

**PENGARUH KEJELASAN SASARAN, DESENTRALISASI, DAN
SISTEM PENGUKURAN TERHADAP KINERJA
ORGANISASI SEKTOR PUBLIK
(STUDI EMPIRIS DI POLITEKNIK NEGERI SEMARANG)**

TESIS

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



Diajukan oleh :

Nama : Tutik Dwi Karyanti

NIM : C4C007093

**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS DIPONEGORO
2010**

**PENGARUH KEJELASAN SASARAN, DESENTRALISASI, DAN
SISTEM PENGUKURAN TERHADAP KINERJA
ORGANISASI SEKTOR PUBLIK
(STUDI EMPIRIS DI POLITEKNIK NEGERI SEMARANG)**

Penelitian Tesis



Oleh :

Tutik Dwi Karyanti

C4C007093

Disetujui Oleh :

Ketua : Dr. Abdul Rohman, MSi, Ak
Tanggal : 19 Januari 2010

Anggota : Warsito Kawedar, SE, MSi, Ak
Tanggal : 12 Januari 2010

Tesis Berjudul

**PENGARUH KEJELASAN SASARAN, DESENTRALISASI, DAN
SISTEM PENGUKURAN TERHADAP KINERJA
ORGANISASI SEKTOR PUBLIK
(STUDI EMPIRIS DI POLITEKNIK NEGERI SEMARANG)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh

Tutik Dwi Karyanti

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 12 Februari 2010

Dan telah dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing

Pembimbing Utama/ketua

Pembimbing/anggota

Dr. Abdul Rohman, SE., M.Si, Ak

Warsito Kawedar, SE., M.Si, Ak

Tim Penguji

Anis Chariri, SE., M.Com., Ph.D

Daljono, SE., M.Si, Ak

Abdul Mu'id, SE., M.Si, Ak

Semarang, 12 Februari 2010
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Sains Akuntansi

Ketua Program

Dr. Abdul Rohman, SE., M.Si, Ak
NIP. 19660108 199202 1001

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang diajukan adalah hasil karya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di perguruan tinggi lainnya, sepanjang pengetahuan saya, tesis ini belum pernah ditulis atau diterbitkan oleh pihak lain kecuali yang diacu secara tertulis dan disebutkan pada daftar pustaka. Apabila di kemudian hari pernyataan yang saya buat ini salah, maka saya bersedia menerima sanksi yang telah ditentukan oleh Program Studi.

Semarang, Februari 2010

Tutik Dwi Karyanti

MOTTO

*"....Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain"
(QS. Alam Nasyrah [94]:5-7).*

*Kita adalah apa yang kita kerjakan berulang-ulang. Karena itu, keunggulan bukanlah suatu perbuatan, melainkan sebuah kebiasaan.
(Aristotle)*

*Apa yang ada di belakang kita dan apa yang ada di depan kita merupakan hal kecil dibanding dengan apa yang ada di dalam kita.
(Oliver Wendell Holmes)*

*Kita telah menghafalkan Hukum Utama; mari kita sekarang menerapkannya dalam hidup ini.
(Edwin Markham)*

Kupersembahkan Untuk:

Kedua Orang Tua

Suamiku: Sofie

Anakku: Puspa Tyas Azizah

ABSTRACT

This study aims to investigate the effect at clear and measurable goals, decentralization and performance measurement on public organization performance at Politeknik Negeri Semarang. Performance is divided into quantitative and qualitative measures.

This empirical study is conducted using survey and involving distribution of questionnaires. The data are obtained from three levels of staff started from top, middle and low level of Polytechnic's staff. The AMOS and SPSS are used to test the hypotheses.

The findings shows that not only obvious and measurable target influence quantitative and qualitative performance but also decentralization. In addition, performance measurement also influenced quantitative and qualitative performance. Based on this study, it is concluded that professional performance will be stronger when the measurement performance is obvious, measurable and decentralized.

Key words: *performance based management, public sector organization, University*

ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk meneliti pengaruh sasaran yang jelas dan terukur, desentralisasi dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja Organisasi sektor publik di Politeknik Negeri Semarang. Kinerja dibagi menjadi kuantitas dan kualitas.

Penelitian ini merupakan penelitian empiris dan terstruktur dengan menggunakan metode survei yang menguji hipotesis dengan kuesioner tentang kinerja. Data diperoleh dari pejabat tingkat atas, tingkat menengah dan tingkat bawah di Politeknik Negeri Semarang. Pengujian hipotesis menggunakan AMOS dan SPSS.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa sasaran yang jelas dan terukur memiliki pengaruh terhadap kinerja kuantitas dan kinerja kualitas. Desentralisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja kuantitas dan kinerja kualitas. Demikian pula sistem pengukuran kinerja juga memiliki pengaruh terhadap kinerja kuantitas dan kinerja kualitas. Berdasarkan penelitian ini, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa munculnya kinerja yang profesional akan semakin menguat jika didukung oleh sasaran yang jelas dan terukur, desentralisasi dan sistem pengukuran kinerja.

Key words: manajemen berbasis kinerja, organisasi sektor publik, universitas.

KATA PENGANTAR

Assalammu'alaikum wr. wb.

Puji syukur ke hadirat Allah SWT berkat anugerah dan karunia-Nya yang begitu besar, sehingga bisa menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh kejelasan sasaran, desentralisasi, dan sistem pengukuran terhadap kinerja organisasi sektor publik (studi empiris di Politeknik Negeri Semarang)”, sebagai tugas akhir dalam menempuh studi di Program Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro. Proses penyelesaian penelitian ini tidak terlepas dari peran dosen pembimbing yaitu Bapak Dr. Abdul Rohman, MSi, Akt dan Bapak Warsito Kawedar, SE, MSi, Akt yang dengan penuh kesabaran dan ketelitian mengarahkan serta membimbing saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Penyelesaian tesis ini telah melibatkan banyak pihak, untuk itu saya menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Diponegoro dan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Abdul Rohman, MSi, Akt selaku Ketua Program Studi Magister Sains Akuntansi FE UNDIP dan sebagai pembimbing utama.
3. Bapak Dr. Anis Chariri, M.Com, Akt selaku Sekretaris Bidang Akademik.
4. Ibu Dra. Zulaikha, MSi, Akt selaku Sekretaris Bidang Keuangan.
5. Bapak Warsito Kawedar, SE, MSi, Akt sebagai pembimbing anggota.
6. Seluruh staf dosen pada Program Studi Magister Sains Akuntansi FE UNDIP yang telah memberikan tambahan pengetahuan kepada saya selama mengikuti pendidikan.
7. Seluruh staf pengelola dan admisi Program Studi Magister Sains Akuntansi FE UNDIP atas dukungannya sehingga proses belajar menjadi lebih menyenangkan.

8. Orang tua tersayang yang selalu mendoakan untuk kelancaran studi saya. Teristimewa untuk suami dan anakku tercinta yang telah memberikan motivasi, doa dan pengorbanan sehingga saya dapat menyelesaikan studi.
9. Direktur Politeknik Negeri Semarang yang telah memberikan bantuan pendidikan dan motivasi selama mengikuti pendidikan, serta memberikan ijin penelitian.
10. Rekan-rekan seperjuangan MAKSI 18 PAGI : B Imut, B Resi, B Budi, P Rudi, P Ananta, P Karim, P Suyanto, P Philip, P Ipri, Ermin, Audrey, Ika, Dora, Mb Wiwid, Mb Ari, Mb Ayu, Mb Nia, Mb Andalan, Mb Nila, Mb Lili, Mb Meri.
11. Bu Eka, Mas Fathur dan mbak Dian yang telah menjadi guru dan memberikan banyak pengetahuan dan masukan. Allah yang membalas.....
12. Bapak Direktur, Bapak Pembantu Direktur, Bapak Ibu Ketua/Sekretaris Jurusan, Ketua Program Studi, Ketua Labolatorium, Kepala Akademik, Kepala Tata Usaha, Kepala Bagian, Kepala Unit, Kepala Urusan, KUPT, dan pejabat lain di lingkungan Bagian Administrasi dan Umum Politeknik Negeri Semarang, dan seluruh responden yang telah bersedia membantu. Terima kasih banyak.
13. Seluruh rekan-rekan di Politeknik Negeri Semarang, yang selalu bersedia untuk direpotkan, menerima keluh kesahku dan selalu memberiku semangat.

Akhirnya kepada semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu, saya mengucapkan banyak terima kasih atas semua bantuan yang diberikan. Semoga Allah melimpahkan berkah dan rahmat-Nya bagi bapak, ibu dan saudara sekalian. Amiin.

Wassalammu'alaikum wr. Wb.

Semarang, Februari 2010

Tutik Dwi Karyanti

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
SURAT PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
HALAMAN PENETAPAN PENGUJI	iv
HALAMAN MOTO DAN PERSEMBAHAN	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat Penelitian	10
1.5. Sistematika Penulisan	10
II. TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1. Telaah Teori	12
2.1.1. <i>Goal Setting Theory</i>	12
2.1.2. Kinerja Sektor Publik.....	14
2.1.3. Pengertian Manajemen Berbasis Kinerja.....	16
2.1.4. Tujuan Pengukuran /Penilaian Kinerja Sektor Publik	17
2.1.5. Berbagai Pendekatan Manajemen Kinerja.....	18
2.1.6. Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik.....	19

2.1.7. Sistem Pengukuran Kinerja Di Sektor Publik.....	22
2.1.8. Desentralisasi.....	23
2.1.9. Sektor Organisasi.....	24
2.2. Penelitian Terdahulu	25
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Hipotesis	29
2.3.1. Hubungan Sasaran Yang Jelas Dan Terukur Dengan Kinerja	29
2.3.2. Hubungan Desentralisasi Dengan Kinerja.....	29
2.3.3. Hubungan Sistem Pengukuran Dengan Kinerja.....	30
III. METODE PENELITIAN.....	32
3.1. Disain Penelitian	32
3.2. Jenis dan Sumber Data	33
3.3. Populasi dan Sampel.....	33
3.4. Identifikasi Variabel.....	34
3.5. Variabel Penelitian dan Definisi Variabel Operasional.....	35
3.5.1. Variabel Eksogen.....	35
3.5.2. Variabel Endogen.....	37
3.6. Metode Analisis Data	38
3.6.1. Statistik Deskriptif	38
3.6.2. Uji Kualitas Data.....	38
3.7. Pengujian Hipotesis.....	40
3.7.1. Konseptualisasi Model.....	41
3.7.2. Penyusunan Diagram Alur (<i>Path Diagram</i>).....	42
3.7.3. Spesifikasi Model.....	43
3.7.4. Identifikasi Model.....	45
3.7.5. Estimasi Parameter.....	46
3.7.6. Penilaian Model Fit.....	47
IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	50

4.1. Gambaran Umum Responden	50
4.2. Deskripsi Variabel Penelitian	50
4.3. Uji Kualitas Data.....	52
4.4. Pemilihan Matriks Input dan Estimasi Model.....	54
4.5. Evaluasi Kriteria <i>Goodnes-of-fit</i>	55
4.6. <i>Measurement Model</i> dengan <i>Confirmatory Factor Analysis</i>	60
4.7. <i>Full Structural Equation Model Analysis</i>	65
4.8. Pengujian Hipotesis.....	67
4.9. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis.....	71
4.9.1. Pengaruh Sasaran yang Jelas dan Terukur terhadap Kinerja Kuantitas	71
4.9.2. Pengaruh Sasaran yang Jelas dan Terukur terhadap Kinerja Kualitas.....	72
4.9.3. Pengaruh Desentralisasi terhadap Kinerja Kuantitas ...	73
4.9.4. Pengaruh Desentralisasi terhadap Kinerja Kualitas ...	74
4.9.5. Pengaruh Sistem Pengukuran terhadap Kinerja Kuantitas.....	75
4.9.6. Pengaruh Sistem Pengukuran terhadap Kinerja Kualitas.....	76
V. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN	78
5.1. Kesimpulan	78
5.2. Keterbatasan.....	79
5.3. Implikasi Penelitian.....	79
5.4. Saran.....	80

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	26
Tabel 3.1. <i>Goodness-Of-Fit Index</i>	49
Tabel 4.1. Rincian Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner.....	50
Tabel 4.2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	51
Tabel 4.3. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas.....	53
Tabel 4.4. Uji Normalitas.....	56
Tabel 4.5. Uji <i>Univariate Outliers</i> dengan <i>Z Score</i>	58
Tabel 4.6. Hasil Uji Multivariate Outlier.....	59
Tabel 4.7. <i>Goodness-Of-Fit Indices</i> Konstruk Eksogen.....	62
Tabel 4.8. <i>Full Goodness-Of-Fit Indices</i>	64
Tabel 4.9. <i>Goodness-Of-Fit Indices</i> Konstruk <i>Full Structural Equation Model</i>	67
Tabel 4.10. <i>Regression Weight</i>	68
Tabel 4.11. Hasil Pengujian Hipotesis.....	70

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran.....	31
Gambar 3.1. Konseptualisasi Model dalam <i>Path Diagram</i>	42
Gambar 4.1. <i>Confirmatory Factor Analysis Variabel Eksogen</i>	61
Gambar 4.2. <i>Full Confirmatory Factor Analysis</i>	63
Gambar 4.3. <i>Structural Equation Model Full Model</i>	66

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner
- Lampiran 2 Data mentah kuesioner
- Lampiran 3 Statistik Deskriptif
- Lampiran 4 Uji Reliability
- Lampiran 5 Uji Validitas dengan *Pearson Correlation*
- Lampiran 6 Uji Validitas dengan Analisis Faktor
- Lampiran 7 Uji Normalitas
- Lampiran 8 Uji *Univariate Outliers* dengan *Z Score*
- Lampiran 9 Uji *Multivariate Outlier*
- Lampiran 10 Estimasi Model
- Lampiran 11 *Critical Values Of Chi Square (χ^2)*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Reformasi yang terjadi pada tahun 1998 di negara Indonesia berimplikasi pada tuntutan ekonomi yang lebih luas dan nyata yang harus diberikan kepada pemerintah daerah dan organisasi sektor publik lainnya. Organisasi sektor publik bertujuan menyediakan/memproduksi barang-barang publik untuk kesejahteraan masyarakat yang menjadi konsumennya. Terdapat 6 jenis organisasi sektor publik yaitu: lembaga pemerintahan, lembaga *religious* seperti MUI (Majelis Ulama Indonesia) , *charitable* seperti dompet dhuafa, yayasan (*foundations*), *educational* (sekolah), dan *health and welfare* seperti rumah sakit (Kawedar dkk, 2008). Dalam beberapa tahun terakhir ini, masyarakat Indonesia mengalami perubahan yang cukup mendasar. Perubahan tersebut ditandai dengan meningkatnya keinginan akan akuntabilitas dan transparansi kinerja pengelolaan sektor publik (Bastian, 2006).

Munculnya istilah reformasi sebenarnya merupakan cetusan untuk mendudukan kembali keseimbangan pembangunan fisik dan pembangunan nilai, akibatnya reformasi menjadi lebih menekankan pembangunan nilai yang diungkapkan dalam *good 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) dan efektivitas (menjawab persoalan yang ada dalam masyarakat dengan metode dan pendekatan yang benar). Salah satu usaha untuk mewujudkan *good governance* adalah dengan melaksanakan prinsip akuntabilitas. Akuntabilitas yang baik adalah akuntabilitas yang dapat menunjukkan peningkatan kinerja organisasi maupun perubahan positif perilaku para pegawainya.

Peningkatan kinerja organisasi tidak dapat terwujud apabila tidak ada pengelolaan manajemen yang baik, yang dapat mendorong upaya-upaya instansi untuk meningkatkan kinerja. Manajemen berbasis kinerja dapat digunakan untuk meningkatkan akuntabilitas organisasi sektor publik (Propper dan Wilson, 2003; Kloot, 1999). Penerapan manajemen berbasis kinerja dalam sektor publik dipicu oleh konsep "*Reinventing Government*" (menemukan kembali pemerintah) yang diperkenalkan oleh Osborne dan Gaebler (1992), dimana mereka mengusulkan beberapa strategi yang titik beratnya adalah peningkatan kinerja organisasi sektor publik. Whitfield (dalam Bastian, 2006) mengatakan proses *Reinventing Government* telah dimulai dengan perubahan orientasi sebagai berikut :

1. Operasi komersial sektor publik harus dipisahkan, baik dalam pengelolaannya maupun pertanggungjawabannya. berarti kondisi persaingan pasar yang ketat akan dijadikan pemicu kinerja organisasi operasi komersial tersebut.
2. Alur pertanggungjawaban kepala dinas dan yang setara di pemerintahan daerah tidaklah jelas, begitu juga departemen di pusat. Proses reformasi harus mengembangkan unit pelaporan secara lebih spesifik, sehingga proses pengendalian birokrasi akan menjadi lebih transparan.

3. Pengukuran prestasi unit pelaporan haruslah diperjelas, sehingga reformasi akuntansi, termasuk anggaran akan menjadi dasar berbagai program reformasi orientasi sektor publik.

Lahirnya UU No 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah memberi peluang kepada pemerintah daerah untuk memanfaatkan semaksimal mungkin potensi yang ada di daerah. Di sisi yang lain peluang yang besar tersebut disertai dengan tantangan berupa kewajiban untuk membiayai sendiri semua kegiatan pemerintah daerah. Peluang dan tantangan yang besar tersebut hanya bisa dijawab oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan handal. Setiap daerah dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu semua birokrasi pemerintah harus meningkatkan kinerjanya, termasuk kinerja di sektor pendidikan yang akan menghasilkan lulusan yang berkualitas di masyarakat sesuai dengan profesinya. Sektor pendidikan mendapat perhatian yang cukup serius karena pendidikan adalah kunci kemajuan semua bidang. Oleh karenanya, argumentasi pendidikan sebagai hak asasi manusia perlu dikembangkan menjadi “pendidikan” adalah alat pembangunan sosial dan ekonomi (Bastian, 2007).

Pendidikan tinggi sebagai pelaksana bidang jasa pendidikan merupakan suatu sistem yang mempunyai keterkaitan antara elemen-elemen jasa pendidikan. Pada prinsipnya fungsi dari sistem tersebut adalah upaya mentransformasikan masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*) yang berkualitas. Tujuan pendidikan nasional sesuai UU No. 20 tahun 2003 Bab II pasal 3, bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermanfaat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk

berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Mengacu UU pendidikan tersebut maka Pendidikan tinggi berperan penting dalam melakukan analisis data akademik seluruh program studi yang menggambarkan kinerja pendidikan tinggi agar menghasilkan lulusan yang berkualitas.

Kinerja pendidikan tinggi di Indonesia dapat diharapkan agar selalu mengacu pada peningkatan kualitas yang berkelanjutan. Dan hal ini dapat dicapai hanya apabila semua pihak yang langsung terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi dapat berperan dalam kerangka kewajiban, tugas dan wewenang yang jelas. Fungsi pendidikan tinggi di masyarakat, dapat dilihat sebagai fungsi kelembagaan profesional, yang menyediakan layanan dan atau jasa untuk memenuhi keperluan masyarakat. Sebagai suatu lembaga profesional, setiap pendidikan tinggi sebagai satuan dalam konteks sistem penyelenggaraan pendidikan tinggi harus mengarahkan manajemennya pada penciptaan suasana kerja yang memungkinkan sivitas akademika mencapai kinerja yang selalu mengacu pada peningkatan kualitas yang berkelanjutan.

Kinerja merupakan suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu. Kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam suatu periode. Peningkatan kinerja pendidikan tinggi tidak dapat terwujud apabila tidak ada pengelolaan atau

manajemen yang baik, yang dapat mendorong upaya-upaya institusi untuk meningkatkan kinerja.

Pandangan Osborne dan Gaebler tentang *reinventing government* banyak mempengaruhi perubahan manajemen sektor publik di dunia. De Nisi (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; Popper dan Wilson, 2003). Praktik-praktik manajemen berbasis kinerja melibatkan spesifikasi sasaran yang hendak dicapai, alokasi sumber daya, mengukur serta mengevaluasi kinerja (Kloot, 1999; Heinrich, 2002; Verbeeten, 2008). Spesifikasi sasaran merupakan elemen penting dalam menyusun kebijakan dan program pendidikan tinggi 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 sumber daya dilakukan agar institusi 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. Kravchuk dan Shack, 1996; Heinrich, 2002; Rantanen *et al.*, 2007; Verbeeten, 2008 mengindikasikan bahwa penetapan sasaran yang jelas dan terukur dapat meningkatkan kinerja organisasi sektor publik.

Peningkatan kinerja dapat diukur/dinilai dengan adanya sistem 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 (2002) (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 sistem pengukuran kinerja.

Sistem pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian organisasi atas tujuan dan misi organisasi/program. Selain itu, tujuan pengukuran kinerja adalah meningkatkan pelayanan publik dan meningkatkan akuntabilitas. Dalam konteks institusi pendidikan, pengukuran kinerja harus dilakukan dan dievaluasi setiap waktu untuk melihat kemajuan yang dihasilkan dalam pelayanan

yang diberikan kepada mahasiswa. Penetapan visi dan misi institusi pendidikan dalam melaksanakan jasa pendidikan untuk memenuhi harapan dari pihak-pihak yang berkepentingan terhadap organisasi merupakan arah yang perlu dijabarkan ke dalam kegiatan yang berorientasi kepada kebutuhan peserta didik. Sistem pengukuran kinerja dijabarkan dalam indikator-indikator kinerja yang terdapat dalam desain pengukuran kinerja. Kawedar, dkk (2008) mengatakan bahwa kinerja yang dimaksud akan menggambarkan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, dan kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi unit kerja tersebut. Peningkatan kinerja didukung pula dengan adanya sistem manajemen yang terdesentralisasi dalam tubuh organisasi.

Desentralisasi dapat diartikan adanya pelimpahan sebagian wewenang dari pejabat terhadap pejabat dibawahnya untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab terkait dengan alokasi sumber daya dan pelayanan jasa terhadap masyarakat. (Miah dan Mia, 1996; Halachmi, 2002). Desentralisasi bertujuan agar institusi dapat melayani kebutuhan mahasiswa maupun *stakeholders* lainnya dengan cepat dan mendapatkan umpan balik guna peningkatan kinerja institusi yang bersangkutan. Desentralisasi dapat mendorong terjaringnya aspirasi masyarakat. Tiap-tiap satuan kerja wajib mempertanggungjawabkan anggaran yang telah dipakai. Pendidikan merupakan urusan bersama, artinya ada bagian yang dapat dikerjakan oleh pusat dan ada bagian yang harus didesentralisasikan. Mengapa pendidikan perlu didesentralisasikan? Berbagai studi tentang desentralisasi menunjukkan bahwa pekerjaan yang sifatnya kompleks, dikerjakan dalam tim, mengandung unsur ketidakpastian, dan berada dalam lingkungan yang cepat berubah, tidak bisa dikelola secara sentralistik. Proses pendidikan yang selama ini dikelola secara sentralistik

kurang bisa mendorong terjadinya demokratisasi dan desentralisasi penyelenggaraan pendidikan.

Manajemen pendidikan yang sentralistik tersebut telah menghasilkan kebijakan yang seragam, yang menyebabkan tidak terakomodasinya perbedaan keragaman/ kepentingan daerah/institusi/peserta didik, kurangnya partisipasi masyarakat dalam proses pendidikan, serta mendorong terjadinya pemborosan dan kebocoran alokasi anggaran pendidikan. Melalui desentralisasi pendidikan, permasalahan pokok pendidikan, yaitu masalah mutu, pemerataan, relevansi, efisiensi, dan manajemen, dapat terpecahkan (Bastian, 2007). Keberadaan pendidikan tinggi saat ini dan di masa yang akan datang akan tetap diperlukan dan semakin penting. Kualitas pendidikan yang kita selenggarakan akan terjamin apabila kinerja dari organisasi pendidikan tinggi dapat dikelola dengan baik.

Penelitian ini merujuk penelitian Verbeeten (2008) yang meneliti dampak penerapan manajemen berbasis kinerja terhadap kinerja organisasi sektor publik di Belanda. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tujuan yang jelas dan terukur, desentralisasi dan sistem pengukuran dapat meningkatkan kinerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Namun demikian Verbeeten tidak meneliti organisasi sektor publik di institusi pendidikan. Penelitian ini ingin mengetahui pengaruh penerapan manajemen berbasis kinerja terhadap kinerja organisasi pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi adalah pendidikan di jalur pendidikan sekolah yang jenjangnya lebih tinggi daripada pendidikan menengah (PP No. 61 Tahun 1999). Pendidikan tinggi terdiri dari perguruan tinggi, pendidikan akademik dan pendidikan profesional.

Penelitian ini memilih Politeknik sebagai responden karena Politeknik memiliki karakteristik yang lain dibandingkan dengan pendidikan tinggi lainnya.

Politeknik menyelenggarakan program pendidikan profesional dalam sejumlah bidang pengetahuan khusus. Pendidikan tinggi ini menyelenggarakan program pendidikan akademik dan/atau profesional dalam lingkup satu disiplin tertentu. Politeknik Negeri Semarang memiliki kewenangan untuk menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam sejumlah bidang pengetahuan khusus dan teknologi. Untuk menunjang pendidikan yang diselenggarakan tersebut, politeknik menyediakan laboratorium dan bengkel sehingga hal itu memungkinkan politeknik mencetak lulusan yang profesional. Filosofi yang mendukung politeknik adalah keberdayagunaan, keberhasilan-gunaan dan ketelitian

1.2. Rumusan Masalah

Manajemen berbasis kinerja merupakan proses rangkaian yang sinergis berawal dari penetapan sasaran yang jelas dan terukur, adanya desentralisasi dan sistem pengukuran kinerja berdasarkan prestasi kerja yang dihasilkan. Penerapan manajemen kinerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi sektor publik baik secara kuantitas maupun kualitas. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah sasaran yang jelas dan terukur berpengaruh terhadap kinerja kuantitas dan kualitas organisasi sektor publik ?.
2. Apakah desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja kuantitas dan kualitas organisasi sektor publik ?.
3. Apakah sistem pengukuran berpengaruh terhadap kinerja kuantitas dan kualitas organisasi sektor publik ?.

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan untuk menemukan bukti empiris mengenai :

1. Pengaruh sasaran yang jelas dan terukur terhadap kinerja kuantitas dan kualitas organisasi sektor publik.
2. Pengaruh desentralisasi terhadap kinerja kuantitas dan kualitas organisasi sektor publik.
3. Pengaruh sistem pengukuran terhadap kinerja kuantitas dan kualitas organisasi sektor publik.

1.4. Manfaat Penelitian

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada:

1. Organisasi sektor publik, khususnya pendidikan tinggi yang terkait dengan penerapan manajemen berbasis kinerja, agar dapat meningkatkan kinerja organisasinya.
2. Akademisi, agar dapat menunjukkan suatu bukti empiris bahwa kejelasan sasaran, desentralisasi, dan sistem pengukuran berpengaruh terhadap kinerja kuantitas dan kualitas organisasi sektor publik.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini disajikan dalam lima bagian.

Bab I. Pendahuluan berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan. Bab II. Tinjauan pustaka membahas mengenai tinjauan pustaka yang di dalamnya mengemukakan hal-hal

yang berkaitan dengan telaah teori, kerangka pemikiran teoritis, dan hipotesis penelitian. Bab III. Metode penelitian membahas metode penelitian yang berisikan rincian mengenai desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, identifikasi variabel, variabel penelitian dan definisi variabel operasional, variabel eksogen, variabel endogen, metode analisis data, pengujian hipotesis. Bab IV. Hasil penelitian dan pembahasan merupakan hasil penelitian dan pembahasan yang terdiri dari gambaran umum responden, deskripsi variabel penelitian, uji kualitas data, pemilihan matriks input dan estimasi model, evaluasi kriteria goodness-of-fit, asumsi normalitas, measurement model, confirmatory faktor analysis variabel eksogen, confirmatory faktor analysis konstruk endogen, full SEM analysis, pengujian hipotesis, interpretasi hasil pengujian hipotesis. Bab V. Kesimpulan, saran, keterbatasan dan implikasi penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Telaah Teori

2.1.1. Goal Setting Theory

Goal setting theory merupakan salah satu 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.

Goal setting theory menyatakan bahwa orang yang memiliki sasaran yang spesifik dan menantang berkinerja lebih baik dibanding dengan orang yang tidak memiliki sasaran jelas (Verbeeten, 2008). Lebih lanjut, *goal setting theory* berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara sasaran yang spesifik dan terukur dengan kinerja. Jika manajer mengetahui apa sasaran mereka, manajer akan termotivasi untuk melakukan usaha yang lebih dan akhirnya akan meningkatkan kinerja (Locke dan Latham, 1990). Lebih lanjut mereka menyatakan bahwa sasaran yang tidak jelas dapat mengarah pada evaluasi kinerja yang meragukan. Sejalan dengan Locke dan

Latham, Propper dan Wilson (2003) menyebutkan bahwa sasaran dan *stakeholder* yang beragam dapat memicu konflik dalam organisasi publik. Konsekuensinya, sistem manajemen kinerja yang diterapkan sebagai alat evaluasi juga seringkali mengalami konflik.

Organisasi sektor publik kecenderungan mengalami kesulitan dalam menetapkan sasaran karena beragamnya *stakeholders* dengan berbagai kepentingan. Dengan penentuan sasaran yang tidak jelas, hasil dari program maupun kegiatan yang dilaksanakan tidak akan sesuai dengan yang diharapkan. 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 organisasi sektor publik 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.

Meski *Goal setting theory* menunjukkan bahwa tujuan yang jelas dan terukur adalah terkait secara positif dengan kinerja, namun bukti empiris mengenai isu ini di organisasi sektor publik adalah belum pasti. Masalah penting tampaknya terkait dengan dampak tujuan yang jelas dan terukur terhadap kinerja kualitatif jangka panjang (Verbeeten, 2008). Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa definisi tujuan yang jelas dan terukur adalah terkait secara positif dengan kinerja kuantitas (efisiensi, target-target produksi) serta kinerja kualitas (akurasi, inovasi, moral pegawai). (Locke dan Latham, 1990, 2002; Verbeeten, 2008), spesifikasi tujuan-tujuan yang jelas dan terukur tampak memberikan fokus di dalam operasi-operasi dan meningkatkan kinerja.

Dengan lingkungan yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian, organisasi sektor publik dituntut untuk dapat mengambil keputusan yang cepat dan tepat terkait dengan tugasnya untuk melayani kebutuhan masyarakat. Adanya desentralisasi dalam wujud pelimpahan wewenang (dalam hal ini adalah pengambilan keputusan) dapat meningkatkan kinerja organisasi sektor publik. Williamson (1970), Davis dan Newstorm (1975), Davis dan Newstorm Chenhall (1988), Mukhi *et al.*, (1988), (dalam Miah dan Mia, 1996) menduga desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sistem pengukuran kinerja dapat membantu organisasi sektor publik untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan mengevaluasi program-program serta kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan. Penerapan pengukuran kinerja membantu organisasi sektor publik untuk mengukur tingkat keberhasilan yang dicapai (Kloot,1999; Zeppou dan Sotirakou, 2003; Verbeeten, 2008).

2.1.2. Kinerja Sektor Publik

Kinerja organisasi sektor publik dapat dibedakan menjadi dua yaitu kinerja kuantitatif dan kinerja kualitatif. Kinerja kuantitatif merujuk pada aspek-aspek kuantitatif dari kinerja, misalnya penggunaan sumberdaya, jumlah output yang dihasilkan, dan efisiensi (Carter *et al.*, 1992) (dalam Verbeeten, 2008). Meski aspek yang terakhir tersebut terkait dengan output ke input, namun masih tetap bisa dianggap sebagai ukuran kinerja kuantitatif karena efisiensi biasanya tidak mengandung indikasi kualitas. Kinerja kualitatif merujuk pada kualitas operasional (contoh, akurasi; Carter *et al.*, 1992) serta kapasitas strategis (contoh, inovasi dan

efektivitas jangka panjang; Kloot dan Martin, 2000; Kaplan, 2001; Newberry dan Pallot, 2004).

Carter *et al.*, (1992) menyatakan bahwa ukuran-ukuran untuk kualitas operasional bisa sangat penting dengan menyatakan bahwa seringkali indikator-indikator yang riil dari kualitas adalah hal-hal biasa yang rutin, yang dilakukan secara sesuai dan tepat waktu. Kaplan (2001) serta Atkinson *et al.*, (1997) menyatakan bahwa ukuran-ukuran untuk kapasitas strategis adalah diperlukan dalam rangka memelihara (atau meningkatkan) efektivitas jangka panjang organisasi. Meski ukuran-ukuran ini menunjukkan adanya elemen subyektivitas, namun sistem-sistem pengukuran kinerja yang mengabaikannya kemungkinan besar tidak akan seimbang (Kaplan, 2001). Dengan kata lain, penting bahwa praktek-praktek PM dibuat untuk mengidentifikasi perbedaan-perbedaan kualitas (jangka panjang) di dalam output dan bahwa informasi ini menjadi bagian integral dari sistem pengukuran kinerja (Henley *et al.*, 1992).

Keluhan yang ada serta hasil empiris (Pollitt, 1986; Carter *et al.*, 1992; Kloot dan Martin, 2000; De Lancer Julnes dan Holzer, 2001; Pollanen, 2005; Pollitt, 2006) (dalam Verbeeten, 2008) adalah bahwa ukuran-ukuran kinerja kuantitatif cenderung mengabaikan aspek kualitas pemberian layanan karena kinerja kualitatif jauh lebih sulit untuk diukur. Dengan kata lain, kemudahan untuk mengukur menyingkirkan yang lebih sulit (Gray dan Jenkins, 1995). Akibat dari fokus pada (ukuran-ukuran) kinerja kuantitas sedemikian mungkin adalah bahwa peningkatan di dalam kinerja kuantitatif (efisiensi, jumlah unit yang dihasilkan) adalah dicapai dengan mengorbankan kinerja kualitas (kualitas operasional, Henley *et al.*, 1992; Carter *et al.*, 1992; atau inovasi dan efektivitas jangka panjang; lihat Newberry dan Pallot,

2006, 2005, 2004, Newberry, 2002) (dalam Verbeeten, 2008). Hasil-hasil dari meta-review oleh Jenkins *et al.*,(1998) mengindikasikan bahwa secara umum hal tersebut mungkin terjadi: mereka menemukan bahwa ada efek positif dari praktek-praktek PM terhadap kuantitas kinerja (misal, jumlah unit yang diproduksi atau dirakit) namun belum tentu mempengaruhi kualitas kinerja (misal, rating supervisor, akurasi).

Kajian literatur sebelumnya menunjukkan bahwa penting untuk membedakan diantara kinerja kuantitas dan kinerja kualitas. Disamping perbedaan kinerja kuantitas dan kualitas di organisasi sektor publik, ada juga perbedaan penekanan pengukuran kinerja dalam organisasi sektor swasta dan organisasi publik, yaitu pada sektor swasta pengukuran utama atas keberhasilan kinerja adalah profit (keuntungan), sedangkan pada organisasi publik, kinerja diukur dengan cara membandingkan misi dan tujuan dengan capaiannya (LAN, 2004).

2.1.3. Pengertian Manajemen Berbasis Kinerja

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

2.1.4. Tujuan Pengukuran / Penilaian Kinerja Sektor Publik

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

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi

Ditinjau dari perspektif pengendalian internal, sistem pengukuran kinerja didesain untuk memonitor implementasi rencana-rencana organisasi, menentukan kapan rencana tersebut berhasil dan bagaimana cara memperbaikinya.

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 atmosfer organisasi sehingga setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi.

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*).

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.

2.1.5. Berbagai pendekatan manajemen kinerja

Mahmudi (2005) menyatakan setidaknya ada tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan dalam pendekatan manajemen kinerja 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. Sistem Pengendalian Manajemen dalam sektor publik

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 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.

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.

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.

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.

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.

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 : Evaluasi kinerja organisasi, dan Evaluasi program

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.

2.1.7. Sistem pengukuran kinerja di sektor publik

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. 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 : Ekonomi, Efisiensi dan Efektivitas. 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 efektifitas diperlukan pengembangan indikator kinerja dalam desain sistem pengukuran kinerja organisasi (Greiling, 2005).

2.1.8. Desentralisasi

Otonomi daerah di Indonesia merupakan salah satu bentuk desentralisasi dimana pemerintah pusat memberikan sebagian kewenangannya kepada pemerintah daerah untuk mengelola daerahnya. Politeknik Negeri Semarang dalam melaksanakan tugasnya juga melimpahkan sebagian kewenangannya kepada satuan-satuan kerja dibawahnya baik berupa pengambilan keputusan, pengelolaan keuangan maupun pelaksanaan program-program untuk meningkatkan kualitas lulusan. Hal ini dikarenakan satuan-satuan kerja lebih mengetahui kebutuhan *stakeholders* dan lebih peka terhadap perubahan-perubahan yang ada. Pengelolaan Keuangan Daerah (PP 58 tahun 2005) mengatur desentralisasi dari kepala kepada pejabat dibawahnya agar tercipta 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). Gordon dan Miller (1976) berpendapat bahwa desentralisasi pengambilan keputusan diantara manajer bertujuan meningkatkan kinerja mereka dengan mendorong mereka untuk mengembangkan kemampuan khas mereka untuk menangani kondisi-kondisi lokal yang tidak menentu. Mukhi *et al.*, (dalam Miah dan Mia, 1996) menyatakan bahwa desentralisasi memungkinkan para manajer secara efektif menangani peristiwa-peristiwa, bertindak tanpa menunggu dan meningkatkan kualitas keputusan yang

mendorong ke kinerja yang lebih baik. 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.

2.1.9. Sektor Organisasi

Politeknik Negeri Semarang didirikan pada tahun 1982 berdasarkan Surat Keputusan Direktorat jenderal pendidikan tinggi departemen pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia No. 03/D2/KOP/1979. Dari tahun 1982-1997, Politeknik Negeri Semarang berada di bawah manajemen Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang. Setelah adanya Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 175/0/1997, Politeknik Negeri Semarang menjadi mandiri dan terpisah dari UNDIP. Organisasi Politeknik Negeri Semarang terdiri dari:

1. Unsur pimpinan: Direktur dan Pembantu Direktur.
2. Senat Politeknik.
3. Unsur pelaksana akademik: jurusan, laboratorium, kelompok dosen dan pusat penelitian serta pengabdian kepada masyarakat.
4. Unsur pelaksana administratif: administrasi umum dan keuangan serta administrasi akademik dan kemahasiswaan.
5. Unsur penunjang: unit pengembangan dan kerja sama (UPKS), pusat komputer (PUSKOM), unit perawatan dan perbaikan (UPT UPP), unit perpustakaan, dan UPT bahasa.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu tentang kinerja organisasi sektor publik diantaranya dilakukan oleh N.Z. Miah dan L. Mia (1996), penelitian dilakukan di pemerintah pusat Selandia Baru, hasilnya terdapat hubungan positif antara desentralisasi dengan kinerja. Louise Kloot (1999), meneliti tentang *Performance measurement and accountability in Victorian local government*, hasilnya tingkat penggunaan ukuran kinerja dalam menilai kinerja organisasi sektor publik semakin meningkat. Zeppou dan Sotirakou (2003 dan 2006) meneliti di organisasi administrasi Yunani, hasilnya untuk meningkatkan kinerja harus mengembangkan sistem pengukuran. dan Rantanen (2007), meneliti di universitas Finlandia, hasilnya universitas Finlandia tidak memiliki pengukuran kinerja yang jelas. Verbeeten (2008) meneliti di organisasi sektor publik di Belanda dan membedakan antara kinerja kuantitas dan kualitas, dan hasilnya adalah bahwa tujuan yang jelas dan terukur, desentralisasi dan pengukuran kinerja dapat meningkatkan kinerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Adapun ringkasan penelitian-penelitian tersebut dapat dilihat pada tabel 2.1. berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama dan tahun penelitian	Judul Penelitian	Sampel/ objek Penelitian	Variabel dan alat analisis data	Hasil Penelitian
N. Z. Miah dan L. Mia, 1996	<i>Decentralization, Accounting Controls and Performance of Government Organizations : A New Zealand Empirical Study</i>	Pemerintah pusat Selandia Baru	Variabel yang diukur dalam penelitian adalah desentralisasi, kegunaan manajerial ACS, dan kinerja kantor cabang/ distrik	1. Terdapat hubungan positif antara desentralisasi dan kegunaan ACS. 2. Terdapat hubungan positif antara kegunaan ACS dan kinerja.
Kloot, 1999	<i>Performance measurement and accountability in Victorian local government</i>	Pemerintah daerah Victoria, Australia	Analisis data dilakukan dengan studi lapangan (<i>field study</i>) dan wawancara.	1. Tingkat penggunaan ukuran kinerja dalam menilai kinerja organisasi sektor publik semakin meningkat 2. Terdapat dua faktor yang menyebabkan peningkatan pengukuran kinerja yaitu meningkatnya akuntabilitas terhadap stakeholders dan pengenalan CCT (compulsory competitive tendering) 3. Adanya reward dan punishment dalam pengukuran kinerja 4. Pengembangan indikator finansial dan non finansial
Zeppou dan Sotirakou, 2003	<i>The STAIR model: A comprehensive approach for managing</i>	<i>The National Centre of Public Administration</i> (Pusat Nasional Administrasi.	STAIR (strategies, targets, assessment, implementasi, result) Analisis data	1. Untuk meningkatkan kinerja harus mengembangkan system pengukuran yang komprehensif. 2. STAIR (<i>strategies, targets, assessment,</i>

Nama dan tahun penelitian	Judul Penelitian	Sampel/ objek Penelitian	Variabel dan alat analisis data	Hasil Penelitian
	<i>and measuring government performance in the post modern era</i>	Publik).	dilakukan secara <i>field study</i>	<i>implementation, result</i>) 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 3. Penelitian masih bersifat pilot study, masih memerlukan penelitian yang berkelanjutan
Sotirakaou dan Zeppou, 2006	<i>Utilizing performance measurement to modernize the Greek Public Sector</i>	Organisasi Administrasi Yunani	Penelitian secara kualitatif mengidentifikasi tiga elemen penting sebagai alat efektif untuk reformasi administratif organisasi sektor publik: kognitif, perilaku dan etika Penelitian kuantitatif menspesifikasi sifat dari elemen kognitif, perilaku dan etika, dan mengungkapkan faktor keberhasilan organisasi.	1. Penelitian ini dilakukan secara konsensus dan bertahap (2 tahun). Hasil penelitian dapat digeneralisasi bagi organisasi sektor publik yang ada di Yunani 2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen dan pengukuran kinerja memiliki kontribusi dalam meningkatkan kinerja 3. Hasil regresi menunjukkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor kognitif, perilaku dan etika

Nama dan tahun penelitian	Judul Penelitian	Sampel/ objek Penelitian	Variabel dan alat analisis data	Hasil Penelitian
Rantanen et al., 2007	<i>Performance measurement systems in the Finnish public sector</i>	Universitas Finlandia, Lembaga negara dibawah naungan Menteri Perindustrian dan Perdagangan, dan <i>The Finnish Defense Forces</i>	Penelitian dilakukan secara kualitatif untuk memperoleh informasi yang mendalam mengenai objek yang diteliti. Data diperoleh melalui observasi dan wawancara	1. Penelitian hanya melibatkan tiga organisasi sektor publik sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi 2. Universitas Finlandia tidak memiliki pengukuran kinerja yang jelas. Lembaga dalam Deperindag memiliki tujuan ganda.
Verbeeten, 2008	Performance management practices in public sector Organizations: impact on performance	Organisasi sektor publik di Belanda.	Variabel: sasaran jelas terukur, insentif, desentralisasi, pengukuran kinerja. Analisis data dilakukan dengan metode PLS	1. Hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi karena tidak memasukan sektor kesehatan dan pendidikan. 2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tujuan yang jelas dan terukur, desentralisasi dan pengukuran kinerja dapat meningkatkan kinerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Demikian pula dengan insentif, hanya saja insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja secara kualitatif

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

Penerapan manajemen berbasis kinerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi sektor publik. Manajemen kinerja dapat diterapkan dengan baik apabila organisasi sektor publik memiliki sasaran yang jelas dan terukur dan desentralisasi. Disamping itu, sistem pengukuran kinerja memiliki peran untuk memotivasi anggota organisasi dalam mencapai tingkat kinerja yang diinginkan. Berdasarkan uraian diatas dan penelitian terdahulu, maka dapat dibuat hipotesis dan kerangka pemikiran sebagai berikut :

2.3.1. Hubungan sasaran yang 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 (Sotirakou dan Zeppou, 2005; Verbeeten, 2008). Berdasarkan asumsi goal setting theory dan beberapa penelitian terdahulu, maka hipotesis pertama dan kedua penelitian yaitu:

H1: Sasaran yang jelas dan terukur berpengaruh positif terhadap kinerja kuantitas.

H2: Sasaran yang jelas dan terukur berpengaruh positif terhadap kinerja kualitas.

2.3.2. Hubungan desentralisasi dengan kinerja

Dengan lingkungan yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian, organisasi sektor publik dituntut untuk dapat mengambil keputusan yang cepat dan

tepat terkait dengan tugasnya untuk melayani kebutuhan masyarakat. Adanya desentralisasi dalam wujud pelimpahan wewenang (dalam hal ini adalah pengambilan keputusan) dapat meningkatkan kinerja organisasi sektor publik. Williamson (1970), Davis dan Newstorm (1975), Davis dan Newstorm Chenhall (1988), Mukhi *et al.*, (1988), (dalam Miah dan Mia, 1996) menduga desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

H3: Desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja kuantitas.

H4: Desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja kualitas.

2.3.3. Hubungan sistem pengukuran dengan kinerja

Sistem pengukuran kinerja dapat membantu organisasi sektor publik untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan mengevaluasi program-program serta kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan. Penerapan pengukuran kinerja membantu organisasi sektor publik untuk mengukur tingkat keberhasilan yang dicapai (Kloot, 1999; Zeppou dan Sotirakou, 2003; Verbeeten, 2008).

Sehingga hipotesis kelima dan keenam yaitu :

H5: Sistem pengukuran berpengaruh positif terhadap kinerja kuantitas

H6: Sistem pengukuran berpengaruh positif terhadap kinerja kualitas.

Kerangka pemikiran dapat dijelaskan di gambar 2.1. Dengan keterangan gambar sebagai berikut :

SA : Sasaran yang jelas dan terukur

DES : Desentralisasi

SIS : Sistem pengukuran kinerja

KUAN : Kinerja kuantitas

KUAL : Kinerja kualitas

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Desain penelitian digunakan untuk mengarahkan agar proses dan hasil penelitian sedapat mungkin menjadi valid, obyektif, efisien dan efektif. Agar hasil penelitian ini memberi kontribusi seperti yang diharapkan, maka beberapa karakteristik riset harus ditetapkan dalam suatu rancangan penelitian sebagai pemandu arah penelitian. Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis (*hypothesis testing*) dengan melakukan pengujian hubungan terhadap semua variabel yang diteliti (*causal research*). Dimensi waktu riset melibatkan satu waktu tertentu dengan banyak sampel (*cross sectional*), sedangkan metode pengumpulan data dilakukan dengan kontak langsung maupun tidak langsung. Tidak dilakukan pengaturan terhadap lingkungan yang akan diteliti, sehingga lingkungan penelitian ini adalah lingkungan riil (*field setting*).

Tujuan umum dari *field setting* adalah mengumpulkan data yang dapat mewakili populasi. Informasi yang diperoleh, digunakan untuk menjeneralisir temuan dari sampel yang diambil dari populasi (Uma Sekaran, 2000). Unit analisis penelitian ini adalah individual, yaitu para pejabat tingkat atas (*top manager*), pejabat tingkat menengah (*middle manager*) dan pejabat tingkat bawah (*low manager*) di lingkungan Politeknik Negeri Semarang. Penelitian ini termasuk penelitian eksplanatori (*explanatory research*), yaitu mencari penjelasan atau menguji pengaruh antar variabel yang dirumuskan pada hipotesis penelitian. Pada penelitian ini akan diuji sasaran yang jelas dan terukur, desentralisasi, dan sistem pengukuran kinerja

terhadap kinerja organisasi sektor publik. Penelitian ini menggunakan desain survei, Desain penelitian survei merupakan suatu perancangan penelitian dengan tujuan melakukan pengujian yang cermat dan teliti terhadap suatu obyek penelitian berdasarkan suatu situasi atau kondisi tertentu dengan melihat kesesuaiannya dengan pernyataan atau nilai tertentu yang diikuti dan diamati dengan cermat dan teliti.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Sumber data penelitian ini merupakan data primer. Data primer penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang berkaitan tentang persepsi pejabat tingkat atas (*top manager*), pejabat tingkat menengah (*middle manager*) dan pejabat tingkat bawah (*low manager*) di lingkungan Politeknik Negeri Semarang dari jawaban kuesioner yang disebarkan kepada responden. Data mengenai jumlah pejabat tingkat atas, menengah dan bawah di lingkungan Politeknik Negeri Semarang yang menjadi unit analisis diperoleh dari data Bagian Kepegawaian Politeknik Negeri Semarang sebagai rerangka (*framework*) sampel penelitian ini.

3.3. Populasi dan Sampel

Penelitian ini merupakan penelitian empiris dan terstruktur dengan menggunakan metode survei yang menguji hipotesis dengan menggali pertanyaan investigasi tentang kinerja. Dalam penelitian ini menggunakan metode sensus. Sensus adalah suatu teknik pengumpulan data dimana seluruh elemen populasi diselidiki satu per satu atau menyeluruh. Data yang diperoleh sebagai hasil sensus disebut data yang sebenarnya (*true value*) dan sering disebut *paramater*. Organisasi sektor publik yang dipilih adalah pendidikan tinggi, karena pendidikan tinggi yang

nantinya akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Penelitian ini dilakukan di Politeknik Negeri Semarang, obyek penelitian yaitu kepala unit kerja dan kepala sub unit kerja di lingkungan Politeknik Negeri Semarang, yang terdiri dari unsur pelaksana akademik, unsur pelaksana administratif dan unsur penunjang, dikarenakan mereka yang mengambil kebijakan, mempunyai kewenangan dan sebagai pengelola dana.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai dan karyawan Politeknik Negeri Semarang yang menjabat sebagai pejabat tingkat atas (Direktur dan para Pembantu Direktur), pejabat tingkat menengah (Ketua/Sekretaris Jurusan, Kepala Akademik, Kepala Tata Usaha, dan KUPT) , dan pejabat tingkat bawah (Ketua Program Studi, Ketua Labolatorium, Kepala bagian, Kepala Unit, dan Kepala Urusan). Data yang dipergunakan dalam penelitian ini diambil dengan mengurutkan daftar pertanyaan (kuesioner) yang diberikan kepada responden. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang telah ditetapkan dengan cara mendatangi langsung responden.

3.4. Identifikasi Variabel

Dalam penelitian ini terdapat 5 (lima) variabel yang akan dianalisis yaitu; sasaran yang jelas dan terukur, desentralisasi, sistem pengukuran kinerja, kinerja kuantitas dan kinerja kualitas. Kelima variabel yang dimaksud dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu: variabel eksogen yaitu lebih dikenal sebagai variabel independen yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Secara diagramatis, struktur eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah (Ferdinand, 2002). Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah sasaran

yang jelas dan terukur, desentralisasi, dan sistem pengukuran kinerja. Variabel endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa variabel endogen lainnya, tetapi variabel eksogen hanya dapat berhubungan kausatif dengan variabel endogen (Ferdinand, 2002). Dalam penelitian ini variabel endogen adalah kinerja kuantitas dan kinerja kualitas.

3.5. Variabel Penelitian dan Definisi Variabel Operasional

3.5.1. Variabel Eksogen

a. Sasaran Jelas dan Terukur

Sasaran adalah hasil yang akan dicapai secara nyata oleh organisasi sektor publik 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 8 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.

b. 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.

c. Sistem 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, 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.

3.5.2. Variabel Endogen

a. Kinerja Organisasi Sektor Publik

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 8 pernyataan yang dibedakan antara kinerja kuantitas dan kinerja kualitas. Kinerja kuantitas menunjukkan dimensi-dimensi yang berkaitan dengan pencapaian target kinerja kegiatan dari suatu program, kesesuaian realisasi anggaran dengan anggaran, dan pencapaian efisiensi operasional, sedangkan kinerja kualitas menunjukkan dimensi-dimensi yang berkaitan dengan ketepatan dan kesesuaian

hasil, tingkat pencapaian program, dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat, dan moral perilaku pegawai.

Pernyataan responden diukur dengan menggunakan skala Likert 1-5 (1 = sangat kurang sampai dengan 5 = sangat baik). Skala 1 mencerminkan jawaban responden yang menilai kinerja unit kerjanya sangat kurang 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.

3.6. Metode Analisis Data

3.6.1. Statistik Deskriptif

Untuk memberikan gambaran deskriptif mengenai variabel penelitian yaitu sasaran yang jelas dan terukur, desentralisasi, sistem pengukuran kinerja, kinerja kuantitas dan kinerja kualitas. Data ditampilkan dengan menggunakan tabel statistik deskriptif yang menunjukkan angka kisaran teoritis, sesungguhnya, rata-rata, dan standar deviasi.

3.6.2. Uji Kualitas Data

Sebelum mengolah dan menganalisis data yang diperoleh serta untuk meminimalisasi kemungkinan terjadi kesalahan, maka perlu dilakukan pengujian data terhadap item-item pertanyaan variabel penelitian. Teknik pengujian data yang

digunakan adalah validitas (*test of validity*) dan pengujian reliabilitas (*test of reliability*). Menurut Huck dan Cormier seperti yang dikutip oleh Indriantoro dan Supomo (1998) serta Hair *et al.*, (1998), kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji reliabilitas dan validitas. Prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini untuk mengukur konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari instrumen, adalah (1) uji konsistensi internal dengan uji statistik *Cronbach's Alpha*, (2) uji homogenitas data dengan uji korelasional antara skor masing-masing item dengan skor total, dan (3) uji validitas konstruk dengan analisis faktor terhadap skor setiap item dengan *varimax Rotation* (Ghozali, 2008).

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor (*factor analysis*) yaitu *factor loading* untuk memastikan masing-masing pertanyaan terklasifikasi pada setiap variabel yang ditentukan. Hair *et al.*, (1998) memberikan kriteria terhadap signifikansi dari *factor loading* sebagai berikut ; $>0,3$ tergolong signifikan, $>0,4$ tergolong lebih signifikan, dan $>0,5$ tergolong sangat signifikan. Untuk mengetahui bahwa suatu indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk dilakukan dengan melihat nilai *Kaiser-Meyer-Okin of Sampling Adequacy* (KMO-MSA) dan *Bartless's tes of Sphericity* (BTS). Nilai KMO-MSA yang dikehendaki harus lebih besar 0,5 (Ghozali, 2008). Sedangkan uji reliabilitas dengan menghitung *Cronbach Alpha* dari masing-masing instrumen variabel penelitian. Menurut Nunally dan Berstein (dalam Ferdinand, 2002) suatu instrumen memiliki reliabilitas yang sedang jika *Cronbach Alpha*-nya sebesar 0,5 - 0,6.

3.7. Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian tesis ini, model yang digunakan untuk menganalisis data adalah SEM (*Structural Equation Modeling*) yang dioperasikan melalui program Amos 16 karena SEM merupakan sekumpulan teknik statistika yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Penelitian ini menggunakan teknik multivariat *Structural Equation Model* (SEM), didasarkan pertimbangan bahwa SEM memiliki kemampuan untuk menggabungkan *measurement model* dan *structural model* secara simultan dan efisien bila dibandingkan dengan teknik multivariat lainnya (Hair *et al.*, 1998). Adapun *Software* yang digunakan untuk mengolah data adalah AMOS 16.00 dan SPSS 15. Pemodelan melalui SEM (*Structural Equation Modeling*) juga dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan peneliti yang bersifat regresif maupun dimensional (Ferdinand, 2002).

Menganalisis model penelitian dengan SEM (*Structural Equation Modeling*) dapat mengidentifikasi sebuah konsep dan pada saat yang sama dapat juga mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara factor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya. Untuk membuat pemodelan yang lengkap, terdapat 7 langkah dalam permodelan yang menggunakan pendekatan SEM (Ferdinand, 2002) yaitu (1) mengembangkan model berdasarkan teori, (2) menyusun diagram alur dari hubungan kausal, (3) merubah diagram alur ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran, (4) memilih jenis matrik input dan estimasi model yang diusulkan, (5) menganalisis kemungkinan apakah model dapat diidentifikasi, (6) mengevaluasi kriteria *Goodness of Fit*, (7) menginterpretasikan hasil pengujian.

3.7.1. Konseptualisasi Model

Tahap ini berhubungan dengan pengembangan hipotesis (berdasarkan teori) sebagai dasar dalam menghubungkan variabel laten dengan variabel lainnya, dan juga dengan indikator-indikator. Dalam penelitian ini untuk konseptualisasi model terdapat pada Bab II. Pada dasarnya SEM adalah sebuah teknik konfirmatori yang dipergunakan untuk menguji hubungan kausalitas di mana perubahan satu variabel diasumsikan menghasilkan perubahan pada variabel lain didasarkan pada teori yang ada. Kajian teoritis dipergunakan untuk mengembangkan model yang dijadikan dasar untuk langkah-langkah selanjutnya. Konstruksi dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model teoritis telah dikembangkan pada telaah teoritis dan pengembangan hipotesis.

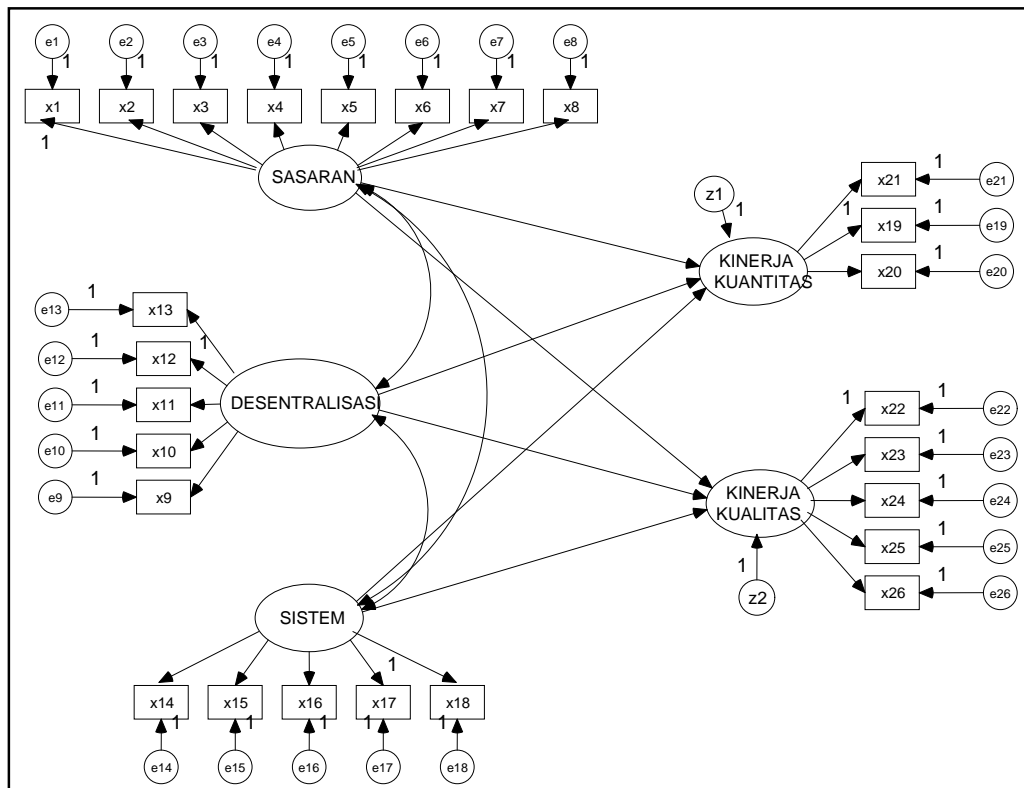
Penelitian ini menggunakan teknik multivariat *Structural Equation Model* (SEM), berdasarkan pertimbangan bahwa SEM memiliki kemampuan untuk menggabungkan *measurement model* dan *structural model* secara simultan bila dibandingkan dengan teknik multivariat lainnya (Hair *et al.*, 1998). Mempunyai kemampuan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung (*direct* dan *indirect*). Adapun *Software* yang digunakan untuk mengolah data ini adalah AMOS 16 dan program SPSS 15 sebagai alat ukur statistik deskriptif, dalam penelitian ini terdapat 5 konstruk variabel yang terdiri dari 3 konstruk eksogen, yaitu kejelasan sasaran anggaran (ξ_1), desentralisasi (ξ_2), dan sistem pengukuran kinerja (ξ_3), serta 2 konstruk endogen yaitu kinerja kuantitas (η_1) dan kinerja kualitas (η_2).

3.7.2. Penyusunan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Model kerangka pemikiran teoritis yang sudah dibangun, selanjutnya ditransformasikan ke dalam bentuk diagram alur (*path diagram*) untuk menggambarkan hubungan kausalitas dari konstruk dari model tersebut. *Path diagram* merupakan representasi grafis mengenai bagaimana beberapa variabel pada suatu model berhubungan satu sama lain, yang memberikan suatu pandangan menyeluruh mengenai struktur model. Tahapan ini digunakan untuk memudahkan dalam memvisualisasi hipotesis yang telah diajukan dalam konseptualisasi model. Adapun konseptualisasi model dalam penelitian ini terdapat dalam gambar 3.1.

Gambar 3.1.

Konseptualisasi Model Dalam *Path Diagram*



3.7.3. Spesifikasi Model

Dalam pembentukan model pengukuran, biasanya indikator-indikator variabel laten eksogen dinyatakan oleh X, sedangkan untuk variabel laten endogen dinyatakan oleh Y. Analisis data tidak dapat dilakukan sampai tahap spesifikasi model ini selesai. Hair *et al.*, (1998) mengemukakan bahwa penggunaan SEM terdiri dari beberapa tahapan di antaranya membentuk model penelitian dengan dasar justifikasi teori yang kuat dalam membentuk hubungan kausalitas dari konstruk model penelitian. Penelitian ini menggunakan 5 konstruk variabel yang terdiri atas 3 variabel eksogen (kejelasan sasaran anggaran, desentralisasi dan sistem pengukuran kinerja) dan 2 variabel endogen (kinerja kualitas dan kinerja kuantitas). Persamaan struktural dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\eta_1 \text{ KUAN} = \gamma_1 \xi_1 \text{ SA} + \gamma_2 \xi_2 \text{ DES} + \gamma_3 \xi_3 \text{ SIS} + \zeta_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$\eta_1 \text{ KUAL} = \gamma_1 \xi_1 \text{ SA} + \gamma_2 \xi_2 \text{ DES} + \gamma_3 \xi_3 \text{ SIS} + \zeta_1 \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

- | | | | |
|--------|--------------------------------|-------|---------------------------|
| KUAN= | Kinerja Kuantitas | DES = | Desentralisasi |
| KUAL = | Kinerja Kualitas | SIS = | Sistem Pengukuran Kinerja |
| SA = | Sasaran yang jelas dan terukur | | |

Persamaan Pengukuran Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran (ξ_1)

- $\xi_1 = \lambda_1 X_1 + \varepsilon_1$
- $\xi_1 = \lambda_2 X_2 + \varepsilon_2$
- $\xi_1 = \lambda_3 X_3 + \varepsilon_3$
- $\xi_1 = \lambda_4 X_4 + \varepsilon_4$
- $\xi_1 = \lambda_5 X_5 + \varepsilon_5$
- $\xi_1 = \lambda_6 X_6 + \varepsilon_6$
- $\xi_1 = \lambda_7 X_7 + \varepsilon_7$
- $\xi_1 = \lambda_8 X_8 + \varepsilon_8$

Persamaan Pengukuran Desentralisasi (ξ_2)

$$\xi_2 = \lambda_9 X_9 + \varepsilon_9$$

$$\xi_2 = \lambda_{10} X_{10} + \varepsilon_{10}$$

$$\xi_2 = \lambda_{11} X_{11} + \varepsilon_{11}$$

$$\xi_2 = \lambda_{12} X_{12} + \varepsilon_{12}$$

$$\xi_2 = \lambda_{13} X_{13} + \varepsilon_{13}$$

Persamaan Pengukuran Variabel Sistem Pengukuran Kinerja (ξ_3)

$$\xi_3 = \lambda_{14} X_{14} + \varepsilon_{14}$$

$$\xi_3 = \lambda_{15} X_{15} + \varepsilon_{15}$$

$$\xi_3 = \lambda_{16} X_{16} + \varepsilon_{16}$$

$$\xi_3 = \lambda_{17} X_{17} + \varepsilon_{17}$$

$$\xi_3 = \lambda_{18} X_{18} + \varepsilon_{18}$$

Persamaan Pengukuran Variabel Kinerja Kuantitas (η_1)

$$\eta_1 = \lambda_{19} X_{19} + \delta_{19}$$

$$\eta_1 = \lambda_{20} X_{20} + \delta_{20}$$

$$\eta_1 = \lambda_{21} X_{21} + \delta_{21}$$

Persamaan Pengukuran Variabel Kinerja Kualitas (η_2)

$$\eta_2 = \lambda_{22} X_{22} + \delta_{22}$$

$$\eta_2 = \lambda_{23} X_{23} + \delta_{23}$$

$$\eta_2 = \lambda_{24} X_{24} + \delta_{24}$$

$$\eta_2 = \lambda_{25} X_{25} + \delta_{25}$$

$$\eta_2 = \lambda_{26} X_{26} + \delta_{26}$$

Keterangan notasi:

ξ (*ksi*) : variabel laten eksogen (variabel independen)

η (*eta*) : variabel laten endogen (variabel dependen dan juga dapat menjadi variabel independen pada persamaan lain)

γ (*gamma*) : hubungan langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen

- β (*beta*) : hubungan langsung variabel endogen terhadap variabel endogen
- λ (*lambda*): hubungan antara variabel laten eksogen atau endogen terhadap indikator indikatornya.
- $X_1 - X_8$: indikator variabel eksogen kejelasan sasaran anggaran
- $X_9 - X_{13}$: indikator variabel eksogen desentralisasi
- $X_{14} - X_{18}$: indikator variabel eksogen sistem pengukuran kinerja
- $X_{19} - X_{21}$: indikator variabel endogen kinerja kuantitas
- $X_{22} - X_{26}$: indikator variabel endogen kinerja kualitas
- ϕ (*phi*) : kovarians/ korelasi antar variabel eksogen
- ε (*epsilon*) : kesalahan pengukuran (*measurement error*) dari indikator variabel eksogen.
- δ (*delta*) : kesalahan pengukuran (*measurement error*) dari indikator variabel endogen.
- ζ (*zeta*) : kesalahan dalam persamaan yaitu antara variabel eksogen dan/ atau endogen terhadap variabel endogen.

3.7.4. Identifikasi Model

Dalam persamaan struktural, salah satu hal yang harus dijawab adalah '*apakah model memiliki nilai yang unik sehingga model tersebut dapat diestimasi*'. Jika suatu model tidak dapat diidentifikasi, maka tidak mungkin dapat menentukan nilai yang unik untuk koefisien model. Sebaliknya, estimasi parameter akan arbitrer apabila suatu model memiliki beberapa estimasi yang mungkin fit pada model tersebut. Jadi model struktural dapat dikatakan baik jika memiliki satu solusi yang

unik untuk estimasi parameter (Ghozali dan Fuad, 2005). Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem dapat diidentifikasi dengan melihat gejala-gejala berikut ini:

- a. *Standard error* yang sangat besar untuk satu atau lebih koefisien.
- b. Munculnya *varians error* negatif
- c. Korelasi yang tinggi (lebih besar atau sama dengan 0,9) antar koefisien estimasi yang didapat.
- d. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.

3.7.5. Estimasi Parameter

Pada tahap ini estimasi parameter untuk suatu model diperoleh dari data karena program AMOSS berusaha untuk menghasilkan matrik kovarians berdasarkan model yang sesuai dengan kovarian sesungguhnya. Uji signifikansi dilakukan dengan menentukan apakah parameter yang dihasilkan secara signifikan berbeda dari nol. *Variance* mengukur penyimpangan data dari nilai *mean* suatu sampel, sehingga merupakan ukuran variabel-variabel metrik. Suatu variabel pasti memiliki varians, dan varians tersebut selalu positif karena jika variansnya nol disebut dengan konstanta.

Covariance menunjukkan hubungan linier yang terjadi antara dua variabel, yaitu X dan Y. Jika suatu variabel memiliki hubungan linier yang positif, maka kovariansnya adalah positif. Jika tidak berhubungan antar variabel, kovariansnya nol. Tujuan dari analisis SEM adalah untuk menemukan estimasi nilai-nilai parameter yang memiliki perbedaan antara sampel kovarians matrik dengan *implied covarians*

matrik. Perbedaan tersebut disebut dengan matriks residual. Idealnya, elemen-elemen pada matriks residual sama dengan nol, yang mengindikasikan sempurnanya hubungan antara sampel kovarians matrik dengan *implied covarians* (Ferdinand, 2002).

3.7.6. Penilaian Model Fit

Suatu model dikatakan fit apabila kovarians matriks suatu model adalah sama dengan kovarians matriks data (*observed*). Model fit dapat dinilai berdasarkan dengan menguji berbagai index fit yang diperoleh dari AMOSS berdasar atas kriteria *goodness of fit*, evaluasi terpenuhinya asumsi SEM, *measurement model* dan analisis *full structural equation model*. Asumsi-asumsi SEM, tersebut adalah asumsi normalitas, asumsi *outlier univariate outlier dan multivariate outlier*, asumsi *multicollinearity dan singularity* dan uji keandalan konstruk. Evaluasi atas kriteria *Goodness of Fit* merupakan evaluasi atas uji kelayakan suatu model dengan beberapa kriteria kesesuaian indeks dan *cut off valuenya*, guna menyatakan apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak (Ferdinand, 2002).

- (1) Kriteria *Chi-square* (χ^2), Digunakan untuk menguji perbedaan antara matrik kovarians sampel. Justifikasinya adalah nilai χ^2 yang kecil dan tidak signifikan agar hipotesis nul tidak dapat ditolak, tingkat signifikansi yang diterima adalah 0,05, sehingga semakin rendah nilai χ^2 menghasilkan tingkat signifikansi lebih besar, menandakan matrik input yang diprediksi dan yang sebenarnya diperlukan bagi statistik tidak berbeda. Model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square* rendah. Bila kecil nilai χ^2 semakin baik model itu (karena dalam uji beda *chi-square* $\chi^2=0$ berarti benar-benar tidak ada

perbedaan, H0 diterima) dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$.

- (2) *Significaned Probability*, untuk menguji tingkat signifikansi model.
- (3) *The Minimum Sample Discrepancy Function/Degree of Freedom (CMIN/DF)*.
Indeks ini disebut juga χ^2 -relatif karena nilai χ^2 dibagi dengan DF-nya. Nilainya χ^2 -relatif kurang dari 2,0 atau bahkan kadang kurang dari 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
- (4) *Tucker Lewis Index (TLI)* adalah sebuah *alternative incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan ≥ 0.95 , dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
- (5) *Comparative Fit Index merupakan (CFI)* Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi.
- (6) *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*, adalah ukuran yang digunakan untuk mengoreksi kecenderungan nilai *Chi-square* (χ^2) untuk menolak menolak model dengan sampel besar. Nilai yang diterima dalam pengukuran ini berkisar antara 0,05 sampai 0,08.

Ringkasan batasan uji kesesuaian model disajikan pada tabel 3.1. berikut ini :

Tabel 3.1.
Goodness-Of-Fit Index

<i>GOODNESS-OF FIT INDEX</i>	<i>CUT-OFF VALUE</i>
<i>Degree of Freedom (DF)</i>	Positif +
χ^2 (<i>Chi – square</i>)	Diharapkan kecil
<i>Signifikansi Probability</i>	$\geq 0,05$
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$
<i>CFI</i>	$\geq 0,90$
<i>TLI</i>	≥ 0.95
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,00$

Sumber: Arbuckle (1997) seperti yang dikutip Ferdinand (2002)

Evaluasi atas *Regression Weight* digunakan untuk menguji kausalitas, menggunakan uji t (*t-test*) untuk menguji hipotesa yang dikembangkan dalam model ini, hipotesis nulnya menyatakan koefisien regresi antar hubungan sama dengan nol. Melalui *critical ratio* yang identik dengan uji t dalam regresi, maka untuk menerima hipotesa alternatif yang menyatakan diterimanya kausalitas dalam model, yaitu dengan melihat koefisien regresi yang tidak sama dengan nol.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Data penelitian dikumpulkan dengan mendistribusikan kuesioner sebanyak 110 eksemplar pada seluruh responden.

Sebanyak 110 orang responden yang berpartisipasi mengirimkan jawabannya kembali. Dari 110 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini 2 diantaranya tidak dapat diikutsertakan karena pengisian yang tidak lengkap, sehingga jumlah kuesioner yang layak dianalisis sebanyak 108 kuesioner.

Ringkasan pengiriman dan pengembalian kuesioner ditunjukkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1.

Rincian Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner

Keterangan :	Jumlah data
Jumlah Kuisisioner yang didistribusikan	110
Jumlah kuesioner yang kembali	110
Jumlah Kuisisioner yang tidak dapat digunakan	2
Jumlah Kuisisioner yang dapat digunakan	108
Tingkat pengembalian (<i>Respon rate</i>) $110/110 \times 100\% = 100\%$	
Tingkat pengembalian yang digunakan (<i>Usable respon rate</i>) $108/110 \times 100\% = 98,18\%$	

Sumber: Data primer yang diolah, 2009.

4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Uji statistik deskriptif variabel ditujukan untuk memberikan gambaran karakteristik variabel-variabel penelitian yaitu Sasaran yang jelas dan terukur,

Desentralisasi, Sistem Pengukuran Kinerja, Kinerja Kuantitas, dan Kinerja Kualitas. Deskriptif variabel meliputi kisaran teoritis, mean (rata-rata) teoritis, kisaran sesungguhnya, mean (rata-rata) dan standar deviasi yang dirangkum dalam Tabel 4.2.

Tabel 4.2.
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Kisaran Teoritis	Mean Teoritis	Kisaran Aktual	Mean Aktual	Deviasi Standar
Sasaran jelas dan terukur	8 – 40	24	26 – 40	34,31	3,487
Desentralisasi	5 – 25	15	7 – 25	18,55	3,921
Sistem Pengukuran kinerja	5 – 25	15	14 – 25	20,06	2,195
Kinerja Kuantitas	3 – 15	9	10 – 15	12,61	1,338
Kinerja Kualitas	5 – 25	15	16 – 25	20,46	1,826

Sumber: Data primer yang diolah, 2009.

Berdasarkan Tabel 4.2. pengukuran variabel sasaran yang jelas dan terukur menghasilkan nilai standar deviasi sebesar 3,487 lebih kecil dari mean aktual sebesar 34,31 berarti jawaban responden tersebar pada lima kategori di mana tidak terdapat jawaban ekstrim mengenai variabel sasaran yang jelas dan terukur, demikian pula mean aktual sebesar 34,31 lebih besar dari mean teoritis sebesar 24 menunjukkan persepsi responden terhadap variabel sasaran yang jelas dan terukur tinggi. Variabel desentralisasi menghasilkan nilai standar deviasi sebesar 3,921 lebih kecil dari mean aktual sebesar 18,55 berarti jawaban responden tersebar pada lima kategori di mana tidak terdapat jawaban ekstrim mengenai variabel desentralisasi, demikian pula mean aktual sebesar 18,55 lebih besar dari mean teoritis sebesar 15 menunjukkan persepsi responden terhadap variabel desentralisasi tinggi.

Variabel sistem pengukuran kinerja menunjukkan nilai standar deviasi sebesar 2,195 lebih kecil dari mean aktual sebesar 20,06 mengindikasikan jawaban

responden menyebar bervariasi dan menunjukkan tidak ada jawaban ekstrim dari responden, demikian pula mean aktual sebesar 20,06 lebih besar dari mean teoritis sebesar 15 menunjukkan persepsi responden terhadap variabel sistem pengukuran kinerja tinggi. Variabel kinerja kuantitas menunjukkan mean aktual sebesar 12,61 dengan standar deviasi 1,338 berarti pada pribadi responden mempunyai kecenderungan adanya kinerja kuantitas yang menyebar pada tiga kategori. Variabel kinerja kualitas, menunjukkan kisaran sesungguhnya jawaban responden mendekati kisaran teoritis dengan mean actual 20,46 dan standar deviasi 1,826 mengindikasikan responden juga menjawab menyebar pada seluruh item.

4.3. Uji Kualitas Data

Sebelum mengolah dan menganalisis data yang diperoleh serta untuk meminimalisasi kemungkinan terjadi kesalahan, maka perlu dilakukan pengujian data terhadap item-item pertanyaan variabel penelitian. Teknik pengujian data yang digunakan adalah validitas (*test of validity*) dan pengujian reliabilitas (*test of reliability*). Menurut Hair *et al.*, (1998), kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji reliabilitas dan validitas. Prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini untuk mengukur konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari instrumen, adalah (1) uji konsistensi internal dengan uji statistik *Cronbach's Alpha*, (2) uji homogenitas data dengan uji korelasional antara skor masing-masing item dengan skor total, dan (3) uji validitas konstruk dengan analisis faktor terhadap skor setiap item dengan *varimax Rotation* (Ghozali, 2008).

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor (*factor analysis*) yaitu *factor loading* untuk memastikan masing-masing pertanyaan terklasifikasi pada setiap variabel yang ditentukan. Hair *et al.* (1998) memberikan kriteria terhadap signifikansi dari *factor loading* sebagai berikut : >0,3 tergolong signifikan, >0,4 tergolong lebih signifikan, dan >0,5 tergolong sangat signifikan. Untuk mengetahui bahwa suatu indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk dilakukan dengan melihat nilai *Kaiser-Meyer-Okin of Sampling Adequacy* (KMO-MSA) dan *Bartless's tes of Sphericity* (BTS). Nilai KMO-MSA yang dikehendaki harus lebih besar 0,5 (Ghozali, 2007). Sedangkan uji reliabilitas dengan menghitung *Cronbach Alpha* dari masing-masing instrumen variabel penelitian. Menurut Nunally dan Berstein (dalam Ferdinand, 2002) suatu instrumen memiliki reliabilitas yang sedang jika *Cronbach Alpha*-nya sebesar 0,5 - 0,6. Hasil pengujian reliabilitas dan validitas data dirangkum dalam Tabel 4.3. sebagai berikut:

Tabel 4.3.
Hasil Uji Reabilitas Dan Validitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Pearson Correlations</i>	<i>Kaiser's MSA</i>	<i>Factor Loading</i>
Sasaran Anggaran	0,796	0,536 - 0,740**	0,875	0,503-0,760
Desentralisasi	0,681	0,586 - 0,739 **	0,768	0,530-0,766
Sistem Pengukuran	0,767	0,644 - 0,784 **	0,605	0,598-0,784
Kinerja Kuantitas	0,827	0,827 – 0,883**	0,706	0,824-0,889
Kinerja Kualitas	0,793	0,633 - 0,885**	0,715	0,621-0,876

** Signifikan pada level 0,01

Sumber : Data primer yang diolah 2009

Berdasarkan Tabel 4.3. tingkat konsistensi dan akurasi menunjukkan cukup baik. Pada uji konsistensi internal koefisien *Cronbach's Alpha* menunjukkan tidak

ada koefisien yang kurang dari nilai batas minimal 0,60 (Hair *et al.*, 1998). Sedangkan pada pengujian validitas dengan uji homogenitas data dengan uji korelasional antara skor masing-masing item dengan skor total (*Pearson Correlations*) menunjukkan korelasi yang positif dan signifikan pada tingkat 0,01 (lihat lampiran). Selanjutnya pada pengujian validitas dengan analisis faktor yang dimaksudkan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklarifikasi pada variabel-variabel yang telah ditentukan (*construct validity*) (Kerlinger, 1964; Chenhall dan Morris, 1986, seperti yang dikutip oleh Hair *et al.*, 1998).

Uji analisis faktor ini dilakukan terhadap nilai setiap variabel dengan *Varimax Rotation*, nilai *Kaiser's MSA* yang disyaratkan agar data yang terkumpul dapat tepat dilakukan analisis faktor adalah di atas 0,50 dan hal ini juga akan menunjukkan *construct validity* dari masing-masing variabel (Kaiser dan Rce 1974 dalam Hair *et.al.*, 1998). Hasil pengujian analisis faktor menunjukkan nilai di atas 0,50; artinya validitas pada masing-masing variabel cukup valid. Sedangkan *loading factor* masing-masing variabel cukup memadai, dengan batas penerimaan 0,40 (Hair *et al.*, 1998).

4.4. Pemilihan Matriks Input dan Estimasi Model

Hasil pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan pada bab terdahulu. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM). Namun demikian, beberapa tahapan analisis akan dilakukan untuk membentuk satu model yang terbaik. *Structural Equation Model* (SEM) berbeda

dengan teknik analisa data lainnya. Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matrik *kovarians/varians*.

Matrik *kovarians* dinilai memiliki keuntungan dalam memberikan perbandingan yang valid antar populasi atau *sample* yang berbeda, yang kadang tidak memungkinkan jika menggunakan model matriks korelasi. Selain itu, penelitian untuk menguji kausalitas, lebih baik dengan menggunakan matriks *kovarians* (Ferdinand, 2000). Teknis estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation models* yang dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model*, yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dengan hubungan kausalitas yang dibangun.

4.5. Evaluasi Kriteria *Goodnes-of-fit*

Penelitian ini menggunakan alat analisis *structural equation modelling* (SEM) yang terdiri dari beberapa tahap analisis. Pertama adalah evaluasi terhadap terpenuhinya asumsi-asumsi SEM, dan kedua analisis terhadap hasil *full structural equation model*.

a. Asumsi Normalitas

Salah satu syarat menggunakan model SEM adalah mengevaluasi normalitas data baik univariat maupun multivariat. Tujuannya untuk mengidentifikasi normalitas sebaran data menggunakan nilai pada tabel normalitas yang dihasilkan dari program AMOS 16.00 terhadap kriteria *skewness value* (nilai z) yang setara dengan nilai *critical ratio* (CR) tingkat signifikansi 0,10 yaitu sebesar $\pm 2,58$. Jika nilai *critical ratio* yang dihasilkan oleh masing-masing variabel penelitian lebih kecil

atau sama dengan $\pm 2,58$ maka distribusi datanya bersifat normal. Hasil uji normalitas data tampak pada Tabel 4.4. berikut ini:

Tabel 4.4.

Uji Normalitas

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x24	3.000	5.000	-.100	-.424	-.444	-.941
x23	3.000	5.000	.058	.245	-.254	-.538
x22	3.000	5.000	-.056	-.238	.994	2.108
x13	1.000	5.000	-.072	-.307	-1.211	-2.568
x21	3.000	5.000	.349	1.479	-.152	-.322
x20	3.000	5.000	.241	1.023	.440	.933
x19	3.000	5.000	.118	.502	-.249	-.528
x18	3.000	5.000	.335	1.422	.166	.351
x14	2.000	5.000	-.402	-1.707	-.004	-.008
x15	3.000	5.000	-.017	-.074	-.154	-.326
x17	2.000	5.000	-.778	-3.302	1.176	2.494
x9	1.000	5.000	-.737	-3.127	-.745	-1.580
x10	1.000	5.000	-.574	-2.437	-.892	-1.892
x11	1.000	5.000	-.742	-3.148	-.535	-1.135
x12	1.000	5.000	-.120	-.510	-1.103	-2.339
x8	3.000	5.000	-.127	-.537	-.559	-1.187
x7	2.000	5.000	-.495	-2.098	.648	1.375
x6	3.000	5.000	-.153	-.650	-.632	-1.340
x5	2.000	5.000	-.549	-2.327	.121	.256
x4	2.000	5.000	-.706	-2.996	-.140	-.297
x3	2.000	5.000	-.851	-3.611	.505	1.070
x2	2.000	5.000	-1.002	-4.252	.559	1.185
x1	2.000	5.000	-.975	-4.137	.988	2.096
Multivariate					87.096	13.345

Sumber: Data primer yang diolah, 2009.

Hasil perhitungan normalitas univariat variabel di atas menunjukkan bahwa nilai *kurtosis* masing-masing variabel pada kolom CR tidak ada yang berada di atas $\pm 2,58$ (0,10), artinya tidak terdapat bukti bahwa distribusi data ini tidak normal secara

univariat. Dari nilai multivariat terlihat bahwa distribusi data tidak normal secara multivariat, ditunjukkan nilai lebih besar $\pm 2,58$. Tetapi analisa dapat dilanjutkan karena normalitas data bukan syarat mutlak regresi.

b. Asumsi *Outliers*

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Apabila terjadi *outlier* dapat dilakukan perlakuan khusus pada *outliernya* asal diketahui bagaimana munculnya *outlier* tersebut. Pengujian asumsi *outlier* bertujuan untuk menilai kewajaran (ekstrim) data, baik evaluasi *outlier* terhadap data tunggal (*univariate*) maupun data kombinasi (*multivariate*). Deteksi terhadap *univariate outlier* dilakukan dengan merubah nilai data menjadi *standard score* atau *z score* dengan nilai rata-rata nol dan nilai *standard deviasi* sama dengan satu, untuk sampel besar (>100 observasi). Dengan menggunakan observasi yang mempunyai *z-score* $> \pm 3.0$ akan dikategorikan sebagai *univariate outliers* (Hair *et al.*, 1998), begitu pula *multivariate outliers* diuji dengan uji *Mahalanobis Distance*, jika nilai *Mahalanobis d-squared* lebih besar *Chi-square* pada tingkat *probabilitas* 0,001 (Hair *et al.*, 1998), dan jarak ini akan dievaluasi pada X^2 dengan derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 26 parameter, artinya semua kasus yang mempunyai *Mahalanobis Distance* lebih besar dari $X^2(26, 0.001) = 54,052$ (berdasar tabel distribusi χ^2) berarti responden tersebut adalah *multivariate outliers*. Hasil dari pengujian *outliers* ini ditampilkan dalam Tabel 4.5. dan 4.6.

Tabel 4.5.
Uji Univariate Outliers Dengan Z Score

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore: SASARAN	108	-2.38428	1.63023	.0000000	1.0000000
Zscore: DESENTRALISASI	108	-2.94498	1.64607	.0000000	1.0000000
Zscore: SISTEM	108	-2.75843	2.25229	.0000000	1.0000000
Zscore: KIN. KUALITAS	108	-1.95094	1.78490	.0000000	1.0000000
Zscore: KIN. KUANTITAS	108	-2.44383	2.48439	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	108				

Sumber: data primer yang diolah, 2009.

Dari hasil pengujian ditunjukkan nilai yang telah distandardisasi dalam bentuk *z-score*, terlihat bahwa tidak ada nilai rata-rata *z-score* yang lebih besar atau sama dengan ± 3 dengan standar deviasi sebesar satu, ini artinya dapat disimpulkan bahwa tidak ada univariate *outliers* dalam data yang dianalisis. Walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat univariat, tetapi observasi-observasi itu mungkin dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan (*multivariate outliers*). Analisis data pada masing-masing variabel tidak menunjukkan terjadinya univariate *outliers*, tetapi observasi-observasi itu mungkin dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan antara variabel yang satu dengan variabel yang lain atau disebut dengan *multivariate outliers* (Hair *et al.*, 1998). Evaluasi *multivariate outlier* dilakukan dengan membandingkan tabel output hasil komputasi AMOS 16, yang menunjukkan nilai *mahalanobis distance* pada signifikansi $p < 0,001$ terhadap nilai *chi-square* (χ^2) pada d.f. sebanyak jumlah variabel. Berdasarkan penjelasan tersebut lebih besar $> \chi^2$, diidentifikasi sebagai *multivariate outliers*. Berikut ini ditunjukkan hasil uji *multivariate outliers*.

Tabel 4.6.
Hasil Uji Multivariate *Outlier*

Observation Number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
30	57,746	0,000	0,035
15	55,516	0,001	0,002

Sumber : Data primer yang diolah 2009. (diambil 1 observasi teratas, hasil lengkap lihat lampiran).

Jarak *Mahalanobis* tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, et al., 1995; Tabachnick dan Fidell, 1996 dalam Ferdinand, ,2002). Untuk menghitung jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) berdasarkan nilai chi-square pada derajat bebas sebesar 26 (jumlah indikator) pada tingkat $p < 0.001$ adalah $\chi^2 (26, 0.001) 54,052$ (berdasar tabel distribusi χ^2). Maka untuk semua kasus yang mempunyai nilai *mahalanobis distance* yang lebih besar dari 54,052 dari model yang diajukan dalam penelitian ini merupakan *multivariate outliers*. Namun dalam hal analisis ini *outliers* yang ditemukan tidak dihilangkan dari analisis selanjutnya, karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak terdapat alasan khusus dari profil responden tersebut yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2002). Pada penelitian ini terdapat dua variabel yang mempunyai nilai observasi *outlier*, yaitu responden nomor 30 dan nomor 15. Oleh karena observasi *outlier* tersebut masih di bawah 10 persen dari jumlah observasi secara keseluruhan, maka dapat dikatakan dalam penelitian ini tidak terjadi *outlier*.

4.6. Measurement Model dengan Confirmatory Factor Analysis

Sebelum uji kesesuaian model, dilakukan *measurement model* dengan *confirmatory factor analysis*. *Measurement model* adalah proses permodelan yang bertujuan untuk menyelidiki *unidimensionalitas* dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah konstruk. Pada *Measurement model* analisis yang dilakukan adalah sama dengan analisis faktor. Variabel-variabel indikator yang digunakan dalam sebuah model perlu dikonfirmasi apakah memang betul dapat mendefinisikan suatu konstruk yang merupakan *unobserved variable*. Semua konstruk pada penelitian ini adalah *latent variable* yang didimensikan oleh indikator-indikator (*observed variable*).

Untuk menguji apakah sekelompok indikator secara bersama-sama dan kuat merupakan sebuah dimensi dari suatu *latent variable*, maka diperlukan *confirmatory factor analysis* atas *measurement model* yang dibangun. Pada penelitian ini, *confirmatory factor analysis* dilakukan terhadap *measurement model* dari tiga konstruk eksogen (kejelasan sasaran anggaran, desentralisasi dan sistem pengukuran kinerja) serta dua konstruk endogen (kinerja kualitas dan kinerja kuantitas). Hasil dari *confirmatory factor analysis* atas seluruh *measurement model* yang ada pada model penelitian akan diuraikan secara lengkap berikut ini:

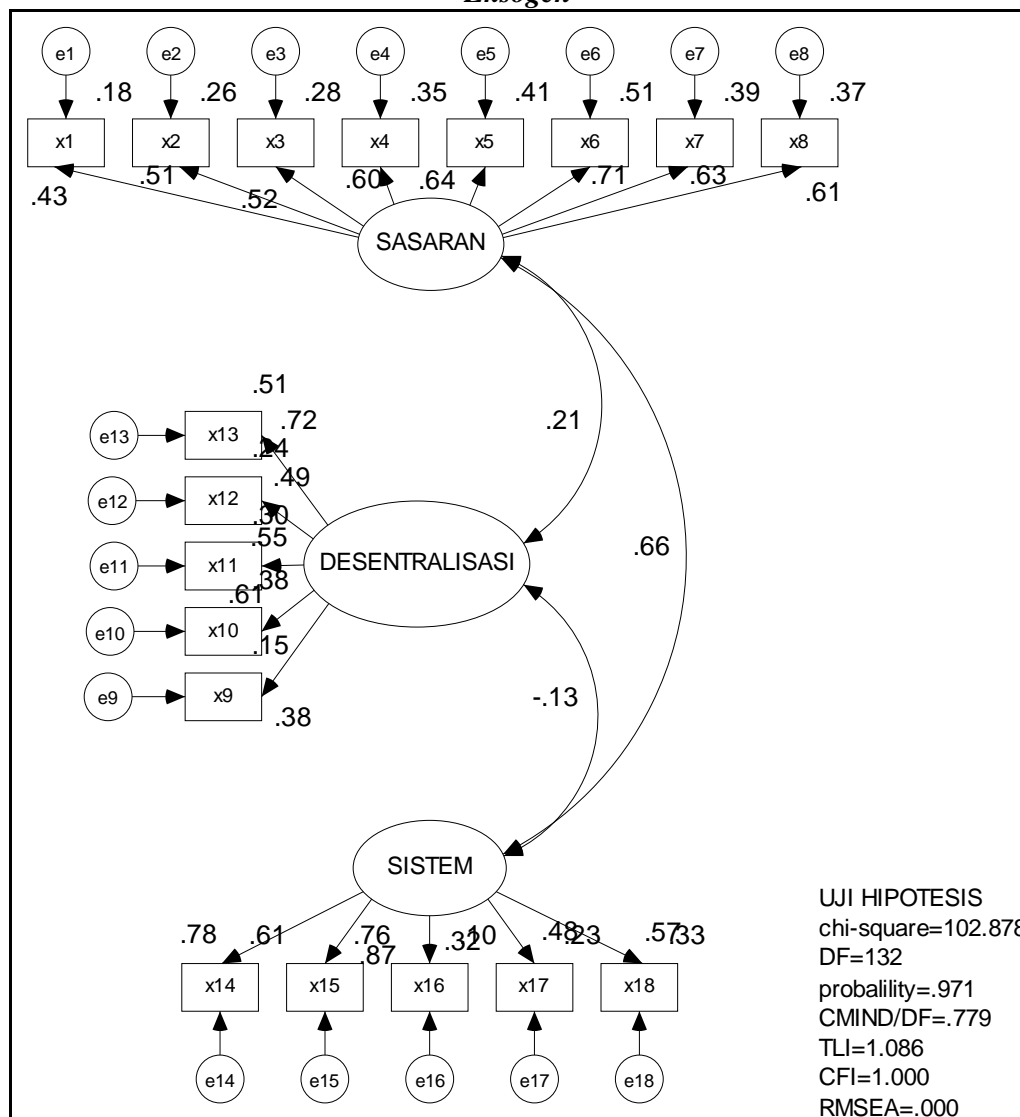
a. Confirmatory Factor Analysis (CFA) Variabel Eksogen

Hasil analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen terdiri dari 3 (tiga) variabel laten, yaitu variabel sasaran yang jelas dan terukur, desentralisasi dan sistem pengukuran kinerja, dengan 18 (delapan belas) variabel observasi. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor

konfirmasi konstruk eksogen dapat dilihat gambar 4.1. Untuk mengetahui apakah model yang dibangun secara statistik dapat didukung dan sesuai dengan model fit yang ditetapkan, ringkasan perbandingan model yang dibangun dengan persyaratan yang ditetapkan, dapat dilihat Tabel 4.7.

Gambar 4.1.

Confirmatory Factor Analysis Variabel Eksogen



Sumber: Data primer yang diolah, 2009.

Tabel 4.7.
***Goodness-of-fit Indices* Konstruk Eksogen**

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	Diharapkan kecil	102,878	
<i>Probability</i>	≥ 0.05	0,971	<i>Perfect</i>
<i>CMIN/DF</i>	≤ 2.00	0,779	<i>Perfect</i>
<i>TLI</i>	≥ 0.95	1,086	<i>Perfect</i>
<i>CFI</i>	≥ 0.90	1,000	<i>Perfect</i>
<i>RMSEA</i>	≤ 0.08	0,000	<i>Perfect</i>

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan Gambar 4.1 dan Tabel 4.7 *goodness-of-fit indices* konstruk eksogen menunjukkan hasil yang sempurna yang mengindikasikan bahwa secara statistik model yang dibangun dari ketiga variabel dengan delapan belas indikator secara sempurna menjelaskan dan mendefinisikan konstruk eksogen sebagaimana yang dijelaskan dalam pendefinisian variabel penelitian. Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probabilitas *chi-square* pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikannya yaitu 0,971 atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara matrika kovarians sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasikan. Dengan demikian, konstruk-konstruk

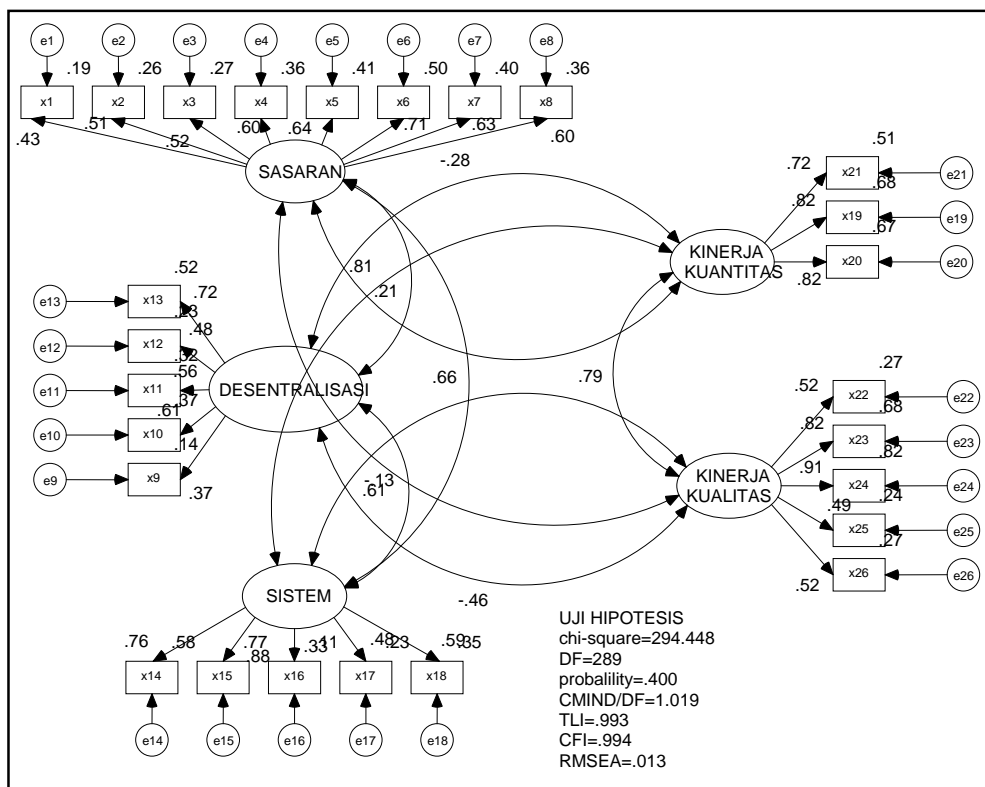
pada model penelitian dapat diterima sebagai pembentuk model yang *fit*. Indeks-indeks lainnya juga menunjukkan tingkat penerimaan yang sempurna.

b. Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen

Variabel-variabel atau konstruk endogen terdiri dari 2 (dua) variabel laten dengan masing-masing 7 (tujuh) observasi variabel. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk indogen adalah sebagai berikut:

Gambar 4.2.

Full Confirmatory Factor Analysis



Sumber: Data primer yang diolah, 2009.

Untuk mengetahui apakah model yang dibangun secara statistik dapat didukung dan sesuai dengan model fit yang ditetapkan, berikut ini merupakan

ringkasan perbandingan model yang dibangun dengan persyaratan yang ditetapkan, seperti yang nampak dalam Tabel 4.8.

Tabel 4.8.

Full Goodness-of-fit Indices

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	Diharapkan kecil	294,448	
<i>Probability</i>	≥ 0.05	0,400	<i>Perfect</i>
<i>CMIN/DF</i>	≤ 2.00	1,019	<i>Perfect</i>
<i>TLI</i>	≥ 0.95	0,993	<i>Perfect</i>
<i>CFI</i>	≥ 0.90	0,994	<i>Perfect</i>
<i>RMSEA</i>	≤ 0.08	0,013	<i>Perfect</i>

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Gambar 4.2. dan Tabel 4.8., menunjukkan hasil *goodness-of-fit indices* yang sempurna yang mengindikasikan bahwa secara statistik model yang dibangun menjelaskan dan mendefinisikan konstruk sebagaimana yang dijelaskan dalam pendefinisian variabel penelitian. Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probabilitas *chi-square* pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikannya yaitu 0,400 atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara matrika kovarians sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasikan. Dengan demikian, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat

diterima sebagai pembentuk model yang fit. Indeks-indeks lainnya juga menunjukkan tingkat penerimaan yang sempurna.

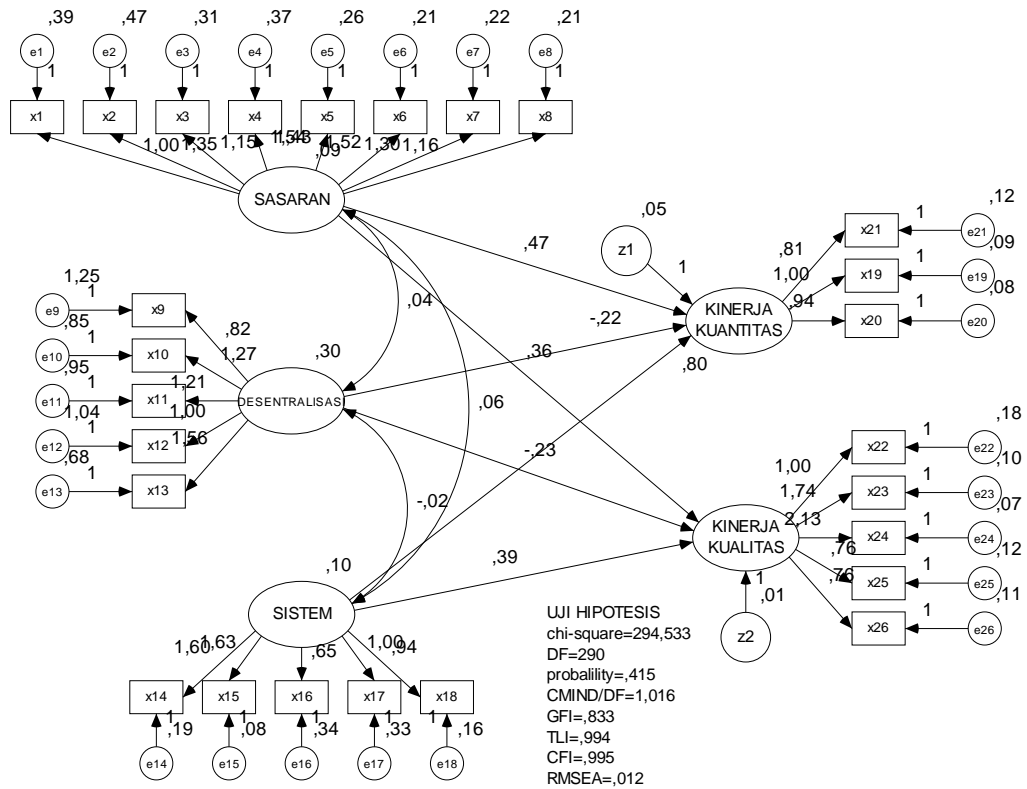
4.7. Full Structural Equation Model Analysis

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *full model*. Setelah *measurement model* diuji dengan *confirmatory factor analysis* dan asumsi-asumsi dalam permodelan SEM dipenuhi, maka langkah selanjutnya adalah mengadakan analisis terhadap *full structural equation model* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji. Hasil pengujian ternyata menghasilkan nilai kesesuaian yang baik untuk dapat menerima model penelitian yang diajukan, ditunjukkan nilai $X^2 = 294,533$ dan signifikansi (0,415) yang artinya model baik yang diikuti dengan kriteria lain dari *goodness-of-fit* lain yang baik. Hasil pengolahan data untuk analisis *full model* SEM ditampilkan pada Gambar 4.3. Sedangkan untuk mengetahui apakah model yang dibangun secara statistik dapat didukung dan sesuai dengan model fit yang ditetapkan, dapat dilihat pada tabel 4.9.

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membuat sebuah model penelitian, pada proses *full model* SEM telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probabilitasnya pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansinya yaitu sebesar 0,415 atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara matriks *kovarians sample* dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi. Ukuran *goodness of fit* lain juga menunjukkan pada kondisi yang baik.

Gambar 4.3.

Structural Equation Model Full Model



Sumber: Data primer yang diolah, 2009.

Tabel 4.9.

Goodness-Of-Fit Indices Konstruk Full Structural Equation Model

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	Diharapkan kecil	294,533	
<i>Probability</i>	≥ 0.05	0,415	<i>Perfect</i>
<i>CMIN/DF</i>	≤ 2.00	1,016	<i>Perfect</i>
<i>TLI</i>	≥ 0.95	0,994	<i>Perfect</i>
<i>CFI</i>	≥ 0.90	0,995	<i>Perfect</i>
<i>RMSEA</i>	≤ 0.08	0,012	<i>Perfect</i>

Sumber: data primer yang diolah, 2009

4.8. Pengujian Hipotesis

Hasil Uji hipotesis hubungan kausalitas konstruk penelitian ini dapat di lihat dari nilai *regression weight* pada kolom CR. Nilai CR dibandingkan dengan nilai kritis yaitu $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 5%. Jika nilai CR lebih besar dari nilai kritis pada tingkat signifikansi $p < 0,05$ maka hipotesis yang diajukan dapat diterima, demikian pula sebaliknya. Tabel 4.10. menyajikan nilai-nilai *regression weight* masing-masing variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.10***Regression Weight***

Variabel	Estimate	SE	CR	P	Label	
					Keterangan	
Sasaran ⇒ Kinerja Kuantitas	0,474	0,236	2,011	0,044	par-17	H1 Diterima
Sasaran ⇒ Kinerja Kualitas	0,360	0,147	2,446	0,014	par-18	H2 Diterima
Desentralisasi ⇒ Kinerja Kuantitas	-0,224	0,093	-2,398	0,017	par-19	H3 Diterima
Desentralisasi ⇒ Kinerja Kualitas	-0,232	0,074	-3,126	0,002	par-20	H4 Diterima
Sistem ⇒ Kinerja Kuantitas	0,805	0,250	3,215	0,001	par-21	H5 Diterima
Sistem ⇒ Kinerja Kualitas	0,387	0,138	2,808	0,005	par-22	H6 Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2009.

a. Pengujian Hipotesis 1

Hasil pengujian hipotesis pertama menyatakan bahwa sasaran yang jelas dan terukur memiliki pengaruh terhadap kinerja kuantitas. Pada tabel *regression weight* menunjukkan nilai C.R. sebesar 2,011 pada tingkat signifikansi sebesar 0,044 ($P < 0,05$) dan jauh berada di bawah nilai kritis $\pm 1,96$. Karena nilainya signifikan yang ditandai dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh pada kinerja kuantitas dapat diterima.

b. Pengujian Hipotesis 2

Hasil pengujian hipotesis kedua menyatakan bahwa sasaran yang jelas dan terukur memiliki pengaruh terhadap kinerja kualitas. Pada tabel *regression weight* menunjukkan nilai C.R. sebesar 2,446 pada tingkat signifikansi sebesar 0,014 ($P < 0,05$) dan jauh berada di bawah nilai kritis $\pm 1,96$. Karena nilainya signifikan yang

ditandai dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh pada kinerja kualitas dapat diterima.

c. Pengujian Hipotesis 3

Hasil pengujian hipotesis ketiga menyatakan bahwa desentralisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja kuantitas. Pada tabel *regression weight* menunjukkan nilai C.R. sebesar -2,398 pada tingkat signifikansi sebesar 0,017 ($P < 0,05$) dan jauh berada di bawah nilai kritis $\pm 1,96$. Karena nilainya signifikan yang ditandai dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa desentralisasi berpengaruh pada kinerja kuantitas dapat diterima.

d. Pengujian Hipotesis 4

Hasil pengujian hipotesis keempat menyatakan bahwa desentralisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja kualitas. Pada tabel *regression weight* menunjukkan nilai C.R. sebesar -3,126 pada tingkat signifikansi sebesar 0,002 ($P < 0,05$) dan jauh berada di bawah nilai kritis $\pm 1,96$. Karena nilainya signifikan yang ditandai dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa desentralisasi berpengaruh pada kinerja kualitas dapat diterima.

e. Pengujian Hipotesis 5

Hasil pengujian hipotesis kelima menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja memiliki pengaruh terhadap kinerja kuantitas, dengan nilai C.R. sebesar 3,215 pada tingkat signifikansi sebesar 0,001 ($P < 0,05$) dan jauh berada di bawah nilai kritis $\pm 1,96$. Karena nilainya signifikan yang ditandai dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh pada kinerja kuantitas dapat diterima.

f. Pengujian Hipotesis 6

Hasil pengujian hipotesis keenam menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja memiliki pengaruh terhadap kinerja kualitas. Pada tabel *regression weight* menunjukkan nilai C.R. sebesar 2,808 pada tingkat signifikansi sebesar 0,005 ($P < 0,05$) dan jauh berada di bawah nilai kritis $\pm 1,96$. Karena nilainya signifikan yang ditandai dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh pada kinerja kualitas dapat diterima. Hasil pengujian beberapa hipotesis tersebut terangkum pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11.

Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataannya	Hasil
H ₁	Sasaran yang jelas dan terukur berpengaruh terhadap kinerja kuantitas.	Diterima
H ₂	Sasaran yang jelas dan terukur berpengaruh terhadap kinerja kualitas.	Diterima
H ₃	Desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja kuantitas.	Diterima
H ₄	Desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja kualitas.	Diterima
H ₅	Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja kuantitas.	Diterima
H ₆	Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja kualitas.	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

4.9. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis

Penelitian ini menguji hubungan sasaran yang jelas dan terukur, desentralisasi dan sistem pengukuran terhadap kinerja kuantitas dan kinerja kualitas. Hasil pengujian terhadap enam hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis alternatif dapat diterima.

4.9.1. Pengaruh sasaran yang jelas dan terukur terhadap kinerja kuantitas

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel sasaran jelas dan terukur berpengaruh terhadap kinerja kuantitas. Pada tabel *regression weight* menunjukkan nilai C.R. sebesar 2,011 pada tingkat signifikansi sebesar 0,044 ($P < 0,05$). Karena nilainya signifikan yang ditandai dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh pada kinerja kuantitas dapat diterima. 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. Berdasarkan Tabel 4.2. pengukuran variabel sasaran yang jelas dan terukur menghasilkan nilai standar deviasi sebesar 3,487 lebih kecil dari mean aktual sebesar 34,31 berarti jawaban responden tersebar pada lima kategori di mana tidak terdapat jawaban ekstrim mengenai variabel sasaran yang jelas dan terukur, demikian pula mean aktual sebesar 34,31 lebih besar dari mean teoritis sebesar 24

menunjukkan persepsi responden terhadap variabel sasaran yang jelas dan terukur tinggi.

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 kuantitas. Dengan sasaran jelas dan terukur unit-unit kerja di Politeknik Negeri Semarang akan bekerja lebih baik, secara kuantitas dapat dilihat dengan tercapainya anggaran yang telah ditetapkan, realisasi belanja sesuai dengan standar belanjanya, dan tercapainya target kinerja.

Penetapan sasaran jelas dan terukur merupakan elemen penting dalam menyusun Rencana Kerja organisasi sektor publik. Penetapan sasaran jelas dan terukur membantu organisasi 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. Sasaran yang jelas dan terukur merupakan rincian dari tujuan yang hendak dicapai.

4.9.2. Pengaruh sasaran yang jelas dan terukur terhadap kinerja kualitas

Hasil pengujian hipotesis kedua menyatakan bahwa sasaran yang jelas dan terukur memiliki pengaruh terhadap kinerja kualitas. Pada tabel *regression weight* menunjukkan nilai C.R. sebesar 2,446 pada tingkat signifikansi sebesar 0,014 ($P < 0,05$). Karena nilainya signifikan yang ditandai dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa kejelasan sasaran berpengaruh pada kinerja kualitas dapat diterima. Hasil penelitian ini sesuai dan konsisten dengan teori, literatur maupun penelitian sebelumnya (Verbeeten, 2008;

Rantanen *et al.*, 2007) bahwa penetapan sasaran yang jelas dan terukur berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja kualitas.

Penetapan sasaran jelas dan terukur membantu organisasi 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. Dengan sasaran yang jelas dan terukur diharapkan organisasi sektor publik juga dapat meningkatkan kinerja secara kualitatif disamping kinerja secara kuantitatif.

4.9.3. Pengaruh desentralisasi terhadap kinerja kuantitas

Hasil pengujian hipotesis ketiga menyatakan bahwa desentralisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja kuantitas. Pada tabel *regression weight* menunjukkan nilai C.R. sebesar -2,398 pada tingkat signifikansi sebesar 0,017 ($P < 0,05$).

Karena nilainya signifikan yang ditandai dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa desentralisasi berpengaruh pada kinerja kuantitas dapat diterima. 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 terdapat wewenang dalam unit kerja mereka untuk pengambilan keputusan terkait dengan masalah keuangan, masalah operasional, pergeseran/alokasi anggaran.

Hasil penelitian ini selaras dengan Verbeeten (2008) ; Miah dan Mia (1996), dimana desentralisasi berhubungan dengan kinerja kuantitatif. sehingga target-target kinerja dapat tercapai dengan baik. 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). Desentralisasi yang dimaksud dalam organisasi sektor publik adalah adanya pelimpahan wewenang dari pejabat atas 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 kuantitas masing-masing satuan kerja dapat meningkat karena mereka dapat melaksanakan program dan kegiatan sesuai dengan indikator sasaran.

4.9.4. Pengaruh desentralisasi terhadap kinerja kualitas

Hasil pengujian hipotesis keempat menyatakan bahwa desentralisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja kualitas. Pada tabel *regression weight* menunjukkan nilai C.R. sebesar -3,126 pada tingkat signifikansi sebesar 0,002 ($P < 0,05$). Karena nilainya signifikan yang ditandai dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa desentralisasi berpengaruh pada kinerja kualitas dapat diterima. Hasil penelitian juga didukung dengan gambaran jawaban responden, baik kepala unit kerja pria dan wanita, maupun kepala unit kerja yang lama atau baru menjabat di Politeknik Negeri Semarang, menunjukkan bahwa terdapat wewenang dalam unit kerja mereka untuk pengambilan keputusan terkait dengan pelatihan pegawai maupun perputaran sumber daya manusia di dalam unit kerjanya.

Hasil penelitian ini selaras dengan Verbeeten (2008) ; Miah dan Mia (1996), dimana desentralisasi berhubungan dengan kinerja kualitatif. Mukhi *et al.*, (dalam Miah dan Mia, 1996) menyatakan bahwa desentralisasi memungkinkan para manajer secara efektif menangani peristiwa-peristiwa, bertindak tanpa menunggu dan

meningkatkan kualitas keputusan yang mendorong ke kinerja yang lebih baik. Dengan adanya pelimpahan wewenang diharapkan kinerja kualitas masing-masing satuan kerja dapat meningkat karena mereka dapat melaksanakan program dan kegiatan yang tepat sasaran. Hal ini bisa menghasilkan sumber daya yang berkualitas.

4.9.5. Pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja kuantitas

Hasil pengujian hipotesis kelima menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja memiliki pengaruh terhadap kinerja kuantitas, dengan nilai C.R. sebesar 3,215 pada tingkat signifikansi sebesar 0,001 ($P < 0,05$). Karena nilainya signifikan yang ditandai dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh pada kinerja kuantitas dapat diterima. Hasil pengujian didukung pula dengan jawaban responden yang cenderung menyatakan bahwa unit kerja mereka telah memiliki indikator kinerja.

Hasil penelitian sesuai dengan teori maupun penelitian sebelumnya (Verbeeten, 2008; Zeppou dan Sotirakou, 2003; Kloot, 1999) bahwa pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja kuantitas. 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.

Pengukuran kinerja ditetapkan melalui indikator-indikator kinerja. Indikator-indikator kinerja tersebut berupa standar

untuk mengukur kinerja input dan kinerja operasional. Sistem pengukuran kinerja dapat menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan, program, dan kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi unit kerja. Pencapaian kinerja kuantitatif dapat dituangkan dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Dengan adanya pengukuran kinerja, Politeknik Negeri Semarang dapat mengetahui sejauh mana dan sebaik apa kinerja kuantitas yang telah dicapai.

4.9.6. Pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja kualitas

Hasil pengujian hipotesis keenam menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja memiliki pengaruh terhadap kinerja kualitas. Pada tabel *regression weight* menunjukkan nilai C.R. sebesar 2,808 pada tingkat signifikansi sebesar 0,005 ($P < 0,05$). Karena nilainya signifikan yang ditandai dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh pada kinerja kualitas dapat diterima. Hasil pengujian didukung pula dengan jawaban responden yang cenderung menyatakan bahwa unit kerja mereka telah memiliki indikator kinerja.

Hasil penelitian sesuai dengan teori maupun penelitian sebelumnya (Verbeeten, 2008; Zeppou dan Sotirakou, 2003; Kloot, 1999) bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja kualitas. Robertson (2002) (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 sistem pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja ditetapkan melalui indikator-indikator kinerja. Indikator-indikator kinerja tersebut berupa standar disamping untuk mengukur kinerja input dan kinerja operasional, juga mengukur kinerja pelayanan, dan kepuasan. Peningkatan kinerja dapat diukur/dinilai dengan adanya sistem pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, sehingga unit-unit kerja di Politeknik Negeri Semarang dapat bekerja sesuai target yang telah ditetapkan, dan efektivitas dalam mencapai tujuan dapat tercapai. Dengan adanya pengukuran kinerja, unit-unit kerja di Politeknik Negeri Semarang dapat mengetahui sejauh mana dan sebaik apa kinerja kualitas yang telah dicapai.

BAB V

KESIMPULAN, KETERBATASAN, IMPLIKASI DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan, pengujian model memberikan kesesuaian model yang diharapkan atau secara keseluruhan memperlihatkan kesesuaian yang cukup baik (*goodness-fit*) dan dapat menghasilkan konfirmasi atas hubungan kausalitas antar variabel. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa semua variabel dapat dibuktikan secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan hasil analisis data disimpulkan sebagai berikut:

- a. Hasil penelitian empiris hipotesis pertama yang menyatakan hubungan variabel sasaran yang jelas dan terukur dengan kinerja kuantitas secara signifikan dapat diterima.
- b. Hasil penelitian empiris hipotesis kedua yang menyatakan hubungan variabel sasaran yang jelas dan terukur dengan kinerja kualitas secara signifikan dapat diterima.
- c. Hasil penelitian empiris hipotesis ketiga yang menyatakan hubungan variabel desentralisasi dengan kinerja kuantitas secara signifikan dapat diterima.
- d. Hasil penelitian empiris hipotesis keempat yang menyatakan hubungan variabel desentralisasi dengan kinerja kualitas secara signifikan dapat diterima.
- e. Hasil penelitian empiris hipotesis kelima yang menyatakan hubungan variabel sistem pengukuran kinerja dengan kinerja kuantitas secara signifikan dapat diterima.
- f. Hasil penelitian empiris hipotesis keenam yang menyatakan hubungan variabel sistem pengukuran kinerja dengan kinerja kualitas secara signifikan dapat diterima.

5.2. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan yang kemungkinan dapat menimbulkan gangguan terhadap hasil penelitian.

1. Data penelitian ini dihasilkan dari instrumen yang berdasarkan pada persepsi responden. Hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya.
2. Penilaian kinerja kuantitatif sebaiknya ditunjang dengan data kuantitatif antara lain menghitung pencapaian kinerja yang terdapat pada LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) masing-masing unit kerja.

5.3. Implikasi Penelitian

Menjadi masukan bagi organisasi sektor publik, khususnya pendidikan tinggi yang terkait dengan penerapan manajemen berbasis kinerja, agar dapat meningkatkan kinerja organisasinya. Menunjukkan suatu bukti empiris bahwa kejelasan sasaran, desentralisasi, dan sistem pengukuran berpengaruh terhadap kinerja kuantitas dan kualitas organisasi sektor publik, sehingga kinerja yang profesional akan semakin menguat jika didukung oleh sasaran yang jelas dan terukur, desentralisasi dan sistem pengukuran kinerja.

Menjadi masukan bagi organisasi publik untuk meningkatkan upaya-upaya pemberian partisipasi dalam pengambilan keputusan (desentralisasi), yang dapat dilakukan dengan mulai melakukan upaya interpersonal yang lebih baik dan hal tersebut tidak dapat dipisahkan dari niat baik dan komitmen yang tinggi dari manajemen.

5.4. Saran

Berdasarkan hasil penelitian diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya hendaknya memperluas sampel penelitian, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisir pada konteks yang lebih umum pada institusi sektor publik.
2. Bagi pengembangan ilmu dan penelitian berikutnya, direkomendasikan agar penelitian ini dapat ditindaklanjuti, dengan arahan sebagai berikut:
 - a. Penelitian perlu mempertimbangkan variabel-variabel lain, yang berpotensi berpengaruh terhadap kinerja, antara lain variabel kemampuan dan dukungan teknis sebagai variabel bebas, serta memasukkan motivasi kerja sebagai mediating variabel pengaruh pelatihan terhadap kinerja.
 - b. Guna meningkatkan generalisasi teoritis model penelitian ini, disarankan mengambil sampel dari beragam organisasi. Analisis multi-level (kombinasi level individu dan level organisasi) dimungkinkan untuk memperbaiki keterbatasan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, A. A., Waterhouse, J.H. dan Wells, R.B., (1997), "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", *Sloan Management Review*, vol. 38 No.3, pp.25-37.

- Baiman, S., (1990), "Agency research in managerial accounting: a second look", *Accounting, Organization and Society*, Vol. 15 No.4, pp.341-371.
- Bastian, I., (2006), *Akuntansi Sektor Publik*, Erlangga, Jakarta.
- Bastian, I., (2007), *Akuntansi Pendidikan*, Erlangga, Jakarta.
- Bernstein, D.J, (2000), "Local government performance measurement use: assesing system quality and effects", *Disertation*, George Washington University.
- 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 Econom,y* Vol. LXII, No.4, pp. 1-30.
- 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.S, 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.
- Cavalluzzo,K.S. dan C.D. Ittner, (2004), "Implementing performance measurement innovations: evidence from government", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.29, pp. 243-267.
- 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.
- Ferdinand, A., (2002), *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen, Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor*, Seri Pustaka Kunci, BP UNDIP.
- Ghozali, I., (2008), *Model Persamaan Struktural Konsep Aplikasi dengan Program AMOS 16.0*, Badan Penerbit UNDIP.

- Ghozali, Imam dan Fuad. 2005. *Structural Equation Modeling : Teori, Konsep dan Aplikasi dengan Program LISREL 8,54*. Badan Penerbit Undip.
- Ghozali, Imam, 2007, *Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, I., (2008), *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, Edisi 2, Badan Penerbit UNDIP.
- 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.
- Hair,J.F. Jr, Anderson, R.E., Tatham, R. I. And Black, W.C., (1998), *Multivariate Data Analysis with Readings*, 4Th ed., PrenticeHall International. London.
- Halachmi, A., (2002), "Performance measurement and government productivity", *Work Study*, Vol. 51 No. 2, pp.63-73.
- Halim Abdul, 2002, *Akuntansi Keuangan Daerah*, Salemba Empat, Jakarta.
- 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.
- Imawan,R., (2002), "Desentralisasi, Demokratisasi dan Pembentukan Good Governance", Makalah disampaikan pada Workshop tentang Desentralisasi, Demokratisasi dan Akuntabilitas Pemerintahan Daerah, Semarang, 25-27 Maret 2002.
- Kawedar, W., Rohman, A., dan Handayani, S., (2008), *Akuntansi Sektor Publik, Pendekatan Penganggaran Daerah dan Akuntansi Keuangan Daerah*, Cetakan pertama, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- 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 Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Edisi ke-2, LAN, Jakart

- Locke, E.A. dan G.P. Latham, (1990), *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Prentice-Hall, Englewood-Cliffs, NJ.
- Mardiasmo. (2009), *Akuntansi 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.
- Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintah.
- Profil Politeknik Negeri Semarang tahun 2005.
- 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., Kulmala, H., Lonnqvist, A. dan Kujansivu. P., (2007), "Performance measurement systems in the Finnish public sector", *International Journal of Public Sector Management*, Vol.20 No.5, pp. 415-433.
- Robbins, Stephen. P, (1997), *Essentials of Organizational Behaviour*, Fifth Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey.
- Sekaran, U. (2000), *Research Methods For Business A Skill - Building Approach.3rd* ed. John Wiley and Sons, Inc.
- 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.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah.

Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

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 Nd.4, pp. 320-332.

Data Responden dan Kuesioner Penelitian

DATA RESPONDEN

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Kueioner penelitian yang berjudul ” **Pengaruh Sasaran jelas terukur, Desentralisasi, dan Sistem Pengukuran Terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi Empiris Di Politeknik Negeri Semarang)** ” ini, terbagi menjadi dua bagian. Bagian pertama mngenai identitas responden, sedangkan bagian kedua mengenai daftar pernyataan terdiri dari lima macam yaitu kuesioner sasaran yang jelas dan terukur, kuesioner desentralisasi, kuesioner sistem pengukuran kinerja, kuesioner kinerja kuantitas dan kuesioner kinerja kualitas.

BAGIAN I : IDENTITAS RESPONDEN

Bapak/Ibu dimohon dengan hormat untuk mengisi identitas secara lengkap, dan memberi tanda silang (X). Setiap pertanyaan dimohon hanya satu jawaban.

- a. Nama :
- b. Jenis kelamin : a. Pria b. Wanita
- c. Usia : tahun
- d. Kedudukan / jabatan :
- e. Unit kerja :
- f. Lama menjabat : tahun bulan
- g. Lama bekerja : tahun bulan

BAGIAN II : KUESIONER

1. Sasaran yang Jelas dan Terukur

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.

Pilihlah salah satu antara angka 1 sampai dengan 5 dengan memberikan tanda silang (X) terkait dengan item-item pernyataan yang telah disediakan, sesuai dengan kondisi dalam unit kerja Bapak / Ibu.

Format Skala Respon

- 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 : Tidak Setuju (TS)
- 3 : Netral (N)
- 4 : Setuju (S)
- 5 : Sangat Setuju (SS)

No	Item Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Visi dalam unit kerja Bapak/Ibu dinyatakan secara tertulis.	1	2	3	4	5
2.	Visi dalam unit kerja Bapak / Ibu diformulasikan secara jelas.	1	2	3	4	5
3.	Misi dalam unit kerja Bapak/Ibu dinyatakan secara tertulis	1	2	3	4	5
4.	Misi dalam unit kerja Bapak/Ibu dikomunikasikan baik internal maupun eksternal.	1	2	3	4	5
5.	Tujuan unit kerja Bapak/Ibu sesuai dengan misi organisasi anda.	1	2	3	4	5
6.	Sasaran unit kerja Bapak/Ibu telah didokumentasikan secara spesifik dan detail.	1	2	3	4	5
7.	Hasil yang harus dicapai oleh unit kerja Bapak/Ibu diberikan secara lengkap melalui jumlah sasaran yang harus dicapai.	1	2	3	4	5
8.	Ukuran-ukuran kinerja dalam unit kerja Bapak/Ibu dinyatakan secara jelas dan disesuaikan dengan sasaran unit kerja.	1	2	3	4	5

2. Desentralisasi

Pilihlah salah satu antara angka 1 sampai dengan 5 dengan memberikan tanda silang (X) terkait dengan item-item pernyataan yang telah disediakan, sesuai dengan kondisi dalam unit kerja Bapak / Ibu.

Format Skala Respon

- 1 : Tidak Memiliki Wewenang (TW)
- 2 : Tingkat Wewenang Cukup Kecil (WCK)
- 3 : Tingkat Wewenang Proporsional (WPr)
- 4 : Tingkat Wewenang Cukup Besar (WCB)
- 5 : Memiliki Wewenang Penuh (WP)

No	Item Pernyataan	TW	WCK	WPr	WCB	WP
1.	Seberapa besar unit kerja Bapak/Ibu mendapat kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan masalah keuangan (seperti penggantian dan pengadaan peralatan kantor, dll).	1	2	3	4	5
2.	Seberapa besar unit kerja Bapak/Ibu mendapat kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan terkait dengan permasalahan operasional (seperti pembelian alat tulis kantor dll).	1	2	3	4	5
3.	Seberapa besar unit kerja Bapak/Ibu mendapat kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat anggaran yang berkaitan dengan pelatihan dan peningkatan mutu staff serta karyawan.	1	2	3	4	5
4.	Seberapa besar unit kerja Bapak/Ibu mendapat kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan pergeseran dana yang telah dianggarkan pada suatu rekening untuk dialihkan ke rekening yang lain.	1	2	3	4	5
5.	Seberapa besar unit kerja Bapak/Ibu mendapat kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan pengalokasian sumber daya manusia di bagian unit kerja Bapak/Ibu (seperti pemberian promosi, hukuman, dll).	1	2	3	4	5

3. Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran. Pengukuran kinerja dalam hal ini adalah standar yang menjadi tolok ukur dalam menilai pencapaian sasaran

Pilihlah salah satu antara angka 1 sampai dengan 5 dengan memberikan tanda silang (X) terkait dengan item-item pernyataan yang telah disediakan, sesuai dengan kondisi dalam unit kerja Bapak / Ibu.

Format Skala Respon

- 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 : Tidak Setuju (TS)
- 3 : Netral (N)
- 4 : Setuju (S)
- 5 : Sangat Setuju (SS)

No	Item Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Unit kerja Bapak/Ibu memiliki indikator kinerja yang mengukur besarnya masukan (sumber dana) yang digunakan untuk melaksanakan program/kegiatan (seperti: penggunaan analisis standar belanja dalam menganggarkan sebuah program/kegiatan).	1	2	3	4	5
2.	Unit kerja Bapak/Ibu memiliki indikator kinerja yang menyatakan efisiensi operasional (seperti: perbandingan realisasi belanja dengan standar belanjanya).	1	2	3	4	5
3.	Unit kerja Bapak/Ibu memiliki indikator kinerja yang menyatakan tingkat kepuasan karyawan atau mahasiswa terhadap pelayanan yang diberikan (seperti: adanya survei kepuasan dll).	1	2	3	4	5
4.	Unit kerja Bapak/Ibu memiliki indikator kinerja mengenai standar kualitas pelayanan yang diberikan (seperti: pelayanan prima).	1	2	3	4	5
5.	Unit kerja Bapak/Ibu memiliki indikator kinerja yang menyatakan dampak dari hasil yang dicapai (seperti: peningkatan signifikan atas pelaksanaan suatu program/kegiatan).	1	2	3	4	5

4. Kinerja Kuantitas

Kinerja kuantitas menunjukkan dimensi-dimensi yang berkaitan dengan pencapaian target kinerja kegiatan dari suatu program, kesesuaian realisasi anggaran dengan anggaran, dan pencapaian efisiensi operasional.

Pilihlah salah satu antara angka 1 sampai dengan 5 dengan memberikan tanda silang (X) terkait dengan item-item pernyataan yang telah disediakan, sesuai dengan kondisi dalam unit kerja Bapak / Ibu.

Format Skala Respon

- 1 : Sangat Kurang (SK)
- 2 : Kurang (K)
- 3 : Cukup (C)
- 4 : Baik(B)
- 5 : Sangat Baik (SB)

No	Item Pernyataan	SK	K	C	B	SB
1.	Pencapaian target kinerja tiap-tiap kegiatan yang dihasilkan dari setiap program unit kerja.	1	2	3	4	5
2.	Realisasi anggaran sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.	1	2	3	4	5
3.	Efisiensi operasional (pencapaian realisasi belanja dengan standar belanjanya).	1	2	3	4	5

5. Kinerja Kualitas

Kinerja kualitas menunjukkan dimensi-dimensi yang berkaitan dengan ketepatan dan kesesuaian hasil, tingkat pencapaian program, dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat, dan moral perilaku pegawai.

Pilihlah salah satu antara angka 1 sampai dengan 5 dengan memberikan tanda silang (X) terkait dengan item-item pernyataan yang telah disediakan, sesuai dengan kondisi dalam unit kerja Bapak / Ibu.

Format Skala Respon

- 1 : Sangat Kurang (SK)
- 2 : Kurang (K)
- 3 : Cukup (C)
- 4 : Baik(B)
- 5 : Sangat Baik (SB)

No	Item Pernyataan	SK	K	C	B	SB
1.	Ketepatan hasil dari suatu kegiatan dengan program yang telah ditetapkan.	1	2	3	4	5
2.	Kesesuaian hasil dari suatu kegiatan dengan program yang telah ditetapkan.	1	2	3	4	5

3.	Tingkat pencapaian program-program yang telah ditetapkan.	1	2	3	4	5
4.	Dampak hasil setiap kegiatan terhadap kehidupan civitas akademika.	1	2	3	4	5
5.	Moral tiap-tiap personil unit kerja (perubahan perilaku pegawai dalam berkinerja setelah mengikuti pelatihan).	1	2	3	4	5

UJI VALIDITAS DENGAN *PEARSON CORRELATION*

Correlations

Correlations

		x1	x2	x3	x4	x5	x6
x1	Pearson Correlation	1	.195*	.179	.248**	.249**	.330**
	Sig. (2-tailed)		.043	.063	.010	.009	.000
	N	108	108	108	108	108	108
x2	Pearson Correlation	.195*	1	.274**	.357**	.276**	.421**
	Sig. (2-tailed)	.043		.004	.000	.004	.000
	N	108	108	108	108	108	108
x3	Pearson Correlation	.179	.274**	1	.336**	.304**	.378**
	Sig. (2-tailed)	.063	.004		.000	.001	.000
	N	108	108	108	108	108	108
x4	Pearson Correlation	.248**	.357**	.336**	1	.364**	.376**
	Sig. (2-tailed)	.010	.000	.000		.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108
x5	Pearson Correlation	.249**	.276**	.304**	.364**	1	.490**
	Sig. (2-tailed)	.009	.004	.001	.000		.000
	N	108	108	108	108	108	108
x6	Pearson Correlation	.330**	.421**	.378**	.376**	.490**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	108	108	108	108	108	108
x7	Pearson Correlation	.276**	.251**	.334**	.385**	.383**	.454**
	Sig. (2-tailed)	.004	.009	.000	.000	.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108
x8	Pearson Correlation	.291**	.305**	.303**	.385**	.404**	.403**
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.001	.000	.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108
SASARAN	Pearson Correlation	.536**	.622**	.597**	.683**	.665**	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		x9	x10	x11	x12	x13	DE RA
x9	Pearson Correlation	1	.235*	.216*	.208*	.266**	
	Sig. (2-tailed)		.014	.025	.031	.005	
	N	108	108	108	108	108	
x10	Pearson Correlation	.235*	1	.359**	.286**	.431**	
	Sig. (2-tailed)	.014		.000	.003	.000	
	N	108	108	108	108	108	
x11	Pearson Correlation	.216*	.359**	1	.249**	.391**	
	Sig. (2-tailed)	.025	.000		.009	.000	
	N	108	108	108	108	108	
x12	Pearson Correlation	.208*	.286**	.249**	1	.358**	
	Sig. (2-tailed)	.031	.003	.009		.000	
	N	108	108	108	108	108	
x13	Pearson Correlation	.266**	.431**	.391**	.358**	1	
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	.000		
	N	108	108	108	108	108	
DESENTRALISASI	Pearson Correlation	.586**	.693**	.668**	.630**	.739**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	108	108	108	108	108	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		x14	x15	x16	x17	x18	SISTEM
x14	Pearson Correlation	1	.715**	.125	.373**	.399**	.733**
	Sig. (2-tailed)		.000	.197	.000	.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108
x15	Pearson Correlation	.715**	1	.227*	.321**	.499**	.759**
	Sig. (2-tailed)	.000		.018	.001	.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108
x16	Pearson Correlation	.125	.227*	1	.664**	.270**	.644**
	Sig. (2-tailed)	.197	.018		.000	.005	.000
	N	108	108	108	108	108	108
x17	Pearson Correlation	.373**	.321**	.664**	1	.422**	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108
x18	Pearson Correlation	.399**	.499**	.270**	.422**	1	.686**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	.000		.000
	N	108	108	108	108	108	108
SISTEM	Pearson Correlation	.733**	.759**	.644**	.784**	.686**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	108	108	108	108	108	108

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		x19	x20	x21	KIN. KUANTITAS
x19	Pearson Correlation	1	.691**	.556**	.876**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	108	108	108	108
x20	Pearson Correlation	.691**	1	.594**	.883**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	108	108	108	108
x21	Pearson Correlation	.556**	.594**	1	.827**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	108	108	108	108
KIN. KUANTITAS	Pearson Correlation	.876**	.883**	.827**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	108	108	108	108

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		x22	x23	x24	x25	x26	KIN KUALI
x22	Pearson Correlation	1	.393**	.470**	.237*	.252**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.014	.009	
	N	108	108	108	108	108	
x23	Pearson Correlation	.393**	1	.778**	.319**	.339**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000	
	N	108	108	108	108	108	
x24	Pearson Correlation	.470**	.778**	1	.414**	.440**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	
	N	108	108	108	108	108	
x25	Pearson Correlation	.237*	.319**	.414**	1	.521**	
	Sig. (2-tailed)	.014	.001	.000		.000	
	N	108	108	108	108	108	
x26	Pearson Correlation	.252**	.339**	.440**	.521**	1	
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.000	.000		
	N	108	108	108	108	108	
KIN. KUALITAS	Pearson Correlation	.657**	.814**	.885**	.633**	.645**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	108	108	108	108	108	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

UJI VALIDITAS DENGAN ANALYSIS FAKTOR

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.875
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	189.589
	df	28
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
x1	1.000	.253
x2	1.000	.341
x3	1.000	.350
x4	1.000	.449
x5	1.000	.466
x6	1.000	.578
x7	1.000	.473
x8	1.000	.471

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
x1	.503
x2	.584
x3	.592
x4	.670
x5	.682
x6	.760
x7	.688
x8	.687

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.381	42.263	42.263	3.381	42.263	42.263
2	.853	10.664	52.927			
3	.775	9.687	62.614			
4	.706	8.825	71.439			
5	.670	8.371	79.811			
6	.597	7.466	87.276			
7	.582	7.277	94.553			
8	.436	5.447	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.768
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	74.048
	df	10
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
x9	1.000	.281
x10	1.000	.513
x11	1.000	.457
x12	1.000	.384
x13	1.000	.587

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.222	44.434	44.434	2.222	44.434	44.434
2	.825	16.496	60.930			
3	.764	15.282	76.212			
4	.640	12.800	89.011			
5	.549	10.989	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
x9	.530
x10	.716
x11	.676
x12	.620
x13	.766

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.605
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	200.363
	df	10
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
x14	1.000	.792
x15	1.000	.816
x16	1.000	.853
x17	1.000	.819
x18	1.000	.532

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
x14	.744	-.488
x15	.784	-.449
x16	.598	.704
x17	.759	.493
x18	.721	-.110

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.621	52.430	52.430	2.621	52.430	52.430
2	1.191	23.825	76.255	1.191	23.825	76.255
3	.606	12.111	88.366			
4	.374	7.474	95.840			
5	.208	4.160	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.706
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	120.934
	df	3
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
x19	1.000	.761
x20	1.000	.790
x21	1.000	.679

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.230	74.321	74.321	2.230	74.321	74.321
2	.465	15.495	89.816			
3	.306	10.184	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
x19	.872
x20	.889
x21	.824

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.715
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	185.573
	df	10
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
x22	1.000	.386
x23	1.000	.647
x24	1.000	.768
x25	1.000	.435
x26	1.000	.464

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.700	54.001	54.001	2.700	54.001	54.001
2	.950	19.000	73.001			
3	.664	13.271	86.272			
4	.478	9.569	95.841			
5	.208	4.159	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
x22	.621
x23	.804
x24	.876
x25	.660
x26	.681

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

ESTIMASI MODEL

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KINERJA_KUANTITAS	<--- SASARAN	,474	,236	2,011	,044	par_17
KINERJA_KUALITAS	<--- SASARAN	,360	,147	2,446	,014	par_18
KINERJA_KUANTITAS	<--- DESENTRALISASI	-,224	,093	-2,398	,017	par_19
KINERJA_KUALITAS	<--- DESENTRALISASI	-,232	,074	-3,126	,002	par_20
KINERJA_KUANTITAS	<--- SISTEM	,805	,250	3,215	,001	par_21
KINERJA_KUALITAS	<--- SISTEM	,387	,138	2,808	,005	par_22
x1	<--- SASARAN	1,000				
x2	<--- SASARAN	1,354	,387	3,501	***	par_1
x3	<--- SASARAN	1,152	,324	3,555	***	par_2
x4	<--- SASARAN	1,545	,405	3,818	***	par_3
x5	<--- SASARAN	1,432	,366	3,913	***	par_4
x6	<--- SASARAN	1,525	,373	4,085	***	par_5
x7	<--- SASARAN	1,295	,332	3,900	***	par_6
x8	<--- SASARAN	1,164	,304	3,824	***	par_7
x12	<--- DESENTRALISASI	1,000				
x11	<--- DESENTRALISASI	1,211	,326	3,710	***	par_8
x10	<--- DESENTRALISASI	1,273	,329	3,865	***	par_9
x9	<--- DESENTRALISASI	,820	,282	2,909	,004	par_10
x17	<--- SISTEM	1,000				
x16	<--- SISTEM	,653	,221	2,962	,003	par_11
x15	<--- SISTEM	1,628	,346	4,712	***	par_12
x14	<--- SISTEM	1,604	,349	4,591	***	par_13
x18	<--- SISTEM	,937	,221	4,237	***	par_14
x19	<--- KINERJA_KUANTITAS	1,000				
x20	<--- KINERJA_KUANTITAS	,940	,101	9,311	***	par_15
x21	<--- KINERJA_KUANTITAS	,811	,106	7,647	***	par_16

x13	<---	TAS DESENTRALISASI	1,560	,374	4,171	***	par_26
x22	<---	KINERJA_KUALIT AS	1,000				
x23	<---	KINERJA_KUALIT AS	1,741	,319	5,466	***	par_27
x24	<---	KINERJA_KUALIT AS	2,133	,376	5,681	***	par_28
x25	<---	KINERJA_KUALIT AS	,757	,188	4,032	***	par_29
x26	<---	KINERJA_KUALIT AS	,755	,180	4,197	***	par_30

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KINERJA_KUANTITAS <--- SASARAN	,318
KINERJA_KUALITAS <--- SASARAN	,411
KINERJA_KUANTITAS <--- DESENTRALISASI	-,278
KINERJA_KUALITAS <--- DESENTRALISASI	-,490
KINERJA_KUANTITAS <--- SISTEM	,571
KINERJA_KUALITAS <--- SISTEM	,468
X1 <--- SASARAN	,431
X2 <--- SASARAN	,506
X3 <--- SASARAN	,524
X4 <--- SASARAN	,604
x5 <--- SASARAN	,643
x6 <--- SASARAN	,707
x7 <--- SASARAN	,631
x8 <--- SASARAN	,598
x12 <--- DESENTRALISASI	,474
x11 <--- DESENTRALISASI	,563
x10 <--- DESENTRALISASI	,605
x9 <--- DESENTRALISASI	,374
x17 <--- SISTEM	,480
x16 <--- SISTEM	,330
x15 <--- SISTEM	,878
x14 <--- SISTEM	,759

		Estimate
x18	<--- SISTEM	,589
x19	<--- KINERJA_KUANTITAS	,823
x20	<--- KINERJA_KUANTITAS	,822
x21	<--- KINERJA_KUANTITAS	,715
x13	<--- DESENTRALISASI	,721
x22	<--- KINERJA_KUALITAS	,520
x23	<--- KINERJA_KUALITAS	,822
x24	<--- KINERJA_KUALITAS	,906
x25	<--- KINERJA_KUALITAS	,486
x26	<--- KINERJA_KUALITAS	,515

Covariances: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SASARAN	<-->DESENTRALISASI	,035	,023	1,511	,131	par_23
DESENTRALISASI	<-->SISTEM	-,022	,023	-,966	,334	par_24
SASARAN	<-->SISTEM	,062	,022	2,842	,004	par_25

Correlations: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
SASARAN	<--> DESENTRALISASI	,215
DESENTRALISASI	<--> SISTEM	-,126
SASARAN	<--> SISTEM	,661

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SASARAN	,088	,041	2,171	,030	par_31
DESENTRALISASI	,301	,132	2,287	,022	par_32
SISTEM	,099	,041	2,421	,015	par_33
z1	,050	,016	3,127	,002	par_34
z2	,010	,005	1,870	,062	par_35
e1	,386	,055	7,026	***	par_36
e2	,469	,068	6,868	***	par_37
e3	,310	,045	6,835	***	par_38
e4	,366	,056	6,576	***	par_39
e5	,256	,040	6,420	***	par_40
e6	,206	,034	6,015	***	par_41
e7	,223	,035	6,461	***	par_42
e8	,215	,033	6,593	***	par_43
e12	1,039	,155	6,689	***	par_44
e11	,950	,151	6,290	***	par_45

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e10	,847	,140	6,048	***	par_46
e9	1,249	,179	6,965	***	par_47
e17	,330	,048	6,886	***	par_48
e16	,344	,048	7,154	***	par_49
e15	,078	,020	3,912	***	par_50
e14	,187	,032	5,914	***	par_51
e18	,163	,024	6,755	***	par_52
e19	,093	,018	5,087	***	par_53
e20	,083	,016	5,066	***	par_54
e21	,123	,020	6,208	***	par_55
e13	,678	,138	4,930	***	par_56
e22	,182	,026	7,047	***	par_57
e23	,098	,017	5,775	***	par_58
e24	,067	,018	3,684	***	par_59
e25	,125	,018	7,058	***	par_60
e26	,107	,015	7,011	***	par_61

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KINERJA_KUALITAS	,855
KINERJA_KUANTITAS	,747
x26	,265
x25	,236
x24	,822
x23	,676
x22	,270
x13	,519
x21	,511
x20	,676
x19	,678
x18	,347
x14	,575
x15	,771
x16	,109
x17	,230
x9	,140
x10	,366
x11	,318
x12	,225
x8	,357
x7	,398
x6	,499
x5	,413
x4	,365
x3	,274
x2	,256
x1	,186

Matrices (Group number 1 - Default model)

Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)

	SISTE M	DESENTRALISA SI	SASARA N	KINERJA_KUALITA S	KINERJA_KUANTITAS
SISTEM	,099				

	SISTE M	DESENTRALISA SI	SASARA N	KINERJA_KUALITA S	KIN
DESENTRALISASI	-,022	,301			
SASARAN	,062	,035	,088		
KINERJA_KUALITAS	,065	-,066	,047	,067	
KINERJA_KUANTITA S	,113	-,068	,084	,090	
x26	,049	-,050	,036	,051	
x25	,050	-,050	,036	,051	
x24	,140	-,140	,101	,144	
x23	,114	-,114	,083	,117	
x22	,065	-,066	,047	,067	
x13	-,034	,470	,055	-,102	
x21	,092	-,055	,068	,073	
x20	,107	-,064	,078	,084	
x19	,113	-,068	,084	,090	
x18	,092	-,020	,058	,061	
x14	,158	-,035	,099	,105	
x15	,161	-,035	,100	,106	
x16	,064	-,014	,040	,043	
x17	,099	-,022	,062	,065	
x9	-,018	,247	,029	-,054	
x10	-,028	,383	,045	-,084	
x11	-,026	,365	,042	-,080	
x12	-,022	,301	,035	-,066	
x8	,072	,041	,103	,055	
x7	,080	,045	,114	,061	
x6	,094	,053	,134	,072	
x5	,088	,050	,126	,068	
x4	,095	,054	,136	,073	
x3	,071	,040	,102	,055	
x2	,083	,047	,119	,064	

	SISTEM	DESENTRALISASI	SASARAN	KINERJA_KUALITAS	KINERJA_KUANTITAS
x1	,062	,035	,088		,047

Implied (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)

	SISTEM	DESENTRALISASI	SASARAN	KINERJA_KUALITAS	KINERJA_KUANTITAS
SISTEM	1,000				
DESENTRALISASI	-,126	1,000			
SASARAN	,661	,215	1,000		
KINERJA_KUALITAS	,802	-,461	,616	1,000	
KINERJA_KUANTITAS	,816	-,281	,636	,782	1,000
x26	,413	-,237	,317	,515	
x25	,390	-,224	,299	,486	
x24	,727	-,418	,558	,906	
x23	,659	-,379	,506	,822	
x22	,417	-,240	,320	,520	
x13	-,091	,721	,155	-,332	
x21	,583	-,201	,454	,559	
x20	,671	-,231	,523	,643	
x19	,672	-,232	,523	,643	
x18	,589	-,074	,390	,473	
x14	,759	-,096	,502	,608	
x15	,878	-,111	,580	,704	
x16	,330	-,042	,218	,265	
x17	,480	-,061	,317	,385	
x9	-,047	,374	,080	-,172	

	SISTE M	DESENTRALISA SI	SASARA N	KINERJA_KUALIT AS	KINERJ
x10	-,076	,605	,130		-,279
x11	-,071	,563	,121		-,260
x12	-,060	,474	,102		-,218
x8	,395	,128	,598		,368
x7	,417	,136	,631		,388
x6	,467	,152	,707		,435
x5	,425	,138	,643		,396
x4	,399	,130	,604		,372
x3	,346	,113	,524		,322
x2	,335	,109	,506		,311
x1	,285	,093	,431		,265

Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

	x26	x25	x24	x23	x22	x13	x21	x20	x19	x18	x14	x15
x26	,145											
x25	,039	,164										
x24	,109	,109	,373									
x23	,089	,089	,250	,302								
x22	,051	,051	,144	,117	,249							
x13	-,077	-,078	-,218	-,178	-,102	1,411						
x21	,055	,055	,155	,127	,073	-,086	,252					
x20	,064	,064	,180	,147	,084	-,100	,149	,256				
x19	,068	,068	,192	,156	,090	-,107	,159	,184	,289			
x18	,046	,046	,131	,107	,061	-,032	,086	,100	,106	,249		
x14	,079	,079	,224	,183	,105	-,054	,148	,171	,182	,148	,441	
x15	,080	,081	,227	,185	,106	-,055	,150	,174	,185	,151	,258	,340
x16	,032	,032	,091	,074	,043	-,022	,060	,070	,074	,060	,103	,105
x17	,049	,050	,140	,114	,065	-,034	,092	,107	,113	,092	,158	,161

	x26	x25	x24	x23	x22	x13	x21	x20	x19	x18	x14	x15
x9	-,041	-,041	-,115	-,094	-,054	,385	-,045	-,053	-,056	-,017	-,029	-,029
x10	-,063	-,063	-,178	-,146	-,084	,598	-,071	-,082	-,087	-,026	-,044	-,045
x11	-,060	-,060	-,170	-,138	-,080	,569	-,067	-,078	-,083	-,025	-,042	-,043
x12	-,050	-,050	-,140	-,114	-,066	,470	-,055	-,064	-,068	-,020	-,035	-,035
x8	,042	,042	,118	,096	,055	,064	,079	,091	,097	,067	,115	,117
x7	,046	,047	,131	,107	,061	,071	,088	,102	,108	,075	,128	,130
x6	,055	,055	,154	,126	,072	,083	,103	,120	,127	,088	,151	,153
x5	,051	,051	,145	,118	,068	,078	,097	,112	,120	,083	,142	,144
x4	,055	,055	,156	,128	,073	,084	,105	,121	,129	,089	,153	,155
x3	,041	,041	,117	,095	,055	,063	,078	,090	,096	,067	,114	,116
x2	,048	,049	,137	,112	,064	,074	,092	,106	,113	,078	,134	,136
x1	,036	,036	,101	,083	,047	,055	,068	,078	,084	,058	,099	,100

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	x26	x25	x24	x23	x22	x13	x21	x20	x19	x18	x14	x15
x26	1,000											
x25	,250	1,000										
x24	,466	,441	1,000									
x23	,423	,399	,745	1,000								
x22	,268	,253	,471	,427	1,000							
x13	-,171	-,161	-,301	-,273	-,173	1,000						
x21	,287	,271	,506	,459	,290	-,145	1,000					
x20	,331	,312	,582	,528	,334	-,167	,587	1,000				
x19	,331	,313	,583	,529	,335	-,167	,588	,677	1,000			
x18	,243	,230	,428	,389	,246	-,054	,344	,396	,396	1,000		
x14	,313	,296	,551	,500	,316	-,069	,443	,509	,510	,447	1,000	
x15	,362	,342	,638	,579	,366	-,080	,512	,589	,590	,517	,666	1,000
x16	,136	,129	,240	,218	,138	-,030	,193	,221	,222	,194	,250	,290
x17	,198	,187	,349	,316	,200	-,044	,280	,322	,322	,283	,364	,421
x9	-,089	-,084	-,156	-,141	-,090	,269	-,075	-,086	-,087	-,028	-,036	-,041
x10	-,143	-,135	-,253	-,229	-,145	,436	-,122	-,140	-,140	-,045	-,058	-,067
x11	-,134	-,126	-,235	-,213	-,135	,406	-,113	-,130	-,131	-,042	-,054	-,062
x12	-,112	-,106	-,198	-,180	-,114	,342	-,095	-,110	-,110	-,035	-,045	-,053
x8	,189	,179	,333	,302	,191	,093	,272	,312	,313	,233	,300	,347
x7	,200	,189	,352	,319	,202	,098	,287	,330	,330	,246	,317	,366
x6	,224	,211	,394	,357	,226	,109	,321	,369	,370	,275	,354	,410

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	x26	x25	x24	x23	x22	x13	x21	x20	x19	x18	x14	x1
x26	,000											
x25	2,718	,000										
x24	-,249	-,249	,000									
x23	-,801	-,771	,271	,000								
x22	-,160	-,158	-,016	-,323	,000							
x13	,375	,752	,045	,005	-,264	,000						
x21	,807	3,031	,081	1,184	-1,163	-,050	,000					
x20	2,469	1,435	-,792	-,433	-,240	,000	,061	,000				
x19	,572	,113	,094	-,127	,676	-,168	-,285	,124	,000			
x18	,899	1,305	-,699	,264	-,759	-,405	1,385	1,799	-,445	,000		
x14	-,221	-,217	-,654	-,927	1,431	,096	-,614	-,327	,702	-,451	,000	
x15	,264	,625	,131	-,438	-,052	,256	,013	-,148	,070	-,172	,423	,00
x16	,385	1,115	1,042	1,299	1,426	-,328	,160	-,794	-1,395	,768	-1,258	-,62
x17	1,424	,627	,923	1,305	2,121	-,715	-,086	-,427	-1,457	1,384	,088	-,95
x9	-,069	,133	-,232	-,252	-,369	-,031	,326	-,246	-,116	-,513	-,243	-,17
x10	,343	,531	,061	,122	-,059	-,040	,633	,147	,097	-,410	,157	,34
x11	-,120	,089	,000	-,183	-,303	-,140	-,292	-,013	-,018	-,329	,434	,35
x12	-,079	,132	-,078	,068	-,913	,158	,105	,110	,159	-,385	-,106	-,22
x8	-,524	-,499	-,669	-,655	-,359	,546	-,538	-,456	-,493	-,740	-,212	-,28
x7	,108	,096	-,495	-,394	-,548	,547	,105	-,169	,038	-,645	-,292	-,37
x6	,060	,051	-,305	,415	-,391	,096	-,024	-,400	-,180	-,236	-,271	-,10
x5	,689	,293	,175	-,055	-,435	,146	,226	-,118	,350	-,161	,332	,29
x4	-,155	,155	,364	,048	,455	,252	,109	,215	,182	-,710	-,047	,25
x3	,417	,389	,341	,501	,092	-,312	,679	,480	,111	,074	-,011	,87
x2	,638	,008	,442	,645	-,018	-,930	,451	,446	,133	,125	,015	,37
x1	-,033	,306	,171	,541	,273	,007	,116	-,376	-,071	-,829	,262	,16

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	x26	x25	x24	x23	x22	x13	x21	x20	x19	x18
SISTEM	,013	,011	,057	,032	,010	,007	,024	,041	,039	,062
DESENTRALISASI	-,039	-,033	-,177	-,098	-,030	,156	-,026	-,044	-,042	,017

	x26	x25	x24	x23	x22	x13	x21	x20	x19	x18
SASARAN	,010	,009	,047	,026	,008	,018	,014	,024	,023	,005
KINERJA_KUALITAS	,041	,035	,186	,103	,032	-,013	,010	,016	,016	,010
KINERJA_KUANTITAS	,010	,009	,046	,026	,008	-,009	,154	,265	,251	,021

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	SISTEM	DESENTRALISASI	SASARAN	KINERJA_KUALITAS
KINERJA_KUALITAS	,387		-,232	,360
KINERJA_KUANTITAS	,805		-,224	,474
x26	,292		-,175	,272
x25	,293		-,176	,272
x24	,826		-,495	,767
x23	,674		-,404	,626
x22	,387		-,232	,360
x13	,000		1,560	,000
x21	,652		-,181	,384
x20	,756		-,210	,445
x19	,805		-,224	,474
x18	,937		,000	,000

	SISTEM	DESENTRALISASI	SASARAN	KINERJA_KUALITAS
x14	1,604	,000	,000	,000
x15	1,628	,000	,000	,000
x16	,653	,000	,000	,000
x17	1,000	,000	,000	,000
x9	,000	,820	,000	,000
x10	,000	1,273	,000	,000
x11	,000	1,211	,000	,000
x12	,000	1,000	,000	,000
x8	,000	,000	1,164	,000
x7	,000	,000	1,295	,000
x6	,000	,000	1,525	,000
x5	,000	,000	1,432	,000
x4	,000	,000	1,545	,000
x3	,000	,000	1,152	,000
x2	,000	,000	1,354	,000
x1	,000	,000	1,000	,000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	SISTEM	DESENTRALISASI	SASARAN	KINERJA_KUALITAS
KINERJA_KUALITAS	,468	-,490	,411	,000
KINERJA_KUANTITAS	,571	-,278	,318	,000
x26	,241	-,252	,212	,515
x25	,228	-,238	,200	,486
x24	,424	-,444	,373	,906
x23	,385	-,403	,338	,822
x22	,243	-,255	,214	,520
x13	,000	,721	,000	,000
x21	,408	-,198	,227	,000
x20	,470	-,228	,261	,000
x19	,470	-,229	,262	,000
x18	,589	,000	,000	,000
x14	,759	,000	,000	,000
x15	,878	,000	,000	,000
x16	,330	,000	,000	,000
x17	,480	,000	,000	,000
x9	,000	,374	,000	,000
x10	,000	,605	,000	,000
x11	,000	,563	,000	,000

	SISTEM	DESENTRALISASI	SASARAN	KINERJA_KUALITAS
x12	,000	,474	,000	,000
x8	,000	,000	,598	,000
x7	,000	,000	,631	,000
x6	,000	,000	,707	,000
x5	,000	,000	,643	,000
x4	,000	,000	,604	,000
x3	,000	,000	,524	,000
x2	,000	,000	,506	,000
x1	,000	,000	,431	,000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	SISTEM	DESENTRALISASI	SASARAN	KINERJA_KUALITAS
KINERJA_KUALITAS	,387	-,232	,360	,000
KINERJA_KUANTITAS	,805	-,224	,474	,000
x26	,000	,000	,000	,755
x25	,000	,000	,000	,757
x24	,000	,000	,000	2,133
x23	,000	,000	,000	1,741
x22	,000	,000	,000	1,000
x13	,000	1,560	,000	,000
x21	,000	,000	,000	,000
x20	,000	,000	,000	,000
x19	,000	,000	,000	,000
x18	,937	,000	,000	,000
x14	1,604	,000	,000	,000
x15	1,628	,000	,000	,000
x16	,653	,000	,000	,000
x17	1,000	,000	,000	,000
x9	,000	,820	,000	,000
x10	,000	1,273	,000	,000
x11	,000	1,211	,000	,000
x12	,000	1,000	,000	,000
x8	,000	,000	1,164	,000
x7	,000	,000	1,295	,000
x6	,000	,000	1,525	,000
x5	,000	,000	1,432	,000
x4	,000	,000	1,545	,000
x3	,000	,000	1,152	,000

	SISTEM	DESENTRALISASI	SASARAN	KINERJA_KUALITAS
x2	,000	,000	1,354	,000
x1	,000	,000	1,000	,000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	SISTEM	DESENTRALISASI	SASARAN	KINERJA_KUALITAS
KINERJA_KUALITAS	,468	-,490	,411	,000
KINERJA_KUANTITAS	,571	-,278	,318	,000
x26	,000	,000	,000	,515
x25	,000	,000	,000	,486
x24	,000	,000	,000	,906
x23	,000	,000	,000	,822
x22	,000	,000	,000	,520
x13	,000	,721	,000	,000
x21	,000	,000	,000	,000
x20	,000	,000	,000	,000
x19	,000	,000	,000	,000
x18	,589	,000	,000	,000
x14	,759	,000	,000	,000
x15	,878	,000	,000	,000
x16	,330	,000	,000	,000
x17	,480	,000	,000	,000
x9	,000	,374	,000	,000
x10	,000	,605	,000	,000
x11	,000	,563	,000	,000
x12	,000	,474	,000	,000
x8	,000	,000	,598	,000
x7	,000	,000	,631	,000
x6	,000	,000	,707	,000
x5	,000	,000	,643	,000
x4	,000	,000	,604	,000
x3	,000	,000	,524	,000
x2	,000	,000	,506	,000
x1	,000	,000	,431	,000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	SISTEM	DESENTRALISASI	SASARAN	KINERJA_KUALITAS
KINERJA_KUALITAS	,000	,000	,000	,000
KINERJA_KUANTITAS	,000	,000	,000	,000
x26	,292	-,175	,272	,000
x25	,293	-,176	,272	,000
x24	,826	-,495	,767	,000
x23	,674	-,404	,626	,000
x22	,387	-,232	,360	,000
x13	,000	,000	,000	,000
x21	,652	-,181	,384	,000
x20	,756	-,210	,445	,000
x19	,805	-,224	,474	,000
x18	,000	,000	,000	,000
x14	,000	,000	,000	,000
x15	,000	,000	,000	,000
x16	,000	,000	,000	,000
x17	,000	,000	,000	,000
x9	,000	,000	,000	,000
x10	,000	,000	,000	,000
x11	,000	,000	,000	,000
x12	,000	,000	,000	,000
x8	,000	,000	,000	,000
x7	,000	,000	,000	,000
x6	,000	,000	,000	,000
x5	,000	,000	,000	,000
x4	,000	,000	,000	,000
x3	,000	,000	,000	,000
x2	,000	,000	,000	,000
x1	,000	,000	,000	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	SISTEM	DESENTRALISASI	SASARAN	KINERJA_KUALITAS
KINERJA_KUALITAS	,000	,000	,000	,000
KINERJA_KUANTITAS	,000	,000	,000	,000
x26	,241	-,252	,212	,000
x25	,228	-,238	,200	,000
x24	,424	-,444	,373	,000
x23	,385	-,403	,338	,000
x22	,243	-,255	,214	,000

	SISTEM	DESENTRALISASI	SASARAN	KINERJA_KUALITAS
x13	,000	,000	,000	,000
x21	,408	-,198	,227	,000
x20	,470	-,228	,261	,000
x19	,470	-,229	,262	,000
x18	,000	,000	,000	,000
x14	,000	,000	,000	,000
x15	,000	,000	,000	,000
x16	,000	,000	,000	,000
x17	,000	,000	,000	,000
x9	,000	,000	,000	,000
x10	,000	,000	,000	,000
x11	,000	,000	,000	,000
x12	,000	,000	,000	,000
x8	,000	,000	,000	,000
x7	,000	,000	,000	,000
x6	,000	,000	,000	,000
x5	,000	,000	,000	,000
x4	,000	,000	,000	,000
x3	,000	,000	,000	,000
x2	,000	,000	,000	,000
x1	,000	,000	,000	,000

