

**PERAN DESENTRALISASI, AKUNTABILITAS, DAN SISTEM PENGENDALIAN  
MANAJEMEN DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI  
PERANGKAT DAERAH**

**Ni Nyoman Padmawati**

Universitas PGRI Mahadewa Indonesia  
Email: [padmawatipadma78@gmail.com](mailto:padmawatipadma78@gmail.com)

**ABSTRACT**

*This study aims to examine the effect of decentralization, accountability and government management control systems on performance. The performance analyzed is the managerial performance of the leaders of local government organizations. This research was conducted at the regional organization of Buleleng Regency, Bali Province. By taking a sample of 30 organizational leaders. Which is then analyzed using multiple linear regression quantitative methods with the help of statistical tools. The sampling technique was done by random sampling. The results of the study indicate that the variables of decentralization, accountability and management control systems have a significant positive effect on the managerial performance of local government organizations. The higher the intensity of the implementation of fiscal decentralization, the higher the performance of Regional Apparatus Organizations in Buleleng Regency. This is because fiscal decentralization will determine a successful implementation of regional autonomy considering that fiscal decentralization will increase economic efficiency, improve accountability and increase fund mobilization. Accountability is one of the important elements in the realization of good governance relating to a person or organizational work unit to be responsible for the management and control of resources and the implementation of policies entrusted to him in the context of achieving the goals that have been set through the media of periodic accountability. The management control system variable on the performance of the Regional Apparatus Organization shows that the management control system has a positive and significant effect on the performance of the Regional Apparatus Organization.*

**Keywords:** *decentralization, accountability, management control system, performance*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh desentralisasi, akuntabilitas dan sistem pengendalian manajemen pemerintahan terhadap kinerja. Kinerja yang dianalisis adalah kinerja manajerial pimpinan organisasi pemerintah daerah. penelitian ini dilakukan di organisasi perangkat daerah Kabupaten Buleleng Provinsi Bali. Dengan mengambil sampel sebanyak 30 pimpinan organisasi. Yang selanjutnya di analisis dengan metode kuantitatif regresi linier berganda dengan bantuan alat statistik. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara random sampling. Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel desentralisasi, akuntabilitas dan sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial organisasi pemerintah daerah. Semakin tinggi intensitas pelaksanaan desentralisasi fiskal, maka semakin meningkatnya kinerja Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Buleleng. Hal ini dikarenakan desentralisasi fiskal sangat menentukan suatu keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah mengingat dengan adanya desentralisasi fiskal akan dapat meningkatkan efisiensi ekonomi, perbaikan akuntabilitas dan peningkatan mobilisasi dana. Akuntabilitas merupakan salah satu elemen penting dalam perwujudan *good governance* berkaitan dengan seseorang atau unit kerja organisasi untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah

ditetapkan melalui media pertanggungjawaban secara periodik. variabel sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah.

**Kata kunci:** desentralisasi, akuntabilitas, sistem pengendalian manajemen, kinerja

## PENDAHULUAN

Pada dasawarsa terakhir, perubahan lingkungan strategis baik internal maupun eksternal sangat cepat dan besar pengaruhnya terhadap kebijakan pemerintah baik fiskal maupun moneter. Sementara itu perubahan lingkungan strategis domestik yang sangat besar mempengaruhi kebijakan perekonomian adalah desentralisasi fiskal dan otonomi daerah. Perubahan lingkungan strategis tersebut berdampak pada perubahan kebijakan yang diambil pemerintah serta pada penerimaan dan belanja pemerintah (Istiqomah, 2018; Sukoharsono, 2006).

Secara garis besar, fiskal dalam keuangan daerah dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu manajemen penerimaan daerah dan manajemen pengeluaran daerah. Kedua komponen tersebut sangat menentukan kedudukan suatu pemerintahan daerah dalam rangka melaksanakan otonomi (Kuncoro, 2004; Mardiasmo, 2002).

Tujuan adanya pemberian otonomi kepada daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat (Saputra *et al.*, 2021). Disamping itu, melalui otonomi daerah diharapkan mampu meningkatkan daya saing dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan serta potensi dan keanekaragaman daerah (Atmadja & Saputra, 2018b; Ekayani *et al.*, 2020; Juniariani & Saputra, 2020; Saputra, 2015).

Dalam otonomi daerah, *good governance* menjadi hal yang sangat penting untuk diterapkan dalam pemerintahan terutama pada aspek akuntabilitas publik yang merupakan elemen terpenting dan merupakan tantangan utama yang dihadapi pemerintah dan pegawai negeri (Ekayani *et al.*, 2020; Saputra dkk., 2019; Sujana *et al.*, 2020). Akuntabilitas

juga sangat sangat terkait dengan sikap dan semangat pertanggungjawaban seseorang. Akuntabilitas secara filosofi timbul karena adanya kekuasaan yang berupa mandat atau amanah yang diberikan kepada seseorang atau pihak tertentu untuk menjalankan tugasnya dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu dengan menggunakan sarana pendukung yang ada (Saputra dkk., 2018; Saputra dkk., 2019).

Sari dkk (2015) berpendapat bahwa sistem pengendalian manajemen dapat timbul jika para anggota organisasi diarahkan secara terus menerus dan menguntungkan bagi setiap anggota. Sistem pengendalian manajemen sebagai suatu proses di mana para manajer memengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Sistem pengendalian manajemen sangat berperan dalam kinerja organisasi (Atmadja & Saputra, 2018b). Tiga komponen penting pengendalian berdasarkan kinerja adalah proses penetapan standar (misalnya : anggaran, tujuan, target), keketatan standar (misalnya : bonus untuk masing-masing unit perkembangan kinerja dinilai sebagai

hasil kinerja). Tiga komponen ini saling berkaitan (Atmadja & Saputra, 2018a).

Randall (1999) mengemukakan ada 3 jenis kinerja yang diperlukan dan dapat diketahui pada kinerja pemerintah daerah. *Pertama*, kriteria berdasarkan pusat. Kriteria ini memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan pada apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaan. *Kedua*, kriteria ini berdasarkan pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal karena organisasi berjuang menciptakan suatu budaya dimana keragaman dihargai dan dihormati. *Ketiga*, dengan makin ditekankan produktivitas, kriteria berdasarkan hasil semakin populer. Kriteria ini berfokus pada apa saja yang lebih berhasil dicapai atau dihasilkan. Aspek ini juga lebih kepada aspek-aspek kritis pekerjaan yang penting seperti kualitas yang

mungkin sulit dikuantifikasi (Mailoor dkk., 2003; Ulum, 2008; Wiratno dkk., 2017).

Dalam kinerja suatu pemerintah pusat atau daerah diperlukan suatu pengukuran kinerja yang dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah memperbaiki pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan serta untuk memfasilitasi terwujudnya akuntabilitas publik (Murti dkk., 2018). Konsep pengukuran kinerja yang hanya mengandalkan pada aspek finansial saja, saat ini mulai ditinggalkan, karena dianggap hanya mengejar tujuan kemampuan (*profitability*) jangka pendek semata (Darwis, 2017). Terlebih jika pengukuran kinerja dilakukan bagi organisasi pemerintah yang tidak berorientasi profit, maka sangat diperlukan ukuran-ukuran yang lebih komprehensif. Kinerja pemerintah tidak hanya diukur melalui perspektif finansial saja tetapi juga dari perspektif non finansial seperti masalah pegawai yang dihubungkan dengan prestasi kinerja dan kualitas pelayanan publik (Merawati & Mahaputra, 2017).

Pemerintah Indonesia selama beberapa dekade lebih terfokus pada pengukuran *input* dan *output*, belum pada *outcome/benefit/impact*. Pengukuran yang demikian hanya berfokus pada penjelasan bagaimana sibuknya pemerintah namun kurang menjelaskan mengenai dampak nyata aktivitas pemerintah terhadap masyarakat. Padahal bagi masyarakat dimana sebagai pelanggan (*customer*) dari pemerintah yang terpenting adalah hasil. Hal ini tidak berarti pengukuran *input* atau *output* tidak penting bagi pemerintah (Pratiti *et al.*, 2018; Wijayanti & Hanafi, 2018). Namun, demikian apabila pengukuran kinerja hanya berfokus pada *input/output* saja, bukan kepada *outcome/benefit* dan *impact* terhadap masyarakat, maka akibatnya instansi pemerintah tidak mampu melihat keberadaannya sendiri bahwa pemerintah ada untuk melayani masyarakat (Ulum, 2008).

Rasul (2009) menyatakan bahwa orang-orang di pemerintahan selalu menghitung sesuatu atau mengeluarkan laporan-laporan statistik yang cukup banyak jumlahnya. Namun kebanyakan hitungan tersebut berfokus pada *input* dan *output* saja,

masih sedikit berfokus pada *outcome* atau hasil yang telah dicapai. Mengukur hasil di pemerintahan sangat sulit dan hal itu membutuhkan waktu untuk mengembangkan ukuran yang memadai. Selama ini pengukuran paling jauh hanya sampai pengukuran *output*, bukan *outcome* (Wiratno dkk., 2017). Menurut Istiqomah (2018) secara konseptual, kebijakan pemerintah di bidang hubungan keuangan pusat dan daerah akan mengacu pada beberapa konsep pembaharuan untuk mewujudkan *clean and good governance*. Salah satunya akan dapat dikembangkan konsep *balance scorecard*. Konsep *balanced scorecard* yang meskipun tidak mencapai 100%, tapi secara filosofi dapat dianalogkan seperti halnya dengan perencanaan strategi yang telah menjadi acuan dalam perencanaan pemerintah baik di tingkat pusat maupun daerah (Journeault, 2016; R. Kaplan, 1998).

Penelitian ini mencoba mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Purbadharmaja (2011) mengenai pengaruh desentralisasi fiskal terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah dengan suatu pengukuran melalui *balance scorecard*;

dikemukakan adanya pengaruh desentralisasi fiskal terhadap pertumbuhan ekonomi pada 40 negara, baik negara maju maupun negara yang masih terbelakang. Penelitian ini dilakukan pada kinerja Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Buleleng. Dilihat dari rencana strategi Kabupaten Buleleng Serta Rencana Pembangunan Jangka Menengah Kabupaten Buleleng adanya suatu kegiatan agenda Kabupaten Buleleng yang belum tercapai. Beberapa perencanaan masih belum mencapai target dalam penyerapan anggaran belum dapat tercapai. Selain itu, beberapa instansi satuan kerja perangkat daerah Kabupaten Buleleng belum dapat menghasilkan suatu keberhasilan kinerjanya baik dari aspek finansial serta tingkat pelayanan kepada masyarakat yang mana belum memenuhi suatu standar kelayakan kepada publik tersebut sesuai dengan UU No. 25 Tahun 2009 serta UU No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (Murti dkk., 2018; Rachmawati, 2016). Hal ini menunjukkan bahwa setiap pegawai pemerintahan terutama Organisasi Perangkat Daerah perlu memperhatikan dan meningkatkan kinerja didalam

instansi atau Organisasi Perangkat Daerah untuk memberikan pelayanan dan menunjukkan tata kelola yang baik. Begitu pentingnya kinerja Organisasi Perangkat Daerah bagi suatu pemerintahan, maka hal ini menjadi sangat penting untuk diteliti kembali (Saputra *et al.*, 2021). Dengan demikian, dalam penelitian ini, peneliti ingin melakukan penelitian mengenai kinerja Organisasi Perangkat Daerah yang bertujuan untuk mengetahui bukti empiris mengenai pengaruh desentralisasi fiskal, akuntabilitas, dan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Buleleng.

## **KAJIAN TEORITIS**

### **Kinerja Organisasi Perangkat Daerah**

Kinerja Organisasi Perangkat Daerah pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran, ataupun tujuan di Organisasi Perangkat Daerah pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi kinerja pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan (Mailoor *et al.*, 2003).

Pencapaian kinerja yang tinggi merupakan suatu prestasi bagi setiap organisasi dan bagian (unit) organisasi yang oleh karenanya setiap organisasi dituntut untuk dapat selalu meningkatkan kinerjanya (Sarwono, 2018). Semakin tinggi kinerja organisasi, semakin tinggi tingkat pencapaian tujuan organisasi. Dalam mengetahui sejauh mana kinerja dari Organisasi Perangkat Daerah, maka diperlukan suatu pengukuran kinerja (Slringoringo, 2017). Pengukuran kinerja dalam pemerintahan bukanlah suatu aktivitas yang baru (Wiratno dkk., 2017). Setiap departemen, satuan kerja, dan unit pelaksanaan tugas telah diprogram untuk mengumpulkan informasi berupa laporan (triwulan, semester dan tahunan) atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dikategorikan dalam kelompok: (a) masukan (*inputs*); (b) keluaran (*outputs*) ; (c) hasil (*outcomes*); (d) manfaat (*benefits*); (e) dampak (*impacts*). Pengukuran kinerja terutama bagi Organisasi Perangkat Daerah juga dapat menggunakan *Balance Scorecard*. *Balance Scorecard* merupakan sekelompok tolok ukur kinerja yang terintegrasi dan berasal

dari strategi dalam mendukung suatu organisasi (Journeault, 2016; Wiig, 1997). *Balanced Scorecard* dapat dipergunakan dalam organisasi pemerintahan, yang mana dengan menggunakan *balanced scorecard* pimpinan pemerintahan dapat mengetahui apa harapan rakyat dan apa kebutuhan pegawai pemerintah untuk memenuhi harapan rakyat (Chen *et al.*, 2011; R. S. Kaplan & Norton, 2001). ada beberapa keuntungan bagi pemerintahan apabila menggunakan *balanced scorecard*, diantaranya: (1) *balanced scorecard* menempatkan seluruh organisasi dalam proses pembelajaran; (2) keputusan penganggaran yang lebih rasional; (3) memfasilitasi perbaikan kinerja; (4) memperbaiki komunikasi kepada stakeholder; dan (5) memberikan data acuan.

### **Desentralisasi**

Secara umum, desentralisasi dapat didefinisikan sebagai pengalihan wewenang dan tanggung jawab dari pemerintah pusat kepada pemerintah tingkat yang lebih rendah atau untuk lembaga pemerintahan yang berkuasa secara independen seperti perusahaan milik negara atau sektor swasta (Saragih, 2003). Kemudian, Cheema

dan Rondinelli (2007) membagi desentralisasi menjadi empat bentuk umum yang meliputi administrasi, fiskal, politik dan ekonomi. Ini akan berguna untuk mengenali mereka secara rinci agar menjadi sadar akan keberadaan mereka dalam situasi tertentu (Purbadharmaja, 2011; Saragih, 2003; Sidik, 2002).

### **Akuntabilitas**

Akuntabilitas sebagai salah satu prinsip *good governance* berkaitan dengan pertanggungjawaban pimpinan atas keputusan dan hasil yang dicapai, sesuai dengan wewenang yang dilimpahkan dalam pelaksanaan tanggungjawab mengelola organisasi (Larasati dkk., 2017). Prinsip akuntabilitas digunakan untuk menciptakan sistem kontrol yang efektif berdasarkan distribusi kekuasaan pemegang saham, direksi dan komisaris (Saputra, Pradnyanitasari, dkk., 2019). Prinsip akuntabilitas menuntut dua hal antara lain kemampuan menjawab dan konsekuensi (Paranoan & Totanan, 2018). Akuntabilitas dibedakan menjadi beberapa tipe meliputi akuntabilitas internal, akuntabilitas eksternal, akuntabilitas kejujuran dan akuntabilitas hukum, akuntabilitas proses, akuntabilitas program, akuntabilitas

kebijakan, akuntabilitas keuangan, akuntabilitas manfaat, dan akuntabilitas prosedural (Merawati & Mahaputra, 2017).

### **Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem Pengendalian Manajemen adalah suatu konsep yang terdiri dari beberapa unsur yang digunakan untuk mencapai beberapa tujuan tertentu (Atmadja & Saputra, 2018b). Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang digunakan oleh para manajer untuk mengarahkan anggota organisasi agar melaksanakan kegiatan secara efektif dan efisien sesuai strategi pokok yang telah ditetapkan untuk mencapai suatu tujuan dan sasaran. Proses sistem pengendalian manajemen meliputi tahap perencanaan strategi, penyusunan anggaran, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja (Akbar dkk., 2019; Ardiyanti & Supriadi, 2018). Adanya sistem pengendalian manajemen mampu menyediakan informasi dalam struktur komunikasi yang memadai, sehingga dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan yang ditunjang oleh informasi-informasi yang akurat menjadikan pimpinan pemerintah dan instansi terkait mampu mengambil

langkah antisipasi dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasionalnya sehingga kinerja instansi akan lebih baik (Sari dkk., 2015).

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan pola eksplanasi (*level of explanation*). Desain penelitian ini merupakan suatu rancangan penelitian yang dilakukan untuk menguji dengan cermat dan teliti yang berkaitan dengan objek penelitian sesuai dengan kondisi lapangan atau pernyataan tertentu oleh responden. Objek yang menjadi kajian dalam penelitian ini adalah desentralisasi fiskal, akuntabilitas, sistem pengendalian manajemen, dan kinerja Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Buleleng.

### **Metode Pengumpulan Data**

Populasi dalam penelitian ini adalah 30 Organisasi Perangkat Daerah pada Kabupaten Buleleng. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik *nonprobability sampling* dengan teknik sampel jenuh atau sensus. Metode sampel jenuh atau sensus adalah penentuan sampel bila semua anggota



populasi digunakan sebagai sampel. Oleh karena itu, sampel penelitian ini sebanyak 30 Organisasi Perangkat Daerah pada Kabupaten Buleleng. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik pengumpulan data dengan menggunakan angket atau kuesioner. Angket atau kuesioner disebarakan kepada kepala Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Buleleng. Kuesioner ini berisi daftar pernyataan terstruktur yang ditujukan kepada responden dengan maksud untuk memperoleh informasi tertulis yang berkaitan dengan desentralisasi fiskal, akuntabilitas dan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah di Kabupaten Buleleng. Jawaban responden akan diukur dengan menggunakan skala Likert 5 poin.

### **Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Analisis data ini menggunakan bantuan program *Partial Least Square* (PLS). Sebelum dilakukan pengujian regresi linier berganda, terlebih dahulu dilakukan penilaian *outer model* dengan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas

menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity*. Sedangkan dalam uji reliabilitas menggunakan dua metode yaitu *cronbach alpha* dan *composite reliability*, sehingga variabel dikatakan reliabel apabila telah memenuhi nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* > 0,70. Kemudian dilanjutkan dengan menilai *inner model* atau model struktural. hipotesis yang diajukan diterima, sebaliknya apabila nilai t-statistik < t-tabel (nilai p), hipotesis penelitian ditolak. Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien koefisien *path* atau *inner* yang ditunjukkan oleh nilai t-statistik harus di atas 1,960 untuk hipotesis dua sisi (*two tailed*) dan 1,640 untuk hipotesis satu sisi (*one tailed*) untuk pengujian hipotesis pada alpa 5%.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam penelitian ini, pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 30 responden di 30 Organisasi Perangkat Daerah pada Kabupaten Buleleng. Kuesioner yang dikembalikan sebanyak 30 kuesioner (100%) dan yang dapat dianalisis lebih lanjut sebanyak 30

kuesioner. Pengujian diawali dengan menilai *outer model* atau model pengukuran yang menggunakan tiga kriteria untuk menilai *outer model*, yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Dalam *convergent validity* menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan pada penelitian ini memiliki *loading factor* lebih besar dari 0,5 dan signifikan ( $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ ), sehingga tidak ada indikator yang dibuang. Kemudian, *discriminant validity* yang dinilai dari cross loading dan nilai *average variance extracted* (AVE) menunjukkan bahwa *cross loading* variabel desentralisasi fiskal, akuntabilitas, sistem pengendalian manajemen, dan kinerja Organisasi Perangkat Daerah dengan masing-masing indikatornya lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator yang lain, sehingga hal ini menunjukkan variabel laten memprediksi indikator pada bloknya lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya. Sedangkan, nilai AVE menunjukkan bahwa nilai AVE masing-masing variabel lebih besar dari 0,5 sehingga dapat kita simpulkan bahwa variabel yang kita gunakan pada penelitian ini valid. Pengujian *outer model* yang

terakhir adalah dengan menggunakan *composite reliability* yang menunjukkan bahwa semua variabel yang digunakan pada penelitian ini memiliki *composite reliability* dan *Cronbachs Alpha* lebih besar dari 0,7, sehingga semua variabel pada penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik.

Kemudian dilanjutkan dengan melakukan pengujian dengan menilai inner model atau model struktural yang dilakukan dengan melihat nilai *R-square*. Hasil nilai *R-square* untuk konstruk dependen yang diperoleh dari pengolahan PLS ditampilkan pada tabel berikut ini.

**Tabel 1**  
**Nilai R-Square**

<b>Variabel</b>	<b>R Square</b>
Kinerja ORGANISASI PERANGKAT DAERAH	0,7418

Berdasarkan Tabel diatas dapat diketahui *R-square* pada variabel kinerja Organisasi Perangkat Daerah sebesar 0.7418 menunjukkan bahwa variabel desentralisasi fiskal ( $X_1$ ), akuntabilitas ( $X_2$ ), dan sistem pengendalian manajemen ( $X_3$ ) memberikan kontribusi terhadap variabel kinerja Organisasi Perangkat

Daerah (Y) sebesar 74.18%, sedangkan sisanya yaitu 26.32% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti.

Hasil pengujian hipotesis path coefficients dan uji statistik t (parsial) dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 2**  
**Hasil Pengujian Hipotesis Path**  
**Coefficients dan Hasil Uji t**

Hip	Hub. Variabel	Koef	t-Stat	Kesimpulan
H <sub>1</sub>	D.Fiskal -> Kinerja	0,331	2,521	positif dan Signifikan
H <sub>2</sub>	Akuntabilitas -> Kinerja	0,314	2,431	positif dan Signifikan
H <sub>3</sub>	SPM -> Kinerja	0,326	2,412	positif dan Signifikan

Berdasarkan hasil pengujian diatas, menunjukkan bahwa variabel desentralisasi fiskal memiliki nilai *path coefficients* sebesar 0.331 dan nilai t-statistik sebesar 2,521>2,03, sehingga desentralisasi fiskal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah. Variabel akuntabilitas memiliki nilai *path coefficients* sebesar 0.313 dan nilai t-statistik sebesar 2,431>2,03, sehingga akuntabilitas berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah. Variabel sistem pengendalian manajemen memiliki nilai *path coefficients* sebesar 0.326 dan nilai t-statistik sebesar 2,412>2,03, sehingga sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah.

Semakin tinggi intensitas pelaksanaan desentralisasi fiskal, maka semakin meningkatnya kinerja Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Buleleng (Purbadharmaja, 2011). Hal ini dikarenakan desentralisasi fiskal sangat menentukan suatu keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah mengingat dengan adanya desentralisasi fiskal akan dapat meningkatkan efisiensi ekonomi, perbaikan akuntabilitas dan peningkatan mobilisasi dana (Prafitri *et al.*, 2018). Dalam hal ini pelaksanaan desentralisasi fiskal di Kabupaten Buleleng sudah relatif sangat baik (Atmadja *et al.*, 2021). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh desentralisasi fiskal terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah melalui pengukuran *balance scorecard* yang dilihat dari indikatornya seperti perspektif pelanggan/pelayanan, perspektif

finansial, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah terpenuhi dengan baik (Chen *et al.*, 2011; Hoque & James, 2000). Sementara itu, dalam perspektif finansial masih sangat cukup dan perlu adanya peningkatan pendapatan asli daerah serta efisiensi dalam penggunaan sumber dana publik dan pada perspektif pelanggan/pelayanan sudah relatif sangat baik dalam memberikan kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan serta jaminan mutu pelayanan kepada publik (Ulum, 2008). Selain itu, Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Buleleng tentu berfokus pada desentralisasi fiskal yang akan mempengaruhi indikator pengeluaran menjadi lebih baik dalam meningkatkan suatu pencapaian kinerja Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Buleleng (Saragih, 2003).

Berdasarkan hasil uji hipotesis variabel sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah (Atmadja & Saputra, 2018b). Penerapan sistem pengendalian

manajemen pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Buleleng sudah diterapkan dengan sangat baik (Akbar dkk., 2019). Hal ini terlihat dengan adanya penerapan struktur dan proses sistem pengendalian manajemen yang dimaksud (Ardiyanti & Supriadi, 2018). Struktur pengendalian manajemen yang telah diterapkan dilihat dari adanya pusat-pusat pertanggungjawaban yang cukup jelas (Megawati, 2018). Penentuan pusat-pusat pertanggungjawaban dapat dipengaruhi dari struktur organisasinya dalam meningkatkan kinerja pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Buleleng (Sudiby, 2016). Adapun struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas mengenai pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk setiap fungsi yang ada dalam organisasi pemerintahan di Kabupaten Buleleng, merupakan salah satu syarat dari akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu proses sistem pengendalian manajemen yang merupakan bagian dari perencanaan strategis, penyusunan anggaran, pelaksanaan serta evaluasi kinerja dalam meningkatkan suatu kinerja Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Buleleng (Hidayati &

Widiastuti, 2018; Merawati & Mahaputra, 2017; Sari dkk., 2015).

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa desentralisasi fiskal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah. Artinya bahwa semakin tinggi intensitas pelaksanaan desentralisasi fiskal, maka semakin meningkatnya kinerja Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Buleleng. Begitupula, akuntabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah. Artinya bahwa akuntabilitas yang merupakan bagian dari penerapan *good governance* sangat diperlukan dalam meningkatkan kinerja Organisasi Perangkat Daerah. Selain itu, sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah. Adanya pelaksanaan sistem pengendalian manajemen yang baik akan dapat menunjukkan hasil yang efektif dan efisien dalam melaksanakan suatu peningkatan kinerja setiap Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Buleleng.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada pihak-pihak yang terkait. Penelitian selanjutnya, diharapkan dapat mengembangkan penelitian lanjutan dengan lebih mengembangkan indikator-indikator selain yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan staf bawahan maupun kepala bagian di setiap Organisasi Perangkat Daerah sebagai responden penelitian, sehingga hasil penelitian dapat lebih maksimal dan dapat digeneralisasi. Mengingat penelitian tentang desentralisasi fiskal, akuntabilitas dan sistem pengendalian manajemen relative baru di kalangan organisasi pemerintah, maka perlunya suatu konsep dan aplikasinya pada tataran praktis sehingga instrument yang dikembangkan dari konsep ini akan lebih sesuai dengan karakteristik organisasi.

## **DAFTAR RUJUKAN**

Akbar, A. G., Rosidi, & Andayani, W. (2019). *Pengaruh Implementasi E-Procurement Dan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Terhadap Pencegahan Fraud Pada Pengadaan Barang Dan Jasa Dengan Budaya Etis Organisasi Sebagai Pemoderasi*. Brawijaya

- University.
- Ardiyanti, A., & Supriadi, Y. N. (2018). Efektivitas Pengendalian Internal, Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia, Terhadap Implementasi Good Governance Serta Impikasinya Pada Pencegahan Fraud Dalam Pengelolaan Keuangan Desa Di Kabupaten Tangerang. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 8(1), 1–15.
- Atmadja, A. T., & Saputra, K. A. K. (2018). Kegagalan Akuntansi Dalam Menanggulangi Fraud (Perspektif Postmodern). *Jurnal Aplikasi Akuntansi*, 3(1), 1–21.
- Atmadja, A. T., Saputra, K. A. K., Tama, G. M., & Paranoan, S. (2021). Influence of Human Resources, Financial Attitudes, and Coordination on Cooperative Financial Management. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 563–570. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0563>
- Chen, F. H., Hsu, T. S., & Tzeng, G. H. (2011). A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.02.001>
- Darwis, H. (2017). Ukuran Perusahaan, Profitabilitas, Dan Financial Leverage Terhadap Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan High Profile Di Bei. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 13(1), 52–61.
- Ekayani, N. N. S., Sara, I. M., Sariyani, N. K., Jayawarsa, A. A. K., & Saputra, K. A. K. (2020). Implementation of good corporate governance and regulation of the performance of micro financial institutions in village. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12(7), 1–7. <https://doi.org/10.5373/JARDCS/V12I7/20201977>
- Hidayati, F. K., & Widiastuti, H. (2018). Pengaruh Pengendalian Internal Dan Good Government Governance Terhadap Tindak Pencegahan Kecurangan. *Seminar Nasional Syariah*, 6, 571–584.
- Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research*. <https://doi.org/10.2308/jmar.2000.12.1.1>
- Istiqomah, N. (2018). Analisis Implementasi Government Finance Statistics di Indonesia: Pendekatan Teori Institusional. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 3(2), 69–90. <https://doi.org/10.33105/itrev.v3i2.66>
- Journeault, M. (2016). The Integrated Scorecard in support of corporate sustainability strategies. *Journal of Environmental Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2016.07.074>
- Juniariani, N. M. R., & Saputra, K. A. K. (2020). Internal Locus of Control dan Efek Computer Anxiety pada Kinerja Karyawan Keuangan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(1), 45.

- <https://doi.org/10.23887/jia.v5i1.22668>
- Kaplan, R. (1998). Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 89–118.
- Larasati, Y. S., Sadeli, D., & Surtikanti. (2017). Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Pencegahan Fraud Di Dalam Proses Pengadaan Barang Dan Jasa. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Fakultas Ekonomi*, 3(2), 43–60.
- Megawati, M. H. (2018). *Pengaruh Pengendalian Internal, Budaya Etis Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Fraud Pada Universitas Swasta Di Bandar Lampung*.
- Merawati, L. K., & Mahaputra, I. N. K. A. (2017). Moralitas, Pengendalian Internal Dan Gender Dalam Kecenderungan Terjadinya Fraud. *Jurnal Akuntansi*, 21(1), 35. <https://doi.org/10.24912/ja.v21i1.132>
- Murti, A. K., Trisnadewi, A. A. E., Citraresmi, L. D., & Saputra, K. A. K. (2018). SAK ETAP, Kualitas Laporan Keuangan dan Jumlah Kredit yang diterima UMKM. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 6(2), 52–61. <https://doi.org/10.23887/ekuitas.v6i2.16300>
- Paranoan, N., & Totanan, C. (2018). Akuntabilitas Berbasis Karma. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 13(2), 161–172. <https://doi.org/10.24843/JIAB.2018.v13.i02.p09>
- Prafitri, N., Setyoko, P. I., & Puspita, D. R. (2018). The business management of the village government in managing Village Owned Enterprise. *Masyarakat Kebudayaan Dan Politik*, 31(3), 328–338.
- Purbadharmaja, I. B. P. (2011). *Implikasi Desentralisasi Fiskal Dan Good Governance Di Bidang Tata Kelola Anggaran Terhadap Kapasitas Ekonomi Dan Kesejahteraan Masyarakat*.
- Rachmawati, R. (2016). Sistem Informasi Dilihat dari Aspek Kualitas Informasi Akuntansi Manajemen. *Jurnal Riset Akuntansi & Keuangan*, 4(2), 985–992.
- Saputra, K. A. K., Anggiriawan, P. B., & Sutapa, I. N. (2018). Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Desa Dalam Perspektif Budaya Tri Hita Karana. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Airlangga*, 3(1), 306–321.
- Saputra, K. A. K., Pradnyanitasari, P. D., Piliandani, N. M. I., & Putra, I. G. B. N. P. (2019). Praktek Akuntabilitas Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Untuk Pencegahan Fraud Dalam Pengelolaan Dana Desa. *Jurnal KRISNA: Kumpulan Riset Akuntansi*, 10(2), 168–176.
- Saputra, K. A. K., Subroto, B., Rahman, A. F., & Saraswati, E. (2021). Financial Management Information System , Human Resource Competency and Financial Statement Accountability : A Case Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 277–285. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0277>
- Saputra, K. A. K., Trisnadewi, A. A. A. E., Anggiriawan, P. B., &

- Kawisana, P. G. W. P. (2019). Kebangkrutan Lembaga Perkreditan Desa (Lpd) Berdasarkan Analisis Berbagai Faktor. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.23887/jia.v4i1.17250>
- Sari, N. L. P. P., Yuniarta, G. A., & Adiputra, I. M. P. (2015). Pengaruh Efektifitas Sistem Pengendalian Internal, Ketaatan Aturan Akuntansi, Persepsi Kesesuaian Kompensasi Dan Implementasi Good Governance Terhadap Kecenderungan Fraud (Studi Empiris Pada SKPD di Kabupaten Tabanan). *E-Journal SI Ak Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan*, 3(1).
- Sarwono, E. (2018). Pengaruh Pencegahan Fraud Terhadap Good Governance (Studi Kasus pada Itwasda Polda Metro Jaya). *Jurnal Kajian Akuntansi*, 19(1), 61–71.
- Sringoringo, A. (2017). *Mengembangkan Tata Kelola BLU* (Issue April).
- Sudibyo, T. D. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Internal Dalam Mendeteksi Risiko Fraud Di Pt. Kaltim Industrial Estate*.
- Sujana, E., Saputra, K. A. K., & Manurung, D. T. H. (2020). Internal control systems and good village governance to achieve quality village financial reports. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(9), 98–108.
- Wiig, K. M. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning*, 30(3), 399–405. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(97\)90256-9](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(97)90256-9)
- Wijayanti, P., & Hanafi, R. (2018). Pencegahan Fraud Pada Pemerintahan Desa. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 9(2), 331–345.
- Wiratno, A., Ningsih, W., & Putri, N. K. (2017). Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi*, 20(1), 150. <https://doi.org/10.24912/ja.v20i1.81>