

## KOMPLEKSITAS TUGAS SEBAGAI MEDIASI HUBUNGAN ANTARA STRUKTUR DESENTRALISASI DAN KINERJA PEJABAT DENGAN PENDEKATAN *PARTIAL LEAST SQUARE*

Jefry Gaspersz  
Universitas Pattimura Ambon

### ABSTRACT

*The purpose of this research is to examine the influence is resulting from the variable of the decentralized structure on the work performance of the regional government official with the complexity of the task being the mediator variable and the influence of the decentralization structure directly on the work performance of the regional governmental officials in the Forestry, Agricultural and Husbandry Departments of the city of Ambon. The respondents comprised of officials echelon II, III, and IV from the Forestry, Agricultural and Husbandry Departments of the city of Ambon. Purposive sampling is the technique used for sample taking in this research. Partial Least Square analysis was the method used for analyzing the data. The results of the analysis of this research show that the decentralized structure influences the complexity of the task, and the decentralized structure influences the work performance of the official through the task complexity variable as the mediator variable, and the policies of the regional government of the city of Ambon in relation to the joining together of various local government departments is the appropriate policy in the attempt to overcome the complex task.*

*Keywords: decentralized structure, complexity of task, mediator, work performance of officials.*

### PENDAHULUAN

Saat ini organisasi dihadapkan pada lingkungan dinamis dan kompleks yang ditunjukkan dengan adanya peningkatan dalam globalisasi dan kompetitif ekonomi global (Mohrman, 1993). Banyak organisasi yang merespon kondisi ini dengan melakukan evaluasi dan revisi terhadap struktur organisasi dan proses kegiatannya agar menjadi lebih efisien dan kompetitif dalam memenuhi tuntutan penyediaan produk dan jasa yang berkualitas (Galbraith, 1993).

Sejalan dengan bergesernya sistem manajemen tradisional ke era *new public management* yang berfokus pada perbaikan kinerja organisasi, berimplikasi pada perlunya perubahan manajerial menyangkut personel dan struktur organisasi. Personel akan lebih di arahkan pada pengetahuan yang dapat memacu kreatifitas, inovasi serta semangat bereksperimen, sedangkan struktur organisasi di arahkan pada struktur yang desentralisasi (lebih otonom).

Meningkatnya tuntutan akan otonomi dan wewenang di kalangan personel menyebabkan organisasi berubah menjadi *learning organization* dan *boundaryless organization* (Mulyadi, 2001). Organisasi yang didesain menjadi *learning organization* merupakan organisasi yang seluruh anggotanya memiliki kemampuan untuk belajar dengan cepat dan untuk melakukan *knowledge sharing* secara efektif.

*Boundaryless organization* adalah organisasi dengan batas-batas *horizontal* dan *vertical*, eksternal, dan geografis yang sehat. Menipisnya batas *horizontal* mengakibatkan berkurangnya birokrasi sehingga organisasi menjadi lebih datar dan personel menjadi lebih berdaya (*empowered employees*). Menipisnya batas *vertical* menjadikan terwujudnya kerja sama lintas fungsional dalam memenuhi kebutuhan *customer* yang lebih kompleks. Dengan kondisi seperti ini mengakibatkan meningkatnya interdependensi dalam organisasi.

Thompson (1967) mengatakan bahwa interdependensi dapat digunakan untuk menghadapi kompleksitas organisasi. Ia menganggap bahwa interdependensi antar departemen dapat berbentuk rangkaian (*pooled*), urutan (*sequential*), dan timbal balik (*reciprocal*). Interdependensi yang berbentuk rangkaian adalah suatu aliran kerja yang menunjukkan setiap unit menerima pekerjaan dan menyelesaikannya tanpa pekerjaan tersebut melewati unit lainnya.

Interdependensi urutan yaitu suatu aliran kerja yang menunjukkan suatu unit tertentu menerima pekerjaan secara langsung dari luar organisasi atau dari suatu unit yang lebih tinggi levelnya dan kemudian menyerahkan pekerjaan tersebut pada unit berikutnya dalam organisasi dan akhirnya keluar organisasi. Interdependensi urutan ini berupa garis lurus dan hanya berada pada satu arahan.

Interdependensi umpan balik yaitu suatu aliran kerja yang menunjukkan sekali pekerjaan masuk dalam suatu organisasi, dan pekerjaan tersebut diberikan kembali dan seterusnya di antara departemen sebelumnya untuk dilaksanakan organisasi; mengimplikasikan bahwa adanya beraneka arahan aliran kerja.

Kompleksitas merupakan akibat langsung dari pembagian pekerjaan dan pembentukan departemen yang terfokus pada jumlah dan jenis pekerjaan yang sangat berbeda, pengelompokan jabatan, jumlah unit atau departemen yang berbeda secara nyata (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1985). Lebih lanjut, organisasi dengan berbagai jenis pekerjaan dan unit akan menimbulkan masalah manajerial dan organisasi yang lebih rumit karena ketergantungan tugas dan sifat tugas yang semakin kompleks.

Penggabungan Dinas Kehutanan dengan Dinas Pertanian dan Peternakan pada tanggal 08 Agustus 2005 yang di dasarkan pada Perda nomor 02 tahun 2005 menjadi satu atap di bawah Dinas Kehutanan, Pertanian dan Peternakan merupakan upaya Pemerintah Kota Ambon untuk mengatasi kompleksitas tugas yang terjadi di antara dinas-dinas tersebut dan menjadikan dinas tersebut lebih ekonomis, efisien, dan efektif.

Sejalan dengan dikeluarkannya Undang-Undang no.32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang no. 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah mengimplikasikan adanya reformasi sektor publik yang diikuti dengan reformasi kelembagaan dan reformasi manajemen sektor publik.

Reformasi kelembagaan menyangkut pembenahan seluruh alat-alat negara di daerah baik struktur maupun infrastruktur. Lembaga-lembaga lebih diorientasikan pada pelaksanaan

lembaga tersebut secara ekonomis, efisien, dan efektif, transparan, dan akuntabilitas serta kepekaan yang tinggi terhadap aspirasi masyarakat di daerah.

Reformasi manajemen sektor publik ditekankan pada *sharing power, distribution of income*, dan kemandirian sistem manajemen di daerah (Mardiasmo, 2002). Berdasar hal ini, maka penggabungan beberapa dinas di bawah satu atap mengisyaratkan adanya reformasi kelembagaan agar menjadi ekonomis, efisien, dan efektif.

Berdasar pada fenomena yang terjadi di Dinas Kehutanan, Peternakan dan Pertanian, maka penulis ingin membuktikan apakah kebijakan Pemda Kota Ambon mengenai penggabungan beberapa dinas di bawah satu atap adalah tepat dalam upaya mengatasi kompleksitas yang terjadi di antara dinas-dinas tersebut.

Ada beberapa persoalan yang di alami di antara dinas-dinas sebelum penggabungan yaitu pelaksanaan pekerjaan oleh satu dinas harus menunggu penyelesaian pekerjaan dari dinas lainnya, dan munculnya masalah mengenai pembagian sumber daya yang harus diserap oleh salah satu dinas.

Persoalan-persoalan yang di alami dinas menimbulkan kompleksitas tugas di antara dinas tersebut. Untuk mengatasi masalah tersebut, maka Pemerintah Kota Ambon melakukan upaya penggabungan beberapa dinas. Kebijakan Pemkot Ambon ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Thompson (1964), bahwa interdependensi dapat digunakan untuk mengatasi kompleksitas namun lebih lanjut dikatakan bahwa interdependensi yang tinggi dalam suatu organisasi memerlukan tim sebagai peran koordinasi dan *mutual adjustment* di antara anggota.

Pandangan Thompson (1964) ini berbeda dengan yang dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, & Donnelly (1985): bahwa kompleksitas merupakan akibat langsung dari pengelompokan jabatan, jumlah unit atau departemen yang berbeda secara nyata. Hal ini berarti bahwa kebijakan Pemkot Ambon mengenai penggabungan beberapa dinas dalam satu lingkungan dapat juga memunculkan kompleksitas sesuai yang dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, & Donnelly (1985). Namun demikian kebijakan Pemkot Ambon ini dapat juga menjadi tepat karena interdependensi sendiri merupakan upaya mengatasi kompleksitas tugas menurut Thompson, (1964).

Berdasarkan fenomena dan bukti dari beberapa penelitian sebelumnya maka, penulis ingin membuktikan secara empiris mengenai kebijakan Pemerintah Kota Ambon dalam hal penggabungan beberapa dinas dalam satu lingkungan dengan melihat pengaruh struktur desentralisasi terhadap kinerja pejabat eselon II, III, dan IV melalui efek mediasi variabel kompleksitas tugas di lingkungan Dinas Kehutanan, Pertanian dan Peternakan Pemerintah Kota Ambon.

Penelitian ini memasukkan variabel kompleksitas tugas sebagai variabel mediasi atau variabel intervening karena variabel kompleksitas tugas secara teori mempengaruhi fenomena yang diobservasi (variabel dependen), yang efeknya harus diinterfensi melalui efek hubungan antara variabel independen (struktur desentralisasi) dengan fenomenanya (kinerja) sebagai variabel dependen.

Kompleksitas tugas merupakan variabel penting untuk diteliti karena *pertama*, kekompleksan tugas dapat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja; *kedua*, bantuan keputusan dan teknik pelatihan dapat diperbaiki jika kita memahami tugas yang berbeda-beda;

dan *ketiga*, memahami kekompleksan tugas membantu manajemen menemukan kesesuaian antara tugas dan staf (Bonner, 1994).

Penelitian ini mengacu pada penelitian Scott dan Tiessen (1999) yang membuktikan bahwa hubungan antara kompleksitas dalam organisasi terhadap keterlibatan anggota dalam intradepartemen tim. Intradepartemen tim menunjukkan adanya tugas yang semakin kompleks dan tidak pasti. Interdepartemen tim memerlukan individu yang memiliki keahlian, bidang dan fungsi yang berbeda-beda. sehingga menurut Scott dan Tiessen (1999), intradepartemen tim dapat memecahkan masalah yang dihadapi secara memadai.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian Scott dan Tiessen (1999) karena variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi struktur desentralisasi dan kinerja pejabat eselon II, III, dan IV di lingkungan Dinas Kehutanan, Pertanian dan Peternakan Pemerintah Kota Ambon.

Upaya Pemerintah Kota Ambon menggabungkan beberapa dinas menjadi satu dinas, seperti yang dilakukan pada dinas Kehutanan yang digabung dengan dinas Pertanian dan Peternakan menjadi dinas *Kehutanan, Pertanian dan Peternakan* merupakan salah satu upaya Pemerintah Kota Ambon mengatasi kompleksitas tugas. Tujuan lain berkaitan dengan upaya penggabungan ini adalah untuk meningkatkan kinerja dinas.

Berbeda dengan pandangan Gibson, Ivancevich & Donnelly, (1985), bahwa kompleksitas merupakan akibat langsung pengelompokan jabatan, jumlah unit atau departemen yang berbeda secara nyata. Sedangkan menurut penelitian Scott dan Tiessen (1999) membuktikan bahwa terdapat hubungan antara kompleksitas dalam organisasi dengan keterlibatan anggota dalam intradepartemen tim.

Dengan adanya perbedaan pandangan seperti diuraikan di atas maka fokus permasalahan dalam penelitian ini adalah sudah tepatkah kebijakan Pemerintah Kota Ambon dalam hal penggabungan beberapa dinas guna mengatasi kompleksitas tugas yang berdampak pada kinerja pejabat di bawah dinas Kehutanan, dinas Pertanian dan Peternakan?

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan membuktikan mengenai kebijakan Pemerintah Kota Ambon dalam menggabungkan beberapa dinas dalam satu lingkungan kerja guna mengatasi kompleksitas tugas melalui seberapa besar pengaruh yang ditimbulkan antara variabel struktur desentralisasi dengan kinerja pejabat melalui kompleksitas tugas sebagai variabel mediator dan pengaruh struktur desentralisasi secara langsung ke kinerja pejabat di lingkungan Dinas Kehutanan, Pertanian dan Peternakan Pemkot Ambon.

## **TELAAH PUSTAKA**

### **Struktur Desentralisasi dan Kompleksitas tugas**

Struktur organisasi yang sentralisasi menunjukkan wewenang pembuatan keputusan dilakukan secara terpusat pada manajemen puncak sedangkan manajemen tingkat menengah atau bawah hanya melakukan kegiatan operasional saja. Menurut Gordon dan Narayanan (1984), struktur desentralisasi berhubungan dengan level otonomi yang menunjukkan manajer berkepentingan dalam pembuatan keputusan. Struktur desentralisasi mencerminkan pola pendelegasian wewenang yang ada dalam suatu organisasi.

Menurut Supardiyono (1999), struktur desentralisasi menunjukkan bahwa manajemen puncak mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada manajer tingkat yang lebih

rendah dan wewenang yang didelegasikan tersebut dalam bentuk pembuatan keputusan. Struktur organisasi dengan tingkat desentralisasi tinggi memungkinkan karyawan pada level bawah dapat berpartisipasi dalam mengambil keputusan secara cepat dan akurat. Hal ini karena mereka berada pada posisi yang lebih dekat dan mengetahui permasalahan yang dihadapi.

Burns dan Stalker (1961) telah melakukan studi mengenai keterkaitan antara organisasi dengan lingkungan di sekitar organisasi dan telah berhasil mengidentifikasi dua macam struktur organisasi yaitu organisasi yang berstruktur organik dan organisasi yang berstruktur mekanistik. Suatu organisasi dikatakan bersifat organik jika merupakan struktur yang datar, menggunakan tim silang-hirarkis dan silang-fungsional, mempunyai formalisasi rendah, memiliki suatu jaringan informasi yang menyeluruh, dan mengandalkan pengambilan keputusan partisipatif.

Organisasi yang berstruktur mekanistik memiliki dua pola penyampaian pesan yang meliputi struktur pengendalian yang bersifat hirarkis, otoritas, dan komunikasi (Burns & Stalker, 1961). Pola yang pertama melibatkan suatu gaya manajerial yang menunjukkan manajer mengatur jalannya operasi melalui instruksi yang diberikan dan keputusan yang diambil. Komunikasi yang terjadi cenderung bersifat satu arah dari atas ke bawah karena manajemen selalu memberikan instruksi mengenai segala sesuatu yang harus dilakukan oleh bawahan atau subordinat. Manajer juga lebih banyak menekankan pada setting pengarahan dan menentukan batasan daripada umpan balik dan negosiasi (Weick, 1987).

Pola kedua adalah tingginya konflik dalam organisasi yang bersistem mekanistik. Kompetisi yang terjadi menciptakan rivalitas antar manajer sehingga kadang-kadang top manajemen harus berurusan dengan pengadilan untuk menyelesaikan konflik kepentingan yang terjadi (Burns & Stalker, 1961). Sebagai konsekuensinya, maka hal yang terutama dalam organisasi yang bersistem mekanistik adalah berargumentasi (Weick, 1987; Weick & Browning, 1986). Menurut Siegel (1989) partisipasi yang timbul akibat adanya struktur desentralisasi dalam organisasi merupakan proses kerja sama dalam pengambilan keputusan antara dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pengambilan keputusan itu sendiri di masa yang akan datang.

Kompleksitas merupakan akibat langsung dari pembagian kerja dan pembentukan departemen yang berfokus pada jumlah dan jenis pekerjaan yang sangat berbeda secara nyata (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1985). Organisasi dengan berbagai jenis pekerjaan dan unit akan menimbulkan masalah manajerial dan organisasi yang lebih rumit karena saling ketergantungan tugas dan sifat tugas yang semakin kompleks.

Sejalan dengan ini, Galbraith & Lawler (1993) menyatakan bahwa sebagai respon terhadap lingkungan dinamik, *society* harus berubah ke arah *Flatter knowledge based organization* dengan menggunakan tim dalam interdepartemen dan mengurangi hirarki vertikal. Berkaitan dengan kompleksitas dengan hirarki, maka individu yang menempati level lebih rendah akan mengelola tugas dan pekerjaan yang lebih kompleks (Rosen, 1982). Integrasi lateral akan terjadi pada level *multiple* sehingga hirarki tim pada level atas akan menghadapi keputusan yang bersifat strategik (Mohrman, 1993). Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

*H1 : Struktur desentralisasi berpengaruh terhadap kompleksitas tugas.*

### Struktur Desentralisasi, Kompleksitas Tugas dan Kinerja Pejabat

Hasil penelitian Gul dan Chia (1994) dan Chia (1995) memberikan bukti empiris bahwa desentralisasi sebagai variabel konstektual organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manejer. Penelitian yang dilakukan oleh Miah dan Mia (1996) menunjukkan bahwa desentralisasi dapat memberikan dorongan yang lebih besar terhadap kinerja manejer karena dengan diberikannya kewenangan kepada manejer unit untuk menetapkan tujuan dari unitnya, para manejer unit akan lebih bertanggung jawab terhadap tujuan yang telah ditetapkan.

Pendelegasian wewenang yang relatif tinggi akan mendorong pengembangan manejer. *Pertama*, dengan adanya hak untuk mengambil keputusan secara luas, para manejer akan mengembangkan keahlian yang memungkinkan mereka untuk memecahkan masalah manajemen yang sulit. *Kedua*, pendelegasian wewenang yang lebih besar memungkinkan para manejer menjalankan otonomi lebih besar, sehingga menimbulkan kreativitas dan keahlian manejer seperti kesempatan berpartisipasi dalam penyusunan tujuan organisasi Gibson, et. al., (2000).

Terbentuknya tim dapat bersifat formal dan informal yang akan mendukung keberadaan struktur organisasi guna menunjang koordinasi, integrasi dan inovasi dalam organisasi (Cohen, 1993). Bonner (1994) mengemukakan bahwa kekompleksan tugas terdiri dari dua aspek yaitu kesulitan tugas dan struktur tugas. Kesulitan tugas berhubungan dengan jumlah informasi sedangkan struktur tugas berhubungan dengan kejelasan informasi.

Penelitian oleh McKeen, et al. (1994) menunjukkan bahwa terdapat hubungan langsung antara partisipasi pemakai dengan kepuasan pemakai. Kompleksitas tugas dan kompleksitas sistem merupakan *pure moderator*, hal ini berarti kekuatan hubungan partisipasi dan kepuasan bergantung pada faktor ini. Dalam proyek yang terdapat kompleksitas tugas atau kompleksitas sistem yang tinggi maka hubungan antara partisipasi pemakai dan kepuasan pemakai secara signifikan lebih kuat daripada proyek yang kompleksitas tugas dan kompleksitas sistem rendah.

Penelitian Chandrarin dan Indriantoro (1997) memasukkan dua faktor kontinjensi (kompleksitas tugas dan kompleksitas sistem) sebagai *moderating variable* dalam hubungan antara partisipasi dengan kepuasan pemakai sistem informasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan positif antara partisipasi dan kepuasan pemakai dan kompleksitas tugas tidak berpengaruh sebagai *moderating variable* pada hubungan partisipasi dan kepuasan pemakai sistem informasi tetapi berlaku sebagai *independent predictor*. Kompleksitas sistem berpengaruh kecil sekali (*quasi moderator*) terhadap hubungan partisipasi dan kepuasan pemakai.

Penelitian Tan et. al., (2002) menunjukkan bahwa kinerja secara umum menurun jika kompleksitas tugas meningkat. Untuk itu, diperlukan bagaimana hubungan antara ukuran kinerja terhadap tugas yang dijalankan dapat berguna bagi anggota untuk meningkatkan kinerja. Kinerja didefinisikan sebagai evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan melalui atasan langsung, rekan kerja, diri sendiri, dan bawahan langsung (Kalbers & Fogarty, 1995). Berdasarkan uraian di atas maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

*H2 : Struktur Desentralisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pejabat jika Kompleksitas Tugas meningkat.*

Model penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini ditunjukkan dalam gambar 1, di bawah ini.

Gambar 1  
Model Penelitian



## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Pemilihan Sampel

Penelitian ini menggunakan Dinas Kehutanan, Pertanian dan Peternakan Pemerintah Kota Ambon sebagai unit pengamatan (populasi target) sedangkan unit individual yang di pilih dan di analisis (sampel) adalah pejabat di lingkungan Dinas Kehutanan, Pertanian, dan Peternakan pada esalon II, III, dan IV.

Data penelitian dikumpulkan melalui survei dengan cara langsung mendatangi responden baik menyerahkan maupun mengumpulkan kuesioner. Kuesioner yang disebarkan dalam penelitian ini sebanyak 42 kuesioner, kuesioner yang kembali sebanyak 38 buah sedangkan kuesioner yang dapat dipakai dalam analisis sebanyak 36 buah kuesioner atau sekitar 86%.

### Definisi dan Pengukuran Variabel

#### Struktur Desentralisasi

Menurut Supardiyono (1999), struktur desentralisasi menunjukkan bahwa manajemen puncak mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada manajer tingkat yang lebih rendah dan wewenang yang didelegasikan tersebut dalam bentuk pembuatan keputusan. Struktur desentralisasi mencerminkan pola pendelegasian wewenang yang ada dalam suatu organisasi. Struktur Desentralisasi, diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Gordon dan Narayanan (1984) yang terdiri dari 5 (lima) item pertanyaan dalam menentukan seberapa luas otoritas yang didelegasikan kepada para pejabat.

#### Kompleksitas Tugas

Menurut Gibson, Ivancevich & Donnelly (1985) mengatakan bahwa Kompleksitas merupakan akibat langsung dari pembagian kerja dan pembentukan departemen yang berfokus pada jumlah dan jenis pekerjaan yang sangat berbeda secara nyata. Kompleksitas Tugas, diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Perrow (1972) yang terdiri dari 8 (delapan) item pertanyaan untuk mengukur seberapa luaskah kompleksitas tugas yang dialami oleh responden.

#### Kinerja Pejabat

Kinerja didefinisikan sebagai evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan melalui atasan langsung, rekan kerja, diri sendiri, dan bawahan langsung (Kalbers & Fogarty, 1995). Kinerja Pejabat diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney, et.al., (1963) yang terdiri dari 9 (sembilan) item pertanyaan untuk menentukan kinerja manajer berdasarkan kegiatan manajerial yang dilakukan. Kinerja Pejabat yang diukur meliputi delapan dimensi yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan

staf, negosiasi, dan representasi serta satu dimensi pengukuran kinerja secara keseluruhan. Masing-masing item pertanyaan menggunakan lima skala likert.

### Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan model persamaan struktural berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian, SEM yang berbasis kovarian pada umumnya menguji kausalitas sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model* (Ghozali, 2006).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptif

Tabel 1 di bawah ini menunjukkan statistik deskriptif masing-masing variabel. Analisis dilakukan pada 36 jawaban responden yang memenuhi kriteria untuk dianalisis lebih lanjut.

Tabel 1.  
Statistik Deskriptif

Variabel	Rata-rata	St. Dev.	Kisaran	Aktual	Kisaran	Teoritis
			Min	Maks	Min	Maks
Struktur Desentralisasi	17,46	3,53	8	25	5	25
Kompleksitas Tugas	20,91	6,35	11	32	8	40
Kinerja Pejabat	30,97	6,15	16	45	9	45

### Pengujian *Outer Model* (*Measurement Model*)

*Outer model* atau *measurement model* merupakan penilaian terhadap reliabilitas dan validitas penelitian. Ada 3 (tiga) variabel untuk menilai *outer model* yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. Tabel 2 di bawah ini menunjukkan hasil pengujian reliabilitas dan validitas untuk masing-masing variabel. *Discriminant validity* dari pengukuran model dengan indikator refleksif dapat dilihat dari korelasi antar skor indikator dengan skor konstruksinya. Indikator akan dianggap reliabel apabila nilai korelasinya di atas 0,07 (Ghozali, 2006), namun menurut Chin, (1998) dalam Ghozali, (2006) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup baik. Hasil pengujian *outer loadings* pada tabel 2 di bawah ini menunjukkan bahwa semua *loading* faktor di atas 0,50



Tabel 2  
Hasil Outer Loadings

Indikator	Struktur Desentralisasi	Kompleksitas Tugas	Kinerja Pejabat
kp1			0.523
kp2			0.743
kp3			0.916
kp4			0.679
kp5			0.834
kp6			0.713
kp7			0.922
kp8			0.833
kp9			0.880
kt1		0.837	
kt2		0.774	
kt3		0.828	
kt4		0.789	
kt5		0.839	
kt6		0.735	
kt7		0.842	
kt8		0.812	
sd1	0.741		
sd2	0.727		
sd3	0.850		
sd4	0.849		
sd5	0.768		

*Discriminant validity* dapat dilihat dengan cara lain yaitu dilakukan dengan membandingkan *square root average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model penelitian mempunyai *discriminant validity* yang tinggi jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya (Ghozali, 2006).

Tabel 3 di bawah ini menunjukkan korelasi dari *latent variable* dan nilai akar AVE. Hasil korelasi antar konstruk dan nilai akar AVE menunjukkan bahwa nilai akar AVE untuk ketiga variabel yaitu struktur desentralisasi, kompleksitas tugas, dan kinerja pejabat lebih besar dari nilai korelasi antar konstruknya. Secara umum hasil ini menunjukkan bahwa *discriminant validity* yang tinggi. Pengujian *discriminant validity* juga dapat ditunjukkan dengan nilai *composite reliability*-nya. Nilai *composite reliability* variabel penelitian pada tabel 3 di bawah ini semuanya menunjukkan nilai di atas 0,70. Hal ini mempunyai arti bahwa semua konstruk mempunyai reliabilitas dan validitas yang tinggi.

Tabel 3  
Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability	Skor Korelasi
Struktur Desentralisasi	0.622	0.891	Struktur Desentralisasi → Kompleksitas Tugas -0,498
Kompleksitas Tugas	0.652	0.937	Kompleksitas Tugas → Kinerja Pejabat -0,354
Kinerja Pejabat	0.627	0.937	Struktur Desentralisasi → Kinerja Pejabat 0,058

#### Pengujian *Inner Model* (Model Stuktural)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R – square dari model penelitian. Tabel 4 di bawah ini menunjukkan hasil pengujian *inner model*.

Tabel 4  
Hasil Pengujian Inner Model

Hubungan ariable	original sample estimate	Standard deviation	T-Statistic	R-square
sd → kt	-0.498	0.086	5.792	0,248
kt → kp	-0.354	0.073	4.828	0,125

Berdasarkan hasil pengujian *inner model* pada tabel 4 di atas, menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel struktur desentralisasi terhadap kompleksitas tugas dengan nilai koefisien -0,498, nilai t = 5,792 dan signifikan pada level 0,05. Hasil ini mempunyai arti bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa *Struktur desentralisasi berpengaruh terhadap kompleksitas tugas* diterima atau berhasil didukung. Dengan adanya struktur desentralisasi yang berpengaruh terhadap kompleksitas tugas para pejabat esalon II, III, dan IV pada dinas Kehutanan, Pertanian, dan Peternakan Pemerintah Kota Ambon maka dapat dikatakan bahwa dengan adanya pelimpahan wewenang maka beban kerja semakin bertambah, kemudian dengan adanya penggabungan beberapa dinas menjadi satu dinas mengakibatkan munculnya jenis pekerjaan yang berbeda secara nyata yang akan dihadapi oleh pejabat esalon II, III, dan IV. Hal inilah yang merupakan efek dari pengaruh desentralisasi terhadap kompleksitas tugas. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rosen (1982) yang

membuktikan bahwa kompleksitas dengan hirarki, menyebabkan individu yang menempati level lebih rendah akan mengelola tugas dan pekerjaan yang lebih kompleks.

Pengujian pengaruh variabel kompleksitas tugas terhadap kinerja pejabat ditunjukkan dengan diperolehnya nilai koefisien  $-0,354$  dengan nilai  $t = 4,828$  dan signifikan pada level  $0,05$ , yang artinya bahwa hipotesis 2 yang menyatakan bahwa *Struktur Desentralisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pejabat jika Kompleksitas Tugas meningkat* dapat diterima atau berhasil didukung. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin seseorang itu berada dalam suatu situasi yang kompleks maka orang tersebut akan cenderung lebih tertantang untuk berbuat yang lebih baik dan itu artinya tindakannya akan berakibat pada hasil yang semakin meningkat.

Hasil di atas didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Chandrarin dan Indriantoro (1997) yang memasukkan kompleksitas tugas sebagai *independent predictor* tersendiri dan bukan sebagai *moderating variable*. Sebagai *independent predictor*, kompleksitas tugas dapat mempengaruhi hubungan partisipasi dan kepuasan pemakai sistem informasi. Penelitian ini juga membuktikan bahwa secara teori kompleksitas tugas sebagai variabel mediator dapat mempengaruhi fenomena yang diobservasi, yang efeknya harus diinterfensi melalui hubungan antara struktur desentralisasi dan kinerja pejabat (Jogiyanto, 2004). Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh McKeen et., al. (1994) yang menemukan bahwa kompleksitas tugas dan kompleksitas sistem merupakan *pure moderator* bagi hubungan antara partisipasi dan kepuasan pemakai.

## SIMPULAN

Penelitian ini menguji pengaruh struktur desentralisasi terhadap kinerja pejabat melalui variabel kompleksitas tugas sebagai variabel mediator. Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa struktur desentralisasi berpengaruh terhadap kompleksitas tugas. Hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Rosen (1982), bahwa kompleksitas dengan hirarki, menyebabkan individu yang menempati level lebih rendah akan mengelola tugas dan pekerjaan yang lebih kompleks.

Kedua, struktur desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja pejabat melalui variabel kompleksitas tugas sebagai variabel mediator. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Chandrarin dan Indriantoro (1997) yang memasukkan kompleksitas tugas sebagai *independent predictor* tersendiri yang dapat mempengaruhi hubungan partisipasi dan kepuasan pemakai sistem informasi. Ini juga membuktikan bahwa secara teori variabel kompleksitas tugas sebagai variabel mediator dapat mempengaruhi fenomena yang diobservasi, yang efeknya harus diinterfensi melalui hubungan antara struktur desentralisasi dan kinerja pejabat (Jogiyanto, 2004). Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh McKeen et., al. (1994) yang menunjukkan bahwa kompleksitas tugas dan kompleksitas sistem merupakan *pure moderator* bagi hubungan antara partisipasi dan kepuasan pemakai.

Ketiga, kebijakan Pemerintah Kota Ambon dalam hal penggabungan dinas kehutanan, dinas pertanian dan peternakan menjadi satu dinas saja yaitu dinas kehutanan, pertanian, dan peternakan merupakan kebijakan yang dapat dianggap tepat sebagai upaya mengatasi kompleksitas tugas yang berada pada kedua dinas tersebut. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa dalam situasi penggabungan beberapa dinas,

struktur desentralisasi akan berpengaruh terhadap kinerja pejabat jika dimediasi oleh variabel kompleksitas tugas yang muncul akibat penggabungan tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa beberapa persoalan yang di alami di antara dinas-dinas tersebut sebelum dilakukan penggabungan misalnya pelaksanaan pekerjaan oleh satu dinas harus menunggu penyelesaian pekerjaan dari dinas lainnya, serta munculnya masalah mengenai pembagian sumber daya yang harus diserap oleh salah satu dinas saja sudah bisa diatasi dengan kebijakan penggabungan dinas kehutanan dan dinas pertanian dan peternakan di lingkungan Pemerintah Kota Ambon.

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diperbaiki dalam penelitian selanjutnya. Pertama, variabel kompleksitas tugas yang digunakan sebagai variabel mediator hanya merupakan salah satu faktor kontingensi sehingga kemungkinan ada faktor-faktor lain yang juga dapat dipakai pada penelitian selanjutnya seperti faktor ketidakjelasan peran (*role ambiguity*). Kedua, jumlah sampel yang tidak terlalu besar menyebabkan kemampuan generalisasi dari penelitian ini masih rendah.

## REFERENSI

- Bamber EM, Snowball D dan Tubbs RM. 1989. Audit Structure and Its Relationship to Role Conflict and Role ambiguity: An Empirical Investigation, *The Accounting Review*, (April), 285-299.
- Bonner SE. 1994. A Model of The Effects of Audit Task Complexity, *Organization and Society*, 19, 213-234.
- Brownell P dan McInness. 1986. Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance, *The Accounting Review*, 51 (4): 587-600.
- Brownell P. 1982. The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Organizational Effectiveness, *Journal of Accounting Research*, 20 (1): 12-27.
- Burns T, dan Stalker G. 1961, *The Management of Inovation*, London Tavistock Publication.
- Chia YM. 1995. Decentralization, Management Accounting System Information Characteristic and Their Interaction Effect on Managerial Performance: A Singapore Study, *Journal of Business Finance and Accounting*, September, hal. 811-830.
- Cooper RD dan Emory CW. 1995. *Business Research Methods*, Fifth Edition, Richard D. Irwin, Inc.
- Cohen SG. 1993. New Approaches to Team and Teamwork, in J.R. Galbraith dan E.E. Lawler, *Organizing for The Future*, pp. 194-226, San Fransisco; CA. Josey-Bass.

- Cropanzano R dan Folger R., (1991), Procedural Justice and Worker Motivation, In R.M. Staw & L.W. Porter, *Motivation and Work Behavior*, New York: Mc. Graw-Hill, hal. 131-143.
- Ferdinand A. 2002, *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, BP UNDIP, Semarang.
- Galbraith JR. 1973. Designing Complex Organization, in Scott T.W. dan Tiessen, P., 1999, Performance Measurement and Managerial Teams, *Accounting Organizations and Society*, 24, 263-285.
- \_\_\_\_\_, (1993), The Business Unit for The Future, in J.R. Galbraith & E.E.Lawler, *Organizing for The Future*, pp. 43-64, San Fransisco, CA: Josey-Bass.
- Gibson JL, Ivancevich JM dan Donnelly JH. 1997, *Organizations, Behaviour, Structure, Process*, Irwina Times Mirror Education Group Inc. Company.
- \_\_\_\_\_. 2000. *Organization: Behavior Structure Processes*, Irwin: McGraw-Hill.
- Govindarajan V. 1986. Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives, *Decision Sciences*, 496-516.
- Gordon LA dan Narayanan VK. 1984. Management Accounting System Perceived Environment Uncertainty and Oganizayonal Structure: An Empirical Investigation, *Accounting Organizations and Society*, Vol. 9.
- Ghozali I. 2006. *Structure Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*, Semarang, Badan Penerbit - Undip.
- Gul FA dan Chia YM. 1994. The Effect of Management Accounting System, Perceived Environmental Uncertainty and Decentralization on Managerial Performance: A Test of Three-Way Interaction, *Accounting and Business Research*, Vol. 19, pp 413-426.
- Hair JF, Anderson RE, Tetham RL dan Black WC. 1998. *Mutivariate Data Analysis*, Fifth Edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Huck SW dan CormierWH.1996. *Reading Statistics and Research*, 2<sup>nd</sup> ed, NY: Harper Collins Publishers Inc.
- Jogiyanto HM. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Kaplan RS dan Norton DP. 1992. The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70, 71-79.
- Mahoney TA, Jerdee TH dan Carroll SJ. 1963. *Development of Managerial Performance, A Research Approach*, South-Western Publishing.

- \_\_\_\_\_ 1965. *The Job of Management*, Industrial Relation, Februari.
- McKeen D, Tor J dan James CW. 1994. The Relationship of User Participation and User Satisfaction: An Investigation of Four Contingency Factors, *MIS Quarterly*, Desember.
- Miah NZ dan Mia L. 1996. Decentralization, Accounting Control and Performance of Government Organization: A New Zealand Empirical Study, *Financial Accountability & Management*, 12 (3), August, pp. 173-189.
- Mohrman SA. 1993. Integrating Roles and Structure in The Lateral Organisation, in J.R. Galbraith, & E.E. Lawler, *Organizing for the future*, San Francisco, CA: Josey-Bass, pp.109-141.
- Mulyadi. 2001, *Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Edisi ke-4, Cetakan ke-1, Jakarta: Salemba Empat.
- Nunnally JC. 1978, *Psychometric Theory*, Hightstown, NJ: Mc Grow-Hill.
- Pemerintah Daerah Kota Ambon, *Peraturan Daerah Kota Ambon Nomor 7 tahun 2001 Tentang Rencana Strategis Kota Ambon Tahun 2001-2006*.
- Perow C. 1970. *Organizational Analysis a Sociological View*, New York: Tavistock Publication.
- \_\_\_\_\_, (1972), *Complex Organizations*, Glenview, Il: Scot, Foresman, and Co.
- Rosen S1982. Authority, Control, and The Distribution of Earnings, *Bell Journal of Economics*, 13, 311-323.
- Sekaran U. 1992, *Research Methods for Business: A Skill Approach.*, 2<sup>nd</sup> edition, Jhon Wiley & Sons Inc.
- Scott TW dan Tiessen P. 1999. Performance Measurement and Managerial Teams, *Accounting Organizations and Society*, 24, 263-285.
- Siegel G dan Marconi HR. 1989. *Behavioral Accounting*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.
- Supardiyono YP. 1999. *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Struktur Organisasional Terhadap Efektivitas Sistem akuntansi manajemen dalam Peningkatan Kinerja Manajeria*, Tesis S2, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Tan HT et al., 2002. The Effect of Task Complexity on Auditors' Performance: The Impact of Accountability and Knowledge, *Auditing Journal*, 21.
- Thompson J. 1967, *Organisations in Action*, New York: McGraw-Hill.

- \_\_\_\_\_ 1965. *The Job of Management*, Industrial Relation, Februari.
- McKeen D, Tor J dan James CW. 1994. The Relationship of User Participation and User Satisfaction: An Investigation of Four Contingency Factors, *MIS Quarterly*, Desember.
- Miah NZ dan Mia L. 1996. Decentralization, Accounting Control and Performance of Government Organization: A New Zealand Empirical Study, *Financial Accountability & Management*, 12 (3), August, pp. 173-189.
- Mohrman SA. 1993. Integrating Roles and Structure in The Lateral Organisation, in J.R. Galbraith, & E.E. Lawler, *Organizing for the future*, San Francisco, CA: Josey-Bass, pp.109-141.
- Mulyadi. 2001, *Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Edisi ke-4, Cetakan ke-1, Jakarta: Salemba Empat.
- Nunnally JC. 1978, *Psychometric Theory*, Hightstown, NJ: Mc Grow-Hill.
- Pemerintah Daerah Kota Ambon, *Peraturan Daerah Kota Ambon Nomor 7 tahun 2001 Tentang Rencana Strategis Kota Ambon Tahun 2001-2006*.
- Perow C. 1970. *Organizational Analysis a Sociological View*, New York: Tavistock Publication.
- \_\_\_\_\_. (1972), *Complex Organizations*, Glenview, Il: Scot, Foresman, and Co.
- Rosen S1982. Authority, Control, and The Distribution of Earnings, *Bell Journal of Economics*, 13, 311-323.
- Sekaran U. 1992, *Research Methods for Business: A Skill Approach.*, 2<sup>nd</sup> edition, Jhon Wiley & Sons Inc.
- Scott TW dan Tiessen P. 1999. Performance Measurement and Managerial Teams, *Accounting Organizations and Society*, 24, 263-285.
- Siegel G dan Marconi HR. 1989. *Behavioral Accounting*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.
- Supardiyono YP. 1999. *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Struktur Organisasional Terhadap Efektivitas Sistem akuntansi manajemen dalam Peningkatan Kinerja Manajeria*, Tesis S2, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Tan HT et al., 2002. The Effect of Task Complexity on Auditors' Performance: The Impact of Accountability and Knowledge, *Auditing Journal*, 21.
- Thompson J. 1967, *Organisations in Action*, New York: McGraw-Hill.

Whitley R. 1999, Firm, Institutions and Management Control: The Comparative Analysis of Coordination and Control Systems, *Accounting, Organizations and Society*, 24, October.

Weick KE. 1983. Stress in Accounting, *The Accounting Review*, 58 (2), 350-365.

Corresponding author:

**Jeffry Gaspersz**, email: [jeff\\_gaspersz@yahoo.com](mailto:jeff_gaspersz@yahoo.com)