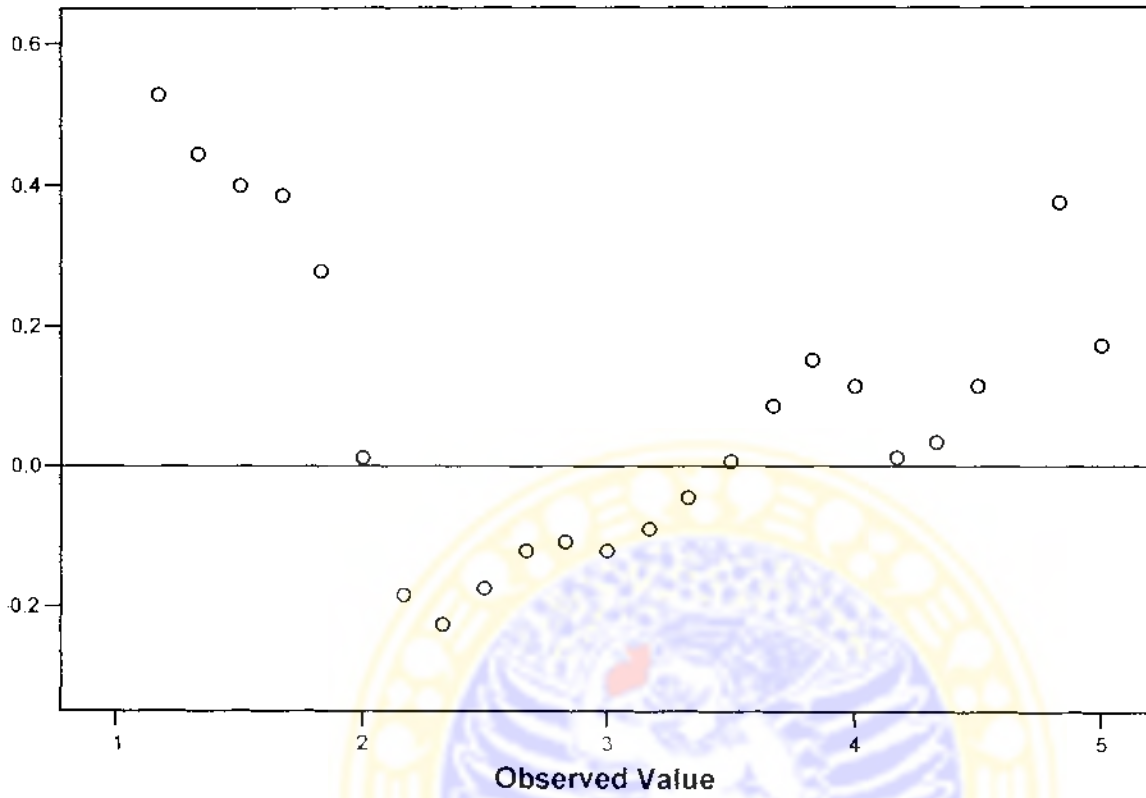
. Lilliefors Significance Correction

normalitas : DS

Normal Q-Q Plot of DS

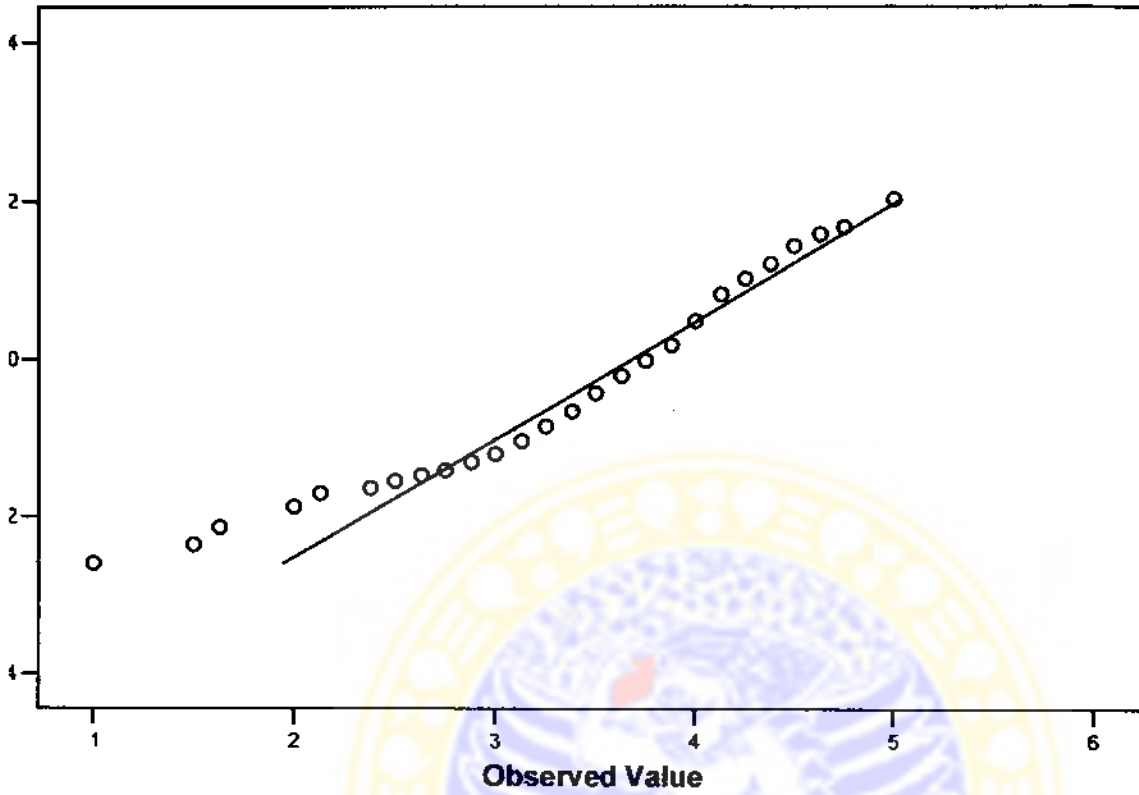


Detrended Normal Q-Q Plot of DS

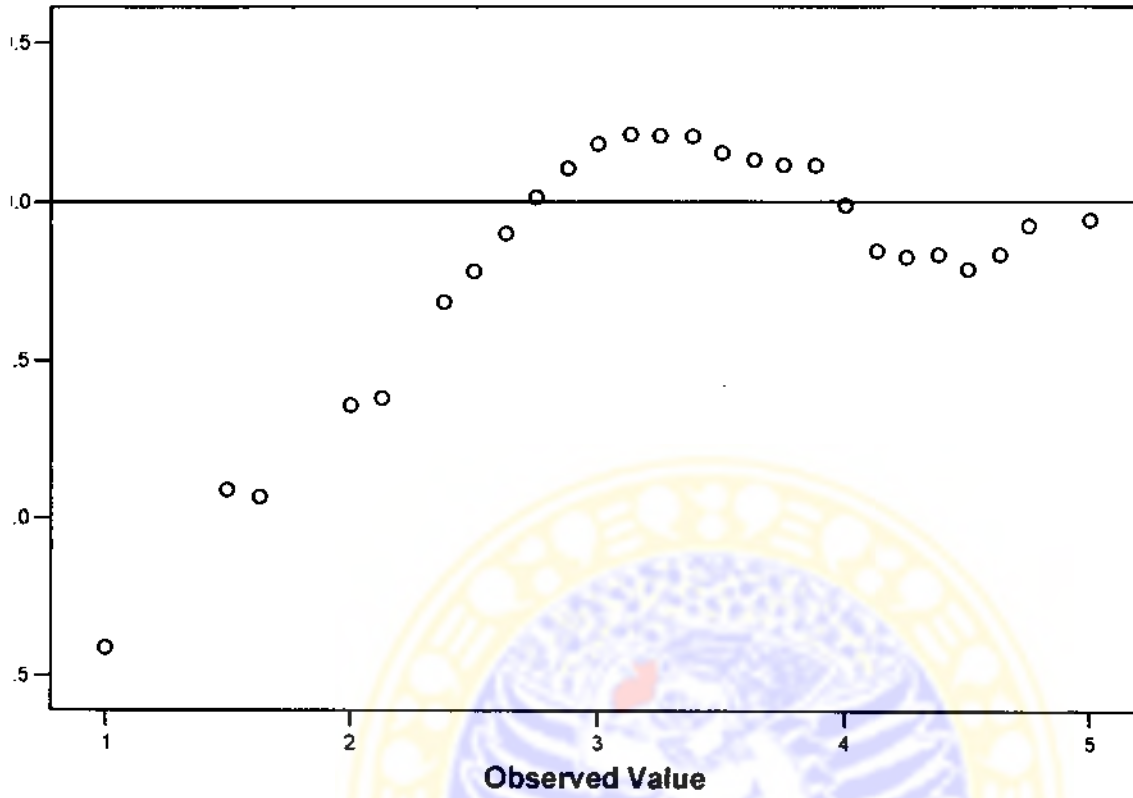


Normalitas : KM

Normal Q-Q Plot of KM

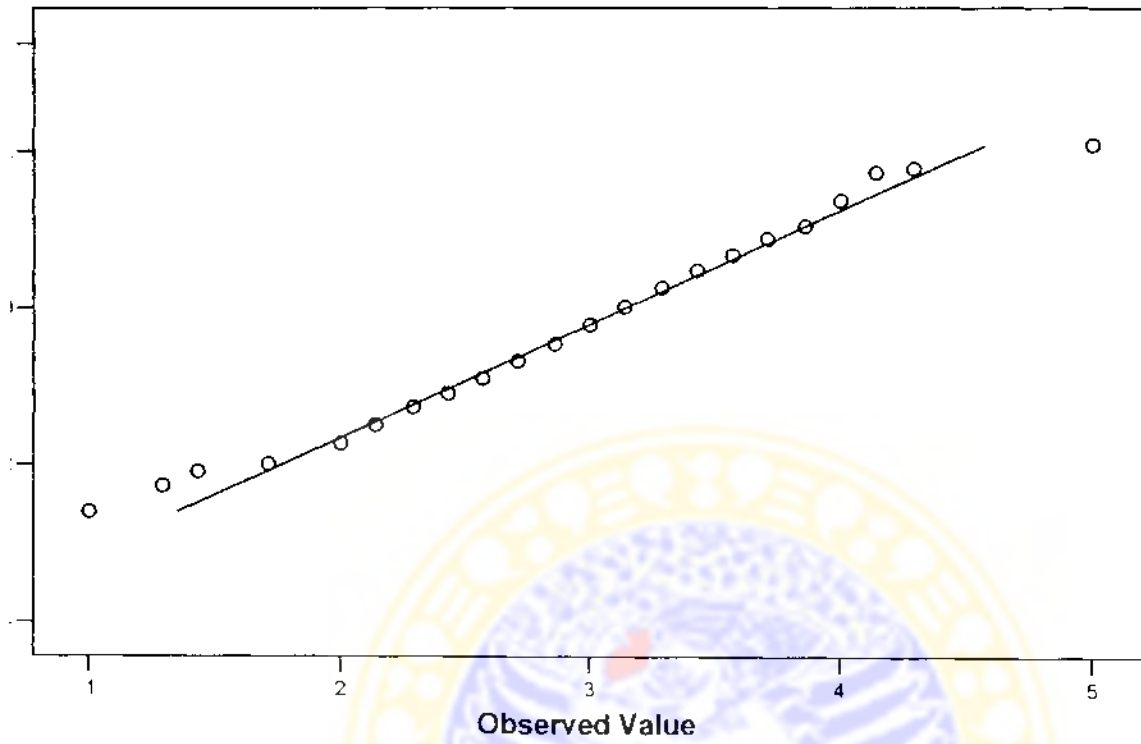


Detrended Normal Q-Q Plot of KM



Normalitas : KL

Normal Q-Q Plot of KL



Normal Q-Q Plot of PA

