

## **FAKTOR FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPEDULIAN BIAYA DENGAN KONTROL KEPUTUSAN DAN MANAJEMEN KEPUTUSAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA ORGANISASI NIRLABA**

*Maria Elly Budiarti*

RS Panti Rapih Yogyakarta  
Jalan Cik Di Tiro No. 30, Yogyakarta 55223  
*E-mail: cb\_elly@yahoo.com*

### **ABSTRACT**

The purpose of this study is to examine the impact of formal authority structures, accounting information characteristic, motivation and informal authority structures toward cost consciousness mediated with manager behavior for decision control and decision management. The result of this research contributes for theory development, particularly for behavioral accounting and also contribute to managerial practices in improving expense effectiveness and efficiency through behavior of cost consciousness. The data of this study were taken from non profit organization that provide educational services. The questionnaire were distributed to middle manager and structural officer at educational institution. The data were collected by contact person. There were 250 questionnaires sent to respondent with 62.8 percent of respon rate. Analysis was conducted by using Two Step Approach to SEM tehnik with Amos. The result shows that formal authority structure has been proven positive effect on decision control and decision management manager behavior. Information characteristic have a positive effect to manager decision control and decision management behavior. The motivation are not shown to be positively effect on manager decision control and decision management behavior. Informal authority

structures proved to be positively effect on manager decision control and decision management behavior. Decision control and decision management proved to be positively effect on cost consciousness. Formal authority structure and informal authority structure has not been proven positive effect on cost consciousness.

**Keywords:** authority structure, information characteristic, cost consciousness

**JEL Classification:** D23, M11

### **PENDAHULUAN**

Era globalisasi mempunyai dampak terhadap dunia usaha. Globalisasi menimbulkan persaingan yang ketat antar perusahaan untuk mendapatkan pangsa pasar yang dibidiknya. Dengan adanya globalisasi, dunia usaha mau tidak mau didorong untuk mencapai keefektifan dan efisiensi. Keefektifan dan efisiensi sangat diperlukan agar suatu unit usaha memiliki daya saing serta keunggulan sehingga dapat bertahan dalam dunia persaingan yang ketat. Bidang pendidikan tak luput dari pengaruh arus globalisasi yang saat ini menjadi tantangan. Cepatnya penyebaran informasi

dalam dunia pendidikan antara lain berdampak pada munculnya kolaborasi pendirian sekolah-sekolah unggulan. Di kota-kota besar bermunculan sekolah-sekolah plus yang kebanyakan merupakan patungan antara modal lokal dan modal asing. Sekolah-sekolah tersebut bersifat elit karena sangat mahal. Sekolah-sekolah yang bernuansakan kurikulum internasional dan nasional plus banyak diminati konsumen yang notabene tingkat ekonominya menengah ke atas. Kecenderungan ini menjadi tantangan berat bagi sekolah-sekolah swasta yang pengelolaannya masih konvensional untuk terus meningkatkan manajemen pengelolaan lembaga pendidikannya.

Pengelolaan suatu lembaga menuju organisasi yang efektif dan efisien merupakan syarat mutlak keberhasilan organisasi, tidak terkecuali bagi lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan juga semakin dituntut menjadi organisasi yang tepat sasaran, berdayaguna serta memerlukan sistem pengelolaan yang profesional. Menyikapi tantangan tersebut, sistem pengendalian berbasis kinerja mulai diterapkan di lembaga-lembaga pendidikan swasta sebagai organisasi nirlaba.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini ingin menguji kembali pengaruh struktur kewenangan formal, karakteristik Sistem Informasi Akuntansi, motivasi kerja dan struktur kewenangan informal terhadap kepedulian biaya yang dimediasi oleh perilaku manajer dalam proses kontrol keputusan dan manajemen keputusan. Penelitian ini merupakan replikasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Abernethy dan Emidia (2004). Penelitian ini akan mengkaji apakah fenomena tersebut terjadi pada organisasi nirlaba yang bergerak dalam bidang pendidikan. Hal ini didasari bahwa sentralisasi dalam lembaga pendidikan yang merupakan organisasi nirlaba masih melekat terkait kepentingan pengelola, meskipun sistem desentralisasi sudah mulai dibangun dan diimplementasikan.

## **MATERI DAN METODE PENELITIAN**

Globalisasi membawa konsekuensi logis bahwa dunia usaha mau tidak mau didorong untuk mencapai keefektifan dan efisiensi. Keefektifan dan efisiensi sangat diperlukan agar suatu unit usaha memiliki daya saing serta keunggulan sehingga dapat bertahan dalam dunia persaingan yang ketat. Menyikapi tantangan tersebut, sistem pengendalian berbasis kinerja mulai

diterapkan. Salah satu pengembangan yang dilakukan adalah dengan penyusunan anggaran partisipatif berbasis kinerja. Dengan model anggaran berbasis kinerja, struktur kewenangan penyusunan anggaran tidak hanya bergantung pada pimpinan pusat lembaga pendidikan yang bersangkutan, melainkan juga didasarkan pada kewenangan terdesentralisasi, yaitu pada para manajer tingkat menengah.

Dalam teori keagenan, hubungan agensi muncul ketika pemilik (prinsipal) memberi kepercayaan kepada pihak lain (agen) untuk mengelola suatu usaha tertentu serta mendelegasikan kewenangan pengambilan keputusan kepada agen. Sebagai pengelola, agen wajib memberikan informasi tentang kondisi perusahaan kepada prinsipal. Salah satu bentuk informasi yang diberikan adalah informasi akuntansi dalam bentuk laporan keuangan.

Hubungan antara prinsipal dan agen dapat mengarah pada kesenjangan informasi antar keduanya, karena manajemen berada pada posisi memiliki informasi lebih banyak tentang organisasi yang dipimpinnya dibandingkan pemilik. Sebagai agen, manajer secara moral bertanggung jawab untuk mengoptimalkan keuntungan para prinsipal, tetapi di sisi lain manajer juga mempunyai kepentingan untuk memaksimalkan kesejahteraan mereka. Dengan demikian ada kemungkinan besar agen tidak selalu bertindak demi kepentingan terbaik prinsipal (Jensen dan Meckling, 1976). Untuk meminimalkan kecenderungan manajer memaksimalkan utilitas demi kesejahteraannya, maka wewenang dan tanggungjawab agen maupun prinsipal diatur dalam kontrak kerja atas persetujuan bersama. Jika kedua pihak tersebut mempunyai tujuan yang sama untuk memaksimalkan utilitas sesuai kontrak, maka dapat diyakini agen akan bertindak dengan cara-cara yang sesuai dengan kepentingan pihak prinsipal.

Pihak prinsipal dapat membatasi perbedaan kepentingan yang mungkin terjadi dengan meningkatkan nilai perusahaan yang ditempuh dengan memberikan insentif yang layak kepada agen berupa bonus atau komisi. Organisasi perlu memikirkan bentuk-bentuk motivasi yang sesuai sehingga mampu menggerakkan kinerja sumber daya organisasi guna mencapai hasil optimal serta produktivitas tinggi. Seorang manajer perlu mengenal perilaku dan pola masing-masing bawahannya sehingga dapat memberikan motivasi sesuai karakteristik bawahan. Dalam mengelola

organisasi, manajer sering dihadapkan pada kondisi ketidakpastian, khususnya dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, manajer membutuhkan informasi yang relevan, reliabel, tepat waktu dan akurat.

Sistem Informasi Akuntansi (SIA) menurut Kieso *et al.* (2002) adalah sistem yang mengumpulkan dan memproses data transaksi serta menyajikan informasi keuangan kepada pihak-pihak yang berkepentingan. SIA berkembang sepanjang waktu dan menjadi semakin kompleks seiring dengan perkembangan organisasi. Organisasi saat ini sangat memerlukan sistem informasi akuntansi untuk mendukung proses bisnis dan bersaing secara kompetitif. SIA memiliki peran yang penting dalam organisasi, yaitu untuk a) memudahkan pengambilan keputusan atau dikenal sebagai manajemen keputusan dan b) mengendalikan perilaku (Zimmerman, 1997). Karakteristik SIA yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan perlu memperhatikan beberapa ukuran penting seperti luas ruang lingkup, agregasi, integrasi dan ketepatan waktu (Bowens dan Abernethy, 2000) yang berkaitan dengan fungsi sistem informasi untuk mengurangi kondisi ketidakpastian lingkungan.

SIA tidak hanya berfungsi untuk mengurangi kondisi ketidakpastian, namun juga perlu mencakup penyediaan informasi yang berkualitas bagi pengambil keputusan sehingga dapat memberikan berbagai alternatif pilihan tindakan (Kren, 1997). Karakteristik informasi yang tersedia dalam organisasi akan efektif jika mendukung pengguna informasi dalam pengambilan keputusan dan pengendalian perilaku para manajer (Milgrom dan Roberts, 1992). SIA dalam kontrol keputusan berasal dari asumsi bahwa individu tidak bertindak sesuai dengan keinginan organisasi tetapi lebih dikarenakan oleh kepentingan mereka sendiri. Oleh karena itu manajemen puncak menerapkan sistem pengendalian untuk meningkatkan kemungkinan bahwa individu akan bertindak demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Flamholz dan Tsui, 1985). Sistem informasi tersebut akan menyajikan informasi tentang berbagai pilihan tindakan yang diambil oleh bawahan yang kemudian digunakan untuk mengukur dan memberi penghargaan kinerja bawahan. Informasi tersebut diharapkan dapat mengubah perilaku atau berpengaruh pada tindakan yang dipilih oleh bawahan, sehingga kinerja organisasi yang efektif dapat dicapai.

Selain motivasi dan karakteristik sistem informasi, pengelolaan suatu organisasi juga dipengaruhi oleh struktur kewenangan organisasi. Struktur kewenangan organisasi dipengaruhi oleh desain organisasi yang dipilih dan diimplementasikan untuk mengelola sumber daya organisasi dan mencapai tujuan. Desain organisasi dapat juga dinyatakan sebagai proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh manajer untuk memilih struktur organisasi yang sesuai dengan strategi yang diimplementasikan organisasi. Desain organisasi membedakan dua bentuk organisasi, yaitu organisasi formal dan organisasi informal. Organisasi informal yang terbentuk memiliki beberapa manfaat bagi organisasi formalnya, antara lain adalah sebagai pendukung tercapainya tujuan organisasi, menjadi sarana komunikasi tambahan yang efektif dan memuaskan kebutuhan sosial anggota.

Berkaitan dengan terselenggaranya pelimpahan wewenang dalam organisasi baik yang bersifat sentralisasi maupun desentralisasi, maka terbentuklah struktur kewenangan dalam suatu organisasi. Sebagaimana terbentuk organisasi formal dan organisasi informal dalam suatu desain organisasi, struktur kewenangan organisasi juga dibedakan dalam dua bentuk, yaitu struktur kewenangan formal dan struktur kewenangan informal. Struktur kewenangan formal didefinisi sebagai suatu pilihan yang sengaja diambil manajemen puncak untuk mendelegasikan keputusan ke tingkat manajemen yang lebih rendah. Struktur kewenangan formal dalam suatu struktur organisasi biasanya terkait dengan sistem pertanggungjawaban, pengaruh dan pengendalian yang didasarkan pada prinsip hierarki kewenangan (Barnard, 1968).

Kewenangan formal dalam struktur organisasi penyedia layanan pendidikan dapat dilihat dari jabatan struktural yang ditempati seorang manajer unit karya pendidikan berdasarkan surat keputusan dari kepala kantor pusat lembaga pendidikan. Kewenangan formal tersebut timbul karena adanya aturan yang memungkinkan kepala kantor pusat mendelegasikan sebagian atau seluruh haknya atas keputusan kepada manajer unit karya. Kewenangan informal bersumber dari kekuasaan dan pengaruh dominasi koalisi (Cyert dan March, 1963). Kekuasaan informal didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk mempengaruhi keputusan dan aktivitas dalam cara-cara yang tidak dapat dilakukan sehubungan dengan kewenangan

formal yang dimiliki (Alexander dan Morlock, 2000).

Perilaku yang diamati dalam organisasi tidak hanya terfokus pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan, keluar masuknya karyawan, produktivitas dan kinerja, tetapi termasuk juga perilaku manajemen dalam mengelola suatu organisasi (Robins, 2003). Ada tiga bentuk perilaku manajerial dalam penelitian ini yaitu kontrol keputusan, manajemen keputusan, dan kepedulian biaya. Pengendalian ialah kegiatan yang bertujuan agar strategi, kebijakan, program kerja dan anggaran dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya semua kegiatan harus diusahakan sekecil mungkin adanya penyimpangan antara kenyataan dan harapan. Proses pengendalian itu meliputi kegiatan 1) mengukur penyimpangan kinerja dengan program kerja dan anggaran, 2) menganalisis penyimpangan dan menemukan sebab-sebab terjadinya penyimpangan, 3) mengambil tindakan untuk menghapus sebab-sebab penyimpangan, atau mengambil tindakan perbaikan.

Informasi yang dihasilkan oleh sistem informasi akuntansi digunakan oleh manajer untuk mengendalikan keputusan yang telah diambilnya. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa dengan memiliki keterampilan konseptual seorang manajer dapat memanfaatkan informasi selain untuk manajemen keputusan tapi juga untuk mengendalikan keputusan yang telah dibuat (Swieringa dan Moncur, 1975 dalam Abernethy dan Emidia, 2004).

Pengukuran, analisis, dan evaluasi terhadap data yang berkaitan dengan kinerja perlu dilakukan dalam suatu organisasi, sehingga manajer organisasi dapat menentukan alternatif strategi untuk mempertahankan atau meningkatkan keefektifan dan efisiensi. Kinerja adalah kemampuan dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Pada organisasi yang menggunakan strategi desentralisasi kepada unit-unit bisnis yang dibentuknya, pencapaian kinerja unit bisnis diharapkan dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan, dengan asumsi strategi yang ditetapkan pada unit bisnis sesuai dengan situasi dan kondisi eksternal dan internal yang ada pada lingkungan unit bisnis tersebut (Mia dan Clarke, 1999).

Keterampilan konseptual manajer dalam kontrol keputusan harus dimiliki pula oleh manajer unit karya serta pejabat struktural di lingkungan pendidikan. Peran penting manajer unit karya serta pejabat struktural

dalam kontrol keputusan perlu diinvestigasi, apakah keputusan yang diambil telah dijalankan dengan baik dan benar. Informasi tentang anggaran pendapatan dan belanja unit karya dapat digunakan oleh pimpinan pusat untuk mengendalikan perilaku manajer unit karya dengan cara membandingkan rencana anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi anggaran.

Seorang manajer dituntut untuk memiliki kemampuan diantaranya keterampilan teknis, keterampilan manusiawi dan keterampilan konseptual untuk melakukan fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Menurut Robins (2003), keterampilan konseptual adalah kemampuan mental yang harus dimiliki oleh seorang manajer untuk menganalisis situasi yang rumit, misalnya proses pengambilan keputusan yang disebut manajemen keputusan.

Manajemen keputusan merupakan perilaku manajer yang berkaitan dengan penggunaan sistem informasi yang dapat ditelaah dengan melihat seberapa besar keberadaan informasi keuangan dimanfaatkan sebagai dasar pengambilan keputusan (Swieringa dan Moncur, 1975 dalam Abernethy dan Emidia, 2004). Dalam pengambilan keputusan seorang manajer dituntut untuk menemukan permasalahan, mengidentifikasi alternatif-alternatif yang dapat mengoreksi masalah tersebut, mengevaluasi alternatif-alternatif dan memilih alternatif yang paling baik. Melalui informasi yang dihasilkan oleh SIA, seorang manajer dituntut untuk dapat mengambil keputusan tepat demi meningkatkan kinerja perusahaan yang dipimpinnya.

Konsep kepedulian biaya merupakan langkah efisiensi atas seluruh biaya yang dikeluarkan dalam rangka menghasilkan produk atau jasa yang diminati oleh masyarakat. Kepedulian biaya bukan berarti suatu tindakan menekan biaya sampai serendah-rendahnya, melainkan adanya pertanggungjawaban atas setiap rupiah yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk atau layanan. Oleh sebab itu kepedulian biaya diharapkan dapat menjadi pola perilaku setiap manajer. Agar setiap program kerja dapat terlaksana dengan baik, manajer perlu selalu memonitor langkah awal (*budgeting*) dan akhir (*reporting*) dari proses tersebut. Karena itulah manajer bertanggungjawab memastikan penggunaan dana sehingga tepat pada sasaran, melakukan pelaporan keuangan, mengelola anggaran dan kas manajemen, serta memastikan keefektifan dan efisiensi dana

investasi perusahaan.

Pada organisasi nirlaba penyedia layanan pendidikan, kepedulian biaya merupakan indikator penting berkaitan dengan implementasi pola desentralisasi pengambilan keputusan organisasi. Kepedulian biaya dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajer unit karya layanan pendidikan. Kinerja manajer unit karya yang baik dapat digunakan sebagai pertimbangan dilakukannya pendelegasian wewenang yang lebih besar dari pimpinan pusat kepada manajer unit karya. Semakin besar tingkat pendelegasian wewenang membawa pengaruh bagi manajer unit karya sehingga memiliki legitimasi yang kuat karena semakin besarnya hak pengambilan keputusan formal yang dimilikinya.

Jensen dan Meckling (1992) menjelaskan pengaruh kewenangan formal terhadap perilaku manajer dalam kontrol keputusan dan manajemen keputusan bahwa dalam konteks keputusan, masalah yang dihadapi suatu organisasi adalah dalam hal a) penetapan delegasi hak keputusan dan b) masalah kontrol terhadap hak keputusan yang telah didelegasikan. Dua hal ini saling berkaitan. Berdasarkan literatur akuntansi berbasis teori ekonomi, diprediksi bahwa individu dapat didorong oleh superioritasnya untuk mencapai seperangkat sasaran dan tujuan organisasi. Hal yang dapat memotivasi, salah satunya adalah dengan memberikan kepada mereka hak keputusan yang diikuti dengan implementasi sistem kontrol untuk mendorong agar mereka bertindak sesuai dengan kepentingan organisasi (Zimmerman, 1997; Milgrom dan Robert, 1992). Pendekatan tersebut memberi beberapa keuntungan diantaranya kinerja mereka dapat diukur, sistem kontrak dapat dirumuskan dan sistem penghargaan (*rewards*) dapat ditentukan.

Berdasarkan literatur akuntansi berbasis teori organisasi dan teori psikologi diprediksi bahwa penetapan hak keputusan kepada individu akan mendorong penggunaan SIA untuk mengontrol manajer tingkat yang lebih rendah (Abernethy dan Lillis, 2001; Wruck dan Jensen, 1994). Dalam penelitian ini, hak keputusan diperoleh dan dimiliki manajer unit karya pendidikan, sedang pendelegasi hak keputusan adalah kepala kantor pusat lembaga pendidikan. Atas dasar uraian tersebut, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1a: Struktur kewenangan formal berpengaruh positif terhadap kontrol keputusan.

Dalam penelitian ini diuji pula pengaruh ke-

wenangan formal yang didelegasikan kepada manajer unit karya pendidikan terhadap penggunaan SIA untuk pengelolaan dan koordinasi yang dilakukan pimpinan pusat lembaga pendidikan. Sesuai dengan aturan yang ada dalam kewenangan formal, manajer unit karya pendidikan memahami dengan jelas peran dan tanggung jawab yang harus dijalankan serta konsekuensi yang melekat pada peran dan tanggung jawabnya. Manajer unit karya pendidikan dijamin hak keputusannya atas penyusunan dan penetapan rencana kerja dan anggaran unit karyanya, karenanya mereka menjadi lebih memiliki kepedulian untuk melakukan pengendalian biaya yang direalisasikan atas anggaran unit karya mereka. Atas dasar uraian ini, dinyatakan hipotesis sebagai berikut:

H1b: Struktur kewenangan formal berpengaruh positif terhadap manajemen keputusan.

Ditinjau dari sudut pandang kemampuan SIA dalam menyediakan informasi, umumnya memiliki karakteristik a) relevan, b) tepat waktu, c) akurat dan d) format informasi yang disajikan (Bowens dan Abernethy, 2000; Chenhall dan Morris, 1986). Penelitian terdahulu lebih banyak menguji pengaruh karakteristik atau dimensi SIA pada penggunaan dan kepuasan berkaitan dengan informasi itu sendiri (Ang dan Koh, 1997; Doll dan Torkzadeh, 1988; McHanney dan Cronan, 1998).

Penelitian ini mencoba mengasumsikan karakteristik SIA sebagai kriteria penting bagi manajer unit karya pendidikan dalam kontrol keputusan dan manajemen keputusan. Asumsi ini didasari oleh argumentasi tingkat persepsi manajer unit karya bahwa informasi yang disediakan SIA benar-benar informasi yang relevan, tepat waktu, akurat serta didukung oleh format yang sesuai dengan kebutuhan. Selain itu karakteristik SIA diharapkan juga dapat mengurangi tingkat ketidakpastian lingkungan (*perceive uncertainty environment*) sehingga perlu mengakomodasi kebutuhan manajer atas informasi yang memenuhi empat hal berikut a) luas ruang lingkup, b) agregasi, c) integrasi dan d) ketepatan waktu (Chenhall dan Morris, 1986). Dengan demikian manajer akan menggunakan informasi tersebut dalam pengelolaan unit karya yang mereka pimpin termasuk dalam proses pengambilan keputusan. Penggunaan SIA untuk kontrol keputusan dan manajemen keputusan tergantung pada persepsi manajer unit karya atas karakteristik informasi yang

dihasilkan SIA.

Berdasar uraian tersebut, dampak karakteristik SIA terhadap penggunaan SIA dapat diprediksikan dalam dua kelompok. Apabila manajer unit karya mempersepsikan informasi merupakan informasi yang tepat waktu, akurat, formatnya sesuai dengan yang dibutuhkan, memiliki cakupan yang luas, ringkas dan terintegrasi, mereka akan menggunakan informasi SIA dalam kontrol keputusan dan manajemen keputusan. Atas dasar argumen tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2a:** Karakteristik SIA berpengaruh positif terhadap kontrol keputusan

**H2b:** Karakteristik SIA berpengaruh positif terhadap manajemen keputusan

Motivasi merupakan daya penggerak yang dapat merangsang keinginan dari dalam diri individu untuk melakukan sesuatu. Motivasi lebih ditujukan kepada individu/kelompok yang ingin melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai kinerja tertentu. Kinerja seseorang tersebut diharapkan mampu memberi kepuasan kerja dan dapat memenuhi kebutuhan hidup. Jadi seseorang bekerja karena didorong oleh suatu kebutuhan untuk memuaskan suatu keinginan.

Berkaitan dengan hal itu, maka sebaiknya pekerja dimotivasi ke arah kesadaran bahwa kepuasan dapat dicapai oleh seorang pekerja dari kinerja yang telah mereka capai. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa yang menciptakan kepuasan adalah dirinya sendiri, bukan pertama-tama dari orang lain. Menurut Hasibuan (1996), dalam memotivasi bawahannya sebaiknya manajer menyadari bahwa seseorang akan mau bekerja keras dengan harapan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan dari hasil pekerjaannya. Jadi seseorang mau bekerja keras jika kebutuhannya diperhatikan atau dipenuhi.

Pengetahuan tentang motivasi sangat membantu manajer pusat untuk memahami sikap para manajer di bawahnya, juga para pegawainya sesuai dengan pola masing-masing yang paling menonjol. Motivasi yang timbul dari luar disebut dengan motivasi ekstrinsik. Sedangkan motivasi yang timbul dari dalam diri sendiri disebut dengan motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik biasanya lebih bertahan lama dan lebih efektif dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik.

Pengaruh motivasi baik yang timbul dari luar (motivasi ekstrinsik) maupun yang timbul dari diri

sendiri (motivasi intrinsik) digambarkan dengan dukungan yang dirasakan para manajer tingkat menengah atas stimuli yang diberikan oleh manajer pusat untuk bertindak dan mengambil keputusan demi kepentingan organisasi (motivasi ekstrinsik). Motivasi ekstrinsik yang diberikan manajer pusat memiliki pengaruh yang kuat untuk menumbuhkan motivasi dalam diri para manajer tingkat menengah. sehingga mereka memiliki kesadaran untuk bertindak dan mengambil keputusan demi kepentingan organisasi, bukan semata-mata demi kepentingan dirinya sendiri (motivasi intrinsik). Dengan demikian orang-orang yang terlibat dalam organisasi saling terbuka dan merasa nyaman dalam organisasi sehingga proses transformasi informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan dapat dengan mudah diperoleh dan dimanfaatkan secara positif oleh manajer tingkat menengah untuk melakukan kontrol keputusan dan manajemen keputusan demi kepentingan organisasi secara lebih luas. Atas dasar pernyataan tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H3a:** Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kontrol keputusan

**H3b:** Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap manajemen keputusan

Kewenangan informal adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi keputusan dan kegiatan organisasi (Alexander dan Morlock, 2000; Kotter, 1985). Fokus penelitian ini terletak pada kewenangan informal yang ada pada manajer unit karya pendidikan. Pada saat ini, mereka merupakan kelompok koalisi dominan dalam organisasi yang menentukan keefektifan dan efisiensi organisasi. Kewenangan mereka terletak pada kemampuan mereka dalam memahami situasi dan kondisi rinci yang ada dalam unit karya pendidikan yang dipimpinnya. Mereka mempunyai posisi sentral atas berjalan tidaknya unit karya yang dipimpinnya. Keefektifan dan efisiensi organisasi tergantung pada kerjasama pimpinan pusat organisasi pendidikan dengan para manajer unit karya pendidikan.

Kewenangan informal unit karya dimanifestasikan dalam kontrol signifikan mereka terhadap sumber daya, meskipun mungkin secara formal hal ini tidak memungkinkan. Tidak seperti kewenangan formal yang hak keputusan diperoleh dari delegasi secara resmi, dalam kewenangan informal kepala dan manajer unit karya pendidikan dapat menggunakan

kewenangan mereka untuk mempengaruhi keseluruhan keputusan di unit karya pendidikan mereka. Seringkali mereka menggunakan kewenangan informal ini dengan mengabaikan pertimbangan kepala kantor pusat lembaga pendidikan. Kecenderungan ini dimungkinkan terjadi karena kepala kantor pusat hanya mempunyai pengetahuan yang terbatas atas situasi dan kondisi masing-masing unit karya. Selain itu kewenangan informal yang dimiliki oleh manajer unit karya pendidikan sangat memungkinkan mereka untuk menentukan, merumuskan, mengelola dan mengevaluasi keputusan strategik unit karya tanpa pertimbangan kepala kantor pusat. Atas dasar uraian tersebut, hipotesis penelitian dinyatakan sebagai berikut:

**H4a:** Struktur kewenangan informal berpengaruh negatif terhadap kontrol keputusan

Jika pengaruh kewenangan informal terhadap perilaku manajer dalam kontrol keputusan dapat dengan tegas dan jelas diprediksi, tidak demikian halnya dengan pengaruh kewenangan informal terhadap perilaku manajer dalam manajemen keputusan. Ada argumentasi teoritis yang dapat mendukung bahwa pengaruh kewenangan informal terhadap perilaku manajer dalam manajemen keputusan bertentangan atau berpengaruh secara negatif. Argumentasi ini benar, ketika yang dimaksud dengan manajemen keputusan adalah implementasi sistem administrasi sebagaimana dinyatakan oleh Abernethy dan Stoelwinder (1995). Padahal ada kecenderungan bahwa implementasi sistem administrasi lebih merupakan kontrol keputusan.

Berdasarkan hasil observasi empiris dapat dinyatakan bahwa manajer unit karya pendidikan yang di dalam dirinya melekat kewenangan informal cenderung memandang bahwa informasi SIA merupakan informasi yang relevan bagi pengambilan keputusan atau manajemen keputusan yang harus mereka ambil. Kecenderungan ini terjadi karena pemahaman mereka tentang peran akuntansi dalam perumusan dan pembuatan keputusan tidak begitu optimal. Kondisi ini sangat rasional dengan kenyataan yang ada mengingat keharusan untuk lebih profesional termasuk untuk memahami informasi-informasi akuntansi dalam fungsi manajerial baru berkembang sekitar tahun 2000. Situasi ini menimbulkan tidak adanya orientasi manajerial pada manajer unit-unit karya pendidikan yang juga berpengaruh terhadap perilaku manajer dalam manajemen

keputusan. Oleh karena itu, disusun hipotesis seperti berikut:

**H4b:** Struktur kewenangan informal berpengaruh negatif terhadap manajemen keputusan

Konsep kepedulian biaya yang dikembangkan oleh Young dan Shields (1994) menekankan pada konsekuensi pentingnya kepedulian biaya sebagai akibat dari pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajer. Biaya dijadikan pertimbangan penting dalam pengambilan keputusan dan upaya manajer memperketat biaya untuk mencapai efisiensi biaya (Birnberg *et al.*, 1990). Penilaian keputusan yang bersumber dari kewenangan formal atas input dan output berpengaruh terhadap komitmen dan tujuan sistem yang dihubungkan dengan efisiensi biaya (Steer, 1977). Hal ini didasari bukti bahwa banyak perusahaan sukses dalam keunggulan kompetitif karena mampu mengelola anggarannya dengan baik.

Pilihan terhadap kepedulian biaya sebagai proksi keefektifan dan efisiensi perilaku manajer unit karya didasarkan pada dua argumentasi berikut. Kepedulian biaya merupakan indikator penting menilai perilaku manajer dalam suatu organisasi yang diberi tanggungjawab atas keputusan di tingkat unit karya, sekaligus merupakan langkah awal penting bagi terciptanya organisasi yang akuntabel, transparan dan bersih.

Alasan kedua penggunaan kepedulian biaya sebagai proksi keefektifan dan efisiensi perilaku manajer unit karya adalah kesulitan yang muncul bila proksi keefektifan dan efisiensi perilaku manajer unit karya diukur dengan menggunakan ukuran kinerja manajerial (misalnya ROI). Kesulitan terletak pada cara memperoleh dan menetapkan argumentasi serta justifikasi yang menunjukkan pengaruh perilaku manajer dalam manajemen keputusan dan kontrol keputusan terhadap kinerja manajerial (Ittner dan Larcker, 2001; Briers dan Hirst, 1990).

Dalam penelitian ini, keefektifan dan efisiensi perilaku manajer unit karya diukur dan diproksi dengan menggunakan konsep kepedulian biaya yang dikembangkan oleh Shields dan Young (1994). Inti konsep ini adalah bagaimana kepala kantor pusat suatu lembaga pendidikan dan manajer unit karya pendidikan menaruh perhatian secara serius terhadap konsekuensi kos yang timbul bila sebuah keputusan telah diambil dan ditetapkan. Penilaian kinerja organisasi dalam

hal ini lembaga-lembaga pendidikan dilakukan dengan menelaah anggaran, yakni dalam perencanaan, pelaksanaan serta pelaporan anggaran menggunakan sistem informasi akuntansi yang diberlakukan dalam lembaga yang bersangkutan. Informasi yang disajikan oleh sistem informasi akuntansi lembaga diharapkan dapat berguna bagi manajer unit karya dan pimpinan pusat dalam membuat keputusan dan pengendalian keputusan dan selanjutnya diharapkan mempunyai dampak pada perilaku manajerial para manajer unit karya, yaitu kepedulian terhadap biaya yang timbul. Atas dasar uraian ini dapat dinyatakan hipotesis sebagai berikut:

**H5a:** Kontrol keputusan berpengaruh positif terhadap kepedulian biaya

**H5b:** Manajemen keputusan berpengaruh positif terhadap kepedulian biaya

Berkaitan dengan pengaruh kewenangan, baik dalam bentuk kewenangan formal maupun kewenangan informal terhadap kepedulian biaya sebagai proksi keefektifan dan efisiensi perilaku manajer unit karya dapat dijelaskan berikut ini. Hak keputusan formal yang melekat pada diri manajer unit yang berasal dari pendelegasian wewenang resmi organisasional memungkinkan meningkatnya komitmen manajer unit mengenai pencapaian tujuan atau sasaran organisasi secara efektif dan efisien (Steers, 1977). Rancangan dan bentuk struktur formal dirancang untuk mendorong dan memotivasi manajer unit untuk bertindak berdasar pada manajemen sumber daya yang benar (Abernethy dan Stoelwinder, 1995).

Sementara itu, kewenangan informal yang melekat dalam diri manajer unit karya yang diperoleh dan berasal dari kemampuan (kewenangan) individualnya dalam mempengaruhi pihak lain cenderung menghasilkan dampak negatif terhadap tingkat kepedulian biaya sebagai proksi keefektifan dan efisiensi perilaku manajer unit karya. Ini bisa terjadi mengingat bahwa secara tradisional yang terjadi pada masa lalu (sebelum tahun 2000-an), manajer unit karya cenderung bertindak atau bekerja tidak profesional. Kesuksesan, keefektifan dan efisiensi organisasi bukanlah perhatian penting. Mereka akan bertindak dan bekerja sesuai dengan keinginan manajemen puncak/pimpinan pusat. Oleh karena itu, hipotesis penelitian dapat dinyatakan sebagai berikut:

**H6:** Struktur kewenangan formal berpengaruh positif terhadap kepedulian biaya

**H7:** Struktur kewenangan informal berpengaruh negatif terhadap kepedulian biaya

## HASIL PENELITIAN

Data penelitian dikumpulkan dengan mengirimkan sebanyak 250 kuesioner kepada responden, yang dipilih dengan teknik *purposive sampling* yang melibatkan para pejabat struktural unit karya pendidikan swasta di Jakarta Selatan, Jakarta Pusat, Bengkulu, Lahat, Surabaya, Yogyakarta, Magelang dan Solo. Jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 157 eksemplar, kurang dari jumlah persyaratan minimal sampel sebanyak 190 eksemplar. Seluruh jawaban responden dapat diolah dan dianalisis lebih lanjut. Dengan demikian tingkat pengembalian dari kuesioner yang disebarakan sebesar 62,8 %. Responden yang diharapkan terlibat dalam survei ini sebanyak 250 manajer dan pejabat struktural unit karya pendidikan. Survei dilakukan pada bulan Maret – April 2012, sehingga 60% kuesioner penelitian didistribusikan melalui kantor pusat lembaga pendidikan pada minggu ketiga bulan Februari 2012, setelah peneliti mendapatkan ijin survei pada tanggal 6 Februari 2012. Selebihnya, sebanyak 40% kuesioner didistribusikan secara langsung kepada responden di unit-unit karya pendidikan yang wilayahnya dapat dijangkau peneliti. Pemilihan waktu survei ditentukan dengan mempertimbangkan periode tingkat kesibukan minimal responden di unit karya pendidikan, sehingga responden dapat mengalokasikan waktu yang cukup untuk pengisian kuesioner penelitian.

Pengiriman kuesioner melalui pos dilakukan untuk unit-unit karya pendidikan yang tidak dapat dijangkau oleh peneliti dengan melibatkan *contact person* di wilayah-wilayah unit karya pendidikan tersebut berada. Kedua metode tersebut dilakukan agar tingkat pengembalian (*respon rate*) kuesioner tinggi. Peneliti memberikan batas waktu pengembalian kuesioner sampai dengan minggu kedua bulan Mei 2012. Dalam proses survei terdapat 6 eksemplar kuesioner yang kembali melebihi target waktu pengembalian kuesioner. Keenam kuesioner tersebut tidak diikutsertakan dalam analisis hasil survei. Ringkasan pengiriman dan pengembalian kuesioner ditunjukkan pada Tabel 1 berikut ini:



**Tabel 1**  
**Ringkasan Pengiriman Kuesioner**

| Keterangan   | Jumlah Data |
|--|-------------|
| Jumlah kuesioner yang dikirim                                    | 250         |
| Jumlah kuesioner yang tidak kembali                              | 93          |
| Jumlah kuesioner yang kembali                                    | 157         |
| Jumlah kuesioner yang dapat digunakan                            | 157         |
| Tingkat pengembalian ( <i>respon rate</i> ): $(157/250 * 100\%)$ | 62,8%       |

**Sumber:** Hasil Penelitian, 2012.

Gambaran umum mengenai profil responden menginformasikan bahwa sebanyak 54,7% responden adalah pria dan 45,3% wanita. Mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan formal S-1 (84,7%)

dan telah bekerja di unit karya pendidikan lebih dari 10 tahun (81,5%). Gambaran profil responden lebih jelas ditunjukkan dalam Tabel 2 berikut ini:

**Tabel 2**  
**Profil Responden (n=157)**

| Keterangan     | Frekuensi  | Persentase (%) |
|----------------|------------|----------------|
| Jenis kelamin: |            |                |
| Pria           | 86         | 54,7%          |
| Wanita         | 71         | 45,3%          |
| <b>Jumlah</b>  | <b>157</b> | <b>100%</b>    |

Uji validitas dilakukan untuk melihat apakah *item* pertanyaan yang digunakan dalam penelitian mampu mengukur apa yang ingin diukur oleh peneliti. Analisis faktor digunakan untuk menguji validitas suatu rangkaian kuesioner. Analisis faktor dilakukan secara per variabel, yaitu desain organisasi (SKF dan

SIA), motivasi (MTV), kekuasaan (SKI), perilaku manajer (KKP dan MKP) dan kepedulian biaya (CCS). Analisis faktor untuk menguji validitas item-item pertanyaan variabel struktur kewenangan formal dilakukan secara per dimensi.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Struktur Kewenangan Formal**

| Kode  | Item Pertanyaan  | Faktor | Status |
|-------|--|--------|--------|
| SKF 1 | Saya bertanggung jawab atas biaya yang terjadi pada unit saya.   | 0,820  | Valid  |
| SKF 2 | Saya bertanggung jawab untuk mengatur semua hal pada unit saya.  | 0,736  | Valid  |
| SKF 3 | Perjanjian kerja saya dengan lembaga menyebabkan saja menjadi bertanggung jawab atas pencapaian target anggaran.   | 0,891  | Valid  |
| SKF 4 | Perjanjian kerja saya dengan lembaga menyebabkan saja menjadi bertanggung jawab atas pencapaian target hasil saya. | 0,726  | Valid  |

Variabel struktur kewenangan formal digambarkan dalam item pertanyaan SKF1, SKF2, SKF3, SKF4 dan nilai reliabilitas untuk variabel struktur kewenangan formal adalah 0,796.

Variabel karakteristik SIA digambarkan dalam item pertanyaan SIA1, SIA2, SIA3, SIA4, SIA5, SIA6, SIA7, SIA8, SIA9 dan nilai reliabilitas untuk variabel karakteristik SIA adalah 0,920.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Karakteristik SIA**

| <b>Kode</b> | <b>Item Pertanyaan</b>  | <b>Faktor</b> | <b>Status</b> |
|-------------|---|---------------|---------------|
| SIA 1       | Laporan anggaran di unit saya memberikan informasi yang tepat sesuai dengan kebutuhan.    | 0,799         | Valid         |
| SIA 2       | Kandungan informasi laporan-laporan tersebut sesuai dengan yang saya harapkan.            | 0,761         | Valid         |
| SIA 3       | Laporan-laporan tersebut memberikan informasi yang cukup.                                 | 0,757         | Valid         |
| SIA 4       | Informasi yang diterima akurat.   | 0,790         | Valid         |
| SIA 5       | Saya merasa puas dengan akurasi informasi dalam laporan anggaran.                         | 0,791         | Valid         |
| SIA 6       | Laporan anggaran disajikan dengan format yang tepat guna.                                 | 0,802         | Valid         |
| SIA 7       | Informasi yang disajikan jelas.   | 0,826         | Valid         |
| SIA 8       | Informasi yang diperlukan tepat waktu.  | 0,734         | Valid         |
| SIA 9       | Secara keseluruhan, saya puas terhadap informasi yang disajikan oleh sistem penganggaran. | 0,773         | Valid         |

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja**

| <b>Kode</b> | <b>Item Pertanyaan</b>   | <b>Faktor</b> | <b>Status</b> |
|-------------|--|---------------|---------------|
| MTV 1       | Jika suatu tugas diserahkan sepenuhnya kepada saya, saya akan merasa senang dan berpartisipasi aktif dalam usaha mengembangkan unit yang saya pimpin.                                | 0,510         | Valid         |
| MTV 2       | Saya pantas menerima penghargaan khusus berupa hadiah, piagam atau uang tunai, atas jasa pengabdian yang tulus dan tanpa pamrih pada unit karya pendidikan yang saya kelola.         | -             | Tidak Valid   |
| MTV 3       | Saya berhak mendapat kenaikan golongan dan promosi jabatan jika Daftar Penilaian Prestasi Pekerjaan (DP3) minimal baik (B) untuk setiap komponen penilaian.                          | -             | Tidak Valid   |
| MTV 4       | Jika terjadi masalah di unit karya saya, tanpa harus menunggu perintah dari atasan, saya segera menyelesaikannya dengan cara yang bijaksana.   | -             | Tidak Valid   |
| MTV 5       | Dalam melaksanakan tugas sebagai pejabat struktural saya tidak pertamanya mencari kekayaan materiil.   | 0,502         | Valid         |
| MTV 6       | Saya melaksanakan fungsi manajerial di sekolah sesuai dengan kompetensi, kemampuan, minat dan keahlian saya.   | -             | Tidak Valid   |
| MTV 7       | Saya pantas dipromosikan jika saya mengutamakan peningkatan mutu dan memiliki loyalitas yang tinggi pada lembaga.  | -             | Tidak Valid   |
| MTV 8       | Jika saya memiliki loyalitas yang tinggi pada lembaga dan mampu menunjukkan prestasi yang baik, maka saya berhak untuk studi lanjut atas biaya dari lembaga.                         | -             | Tidak Valid   |
| MTV 9       | Sebagai pejabat struktural saya harus belajar terus untuk dapat mengikuti tantangan di dunia pendidikan dan teknologi sesuai dengan tuntutan zaman, tanpa harus diminta oleh atasan. | 0,504         | Valid         |

**Tabel 5 (Lanjutan)**

| Kode   | Item Pertanyaan   | Faktor | Status      |
|--------|---|--------|-------------|
| MTV 10 | Saya merasa kerasan bekerja karena administrasi tertata dengan rapi dan benar, kebijakan-kebijakan sekolah bersifat obyektif.                                     | 0,578  | Valid       |
| MTV 11 | Kepala kantor pusat lembaga pendidikan mampu bersikap adil, tegas, berdedikasi tinggi dan secara kekeluargaan menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif. | 0,529  | Valid       |
| MTV 12 | Kepala kantor pusat lembaga pendidikan menguasai teknik supervisi dan mampu melaksanakan tugas sebagai supervisor yang tidak ditakuti bawahannya.                 | 0,575  | Valid       |
| MTV 13 | Permasalahan di lingkungan kerja segera teratasi karena pemimpin menguasai kecakapan konseptual, kecakapan relasi sosial dan kecakapan teknis yang baik.          | 0,585  | Valid       |
| MTV 14 | Tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh kepala kantor pusat lembaga pendidikan sesuai dengan kompetensi yang saya miliki.                                    | 0,589  | Valid       |
| MTV 15 | Peningkatan kesejahteraan diperhatikan dengan baik dan proses pembelajaran dapat mengikuti perkembangan zaman.  | -      | Tidak Valid |
| MTV 16 | Sebagai perpanjangan tangan lembaga, saya akan menekuni tugas pokok yang berpedoman pada tujuan, visi dan misi institusi.   | 0,733  | Valid       |
| MTV 17 | Dalam menghadapi era globalisasi, era reformasi, pasar bebas; saya dituntut memiliki kinerja yang tinggi agar mampu menyikapi tuntutan di dunia pendidikan.       | 0,649  | Valid       |
| MTV 18 | Dalam rangka meningkatkan profesionalisme, saya mendapatkan pembinaan dan penyadaran dari sekolah/yayasan secara periodik.  | 0,503  | Valid       |

Variabel motivasi kerja digambarkan dalam item pertanyaan MTV1, MTV2, MTV3, MTV4, MTV5, MTV6, MTV7, MTV8, MTV9, MTV10, MTV11, MTV12, MTV13, MTV14, MTV15, MTV16, MTV17, MTV18 dan nilai reliabilitas untuk variabel motivasi kerja adalah 0,813.

Variabel independen ketiga dalam penelitian ini adalah struktur kewenangan informal. Analisis faktor untuk menguji validitas item-item pertanyaan variabel struktur kewenangan informal dilakukan secara per dimensi.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Sistem Kewenangan Informal**

| Kode  | Item Pertanyaan   | Faktor | Status |
|-------|---|--------|--------|
| SKI 1 | Saya memiliki kewenangan untuk menentukan penambahan layanan di unit karya pendidikan yang saya pimpin.                       | 0,804  | Valid  |
| SKI 2 | Saya memiliki kewenangan untuk menentukan prioritas strategi lembaga.   | 0,795  | Valid  |
| SKI 3 | Saya memiliki kewenangan untuk memberikan perlakuan istimewa terhadap sub bagian dalam lembaga.                               | 0,700  | Valid  |
| SKI 4 | Saya memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan alokasi pembelian fasilitas unit karya pendidikan. | 0,856  | Valid  |

**Tabel 6 (Lanjutan)**

| Kode  | Item Pertanyaan   | Faktor | Status |
|-------|---|--------|--------|
| SKI 5 | Saya memiliki kewenangan untuk menentukan pembelian sebagian besar fasilitas di unit karya yang saya pimpin.  | 0,810  | Valid  |
| SKI 6 | Saya memiliki kewenangan untuk membuat perjanjian mengenai staf karyawan baru di unit karya yang saya pimpin. | 0,626  | Valid  |
| SKI 7 | Saya memiliki kewenangan dalam menentukan kebijakan dan prosedur di unit karya pendidikan yang saya pimpin.   | 0,714  | Valid  |

Variabel struktur kewenangan informal digambarkan dalam item pertanyaan SKI1, SKI2, SKI3, SKI4, SKI5, SKI6, SKI7 dan nilai reliabilitas untuk faktor struktur kewenangan informal adalah 0,875.

Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah perilaku manajer dalam kontrol keputusan dan manajemen keputusan. Analisis faktor untuk menguji validitas

item-item pertanyaan perilaku manajer dalam kontrol keputusan dan manajemen keputusan dilakukan secara per dimensi.

Variabel perilaku manajer dalam kontrol keputusan digambarkan dalam item pertanyaan KKP1, KKP2, KKP3, KKP4 dan nilai reliabilitas untuk variabel kontrol keputusan adalah 0,771.

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kontrol Keputusan**

| Kode  | Item Pertanyaan   | Faktor | Status |
|-------|---|--------|--------|
| KKP 1 | Target anggaran unit karya saya memiliki arti penting untuk orang yang bertanggung jawab.                         | 0,726  | Valid  |
| KKP 2 | Saya dievaluasi berdasarkan kinerja anggaran.   | 0,629  | Valid  |
| KKP 3 | Saya bertanggung jawab atas perbedaan (varians) anggaran yang terjadi pada unit karya saya.                       | 0,860  | Valid  |
| KKP 4 | Saya diharuskan melaporkan tindakan-tindakan yang diambil untuk memperbaiki penyebab varians anggaran yang besar. | 0,874  | Valid  |

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Validitas**  
**Variabel Manajemen Keputusan**

| Kode  | Item Pertanyaan   | Faktor | Status |
|-------|---|--------|--------|
| MKP 1 | Saya mudah menemukan item-item yang terlalu berlebihan dalam anggaran.                  | 0,837  | Valid  |
| MKP 2 | Saya mudah menghentikan aktivitas dana anggaran yang tinggi.                            | 0,824  | Valid  |
| MKP 3 | Saya mudah menyelidiki perbedaan anggaran ke kelompok atau individual dalam suatu unit. | 0,894  | Valid  |
| MKP 4 | Anggaran memungkinkan saya untuk menjadi manajer yang lebih baik dalam suatu unit.      | 0,719  | Valid  |

Variabel perilaku manajer dalam manajemen keputusan digambarkan dalam item pertanyaan MKP1, MKP2, MKP3, MKP4 dan nilai reliabilitas untuk variabel manajemen keputusan adalah 0,835.

Analisis faktor untuk menguji validitas item-item pertanyaan variabel kepedulian biaya dilakukan secara per dimensi.

**Tabel 9**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kepedulian Biaya**

| Kode  | Item Pertanyaan   | Faktor | Status      |
|-------|---|--------|-------------|
| CCS 1 | Secara umum saya mengetahui seberapa banyak dana yang harus dikeluarkan dalam operasional di unit karya saya.                               | 0,803  | Valid       |
| CCS 2 | Saya memiliki pengetahuan yang luas tentang bagaimana anggaran tersebut dibelanjakan.   | 0,790  | Valid       |
| CCS 3 | Saya memastikan orang-orang yang bekerja pada unit karya saya mengetahui sasaran-sasaran dan batasan-batasan pembelanjaan.                  | 0,803  | Valid       |
| CCS 4 | Saya yakin pada kemampuan saya untuk mengelola biaya pada unit karya saya.  | 0,835  | Valid       |
| CCS 5 | Saya berusaha keras dalam mengurangi biaya  | 0,703  | Valid       |
| CCS 6 | Ketika saya memutuskan untuk membeli peralatan/pengadaan fasilitas baru, saya sangat berfokus pada harga.                                   | -      | Tidak Valid |
| CCS 7 | Saya sangat peduli mengenai bagaimana tindakan-tindakan pada unit karya saya mempengaruhi biaya lembaga pendidikan saya secara keseluruhan. | 0,744  | Valid       |

Variabel kepedulian biaya digambarkan dalam item pertanyaan CCS1, CCS2, CCS3, CCS4, CCS5, CCS6, CCS7 dan nilai reliabilitas untuk variabel kepedulian biaya adalah 0,843.

Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat apakah rangkaian kuesioner yang digunakan untuk mengukur suatu konstruk/variabel tidak memiliki kecenderungan tertentu. Salah satu cara untuk menguji reliabilitas adalah dengan menghitung *cronbach's alpha*. Nilai

*cronbach's alpha* menunjukkan konsistensi responden dalam memberi tanggapan terhadap keseluruhan item yang mewakili pengukuran suatu variabel tertentu. Nilai *cronbach's alpha* <0,6 berarti reliabilitas konstruk/variabelnya buruk. Jika nilai *cronbach's alpha* 0,6–0,7, maka reliabilitasnya diterima dan jika nilai *cronbach's alpha* 0,8–1,0, maka reliabilitas datanya dikatakan baik. Ringkasan nilai validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 10:

**Tabel 10**  
**Uji Reliabilitas Data**

| Variabel/Dimensi             | Reliabilitas item-item yang valid  |
|------------------------------|--|
| Struktur Kewenangan Formal   | <i>Alpha</i> 0,796<br><i>Item</i> SKF 1, SKF 2, SKF 3, SKF 4.                                    |
| Karakteristik SIA            | <i>Alpha</i> 0,920<br><i>Item</i> SIA 1, SIA 2, SIA 3, SIA 4, SIA 5, SIA 6, SIA 7, SIA 8, SIA 9. |
| Motivasi Kerja               | <i>Alpha</i> 0,813<br><i>Item</i> MTV 1, MTV 5, MTV 9, MTV 10, MTV 11, MTV 12, MTV               |
| Struktur Kewenangan Informal | <i>Alpha</i> 0,875<br><i>Item</i> SKI 1, SKI 2, SKI 3, SKI 4, SKI 5, SKI 6, SKI 7.               |
| Kontrol Keputusan            | <i>Alpha</i> 0,771<br><i>Item</i> KKP 1, KKP 2, KKP 3, KKP 4.                                    |
| Manajemen Keputusan          | <i>Alpha</i> 0,835<br><i>Item</i> MKP 1, MKP 2, MKP 3, MKP 4.                                    |
| Kepedulian Biaya             | <i>Alpha</i> 0,843<br><i>Item</i> CCS 1, CCS 2, CCS 3, CCS 4, CCS 5, CCS 7.                      |

Tabel 10 menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian yaitu: struktur kewenangan formal, karakteristik SIA, motivasi kerja, struktur kewenangan informal, kontrol keputusan, manajemen keputusan dan kepedulian biaya dinyatakan reliabel karena nilai *cronbach's alpha* > 0,6.

Hasil pengujian korelasi menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara variabel eksogen dan variabel endogen. Berdasarkan kuesioner yang diterima, tabel di bawah ini menunjukkan statistik deskriptif yang terdiri atas *cronbach's alpha*, *mean*, standar deviasi dan korelasi antar variabel.

Tabel 11 menunjukkan hasil statistik deskriptif yang terdiri atas nilai *cronbach's alpha*, *mean*, standar deviasi dan korelasi antar variabel. Variabel struktur kewenangan formal memiliki nilai rata-rata 2,23636 dan standar deviasi sebesar 0,579938; sedangkan variabel karakteristik SIA memiliki nilai rata-rata 3,79247 dan standar deviasi sebesar 0,602089. Variabel motivasi kerja memiliki nilai rata-rata 5,17475 dan standar deviasi sebesar 1,573545. Variabel struktur kewenangan informal memiliki nilai rata-rata 2,43224 dan standar deviasi sebesar 0,628488. Variabel perilaku

manajer dalam kontrol keputusan memiliki nilai rata-rata 2,17994 dan standar deviasi sebesar 0,451832; sedangkan Variabel perilaku manajer dalam manajemen keputusan memiliki nilai rata-rata 2,8162 dan standar deviasi sebesar 0,69966. Variabel kepedulian biaya memiliki nilai rata-rata 3,281385 dan standar deviasi sebesar 0,6196694. Tabel di atas juga menyajikan korelasi antar variabel. Hasil pengujian korelasi antar variabel tidak menunjukkan adanya masalah multikolinearitas, karena nilainya kurang dari 0,8.

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *full model*, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik dengan hasil seperti pada Tabel 12.

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian, terbukti dengan *goodness of fit* model yang mencapai 0,840 (*marginal*). GFI model tidak mencapai syarat minimum GFI, yaitu

**Tabel 11**  
**Analisis Deskriptif Data**

| Var. | <i>Cronbach's alpha</i> | Mean     | Std. Deviasi | SKF     | SIA     | MTV    | SKI     | KKP     | MKP     | CCS |
|------|-------------------------|----------|--------------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|-----|
| SKF  | 0,796                   | 2,23636  | 0,579938     | 1       | -       | -      | -       | -       | -       | -   |
| SIA  | 0,920                   | 3,79247  | 0,602089     | 0,508** | 1       | -      | -       | -       | -       | -   |
| MTV  | 0,813                   | 5,17475  | 1,573545     | 0,034   | 0,039   | 1      | -       | -       | -       | -   |
| SKI  | 0,875                   | 2,43224  | 0,628488     | 0,351** | 0,350** | 0,058  | 1       | -       | -       | -   |
| KKP  | 0,771                   | 2,17994  | 0,451832     | 0,550** | 0,415** | -0,037 | 0,513** | 1       | -       | -   |
| MKP  | 0,835                   | 2,8162   | 0,69966      | 0,525** | 0,513** | 0,002  | 0,480** | 0,564** | 1       | -   |
| CCS  | 0,843                   | 3,281385 | 0,6196694    | 0,516** | 0,649** | -0,027 | 0,514** | 0,575** | 0,656** | 1   |

**Tabel 12**  
**Model Fit Summary**

| Model              | RMR   | GFI   | AGFI  | PGFI  |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Default model      | 0,080 | 0,840 | 0,502 | 0,270 |
| Saturated model    | 0,000 | 1,000 |       |       |
| Independence model | 0,137 | 0,464 | 0,285 | 0,348 |

0,90 disebabkan oleh kurangnya data yang dipersyaratkan sebanyak 5–10 kali jumlah parameter diestimasi, sedangkan data terkumpul mencapai 82,63% dari 10 kali parameter diestimasi. Setelah semua asumsi di-

penuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis dengan ringkasan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

**Tabel 13**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

| Hipotesis   | Standardized Estimate | Standard Error | Critical Ratio | Probability | Hasil Uji                  |
|---|-----------------------|----------------|----------------|-------------|----------------------------|
| H1a Struktur kewenangan formal berpengaruh positif terhadap perilaku manajer dalam kontrol keputusan.     | 0,471                 | 0,074          | 6,323          | ***         | Didukung                   |
| H1b Struktur kewenangan formal berpengaruh positif terhadap perilaku manajer dalam manajemen keputusan.   | 0,349                 | 0,070          | 4,969          | ***         | Didukung                   |
| H2a Karakteristik SIA berpengaruh positif terhadap perilaku manajer dalam kontrol keputusan.              | 0,163                 | 0,068          | 2,384          | 0,017       | Didukung                   |
| H2b Karakteristik SIA berpengaruh positif terhadap perilaku manajer dalam manajemen keputusan.            | 0,353                 | 0,065          | 5,432          | ***         | Didukung                   |
| H3a Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap perilaku manajer dalam kontrol keputusan.                 | -0,098                | 0,073          | -1,351         | 0,177       | Tidak didukung             |
| H3b Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap perilaku manajer dalam manajemen keputusan.               | -0,051                | 0,068          | -0,751         | 0,453       | Tidak didukung             |
| H4a Struktur kewenangan informal berpengaruh negatif terhadap perilaku manajer dalam kontrol keputusan.   | 0,413                 | 0,071          | 5,841          | ***         | Tidak didukung, signifikan |
| H4b Struktur kewenangan informal berpengaruh negatif terhadap perilaku manajer dalam manajemen keputusan. | 0,326                 | 0,067          | 4,848          | ***         | Tidak didukung, signifikan |
| H5a Perilaku manajer dalam kontrol keputusan berpengaruh positif terhadap kepedulian biaya.               | 0,309                 | 0,126          | 2,451          | 0,014       | Didukung                   |
| H5b Perilaku manajer dalam manajemen keputusan berpengaruh positif terhadap kepedulian biaya.             | 0,581                 | 0,098          | 5,923          | ***         | Didukung                   |
| H6 Struktur kewenangan formal berpengaruh positif terhadap kepedulian biaya.                              | -0,022                | 0,096          | -0,230         | 0,818       | Tidak didukung             |
| H7 Struktur kewenangan informal berpengaruh negatif terhadap kepedulian biaya.                            | 0,063                 | 0,087          | 0,726          | 0,468       | Tidak didukung             |

## PEMBAHASAN

Pengaruh struktur kewenangan formal terhadap perilaku manajer dalam kontrol keputusan terbukti secara signifikan dengan  $p < 0,05$  dan  $\beta = 0,471$ . Pengaruh struktur kewenangan formal terhadap perilaku manajer dalam manajemen keputusan terbukti secara signifikan dengan  $p < 0,05$  dan  $\beta = 0,349$ . Dengan demikian Hipotesis 1a dan 1b diterima. Hasil pengujian Hipotesis 1a dan Hipotesis 1b menunjukkan bahwa kewenangan formal yang diberikan kepada manajer unit berpengaruh positif terhadap perilaku mereka, baik dalam kontrol keputusan maupun dalam manajemen keputusan. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa organisasi nirlaba yang bergerak dalam layanan pendidikan sebagai objek penelitian ini telah mengimplementasikan model kewenangan (otoritas) yang terdesentralisasi, sehingga wewenang formal yang didelegasikan kepada manajer level menengah cukup besar. Dengan demikian manajer unit mempunyai kewenangan formal yang cukup besar dalam pengambilan keputusan untuk mengelola unit karya pendidikan yang dipimpinnya.

Kewenangan formal yang diberikan kepada masing-masing manajer unit berpengaruh terhadap kontrol keputusan dan manajemen keputusan yang lebih baik dan bertanggungjawab, karena semakin besar kewenangan yang diberikan kepada manajer, semakin besar pula tanggungjawab manajer untuk melakukan pengendalian biaya pada unit karya mereka. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Abernethy dan Emidia (2004), bahwa struktur kewenangan formal berpengaruh positif terhadap perilaku manajer dalam kontrol keputusan dan manajemen keputusan.

Hasil pengujian Hipotesis 2a dan 2b mampu menjawab dugaan peneliti bahwa karakteristik SIA berpengaruh positif terhadap perilaku manajer dalam kontrol keputusan dan manajemen keputusan dengan tingkat signifikansi  $p = 0,017$  dan  $\beta = 0,163$  untuk variabel kontrol keputusan serta  $p < 0,05$  dan  $\beta = 0,353$  untuk variabel manajemen keputusan. Dengan demikian Hipotesis 2a dan 2b diterima. Karakteristik SIA yang mampu memberi informasi relevan, tepat waktu, akurat serta disajikan dalam format yang mampu mengakomodasi kebutuhan informasi, mendukung para manajer menggunakan informasi tersebut dalam kontrol

keputusan dan manajemen keputusan di unit karya yang mereka pimpin. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Milgrom dan Roberts (1992) serta penelitian Abernethy dan Emidia (2004) bahwa karakteristik SIA berpengaruh positif terhadap perilaku manajer dalam kontrol keputusan dan manajemen keputusan. Berhasil tidaknya sistem informasi akuntansi mempengaruhi perilaku manajer dalam kontrol keputusan dan manajemen keputusan tergantung pada relevansi, ketepatan waktu dan akurasi informasi yang mampu disajikan oleh sistem informasi tersebut dalam mendukung pengambilan keputusan manajemen untuk menentukan kebijakan yang paling tepat bagi organisasi.

Dalam penelitian ini, bentuk-bentuk motivasi yang diberikan manajer pusat terbukti tidak memiliki pengaruh terhadap perilaku manajer dalam kontrol keputusan dan manajemen keputusan. Hal ini dibuktikan dengan hasil pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap perilaku manajer dalam kontrol keputusan yang mencapai  $p = 0,177$  ( $p > 0,05$ , tidak signifikan) dan pengaruh motivasi kerja terhadap perilaku manajer dalam manajemen keputusan yang mencapai  $p = 0,453$  ( $p > 0,05$ , tidak signifikan). Dengan demikian Hipotesis 3a dan 3b ditolak. Pengujian Hipotesis 3a dan 3b membuktikan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap perilaku manajer, baik dalam kontrol keputusan maupun manajemen keputusan. Temuan ini tidak mendukung proses motivasi menurut Gibson (2000) yang mengemukakan bahwa salah satu faktor yang sangat besar pengaruhnya terhadap perilaku seseorang dalam organisasi adalah motivasi.

Motivasi yang diterapkan dalam organisasi tidak mampu mempengaruhi perilaku manajer dalam kontrol keputusan dan manajemen keputusan. Hal ini kemungkinan disebabkan karena adanya perbedaan motif sosial pada organisasi yang berorientasi laba dengan organisasi nirlaba. McClelland dalam Robbins (2003) mengungkapkan tentang tiga motif sosial, yaitu: motif berprestasi, motif berafiliasi dan motif berkuasa. Ketiga motif ini ada dalam diri setiap individu, tetapi tinggi rendahnya motif tersebut dipengaruhi oleh situasi spesifik dalam lingkungan kerjanya.

Motif berprestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Motivasi berprestasi merupakan kecenderungan seseorang dalam mengarahkan dan mempertahankan tingkah laku untuk mencapai standar keunggulan (*standard of excel-*



lence)/kriteria standar tertentu. Heckhausen (1967), mengemukakan bahwa motivasi berprestasi merupakan upaya untuk meningkatkan kecakapan pribadi setinggi mungkin dalam setiap kegiatan dengan menggunakan ukuran keunggulan sebagai perbandingan. Jadi, dalam motivasi berprestasi selalu ada kriteria standar yang dijadikan sebagai tolok ukur keberhasilan. Dalam hal ini ada tiga kriteria, yaitu 1) produk dinilai atas dasar kesempurnaan, 2) membandingkan prestasi sendiri yang pernah dicapai sebelumnya, 3) membandingkan dengan prestasi orang lain dalam bidang sejenis. Individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi akan menilai apakah kinerjanya mampu memenuhi kriteria standar yang ditetapkan oleh organisasi.

Organisasi nirlaba cenderung mengukur kinerja manajer secara tradisional, yaitu membandingkan target anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi pendapatan yang diterima organisasi. Sistem pengukuran kinerja tradisional lebih mudah diterapkan karena tolok ukur kinerja personal diukur berkaitan dengan aspek keuangan saja. Sistem ini lazim dilakukan dan mempunyai beberapa kelebihan, tetapi karena hanya menitikberatkan pada aspek keuangan, sistem pengukuran kinerja ini juga memiliki kelemahan. Pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan dianggap tidak mampu menginformasikan upaya-upaya yang harus diambil untuk meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, sistem pengukuran kinerja ini dianggap tidak mampu mengukur aset tidak berwujud yang dimiliki organisasi, seperti sumber daya manusia, kepuasan pelanggan dan kesetiaan pelanggan.

Untuk meningkatkan kinerja organisasi, diperlukan suatu sistem berbasis kinerja. Kinerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi. Kinerja yang baik harus mempunyai sistem pengukuran kinerja yang andal dan berkualitas. Oleh karena itu, organisasi nirlaba perlu mulai menerapkan sistem kinerja yang sesuai sehingga organisasi mampu bersaing dan berkembang. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah organisasi. Pengukuran tersebut antara lain dapat digunakan sebagai dasar penyusunan sistem imbalan atau sebagai dasar dalam penentuan strategi organisasi. Sistem pengukuran kinerja juga dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena

dalam pengukuran kinerja disusun pula sistem *reward and punishment* yang akan diimplementasikan untuk mendukung sistem pengukuran kinerja tersebut.

Hasil pengujian menunjukkan tidak adanya pengaruh motivasi terhadap perilaku manajer dalam kontrol keputusan dan manajemen keputusan. Hal ini mengindikasikan ketidakmampuan organisasi nirlaba dalam memotivasi sumber daya manusianya untuk mencapai tingkat kinerja optimal demi pengembangan organisasi. Oleh karena itu, organisasi nirlaba perlu mengevaluasi teknik-teknik motivasi yang telah diimplementasikan selama ini. Evaluasi atas teknik-teknik motivasi tersebut perlu didukung pula dengan penetapan sistem penilaian kinerja dengan kriteria standar yang jelas untuk mengukur kinerja personal dalam organisasi.

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diharapkan oleh organisasi. Penilaian kinerja juga dapat digunakan oleh manajer pusat untuk memperoleh dasar yang obyektif dalam memberi *reward and punishment* yang sesuai dengan prestasi masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada organisasi secara keseluruhan. Upaya-upaya ini diharapkan dapat memberi rangsangan dan motivasi pada masing-masing unit karya untuk bekerja lebih efektif dan efisien demi tercapainya tujuan organisasi.

Pengujian Hipotesis 4a menunjukkan bahwa struktur kewenangan informal berpengaruh positif terhadap perilaku manajer dalam kontrol keputusan dengan nilai  $p < 0,05$  dan  $\beta = 0,326$ . Demikian pula dengan pengujian Hipotesis 4b yang menunjukkan bahwa struktur kewenangan informal berpengaruh positif terhadap perilaku manajer dalam manajemen keputusan dengan nilai  $p < 0,05$  dan  $\beta = 0,413$ . Hasil uji Hipotesis 4a dan 4b ini berlawanan dengan dugaan sementara yang menyatakan bahwa struktur kewenangan informal memiliki pengaruh negatif terhadap perilaku manajer dalam kontrol keputusan dan manajemen keputusan. Dengan demikian Hipotesis 4a dan 4b ditolak.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Abernethy dan Emidia (2004) yang menemukan bahwa struktur kewenangan informal berpengaruh negatif terhadap perilaku manajer. Dengan demikian, penelitian ini membuktikan bahwa kekuasaan yang timbul akibat

kewenangan informal seorang manajer tidak selalu berpengaruh negatif. Kekuasaan bersifat positif ketika individu pemegang kekuasaan dapat mempengaruhi dan mengubah pemikiran orang lain atau kelompok untuk melakukan suatu tindakan yang diinginkan oleh pemegang kekuasaan dengan sungguh-sungguh, bukan karena paksaan baik secara fisik maupun mental. Kekuasaan bersifat negatif ketika individu pemegang kekuasaan mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan tindakan yang diinginkan oleh pemegang kekuasaan dengan cara paksaan atau tekanan baik secara fisik maupun mental.

Pemegang kekuasaan yang memiliki sifat negatif tidak memiliki kecerdasan intelektual dan emosional yang baik, mereka cenderung berfikir pendek dan kurang tajam dalam pertimbangan serta pengambilan keputusan, bahkan mereka sendiri kadang-kadang tidak dapat menjalankan perintah yang mereka instruksikan kepada orang atau kelompok yang berada di bawah kekuasaannya karena keterbatasan daya pikir tadi. Kekuasaan dengan karakter negatif cenderung mencari keuntungan pribadi atau golongan atas kekuasaan tersebut karena mereka tidak memiliki kemampuan atau modal apapun selain kekuasaan untuk menghasilkan sesuatu demi kemajuan organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa struktur kewenangan informal berpengaruh positif terhadap perilaku manajer dalam kontrol keputusan dan manajemen keputusan. Hal ini mengindikasikan adanya loyalitas para manajer organisasi nirlaba. Kekuasaan yang timbul dari kewenangan informal manajer pada unit-unit karya organisasi nirlaba mampu mempengaruhi dan mengubah pemikiran orang lain atau kelompok untuk melakukan suatu tindakan yang diinginkan oleh pemegang kekuasaan dengan sungguh-sungguh, bukan karena paksaan baik secara fisik maupun mental. Kekuasaan dalam penelitian ini bersifat positif karena dipengaruhi oleh tingkat kecerdasan intelektual dan emosional yang baik para responden penelitian yang merupakan para pelaku pendidikan. Statistik deskriptif penelitian ini menunjukkan, tingkat pendidikan responden setara S1 dan S2 cukup dominan dengan persentase sebesar 84,71% dan 8,92%, dengan demikian dapat diasumsikan bahwa kecerdasan intelektual dan tingkat pengetahuan manajerial responden cukup tinggi, termasuk kemampuan responden untuk memahami pentingnya kontrol keputusan dan manajemen keputusan

untuk mencapai tujuan organisasi.

Loyalitas seorang manajer dipengaruhi oleh karakter serta komitmen pribadinya terhadap organisasi. Manajer yang memiliki komitmen terhadap organisasi berusaha mengaktualisasikan dirinya demi kepentingan bersama dalam organisasi. Aktualisasi diri tersebut nampak dalam kesungguhan melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab atas pekerjaan tersebut. Loyalitas tinggi seorang manajer terhadap organisasinya dapat memacu perkembangan organisasi secara dinamis. Dominannya kewenangan informal seorang manajer yang memiliki loyalitas dan komitmen kuat kepada organisasi akan berdampak pada upaya maksimal yang dilakukannya untuk memaksimalkan kinerja demi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, semakin besar kewenangan informal yang dimiliki oleh manajer yang loyal, semakin besar pula peluang bagi organisasi untuk mengoptimalkan sumber daya efektif yang ada dalam organisasinya.

Hasil pengujian Hipotesis 5a dan 5b mampu menjawab dugaan peneliti bahwa perilaku manajer dalam kontrol keputusan dan manajemen keputusan berpengaruh positif terhadap kepedulian biaya dengan tingkat signifikansi  $p=0,014$  dan  $\beta=0,309$  untuk variabel kontrol keputusan serta  $p<0,05$  dan  $\beta=0,581$  untuk variabel manajemen keputusan. Dengan demikian Hipotesis 5a dan Hipotesis 5b diterima. Hipotesis 5a dalam penelitian ini menunjukkan bahwa manajer unit memiliki perilaku kontrol keputusan yang baik untuk mencapai kepedulian biaya. Mereka memiliki kontrol yang tinggi atas realisasi anggaran pada unit kerjanya serta mempunyai inisiatif mencari solusi demi pencapaian keefektifan dan efisiensi biaya.

Penelitian Young dan Shields (1994) didukung oleh hasil pengujian Hipotesis 5b penelitian ini. Semakin baik manajer unit karya melakukan pengelolaan atas keputusan-keputusan yang dibuatnya, semakin tinggi pula kepedulian biaya yang dicapai. Biaya dijadikan pertimbangan penting dalam pengambilan keputusan untuk mencapai keefektifan dan efisiensi. Dengan demikian, kepedulian biaya terbukti menjadi indikator penting dalam menilai perilaku manajer suatu organisasi untuk mengendalikan dan mengelola pengambilan keputusan di tingkat unit karya yang menjadi tanggungjawabnya.

Penelitian membuktikan bahwa kewenangan formal yang melekat pada diri pimpinan unit yang

berasal dari pendelegasian wewenang resmi organisasional (kewenangan formal) tidak berpengaruh terhadap kepedulian biaya. Hal ini terbukti dengan hasil  $P=0,818$  ( $>0,05$ , tidak signifikan). Dengan demikian Hipotesis 6 ditolak. Penelitian ini tidak mendukung temuan Steer (1977) yang mengemukakan bahwa kewenangan formal dalam pengambilan keputusan berpengaruh pada komitmen dan tujuan sistem yang dihubungkan dengan efisiensi biaya.

Hasil pengujian hipotesis 7 menunjukkan bahwa kewenangan informal yang melekat pada diri manajer unit karya pendidikan untuk mengendalikan sumber daya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepedulian biaya. Hal ini terbukti dengan hasil  $P=0,468$  ( $>0,05$ , tidak signifikan). Dengan demikian Hipotesis 7 ditolak. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Abernethy dan Emidia (2004), yang menjelaskan bahwa besarnya kewenangan informal berpengaruh negatif terhadap kepedulian biaya karena orang-orang yang memiliki kekuasaan atas faktor-faktor penting dalam perusahaan cenderung tidak mau dikendalikan oleh manajemen. Oleh karena itu, perilaku tersebut dapat berdampak negatif terhadap kepedulian biaya.

Dalam penelitian ini, baik Hipotesis 6 maupun Hipotesis 7 tidak didukung. Hal ini membuktikan bahwa dalam penelitian ini, faktor kekuasaan formal yang didelegasikan oleh pimpinan pusat serta kewenangan informal yang melekat pada manajer unit tidak berpengaruh terhadap kepedulian biaya. Lembaga-lembaga pendidikan yang menjadi sampel penelitian ini merupakan organisasi nirlaba yang berada di bawah pengelolaan suatu yayasan. Suatu yayasan biasanya membawahi beberapa lembaga pendidikan berjenjang, misalnya tingkat Taman Kanak-kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Lanjutan Tingkat Pertama dan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas. Masing-masing lembaga memiliki karakteristik yang berbeda, baik dari segi karakteristik peserta didik, lokasi strategis, peringkat sekolah, segmen pasar, minat konsumen terhadap layanan pendidikan yang ditawarkan dan sebagainya.

Kondisi tersebut mempengaruhi beberapa hal, antara lain: daya saing, kemampuan mempertahankan peringkat dan kemampuan menarik pangsa pasar yang selanjutnya mempengaruhi pula kemampuan finansial masing-masing lembaga pendidikan tersebut. Perbe-

daan karakteristik lembaga pendidikan yang bernaung dalam satu payung pengelolaan tersebut menimbulkan konsekuensi logis bahwa yayasan pendidikan sebagai pihak pengelola menerapkan sistem subsidi silang dalam pengelolaan unit-unit pendidikan tersebut agar mampu bertahan di tengah persaingan yang semakin ketat.

Lembaga pendidikan yang merupakan organisasi nirlaba didirikan dengan tujuan melayani masyarakat. Jiwa subsidi silang sesuai dengan misi organisasi nirlaba, namun tantangan global dewasa ini juga melahirkan tuntutan-tuntutan baru bagi lembaga pendidikan. Beberapa tahun terakhir, institusi pendidikan asing sudah mulai mengintip pasar pendidikan di Indonesia. Untuk bisa bertahan hidup, institusi pendidikan harus menunjukkan keunggulannya. Untuk mencapai keunggulan tersebut maka lembaga pendidikan perlu mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, dapat ditarik simpulan bahwa 1) Kewenangan formal yang diberikan kepada masing-masing manajer unit berpengaruh terhadap kontrol keputusan dan manajemen keputusan yang lebih baik dan bertanggungjawab, karena semakin besar kewenangan yang diberikan kepada manajer, semakin besar pula tanggungjawab manajer untuk melakukan pengendalian biaya pada unit karya mereka; 2) Karakteristik SIA yang mampu memberi informasi relevan, tepat waktu, akurat serta disajikan dalam format yang mampu mengakomodasi kebutuhan informasi, mendukung para manajer menggunakan informasi tersebut dalam kontrol keputusan dan manajemen keputusan di unit karya yang mereka pimpin; 3) Motivasi yang diterapkan dalam organisasi tidak mampu mempengaruhi perilaku manajer dalam kontrol keputusan dan manajemen keputusan; 4) Struktur kewenangan informal berpengaruh positif terhadap perilaku manajer dalam kontrol keputusan dan manajemen keputusan. Hal ini mengindikasikan adanya loyalitas tinggi para manajer organisasi nirlaba. Kekuasaan yang timbul akibat kewenangan informal manajer pada unit-unit karya organisasi nirlaba mampu

mempengaruhi dan mengubah pemikiran orang lain atau kelompok untuk melakukan suatu tindakan yang diinginkan oleh pemegang kekuasaan dengan sungguh-sungguh, bukan karena paksaan baik secara fisik maupun mental. Dominannya kewenangan informal seorang manajer yang memiliki loyalitas dan komitmen kuat kepada organisasi akan berdampak pada upaya yang dilakukannya untuk memaksimalkan kinerja demi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, semakin besar kewenangan informal yang dimiliki oleh manajer yang loyal, semakin besar pula peluang bagi organisasi untuk mengoptimalkan sumber daya efektif yang ada dalam organisasinya untuk mencapai tujuan; 5) Perilaku manajer dalam kontrol keputusan dan manajemen keputusan berpengaruh positif terhadap kepedulian biaya. Semakin baik manajer unit karya melakukan pengelolaan keputusan-keputusan yang dibuatnya, semakin tinggi pula kepedulian biaya yang dapat dicapai. Biaya dijadikan pertimbangan penting dalam pengambilan keputusan untuk mencapai keefektifan dan efisiensi. Dengan demikian, kepedulian biaya terbukti menjadi indikator penting dalam menilai perilaku manajer untuk mengendalikan dan mengelola pengambilan keputusan di tingkat unit yang menjadi tanggungjawabnya; dan 6) Upaya-upaya manajer unit untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya agar dapat bertahan hidup dalam iklim persaingan serta melengkapi unit karya pendidikannya dengan fasilitas-fasilitas penunjang untuk mencapai keunggulan, berdampak pada kurangnya kepedulian biaya manajer unit terhadap organisasi secara keseluruhan. Kinerja para manajer unit dikendalikan oleh pusat melalui mekanisme pertanggungjawaban kontrol keputusan dan manajemen keputusan manajer unit kepada manajer pusat. Manajer pusat mengevaluasi para manajer unit berdasarkan kinerja anggaran pada unit yang mereka pimpin. Manajer unit bertanggungjawab atas varian anggaran yang terjadi serta wajib melaporkan tindakan-tindakan yang diambil untuk memperbaiki penyebab varian anggaran tersebut kepada manajer pusat sehingga kepedulian biaya dapat terwujud. Oleh karena itu, variabel kontrol keputusan dan variabel manajemen keputusan mampu memediasi pengaruh struktur kewenangan formal, karakteristik SIA, motivasi kerja dan struktur kewenangan informal terhadap kepedulian biaya.

## Saran

Peneliti menyadari adanya beberapa keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian, yaitu 1) Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian belum memenuhi kriteria yang memadai (rasio antara jumlah parameter estimasi dengan jumlah kecukupan sampel). Hal ini dapat dilihat dari tingkat pengembalian kuesioner jawaban responden yang kurang dari data yang dipersyaratkan sebanyak 5–10 kali jumlah parameter diestimasi. Data yang terkumpul hanya mencapai 82,63% dari 10 kali parameter diestimasi; 2) Instrumen penelitian untuk motivasi kerja manajer belum mengukur faktor-faktor yang mampu meningkatkan semangat kerja karyawan seperti: sistem penilaian kinerja yang didukung dengan kriteria standar penilaian yang jelas serta sistem sanksi dan penghargaan yang sesuai dengan kualitas kerja manajer; 3) Penelitian ini menggunakan instrumen berdasarkan persepsi skor jawaban responden, sehingga akan bermasalah apabila responden memiliki persepsi yang berbeda dengan kondisi sesungguhnya. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan ada beberapa saran untuk meningkatkan kepedulian biaya pada organisasi nirlaba dan bagi penelitian-penelitian berikutnya, yaitu 1) Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian selanjutnya hendaknya memenuhi syarat kecukupan sampel, sehingga dapat mencapai *goodness of fit* model penelitian sesuai standar yang ditetapkan; 2) Motivasi dalam organisasi nirlaba perlu dikembangkan dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang mampu meningkatkan semangat kerja, diantaranya adalah dengan menetapkan kriteria standar yang jelas untuk mengukur prestasi kerja dan menyusun standar keunggulan serta implementasi sistem penghargaan dan sanksi sesuai dengan kualitas kerja manajer. Ketika desain motivasi dikembangkan dengan kriteria-kriteria standar untuk mengukur prestasi kerja serta implementasi sistem penghargaan dan sanksi, diharapkan dapat menjadi sarana yang lebih efektif dalam membentuk perilaku manajer sesuai tujuan organisasi; 3) Dalam penelitian selanjutnya, instrumen penelitian untuk motivasi kerja manajer perlu dikembangkan sehingga mampu mengukur persepsi responden terhadap sanksi atau penghargaan yang sesuai dengan kualitas kerjanya.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Abernethy, M.A., A.M. Lillis, P. Brownell and Carter. 2001. "Product Diversity and Costing System Design Choice: Field Study Evidence". *Management Accounting Research*, 12(3): 261-279.
- \_\_\_\_\_, and Emidia Vagnoni. 2004. Power, "Organization Design and Managerial Behaviour". *Accounting, Organizations and Society*, 29: 207-225.
- \_\_\_\_\_, and J.U. Stoelwinder. 1995. "The Role of Professional Control in the Management of Complex Organizations". *Accounting, Organizations and Society*, 20(1): 1-17.
- Alexander, J.A. and L. L. Morlock. 2000. *Power and Politics in Health Services Organizations in Health Care Management*. Organization Design and Behaviour, 4<sup>th</sup> Edition. Albany.
- Ang, J, and S. Koh. 1997. "Exploring the Relationship between User Information Satisfaction". *International Journal of Information Management* 17(3): 169-177.
- Barnard, C. I. (1968). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Birnberg, J.G., M.D. Shields and S.M. Young. 1990. "The Case for Multiple Methods in Empirical Management Accounting Research (with an illustration from budget setting)". *Journal of Management Accounting Research*, 2: 33-66.
- Bouwens, J. and M. A. Abernethy. 2000. "The Consequences of Customization of Management Accounting System Design". *Accounting, Organizations and Society*, 24(2): 221-241.
- Briers, M. and M. Hirst. 1990. "The Role of Budgetary Information in Performance Evaluation". *Accounting Organization and Society*, 15: 373-398.
- Chenhall, R.H. and D. Morris. 1986. "The Impact of Structure, Environment and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting System". *The Accounting Review*, 61: 16-35.
- Cyert, R. M. and J. G. March. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Second edition.
- Doll, W.J. and G. Torkzadeh. 1988. "The Measurement of End User Computing Satisfaction". *MIS Quarterly*, 12(2): 259-274.
- Flamholz, E., T.D. Das and A.S. Tsui. 1985. "Toward an Integrative Framework of Organizational Control". *Accounting, Organizations and Society*, 10(1): 35-50.
- Gibson, J.I., J.M. Ivancevich and J. H. Donnelly. 2000. *Perilaku Organisasi: Struktur dan Proses*. Edisi Kedelapan, Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Govindarajan, V. 1988. "A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business Unit Level: Integrating Administrative Mechanism with Strategy". *Academy of Management Journal*, 31(4): 828-853.
- Hasibuan H. dan S.P. Malayu. 1996. *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bandung: Penerbit Bumi Aksara.
- Ittner. C.D., and D.F. Larcker. 2001. "Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value Based Management Perspective". *Journal of Accounting and Economics*. 32:349-410.
- Jensen, M.C., and W.H. Meckling. 1992. *Specific and General Knowledge and Organizational Structure*. In L. Werin, & H. Wijkander. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Jensen, M.C., and W.H. Meckling. 1976. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics*, 3(5):360.
- Kotter, J. P. 1985. *Power and Influence: Beyond For-*

- mal Authority*. New York: Free Press.
- Kren, L. 1999). *The Role of Accounting Information in Organizational Control: The State of the Art*. In V. Arnold, and S. G. Sutton, Behavioral Accounting Research, Foundations and Frontiers. American Accounting Association: USA.
- Kieso Donald E., Weigandt, Jerry J, and Paul D. Kimmel. 2002. *Accounting Principles*. Edisi Keenam. Kanada: John Willey and Son
- McHanney, R. and T.P. Cronan. 1998. "Computer Simulation Success: On the Use of End User Satisfaction Instrument". *Decision Science*, 29(2): 525-536.
- Mia, L. and B. Clarke. 1999. "Market Competition, Management Accounting Systems and Business Unit Performance". *Management Accounting Research*. 10: 137-158.
- Milgrom, P. and J. Roberts. 1992. *Economics, Organizations and Management*. New Jersey: Prentice Hall,
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Shields, M., and S. M. Young. 1994. "Managing Innovation Costs: A Study of Cost Conscious Behavior by R&D Professionals". *Journal of Management Accounting Research*, 6: 175-196.
- Steers, R. M. 1977. *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. Santa Monica: Goodyear.
- Succi, M.J., S.D. Lee and J.A. Alexander. 1998. "Trust Between Managers and Physicians in Community Hospitals: The Effect of Power Over Hospitals Decisions". *Journal of Health Management*, 43(5): 397-415.
- Wruck, K., and M.C. Jensen. 1994. "Science, Specific Knowledge and Total Quality Management". *Journal of Accounting and Economics*, 18(3): 247-287.
- Zimmerman, J. 1997. *Accounting for Decision Making and Control*. Boston: Irwin/Mcgraw Hill.