

**PENGARUH SASARAN JELAS DAN TERUKUR, INSENTIF,  
DSENTRALISASI, DAN PENGUKURAN KINERJA  
TERHADAP  
KINERJA ORGANISASI  
(STUDI EMPIRIS PADA SKPD DAN BUMD KOTA SEMARANG)**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
Memperoleh derajat S-2 Magister Sains Akutnasi**

**Diajukan oleh:  
DIAN INDUDEWI  
C4C006006347**

**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS AKUNTANSI  
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS  
DIPONEGORO  
SEMARANG  
2009**

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Reformasi pada bulan Mei 1998 menuntut adanya reformasi total dalam tata kehidupan bangsa Indonesia, termasuk didalamnya reformasi dalam sektor publik. Salah satu perwujudan reformasi sektor publik adalah dengan dikeluarkannya UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan UU No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. UU No. 22 Tahun 1999 *juncto* UU No. 32 Tahun 2004 mengatur mengenai penyelenggaraan otonomi daerah yang nyata dan bertanggung jawab sesuai dengan prinsip-prinsip demokrasi, peran serta masyarakat, pemerataan dan keadilan, serta potensi dan keanekaragaman daerah. Sedangkan UU No. 25 Tahun 1999 *juncto* UU No. 33 Tahun 2004 mengatur mengenai pembagian keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah serta pemerataan antar-Daerah secara proporsional, demokratis, adil dan transparan.

Pelaksanaan UU No. 22 Tahun 1999 *juncto* UU No. 32 Tahun 2004 dan UU No. 25 Tahun 1999 *juncto* UU No. 33 Tahun 2004 menunjukkan usaha pemerintah untuk memperbaiki sistem pemerintahan lama dan mewujudkan *good government governance*. Imawan (2002) mengungkapkan secara struktural *good governance* berarti adanya struktur yang *slim* dan *lean* (menghindari kompleksitas jaringan kerja) serta terwujudnya prinsip organisasi modern (pembagian tugas yang jelas, pendelegasian wewenang, koordinasi yang tidak mematikan inisiatif bawahan). Sedangkan, dalam tataran nilai *good governance* berarti adanya

efisiensi (pemaksimalan fungsi manajemen pemerintahan) dan efektivitas (menjawab persoalan yang ada dalam masyarakat dengan metode dan pendekatan yang benar). Selaras dengan Imawan, Lembaga Administratif Negara (LAN, 2004) menyatakan bahwa *good governance* memiliki dua makna penting. Pertama, *good governance* berarti adanya nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan (nasional), kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan keadilan sosial. Kedua, adanya aspek-aspek fungsional dari pemerintahan yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Berdasarkan pandangan diatas, maka ada tiga institusi penting dalam menciptakan *good governance* yaitu pemerintah, sektor swasta dan masyarakat.

Salah satu usaha pemerintah untuk mewujudkan *good governance* adalah dengan melaksanakan prinsip akuntabilitas. LAN (2004) mengartikan akuntabilitas sebagai kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta pertanggungjawaban. Akuntabilitas tersebut meliputi keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan misi instansi yang bersangkutan. Akuntabilitas yang baik adalah akuntabilitas yang dapat menunjukkan peningkatan kinerja instansi pemerintah maupun perubahan positif perilaku para pegawainya. Peningkatan kinerja instansi pemerintah tidak dapat terwujud apabila tidak ada pengelolaan atau manajemen yang baik, yang dapat mendorong upaya-upaya instansi untuk meningkatkan kinerja. Manajemen berbasis kinerja dapat digunakan untuk

meningkatkan akuntabilitas instansi pemerintah (Propper dan Wilson, 2003; Kloot,1999).

Penerapan manajemen berbasis kinerja dalam sektor publik dipicu oleh konsep *reinventing government* yang diperkenalkan oleh Osborne dan Gaebler (1992) dimana mereka mengusulkan beberapa strategi yang titik beratnya adalah peningkatan kinerja organisasi sektor publik (De Bruijn, 2002, Mardiasmo, 2002; Propper dan Wilson, 2003; Van Helden, 2005). Pandangan Osborne dan Gaebler ini banyak mempengaruhi perubahan manajemen sektor publik di dunia. DeNisi (dalam Heinrich, 2002) mengungkapkan bahwa usaha-usaha manajemen kinerja ditujukan untuk mendorong kinerja dalam mencapai tingkat tertinggi organisasi. Lebih lanjut, Propper dan Wilson (2003) menyebutkan bahwa manajemen kinerja dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Manajemen berbasis kinerja adalah proses perencanaan, pengukuran, penilaian dan evaluasi kinerja pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi serta mengoptimalkan potensi diri pegawai. Manajemen kinerja merupakan suatu siklus yang harus dibangun secara berkelanjutan dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja baik pegawai maupun organisasi secara keseluruhan. Manajemen berbasis kinerja juga diharapkan dapat merubah perilaku pegawai dalam berkinerja ke arah positif (LAN, 2004; Propper dan Wilson, 2003).

Praktik-praktik manajemen berbasis kinerja melibatkan spesifikasi sasaran yang hendak dicapai, alokasi sumber daya, mengukur serta mengevaluasi kinerja (Verbeeten, 2008; Heinrich, 2002, Kloot, 1999). Spesifikasi sasaran merupakan elemen penting dalam menyusun kebijakan dan program instansi pemerintah

dimana kebijakan dan program disusun untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Untuk mewujudkan sasaran diperlukan alokasi sumber daya. Alokasi sumber daya yang dimaksud dapat berupa alokasi dana (Propper dan Wilson, 2003). Alokasi dana didistribusikan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah, dan/atau dari pemerintah daerah kepada pemerintah dibawahnya yang digunakan untuk mendanai kegiatan-kegiatan yang telah dianggarkan oleh masing-masing instansi pemerintah. Alokasi sumber daya dilakukan agar pemerintah dapat menjangkau dan meningkatkan pelayanan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat maupun *stakeholders* lainnya. Tantangan yang dihadapi oleh organisasi sektor publik adalah sulitnya menetapkan sasaran yang jelas dan terukur karena *stakeholders* yang beragam dengan beraneka macam kepentingan. Verbeeten, 2008; Rantanen, et.al, 2007; Heinrich, 2002; Kravchuk dan Shack, 1996 mengindikasikan bahwa penetapan sasaran yang jelas dan terukur dapat meningkatkan kinerja instansi pemerintah.

Peningkatan kinerja dapat diukur/dinilai dengan adanya pengukuran kinerja. Kloot (1999) mengindikasikan bahwa ukuran kinerja dirancang untuk mengukur tingkat tujuan yang telah dicapai, kepuasan komunitas, kinerja pelayanan, dan untuk perbandingan antar instansi. Epstein (dalam Bernstein, 2000) mengungkapkan bahwa ukuran kinerja dapat membantu penyusun program dan staffnya untuk bekerja lebih efektif. Lebih lanjut, Robertson (dalam Mahmudi, 2005) mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya

dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Definisi-definisi tersebut menunjukkan bahwa ekonomi (input), efisiensi (perbandingan output dengan input), dan efektivitas (perbandingan *outcome* dengan output) merupakan elemen penting pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja dijabarkan dalam indikator-indikator kinerja yang terdapat dalam desain pengukuran kinerja pemerintah. Mahmudi (2005) mengungkapkan pengembangan indikator kinerja dalam pemerintah daerah setidaknya meliputi dua tingkatan, yaitu ukuran kinerja pada tingkat kabupaten/kota, dan ukuran kinerja pada satuan kerja. Ukuran kinerja tingkat kabupaten/kota digunakan untuk mengukur dan menilai kinerja pemda dalam mengimplementasikan strategi dalam mencapai visi misi daerah yang dituangkan dalam dokumen rencana strategis daerah. Ukuran kinerja tingkat satuan kerja digunakan untuk mengukur kinerja satuan kerja dalam memberikan pelayanan kepada *customer* yang secara spesifik terdapat dalam rencana strategi satuan kerja.

Indikator kinerja kemudian menjadi standar pencapaian kinerja dan ditindaklanjuti dengan adanya evaluasi kinerja. Evaluasi bertujuan untuk mengetahui apakah pencapaian kinerja dapat dinilai dan dipelajari guna perbaikan pelaksanaan program/kegiatan di masa yang akan datang (LAN, 2004). Evaluasi kinerja juga menjadi dasar pemberian *reward* dan *punishment*. *Reward* dan *punishment* diberikan terkait dengan pencapaian target kinerja (Outley dalam Kloot, 1999). *Reward* dapat berupa pemberian insentif atau bonus. Adanya pemberian insentif dapat mendorong individu untuk berkinerja lebih baik,

walaupun dalam konteks pemerintahan, fungsi insentif seharusnya tidak berperan besar mengingat tugas utama pemerintah adalah melayani kebutuhan masyarakat (Propper dan Wilson, 2003; Tirole, 1994).

Chiu (dalam Ming Chen dan Hui Chen, 2004) mengungkapkan bahwa *reward* didasarkan pada kinerja pegawai. Permendagri 13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah pada pasal 39 mengatur mengenai tambahan penghasilan bagi pegawai berdasarkan prestasi kerja. Tambahan penghasilan ini tentunya berdasarkan pertimbangan obyektif dengan memperhatikan kemampuan daerah dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Penetapan sasaran yang jelas dan terukur, pengukuran kinerja, dan insentif merupakan elemen penting manajemen kinerja yang diharapkan dapat mendorong instansi pemerintah daerah untuk berkinerja lebih baik (Verbeeten, 2008; Heinrich, 2002; Kloot, 1999). Peningkatan kinerja didukung pula dengan adanya sistem manajemen yang terdesentralisasi dalam tubuh pemerintahan daerah. Desentralisasi dapat diartikan adanya pelimpahan sebagian wewenang dari pejabat pemerintah daerah terhadap pejabat dibawahnya untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab terkait dengan alokasi sumber daya dan pelayanan jasa terhadap masyarakat. (Halachmi, 2002; Miah dan Mia, 1996). Pelimpahan wewenang dapat berasal dari kepala daerah kepada sekretaris daerah/kepala satuan kerja perangkat daerah (SKPD), dan atau dari kepala SKPD kepada kepala unit kerja. Desentralisasi bertujuan agar instansi pemerintah dapat melayani kebutuhan masyarakat maupun *stakeholders* lainnya dengan cepat dan

mendapatkan umpan balik guna peningkatan kinerja instansi yang bersangkutan. Desentralisasi dapat mendorong terjaringnya aspirasi masyarakat dengan adanya umpan balik antar SKPD dengan masyarakat. Tiap-tiap satuan kerja wajib mempertanggungjawabkan anggaran yang telah dipakai dengan menyusun laporan keuangan SKPD.

Selain pelimpahan wewenang, desentralisasi dapat pula berupa kemandirian dalam mengelola sumber daya di daerah. Sumber daya di daerah merupakan kekayaan daerah yang harus dikelola secara optimal, transparan dan akuntabel. Pemerintah daerah dalam mengelola kekayaan daerahnya dibagi dua, yaitu kekayaan yang dikelola sendiri dan kekayaan yang pengelolaannya dipisahkan sebagaimana tersirat dalam PP 58/2005. Kekayaan yang dikelola sendiri adalah aset-aset yang dimiliki oleh SKPD. Sedangkan kekayaan daerah yang pengelolaannya dipisahkan berupa aset-aset yang dimiliki oleh Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). SKPD dengan BUMD berbeda secara fundamental dalam konteks orientasi pengelolaan kekayaan yaitu SKPD berorientasi melayani kepentingan publik di bidang birokrasi dan sarana-prasarana publik, sedangkan BUMD berorientasi memanfaatkan kekayaan untuk kepentingan sosial, ekonomi dan bisnis secara sinergis namun harus memperoleh keuntungan/laba. BUMD bertujuan untuk membantu perekonomian daerah dan turut mensejahterakan rakyat. Akan tetapi, dalam kegiatannya, BUMD berbeda dengan SKPD. BUMD cenderung mencari keuntungan dan beroperasi seperti perusahaan swasta. Perbedaan ini menarik untuk dikaji kaitannya dengan apakah kinerja SKPD berbeda dengan kinerja BUMD.



Verbeeten (2008) meneliti mengenai dampak penerapan manajemen berbasis kinerja pada organisasi sektor publik di Belanda. Verbeeten (2008) menemukan indikasi bahwa pemerintah lokal di Belanda mengalami kesulitan dalam menentukan sasaran yang jelas dan terukur dibanding dengan organisasi sektor publik yang lain. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pemerintah daerah di Belanda menilai kinerja kualitatif mereka lebih rendah dibandingkan organisasi sektor publik yang lain. Temuan Verbeeten (2008) ini menarik untuk dikaji lebih lanjut terkait dengan dampak penerapan manajemen berbasis kinerja terhadap peningkatan kinerja organisasi sektor publik.

Penelitian ini merujuk pada penelitian Verbeeten (2008) dengan menggunakan unit analisis yang lebih kecil yaitu pemerintahan daerah. Pemerintahan daerah mengemban tugas untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat di daerahnya melalui peningkatan, pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat (UU No. 32/2004). Untuk mewujudkan hal tersebut, pemerintah daerah dituntut untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan menerapkan manajemen kinerja (LAN, 2004). Hal ini secara implisit dinyatakan dalam PP Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Sasaran jelas dan terukur, insentif, desentralisasi dan pengukuran kinerja merupakan dimensi manajemen kinerja yang akan diteliti dalam penelitian ini dan variabel fungsi organisasi dan ukuran organisasi sebagai variabel kontrol. Fungsi organisasi dalam penelitian ini merujuk pada SKPD dan BUMD sebagai bagian dari organisasi pemerintahan daerah dan bertanggung jawab kepada kepala daerah. Sedangkan ukuran

organisasi merujuk pada jumlah pegawai dalam masing-masing unit kerja SKPD dan BUMD.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Manajemen berbasis kinerja merupakan proses rangkaian yang sinergis berawal dari penetapan sasaran yang jelas dan terukur, alokasi sumber daya, adanya pengukuran kinerja dan pemberian insentif yang berdasarkan prestasi kerja yang dihasilkan. Penerapan manajemen kinerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Peningkatan kinerja didukung pula dengan sistem manajemen yang terdesentralisasi dalam tubuh pemerintahan daerah. Desentralisasi yang diberikan kepada SKPD dan BUMD dalam pengelolaan kekayaan daerah maupun pengambilan keputusan dapat meningkatkan kinerja dalam memenuhi kebutuhan *stakeholders*. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah sasaran yang jelas dan terukur berpengaruh terhadap kinerja pemerintahan daerah?
2. Apakah insentif berpengaruh terhadap kinerja pemerintahan daerah?
3. Apakah desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja pemerintahan daerah ?
4. Apakah pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja pemerintahan daerah ?
5. Apakah terdapat perbedaan antara kinerja SKPD dengan kinerja BUMD?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan untuk menemukan bukti empiris adanya pengaruh kejelasan sasaran, insentif, desentralisasi, dan pengukuran kinerja terhadap kinerja pemerintahan Kota Semarang, dan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan antara kinerja SKPD dengan kinerja BUMD Kota Semarang.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama dalam bidang akuntansi sektor publik. Temuan penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi SKPD dan BUMD Kota Semarang terkait dengan penerapan manajemen berbasis kinerja.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam penelitian ini disajikan dalam lima bagian. Bagian pertama berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan. Bagian kedua membahas mengenai tinjauan pustaka yang di dalamnya mengemukakan hal-hal yang berkaitan dengan telaah teori, kerangka pemikiran teoritis, dan hipotesis penelitian. Bagian ketiga membahas metode penelitian yang berisikan rincian mengenai desain penelitian, populasi, sampel, besar sampel, dan teknik pengambilan sampel, variabel penelitian dan definisi operasional variabel,

instrumen penelitian, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisis. Bagian keempat merupakan hasil penelitian dan pembahasan yang terdiri dari data penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan. Bagian kelima berisikan kesimpulan, saran, keterbatasan dan implikasi penelitian.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Berbagai literatur dan hasil penelitian yang menguji pengaruh penerapan manajemen berbasis kinerja terhadap kinerja pemerintah daerah akan dibahas dalam bagian ini. Kajian teoritis dan berbagai hasil penelitian tersebut merupakan landasan teoritis bagi pengembangan model dalam kerangka pemikiran hipotesis dan perumusan hipotesis pada penelitian ini.

#### **2.1 Telaah Teori**

##### **2.1.1 *Goal Setting Theory***

*Goal setting theory* adalah bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Locke (dalam Locke dan Latham, 1990) mengatakan ada dua kategori tindakan yang diarahkan oleh sasaran (*goal-directed action*) yaitu: (a) *nonconsciously goal directed* dan (b) *consciously goal directed* atau *purposeful actions*. Premis yang mendasari *goal setting theory* adalah kategori yang kedua yaitu *conscious goal* (Latham, 2004 dalam Verbeeten, 2008), dimana dalam *conscious goal*, ide-ide dan keinginan mendorong individu untuk bertindak.

Locke dan Latham (1979) mengindikasikan bahwa penetapan sasaran merupakan poin penting dalam mencapai kinerja. Sasaran sebaiknya ditetapkan secara spesifik dan jelas dan memiliki batas waktu untuk merealisasikannya.

Disamping itu, Locke dan Latham (1979) menambahkan bahwa peningkatan kinerja menjadi lebih baik apabila sasaran yang dituju adalah sasaran yang memiliki tantangan daripada sasaran yang mudah dicapai.

Penetapan sasaran yang baik adalah penetapan sasaran yang sesuai dan konsisten dari tingkat atas sampai dengan tingkat bawah (Locke dan Latham, 1979). Dengan melibatkan manajer tingkat atas sampai dengan manajer tingkat bawah maka penetapan sasaran dapat diterima dan dijalankan oleh semua pihak dalam organisasi (Locke dan Latham, 1979). *Goal setting theory* menyatakan bahwa partisipasi dalam menentukan sasaran dapat mempengaruhi tingkat pencapaian sasaran daripada mencapai sasaran yang telah ditentukan atasan. Semakin tinggi sasaran semakin tinggi kinerja (Locke dan Latham, 1990). Locke dan Latham menambahkan bahwa pada saat menetapkan sasaran harus memperhatikan apakah sasaran tersebut dirancang untuk individu ataukah kelompok.

Locke dan Latham (1984, dalam Locke dan Latham, 1990) menyatakan bahwa ukuran kinerja dapat digunakan sebagai standar dalam menilai kinerja. Ukuran kinerja sebaiknya menggunakan ukuran *outcome* yang obyektif seperti jumlah unit produksi, jumlah produk gagal, dinyatakan dalam unit moneter (laba, biaya, pendapatan, penjualan), dan tepat waktu. Apabila tidak ada ukuran obyektif, ukuran kualitatif dapat digunakan. (Locke dan Latham, 1984 dalam Locke dan Latham, 1990).

### 2.1.2 *Agency Theory*

Hubungan agensi terjadi ketika satu atau beberapa pihak (*principal*) mempekerjakan pihak lain (*agent*) dengan tujuan mendelegasikan tanggung jawab kepada *agent* (Baiman, 1990). Hak dan tanggung jawab *principal* dan *agent* tertuang dalam sebuah perjanjian (kontrak) yang telah disepakati kedua belah pihak. *Agency theory* berasumsi bahwa manusia adalah makhluk yang rasional dan berusaha untuk memaksimalkan utilitasnya (Davis, et.al, 1997; Baiman, 1990). Lebih lanjut, Baiman (1990) mengungkapkan bahwa individu diduga dimotivasi dengan sifat mementingkan diri sendiri. Sifat tersebut dapat digambarkan dalam fungsi utilitas yang terdiri dari dua faktor, yaitu meningkatkan kesejahteraan (insentif moneter maupun non moneter) dan meningkatkan waktu luang (mengurangi kerja/usaha).

*Agency theory* menyatakan bahwa individu cenderung melalaikan tugas kecuali tugas tersebut memiliki kontribusi terhadap kondisi ekonomi mereka. *Agency theory* menduga bahwa insentif memiliki peran penting dalam memotivasi dan mengontrol kinerja individu karena individu memiliki kepentingan untuk meningkatkan kesejahteraannya (Bonner dan Sprinkle, 2002). Lebih lanjut, *agency theory* menyatakan bahwa *agent* diasumsikan memiliki sifat *work averse* dan *risk averse*. Pemberian insentif untuk *risk averse agent* cenderung dengan sistem gaji tetap (*fixed wage*), sedangkan *work averse agent* cenderung dengan insentif berupa bonus tetap (*fixed fee*) (Bonner dan Sprinkle, 2002; Baiman, 1990).

Insentif dapat didefinisikan sebagai motivator ekstrinsik, dimana pembayaran, bonus, atau karir dikaitkan dengan kinerja (Bonner, et.al dalam Verbeeten, 2008). Oleh karena itu, *agency theory* menduga bahwa insentif memiliki peran fundamental dalam motivasi dan pengendalian kinerja karena individu memiliki kepentingan untuk meningkatkan kesejahteraannya.

Insentif dalam konteks pemerintahan memiliki karakteristik tersendiri dan cukup kompleks (Verbeeten, 2008). Permendagri 13/2006 menyatakan bahwa pemerintah daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil berdasarkan pertimbangan yang objektif dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Tambahan penghasilan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai yang didasarkan pada beban kerja atau kelangkaan profesi atau kondisi kerja atau tempat bertugas atau prestasi kerja.

### **2.1.3 *Reinventing Government***

*Reinventing government* adalah model pemerintahan dalam era *New Public Management* (NPM) yang dikembangkan oleh Osborne dan Gaebler (1992). Konsep *reinventing government* mengandung 10 (sepuluh) prinsip, yaitu :

#### 1. Pemerintahan katalis

Pemerintahan katalis berfokus pada pemberian pengarahan bukan produksi pelayanan publik. Pemerintah daerah harus menyediakan beragam pelayanan publik, tetapi tidak harus terlibat secara langsung dalam proses produksinya.



2. Pemerintah milik masyarakat

Pemerintah daerah sebaiknya memberikan wewenang kepada masyarakat sehingga mampu menjadi masyarakat yang dapat menolong dirinya sendiri.

3. Pemerintah yang kompetitif

Pemerintah daerah sebaiknya menumbuhkan semangat kompetisi dalam pemberian pelayanan publik. Dengan adanya kompetisi, pemerintah daerah dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik tanpa harus memperbesar biaya (penghematan biaya).

4. Pemerintah yang digerakkan oleh misi

Pemerintah daerah berubah dari pemerintah yang digerakkan oleh peraturan menjadi pemerintah daerah yang digerakkan oleh misi.

5. Pemerintah yang berorientasi hasil

Pemerintah yang berorientasi hasil adalah pemerintah yang mampu membiayai hasil bukan masukan.

6. Pemerintah berorientasi pada pelanggan

Pemerintah berorientasi pada pelanggan adalah pemerintah yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan (masyarakat dan bisnis) bukan kebutuhan birokrasi.

7. Pemerintahan wirausaha

Pemerintahan wirausaha adalah pemerintah yang mampu memberikan pendapatan, tidak hanya sekedar membelanjakan.

8. Pemerintah antisipatif

Pemerintah antisipatif adalah pemerintah yang berprinsip lebih baik mencegah daripada mengobati.

#### 9. Pemerintah desentralisasi

Pemerintah desentralisasi adalah pemerintah yang hierarkhis menuju pemerintah yang partisipatif dan tim kerja.

#### 10. Pemerintah berorientasi (mekanisme) pasar

Pemerintah berorientasi pasar adalah pemerintah yang mengarah pada mekanisme pasar (sistem insentif) dan bukan dengan mekanisme administratif (sistem prosedur dan pemaksaan).

### **2.1.4 Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik**

Robert Anthony (dalam Mahmudi, 2005) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai proses untuk memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Sistem pengendalian manajemen memastikan bahwa organisasi merancang kebijakan-kebijakan dan program-program yang efektif dan mengimplementasikannya secara efisien. Mulyadi dan Setyawan (2001) memandang sistem pengendalian manajemen sebagai suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan dalam rangka pencapaian visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan serta memantau pelaksanaan rencana kegiatan tersebut.

Sistem pengendalian manajemen terdiri dari dua bagian, yaitu struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen. Struktur

pengendalian manajemen diperlukan untuk menjamin proses pengendalian manajemen berjalan dengan efisien dan efektif. Mulyadi dan Setyawan (2001) menyatakan bahwa struktur pengendalian manajemen terdiri atas tiga komponen, yaitu: struktur organisasi, jejaring informasi dan sistem kompensasi.

Proses pengendalian manajemen merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan organisasi yang hendak dicapai. Proses pengendalian manajemen terdiri atas beberapa tahap, yaitu (Mahmudi,2005):

1. Perumusan Strategi

Tahap perumusan strategi sangat penting, karena kesalahan dalam merumuskan strategi akan berakibat kesalahan arah organisasi. Penentuan arah dan tujuan dasar organisasi merupakan bentuk perumusan strategi yang kemudian diwujudkan dalam visi, misi, tujuan dan nilai dasar organisasi. Perwujudan visi, misi, tujuan dan nilai dasar sebaiknya melibatkan semua anggota organisasi dari level atas sampai level bawah.

2. Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik merupakan aktivitas untuk melahirkan program – program baru yang dapat berupa rencana strategik, sasaran strategik, inisiatif strategik dan target. Rencana strategik merupakan hasil penerjemahan visi, misi, tujuan, nilai dasar dan strategi ke dalam rencana organisasi. Sasaran strategik merupakan hasil penerjemahan strategi ke dalam sasaran – sasaran yang hendak dicapai organisasi dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi. Target merupakan tonggak – tonggak yang digunakan untuk mengetahui tingkat pencapaian strategi.

### 3. Pembuatan program

Tahap pembuatan program merupakan tahap yang dilakukan setelah perencanaan strategik. Rencana – rencana strategik, sasaran – sasaran strategik, dan inisiatif strategik merupakan rerangka konseptual yang harus dijabarkan dalam bentuk program – program. Program merupakan rencana kegiatan dan aktivitas yang dipilih untuk mewujudkan sasaran strategik tertentu beserta sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakannya.

### 4. Penganggaran

Program-program yang telah ditetapkan harus dikaitkan dengan biaya. Biaya program tersebut merupakan gabungan dari biaya aktivitas untuk melaksanakan program. Secara agregatif, biaya seluruh program tersebut akan diringkas dalam bentuk anggaran. Selain anggaran biaya, dibuat juga anggaran pendapatan dan anggaran investasi (modal) untuk melaksanakan program.

### 5. Implementasi

Setelah anggaran ditetapkan, tahap selanjutnya adalah implementasi anggaran. Selama tahap implementasi, manajer bertanggung jawab untuk memonitor pelaksanaan kegiatan dan bagian akuntansi melakukan pencatatan atas penggunaan anggaran (input) dan outputnya dalam sistem akuntansi keuangan. Pencatatan penggunaan sumber daya penting dilakukan karena informasi tersebut digunakan sebagai dasar dalam penentuan program tahun yang akan datang.

### 6. Pelaporan kinerja

Pada tahap implementasi bagian akuntansi melakukan proses pencatatan, penganalisaan, pengklasifikasian, peringkasan, dan pelaporan transaksi atau kejadian ekonomi yang berkaitan dengan keuangan. Informasi akuntansi tersebut akan disajikan dalam bentuk laporan keuangan. Laporan keuangan tersebut merupakan salah satu bentuk pelaporan kinerja sektor publik, terutama kinerja finansial. Pelaporan kinerja keuangan yang dihasilkan dalam sistem informasi akuntansi harus dilengkapi dengan informasi mengenai kinerja nonkeuangan.

#### 7. Evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja harus memiliki manfaat utama bagi pihak internal dan eksternal. Laporan kinerja bagi pihak internal digunakan sebagai alat pengendalian manajemen untuk menilai kinerja manajer dan staf. Sedangkan untuk pihak eksternal, laporan kinerja berfungsi sebagai alat pertanggungjawaban organisasi. Evaluasi kinerja dalam sistem pengendalian manajemen meliputi:

##### a. Evaluasi kinerja organisasi

Evaluasi kinerja organisasi merupakan penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian ini dimaksudkan untuk menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Penilaian kinerja organisasional berdampak pada pemberian penghargaan, kritik membangun, kenaikan pangkat, penugasan kembali, atau pemberhentian dan pemecatan kepada manajer pusat pertanggungjawaban.

##### b. Evaluasi program

Laporan kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan evaluasi program. Pelaksanaan program yang tidak optimal memerlukan revisi anggaran program. Jika evaluasi program menunjukkan bahwa program yang dilaksanakan tidak efektif, maka manajer perlu mengkaji ulang terhadap strategi untuk mencapai tujuan.

#### 8. Umpan balik

Tahap terakhir setelah dilakukan evaluasi kinerja adalah pemberian umpan balik. Tahap ini dilakukan sebagai sarana untuk melakukan tindak lanjut atas prestasi yang dicapai.

### 2.1.5 Pendekatan Manajemen Berbasis Kinerja

Keberhasilan suatu kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain faktor personal (ketrampilan, *skill*, motivasi), faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, dan faktor kontekstual (situasional). Dengan adanya beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, maka ada beberapa pendekatan dalam manajemen kinerja. Mahmudi (2005) menyatakan setidaknya ada tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan, yaitu:

#### 1. Manajemen kinerja berbasis pelaku (*performer*)

Manajemen kinerja tradisional lebih menekankan pada input, yaitu pegawai pelaksana kinerja. Penilaian kinerja difokuskan pada pelaku dengan atribut – atribut, karakteristik, dan kualitas personal yang dipandang sebagai faktor utama kinerja. Organisasi cenderung mengabaikan apa yang dilakukan orang itu dan apa yang ia capai.

2. Manajemen kinerja berbasis perilaku (proses)

Manajemen kinerja berbasis perilaku tidak sekedar fokus pada faktor pegawai, tetapi lebih pada proses seseorang dalam melakukan pekerjaan. Untuk menilai kinerja berdasarkan perilaku, organisasi biasanya menentukan faktor kinerja sebagai dasar untuk menilai.

3. Manajemen kinerja berbasis hasil (*outcome*)

Manajemen kinerja berbasis hasil berfokus pada hal yang lebih luas, tidak hanya terbatas pada input atau output saja tetapi menitikberatkan pada dampak dan manfaat yang diperoleh.

#### **2.1.6 Penerapan Manajemen Berbasis Kinerja Dalam Sektor Publik**

Mahmudi (2005) menyatakan bahwa manajemen berbasis kinerja merupakan suatu metode untuk mengukur kemajuan program atau aktivitas yang dilakukan organisasi sektor publik dalam mencapai hasil atau *outcome* yang diharapkan oleh klien, pelanggan dan *stakeholder* lainnya. Manajemen berbasis kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu proses penetapan tujuan, memilih strategi untuk mencapai tujuan tersebut, mengalokasikan wewenang keputusan, dan mengukur serta menghargai kinerja (Kravchuk dan Shack, 1996). *Performance Management Handbook* Departemen Energi USA sebagaimana dikutip Mahmudi (2005) mendefinisikan manajemen berbasis kinerja sebagai suatu pendekatan sistematis untuk memperbaiki kinerja melalui proses berkelanjutan dalam penetapan sasaran – sasaran kinerja strategik; mengukur

kinerja; mengumpulkan; menganalisis; menelaah; dan melaporkan data kinerja; serta menggunakan data tersebut untuk memacu perbaikan kinerja.

Berdasarkan pengertian diatas, Mahmudi (2005) menguraikan bahwa manajemen kinerja adalah proses sistematis, artinya untuk memperbaiki kinerja diperlukan langkah – langkah atau tahap - tahap yang terencana dengan baik. Proses perbaikan kinerja merupakan proses jangka panjang dan berkelanjutan, serta memerlukan umpan balik untuk mencapai peningkatan kinerja. Dalam manajemen berbasis kinerja yang menjadi fokus perhatian manajemen adalah hasil (*outcome*). Hal tersebut disebabkan karena publik atau masyarakat menginginkan hasil akhir, manfaat, dan dampak positif yang dirasakan atau diperoleh. Misalnya saja pemerintah membuat program pengentasan kemiskinan. Ukuran keberhasilan program tersebut bukan banyaknya kegiatan seminar tentang kemiskinan yang telah dilakukan, namun apakah hasil program tersebut benar-benar mampu menurunkan tingkat kemiskinan atau tidak.

## **2.1.7 Dimensi Manajemen Berbasis Kinerja**

### **2.1.7.1 Sasaran Jelas dan Terukur**

Penetapan sasaran jelas dan terukur merupakan elemen penting bagi pemerintah daerah pada saat menyusun rencana strategis. Sasaran adalah hasil yang akan dicapai secara nyata oleh pemerintah daerah dalam rumusan yang spesifik, terukur dan dalam kurun waktu yang pendek. Sasaran merupakan panduan/tolok ukur pemerintah daerah dalam menyusun kebijakan dan program



kerja. Penetapan sasaran merupakan cerminan usaha pemerintah daerah dalam melayani dan memenuhi kebutuhan masyarakat di daerahnya.

Pemerintah daerah kecenderungan mengalami kesulitan dalam menetapkan sasaran karena beragamnya *stakeholders* dengan berbagai kepentingan, ditambah lagi dengan intrik politik dalam lingkungan pemerintah daerah itu sendiri. Dengan penentuan sasaran yang tidak jelas, hasil dari program maupun kegiatan yang dilaksanakan tidak akan sesuai dengan yang diharapkan. Selain itu, kinerja pemerintah daerah menjadi buruk karena tidak sesuai antara target dengan realisasinya.

Beberapa bukti empiris menunjukkan sasaran yang jelas dan terukur merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja sektor publik. Matheson (dalam Halachmi, 2002) mengatakan bahwa sistem manajemen publik di berbagai pemerintahan mengarah pada sistem manajemen kinerja. Salah satu atribut penting didalamnya adalah adanya kejelasan sasaran dan aturan. Beberapa peneliti selaras dengan pandangan tersebut seperti Kravchuk dan Shack, 1996; Rantanen, et.al., 2007; dan Verbeeten, 2008.

#### **2.1.7.2 Desentralisasi**

Adanya otonomi daerah di Indonesia merupakan salah satu bentuk desentralisasi dimana pemerintah pusat memberikan sebagian kewenangannya kepada pemerintah daerah untuk mengelola daerahnya. Pemerintah daerah dalam melaksanakan tugasnya juga melimpahkan sebagian kewenangannya kepada satuan-satuan kerja dibawahnya baik berupa pengambilan keputusan, pengelolaan keuangan maupun pelaksanaan program-program untuk meningkatkan

kesejahteraan masyarakat. Hal ini dikarenakan satuan-satuan kerja lebih mengetahui kebutuhan masyarakat dan lebih peka terhadap perubahan-perubahan yang ada.

PP 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah mengatur desentralisasi dari kepala daerah kepada pejabat dibawahnya untuk mengelola keuangan dan melaksanakan program-program sesuai dengan tujuan dan sasaran masing-masing satuan kerja. Pelimpahan wewenang tentunya disertai dengan pelimpahan tanggung jawab sehingga tiap-tiap satuan kerja wajib mempertanggungjawabkan anggaran dan pencapaian realisasi dari target yang telah ditetapkan. Dengan adanya desentralisasi, tiap-tiap satuan kerja dapat meningkatkan kinerjanya karena mereka mengetahui kondisi masyarakat dan dapat menetapkan program-program yang tepat sasaran (Chenhall; Mukhi,et.al; Davis dan Newstrom dalam Miah dan Mia, 1996).

Pelimpahan wewenang dan tanggung jawab dari kepala daerah kepada pejabat dibawahnya berupa kewenangan dalam menyusun anggaran dimana anggaran tersebut mencerminkan pelaksanaan tupoksi tiap-tiap unit kerja. Kewenangan penyusunan anggaran tersebut meliputi kewenangan dalam masalah keuangan, operasional kantor, peningkatan mutu pegawai, pergeseran dana maupun perputaran pegawai. Selain pelimpahan wewenang, desentralisasi dapat pula berupa kemandirian dalam mengelola sumber daya di daerah. Sumber daya di daerah merupakan kekayaan daerah yang harus dikelola secara optimal, transparan dan akuntabel.

### **2.1.7.3 Pengukuran Kinerja**

Kravchuk dan Shack (1996) memberikan beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam merumuskan ukuran kinerja:

1. Memformulasikan tujuan, strategi, dan misi yang koheren dan jelas.
2. Mengembangkan strategi pengukuran yang eksplisit
3. Melibatkan pengguna–pengguna kunci dan konsumen pada fase perancangan dan pengembangan sistem pengukuran kinerja
4. Merasionalisasi struktur rencana sebagai awal dari pengukuran kinerja
5. Mengembangkan beberapa ukuran untuk pengguna yang beragam sesuai dengan yang dibutuhkan
6. Mempertimbangkan konsumen selama proses penyusunan program dan sistem
7. Menyediakan pengguna sebuah gambaran jelas dari kinerja
8. Adanya *review* dan revisi terhadap sistem pengukuran secara periodik
9. *Take accounts of upstream, downstream, and lateral complexities*
10. Menghindari agregasi informasi yang berlebihan

Konsep pengukuran kinerja di sektor publik mengacu pada konsep *value for money* (VFM). Konsep *value for money* terdiri dari tiga elemen utama, yaitu:

1. Ekonomi

Ekonomi terkait dengan pengkonversian input primer berupa sumber daya keuangan (uang / kas) menjadi input sekunder berupa tenaga kerja, bahan, infrastruktur, dan barang modal yang dikonsumsi untuk kegiatan operasi organisasi. Organisasi harus memastikan bahwa dalam perolehan sumber daya input tidak terjadi pemborosan.

## 2. Efisiensi

Efisiensi terkait dengan hubungan antara output berupa barang atau pelayanan yang dihasilkan dengan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan output.

## 3. Efektivitas

Efektivitas terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya tercapai. Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan. Semakin besar kontribusi output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program, atau kegiatan.

Konsep VFM menekankan pada hasil atau pelayanan terhadap publik. Organisasi tidak hanya berfokus pada pendapatan saja, tetapi bagaimana meningkatkan pelayanan terhadap publik. Untuk mengukur tingkat ekonomi, efisiensi dan efektivitas diperlukan pengembangan indikator kinerja dalam desain sistem pengukuran kinerja organisasi (Greiling,2005).

Mahmudi (2005) mengatakan bahwa indikator kinerja hendaknya memiliki beberapa karakteristik, antara lain sederhana dan mudah dipahami; dapat diukur; dapat dikuantifikasikan (rasio, persentase, angka); dikaitkan dengan standar atau target kinerja; berfokus pada *customer service*, kualitas, dan efisiensi; dan dikaji secara teratur.

### **2.1.7.4 Insentif**

Hubungan pemerintah daerah dengan *stakeholders* merupakan hubungan keagenan (Mahmudi, 2005). Pemerintah daerah sebagai *agent* memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan kepentingan *principal* (*stakeholders*). *Agency theory*

mengasumsikan bahwa *agent* memiliki sifat *risk averse* dan *work averse*. *Agent* yang memiliki sifat *risk averse* mendapat insentif berupa *fixed wage*, sedangkan *work averse agent* mendapat insentif berupa *fixed fee* (Bonner dan Sprinkle, 2002; Baiman, 1990). *Agency theory* juga mengasumsikan bahwa manusia adalah makhluk yang rasional dan berusaha memaksimalkan utilitasnya.

Pegawai pemerintah daerah mendapatkan penghasilan berupa gaji maupun tunjangan yang tetap tiap bulannya. Kondisi ini menyebabkan kinerja pemerintah daerah menurun, karena pegawai pemerintah daerah tidak mendapat insentif lebih atas pencapaian kinerja yang telah dilakukannya. Permendagri No. 13 Tahun 2006 pasal 39 mengatur mengenai tambahan penghasilan PNS dimana tambahan penghasilan tersebut didasarkan atas kemampuan keuangan daerah dan persetujuan DPRD. Salah satu tambahan penghasilan tersebut diberikan atas dasar prestasi kerja dimana tambahan penghasilan akan diberikan apabila kinerja pemerintahan daerah secara keseluruhan dinilai baik.

Kloot (1999) mengindikasikan bahwa indikator kinerja baik indikator unit organisasi maupun individu dapat digunakan sebagai dasar *reward* and *punishment*. Verbeeten (2008) menyatakan bahwa insentif memiliki pengaruh positif signifikan dengan kinerja.

### **2.1.8 Tujuan Pengukuran / Penilaian Kinerja Sektor Publik**

Pengukuran/penilaian kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen, baik sektor publik maupun swasta. Menurut De Bruijn

(2002); dan Mahmudi (2005), tujuan pengukuran/penilaian kinerja dalam sektor publik antara lain sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi

Pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik digunakan untuk mengetahui ketercapaian tujuan organisasi. Ditinjau dari perspektif pengendalian internal, sistem pengukuran kinerja didesain untuk memonitor implementasi rencana-rencana organisasi, ementukan kapan rencana tersebut berhasil dan bagaimana cara memperbaikinya. Sistem pengukuran kinerja untuk memfokuskan perhatian pada pencapaian tujuan organisasi, mengukur dan melaporkan kinerja, serta untuk memahami bagaimana proses kinerja mempengaruhi pembelajaran organisasi.

2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai

Sistem pengukuran kinerja bertujuan untuk memperbaiki hasil dari usaha yang dilakukan oleh pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak, dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, *skill*, atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.

3. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya

Penerapan sistem pengukuran kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi. Budaya kinerja atau budaya berprestasi dapat diciptakan apabila sistem pengukuran kinerja mampu menciptakan atmosfir organisasi sehingga setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi. Atmosfir tersebut dapat terwujud

dengan perbaikan kinerja yang dilakukan secara terus menerus. Kinerja saat ini harus lebih baik dari kinerja sebelumnya, dan kinerja yang akan datang harus lebih baik daripada sekarang.

4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*

Pengukuran kinerja bertujuan memberikan dasar sistematis bagi manajer untuk memberikan *reward* (kenaikan gaji, tunjangan, promosi), atau *punishment* (pemutusan kerja, penundaan promosi, teguran). Sistem manajemen kinerja modern diperlukan untuk mendukung sistem gaji berbasis kinerja (*performance based pay*). Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan *reward*, insentif, dan gaji yang memiliki hubungan yang jelas dengan *knowledge*, *skill*, dan kontribusi individu terhadap kinerja organisasi.

5. Memotivasi pegawai

Dengan adanya pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi akan memperoleh *reward*. *Reward* tersebut memberikan motivasi pegawai untuk berkinerja lebih tinggi dengan harapan kinerja yang tinggi akan memperoleh kompensasi yang tinggi.

6. Menciptakan akuntabilitas publik

Pengukuran kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai, seberapa bagus kinerja finansial organisasi, dan kinerja lainnya yang

menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja.

### **2.1.9 Fungsi Pemerintahan Daerah dalam melayani masyarakat**

Pengertian fungsi sesuai dengan Permendagri 13/2006 adalah perwujudan tugas pemerintahan di bidang tertentu yang dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan nasional. Perwujudan tugas pemerintahan tersebut terbagi dalam Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang berperan untuk melindungi, melayani dan memberdayakan masyarakat sesuai dengan fungsinya masing-masing.

#### **2.1.9.1 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)**

Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) adalah perangkat daerah pada pemerintah daerah selaku pengguna anggaran/barang (Permendagri 13/2006). Kepala SKPD berwenang untuk menggunakan barang-barang milik daerah untuk dikelola dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat. SKPD berorientasi untuk melayani kebutuhan masyarakat dalam konteks birokrasi dan penyediaan sarana dan prasarana umum sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.

#### **2.1.9.2 Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)**

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh daerah melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan daerah yang dipisahkan. BUMD bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan membantu perkembangan perekonomian daerah melalui penyediaan barang/jasa yang dapat dinikmati secara



umum. Selain bergerak dalam bidang sosial dan ekonomi, BUMD juga bergerak dalam bidang bisnis dimana BUMD berorientasi untuk mencari keuntungan. Walaupun BUMD merupakan bagian dari pemerintahan daerah tetapi kegiatan operasional BUMD sama seperti perusahaan swasta.

#### **2.1.10 Ukuran Organisasi**

Gavious dan Mizrahi (dalam Brichall, J. dan Simmons, R., 2004) menduga bahwa mobilisasi individual lebih mudah untuk kelompok kecil daripada kelompok besar. Dengan kelompok kecil, individu akan yakin bahwa ia memiliki peran dalam kesuksesan kelompok. Selain itu, sesama individu mengetahui kontribusi masing-masing dan saling menghargai. Hardin (dalam Brichall, J. dan Simmons, R., 2004) mengungkapkan bahwa partisipasi dalam kelompok kecil lebih mendukung daripada partisipasi dalam kelompok besar. Partisipasi anggota dapat membantu dalam menetapkan sasaran dan indikator kinerja sehingga peningkatan kinerja dan pemberian insentif dapat terwujud.

Pemerintah daerah sebagai suatu kelompok besar membagi anggotanya ke dalam kelompok yang lebih kecil berdasar fungsinya yaitu SKPD dan BUMD. SKPD dan BUMD kemudian dibagi lagi menjadi unit kerja-unit kerja. Pengelompokan ini bertujuan agar pemerintah daerah dapat menetapkan sasaran dan indikator dengan tepat sehingga kinerja pemerintahan daerah dapat tercapai. Pencapaian kinerja diikuti dengan reward berupa tambahan penghasilan PNS. Dewatripont (dalam Verbeeten, 2008) menyatakan bahwa praktik manajemen berbasis kinerja lebih efektif dalam organisasi yang kecil.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Kloot (1999) meneliti mengenai pengukuran kinerja dan akuntabilitas di Pemerintah Lokal Victoria, Australia. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa Pemerintah Lokal Victoria menunjukkan tingkat akuntabilitas yang rendah dan pengukuran kinerja yang kurang baik. Kloot (1999) menemukan bahwa ukuran kinerja secara finansial hanya dapat mengukur sebagian kecil kinerja pemerintahan sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja secara non finansial. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa tingkat penggunaan ukuran kinerja berhubungan dengan peningkatan akuntabilitas pemerintahan. Pelayanan terhadap konsumen dan kualitas merupakan dua area ukuran kinerja non finansial yang sedang dikembangkan.

Zeppou dan Sotirakou (2003) meneliti mengenai model STAIR (*strategies, targets, assessment, implementation, result*) sebagai pendekatan yang komprehensif dalam mengelola dan mengukur kinerja pemerintah di era modern. Obyek penelitian adalah *The National Centre of Public Administration (NCPA)* sebuah organisasi sektor publik di Yunani. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa model STAIR dapat dibangun dan diterapkan dalam sektor publik sesuai dengan ciri khas organisasi. Disamping itu, penerapan STAIR mendorong organisasi sektor publik untuk berubah dari birokrasi yang kaku menjadi fleksibel dan mengakomodasi pasar.

Sotirakou dan Zeppou (2006) meneliti mengenai penggunaan pengukuran kinerja untuk memodernisasi sektor publik di Yunani. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dan kuantitatif yang dilakukan di organisasi administrasi

publik di Yunani. Model STAIR digunakan sebagai dasar konseptual untuk menganalisis penerapan pengukuran dan manajemen kinerja. Hasil penelitian kualitatif menunjukkan bahwa terdapat 3 (tiga) faktor penting sebagai alat efektif untuk reformasi administratif yaitu, faktor kognitif, perilaku dan etika. Penelitian kuantitatif menspesifikasi lebih jauh mengenai sifat ketiga faktor diatas dan menemukan 11 faktor yang memainkan peran penting dalam keberhasilan sebuah organisasi.

Penelitian Rantanen, et.al (2007) bertujuan untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang dihadapi organisasi sektor publik Finlandia dalam merancang dan menerapkan sistem pengukuran kinerja. Obyek penelitian adalah Universitas Finlandia, Lembaga dibawah naungan Kementrian Perindustrian dan Perdagangan, dan *The Finnish Defence Force*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga organisasi tersebut menghadapi masalah yang berbeda. Masalah utama yang dihadapi Universitas Finlandia adalah tidak adanya kejelasan mengenai tujuan pengukuran kinerja. Masalah dalam Lembaga dibawah naungan Kementrian Perindustrian dan Perdagangan adalah bahwa organisasi tersebut memiliki fungsi ganda yaitu sebagai pegawai pemerintah sekaligus harus berorientasi pada konsumen. Sedangkan masalah dalam *The Finnish Defence Force* adalah unit-unit kerja didalamnya tidak memiliki ukuran kinerja yang sama.

Verbeeten (2008) meneliti mengenai dampak penerapan manajemen berbasis kinerja terhadap kinerja pemerintahan di Belanda. Obyek penelitian adalah pemerintah pusat, pemerintah daerah dan organisasi sektor publik lainnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel sasaran jelas dan terukur serta

insentif berpengaruh terhadap kinerja. Terdapat indikasi bahwa pemerintah daerah mengalami kesulitan dalam menentukan sasaran jelas dan terukur dibandingkan dengan organisasi publik lainnya.

Ringkasan penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 2.2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Nama dan tahun penelitian</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Sampel/objek Penelitian</b>	<b>Variabel dan alat analisis data</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Kloot, 1999	Performance measurement and accountability in Victorian local government	Pemerintah daerah Victoria, Australia	Analisis data dilakukan dengan studi lapangan ( <i>field study</i> ) dan wawancara.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkat penggunaan ukuran kinerja dalam menilai kinerja pemerintah daerah semakin meningkat</li> <li>2. Terdapat dua faktor yang menyebabkan peningkatan pengukuran kinerja yaitu meningkatnya akuntabilitas terhadap stakeholders dan pengenalan CCT (compulsory competitive tendering)</li> <li>3. Adanya reward dan punishment dalam pengukuran kinerja</li> <li>4. Pengembangan indikator finansial dan non finansial</li> </ol>
Zeppou dan Sotirakou, 2003	The STAIR model: A comprehensive approach for managing and measuring government performance in the post modern era	The National Centre of Public Administration (Pusat Nasional Administrasi Publik).	STAIR (strategies, targets, assessment, implementation, result) Analisis data dilakukan secara field study	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. STAIR (strategies, targets, assessment, implementation, result) dapat dibangun dan diterapkan dalam sektor publik sesuai dengan ciri khas organisasi. Penerapan STAIR menantang organisasi sektor publik untuk berubah dari birokrasi yang kaku menjadi fleksibel dan mengakomodasi pasar</li> <li>2. Penelitian masih bersifat pilot study, masih memerlukan penelitian yang berkelanjutan</li> </ol>
Sotirakaou dan Zeppou, 2006	Utilizing performance measurement to modernize the Greek Public Sector	Organisasi Administrasi Yunani	Penelitian secara kualitatif mengidentifikasi tiga elemen penting sebagai alat efektif untuk reformasi administratif organisasi sektor publik: kognitif, perilaku dan etika	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian ini dilakukan secara konsensus dan bertahap (2 tahun). Hasil penelitian dapat digeneralisasi bagi organisasi sektor publik yang ada di Yunani</li> </ol>

Nama dan tahun penelitian	Judul Penelitian	Sampel/objek Penelitian	Variabel dan alat analisis data	Hasil Penelitian
		<p>Model STAIR digunakan sebagai alat konseptual dalam merefleksi pengukuran dan kinerja manajemen</p> <p>Alat statistik dalam penelitian ini menggunakan regresi untuk mengetahui pengaruh ketiga elemen terhadap peningkatan kinerja</p>	<p>Penelitian kuantitatif menspesifikasi sifat dari elemen kognitif, perilaku dan etika, dan mengungkapkan 11 faktor yang berperan penting dalam keberhasilan organisasi</p>	<p>2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen dan pengukuran kinerja memiliki kontribusi dalam meningkatkan kinerja</p> <p>3. Hasil regresi menunjukkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor kognitif, perilaku dan etika</p>
Rantanen, et al, 2007	Performance measurement systems in the Finnish public sector	<p>Universitas Finlandia, Lembaga negara dibawah naungan Menteri Perindustrian dan Perdagangan, dan The Finnish Defense Forces</p>	<p>Penelitian dilakukan secara kualitatif untuk memperoleh informasi yang mendalam mengenai objek yang diteliti. Data diperoleh melalui observasi dan wawancara</p>	<p>1. Penelitian hanya melibatkan tiga organisasi sektor publik sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi</p> <p>2. Universitas Finlandia tidak memiliki pengukuran kinerja yang jelas. Lembaga dalam Deperindag memiliki tujuan ganda. Unit-unit yang ada dalam The Finnish Defense Forces tidak memiliki pengukuran kinerja yang sama</p>
Verbeeten, 2008	Belanda	<p>Pemerintah Lokal dan badan layanan umum publik di Belanda.</p>	<p>Variabel: sasaran jelas terukur, insentif, desentralisasi, pengukuran kinerja</p> <p>Analisis data dilakukan dengan metode PLS</p>	<p>1. Hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi karena tidak memasukan sektor kesehatan dan pendidikan.</p> <p>2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tujuan yang jelas dan terukur dapat meningkatkan kinerja baik secara kuantitas maupun kualitas.</p> <p>Demikian pula dengan insentif, hanya saja insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja secara kualitatif</p>

### **2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Hipotesis**

Penerapan manajemen berbasis kinerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja pemerintah daerah maupun para pegawai didalamnya. Manajemen kinerja dapat diterapkan dengan baik apabila pemerintah daerah memiliki sasaran yang jelas dan terukur dan pengukuran kinerja yang baik. Disamping itu, insentif memiliki peran untuk memotivasi anggota organisasi dalam mencapai tingkat kinerja yang diinginkan. Peningkatan kinerja didukung pula dengan adanya desentralisasi dalam pemerintah daerah.

#### **2.3.1. Pengaruh sasaran jelas dan terukur dengan kinerja**

*Goal setting theory* berasumsi bahwa sasaran yang spesifik dan terukur dapat meningkatkan kinerja, dibanding dengan sasaran yang sulit dan tidak terukur (Locke dan Latham, 1990). Beberapa penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pemahaman terhadap sasaran terbukti dapat meningkatkan kinerja, baik secara kuantitas maupun kualitas (Settirakou dan Zeppou, 2005; Verbeeten, 2008).

Berdasarkan asumsi *goal setting theory* dan beberapa penelitian terdahulu, maka hipotesis pertama penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Sasaran yang jelas dan terukur berpengaruh positif terhadap kinerja

#### **2.3.2. Pengaruh insentif dengan kinerja**

Hubungan agensi terjadi pada saat terjadi kontrak antara *principal* dengan *agent*, dimana *principal* mendelegasikan wewenangnya kepada *agent* untuk

mengelola organisasi. *Agency theory* berasumsi bahwa manusia adalah makhluk yang rasional dan berusaha untuk memaksimalkan kebutuhannya dibanding kepentingan organisasi. Oleh karena itu, *agency theory* menduga bahwa insentif memiliki peran fundamental dalam motivasi dan pengendalian kinerja karena individu memiliki kepentingan untuk meningkatkan kesejahteraannya. Berdasarkan *agency theory* dan penelitian Verbeeten (2008), maka hipotesis kedua dari penelitian ini adalah:

H2: Insentif berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja

### **2.3.3. Pengaruh desentralisasi dengan kinerja**

Peningkatan kinerja didukung dengan sistem manajemen pemerintahan daerah yang terdesentralisasi. Desentralisasi berupa pelimpahan wewenang (dalam hal ini adalah pengambilan keputusan) terkait dengan alokasi sumber daya dan pelayanan jasa terhadap masyarakat. Desentralisasi menjangkau partisipasi dari seluruh unit kerja yang ada dalam tubuh pemerintahan daerah. Partisipasi tiap-tiap satuan kerja dalam proses penetapan sasaran sangat dibutuhkan guna menghasilkan sasaran pemerintahan daerah yang tepat, jelas, terukur, dan spesifik sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Penetapan sasaran mempengaruhi target yang harus dicapai. Williamson, Chenhall, Mukhi et.al, Davis dan Newstorm (dalam Miah dan Mia, 1996) menduga desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

H3: Desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja

#### **2.3.4. Pengaruh pengukuran kinerja dengan kinerja**

Untuk mengetahui apakah penetapan sasaran telah terealisasi dengan baik atau tidak, diperlukan adanya suatu standar pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja terdiri dari indikator-indikator kinerja. Indikator kinerja membantu pemerintah untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan mengevaluasi program-program serta kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan. Indikator kinerja memiliki peran penting sebagai proses dari *learning organization* (Mahmudi, 2005). Penerapan pengukuran kinerja membantu pemerintah untuk mengukur tingkat keberhasilan yang dicapai (Verbeeten, 2008; Zeppou dan Sotirakou, 2003; Kloot, 1999).

H4: Pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja

#### **2.3.5. Kinerja SKPD dan BUMD**

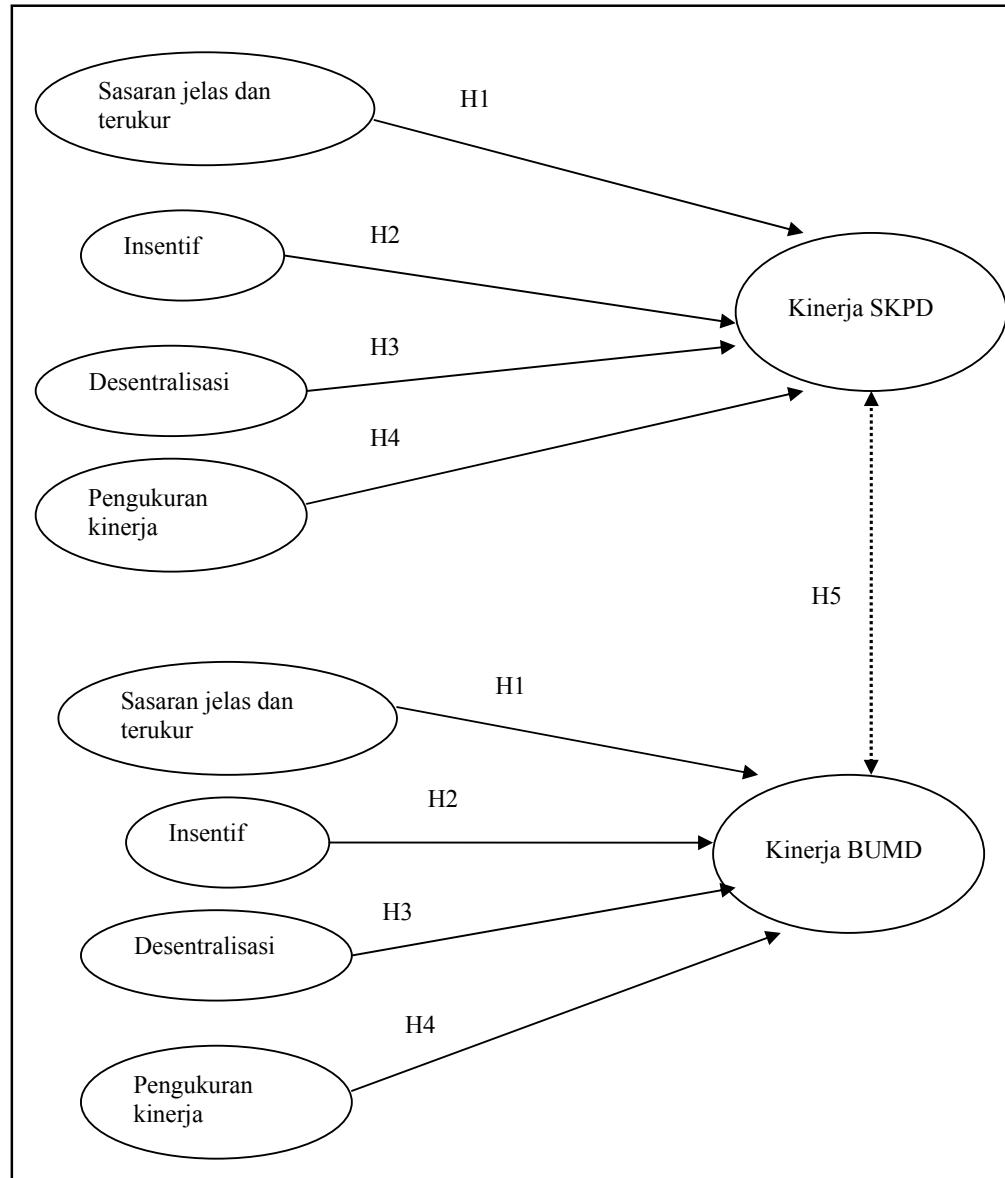
SKPD bertugas untuk melayani kepentingan publik baik di bidang birokrasi maupun penyediaan sarana prasarana publik tanpa mengambil keuntungan. Sebaliknya, BUMD dalam melayani kepentingan publik cenderung mencari keuntungan dan beroperasi seperti perusahaan swasta. Verbeeten (2008) menemukan indikasi bahwa terdapat perbedaan antara kinerja pemerintah lokal dengan kinerja organisasi publik lainnya.

H5: Terdapat perbedaan antara kinerja SKPD dengan BUMD

Kerangka pemikiran penelitian tersaji pada gambar 2.1 dibawah ini:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Bagian ini menguraikan metode penelitian yang digunakan. Uraian meliputi disain penelitian, populasi dan sampel penelitian, prosedur pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, definisi operasional variabel, instrumen penelitian dan teknik analisis yang digunakan.

#### **3.1. Disain Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis (*hypothesis testing*) dengan melakukan pengujian hubungan terhadap semua variabel yang diteliti (*casual research*). Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang dilakukan secara *cross sectional* yaitu melibatkan suatu waktu tertentu dengan banyak sampel yang hanya dapat digunakan sekali dalam suatu periode pengamatan untuk menguji hubungan sasaran jelas terukur, insentif, desentralisasi, dan pengukuran kinerja dengan kinerja pemerintahan daerah.

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah kepala unit kerja di SKPD dan BUMD Kota Semarang. Alasan pemilihan lokasi penelitian dikarenakan Pemerintah Kota Semarang merupakan salah satu pemerintah daerah yang telah menerapkan penilaian kinerja sejak Kepmendagri 29/2002 yang saat ini telah diperbaharui dengan PP 58/2005.

Pemilihan sampel penelitian ini didasarkan pada metode *purposive sampling*, dimana sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu. Sampel penelitian adalah kepala unit kerja yang bertugas di dinas-dinas dan lembaga-lembaga teknis Kota Semarang dan kepala unit kerja yang bertugas di BUMD Kota Semarang. Pemilihan dinas dan lembaga teknis sebagai sampel penelitian disebabkan dinas dan lembaga teknis merupakan organisasi yang lebih besar dengan tupoksi yang lebih luas, sehingga lebih dapat merepresentasikan satuan kerja. Unit analisis dalam penelitian ini adalah SKPD dan BUMD.

### **3.3. Jenis dan Prosedur Pengumpulan Data**

Data untuk penelitian ini adalah data primer dalam bentuk persepsi responden terhadap daftar pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Pengiriman kuesioner terhadap responden dilakukan dengan cara diantar langsung kepada responden karena wilayah penelitian dapat dijangkau oleh peneliti.

Seluruh kuesioner yang dibagikan berjumlah 150 kuesioner yang dibagikan ke SKPD dan BUMD di lingkungan Pemkot Semarang, dengan masing-masing SKPD dan BUMD mendapat 5 buah kuesioner. Pembagian 5 buah kuesioner tersebut terkait dengan banyaknya jumlah unit kerja dalam SKPD dan BUMD yang berkisar antara 5-6 unit kerja. Jumlah data yang diolah minimal sebesar indikator terbanyak dikali 5 atau 10 untuk memenuhi kriteria pengolahan data dengan PLS (Ghozali, 2006), dimana dalam penelitian ini adalah minimal sebesar 35 buah kuesioner. Oleh sebab itu, tingkat pengembalian kuesioner (*response*

*rate*) yang diharapkan minimal sebesar 25% atau sebesar 35 buah kuesioner yang kembali untuk memenuhi kriteria pengolahan data dengan PLS.

### **3.4. Variabel Penelitian dan Definisi Variabel Operasional**

#### **3.4.1. Variabel Penelitian**

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini meliputi konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen terdiri dari sasaran jelas terukur, insentif, desentralisasi dan pengukuran kinerja, sedangkan konstruk endogen dalam penelitian ini adalah kinerja. Instrumen atau pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini diadaptasi dari instrumen-instrumen yang telah digunakan oleh peneliti-peneliti terdahulu dan disesuaikan dengan kondisi di Indonesia.

#### **3.4.2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Konstruk-konstruk dalam penelitian ini diukur menggunakan multi items variabel manifest, untuk seluruh konstruk ukurannya berasal dari penelitian sebelumnya, masing-masing ukuran dinilai dengan skala Likert 1 sampai 5.

##### **3.4.2.1. Sasaran Jelas dan Terukur**

Sasaran adalah hasil yang akan dicapai secara nyata oleh instansi pemerintah dalam rumusan yang spesifik, terukur, dalam kurun waktu yang lebih pendek dari tujuan (LAN, 2004). Untuk dapat menetapkan sasaran yang jelas dan terukur harus diawali dengan penetapan visi, misi dan tujuan yang jelas dan konsisten. Sasaran jelas dan terukur dalam hal ini terkait dengan penetapan visi, misi, tujuan dan sasaran dalam unit kerja responden dan apakah penetapan sasaran

tersebut telah memberikan gambaran jelas kepada responden mengenai hasil yang harus dicapai. Instrumen untuk mengukur sasaran yang jelas dan terukur dikembangkan oleh Verbeeten (2008) dan disesuaikan dengan keadaan di Indonesia. Variabel sasaran yang jelas dan terukur mencakup tingkat persetujuan responden terhadap beberapa pernyataan terkait dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran unit kerja. Pernyataan responden terhadap sasaran jelas dan terukur terdiri dari 6 item pernyataan dan diukur dengan menggunakan skala Likert 1-5 (dimana 1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju).

Skala **1** mencerminkan jawaban responden yang **sangat tidak setuju** dengan pernyataan bahwa penetapan visi, misi, tujuan dan sasaran telah tergambar dengan jelas di unit kerja responden, sedangkan skala **5** mencerminkan bahwa responden **sangat setuju** dengan pernyataan-pernyataan yang ada dalam kuesioner bahwa penetapan visi, misi, tujuan dan sasaran telah tergambar dengan jelas di unit kerja responden

#### **3.4.2.2. Insentif**

Insentif merupakan *reward* yang diberikan kepada semua PNS dalam jumlah yang sama, atas dasar pencapaian kinerja pemerintahan daerah secara keseluruhan. Insentif dalam hal ini adalah tambahan penghasilan PNS yang diberikan berdasarkan prestasi kerja (Permendagri 13/2006). Instrumen insentif dikembangkan oleh Keating (1997) yang digunakan untuk mengetahui peran insentif dalam mencapai kinerja. Instrumen pernyataan mencakup hubungan antara perolehan insentif dengan pencapaian realisasi anggaran belanja, pelaksanaan kegiatan, maupun pencapaian kualitas pelayanan. Pernyataan

mengenai insentif terdiri dari 7 item pernyataan dan diukur dengan skala Likert 1-5 (dimana 1 = sangat tidak berhubungan dan 5 = sangat berhubungan).

Skala **1** mencerminkan jawaban responden yang menyatakan bahwa perolehan insentif **sangat tidak berhubungan** dengan pencapaian kinerja responden (seperti: pencapaian realisasi anggaran, pelaksanaan jumlah kegiatan, pencapaian efisiensi, tingkat kepuasan masyarakat, pencapaian standar kualitas pelayanan maupun pencapaian hasil), sedangkan **skala 5** mencerminkan jawaban responden yang menyatakan bahwa perolehan insentif **sangat berhubungan** dengan pencapaian kinerja.

#### **3.4.2.3. Desentralisasi**

Desentralisasi dalam hal ini adalah seberapa besar wewenang yang diperoleh oleh unit kerja terkait dengan penganggaran dan pengambilan keputusan dalam masalah keuangan, operasional, peningkatan mutu pegawai, pengalihan/alokasi rekening maupun alokasi sumber daya manusia. Instrumen desentralisasi didasarkan pada instrumen yang dikembangkan oleh Mia dan Mia (1996). Pengukuran instrumen desentralisasi menggunakan skala Likert 1-5 ( 1 = tidak ada wewenang sampai dengan 5 = memiliki wewenang penuh).

Skala **1** mencerminkan jawaban responden yang menunjukkan **tidak adanya wewenang** dalam unit kerjanya terkait dengan masalah keuangan, operasional, peningkatan mutu pegawai, alokasi rekening maupun perputaran pegawai. Skala **5** mencerminkan bahwa responden **memiliki wewenang penuh** dalam unit kerjanya.

#### **3.4.2.4. Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran ( Whittaker, dalam LAN, 2004). Pengukuran kinerja dalam hal ini adalah standar yang menjadi tolok ukur dalam menilai pencapaian sasaran. Instrumen pengukuran kinerja didasarkan pada instrumen yang dikembangkan oleh Cavaluzzo dan Ittner (2004) dan mencakup berbagai indikator kinerja seperti indikator input, indikator efisiensi operasional, kepuasan masyarakat, standar kualitas pelayanan, dan dampak dari hasil yang dicapai. Pengukuran instrumen pengukuran kinerja dilakukan dengan melakukan skala Likert 1-5 (1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju).

Skala **1** mencerminkan bahwa responden **sangat tidak setuju** dengan pernyataan dalam kuesioner bahwa unit kerja responden memiliki indikator kinerja (seperti: indikator input, efisiensi operasional, tingkat kepuasan masyarakat, standar kualitas pelayanan dan dampak dari hasil yang dicapai). Skala **5** mencerminkan bahwa responden **sangat setuju** dengan pernyataan bahwa dalam unit kerjanya diterapkan indikator kinerja.

#### **3.4.2.5. Ukuran Organisasi**

Ukuran organisasi merupakan variabel kontrol dimana ukuran organisasi didasarkan pada jumlah pegawai dalam unit kerja responden. Responden diminta untuk mengisi data awal dengan menyebutkan jumlah pegawai yang berada dalam jumlah unit kerjanya. Jumlah pegawai dilogaritma untuk memenuhi kaidah normalitas data.

#### 3.4.2.6. Fungsi

Fungsi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah fungsi tugas pemerintahan dari unit kerja responden (SKPD atau BUMD). Fungsi merupakan variabel *dummy* dimana SKPD akan dinilai dengan angka 1 dan BUMD dinilai dengan angka 0.

#### 3.4.2.7. Kinerja Pemerintahan Daerah

Kinerja dalam hal ini adalah prestasi kerja yang dicapai unit kerja dalam merealisasikan target yang telah ditetapkan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah instrumen yang dikembangkan oleh Van de Ven dan Ferry (1980) dan digunakan oleh Dunk dan Lyson (1997); Williams (1990); dan Verbeeten (2008), dan telah disesuaikan dengan kondisi di Indonesia. Instrumen kinerja terdiri dari 7 pernyataan yang berkaitan dengan pencapaian target kinerja kegiatan dari suatu program, ketepatan dan kesesuaian hasil, tingkat pencapaian program, dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat, kesesuaian realisasi anggaran dengan anggaran, pencapaian efisiensi operasional dan moral perilaku pegawai. Pernyataan responden diukur dengan menggunakan skala Likert 1-5 (1 = sangat jelek sampai dengan 5 = sangat baik).

Skala **1** mencerminkan jawaban responden yang menilai kinerja unit kerjanya **sangat jelek** terkait dengan pencapaian kinerja (seperti: pencapaian target kinerja kegiatan dari suatu program, ketepatan dan kesesuaian hasil, tingkat pencapaian program, dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat, kesesuaian realisasi anggaran dengan anggaran, pencapaian efisiensi operasional



dan moral perilaku pegawai). Skala 5 mencerminkan jawaban responden yang menilai bahwa pencapaian kinerja unit kerjanya adalah **sangat baik**.

Ringkasan definisi operasional variabel dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut ini.

**TABEL 3.1**  
**DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL**

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
1.	Eksogen	Sasaran jelas dan terukur	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. visi dalam unit kerja telah diformulasikan secara jelas</li> <li>2. misi dalam unit kerja dinyatakan dan dikomunikasikan secara internal dan eksternal</li> <li>3. tujuan unit kerja sesuai dengan misi organisasi</li> <li>4. sasaran unit kerja didokumentasikan secara spesifik dan detail</li> <li>5. jumlah sasaran yang harus dicapai menggambarkan hasil yang harus dicapai</li> <li>6. ukuran-ukuran kinerja jelas dan sesuai dengan sasaran unit kerja</li> </ol>	Interval
2.	Eksogen	Insentif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kinerja anggaran berhubungan dengan total kompensasi</li> <li>2. kompensasi berhubungan dengan tingkat realisasi anggaran belanja</li> <li>3. pelaksanaan jumlah kegiatan berhubungan dengan total kompensasi</li> <li>4. pencapaian efisiensi berhubungan dengan total kompensasi</li> <li>5. tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan pemerintah berhubungan dengan total kompensasi</li> <li>6. pencapaian standar kualitas pelayanan berhubungan dengan total kompensasi</li> <li>7. peningkatan pencapaian hasil dari tiap kegiatan berhubungan dengan total kompensasi</li> </ol>	Interval
3.	Eksogen	Desentralisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kewenangan dan tanggung jawab unit kerja terkait dengan masalah keuangan</li> <li>2. kewenangan dan tanggung jawab unit kerja terkait dengan masalah operasional</li> <li>3. kewenangan dan tanggung jawab unit kerja terkait peningkatan kualitas pegawai</li> <li>4. kewenangan dan tanggung jawab unit kerja dalam pergeseran dana</li> <li>5. kewenangan dan tanggung jawab unit kerja dalam pengelolaan sumber daya manusia</li> </ol>	Interval
4.	Eksogen	Pengukuran kinerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. indikator kinerja untuk mengukur input</li> <li>2. indikator kinerja yang menyatakan efisiensi operasional</li> </ol>	Interval

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
			3. indikator kinerja terkait dengan tingkat kepuasan masyarakat 4. indikator kinerja terkait dengan standar kualitas pelayanan 5. indikator kinerja terkait dengan <i>outcome</i>	
5.	Dummy	Fungsi	1 = SKPD, 0 = BUMD	
6.	Kontrol	Jumlah pegawai	Jumlah pegawai dalam unit kerja	Rasio
7.	Endogen	Kinerja	1. pencapaian target kinerja tiap kegiatan dari suatu program 2. ketepatan dan kesesuaian hasil suatu kegiatan dengan program 3. tingkat pencapaian program 4. dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat 5. kesesuaian realisasi anggaran dengan anggaran 6. efisiensi operasional 7. perubahan perilaku pegawai dalam berkinerja	Interval

### 3.5. Teknik Analisis Data

Data penelitian akan dianalisis dengan menggunakan analisis yang meliputi:

#### 3.5.1. Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif ditujukan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden. Gambaran tersebut meliputi ukuran tendensi sentral seperti rata-rata, median, modus, kisaran standar deviasi diungkapkan untuk memperjelas deskripsi responden.

#### 3.5.2. Uji *Non Response Bias*

Uji *non response bias* dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan jawaban responden yang diperoleh sebelum tanggal *cutoff* dengan setelah tanggal *cutoff*. Pengujian *non response bias* dilakukan dengan uji *independent sample t test* untuk melihat perbedaan karakteristik jawaban dari responden yang mengembalikan kuesioner sampai dengan akhir tanggal

pengembalian dengan responden yang terlambat mengembalikan kuesioner. Apabila nilai *Levene's for Equity Variance* menunjukkan tingkat signifikan diatas 0,05 dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara rata-rata skor jawaban pada 2 kelompok responden, sehingga dapat dikatakan bahwa kelompok berasal dari populasi yang sama.

### 3.5.3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan *software Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian (*variance*). Menurut Ghazali (2006) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Wold, 1985 dalam Ghazali, 2006) karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi *unidentified model*.

Model persamaan struktural merupakan teknik analisis *multivariate* (Bagozzi dan Fornel, 1982) dalam Ghazali (2006) yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antar variabel yang kompleks baik *recursive* maupun

non *recursive* untuk memperoleh gambaran menyeluruh tentang keseluruhan model. Tidak seperti model *multivariate* biasa (analisis faktor regresi berganda) SEM dapat menguji bersama-sama yaitu:

1. Model struktural: hubungan antara konstruk independen dan dependen
2. Model *measurement*: hubungan (nilai *loading*) antara indikator dengan konstruk (variabel laten)

Digabungkannya pengujian model struktural dengan model pengukuran tersebut memungkinkan untuk:

1. Menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari SEM.
2. Melakukan analisis faktor bersamaan dengan pengujian hipotesis .

#### **3.5.3.1. Menilai *Outer Model* atau *Measurement Model***

Ada tiga kriteria untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/componen score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghazali (2006) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. *Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *Cross Loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada

blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai *Root Of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghazali 2006). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$\text{AVE} = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Sumber: Ghazali. I (2006)

Dimana  $\lambda_i$  adalah *component loading* ke indikator ke  $\text{var}(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$ . Jika semua indikator di *standardized*, maka ukuran ini sama dengan *Average Communalities* dalam blok. Fornell dan Larcker (1981, dalam Ghazali, 2006) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

*Composite reliability* blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* yang dikembangkan oleh Wert, *et.al* (1979, dalam Ghazali, 2006). dengan menggunakan *output* yang dihasilkan PLS maka *Composite reliability* dapat dihitung dengan rumus:

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Sumber: Ghozali, I (2006)

dimana  $\lambda_i$  adalah *component loading* ke indikator dan  $\text{var}(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$ . Dibanding dengan *Cronbach Alpha*, ukuran ini tidak mengasumsikan *tau equivalence* antar pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot sama sehingga *Cronbach Alpha* cenderung *lower bound estimate reliability*. Sedangkan  $\rho_c$  merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimate parameter adalah akurat.  $\rho_c$  sebagai ukuran *internal consistence* hanya dapat digunakan untuk kostruk reflektif indikator (Ghozali, 2006).

### 3.5.3.2. Menilai *Inner Model* atau *Structural Model*

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji *t* serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural (Ghozali, 2006). Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif.

Pengaruh besarnya  $f^2$  dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$f^2 = \frac{R^2_{\text{included}} - R^2_{\text{excluded}}}{1 - R^2_{\text{included}}}$$

Sumber: Ghozali. I (2006)

Dimana  $R^2_{\text{included}}$  dan  $R^2_{\text{excluded}}$  adalah *R-square* dari variabel laten dependen ketika prediktor variabel laten digunakan atau dikeluarkan didalam persamaan struktural. Disamping melihat nilai *R-square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-Square predictive relevance* untuk model konstruk. *Q-Square predictive relevance* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. nilai *Q-Square predictive relevance* lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-Square predictive relevance* kurang dari 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2006). Berikut gambar model penelitian dengan menggunakan PLS.

**Gambar 3.1**  
**Model Penelitian Dengan PLS**

Keterangan:

s : sasaran

i : insentif

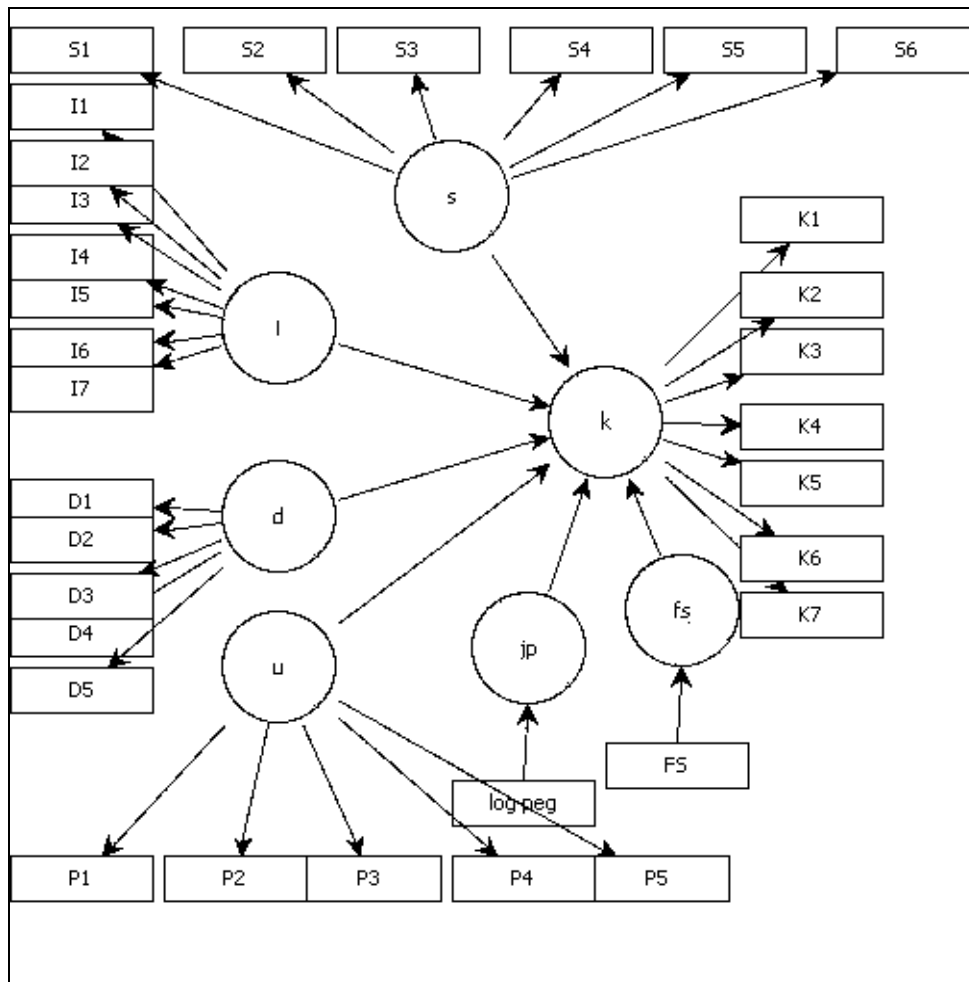
d : desentralisasi

u : pengukuran kinerja

jp : ukuran organisasi (diwakili dengan jumlah pegawai)

fs : fungsi organisasi (SKPD dan BUMD)

k : kinerja





## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pembahasan pada bab ini meliputi hasil penelitian untuk mengukur empat variabel pokok, yaitu sasaran jelas terukur, insentif, desentralisasi, pengukuran kinerja dan kinerja pemerintahan daerah dan dua variabel kontrol yaitu fungsi organisasi (SKPD atau BUMD) dan ukuran organisasi. Empat variabel pokok tersebut diukur dengan menggunakan instrumen yang telah digunakan oleh penelitian sebelumnya dan telah disesuaikan dengan kondisi di Pemerintahan Kota Semarang. Hasil penelitian meliputi gambaran umum responden, uji *non response bias*, menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*, menilai *Inner Model* atau *Structural Model*, uji hipotesis dan pembahasan uji hipotesis.

#### 4.1. Gambaran Umum Responden

Responden penelitian adalah Kepala Unit Kerja yang bekerja di SKPD dan BUMD Kota Semarang. Pengiriman 150 kuesioner dilakukan secara langsung pada akhir November 2008 ke masing-masing SKPD dan BUMD yang berada di lingkungan Pemkot Semarang. Jangka waktu pengisian kuesioner adalah 3 minggu, mengingat pada saat penyebaran kuesioner bertepatan dengan penyusunan R-APBD Tahun 2009.

Tabel 4.1 menginformasikan tingkat pengembalian (*response rate*) dan tingkat pengembalian yang digunakan (*usable response rate*).

**TABEL 4.1**  
**RINCIAN *RESPONSE RATE* DAN *USABLE RESPONSE RATE***

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Total</b>
Penyampaian langsung :		
26 SKPD @ 5 kuesioner	130	
4 BUMD @ 5 kuesioner	20	
Total kuesioner yang terkirim		150
Kuesioner yang kembali sebelum tanggal <i>cutoff</i>		
SKPD	52	
BUMD	13	
Total kuesioner kembali sebelum tanggal <i>cutoff</i>		65
Kuesioner yang kembali setelah tanggal <i>cutoff</i>		
SKPD	12	
BUMD	3	
Total kuesioner yang kembali setelah tanggal <i>cutoff</i>		15
Jumlah kuesioner kembali		80
Kuesioner yang tidak digunakan (tidak sesuai dengan kriteria)		
SKPD	8	
BUMD	-	8
<b>Total kuesioner yang digunakan</b>		72
<b>Tingkat pengembalian (<i>response rate</i>) (80/150 x 100%)</b>		53,33%
<b>Tingkat pengembalian yang digunakan (<i>usable response rate</i>) (72/150 x 100%)</b>		48%

Sumber : Data primer diolah 2009

Tanggal *cutoff* pengembalian kuesioner adalah tanggal 19 Desember 2008.

Kuesioner yang diterima sebelum tanggal *cutoff* sebanyak 65 kuesioner, sedangkan 15 kuesioner diterima setelah tanggal *cutoff*. Untuk mengantisipasi adanya perbedaan respon atas jangka waktu pengambilan, akan dilakukan uji *non response bias*. Uji *non response bias* dilakukan terhadap respon kuesioner sebelum dan sesudah tanggal *cutoff*. Tingkat pengembalian kuesioner (respon rate) sebesar 53,33% dan usable respon rate sebesar 48% dimana kuesioner yang dapat digunakan adalah sebanyak 72 kuesioner dan 8 kuesioner tidak dapat digunakan karena pengisian tidak sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan.

Profil responden penelitian akan disajikan pada tabel 4.2, meliputi jenis kelamin, usia, jabatan, dan lama menjabat dalam masing-masing unit kerja responden.

**TABEL 4.2**  
**PROFIL RESPONDEN**

Keterangan	Jumlah (Orang)			Persentase (%)
	SKPD	BUMD	TOTAL	
<b>Gender</b>				
Pria	50	12	62	86,11%
Wanita	6	4	10	13,89%
			72	
<b>Usia</b>				
30 – 40 tahun	-	1	1	1,39 %
41 – 50 tahun	28	10	38	52,78%
50 – 60 tahun	29	4	33	45,83%
			72	
<b>Jabatan</b>				
Kepala Sub Dinas	39	-	39	56,94%
Kepala Bidang	13	-	13	18,06%
Kabag TU	4	-	4	5,55%
Kepala Seksi	-	1	1	1,39%
Kepala Bagian	-	15	15	18,06%
			72	
<b>Lama menjabat</b>				
1 – 5 tahun	32	14	46	63,89%
6 - 10 tahun	20	2	22	30,56%
> 10 tahun	4	-	4	5,55%
			72	

Sumber: Data primer diolah tahun 2009

Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini terdiri dari 62 orang pria dan 10 orang wanita, dengan persentase pria 86,11% dan wanita 13,89%. Untuk usia responden 30 sampai dengan 40 tahun sebanyak 1 Orang (1,39%), lebih dari 40 tahun sampai dengan 50 tahun sebanyak 38 orang (52,78%), dan responden yang memiliki umur lebih dari 50 tahun sampai dengan 60 tahun sebanyak 33 orang (45,83%).

Responden yang memiliki jabatan kasubdin sebanyak 41 orang (56,94%), kepala bidang sebanyak 13 orang (18,06), kabag TU sebanyak 4 orang (5,55%), kepala seksi sebanyak 1 orang (1,39%), dan kepala bagian sebanyak 13 orang (18,06%). Untuk lama menjabat antara 1 sampai dengan 5 tahun sejumlah 46 orang (63,89%), antara 6 sampai dengan 10 tahun sebanyak 22 orang (30,56%) dan lebih dari 10 tahun sebanyak 4 orang (5,55%).

#### 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Gambaran mengenai variabel-variabel penelitian (sasaran jelas dan terukur, insentif, desentralisasi, dan pengukuran kinerja) disajikan dalam tabel 4.3 statistik deskriptif yang menunjukkan angka kisaran teoritis dan sesungguhnya, serta rata-rata standar deviasi. Pada tabel tersebut disajikan kisaran teoritis yang merupakan kisaran atas bobot jawaban yang secara teoritis didesain dalam kuesioner dan kisaran sesungguhnya yaitu nilai terendah sampai nilai tertinggi atas bobot jawaban responden yang sesungguhnya.

**Tabel 4.3**  
**STATISTIK DESKRIPTIF VARIABEL PENELITIAN**

Variabel	Teoritis		Sesungguhnya		
	Kisaran	Mean	Kisaran	Mean	SD
<b>Sasaran</b>	6 s/d 30	18	20 s/d 30	25	2,839
<b>Insentif</b>	7 s/d 35	21	10 s/d 35	22,5	7,744
<b>Desentralisasi</b>	5 s/d 25	15	7 s/d 23	15	4,570
<b>Ukuran Kinerja</b>	5 s/d 25	15	14 s/d 25	20	2,460
<b>Kinerja</b>	7 s/d 35	21	23 s/d 35	29	2,938

Sumber : Data primer diolah 2008

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui rata-rata kisaran sesungguhnya variabel sasaran adalah sebesar 25, lebih tinggi dari rata-rata kisaran teoritis sebesar 18. Rata-rata kisaran sesungguhnya variabel insentif adalah sebesar 22,5, lebih tinggi dari rata-rata kisaran teoritis sebesar 21. Variabel desentralisasi menunjukkan rata-rata kisaran sesungguhnya sebesar 15 dan sama dengan besaran rata-rata kisaran teoritisnya. Variabel pengukuran kinerja menunjukkan rata-rata kisaran sesungguhnya sebesar 20, lebih tinggi dari rata-rata kisaran teoritis sebesar 15. Rata-rata kisaran sesungguhnya variabel kinerja sebesar 29, lebih tinggi daripada rata-rata kisaran teoritis sebesar 21. Dapat disimpulkan bahwa pemilihan dan pemahaman responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan sudah baik.

#### **4.3. Uji *Non Response Bias***

Pengujian *non-respon bias* dilakukan untuk melihat apakah karakteristik responden yang mengembalikan jawaban kuesioner sebelum batas waktu yang ditentukan dengan responden yang mengembalikan kuesioner setelah batas waktu yang ditentukan (*non-response*) berbeda. Mengingat adanya keterbatasan informasi yang diperoleh peneliti terhadap identitas individu yang tidak mengembalikan kuesioner yang telah diisi jawaban, maka dalam pengujian ini responden yang mengembalikan jawabannya melewati waktu yang telah ditentukan dianggap mewakili dari responden yang *non-response*. Metode pengujian *non-response bias* dilakukan dengan mengelompokkan jawaban yang diterima setelah melalui pemeriksaan ulang kelengkapan jawaban. Kuesioner

mulai dibagikan secara langsung pada tanggal 28 November 2008 dan diharapkan diterima sampai dengan tanggal 19 Desember 2008 .

Pengujian *non-response bias* dilakukan dengan uji T-test. Dasar pengambilan keputusan dengan melihat tingkat signifikansi  $p > 0.05$ . Apabila hasil pengujian dalam penelitian menunjukkan tingkat signifikansi probabilitas (*p value*) lebih dari 0.05, maka artinya bahwa jawaban yang diberikan oleh kedua kelompok responden tersebut tidak ada perbedaan jawaban, sehingga data yang digunakan dalam penelitian ini mampu menjelaskan kesimpulan penelitian. Hasil uji *non-response bias* dapat dilihat pada tabel 4.4 dibawah ini :

**Tabel 4.4**  
**Pengujian Non-Response Bias**  
**Awal Dan Akhir Kuesioner Terkumpul**

Variabel	Sebelum	N = 63	Sesudah	N = 9	P value
	Rata – rata	SD	Rata - rata	SD	
Sasaran jelas terukur	26,59	2,809	27,11	3,180	0,608
Insentif	22,78	7,697	24,11	8,447	0,632
Desentralisasi	17,02	4,588	17,44	4,693	0,795
Pengukuran Kinerja	19,89	2,528	20,56	1,944	0,451
Kinerja	29,27	2,941	29,44	3,087	0,869

Sumber : Output SPSS

Dari tabel 4.4 di atas rata-rata kedua kelompok relatif sama dengan tingkat signifikansi probabilitas (*p value*) terhadap semua variabel lebih dari 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan jawaban antara dua kelompok responden. Artinya data yang digunakan dalam penelitian mampu menjelaskan kesimpulan penelitian.

#### 4.4. Analisis Data

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS) memerlukan 2 tahap untuk menilai *Fit Model* dari sebuah model penelitian. Tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut :

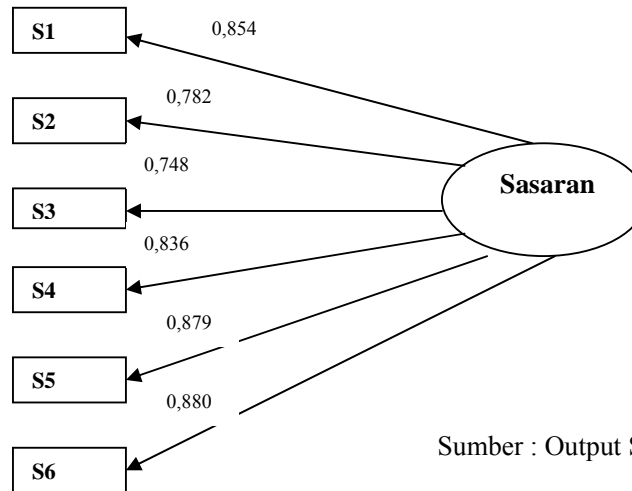
#### **4.4.1. Menilai *Outer Model* atau *Measurement Model***

Penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS ada tiga kriteria untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan Software PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin, 1998 (dalam Ghozali, 2006) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

##### **4.4.1.1. *Outer Model* Atau *Measurement Model* Variabel Sasaran Jelas Terukur**

Variabel Sasaran Jelas dan Terukur dijelaskan dengan 6 (enam) indikator. Uji terhadap *outer loading* bertujuan untuk melihat korelasi antara *score item* atau indikator dengan score konstraknya. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi diatas 0,70, namun dalam tahap pengembangan, korelasi 0,50 masih dapat diterima (Ghozali, 2006). Untuk lebih jelas hasil pengolahan data dapat dilihat pada lampiran 5, gambar 4.1 berikut ini adalah ringkasan pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS.

**GAMBAR 4.1**  
**OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)**  
**VARIABEL SASARAN JELAS DAN TERUKUR**



Sumber : Output SmartPLS 2009

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada gambar 4.1 dimana nilai outer model atau korelasi antara konstruk dengan variabel yang secara umum sudah memenuhi *Convergent Validity*. Nilai tersebut di atas nilai yang dianjurkan yakni sebesar 0,50 sehingga konstruk untuk Sasaran Jelas dan Terukur tidak ada yang dieliminasi dari model. Kelayakan sebuah model juga dapat dilihat dari nilai t-statistiknya, dengan syarat t-statistik harus lebih besar dari t-hitung (1,671). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.5.

**TABEL 4.5**  
**NILAI OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)**  
**VARIABEL SASARAN JELAS DAN TERUKUR**

Variabel	Original Sample Estimate	Mean Of Subsample	Standard Deviation	T-Statistic
S1	0,854	0,866	0,026	32,324
S2	0,782	0,792	0,038	20,824
S3	0,748	0,758	0,049	15,355
S4	0,836	0,828	0,037	22,833
S5	0,879	0,887	0,022	39,830
S6	0,880	0,887	0,023	38,303

Sumber : Output SmartPLS 2009

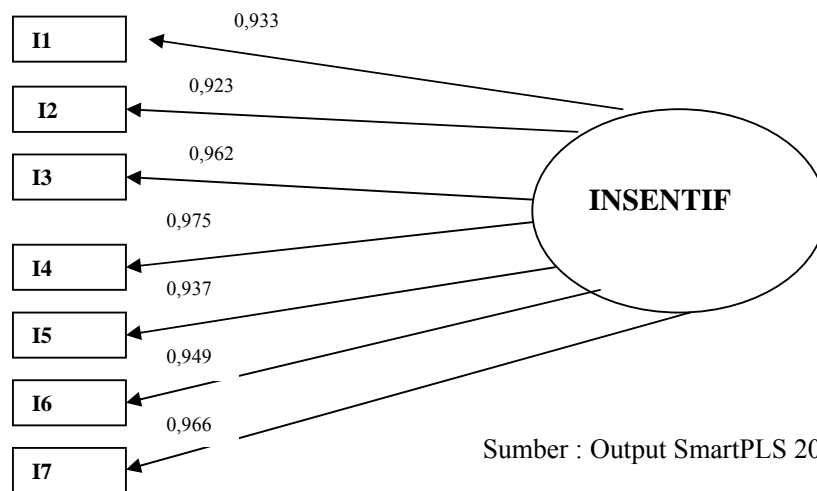


Dari tabel diatas dapat dilihat nilai t-statistik untuk masing-masing konstruk yaitu S1, S2, S3, S4, S5 dan S6 secara umum sudah berada diatas nilai 1,671 atau  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ . Dapat disimpulkan bahwa variabel sasaran jelas terukur telah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant Validity*.

#### 4.4.1.2. Outer Model Atau Measurement Model Variabel Insentif

Variabel Insentif memiliki 7 (tujuh) indikator yang akan dinilai *Loading factornya* apakah memenuhi nilai *Convergent Validity* atau dibawah nilai yang dianjurkan. Hasil pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS untuk *loading factor* variabel Insentif dapat dilihat pada gambar 4.2

**GAMBAR 4.2**  
**OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)**  
**VARIABEL INSENTIF**



Sumber : Output SmartPLS 2009

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada gambar 4.2 nilai outer model atau korelasi antara konstruk dengan variabel yang secara umum sudah memenuhi *Convergent Validity*. Nilai tersebut di atas nilai yang dianjurkan yakni sebesar 0,50 sehingga konstruk untuk insentif tidak ada yang dieliminasi dari model. Kelayakan sebuah model juga dapat dilihat dari nilai

t-statistiknya, dengan syarat t-statistik harus lebih besar dari t-hitung (1,671).

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.6.

**TABEL 4.6**  
**NILAI OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)**  
**VARIABEL INSENTIF**

Variabel	Original Sample Estimate	Mean Of Subsample	Standard Deviation	T-Statistic
I1	0,933	0,893	0,123	7,585
I2	0,923	0,869	0,156	5,922
I3	0,962	0,945	0,054	17,830
I4	0,975	0,950	0,068	14,349
I5	0,937	0,903	0,118	7,913
I6	0,949	0,924	0,087	10,865
I7	0,966	0,950	0,056	17,119

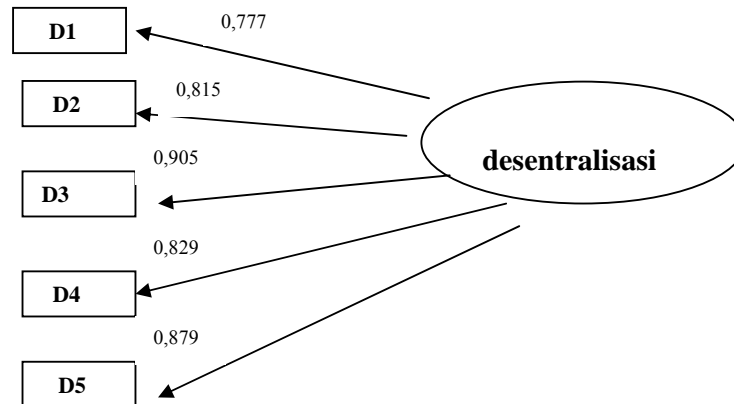
Sumber : Output SmartPLS 2009

Dari tabel diatas dapat dilihat nilai t-statistik untuk masing-masing konstruk yaitu I1, I2, I3, I4, I5, I6 dan I7 secara umum sudah berada diatas nilai 1,671 atau  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ . Dapat disimpulkan bahwa variabel insentif sudah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant Validity*.

#### 4.4.1.3. Outer Model Atau Measurement Model Variabel Desentralisasi

Konstruk Desentralisasi terdiri dari 5 (lima) indikator. Setelah mengestimasi variabel tersebut dengan SmartPLS, maka diperoleh *original sampel estimate* atau *loading factor* yang digambarkan pada gambar 4.3 dibawah ini.

**GAMBAR 4.3**  
**OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)**  
**VARIABEL DESENTRALISASI**



Sumber : Output SmartPLS 2009

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada gambar 4.3 nilai outer model atau korelasi antara konstruk dengan variabel yang secara umum sudah memenuhi *Convergent Validity*. Nilai tersebut di atas nilai yang dianjurkan yakni sebesar 0,50 sehingga konstruk untuk desentralisasi tidak ada yang dieliminasi dari model. Kelayakan sebuah model juga dapat dilihat dari nilai t-statistiknya, dengan syarat t-statistik harus lebih besar dari t-hitung (1,671). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.7.

**TABEL 4.7**  
**NILAI OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)**  
**VARIABEL DESENTRALISASI**

Variabel	Original Sample Estimate	Mean Of Subsample	Standard Deviation	T-Statistic
D1	0,777	0,786	0,111	6,984
D2	0,815	0,782	0,119	6,847
D3	0,905	0,905	0,028	32,790
D4	0,829	0,803	0,081	10,175
D5	0,879	0,880	0,043	20,346

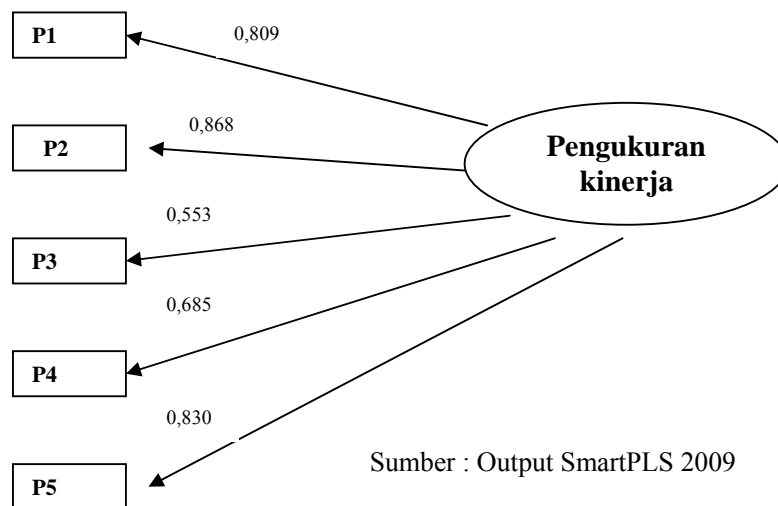
Sumber : Output SmartPLS 2009

Dari tabel diatas dapat dilihat nilai t-statistik untuk masing-masing konstruk yaitu D1, D2, D3, D4 dan D5 secara umum sudah berada diatas nilai 1,671 atau  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ . Dapat disimpulkan bahwa variabel Desentralisasi sudah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant Validity*.

#### 4.4.1.4. Outer Model Atau Measurement Model Variabel Pengukuran Kinerja

Variabel Pengukuran Kinerja dijelaskan oleh 5 (lima) indikator yang terdiri dari P1, P2, P3, P4 dan P5. Pengujian terhadap *Outer loading* berguna untuk menjelaskan konstruk tersebut. Hal itu dapat dilihat dari besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel, hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 4.4.

**GAMBAR 4.4**  
**OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)**  
**VARIABEL PENGUKURAN KINERJA**



Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada gambar 4.4 nilai outer model atau korelasi antara konstruk dengan variabel yang secara umum sudah memenuhi *Convergent Validity*. Nilai tersebut di atas nilai yang dianjurkan yakni sebesar 0,50 sehingga konstruk untuk Pengukuran Kinerja

tidak ada yang dieliminasi dari model. Kelayakan sebuah model juga dapat dilihat dari nilai t-statistiknya, dengan syarat t-statistik harus lebih besar dari t-hitung (1,671). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.8.

**TABEL 4.8**  
**NILAI OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)**  
**VARIABEL PENGUKURAN KINERJA**

Variabel	Original Sample Estimate	Mean Of Subsample	Standard Deviation	T-Statistic
P1	0,809	0,803	0,076	10,703
P2	0,868	0,860	0,056	15,398
P3	0,553	0,536	0,117	4,723
P4	0,685	0,682	0,064	10,727
P5	0,830	0,815	0,090	9,189

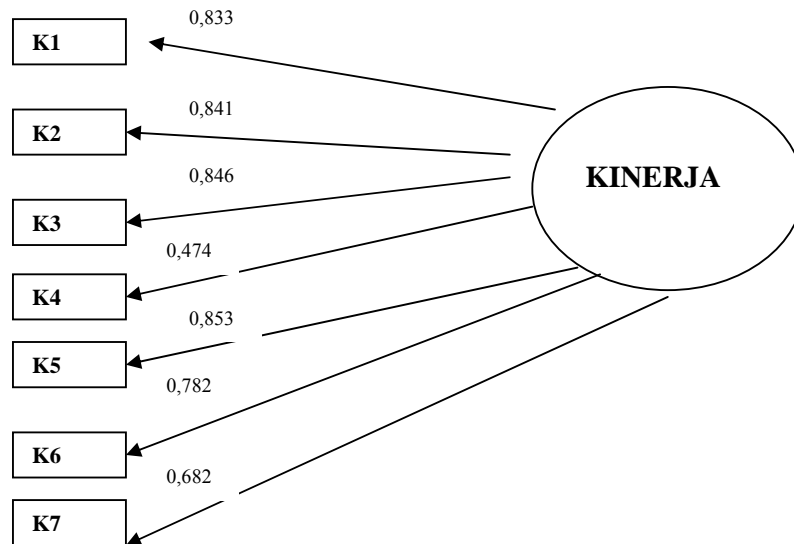
Sumber : Output SmartPLS 2009

Dari tabel diatas dapat dilihat nilai t-statistik untuk masing-masing konstruk yaitu P1, P2, P3, P4 dan P5 secara umum sudah berada diatas nilai 1,671 atau t-hitung > t-tabel. Dapat disimpulkan bahwa variabel Pengukuran Kinerja sudah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant Validity*.

#### **4.4.1.5. Outer Model Atau Measurement Model Variabel Kinerja**

Variabel Kinerja dijelaskan oleh 7 (tujuh) indikator yang terdiri dari K1, K2, K3, K4, K5, K6 dan K7. Pengujian terhadap *Outer loading* berguna untuk menjelaskan konstruk tersebut. Hal itu dapat dilihat dari besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel, hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 4.5.

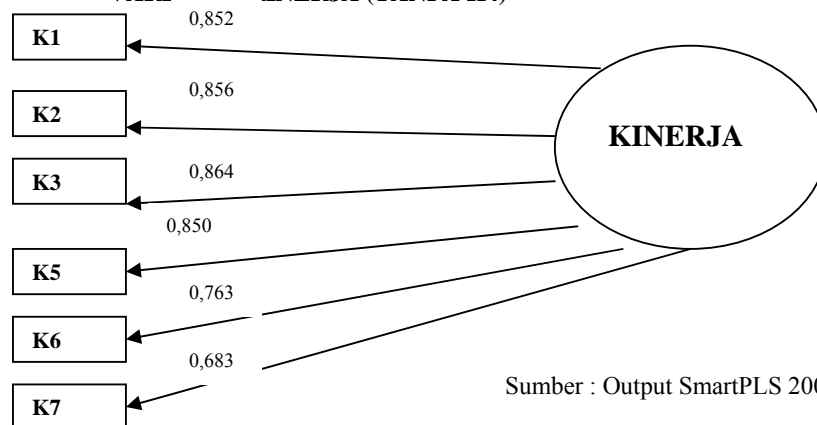
**GAMBAR 4.5**  
**OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)**  
**VARIABEL KINERJA**



Sumber : Output SmartPLS 2009

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada gambar 4.5. Terdapat satu indikator yang nilai outer model atau korelasi antara konstruk dengan variabel tidak memenuhi nilai *Convergent Validity* diatas 0,50 yaitu indikator K4. Oleh sebab itu indikator K4 harus dieliminasi dari model dan diuji kembali. Gambar 4.6 menunjukkan besarnya korelasi dengan konstruk tanpa indikator K4.

**GAMBAR 4.6**  
**OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)**  
**VARIABEL KINERJA (TANPA K4)**



Sumber : Output SmartPLS 2009

Setelah diuji kembali dengan mengeliminasi indikator K4, dapat dilihat bahwa nilai outer model atau korelasi antara konstruk dengan variabel secara umum telah memenuhi *Convergent Validity*. Nilai tersebut di atas nilai yang dianjurkan yakni sebesar 0,50 sehingga konstruk untuk Kinerja tidak ada yang dieliminasi dari model. Kelayakan sebuah model juga dapat dilihat dari nilai t-statistiknya, dengan syarat t-statistik harus lebih besar dari t-hitung (1,671). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.9.

**TABEL 4.9**  
**NILAI OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)**  
**VARIABEL KINERJA**

Variabel	Original Sample Estimate	Mean Of Subsample	Standard Deviation	T-Statistic
K1	0,852	0,856	0,033	25,635
K2	0,856	0,855	0,035	24,443
K3	0,864	0,865	0,039	22,253
K5	0,850	0,857	0,046	18,421
K6	0,763	0,753	0,063	12,029
K7	0,683	0,679	0,080	8,511

Sumber : Output SmartPLS 2009

Dari tabel diatas dapat dilihat nilai t-statistik untuk masing-masing konstruk yaitu K1, K2, K3, K5, K6 dan K7 secara umum sudah berada diatas nilai 1,671 atau t-hitung > t-tabel. Dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja sudah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant Validity*.

#### 4.4.2. Mengevaluasi Nilai-nilai Korelasi antar Variabel

Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah dengan membandingkan *Square Root Of Average Variance Extracted* untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Model

mempunyai *Discriminant Validity* yang baik jika akar AVE (*Average Variance Extracted*) untuk setiap konstruk lebih besar dari pada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya dalam model penelitian seperti terlihat pada tabel 4.10 dibawah ini.

**TABEL 4.10**  
**NILAI KORELASI ANTAR VARIABEL**  
**(CORRELATIONS OF LATENT VARIABLES)**

Variabel	Sasaran	Insentif	Desent	Ukuran	Kinerja
<b>Sasaran</b>	<b>0,831</b>	-	-	-	-
<b>Insentif</b>	0,051	<b>0,949</b>	-	-	-
<b>Desent</b>	0,233	-0,417	<b>0,842</b>	-	-
<b>Ukuran</b>	0,636	0,133	0,353	<b>0,758</b>	-
<b>Kinerja</b>	0,731	0,192	0,300	0,712	<b>0,814</b>

Sumber: Output PLS 2009

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa akar AVE Sasaran sebesar 0,831 (AVE = 0,691) lebih tinggi dari pada korelasi antara Sasaran dengan Insentif (0,051), Sasaran dengan Desentralisasi (0,233), Sasaran dengan Ukuran (0,636), dan Sasaran dengan Kinerja (0,731). Akar AVE Insentif sebesar 0,949 (AVE = 0,901) lebih tinggi dari pada korelasi antara Insentif dengan Desentralisasi (-0,417), Insentif dengan Ukuran (0,133), dan Insentif dengan Kinerja (0,192). Akar AVE Desentralisasi sebesar 0,842 (AVE = 0,709) lebih tinggi dari korelasi antara Desentralisasi dengan Ukuran (0,353), dan Desentralisasi dengan Kinerja (0,300). Untuk akar AVE Ukuran sebesar 0,758 (AVE = 0,574) lebih tinggi dari korelasi antara Ukuran dengan Kinerja (0,712). Sedangkan Variabel Kinerja mempunyai akar AVE sebesar 0,814 (AVE Kinerja = 0,663) lebih tinggi dari pada korelasi antara Kinerja dengan Sasaran (0,731), Kinerja dengan Insentif (0,192), Kinerja



dengan Desentralisasi (0,300), dan Kinerja dengan Ukuran (0,712). Dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *Discriminant Validity*.

#### 4.4.3. Mengevaluasi *Square of Average Variance Extracted*

Kriteria *Discriminat Validity* dapat dilihat dari nilai Reliabilitas suatu konstruk, yaitu dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai AVE berada diatas 0,50. Pada tabel 4.11 akan disajikan nilai AVE untuk variabel Sasaran, Insentif, Desentralisasi, Pengukuran Kinerja, dan Kinerja.

**TABEL 4.11**  
**NILAI AVE MASING-MASING VARIABEL**  
**(AVERAGE VARIANCE EXTRACTED)**

Variabel	Average Variance Extracted	Kriteria
Sasaran	0,691	Baik
Insentif	0,901	Baik
Desent	0,709	Baik
Ukuran	0,574	Baik
Kinerja	0,663	Baik

Sumber : Output SmartPLS 2009

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria *Discriminat Validity*. Menurut Ghozali (2006), nilai tersebut di atas kriteria yang direkomendasikan (0,50).

*Discriminant Validity* juga dapat dinilai dengan melihat nilai *Composite Reliability* dari blok indikator yang mengatur konstruk. *Discriminant Validity* dikatakan baik jika bernilai diatas 0,80. Hasil estimasi dari nilai *Composite Reliability* untuk konstruk Sasaran, Insentif, Desentralisasi, Pengukuran Kinerja dan Kinerja dapat dilihat pada tabel 4.12.

**TABEL 4.12**  
**NILAI COMPOSITE RELIABILITY**

Variabel	Composite Reliability	Kriteria
Sasaran	0,930	Baik
Insentif	0,985	Baik
Desent	0,924	Baik
Ukuran	0,868	Baik
Kinerja	0,921	Baik

Sumber : Output SmartPLS 2009

Dari tabel 4.12 terlihat variabel yang memiliki nilai *Composite Reliability* yang diatas 0,80 adalah variabel Sasaran (0,930), Insentif (0,985), Desentralisasi (0,924), Pengukuran Kinerja (0,868), dan Kinerja (0,921).

#### 4.4.4. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Tabel berikut ini merupakan hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan SmartPLS.

**TABEL 4.13**  
**NILAI R-SQUARE**

Variabel	R- Square
Sasaran	-
Insentif	-
Desentralisasi	-
Pengukuran Kinerja	-
Unit Kerja	-
Jumlah Pegawai	-
Kinerja	0,672

Sumber : Output SmartPLS 2009

Tabel ini menunjukkan nilai *R-square* sebesar 0,672 atau 67,2%. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel sasaran jelas dan terukur, insentif, desentralisasi, pengukuran kinerja, ukuran organisasi dan fungsi organisasi berpengaruh terhadap variabel kinerja sebesar 0,672.

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan adalah +1,671, dimana apabila nilai  $t$  hitung  $< t$  tabel (1,671) maka hipotesis alternatif ( $H_1$ ) akan ditolak atau dengan kata lain menerima hipotesis nol ( $H_0$ ). Tabel 4.14 memberikan *output estimasi* untuk pengujian model struktural.

**TABEL 4.14**  
**RESULT FOR INNER WEIGHTS**

Variabel	Original Sample Estimate	Standard Deviation	T-Statistic
Sasaran -> Kinerja	0,462	0,137	3,370
Insentif -> Kinerja	0,198	0,084	2,348
Desent -> Kinerja	0,092	0,156	0,587
Ukuran -> Kinerja	0,348	0,134	2,598
Juml Pegw -> Kinerja	-0,073	0,084	0,877
Fungsi -> Kinerja	0,128	0,169	0,753

Sumber: Output SmartPLS 2009

Dari tabel diatas terlihat bahwa pengaruh sasaran terhadap kinerja positif 0,462 dan signifikan pada 0,05 ( $3,370 > 1,671$ ). Untuk variabel pengaruh insentif terhadap kinerja positif 0,198 dan signifikan pada 0,05 ( $2,348 > 1,671$ ). Pengaruh desentralisasi terhadap kinerja positif 0,092 tetapi tidak signifikan pada 0,05 ( $0,587 < 1,671$ ). Pengaruh pengukuran kinerja terhadap kinerja positif 0,348 dan signifikan pada 0,05 ( $2,598 > 1,671$ ). Pengaruh jumlah pegawai terhadap kinerja negatif -0,073 tetapi tidak signifikan pada 0,05 ( $0,877 < 1,671$ ). Sedangkan fungsi

organisasi menunjukkan nilai positif 0,128 tetapi tidak signifikan pada 0,05 ( $0,753 < 1,671$ ).

#### 4.5. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang diajukan, dapat dilihat besarnya nilai t-statistik. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan adalah +1,671, dimana apabila nilai t hitung  $<$  t tabel (1,671) maka hipotesis alternatif ( $H_1$ ) akan ditolak atau dengan kata lain menerima hipotesis nol ( $H_0$ ). Hasil estimasi t-statistik dapat dilihat pada *result for inner weight* yaitu hasil hipotesis tabel 4.15.

**TABEL 4.15**  
**HASIL HIPOTESIS**

Variabel	Original Sample Estimate	Standard Deviation	T-Statistic	Hipotesis
Sasaran -> Kinerja	0,462	0,137	3,370	Diterima
Insentif -> Kinerja	0,198	0,084	2,348	Diterima
Desent -> Kinerja	0,092	0,156	0,587	Ditolak
Ukuran -> Kinerja	0,348	0,134	2,598	Diterima
Fungsi -> Kinerja	0,128	0,169	0,753	Ditolak

Sumber : Output SmartPLS 2009

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel sasaran jelas dan terukur berpengaruh sebesar 0,462 terhadap kinerja dan signifikan pada tingkat 0,05 ( $3,370 > 1,671$ ). Hasil ini sesuai dengan hipotesis pertama dimana sasaran yang jelas dan terukur mendorong pegawai pemerintah untuk meningkatkan kinerja. Hasil ini juga selaras dengan *goal setting theory* yang menyatakan bahwa orang yang memiliki sasaran spesifik dan terukur memiliki motivasi yang lebih sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Pengujian hipotesis kedua adalah variabel insentif. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa insentif berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,198 dan signifikan pada tingkat 0,05 ( $2,348 > 1,671$ ). Hasil ini sesuai dengan hipotesis kedua bahwa insentif berpengaruh positif terhadap kinerja. Disamping itu, hasil ini sesuai dengan *agency theory* dimana insentif dapat digunakan sebagai motivator ekstrinsik untuk meningkatkan kinerja. Insentif memiliki peran fundamental dalam motivasi dan pengendalian kinerja karena individu memiliki kepentingan untuk meningkatkan kesejahteraannya.

Pengujian hipotesis ketiga adalah variabel desentralisasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja, yang ditunjukkan dengan  $t\text{-tabel} < t\text{-hitung}$  ( $0,587 < 1,671$ ). Hasil ini disebabkan desentralisasi dalam pemerintahan tidak bersifat desentralisasi penuh. Walaupun dalam pemerintahan terdapat partisipatif dalam penyusunan anggaran sebagai wujud desentralisasi, tetap saja dibatasi oleh mekanisme penyusunan anggaran yang harus disesuaikan dengan prioritas dan kesepakatan kepala daerah dengan DPRD.

Pengujian hipotesis keempat adalah hubungan variabel pengukuran kinerja dengan kinerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,348 dan signifikan pada tingkat 0,05 ( $2,598 > 1,671$ ). Hal ini menunjukkan bahwa penerapan pengukuran kinerja membantu pemerintah daerah dalam menilai kinerja. Ukuran kinerja dapat digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil yang telah dicapai oleh

pemerintah, mencakup pencapaian tujuan maupun pelayanan terhadap masyarakat.

Pengujian hipotesis kelima adalah untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan antara kinerja SKPD dan BUMD. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan antara kinerja SKPD dengan BUMD dimana  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$  ( $0,753 < 2,000$ ), walaupun terdapat indikasi bahwa kinerja SKPD lebih baik daripada kinerja BUMD.

Untuk mengetahui lebih jauh mengenai indikasi tersebut, maka dilakukan uji *non parametrik chi-square* untuk mengetahui pengaruh kejelasan sasaran, insentif, desentralisasi, dan pengukuran kinerja terhadap kinerja di masing-masing fungsi organisasi, yaitu SKPD dan BUMD. Pemilihan alat uji non parametrik *chi-square* dikarenakan beberapa asumsi yang mendasari yaitu:

1. Uji non parametrik *chi-square* dapat digunakan untuk sampel kecil ( $< 30$ )
2. Data tidak harus terdistribusi normal
3. Untuk tujuan perbandingan, sebaiknya menggunakan alat uji yang sama

#### **4.5.1. Uji *Chi-square***

Uji *chi-square* digunakan untuk menilai dua perbandingan, yaitu uji *goodness of fit* dan uji independensi. Uji *goodness of fit* digunakan untuk mengetahui apakah distribusi frekuensi yang diamati berbeda dari distribusi teoritisnya. Sedangkan uji independensi digunakan untuk mengetahui apakah observasi dari dua variabel independen satu dengan yang lainnya. Tabel 4.16 dibawah ini menunjukkan hasil pengujian *chi-square* untuk kinerja BUMD:

**TABEL 4.16**  
**HASIL UJI CHI-SQUARE**  
**BADAN USAHA MILIK DAERAH**

		Observed N	Expected N	Residual
Sasaran	21,00	1	2,3	-1,3
	22,00	2	2,3	-,3
	24,00	5	2,3	2,7
	26,00	3	2,3	,7
	27,00	2	2,3	-,3
	28,00	2	2,3	-,3
	30,00	1	2,3	-1,3
	Total	16		
Insentif	22,00	1	2,7	-1,7
	23,00	1	2,7	-1,7
	26,00	1	2,7	-1,7
	28,00	6	2,7	3,3
	30,00	1	2,7	-1,7
	35,00	6	2,7	3,3
	Total	16		
Desentralisasi	7,00	2	2,3	-,3
	8,00	4	2,3	1,7
	9,00	1	2,3	-1,3
	10,00	5	2,3	2,7
	11,00	1	2,3	-1,3
	18,00	1	2,3	-1,3
	19,00	2	2,3	-,3
	Total	16		
Pengukuran Kinerja	16,00	2	4,0	-2,0
	17,00	1	4,0	-3,0
	19,00	5	4,0	1,0
	20,00	8	4,0	4,0
	Total	16		
Ukuran Orgn	1,73	1	1,3	-,3
	2,24	1	1,3	-,3
	2,45	1	1,3	-,3
	2,65	1	1,3	-,3
	2,83	2	1,3	,7
	3,16	2	1,3	,7
	3,61	1	1,3	-,3
	3,87	1	1,3	-,3
	4,24	2	1,3	,7
	4,47	2	1,3	,7
	5,74	1	1,3	-,3
	6,08	1	1,3	-,3
	Total	16		
Kinerja	22,00	3	3,2	-,2
	24,00	10	3,2	6,8
	25,00	1	3,2	-2,2
	26,00	1	3,2	-2,2
	27,00	1	3,2	-2,2
	Total	16		

**HASIL UJI CHI-SQUARE  
BADAN USAHA MILIK DAERAH**

**Test Statistics**

	LOGPEG	SASARAN	INSENTIF	DESENT	UKURAN	KINERJA
Chi-Square(a,b,c,d)	2,000	5,000	12,500	6,750	7,500	19,000
Df	11	6	5	6	3	4
Asymp. Sig.	,998	,544	,029	,345	,058	,001

Sumber: Output SPSS

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa hanya variabel insentif yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja ( $p < 0,05$ ). Sementara itu, variabel sasaran jelas terukur, desentralisasi, pengukuran kinerja, dan ukuran organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja ( $p > 0,05$ ).

Hasil pengujian untuk mengetahui pengaruh sasaran jelas terukur, insentif, desentralisasi, pengukuran kinerja, dan ukuran organisasi terhadap kinerja SKPD dengan uji *chi-square* dapat dilihat pada tabel 4.17 dibawah ini:

**Tabel 4.17  
Hasil Uji Chi-Square  
SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH  
Test Statistics**

	LOGPEG	S	I	D	U	K
Chi-Square(a,b,c,d,e)	25,143	47,714	105,143	55,964	50,071	52,000
Df	31	7	15	10	10	8
Asymp. Sig.	,761	,000	,000	,000	,000	,000

Sumber: Output SPSS

Hasil uji *chi-square* pada tabel diatas menunjukkan bahwa variabel sasaran, insentif, desentralisasi, pengukuran kinerja dan ukuran organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja ( $p < 0,05$ ).



#### **4.6. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis**

Penelitian ini menguji pengaruh sasaran jelas dan terukur, insentif, desentralisasi, dan pengukuran kinerja terhadap kinerja. Disamping itu, penelitian ini meneliti apakah terdapat perbedaan antara kinerja SKPD dengan kinerja BUMD.

##### **4.6.1. Pengaruh sasaran jelas dan terukur terhadap kinerja**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel sasaran jelas dan terukur berpengaruh sebesar 0,462 terhadap kinerja dan signifikan pada tingkat 0,05 ( $3,370 > 1,671$ ). Penetapan sasaran jelas dan terukur merupakan elemen penting dalam menyusun Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD). Penetapan sasaran jelas dan terukur membantu pemerintah dalam menjaga kesinambungan antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pencapaian kinerja. *Goal setting theory* menyatakan bahwa sasaran yang jelas dan terukur mendorong orang untuk berkinerja lebih baik. Hasil penelitian ini sesuai dan konsisten dengan teori, literatur maupun penelitian sebelumnya (Verbeeten, 2007; Rantanen, et.al., 2007) bahwa penetapan sasaran yang jelas dan terukur berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hasil pengujian ini didukung pula dengan data responden, dimana baik kepala unit kerja pria wanita, maupun kepala unit kerja yang telah lama menjabat maupun yang baru menunjukkan bahwa sasaran telah ditetapkan secara jelas dan terukur dalam unit kerja mereka. Disamping itu, hasil statistik deskriptif

menunjukkan bahwa pemahaman responden terhadap daftar pernyataan terkait dengan penetapan sasaran yang jelas dan terukur sudah baik.

#### **4.6.2. Pengaruh Insentif terhadap Kinerja**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa insentif berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,198 dan signifikan pada tingkat 0,05 ( $2,348 > 1,671$ ). Insentif yang diperoleh berupa tambahan penghasilan PNS berdasar prestasi kerja (Permendagri 13/2006) yang dapat memotivasi individu untuk berkinerja lebih baik. Tambahan penghasilan berdasar prestasi kerja diberikan apabila kinerja pemerintahan daerah telah tercapai dengan baik. *Agency theory* menduga bahwa insentif memiliki peran fundamental dalam motivasi dan pengendalian kinerja. Walaupun dalam konteks pemerintahan fungsi insentif seharusnya tidak berperan besar, akan tetapi individu merupakan makhluk *homo economicus* yang berusaha untuk memaksimalkan kesejahteraannya. Hasil penelitian ini selaras dan konsisten dengan teori, literatur maupun penelitian sebelumnya (Verbeeten, 2008) bahwa insentif berhubungan positif signifikan terhadap kinerja.

Hasil ini didukung pula dengan jawaban responden, baik kepala unit kerja pria dan wanita, maupun kepala unit kerja yang lama maupun yang masih baru menjabat, yang cenderung menyatakan bahwa insentif berhubungan dengan kinerja unit kerja mereka.

#### **4.6.3. Pengaruh Desentralisasi terhadap Kinerja**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja dimana  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$  ( $0,587 < 1,671$ ) pada tingkat signifikansi

0,05 walaupun arahnya telah sesuai dengan yang diprediksikan. Desentralisasi yang dimaksud dalam pemerintahan daerah adalah adanya pelimpahan wewenang dari kepala daerah kepada pejabat dibawahnya untuk mengelola keuangan dan melaksanakan program-program sesuai dengan tujuan dan sasaran masing-masing satuan kerja. Dengan adanya pelimpahan wewenang diharapkan kinerja masing-masing satuan kerja dapat meningkat karena mereka dapat melaksanakan program dan kegiatan yang tepat sasaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil ini disebabkan karena desentralisasi dalam pemerintahan daerah dibatasi dengan peraturan yang ada. Walaupun SKPD dan BUMD memiliki wewenang dalam menyusun anggaran, mereka tetap harus mengikuti mekanisme penganggaran yang ada. Hasil penelitian ini selaras dengan Mia dan Mia (1996), dimana desentralisasi tidak berhubungan langsung dengan kinerja.

Hasil penelitian diatas juga didukung dengan gambaran jawaban responden, baik kepala unit kerja pria dan wanita, maupun kepala unit kerja yang lama atau baru menjabat, yang menunjukkan bahwa tidak terdapat wewenang penuh dalam unit kerja mereka untuk pengambilan keputusan terkait dengan masalah keuangan, masalah operasional, pergeseran/alokasi anggaran, pelatihan pegawai maupun perputaran sumber daya manusia di dalam unit kerjanya.

#### **4.6.4. Pengaruh Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,348 dan signifikan pada tingkat 0,05 ( $2,598 > 1,671$ ). Pengukuran kinerja ditetapkan melalui indikator-indikator kinerja. Indikator-

indikator kinerja tersebut berupa standar untuk mengukur kinerja input, kinerja operasional, kinerja pelayanan, kepuasan komunitas maupun untuk perbandingan kinerja antar instansi. Dengan adanya pengukuran kinerja, pemerintah daerah dapat mengetahui sejauh mana dan sebaik apa kinerja yang telah dicapai. Hasil penelitian sesuai dengan teori maupun penelitian sebelumnya (Verbeeten, 2008; Zeppou dan Sotirakou, 2003; Kloot, 1999) bahwa pengukuran kinerja berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja.

Hasil pengujian didukung pula dengan jawaban responden yang cenderung menyatakan bahwa unit kerja mereka telah memiliki indikator kinerja. Berdasarkan data responden dapat dilihat bahwa nilai pernyataan indikator kinerja yang menyatakan tingkat kepuasan masyarakat dan standar kualitas pelayanan mendapat nilai lebih rendah dibandingkan pernyataan terhadap indikator yang lain. Hasil jawaban ini mungkin disebabkan kurang adanya survei terhadap masyarakat terkait dengan pendapat masyarakat terhadap kinerja pemerintahan Kota Semarang.

#### **4.6.5. Kinerja SKPD dan Kinerja BUMD**

SKPD dan BUMD merupakan perangkat/bagian dari suatu pemerintahan daerah. SKPD mengelola kekayaan daerah yang tidak dipisahkan, sedangkan BUMD mengelola kekayaan daerah yang dipisahkan. SKPD dan BUMD merupakan bagian dari pemerintahan daerah dengan fungsi berbeda, dimana BUMD lebih bertujuan untuk memperoleh laba. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan antara kinerja SKPD dan BUMD, walaupun ada indikasi kinerja SKPD lebih baik daripada BUMD. Uji tambahan

dilakukan untuk mendukung indikasi tersebut. Hasil uji *chi-square* menunjukkan bahwa variabel sasaran jelas dan terukur, insentif, desentralisasi dan pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja SKPD. Sementara itu, uji *chi-square* yang dilakukan pada BUMD menunjukkan bahwa hanya variabel insentif yang berpengaruh terhadap kinerja.

Hasil pengujian diatas didukung pula dengan jawaban responden yang menunjukkan bahwa kepala unit kerja baik yang bertugas di SKPD dan BUMD secara keseluruhan menilai baik kinerja unit kerjanya. Berdasarkan data jawaban responden dapat terlihat bahwa penilaian kepala unit kerja terkait dengan dampak kegiatan yang dilaksanakan terhadap kehidupan masyarakat masih rendah. Hal ini mungkin disebabkan aspirasi masyarakat yang kurang terjaring oleh Pemkot Semarang terkait dengan pencapaian kinerja SKPD dan BUMD Kota Semarang.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN**

Bagian ini akan menguraikan kesimpulan dari hasil dan pembahasan penelitian, saran-saran, keterbatasan dan implikasi penelitian terhadap pengembangan teori dan aplikasi.

#### **5.1. Kesimpulan**

Penelitian ini berisikan suatu model yang menguji pengaruh sasaran jelas terukur, insentif, desentralisasi, pengukuran kinerja dan ukuran organisasi terhadap kinerja. Dari pengujian SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan menggunakan SmartPLS, disimpulkan bahwa :

1. Sasaran jelas dan terukur memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa penetapan sasaran yang jelas dan terukur membantu unit kerja dalam mencapai kinerja.
2. Insentif memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa insentif menjadi motivator ekstrinsik bagi individu maupun unit kerjanya untuk berkinerja lebih baik.
3. Desentralisasi tidak signifikan terhadap kinerja. Hal ini didorong karena desentralisasi yang ada dalam pemerintahan bukan desentralisasi penuh karena adanya batas-batas kewenangan yang diatur dalam peraturan.
4. Pengukuran kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa adanya indikator kinerja yang jelas membantu unit kerja untuk mengukur dan mengevaluasi pencapaian kinerja.

5. Tidak ada perbedaan antara kinerja SKPD dan kinerja BUMD walaupun terdapat indikasi bahwa kinerja SKPD lebih baik daripada kinerja BUMD. Untuk meneliti lebih jauh mengenai indikasi tersebut, maka dilakukan uji *chi-square* terhadap SKPD dan BUMD. Hasil uji *chi-square* menunjukkan bahwa SKPD menerapkan manajemen berbasis kinerja lebih baik daripada BUMD.

## **5.2. Saran**

BUMD Kota Semarang sebaiknya menerapkan dimensi manajemen berbasis kinerja dengan lebih baik agar pencapaian kinerja BUMD dapat meningkat. Bagaimanapun juga, BUMD merupakan bagian dari pemerintah daerah yang bertugas untuk menyediakan sarana prasarana dan melayani kebutuhan masyarakat. Pemerintah Kota Semarang juga sebaiknya lebih menjangkau lagi aspirasi maupun meningkatkan kerja sama dengan masyarakat sehingga kegiatan yang dilaksanakan memiliki dampak positif terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat.

## **5.3. Keterbatasan dan Implikasi Penelitian**

### **5.3.1. Keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain:**

1. Penelitian hanya dilakukan pada lingkungan Pemerintah Kota Semarang sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi untuk pemerintah daerah yang lain.
2. Dengan lokasi penelitian yang dapat dijangkau peneliti, seharusnya data kuesioner yang diolah dapat lebih dari 48%.

3. Kinerja diukur secara kualitatif yaitu hanya berdasarkan persepsi kepala unit kerja, tidak ditunjang dengan data kuantitatif seperti Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah Daerah (LAKIP) maupun laporan kinerja lainnya.
4. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner lebih cenderung pada kondisi SKPD sehingga dimungkinkan mempengaruhi hasil pengisian kuesioner. Disamping itu, jumlah responden SKPD dengan BUMD tidak berimbang sehingga hasil perbandingan kinerja SKPD dan BUMD dimungkinkan bias.

### **5.3.2. Implikasi penelitian**

1. Wilayah penelitian sebaiknya diperluas, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi untuk lingkungan pemerintahan daerah yang lain.
2. Penilaian kinerja sebaiknya ditunjang dengan data kuantitatif antara lain menghitung pencapaian kinerja yang terdapat pada LAKIP masing-masing SKPD.
3. Jumlah sampel BUMD sebaiknya diperbanyak sehingga hasil pengujian kinerja dapat benar-benar diperbandingkan.
4. Adanya penilaian kinerja pemerintahan daerah dari sudut pandang masyarakat sebagai *stakeholders* sehingga dapat memberikan masukan dan kritik membangun bagi Pemkot Semarang guna menciptakan kesejahteraan bagi masyarakat Kota Semarang.





## DAFTAR PUSTAKA

- Baiman, S., (1990), "Agency research in managerial accounting: a second look", *Accounting, Organization and Society*, Vol.15 No.4, pp.341-371.
- Bernstein, D.J, (2000), "Local government performance measurement use: assesing system quality and effects", *Disertation*, George Washington University.
- Boland, T dan Alan Fowler,(2000), "A system perspective of performance management in public sector organization", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13 No.5, pp.417-446.
- Bonner,S.E. dan G.B. Sprinkle, (2002), "The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research", *Accounting, Organization and Society*, Vol. 27, pp.303-345.
- Birchall, J. dan R. Simmons, (2004), "The involvement of members in the governance of large scale cooperative and mutual business: a formative evaluation of the cooperative group", *Review of Social Economy*, Vol. LXII, No.4, pp.1-30.
- Cavalluzzo,K.S. dan C.D. Ittner, (2004), "Implementing performance measurement innovations: evidence from government", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.29, pp. 243-267.
- Davis, J.H. et.al., (1997), "Toward a stewardship theory of management", *Academy of Management Review*, Vol.22 No.1, pp.20-47.
- De Brujin,H., (2002), "Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement", *International Journal of Public Sector Management*, Vol 15 Nos 6/7, pp. 578-594.
- Dunk, A.S. dan A.F. Lysons, (1997), "An analysis of departmental effectiveness, participative budgetary control process and environmental dimensionality within the competing values framework: a public sector study". *Financial, Accountability and Management*, Vol 13 No.1, pp.1-15.

- Greiling, D., (2005), "Performance measurement in the public sector: the German experience", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.54 No.7, pp. 551-567.
- Halachmi, A., (2002), "Performance measurement and government productivity", *Work Study*, Vol. 51 No. 2, pp.63-73.
- Heinrich, C., (2002), "Outcomes based performance management in the public sector: implications for government accountability and effectiveness", *Public Administration Review*, Vol.62 No. 6, pp. 712-725.
- Imam Ghozali, (2002), *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Cetakan IV UNDIP.
- , (2006), *Statistik Non Parametrik: Teori dan Aplikasi dengan Program SPSS*, Cetakan III, UNDIP
- , (2006), *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, UNDIP
- Klout,L., (1999), "Performance measurement and accountability in Victorian Local Government", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12 No.7, pp.565-583.
- Kravchuk,R.S. dan R.W. Schack, (1996), "Designing effective performance measurement systems under the government performance and results act of 1993", *Public Administration Review*, Vol.56 No.4, pp. 348-358.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, (2004), *Modul Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Edisi ke-2, LAN, Jakarta.
- Locke, E.A dan G.P. Latham, (1979), "Goal Setting-A Motivational Technique That Works", *Organizational Dynamics*, Autumn 1979
- , (1990), *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Prentice-Hall, Englewood-Cliffs, NJ.
- Mardiasmo. (2002), *Otonomi Daerah dan Manajemen Keuangan Sektor Publik*, Andi, Yogyakarta.
- Mahmudi. (2005), *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.

- Miah, N.Z. dan L. Mia, (1996), “Decentralization, accounting controls and performance of government organizations: a New Zealand empirical study”, *Financial, Accountability and Management*, Vol.12 No.3, pp.173-190.
- Ming Chen, Hai dan Chia-Hui Chen, (2004), “Direct financial payments within an organization: a competitive advantage perspective”, *International Journal of Management*, Vol.21 No.2, pp.202-210.
- Mulyadi dan J. Setyawan, (2001), *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Edisi 2, Salemba Empat, Jakarta.
- Osborne, D. dan Ted Gaebler, (1992), *Reinventing Government : how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, Plume, New York, NY.
- Peraturan Pemerintah No. 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah
- Permendagri 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Propper,C. dan Wilson, D., (2003), “The use and usefulness of performance measures in the public sector”, *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 19 No. 2, pp. 250-265.
- Rantanen, H., et.al. (2007), “Performance measurement systems in the Finnish public sector”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol.20 No.5, pp. 415-433.
- Riswanda, Imawan., (2002), “Desentralisasi, Demokratisasi dan Pembentukan Good Governance”, Makalah disampaikan pada Workshop tentang Desentralisasi, Demokratisasi dan Akuntabilitas Pemerintahan Daerah, Semarang, 25-27 Maret 2002.
- Snyder,et.al, (1996), “Public and private organization in Latin America: a comparison of reward preferences”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol.9 No.2, pp. 15-27.
- Sotirakou, T. dan M. Zeppou, (2006), “Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector”, *Management Decision*, Vol. 44 No.9, pp. 1277-1304.

- Tirole, J. (1994), "The internal organization of Government", *Oxford Economic Papers*, Vol. 46 No.1, pp.1-29.
- Van Helden, G.J. (2005), "Researching public sector transformation: the role of management accounting", *Financial Accountability and Management*, Vol. 21 No.1, pp.99-133.
- Verbeeten, Frank H.M. (2008), "Performance management practices in public sector organizations: impact on performance", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.21 No.3, pp.427-454.
- Zeppou, M. dan T. Sotirakou, (2003), "The STAIR model: a comprehensive approach for managing and measuring government performance in the post-modern era", *The International Journal of Public Sector*, Vol.16 No.4, pp. 320-332.