

**PENGARUH DESENTRALISASI, PENGENDALIAN PERSONAL DAN
SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi Empiris Pada Perusahaan BUMN di Kota Padang)**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang*



YUNITA AMELIA
2004/61020

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2012**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

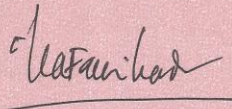
PENGARUH DESENTRALISASI, PENGENDALIAN PERSONAL DAN
SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINEJA MANAJERIAL
(Studi Empiris Pada Perusahaan BUMN di Kota Padang)

Nama : Yunita Amelia
BP/NIM : 2004/61020
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi

Padang, Desember 2011

Disetujui oleh :

Pembimbing I



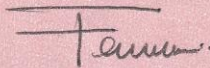
Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak
NIP. 19710522 200003 2 001

Pembimbing II



Herlina Helmy, SE, Ak, M.S, Ak
NIP. 19800327 200501 2 002

Diketahui Oleh:
Ketua Prodi Akuntansi



Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak
NIP. 19730213 199903 1 003

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan Lulus setelah Dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang

Judul : Pengaruh Desentralisasi, Pengendalian Personal dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan BUMN di Kota Padang)

Nama : Yunita Amelia

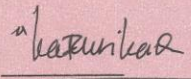
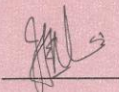
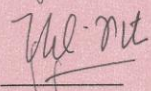
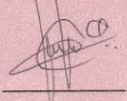
BP/NIM : 2004/61020

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Padang, Desember 2011

Tim Penguji

	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak	1. 
2. Sekretaris	Herlina Helmy, SE, Ak, M.S, Ak	2. 
3. Anggota	Nelvirita, SE, M.Si, Ak	3. 
4. Anggota	Charoline Cheisvianny, SE, M.Ak	4. 

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yunita Amelia
NIM/Tahun Masuk : 61020 / 2004
Tempat/Tanggal Lahir : Padang / 3 Oktober 1986
Program studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Jl. Salak V No. 311 Perumnas Belimbing Padang
No. Hp : 081374755450
Judul Skripsi : Pengaruh Desentralisasi, Pengendalian Personal dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan BUMN di Kota Padang)

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Karya tulis/skripsi saya ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (Sarjana), baik di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan pemikiran saya sendiri tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan dari Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan cara menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini sah apabila telah ditandatangani Asli oleh Tim Pembimbing, Tim Penguji dan Ketua Program Studi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima **Sanksi Akademik** berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Padang, Desember 2011
Yang menyatakan,



YUNITA AMELIA
NIM. 61020

ABSTRAK

Yunita Amelia. 2004. 61020. Pengaruh Desentralisasi, Pengendalian Personal dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan BUMN di Kota Padang). Skripsi. Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Padang. 2011.

Pembimbing I : Ibu Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak

II : Ibu Herlina Helmy, SE, Ak, M.S, Ak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1) Pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial. 2) Pengaruh pengendalian personal terhadap kinerja manajerial. 3) Pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Untuk itu dilakukan penelitian pada perusahaan BUMN di Kota Padang.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan BUMN di Kota Padang yang berjumlah 36 perusahaan dengan responden manajer keuangan, manajer sumber daya manusia dan manajer operasional. Peneliti menjadikan seluruh populasi tersebut sebagai sampel. Jenis data yang digunakan adalah data primer. Teknik pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuisioner. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan menggunakan SPSS versi 17.00.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa uji F menunjukkan nilai signifikansinya $0,000 < 0,05$ hal ini berarti model regresi telah *fix*. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,273 menggambarkan kontribusi dari variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 27,3% dan sisanya 72,7% ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil uji hipotesis menunjukkan: 1) Desentralisasi tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar $0,260 > 0,05$ dan β yaitu 0,044 menunjukkan bahwa tidak tersedia bukti yang cukup untuk mendukung H_1 (H_1 ditolak). 2) Pengendalian personal berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar $0,005 < 0,05$ dan β yaitu 0,075 menunjukkan bahwa tersedia bukti yang cukup untuk mendukung H_2 (H_2 diterima). 3) Sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar $0,950 > 0,05$ dan β yaitu -0,003 menunjukkan bahwa tidak tersedia bukti yang cukup untuk mendukung H_3 (H_3 ditolak).

Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan: untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan perluasan sampel pada BUMN yang ada di Indonesia atau jenis perusahaan lain, meneliti faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial dan sebaiknya menggunakan metode pengumpulan data dengan cara survei lapangan dan wawancara untuk menilai sejauhmana pengaruh antar variabel.

KATA PENGANTAR

Dengan menyebut Asma Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, segala puji dan syukur Alhamdulillah atas berkat rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini sesuai dengan yang diharapkan dengan judul **“Pengaruh Desentralisasi, Pengendalian Personal dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan BUMN di Kota Padang)”**. Adapun tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penyelesaian skripsi ini penulis banyak mendapat bantuan, bimbingan dari berbagai belah pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada Ibu Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak sebagai Pembimbing I dan Ibu Herlina Helmy, SE, Ak, M.S, Ak sebagai Pembimbing II yang telah menuntun dan memberikan masukan-masukan bagi penulis demi kesempurnaan skripsi ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan fasilitas serta izin dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi yang telah memberikan kemudahan dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Seluruh Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan pengetahuan yang bermanfaat selama penulis

melakukan perkuliahan dan staf Pegawai Fakultas Ekonomi yang telah membantu bidang administrasi dalam penyelesaian skripsi ini.

4. Teristimewa penulis persembahkan buat orang tua serta keluarga tercinta yang terus memberikan do'a dan dorongan sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.
5. Teman-teman angkatan 2004 Program Studi Akuntansi pada khususnya dan teman-teman seperjuangan pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang pada umumnya.

Semoga semua yang telah diberikan kepada penulis mendapat Ridha dari Allah SWT. Dalam penyusunan dan penulisan skripsi ini penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan. Untuk itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca demi kesempurnaan penulisan skripsi ini. Akhir kata penulis berharap skripsi ini mempunyai arti dan memberikan manfaat bagi para pembaca umumnya dan penulis khususnya.

Padang, Desember 2011

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	11
C. Pembatasan Masalah	11
D. Rumusan Masalah	11
E. Tujuan Penelitian	12
F. Manfaat Penelitian	12
 BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	14
1. Kinerja Manajerial	14
2. Desentralisasi.....	20
3. Pengendalian Personal	28
4. Sistem Penghargaan	39

B. Penelitian Terdahulu	45
C. Pengembangan Hipotesis	50
D. Kerangka Konseptual	55
E. Hipotesis	57

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	58
B. Populasi, Sampel dan Responden	58
C. Jenis Data dan Sumber Data	60
D. Teknik Pengumpulan Data	61
E. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel	61
F. Instrumen Penelitian	63
G. Uji Instrumen.....	64
H. Model dan Teknik Analisis	67
I. Definisi Operasional	71

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian	73
B. Demografi Responden.....	75
C. Statistik Deskriptif	84
D. Uji Instrumen Penelitian.....	85
E. Uji Asumsi Klasik.....	87
F. Uji Model	90
G. Pembahasan	95

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	102
B. Keterbatasan dan Saran Penelitian	102

DAFTAR PUSTAKA	105
-----------------------------	------------

LAMPIRAN	108
-----------------------	------------

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Riset-riset Relevan	47
2. Daftar Kantor Cabang BUMN di Kota Padang	60
3. Kisi-kisi Instrumen Penelitian	64
4. Nilai <i>Cronbach'Alpha</i> dan <i>Corrected Item-Total Correlation</i>	67
5. Penyebaran dan Pengembalian Kuisisioner	74
6. Jumlah Responden Berdasarkan Jabatan di Perusahaan	75
7. Jumlah Responden Berdasarkan Umur Manajer	76
8. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	76
9. Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	77
10. Jumlah Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	78
11. Distribusi Frekuensi Variabel Desentralisasi.....	79
12. Distribusi Frekuensi Variabel Pengendalian Personal	80
13. Distribusi Frekuensi Variabel Sistem Penghargaan.....	81
14. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja manajerial	82
15. Statistik Deskriptif	84
16. Uji Validitas.....	85
17. Uji Reliabilitas	86
18. Uji Normalitas Residual	88
19. Uji Multikolonearitas	89
20. Uji Heterokedastisitas	90

21. Uji F.....	91
22. Uji <i>Adjusted R Square</i>	91
23. Uji Koefisien Regresi berganda	92

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Model Kerangka Konseptual	57

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada dewasa ini revolusi teknologi telah melanda segala aspek kehidupan manusia. Dalam dunia bisnis khususnya, revolusi teknologi tersebut menyebabkan perubahan yang luar biasa dalam persaingan, pemasaran dan pengolahan sumber daya manusia. Akibatnya, dalam dunia bisnis terjadi persaingan yang global dan semakin tajam. Sifat persaingan yang tajam tersebut menjadi masalah yang serius bagi perusahaan, karena lingkungan bisnis mengalami perubahan yang ditandai dengan meningkatnya kondisi ketidakpastian lingkungan sehingga menyulitkan dalam kegiatan perencanaan, pengendalian dan pengambil keputusan. Dengan demikian, perusahaan dituntut untuk memanfaatkan semaksimal mungkin kemampuan yang dimilikinya agar dapat memenangkan persaingan global. Keunggulan daya saing yang dapat diciptakan oleh perusahaan dapat dicapai dengan salah satu cara, yaitu meningkatkan kinerja manajerial. Dengan adanya peningkatan kinerja manajerial diharapkan akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut Nasution (2001), kinerja manajerial adalah kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi dan perwakilan atau representasi. Kinerja manajerial merupakan sebuah proses dalam kegiatan manajemen yang dimulai dengan penetapan sasaran atau

tujuan dan diakhiri dengan evaluasi untuk mengukur seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja demi mencapai tujuan organisasi tersebut.

Kinerja manajerial merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Hal ini disebabkan, sebagian besar keberhasilan perusahaan diukur dari prestasi dan kinerja manajer. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan serta usaha beberapa orang lain yang berada dalam daerah wewenangnya. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial, diantaranya adalah pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku, sistem penghargaan, gaya kepemimpinan, desentralisasi, pengendalian personal, sistem akuntansi manajemen, faktor-faktor lingkungan dan sebagainya (Mulyadi, 2001).

Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam suatu struktur organisasi. Oleh karena itu, banyak perusahaan atau organisasi pada saat sekarang ini yang memilih atau menerapkan sistem desentralisasi karena dapat memperbaiki serta meningkatkan efektifitas dan produktivitas suatu organisasi. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:238), untuk dapat mendelegasikan keputusan dengan aman ke tingkat manajer yang lebih rendah, maka ada kondisi yang harus dipenuhi oleh seorang manajer yaitu manajer harus memiliki akses ke informasi relevan yang dibutuhkan dalam membuat keputusan dan harus ada semacam cara untuk mengukur efektifitasnya suatu keputusan yang dibuat oleh manajer.

Menurut Handoko (1999:299), desentralisasi adalah penyebaran atau pelimpahan secara meluas kekuasaan dan pembuatan keputusan ke tingkatan organisasi yang lebih rendah. Struktur organisasi yang terdesentralisasi diperlukan pada kondisi administratif, tugas dan tanggung jawab yang semakin kompleks, yang selanjutnya memerlukan pendistribusian otoritas pada manajemen yang lebih rendah. Pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi diperlukan karena dalam struktur yang terdesentralisasi para manajer atau bawahan diberikan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan. Sehingga, struktur organisasi yang terdesentralisasi pada dasarnya mampu untuk meningkatkan kinerja manajerial karena manajer akan bertanggung jawab pada tugas-tugas yang dilakukannya.

Desentralisasi memberikan kemudahan dalam menjalankan perusahaan, sebab dengan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada manajer tingkat bawah, maka kebijakan dan keputusan yang akan diambil pada bidang yang ditangani menjadi lebih tepat. Hal ini disebabkan, manajer mengetahui dengan jelas keadaan dan situasi yang terjadi. Selain itu, desentralisasi juga memudahkan dalam menilai cara kerja atau keberhasilan manajer dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan. Dengan demikian, desentralisasi yang dimaksud dalam penelitian ini mengasumsikan seberapa besar tingkat keputusan dapat diambil oleh manajer senior dan menengah dibandingkan dengan manajer puncak, sehingga kebijakan dan keputusan yang diambil tersebut berkualitas. Hal ini sangat penting sebagai alat pengawasan organisasi.

Menurut Samryn (2001:258), salah satu bentuk desentralisasi yaitu secara spesifik organisasi dapat dibagi ke dalam pusat-pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan pendapatan, laba, atau penggunaan dana investasi.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:253), dalam menetapkan suatu pusat laba, suatu perusahaan mendelegasikan wewenangnya dalam pengambilan keputusan ke tingkat lebih rendah yang memiliki informasi yang relevan dalam membuat pertimbangan biaya atau pendapatan. Tindakan ini dapat meningkatkan kecepatan dalam pengambilan keputusan, kualitas keputusan, memusatkan perhatian yang lebih besar untuk profitabilitas dan memberikan pengukuran yang lebih luas atas kinerja manajemen.

Semakin besar organisasi diperlukan adanya pengendalian yang lebih formal dan hati-hati. Apalagi organisasi sekarang lebih banyak bercorak desentralisasi, semuanya memerlukan pelaksanaan fungsi pengendalian dengan lebih efisien dan efektif. Pada organisasi desentralisasi, para manajer juga akan membutuhkan masing-masing personal dalam organisasi untuk mau meningkatkan aktualisasi dan dedikasinya terhadap organisasi, sehingga kualitas keputusan yang diambil manajer dapat meningkatkan kinerja manajemen.

Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang dilimpahkan kepadanya adalah dengan

mengimplementasikan sistem pengendalian manajemen. Tanpa sistem tersebut, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005), sistem pengendalian manajemen adalah sebuah proses dimana manajer memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai kesuksesan, organisasi harus mempunyai dan mempertahankan pengendalian terhadap manajemen dengan baik karena fungsi utama pengendalian manajemen mencakup usaha untuk memastikan individu-individu mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan melalui perilaku yang diharapkan. Untuk itu, pemilihan jenis pengendalian yang tepat akan menentukan efektifitas pengendalian tersebut yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Menurut Abernethy dan Brownell (1997) dalam Widiatmoko (2002), pengendalian dibagi menjadi pengendalian akuntansi dan pengendalian non-akuntansi. Kemudian, pengendalian non-akuntansi dibagi lagi menjadi pengendalian perilaku dan pengendalian personal atau profesional.

Untuk mencapai pengendalian yang efektif, suatu organisasi perlu mempertimbangkan pengendalian personal. Pengendalian personal menjadi penting karena banyak organisasi didalamnya didominasi oleh kalangan profesional seperti dokter pada rumah sakit, dosen pada perguruan tinggi dan para ahli pada bagian penelitian dan pengembangan, yang sangat tidak sesuai bila diterapkan pengendalian akuntansi.

Pengendalian personal yang sering disebut pengendalian profesional merupakan pengendalian yang didasarkan pada proses sosial dan *self control* (Abernethy dan Brownell, 1997 dalam Widiatmoko, 2002). Jenis pengendalian ini diperlukan oleh organisasi yang mempekerjakan personal yang menguasai mekanisme yang memungkinkan mereka menerapkan keahlian yang dimiliki dalam kondisi ketidakpastian. Mereka tidak hanya memiliki pengetahuan dan pengalaman untuk melaksanakan tugas-tugas yang kompleks, tetapi mereka juga sudah terbiasa bertindak secara independen tanpa pengendalian formal administratif. Mereka dapat mencari dan mengimplementasikan solusi yang diharapkan dari suatu permasalahan.

Menurut Merchant (2003:74), pengendalian personal adalah pengendalian yang didasarkan pada kecenderungan alami karyawan untuk mengendalikan dan memotivasi diri mereka sendiri. Pengendalian personal dapat diterapkan melalui pemilihan dan penempatan karyawan, pelatihan, rencana pekerjaan dan ketetapan yang diperlukan sumber daya. Dengan adanya pengendalian personal yang baik, maka karyawan dalam perusahaan berkualitas tinggi, mempunyai keahlian, mempunyai motivasi yang tinggi, dan dapat memahami pekerjaannya dengan baik serta profesional dalam bekerja.

Melalui pengendalian personal, diharapkan individu dapat memahami tujuan yang hendak diwujudkan organisasi atau perusahaan pada masa yang akan datang. Sehingga, terjadi keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Tercapainya tujuan perusahaan berarti secara otomatis kinerja karyawan dan kinerja manajerial akan meningkat.

Selain pengendalian personal, sistem penghargaan juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja manajerial. Menurut Porter-Lawer dalam Mulyadi (2001:171), usaha seorang manajer untuk berprestasi dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu keyakinan manajer terhadap kemungkinan kinerja mendatangkan penghargaan dan nilai penghargaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa sistem penghargaan sangat penting dalam penilaian kinerja manajerial.

Menurut Sastrohadiwiryono (2003:181), penghargaan adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut Wibowo (2007:155), penghargaan yang diterima oleh manajer menengah dapat berupa penghargaan *financial* dan *non financial*. Penghargaan *financial* merupakan penghargaan eksternal yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan pekerjaan dalam bentuk upah, gaji, bonus, komisi, pensiun, asuransi kecelakaan dan lain-lain. Sedangkan penghargaan *non financial* merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri seperti penyelesaian tugas, prestasi, pengembangan pribadi dan lain sebagainya. Menurut Wibowo (2008:134), hasil atau manfaat yang diharapkan dengan adanya sistem penghargaan adalah menarik, memotivasi, mengembangkan, memuaskan dan mempertahankan pekerja agar tidak meninggalkan organisasi.

Dengan adanya sistem penghargaan, manajer akan lebih atau merasa hasil kerjanya dihargai dengan pemberian penghargaan atau pengakuan atas prestasi kerjanya. Penghargaan menarik perhatian dan memberikan informasi

dan mengingatkan akan pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan yang lainnya. Penghargaan dapat memotivasi manajer sehingga ia akan mengalokasikan waktu dan usahanya karena ia merasa hasil kerjanya dihargai. Adanya sistem penghargaan tersebut, diharapkan manajer akan selalu berusaha meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja manajerial akan dapat membuat perusahaan tumbuh dan berkembang sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

Dengan berkembangnya organisasi atau perusahaan dewasa ini pada sektor manufaktur, perdagangan maupun jasa masalah yang timbul makin luas dan kompleks, terutama pada organisasi yang menggunakan sistem desentralisasi. Berbagai masalah dapat timbul dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan karena adanya ketidaksesuaian antara tujuan organisasi dengan tujuan individu dan keterbatasan individu (berhubungan dengan kompetensi dan keterbatasan yang bersifat manusiawi), seperti ketidakmampuan manusia dalam memproses informasi baru secara optimal, kelelahan fisik dan mental.

Salah satu contoh kasus kinerja manajerial yang sangat menurun dapat dilihat pada kasus PT. Asia Mega Biscuit Factory yang sekarang tidak berproduksi lagi. Masalah yang terjadi pada PT. Asia Mega Biscuit Factory ini disebabkan karena ada ketidakcocokan Kepala bagian produksi dengan karyawan atau pekerja dan ketidakcocokan ini berlanjut dengan protes oleh karyawan (<http://www.padangekspres.com>). Kasus ini menunjukkan desentralisasi yang memberikan wewenang kepada manajer yang lebih rendah

pada perusahaan, tidak dapat mengkomunikasikan informasi yang didapat oleh manajer kepada karyawan atau pekerja, sehingga informasi yang berguna untuk perencanaan, pengawasan dan untuk pengambilan keputusan dalam produksi tersebut tidak dipahami dan dimengerti oleh karyawan.

Kasus lain yang terjadi yaitu buruknya kinerja manajemen PT. Anindya Mitra Internasional (AMI) membuat gerah para pekerjanya. Banyak diantara pekerja yang merasa suasana kerja sudah tidak kondusif, apalagi banyak diantaranya yang tertunda pembayaran gajinya. Serikat kerja Anindya Group mendesak adanya pergantian manajemen PT. Anindya dengan manajemen yang baru yang lebih bisa bertanggung jawab atas nasib dan kondisi perusahaan. Buruknya kinerja manajemen ini diakibatkan kesalahan manajemen dalam memprediksi usaha (<http://www.kompas.co.id>). Kasus ini menunjukkan tidak dijalankannya sistem penghargaan dengan baik, sehingga berdampak buruk terhadap kinerja manajemen. Sistem penghargaan penting dilaksanakan karena dengan penghargaan karyawan dan manajer merasa hasil kerjanya dihargai dan akan termotivasi lagi untuk meningkatkan kinerjanya.

Dwirandra (2007) menguji pengaruh interaksi ketidakpastian lingkungan, desentralisasi, dan luas lingkup informasi sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial dengan sampel penelitian perusahaan jasa perhotelan yang ada di Denpasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa interaksi ketidakpastian lingkungan, desentralisasi dan luas lingkup informasi sistem akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini juga dilakukan oleh Mulyaningtyas (2008), yang menguji pengaruh karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial dengan sampel penelitian pada perusahaan industri skala menengah-besar di Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen dan desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Selain dari yang diteliti sebelumnya yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial, penulis mencoba memasukan variabel lain yang dianggap penting atau mempengaruhi kinerja manajerial. Pemilihan sistem penghargaan sebagai variabel bebas dalam penelitian ini karena dengan adanya sistem penghargaan terhadap manajer maka diharapkan kinerja manajerial dapat meningkat. Sistem penghargaan dapat menjadi motivasi bagi manajer, dengan meningkatnya kinerja manajerial maka kinerja perusahaan juga meningkat.

Beda penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada sampel, lokasi serta waktu yang berbeda yaitu perusahaan BUMN yang berada di kota Padang. Kemudian, perbedaan juga terletak pada penambahan variabel bebas yang sangat berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu sistem penghargaan.

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Desentralisasi, Pengendalian Personal dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan BUMN di Kota Padang)”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan masalah di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Sejauh mana desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Sejauh mana desentralisasi berpengaruh terhadap motivasi manajer dalam memperbaiki kinerja?
3. Sejauh mana pengendalian personal berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
4. Sejauh mana pengendalian personal berpengaruh terhadap motivasi manajer dalam memperbaiki kinerja?
5. Sejauh mana sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
6. Sejauh mana sistem penghargaan berpengaruh terhadap motivasi manajer dalam memperbaiki kinerja?

C. Pembatasan Masalah

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Penulis hanya memfokuskan pada pengaruh desentralisasi, pengendalian personal dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan bahwa yang menjadi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Sejauh mana desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Sejauh mana pengendalian personal berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Sejauh mana sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai dengan adanya penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris tentang:

1. Pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial.
2. Pengaruh pengendalian personal terhadap kinerja manajerial.
3. Pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaaat kepada pihak-pihak berikut:

1. Bagi penulis

Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menambah ilmu pengetahuan penulis dan diharapkan dapat mengimplementasikan teori-teori yang telah diperoleh selama masa perkuliahan dan juga merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

2. Bagi ilmu pengetahuan

Untuk menambah wawasan dan pandangan ilmu pengetahuan mengenai masalah yang dianggap perlu mendapatkan perhatian khusus dalam hal pengaruh desentralisasi, pengendalian personal dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Sehingga diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi tambahan dan perbandingan bagi peneliti selanjutnya.

3. Bagi perusahaan

Memberikan masukan bagi perusahaan untuk lebih memahami keinginan para manajer dan karyawan, dengan memberikan kesempatan kepada para manajer untuk melakukan desentralisasi kepada bawahannya dan melakukan pengendalian personal serta menerapkan sistem penghargaan dengan tujuan agar kinerja yang dihasilkan oleh manajer dan bawahannya meningkat, sehingga menimbulkan kepuasan kerja bagi setiap pekeja dalam perusahaan. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil kebijakan di masa yang akan datang.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja Manajerial

a. Pengertian Kinerja

Dalam mencapai tujuan setiap organisasi dipengaruhi oleh perilaku organisasi (*organizational behavior*) yang merupakan pencerminan dari perilaku (*behavior*) dan sikap (*attitude*) para perilaku yang ada dalam organisasi (Robbins, 2003:39). Akan tetapi adalah suatu yang sangat penting untuk dipahami bahwa tujuan perusahaan yang akan dicapai tersebut harus dinilai kinerjanya.

Suyadi Pratiwi Sentono (1999:2) dalam Alim (2002:633) mendefinisikan kinerja (*performance*) adalah:

“Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka usaha mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.”

Jadi dalam hal ini terdapat hubungan yang erat antar kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja perusahaan (*cooperate performance*). Dengan kata lain, kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik.

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang

berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat memperoleh manfaat.

Definisi penilaian kinerja menurut Mulyadi (2001:419) adalah:

“Penilaian kinerja adalah sebagai penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Tujuan pokok yang ingin dicapai dengan dilaksanakannya penilaian kinerja adalah untuk memotivasi manajer dalam mencapai sasaran organisasi dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuat tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal dalam bentuk anggaran. Tujuan lain yang ingin dicapai adalah merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya melalui umpan balik prestasi dan penghargaan.

b. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2001:420), manfaat penilaian kinerja dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.

- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi serta evaluasi program pelatihan kerja.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai prestasi mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Penilaian kinerja yang dilakukan dalam perusahaan akan meningkatkan motivasi kerja setiap individu dalam organisasi, karena mereka merasa pekerjaan yang dilakukan dihargai oleh manajer tingkat atas. Selain itu, dengan penelitian prestasi manajer akan dapat diketahui apakah target yang telah ditetapkan telah terpenuhi oleh karyawan dan segera dapat dilakukan analisa terhadap kelemahan serta kelebihan yang dimiliki oleh karyawan.

Penilaian kinerja juga memungkinkan puncak untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan karyawannya dan manajer dapat memilih karyawan mana yang pantas untuk dipromosikan. Dari keterangan di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja akan membantu manajemen untuk melakukan pengendalian terhadap setiap kegiatan dalam perusahaan.

c. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan utamanya adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Mulyadi (2001:422), tujuan penilaian dikelompokkan dalam empat kategori antara lain:

- 1) Evaluasi yang menekankan perbandingan antar orang.
- 2) Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu.
- 3) Pemeliharaan sistem.
- 4) Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia.

Untuk melihat seberapa efektif penilaian kinerja dalam mencapai tujuan yang telah disebutkan di atas, maka sangat tergantung pada seberapa sukses organisasi mensejajarkan dan mengintegrasikan penilaian kinerja dengan sasaran strategis.

d. Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja manajer merupakan suatu proses penilaian dalam proses manajemen, dimana terdapat interaksi antara bawahan dengan atasan yang berkaitan dengan usaha dan kegiatan untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi kerja manajer dan karyawan. Pada dasarnya kinerja manjerial adalah sebuah proses dalam kegiatan

manajemen yang dimulai dengan penetapan sasaran atau tujuan dan diakhiri dengan evaluasi.

Kinerja manjerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Menurut Nasution (2001), yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah:

“Kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staff (*staffing*), negoisasi dan representasi.”

Dari pengertian di atas, ada delapan dimensi dari kinerja manajerial yaitu:

1) Perencanaan

Dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemrograman.

2) Investigasi

Yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan dan analisis pekerjaan.

3) Pengkoordinasian

Yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain dibagian organisasi lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain dan hubungan dengan manajer lain.

4) Evaluasi

Yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati dan dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk.

5) Pengawasan

Yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin, mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.

6) Pengaturan *Staff*

Yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai, memilih karyawan baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi karyawan.

7) Negosiasi

Yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual dan tawar menawar secara kelompok.

8) Perwakilan

Yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan masyarakat dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

2. Desentralisasi

a. Pengertian Desentralisasi

Desentralisasi merupakan praktik pendelegasian atau pendesentralisasian otoritas pengambilan keputusan ke tingkat yang lebih rendah (Hansen dan Mowen, 2001:819). Pendelegasian yang diberikan pada manajemen yang lebih rendah dalam otoritas pembuatan keputusan akan diikuti pula dengan tanggung jawab terhadap aktifitas yang mereka lakukan. Suatu organisasi yang manajer tingkat bawahnya memiliki kebebasan yang besar dalam pengambilan keputusan adalah organisasi yang besar tingkat desentralisasinya.

Menurut Mulyadi (2001:381), desentralisasi adalah pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada manajer atau pendelegasian kebebasan untuk pengambilan keputusan. Desentralisasi merupakan tingkat seberapa besar kebebasan untuk mengambil keputusan yang didelegasikan oleh manajer puncak kepada para manajer yang lebih rendah.

Suatu organisasi yang terdesentralisasi adalah organisasi yang pembuatan keputusannya tidak diserahkan pada beberapa eksekutif-eksekutif puncak tetapi disebarkan di seluruh organisasi, dengan manajer pada berbagai tingkat membuat keputusan-keputusan penting yang berhubungan dengan lingkup tanggung jawab mereka (Noreen, 2000:586).

Menurut Heller dan Yulk (1989) dalam Agung (2007), desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada manajer menengah. Tingkat pendelegasian itu sendiri menunjukkan sampai seberapa jauh manajemen yang lebih tinggi mengizinkan manajemen yang lebih rendah dalam suatu organisasi untuk membuat kebijakan secara independen. Pendelegasian yang diberikan kepada manajemen yang lebih rendah (*subordinate*) dalam otoritas pembuatan keputusan (*decision making*) akan diikuti pula tanggung jawab terhadap aktifitas yang mereka lakukan. Otoritas adalah memberikan hak untuk menentukan penugasan, sedangkan tanggung jawab adalah kewajiban untuk mencapai tugas yang ditetapkan.

b. Arti Penting Desentralisasi Bagi Perusahaan

Alasan-alasan mengapa perusahaan memilih pendekatan desentralisasi menurut Hansen dan Mowen (2001:819), diantaranya adalah:

1) Akses yang lebih baik ke informasi lokal

Tingkat manajer yang lebih rendah mempunyai akses yang lebih baik ke informasi lokal, karena mereka berhubungan langsung dengan kondisi operasional perusahaan, misalnya mengenai tingkat persaingan lokal. Desentralisasi perlu diterapkan karena para

manajer lokal sering berada dalam pengambilan keputusan yang lebih baik.

2) Tanggapan yang lebih tepat waktu

Dalam situasi yang terdesentralisasi, diperlukan waktu untuk mengirimkan informasi lokal ke kantor pusat dan mengirimkan kembali keputusan ke unit-unit lokal. Kedua pengiriman ini menyebabkan penundaan dan meningkatkan potensi salah komunikasi serta mengurangi keefektifan tanggapan. Dalam sebuah organisasi yang terdesentralisasi, dimana manajer lokal membuat sekaligus menerapkan keputusan, masalah ini tidak muncul.

3) Fokus ke manajemen pusat

Dengan mendesentralisasi keputusan-keputusan operasional, manajer pusat bebas untuk lebih terfokus pada perencanaan strategis dan pengambilan keputusan. Daya hidup organisasi lebih penting bagi manajemen pusat dari pada kegiatan operasi sehari-hari.

4) Motivasi

Dengan memberikan kebebasan untuk membuat keputusan kepada manajer lokal, sebagian persyaratan tingkat yang lebih tinggi (aktualisasi diri dan harga diri) dapat dipenuhi. Tanggung jawab yang lebih besar akan meningkatkan kepuasan kerja dan memotivasi manajer lokal untuk lebih bekerja keras.

5) Meningkatkan persaingan

Pendekatan desentralisasi memungkinkan perusahaan menentukan kontribusi tiap divisi untuk menghasilkan laba dan mengekspos tiap divisi ke kekuatan-kekuatan pasar.

c. Bentuk-Bentuk Desentralisasi

Menurut Setyawan (1996) dalam Ersu (2002), ada tiga macam bentuk desentralisasi yaitu:

1) Desentralisasi berdasarkan fungsi (*functional decentralization*)

Dimana manajer puncak mendelegasikan wewenang fungsional kepada para manajer dibawahnya.

2) Desentralisasi berdasarkan daerah (*geographical decentralization*)

Dimana manajemen puncak mendelegasikan sebagian wewenang kepada manajemen tingkat yang lebih rendah berdasarkan daerah geografis.

3) Desentralisasi berdasarkan laba (*profit decentralization*)

Dimana manajemen puncak mendelegasikan wewenangnya kepada manajer-manajer tingkat yang lebih rendah berdasarkan pusat-pusat laba.

d. Keunggulan dan Kelemahan Desentralisasi

Menurut Nooren (2000:587), desentralisasi mempunyai banyak keunggulan sebagai berikut:

- 1) Manajemen puncak dibebaskan dari pemecahan persoalan hari ke hari yang banyak dan memiliki peluang untuk berkonsentrasi pada strategi, pada pembuatan keputusan yang tingkatnya lebih tinggi dan pada kegiatan-kegiatan koordinasi.
- 2) Desentralisasi memberikan manajer-manajer tingkat yang lebih rendah mendapatkan pengalaman pokok dalam pembuatan keputusan.
- 3) Menambahkan tanggung jawab dan kewenangan pembuatan keputusan yang seringkali mengakibatkan kepuasan pekerjaan yang meningkat.
- 4) Manajer-manajer tingkat yang lebih rendah secara umum memiliki informasi yang lebih rinci dan diperbaharui tentang kondisi-kondisi dalam bidang tanggung jawab mereka sendiri daripada manajer-manajer puncak.
- 5) Sulit untuk mengevaluasi prestasi seorang manajer jika manajer tidak diberi banyak kebebasan.

Menurut Nooren (2000:587), desentralisasi memiliki empat kelemahan utama sebagai berikut:

- 1) Manajer-manajer tingkat yang lebih rendah mungkin membuat keputusan-keputusan tanpa sepenuhnya memahami “gambaran besar”.

- 2) Dalam suatu organisasi yang betul-betul terdesentralisasi, mungkin terdapat suatu kekurangan koordinasi di antara manajer yang memiliki otonomi.
- 3) Manajer tingkat yang lebih rendah mungkin memiliki tujuan yang berbeda dari tujuan perusahaan secara keseluruhan.
- 4) Dalam suatu organisasi yang tersentralisasi, mungkin lebih sulit untuk secara efektif menyebarkan gagasan-gagasan yang inovatif.

e. Manfaat Desentralisasi

Menurut Samryn (2001:258), manfaat yang dapat diperoleh dari sistem desentralisasi adalah:

- 1) Manajemen puncak terbebas dari banyak kesibukan memecahkan masalah non strategis sehari-hari yang menjadikan mereka lupa berkonsentrasi pada perencanaan jangka panjang dan langkah-langkah koordinasinya.
- 2) Memungkinkan para manajer memiliki kendali yang lebih besar atas keputusan untuk segmen mereka sekaligus menjadi pelatihan yang sangat baik pada saat mereka mengembangkan karier dalam organisasi.
- 3) Tambahan tanggung jawab dan wewenang pengambilan keputusan sering menghasilkan peningkatan kepuasan bekerja dan memberikan insentif yang lebih besar bagi manajer segmen untuk menjalankan kegiatan-kegiatannya dengan cara yang terbaik.

- 4) Keputusan yang terbaik dibuat pada level dalam organisasi dimana masalah dan peluang-peluang itu timbul atau terjadi.
- 5) Melalui desentralisasi manajer memiliki lebih banyak keleluasaan untuk menggunakan keterampilan dan kreatifitas mereka.

f. Konsep Desentralisasi

Dalam organisasi desentralisasi para manajer puncak mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab manajer kepada bawahan. Atasan sering berupaya menjamin peningkatan komitmen organisasi dari bawahan dengan memberikan wewenang dan pengaruh yang lebih besar kepada bawahan.

Desentralisasi dalam bentuk perindustrian otoritas para manajemen yang lebih rendah diperlukan karena semakin kompleksnya kondisi administratif, tugas dan tanggung jawab. Menurut Gul dan Chia (1994) dalam Ersu (2002), indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat desentralisasi adalah:

- 1) Kebijakan dalam pengembangan produk dan jasa baru.
- 2) Kebijakan dalam pemutusan hubungan kerja.
- 3) Penentuan investasi dalam skala besar.
- 4) Pengalokasian anggaran.
- 5) Penentuan harga jual.

Menurut Samryn (2001:259), salah satu bentuk desentralisasi yaitu secara spesifik organisasi dapat dibagi ke dalam pusat-pusat

pertanggungjawaban. Empat jenis pusat-pusat pertanggungjawaban utama yaitu:

1) Pusat biaya

Adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya hanya bertanggung jawab untuk biaya-biaya. Departemen produksi dalam sebuah perusahaan manufaktur seperti perakitan, pengecatan dan lain-lain merupakan contoh pusat biaya. Supervisi departemen produksi dinilai prestasi atau kinerjanya berdasarkan kemampuannya mengendalikan biaya. Dalam beberapa industri departemen pabrik juga diberikan wewenang untuk menangani masalah-masalah penjualan. Misalnya, untuk menetapkan harga jual untuk produk yang dihasilkan.

2) Pusat pendapatan

Adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana seorang manajer hanya bertanggung jawab untuk penjualan atau perolehan pendapatan. Manajer pusat pendapatan diukur prestasi atau kinerjanya berdasarkan volume penjualan. Yang bertanggung jawab menentukan harga dan membuat proyeksi penjualan adalah departemen pemasaran. Oleh karena itu, departemen pemasaran dapat dinilai sebagai pusat pendapatan.

3) Pusat laba

Adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana seorang manajer bertanggung jawab untuk biaya-biaya dan pendapatan secara

bersama-sama. Pusat laba memiliki tanggung jawab dan wewenang untuk mengendalikan biaya, pendapatan sekaligus dalam ukuran jangka pendek. Dengan wewenang ini, maka manajernya akan diberi tanggung jawab sekaligus untuk membuat keputusan tentang jenis produk yang akan dihasilkan, cara produksi, level kualitas, harga, sistem distribusi dan penjualannya.

4) Pusat investasi

Adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana seorang manajer bertanggung jawab untuk atau memiliki kendali atas pendapatan, biaya dan investasi sekaligus. Agar manajer divisi berwenang untuk mengendalikan biaya dan keputusan harga, maka yang bersangkutan dengan sendirinya harus memiliki wewenang untuk membuat keputusan investasi. Akibatnya, laba usaha dan beberapa jenis ROI menjadi alat pengukuran prestasi atau kinerja untuk manajer pusat investasi.

3. Pengendalian Personal

a. Pengertian Pengendalian

Pengendalian adalah usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui perilaku yang diharapkan. Untuk mencapai kesuksesan, organisasi harus mempunyai dan mempertahankan pengendalian terhadap manajemen yang baik. Fungsi utama pengendalian manajemen mencakup usaha untuk memastikan individu-individu

mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan melalui perilaku yang diharapkan. Menurut Daft (2003:12), pengendalian adalah memantau aktifitas karyawan, menjaga organisasi agar tetap berjalan ke arah pencapaian sasaran dan membuat koreksi jika diperlukan.

b. Fokus Pengendalian Organisasi

Menurut Daft (2003:226), ada tiga fokus pengendalian organisasi sebagai berikut:

1) Pengendalian antisipatif

Pengendalian yang berfokus pada manusia, bahan baku dan sumber daya keuangan yang mengalir ke dalam organisasi dengan tujuan untuk memastikan agar kualitas input cukup tinggi untuk mencegah timbulnya masalah ketika organisasi mengerjakan tugas-tugasnya. Contoh: Tes-narkoba sebelum dipekerjakan, menginspeksi bahan baku dan hanya merekrut lulusan perguruan tinggi.

2) Pengendalian bersama

Pengendalian bersama menilai aktifitas-aktifitas kerja berjalan, berbasis standar kinerja, dan melibatkan aturan dan regulasi sebagai pedoman untuk tugas dan perilaku karyawan. Pengendalian bersama bertujuan untuk memastikan bahwa aktifitas kerja memberikan hasil yang tepat. Pengendalian bersama meliputi *self-control*, dimana karyawan menerapkan pengendalian bersama atas

perilaku mereka sendiri. Contoh: budaya adaptif, manajemen mutu total dan *self-control* karyawan.

3) Pengendalian umpan balik

Pengendalian yang berfokus pada output organisasi-khususnya, kualitas dari produk atau jasa akhir. Contoh: menganalisis penjualan perkaryawan, menginspeksi kualitas akhir dan mensurvei konsumen.

c. Faktor –Faktor Yang Membuat Pengendalian Berdampak Positif

Menurut Handoko (1999:366), ada beberapa faktor yang membuat pengendalian memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan:

1) Perubahan lingkungan organisasi

Melalui fungsi pengendalian, manajer dapat mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan melalui perubahan-perubahan yang terjadi.

2) Peningkatan kompleksitas organisasi

Semakin besar organisasi semakin diperlukan pengendalian yang lebih formal dan hati-hati. Apalagi organisasi sekarang lebih banyak bercorak desentralisasi, semuanya memerlukan pelaksanaan fungsi pengendalian dengan efisien dan efektif.

3) Kesalahan-kesalahan

Bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengendalian, tapi kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan, oleh karena itu sistem pengendalian memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan tersebut sebelum menjadi kritis.

4) Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya, tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengendalian. Tanpa sistem tersebut, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.

d. Langkah-Langkah Kunci dalam Sistem Pengendalian

Menurut Daft (2003:229), manajer membentuk sistem pengendalian yang terdiri-dari empat langkah kunci:

1) Membentuk standar kinerja

Di dalam rencana strategik keseluruhan sebuah organisasi manajer mendefinisikan tujuan yang spesifik untuk departemen fungsional, yang melibatkan standar kinerja yang dibandingkan dengan aktifitas organisasional.

2) Mengukur kinerja aktual

Sebagian besar organisasi membuat laporan formal menyangkut ukuran-ukuran kinerja kuantitatif yang ditinjau manajer setiap hari, minggu atau bulan. Ukuran-ukuran ini dihubungkan dengan standar-standar yang telah ditetapkan dari proses pengendalian.

3) Membandingkan kinerja dengan standar

Membandingkan aktifitas-aktifitas aktual dengan standar kinerja dengan tujuan mengidentifikasi apakah kinerja aktual memenuhi, melampaui atau tidak mencapai standar.

4) Mengambil tindakan korektif

Jika kinerja menyimpang dari standar, manajer harus menentukan perubahan-perubahan apa yang diperlukan.

e. Karakteristik-Karakteristik Pengendalian

Menurut Daft (2003:254), pengendalian yang efektif memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut:

1) Berhubungan dengan strategi

Sistem pengendalian harus mencerminkan ke mana organisasi akan berjalan dan diadaptasikan dengan strategi baru serta harus fokus pada aktifitas yang relevan dengan tujuan strategik.

2) Ukuran-ukurannya bisa dipahami

Sistem pengendalian harus memastikan bahwa karyawan mengetahui dan memahami apa yang diharapkan oleh organisasi.

3) Diterima oleh karyawan

Sistem pengendalian harus memotivasi karyawan dan karyawan harus berkomitmen terhadap standar pengendalian.

4) Data objektif dan data subjektif seimbang

Manajer harus menyeimbangkan indikator kinerja kuantitatif dengan indikator kinerja kualitatif untuk mendapatkan gambaran kinerja yang lebih baik.

5) Akurat

Sistem pengendalian harus mendorong karyawan untuk menyampaikan informasi yang akurat agar manajemen bisa mendeteksi penyimpangan.

6) Fleksibel

Tujuan dan strategi internal harus responsif terhadap perubahan lingkungan dan sistem pengendalian harus cukup fleksibel untuk diadaptasikan jika dibutuhkan.

7) Tepat waktu

Sistem pengendalian harus menyediakan informasi secepat mungkin agar manajemen bisa langsung beraksi.

8) Mendukung tindakan

Manajer membutuhkan sebuah sistem yang membantu mereka berfokus pada area-area kinerja tempat dimana perubahan dibutuhkan.

f. Konsep Pengendalian Personal

Para manajer harus memastikan bahwa organisasi bergerak menuju tujuannya. Tren-tren baru dalam pelimpahan wewenang dan kepercayaan terhadap karyawan lebih membuat banyak perusahaan mengurangi penekanan pengendalian atas-bawah dan lebih menekankan kepada pelatihan karyawan untuk memantau dan mengoreksi diri sendiri.

Sesungguhnya kegagalan organisasi dapat terjadi saat para manajer tidak serius terhadap pengendalian atau kekurangan informasi pengendalian, oleh karena itu dibutuhkan sistem pengendalian secara langsung yaitu mengawasi manajemen senior secara pribadi (Daft, 2003:12).

Pengendalian personal dapat didefinisikan sebagai pengendalian yang didasarkan pada kecenderungan alami karyawan untuk mengendalikan dan memotivasi diri mereka sendiri (Merchant, 2003:74). Pengendalian personal mempunyai tiga tujuan dasar yaitu:

- 1) Untuk memperjelas harapan dan membantu memastikan bahwa masing-masing karyawan memahami apa tujuan dari organisasi.
- 2) Untuk membantu memastikan bahwa masing-masing karyawan bisa melakukan pekerjaan dengan baik dan mereka mempunyai semua kemampuan (sebagai contoh pengalaman dan kecerdasan) dan sumber daya (sebagai contoh informasi dan waktu) yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik.

- 3) Untuk meningkatkan kemungkinan masing-masing karyawan akan terlibat dalam *self-monitoring*. *Self-monitoring* secara alami memberikan kekuatan yang mendorong kebanyakan karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik, yang secara alami merasa terikat dengan tujuan organisasi. *Self-monitoring* efektif karena kebanyakan orang-orang mempunyai suara hati yang memimpin mereka untuk melakukan apa yang benar dan bisa memperoleh hal positif ketika mereka melakukan suatu pekerjaan dengan baik dan melihat organisasi mereka berhasil.

Menurut Merchant (2003:75), pengendalian personal diimplementasikan atau diterapkan melalui 3 metode utama yaitu:

- 1) Pemilihan dan penempatan karyawan.

Yaitu menemukan orang-orang yang benar untuk melakukan pekerjaan tertentu dan memberikan mereka suatu lingkungan pekerjaan yang baik dan sumber daya yang bisa sungguh-sungguh meningkatkan kemungkinan bahwa suatu pekerjaan akan dilaksanakan dengan baik. Teknik pemilihan atau seleksi karyawan telah dikembangkan, beberapa perusahaan sudah memilih untuk meneliti potensi tulisan tangan calon karyawan atau penggunaan tes *polygraph*. Beberapa perusahaan lain menuntut calon karyawan untuk menjalani wawancara yang panjang dengan konsultan psikologi atau melakukan tes tertulis. Seleksi karyawan dilakukan untuk mengetahui latar belakang calon karyawan, seperti

pendidikan, pengalaman, kesuksesan di masa lampau, kepribadian dan keahlian karyawan, sehingga para manajer dapat menemukan calon karyawan yang berkualitas dengan tepat.

2) Pelatihan

Yaitu cara umum lain untuk membantu memastikan bahwa karyawan melakukan suatu pekerjaan dengan baik. Pelatihan dapat menyediakan informasi yang bermanfaat tentang hasil atau tindakan apa yang diharapkan dan bagaimana tugas yang ditugaskan dapat dilakukan dengan cara yang baik. Pelatihan juga dapat memberikan efek motivasi yang positif karena karyawan dapat memberikan profesionalisme yang tinggi terhadap pekerjaannya, sehingga dapat memahami pekerjaan dan melaksanakannya dengan baik. Banyak organisasi-organisasi menggunakan program pelatihan formal, seperti menyediakan ruangan kelas untuk meningkatkan keterampilan dari karyawan mereka. Kemudian ada juga pelatihan yang berlangsung secara informal, seperti melalui penasihat karyawan.

3) Rencana pekerjaan dan ketentuan yang diperlukan sumber daya.

Yaitu meyakinkan bahwa rencana pekerjaan dirancang dengan tujuan untuk memberikan motivasi dan kualitas karyawan yang tinggi sehingga dapat mencapai kesuksesan. Selain itu, karyawan juga memerlukan tempat khusus dari sumber daya yang tersedia untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik. Sumber daya

diperlukan untuk pekerjaan yang sangat khusus, meliputi seperti materi informasi, peralatan, persediaan, staf pendukung, bantuan keputusan atau kebebasan dari gangguan. Dalam organisasi yang lebih besar, ada suatu kebutuhan yang kuat untuk perpindahan informasi antar kesatuan organisasi sehingga koordinasi keputusan tepat waktu, tindakan efisien dan keputusan dapat dipertahankan.

Sumber utama penyebab masalah pengendalian adalah personel. Oleh karena itu, jika manajemen berkeinginan untuk menjadikan pelaksanaan fungsi pengendalian efektif, fokus utama usaha pengendalian perlu dipusatkan kepada penyebab timbulnya masalah pengendalian yaitu:

- 1) Ketidaksesuaian tujuan individu dengan tujuan organisasi .
- 2) Ketidakmampuan individu dalam mencapai tujuan organisasi melalui perilaku yang diharapkan.

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001), ketidaksesuaian tujuan individu dengan tujuan organisasi dapat disebabkan oleh:

- 1) Tidak adanya misi, visi, *core beliefs* dan *core values* organisasi yang dirumuskan oleh manajemen puncak.
- 2) Misi, visi, *core beliefs* dan *core values* organisasi yang tidak jelas.
- 3) Pengkomunikasian misi, visi, *core beliefs* dan *core values* organisasi yang tidak efektif.

Manajemen puncak bertanggung jawab untuk merumuskan misi, visi, *core beliefs* dan *core values* organisasi serta berbagai cara

untuk mengkomunikasikan misi, visi, *core beliefs* dan *core values* organisasi kepada setiap anggota organisasi, sehingga misi, visi, *core beliefs* dan *core values* organisasi menjadi *shared mission*, *shared vision*, *shared beliefs* dan *shared values*. Dengan pendekatan ini, manajemen puncak menanamkan pengendalian dalam diri pribadi masing-masing personel, untuk memastikan bahwa tujuan individu serasi dengan tujuan organisasi dan untuk mencegah personel dari tindakan yang tidak sesuai dengan organisasi.

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001), ketidakmampuan individu dalam mencapai tujuan organisasi melalui perilaku yang diharapkan disebabkan oleh:

- 1) Tidak adanya kompetensi dan keterampilan sebagai akibat kurangnya pendidikan dan pelatihan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan.
- 2) Tidak dimilikinya informasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 3) Kekurangan yang melekat dalam diri setiap orang yaitu:
 - a) Ketidakmampuan setiap orang untuk memproses informasi baru secara optimal.
 - b) Ketidakmampuan setiap orang untuk melakukan pengambilan keputusan secara konsisten.

Untuk mengatasi ketidakmampuan individu dalam mewujudkan tujuan organisasi, manajemen dapat melakukan pemberdayaan karyawan melalui:

- 1) Pendidikan dan pelatihan.
- 2) Penyediaan teknologi memadai.
- 3) Dukungan dari manajemen puncak.

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001), fungsi pengendalian manajemen dalam perusahaan-perusahaan yang menghadapi perubahan lingkungan bisnis dilaksanakan secara efektif melalui pengendalian terhadap personel yaitu:

- 1) Peningkatan kompetensi seleksi personel, pendidikan, pelatihan dan penugasan personel.
- 2) Peningkatan komunikasi yaitu perumusan dan pengkomunikasian misi, visi, *core beliefs* dan *core values* serta penyediaan informasi untuk koordinasi.
- 3) Peningkatan pengendalian oleh sejawat-kelompok kerja yang kohesif, berbagai tujuan (*shared goods*)

4. Sistem Penghargaan

a. Pengertian Sistem Penghargaan

Penghargaan terhadap kinerja karyawan merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku karyawan yang dihargai dan diakui oleh organisasi, oleh karena itu sistem lintas fungsional mengubah secara

radikal perilaku yang diharapkan dari karyawan. Dalam mewujudkan tujuan tim, perlu dibangun sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan agar terbentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan tuntutan kerja tim (Mulyadi, 2001:237).

Menurut Wibowo (2008:134), kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Hasil atau manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari pemberian penghargaan adalah untuk menarik, memotivasi, mengembangkan, memuaskan dan mempertahankan pekerja agar tidak meninggalkan organisasi.

Sedangkan menurut Mulyadi (2001:351), sistem penghargaan berbasis kinerja adalah salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi manajerial agar mencapai tujuan perusahaan (bukan manajerial secara individu) dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan (bukan perilaku yang disukai oleh manajerial secara pribadi).

Menurut Mulyadi (2001:364), pelaksanaan penghargaan berbasis kinerja dilaksanakan melalui 3 tahap yaitu:

- 1) Penetapan sistem penghargaan berbasis kinerja.

Sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan dasar yang digunakan untuk melaksanakan penilaian kinerja dan pendistribusian penghargaan berbasis kinerja.

2) Penilaian kinerja.

Setelah perusahaan menetapkan sistem penghargaan berbasis kinerja, sistem ini kemudian dikomunikasikan kepada personel agar mereka memahami tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan dan perilaku yang diharapkan dari mereka dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

3) Pendistribusian penghargaan berbasis kinerja.

Dalam tahap ini, penghargaan yang telah dihitung berdasarkan hasil penilaian kinerja dibagikan kepada personel yang berhak.

b. Jenis-jenis Penghargaan

Menurut Anthony et al (1995:562), ada dua jenis penghargaan yaitu:

1) Penghargaan intrinsik (*intrinsik reward*).

Penghargaan intrinsik dihubungkan dengan sifat dari organisasi dan bentuk pekerjaan yang dilakukan oleh orang-orang. Penghargaan intrinsik muncul dari dalam diri individu dan menggambarkan kepuasan dimana dialami oleh orang dari pekerjaan mereka dan kesempatan untuk berkembang dengan kerja yang diberikan. Penghargaan dapat berupa keikutsertaan karyawan dalam pembuatan kebijaksanaan, pemberian tanggung jawab yang lebih, kesempatan untuk personal agar berkembang dan lain-lain.

2) Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsik reward*).

Penghargaan ekstrinsik didasarkan pada kinerja dan beberapa penghargaan dimana salah satu orang memberikan kepada orang lain dengan menghargai pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Penghargaan ekstrinsik dapat dibagi atas *direct compensation*, *indirect compensation* dan *non financial compensation*. *Direct compensation* yang diberikan perusahaan berupa gaji, bonus kinerja dan bonus saham. Sedangkan *indirect compensation* dapat berupa perlindungan program-program, pembayaran ketika tidak bekerja, servis dan penghasilan tambahan. Sedangkan *non financial compensation* terdiri dari pemberian interior kantor yang memadai, tempat parkir kusus dan kartu bisnis.

Menurut Mulyadi (2001:364), tipe-tipe penghargaan berbasis kinerja dapat digolongkan ke dalam tiga kelompok utama:

1) Kenaikan gaji berbasis kinerja.

Kenaikan gaji umumnya hanya merupakan proporsi kecil dari gaji personel, namun mempunyai nilai yang signifikan bagi personel karena kenaikan tersebut bukan hanya sekali diterima, kenaikan gaji akan dinikmati oleh personel setiap bulan selama beberapa tahun mendatang.

2) Insentif jangka pendek.

Insentif jangka pendek biasanya berupa pembayaran tunai yang didasarkan atas kinerja yang diukur untuk periode satu tahun atau

kurang. Penghargaan dapat didasarkan pada kinerja individu atau kelompok.

3) Insentif jangka panjang.

Insentif jangka panjang didasarkan pada kinerja yang diukur selama jangka waktu lebih dari satu tahun. Penghargaan ini biasanya diberikan terbatas untuk tingkat manajemen puncak.

Menurut Mckenna (1995:168), tipe-tipe sistem penghargaan adalah sebagai berikut:

1) Nilai waktu (*time rates*).

Sistem penghargaan ini dihubungkan dengan jumlah jam kerja yang dapat diklasifikasikan sebagai dasar jam kerja, upah mingguan atau gaji bulanan.

2) Penggajian berdasarkan hasil-hasilnya.

Yaitu menghubungkan gaji dengan kuantitas output individual atau sistem pekerjaan yang dibayar menurut hasil yang dikerjakan dimana gaji dihubungkan dengan jumlah unit pekerjaan yang dihasilkan.

3) Penggajian berdasarkan prestasi individu atau kelompok.

Penggajian berdasarkan prestasi tidak hanya mempertimbangkan hasil-hasil atau output tetapi juga perilaku aktual dalam pekerjaan. Prestasi individu diukur berdasarkan saran-saran yang ditetapkan sebelumnya atau dibandingkan dengan berbagai tugas yang ada

dalam *job description*, yang memanfaatkan teknik-teknik penilaian kinerja.

4) Penggajian berdasarkan keterampilan dan kompetensi.

Gaji berdasarkan keterampilan memberikan tekanan pada input yang meliputi pengetahuan keterampilan dan kompetensi yang diinjeksikan karyawan ke dalam pekerjaan.

5) Sistem fleksibel.

Merupakan substitusi bagi penggajian yang harus dikalkulasikan di dalam keseluruhan paket penggajian atau kompensasi.

c. Tujuan Pemberian Penghargaan

Tujuan kunci dari perusahaan adalah mengembangkan rencana kompensasi manajemen yang mendukung tujuan-tujuan strategik perusahaan, sebagaimana yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan dan pemilik. Menurut Blocher (2002:996), tujuan pemberian penghargaan adalah:

- 1) Memotivasi manajer-manajer untuk melakukan suatu tingkat usaha yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan.
- 2) Memberikan insentif yang baik bagi manajer.
- 3) Dapat menentukan secara adil menentukan penghargaan yang telah diterima oleh manajer atas usaha dan keterampilan mereka.

Menurut Mckenna (1995:161), tujuan pengelolaan sistem penghargaan di dalam organisasi adalah untuk menarik dan

mempertahankan sumber daya manusia karena organisasi memerlukannya untuk mencapai sasaran-sasarannya. Penghargaan tidak dibatasi pada pemberian penghargaan dan insentif, misalnya upah atau gaji, bonus, komisi dan pembagian laba, yang berhubungan dengan motivasi ekstrinsik. Tetapi juga berkaitan dengan *non financial* yang memuaskan kebutuhan psikologis karyawan akan varietas dan tantangan pekerjaan, prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan untuk memperoleh pengembangan keterampilan dan karier dan pelaksanaan pengaruh yang lebih besar dalam proses pengambilan keputusan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian dilakukan oleh Fazli dan Lilis (2005), dengan judul sistem akuntansi manajemen, persepsi ketidakpastian lingkungan, desentralisasi dan kinerja organisasi pada perusahaan manufaktur di Provinsi NAD. Hasil penelitiannya mengatakan bahwa sistem akuntansi manajemen berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja organisasi yang dimediasi oleh persepsi ketidakpastian lingkungan dan desentralisasi. Penelitian juga dilakukan oleh Dwirandra (2007), dengan judul pengaruh interaksi ketidakpastian lingkungan, desentralisasi dan luas lingkup informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial pada perusahaan jasa perhotelan di Denpasar. Hasil penelitiannya mengatakan bahwa interaksi ketidakpastian lingkungan,

desentralisasi dan luas lingkup informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian kemudian dilakukan oleh Mulyaningtyas (2008), dengan judul pengaruh karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial pada perusahaan industri skala menengah-besar di Semarang. Hasil penelitiannya mengatakan bahwa karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen dan desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian juga dilakukan oleh Yuanita (2008), dengan judul pengaruh sistem akuntansi manajemen, desentralisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan penerbit dan percetakan di Surakarta. Hasil penelitiannya mengatakan bahwa penerapan sistem akuntansi manajemen, desentralisasi dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja manajerial.

Faisal (2001), melakukan penelitian dengan judul pengaruh karakteristik tugas terhadap keefektifan bentuk pengendalian akuntansi, perilaku dan personal dalam peningkatan kinerja manajer riset dan pengembangan di Pontianak. Hasil penelitiannya mengatakan bahwa bentuk pengendalian akuntansi, perilaku dan personal berhubungan positif dengan kinerja manajerial ketika karakteristik tugas *low analyzability* dan *many exceptions*. Penelitian juga dilakukan oleh Widiatmoko (2002), dengan judul pemilihan bentuk pengendalian akuntansi dan non akuntansi berdasarkan karakteristik tugas. Penelitian dilakukan di Semarang dan hasil penelitiannya

mengatakan bahwa untuk mencapai pengendalian yang efektif, suatu organisasi perlu mempertimbangkan pengendalian non-akuntansi yaitu pengendalian perilaku dan personal.

Penelitian kemudian dilakukan oleh Rustiana (2002), dengan judul pengaruh sistem akuntansi manajemen, desentralisasi dan *perceived environmental uncertainty* (PEU) terhadap kinerja manajerial pada perusahaan yang sudah terdaftar di BEJ. Hasil penelitiannya mengatakan bahwa interaksi antara tingkat desentralisasi, *broad scope* informasi sistem akuntansi manajemen dan tingkat PEU berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian juga dilakukan oleh Nazaruddin (1998), dengan judul pengaruh desentralisasi dan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitiannya mengatakan bahwa pada tingkat desentralisasi tinggi dibutuhkan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen yang semakin andal agar dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Tabel 1
Riset-riset Relevan

No	Judul Riset	Peneliti	Variabel X	Variabel Y	Hasil
1	Sistem akuntansi manajemen, persepsi ketidakpastian lingkungan, desentralisasi dan kinerja organisasi (studi empiris pada perusahaan manufaktur di provinsi NAD)	Fazli Syam dan Lilis Maryasih (2005)	Sistem akuntansi manajemen, persepsi ketidakpastian lingkungan dan desentralisasi	Kinerja organisasi	Sistem akuntansi manajemen berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja organisasi yang dimediasi oleh persepsi ketidakpastian lingkungan dan desentralisasi

2	Pengaruh interaksi ketidakpastian lingkungan, desentralisasi dan luas lingkup informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial (studi empiris pada perusahaan jasa perhotelan di Denpasar)	Anak Agung Ngurah Bagus Dwirandra(2007)	Interaksi ketidakpastian lingkungan, desentralisasi dan luas lingkup informasi akuntansi manajemen	Kinerja manajerial	Terdapat pengaruh interaksi ketidakpastian lingkungan, desentralisasi dan luas lingkup informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial
3	Pengaruh karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial (studi kasus pada perusahaan industri skala menengah-besar di kota Semarang)	Mulyaningtyas Krishanoum (2008)	Karakteristik informasi akuntansi manajemen dan desentralisasi	Kinerja manajerial	Karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen dan desentralisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial
4	Pengaruh sistem akuntansi manajemen, desentralisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial (survey pada perusahaan penerbit dan percetakan di Surakarta)	Yuanita Maya sari (2008)	Sistem akuntansi manajemen, desentralisasi dan ketidakpastian lingkungan	Kinerja manajerial	Penerapan Sistem akuntansi manajemen, desentralisasi dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap peningkatan Kinerja manajerial
5	Pengaruh karakteristik tugas terhadap keefektifan bentuk pengendalian akuntansi, perilaku dan personal dalam peningkatan kinerja manajerial riset dan	Faisal (2001)	Karakteristik tugas, pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku dan pengendalian personal	Kinerja manajer	Bentuk pengendalian akuntansi, perilaku dan personal berhubungan positif dengan kinerja manajerial ketika karakteristik <i>low</i>

	pengembangan				<i>analyzability</i> dan <i>many exceptions</i>
6	Pemilihan bentuk pengendalian akuntansi dan non akuntansi berdasarkan karakteristik tugas	J. Widiatmoko (2002)	Pengendalian akuntansi, pengendalian non akuntansi dan karakteristik tugas	Kinerja organisasi	Untuk mencapai pengendalian yang efektif, suatu organisasi perlu mempertimbangkan pengendalian non akuntansi yaitu pengendalian perilaku dan personal
7	Pengaruh sistem akuntansi manajemen, desentralisasi dan <i>perceived environmental uncertainty</i> terhadap kinerja manajerial (survey pada perusahaan yang sudah terdaftar di BEJ)	Rustiana (2002)	Sistem akuntansi manajemen, desentralisasi dan <i>perceived environmental uncertainty</i>	kinerja manajerial	Tingkat desentralisasi, <i>broad scope</i> informasi sistem akuntansi manajemen dan tingkat PEU berpengaruh terhadap kinerja manajerial
8	Pengaruh desentralisasi dan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial	Letje Nazaruddin (1998)	Desentralisasi dan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen	Kinerja manajerial	Pada tingkat desentralisasi tinggi dibutuhkan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen yang semakin andal agar dapat meningkatkan kinerja manajerial

C. Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial

Struktur organisasi yang terdesentralisasi pada dasarnya mampu untuk meningkatkan kinerja manajerial, karena manajer akan bertanggung jawab pada tugas-tugas yang harus dilakukannya. Dengan desentralisasi, tugas dan wewenang semua kegiatan dapat dimonitor secara cepat dan tepat. Desentralisasi juga berhubungan dengan sampai dimana manajer melimpahkan wewenangnya kepada bawahan, apakah hanya sampai kepala bagian, kepala divisi, atau kepala cabang dan lain sebagainya. Dengan demikian, tingkat desentralisasi yang tepat bagi setiap perusahaan akan bergantung pada keahlian setiap manajer yang dapat diberikan tanggung jawab yang lebih besar.

Menurut Thomson (2007:464), struktur organisasi terdesentralisasi dapat meningkatkan kinerja manajer dan kinerja perusahaan secara keseluruhan melalui beberapa cara. Pertama, desentralisasi dapat memperpendek proses pengambilan keputusan karena karyawan yang berada di tingkat yang lebih rendah diberikan kekuasaan yang lebih besar untuk mengambil keputusan, mengembangkan karier dalam organisasi dan menjalankan tugas-tugasnya dengan cara yang terbaik. Kedua, pendelegasian wewenang dapat meningkatkan moral karyawan yang mungkin akan menjadi lebih antusias dengan pekerjaan yang mereka lakukan jika mereka mendapat tanggung jawab yang lebih besar untuk pengambilan keputusan.

Desentralisasi juga memberikan kontribusi bagi inovasi dibanyak perusahaan teknologi karena banyak manajer menjadi lebih kreatif dengan pekerjaannya. Selain itu, desentralisasi memungkinkan karyawan yang terlibat langsung dalam proses produksi suatu produk memberikan input yang mereka miliki.

Menurut Samryn (2001:259), bagi operasi perusahaan desentralisasi dapat menjadikan suatu divisi atau segmen organisasi lebih fleksibel dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang menjadi bagian tanggung jawabnya. Hal itu disebabkan, organisasi terdesentralisasi cenderung menjadi pendek jenjang pendelegasian wewenangnya sehingga keputusan yang dibutuhkan dapat diambil dengan proses yang lebih cepat.

Salah satu bentuk desentralisasi adalah secara spesifik organisasi dapat dibagi ke dalam pusat-pusat pertanggungjawaban utama yang terdiri-dari pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Para manajer dalam pusat-pusat pertanggungjawaban dapat dinilai kinerjanya berdasarkan kemampuan mengendalikan biaya, volume penjualan, kemampuan mengendalikan biaya dan pendapatan sekaligus, serta berdasarkan laba usaha dan beberapa jenis ROI (Samryn, 2001: 258).

Menurut Anthony (2005:253), dalam menetapkan suatu pusat laba suatu perusahaan mendelegasikan wewenangnya dalam pengambilan keputusan ke tingkat lebih rendah yang memiliki informasi yang relevan dalam membuat *trade-off* pengeluaran atau pendapatan. Tindakan ini dapat meningkatkan kecepatan dalam pengambilan keputusan, kualitas

keputusan, memusatkan perhatian yang lebih besar untuk profitabilitas dan memberikan pengukuran yang lebih luas atas kinerja manajemen.

Dari uraian di atas, peneliti menduga bahwa desentralisasi (X_1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial. Dugaan ini diuji pada hipotesis pertama.

2. Hubungan Pengendalian Personal terhadap Kinerja Manajerial

Untuk meyakinkan bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya dengan efektif, maka ia harus memiliki personil yang kompeten. Komitmen hanya pada kompetensi, harus dimulai sejak saat perekrutan dan dilanjutkan pada pengembangan pembinaan dan pengembangan personil. Karyawan disebut kompeten jika kemampuannya cocok dengan tuntutan tugasnya.

Komitmen manajemen terhadap kompetensi menghendaki bahwa tugas wewenang dan tanggung jawab hendaknya diberikan kepada karyawan yang mampu melaksanakan. Karyawan tersebut hendaknya diangkat menurut kualifikasi yang dibutuhkan atau yang dapat dilatih untuk melaksanakan tugas dengan baik dan disertai dengan sistem pengawasan karyawan yang memadai.

Setiap karyawan harus diberi informasi mengenai tugas dan tanggung jawabnya pada berbagai segmen di dalam organisasi. Sehingga, dia akan memperoleh pemahaman yang baik mengenai bagaimana dan dimana pekerjaannya sesuai dan selaras dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Kinerja seluruh karyawan harus direview secara periodik untuk melihat apakah persyaratan pokok pekerjaannya telah terpenuhi. Kinerja yang tinggi harus diberikan penghargaan selayaknya. Kekurangan yang timbul harus didiskusikan dengan karyawan yang bersangkutan, sehingga tetap ada peluang untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja.

Menurut Merchant (2003:75), pengendalian personal dapat diterapkan melalui pemilihan dan penempatan karyawan, pelatihan, rencana pekerjaan dan ketetapan yang diperlukan sumber daya. Tujuan dilakukannya pengendalian personal pada perusahaan adalah untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas tinggi, mempunyai keahlian, mempunyai motivasi yang tinggi, dapat memahami pekerjaannya dengan baik dan profesional dalam bekerja. Dengan adanya pengendalian personal yang baik, maka tujuan yang dibangun perusahaan secara keseluruhan akan tercapai. Tercapainya tujuan perusahaan berarti secara otomatis kinerja karyawan dan kinerja manajer akan meningkat. Sehingga, karyawan yang mempunyai kinerja tinggi tersebut dapat diberikan penghargaan atas prestasi yang dicapainya.

Dari uraian di atas, peneliti menduga bahwa pengendalian personal (X_2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial. Dugaan ini diuji pada hipotesis kedua.

3. Hubungan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial

Penghargaan merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antar *staff* dengan

mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan yang dikemukakan oleh Walker (1992). Pemberian penghargaan merupakan pemotivasi yang lebih kuat untuk meningkatkan kualitas kerja.

Menurut Porter-Lawler dalam Mulyadi (2001:171), usaha seorang manajer untuk berprestasi ditentukan oleh dua faktor yaitu keyakinan manajer terhadap kemungkinan kinerja mendatangkan penghargaan dan nilai penghargaan. Jika seorang manajer berkeyakinan bahwa kinerja mempunyai kemungkinan yang tinggi untuk diberi penghargaan, maka hal ini akan mempertinggi usahanya. Sebaliknya, jika kinerja mempunyai kemungkinan kecil untuk mendapatkan penghargaan, maka hal ini akan menurunkan usaha seseorang untuk berprestasi.

Usaha seorang manajer juga dipengaruhi oleh nilai penghargaan yang diterimanya. Jika seseorang memperoleh kepuasan dengan penghargaan yang diterimanya, maka penghargaan yang diterimanya dirasakan pantas dan adil. Hal ini akan menyebabkan meningkatnya usaha untuk berprestasi. Dengan dilakukan sistem penghargaan akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial, karena sistem penghargaan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial, sehingga diharapkan manajer dapat meningkatkan kinerjanya.

Dari uraian di atas, peneliti menduga bahwa sistem penghargaan (X_3) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial. Dugaan ini diuji pada hipotesis ketiga.

D. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual atau kerangka berpikir merupakan konsep untuk menjelaskan dan menunjukkan keterkaitan variabel yang akan diteliti berdasarkan batasan masalah dan perumusan masalah. Ruang lingkup penulisan penelitian ini adalah Padang sebagai unit analisis. Dimana variabel analisisnya yaitu variabel independen berupa desentralisasi (X_1), pengendalian personal (X_2) dan sistem penghargaan (X_3). Sedangkan kinerja manajerial sebagai variabel dependen (Y), dimana ada keterkaitan antara variabel independen dengan variabel dependen.

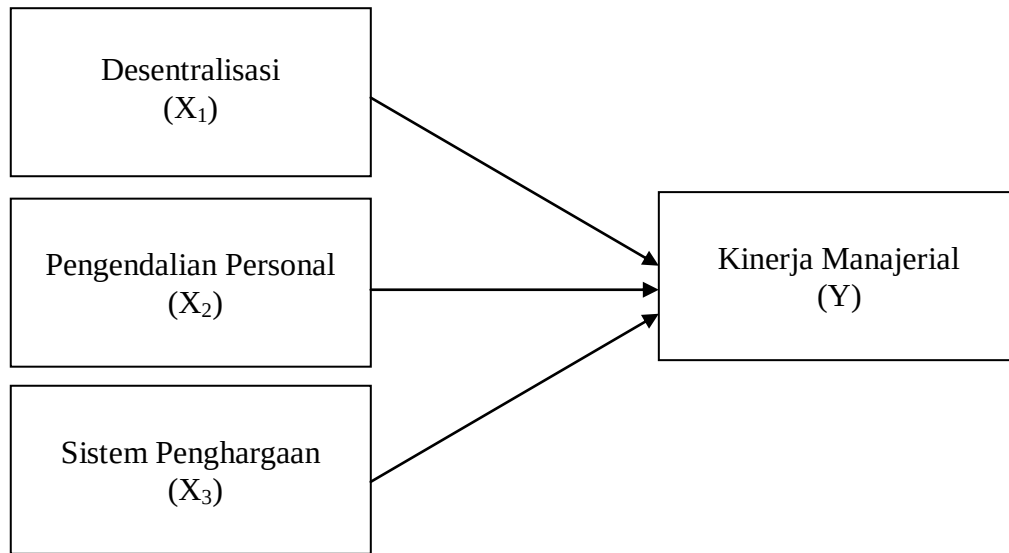
Desentralisasi adalah delegasi otoritas pembuatan keputusan organisasi dengan memberi manajer serangkaian level operasi dan otoritas untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan daerah tanggung jawabnya. Pendelegasian wewenang tersebut akan membantu meringankan beban manajemen yang lebih tinggi, sehingga dapat lebih terfokus pada perencanaan strategi jangka panjang.

Dengan adanya desentralisasi, manajer tingkat atas akan mempunyai lebih banyak waktu untuk pekerjaan nonrutin dan perencanaan jangka panjang. Di sini manajer juga akan termotivasi untuk melakukan banyak inisiatif dalam kemajuan rencana jangka panjang yang telah disusun sebelumnya. Desentralisasi juga dibutuhkan sebagai respon terhadap lingkungan yang tidak dapat diramalkan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa organisasi yang memiliki tingkat desentralisasi yang tinggi memiliki dampak positif terhadap kinerja manajerial.

Pengendalian personal adalah pengendalian yang didasarkan pada kecenderungan alami karyawan untuk mengendalikan dan memotivasi diri mereka sendiri. Pengendalian terhadap personal sangat dibutuhkan karena sumber utama penyebab masalah pengendalian itu sendiri berasal dari masing-masing individu. Dengan adanya pengendalian personal yang baik, maka karyawan dapat memahami apa tujuan dari organisasi, dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan mereka mempunyai semua kemampuan dan sumber daya. Sehingga pada akhirnya, semua tujuan organisasi yang diharapkan dapat tercapai dengan kinerja yang tinggi dari masing-masing karyawan.

Sistem penghargaan adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Sistem penghargaan dapat meningkatkan kinerja manajerial karena manajer akan sangat menghargai apa yang diberikan penghargaan. Penghargaan juga dapat memotivasi manajer untuk bekerja karena usaha yang dilakukan tidak sia-sia dengan adanya penghargaan.

Untuk lebih jelas kaitan antara variabel-variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan skema konseptual sebagai berikut:



Gambar 1:
Kerangka Konseptual

E. Hipotesis

Berdasarkan kajian teori dan kerangka konseptual di atas maka dapat penulis kemukakan hipotesis yang ingin dibuktikan:

H₁ : Desentralisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

H₂ : Pengendalian personal berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

H₃ : Sistem penghargaan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja Manajerial

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah disajikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Desentralisasi tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan BUMN di kota Padang.
2. Pengendalian personal berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan BUMN di kota Padang.
3. Sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan BUMN di kota Padang.

B. Keterbatasan dan Saran Penelitian

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang masih perlu direvisi penelitian selanjutnya antara lain:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada BUMN yang ada di kota Padang saja, sehingga belum tergeneralisir secara baik. Hal ini dikarenakan keterbatasan waktu peneliti dalam melakukan penelitian.
2. Dimana dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan hanya dapat menjelaskan sebesar 27,3%, sedangkan 72,7% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti. Sehingga variabel penelitian yang digunakan kurang dapat menjelaskan pengaruh

desentralisasi, pengendalian personal dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial.

3. Data penelitian yang berasal dari responden yang disampaikan secara tertulis melalui kuisioner mungkin akan mempengaruhi hasil penelitian karena persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sesungguhnya, akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara.

Dari pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan BUMN di kota Padang, penulis menyarankan agar perusahaan lebih memahami keinginan para manajer dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk melakukan desentralisasi, pengendalian personal dan menerapkan sistem penghargaan dengan tujuan agar kinerja yang dihasilkan oleh manajer meningkat sehingga menimbulkan kepuasan kerja bagi setiap pekerja dalam perusahaan.
2. Bagi peneliti selanjutnya, penulis menyarankan agar penelitian ini diperluas dari cakupan wilayah populasi maupun variabel yang akan diuji. Selain itu, bisa juga dengan mengganti tempat penelitian seperti perusahaan manufaktur, perusahaan swasta, perusahaan perbankan dan perusahaan asuransi.
3. Hasil penelitian ini diharapkan mendorong peneliti selanjutnya untuk mengamati variabel-variabel lain, selain variabel desentralisasi,

pengendalian personal dan sistem penghargaan yang mungkin lebih berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial.

4. Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya menggunakan metode pengumpulan data dengan cara survey lapangan dan wawancara untuk menilai sejauh mana pengaruh antar variabel.