

4

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

Dian Indudewi
Universitas Semarang

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk meneliti pengaruh sasaran jelas terukur, insentif, desentralisasi dan pengukuran kinerja terhadap kinerja SKPD dan BUMD di Pemerintahan Kota Semarang. Penelitian ini juga meneliti perbedaan antara kinerja SKPD dengan kinerja BUMD. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa sasaran jelas terukur, insentif dan pengukuran kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Desentralisasi memiliki hubungan positif terhadap kinerja tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil ini dapat dipengaruhi oleh mekanisme dalam pemerintahan daerah yang dibatasi oleh Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah. Hasil uji statistik menunjukkan tidak ada beda antara kinerja SKPD dan BUMD, akan tetapi terdapat indikasi kinerja SKPD lebih baik dari BUMD. Oleh sebab itu, ditambahkan uji *chi-square* untuk memberikan penjelasan untuk indikasi tersebut. Uji *chi-square* menunjukkan bahwa sasaran jelas terukur, insentif, desentralisasi dan pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja SKPD. Uji *chi-square* untuk BUMD menunjukkan hanya variabel insentif saja yang berpengaruh terhadap kinerja.

Kata Kunci: SKPD, BUMD, manajemen kinerja

PENDAHULUAN

Salah satu perwujudan reformasi sektor publik adalah dengan dikeluarkannya UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan UU No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Pelaksanaan UU No. 22 Tahun 1999 *juncto* UU No. 32 Tahun 2004 dan UU No. 25 Tahun 1999 *juncto* UU No. 33 Tahun 2004 menunjukkan usaha pemerintah untuk memperbaiki sistem pemerintahan lama dan mewujudkan *good government governance*. Salah satu usaha pemerintah untuk mewujudkan *good governance* adalah dengan melaksanakan prinsip akuntabilitas. Lembaga Administrasi Negara (LAN, 2004) mengartikan akuntabilitas sebagai kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta pertanggungjawaban. Akuntabilitas tersebut meliputi keberhasilan maupun kegagalan

pelaksanaan misi instansi yang bersangkutan. Akuntabilitas yang baik adalah akuntabilitas yang dapat menunjukkan peningkatan kinerja instansi pemerintah maupun perubahan positif perilaku para pegawainya. Peningkatan kinerja instansi pemerintah tidak dapat terwujud apabila tidak ada pengelolaan atau manajemen yang baik, yang dapat mendorong upaya-upaya instansi untuk meningkatkan kinerja. Manajemen berbasis kinerja dapat digunakan untuk meningkatkan akuntabilitas instansi pemerintah (Propper dan Wilson, 2003; Kloot, 1999).

Penerapan manajemen berbasis kinerja dalam sektor publik dipicu oleh konsep *reinventing government* yang diperkenalkan oleh Osborne dan Gaebler (1992) dimana mereka mengusulkan beberapa strategi yang titik beratnya adalah peningkatan kinerja organisasi sektor publik (De Bruijn, 2002, Mardiasmo, 2002; Propper dan Wilson, 2003; Van Helden, 2005). 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.

Praktik-praktik manajemen berbasis kinerja melibatkan spesifikasi sasaran yang hendak dicapai, alokasi sumber daya, mengukur serta mengevaluasi kinerja (Verbeeten, 2008; Heinrich, 2002, Kloot, 1999). Spesifikasi sasaran merupakan elemen penting dalam menyusun kebijakan dan program instansi pemerintah dimana kebijakan dan program disusun untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Untuk mewujudkan sasaran diperlukan alokasi sumber daya. Alokasi sumber daya yang dimaksud dapat berupa alokasi dana (Propper dan Wilson, 2003). Alokasi dana didistribusikan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah, dan/ atau dari pemerintah daerah kepada pemerintah dibawahnya yang digunakan untuk mendanai kegiatan-kegiatan yang telah dianggarkan oleh masing-masing instansi pemerintah. Alokasi sumber daya dilakukan agar pemerintah dapat menjangkau dan meningkatkan pelayanan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat maupun *stakeholders* lainnya. Tantangan yang dihadapi oleh organisasi sektor publik adalah sulitnya menetapkan sasaran yang jelas dan terukur karena *stakeholders* yang beragam dengan beraneka macam kepentingan. Verbeeten, 2008; Rantanen, et.al, 2007; Heinrich, 2002; Kravchuk dan Shack, 1996 mengindikasikan bahwa penetapan sasaran yang jelas dan terukur dapat meningkatkan kinerja instansi pemerintah.

Peningkatan kinerja dapat diukur/dinilai dengan adanya pengukuran kinerja. Kloot (1999) mengindikasikan bahwa ukuran kinerja dirancang untuk mengukur tingkat tujuan yang telah dicapai, kepuasan komunitas, kinerja pelayanan, dan untuk perbandingan antar instansi. Epstein (dalam Bernstein, 2000) mengungkapkan bahwa ukuran kinerja dapat membantu penyusunan program dan staffnya untuk bekerja lebih efektif. Lebih lanjut, Robertson (dalam Mahmudi, 2005) mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Definisi-definisi tersebut menunjukkan bahwa ekonomi (input), efisiensi (perbandingan output dengan input), dan efektivitas (perbandingan *outcome* dengan output) merupakan elemen penting pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja kemudian ditindaklanjuti dengan adanya evaluasi kinerja. Evaluasi bertujuan untuk mengetahui apakah pencapaian kinerja dapat dinilai dan dipelajari guna perbaikan pelaksanaan program/kegiatan di masa yang akan datang (LAN, 2004). Evaluasi kinerja juga menjadi dasar pemberian *reward* dan *punishment*. *Reward* dan *punishment* diberikan terkait dengan pencapaian target kinerja (Outley dalam Kloot, 1999). *Reward* dapat berupa pemberian insentif atau bonus. Adanya pemberian insentif dapat mendorong individu untuk berkinerja lebih baik, walaupun dalam konteks pemerintahan, fungsi insentif seharusnya tidak berperan besar mengingat tugas utama pemerintah adalah melayani kebutuhan masyarakat (Propper dan Wilson, 2003; Tirole, 1994).

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

Penetapan sasaran yang jelas dan terukur, pengukuran kinerja, dan insentif merupakan elemen penting manajemen kinerja yang diharapkan dapat mendorong instansi pemerintah daerah untuk berkinerja lebih baik. Peningkatan kinerja didukung pula dengan adanya sistem manajemen yang terdesentralisasi dalam tubuh pemerintahan daerah. Desentralisasi dapat diartikan adanya pelimpahan sebagian wewenang dari pejabat pemerintah daerah terhadap pejabat dibawahnya untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab terkait dengan alokasi sumber daya dan pelayanan jasa terhadap masyarakat. (Halachmi, 2002; Miah dan Mia, 1996). Pelimpahan wewenang dapat berasal dari kepala daerah kepada sekretaris daerah/ kepala satuan kerja perangkat daerah (SKPD), dan atau dari kepala SKPD kepada kepala unit kerja. Desentralisasi bertujuan agar instansi pemerintah dapat melayani kebutuhan masyarakat maupun *stakeholders* lainnya dengan cepat dan mendapatkan umpan balik guna peningkatan kinerja instansi yang bersangkutan. Desentralisasi dapat mendorong terjaringnya aspirasi masyarakat dengan adanya umpan balik antar SKPD dengan masyarakat. Tiap-tiap satuan kerja wajib mempertanggungjawabkan anggaran yang telah dipakai dengan menyusun laporan keuangan SKPD.

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

BUMD berbeda dengan SKPD. BUMD cenderung mencari keuntungan dan beroperasi seperti perusahaan swasta. Perbedaan ini menarik untuk dikaji kaitannya dengan apakah kinerja SKPD berbeda dengan kinerja BUMD.

Penelitian ini merujuk penelitian Verbeeten (2008) yang meneliti dampak penerapan manajemen berbasis kinerja terhadap kinerja organisasi sektor publik di Belanda. Verbeeten (2008) menemukan indikasi bahwa pemerintah lokal di Belanda mengalami kesulitan dalam menentukan sasaran yang jelas dan terukur dibanding dengan organisasi sektor publik yang lain. Disamping itu, penelitian ini juga ingin mengetahui apakah terdapat perbedaan antara kinerja SKPD dengan BUMD, mengingat BUMD cenderung mencari keuntungan dan beroperasi seperti perusahaan swasta.

TINJAUAN TEORI

Goal Setting Theory

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

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.

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

Beberapa bukti empiris menunjukkan sasaran yang jelas dan terukur merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja sektor publik. Matheson (dalam Halachmi, 2002) mengatakan bahwa sistem manajemen publik di berbagai pemerintahan mengarah pada sistem manajemen kinerja. Salah satu atribut penting didalamnya adalah adanya kejelasan sasaran

dan aturan. Beberapa peneliti selaras dengan pandangan tersebut seperti Kravchuk dan Shack, 1996; Rantanen, et.al., 2007; dan Verbeeten, 2008.

Agency Theory

Hubungan agensi terjadi ketika satu atau beberapa pihak (*principal*) mempekerjakan pihak lain (*agent*) dengan tujuan mendelegasikan tanggung jawab kepada *agent* (Baiman, 1990). Hak dan tanggung jawab *principal* dan *agent* tertuang dalam sebuah perjanjian (kontrak) yang telah disepakati kedua belah pihak. *Agency theory* berasumsi bahwa manusia adalah makhluk yang rasional dan berusaha untuk memaksimalkan utilitasnya (Davis, et.al, 1997; Baiman, 1990). Verbeeten (2008) mengungkapkan bahwa sifat mementingkan diri sendiri tersebut dapat digambarkan dalam fungsi utilitas yang terdiri dari dua faktor, yaitu kesejahteraan (insentif moneter maupun non moneter) dan waktu luang.

Insentif dapat didefinisikan sebagai motivator ekstrinsik, dimana pembayaran, bonus, atau karir dikaitkan dengan kinerja (Bonner, et.al dalam Verbeeten, 2008). Individu diasumsikan memiliki preferensi-preferensi dalam meningkatkan kesejahteraan dengan memanfaatkan waktu luang. *Agency theory* kemudian mengasumsikan bahwa individu akan melalaikan tanggung jawab terhadap tugas kecuali tugas tersebut memiliki kontribusi terhadap kondisi ekonomi mereka (Bonner and Sprinkle, 2002). Oleh karena itu, *agency theory* menduga bahwa insentif memiliki peran fundamental dalam motivasi dan pengendalian kinerja karena individu memiliki kepentingan untuk meningkatkan kesejahteraannya.

Hubungan pemerintah daerah dengan *stakeholders* merupakan hubungan keagenan (Mahmudi, 2005). Pemerintah daerah sebagai *agent* memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan kepentingan *principal* (*stakeholders*). Insentif diterapkan untuk mencegah terjadinya *moral hazard* pemerintah daerah. Insentif tersebut lebih berupa *reward* atas prestasi kerja PNS. Permendagri No. 13 Tahun 2006 pasal 39 mengatur mengenai tambahan penghasilan PNS dimana tambahan penghasilan tersebut didasarkan atas kemampuan keuangan daerah dan persetujuan DPRD. Kloot (1999) menyebutkan bahwa indikator kinerja baik indikator unit organisasi maupun individu dapat digunakan sebagai dasar *reward and punishment*. Manager yang mencapai target menerima pembayaran berupa bonus, sedangkan dalam lingkup pemerintahan daerah (SKPD) menerima tambahan-penghasilan berdasarkan prestasi kerja.

Pengertian Manajemen Berbasis Kinerja

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

Manajemen kinerja adalah proses sistematis, artinya untuk memperbaiki kinerja diperlukan langkah – langkah atau tahap – tahap yang terencana dengan baik. Proses perbaikan kinerja merupakan proses jangka panjang dan berkelanjutan, serta memerlukan umpan balik untuk mencapai peningkatan kinerja. Dalam manajemen berbasis kinerja yang menjadi fokus perhatian manajemen adalah hasil (*outcome*).

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. *Take accounts of upstream, downstream, and lateral complexities*
10. Menghindari agregasi informasi yang berlebihan

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

1. Ekonomi
Ekonomi terkait dengan pengkonversian input primer berupa sumber daya keuangan (uang / kas) menjadi input sekunder berupa tenaga kerja, bahan, infrastruktur, dan barang modal yang dikonsumsi untuk kegiatan operasi organisasi. Organisasi harus memastikan bahwa dalam perolehan sumber daya input tidak terjadi pemborosan.
2. Efisiensi
Efisiensi terkait dengan hubungan antara output berupa barang atau pelayanan yang dihasilkan dengan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan output.
3. Efektivitas
Efektivitas terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya tercapai. Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan. Semakin besar kontribusi output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program, atau kegiatan.

Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh 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 (Settirakou dan Zeppou, 2005; Verbeeten, 2008).

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

H1: Sasaran yang jelas dan terukur berpengaruh positif terhadap kinerja

2. Pengaruh pengukuran kinerja dengan kinerja

Pengukuran kinerja didasarkan pada indikator kinerja. Indikator kinerja membantu pemerintah untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan mengevaluasi program-program serta kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan. Indikator kinerja memiliki peran penting sebagai proses dari *learning organization* (Mahmudi, 2005). Adanya penggunaan indikator kinerja memudahkan pemerintah untuk meningkatkan kinerja.

H2: Pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja

3. Pengaruh insentif dengan kinerja

Hubungan agensi terjadi pada saat terjadi kontrak antara *principal* dengan *agent*, dimana *principal* mendelegasikan wewenangnya kepada *agent* untuk mengelola organisasi. *Agency theory* berasumsi bahwa manusia adalah makhluk yang rasional dan berusaha untuk memaksimalkan kebutuhannya dibanding kepentingan organisasi. Ada beberapa mekanisme yang dikembangkan untuk menjaga keselarasan tujuan *principal* dan *agent*. Dua mekanisme yang banyak diterapkan adalah skema insentif (gaji, bonus) dan struktur *governance* (promosi jabatan).

Berdasarkan *agency theory* dan beberapa penelitian terdahulu, maka hipotesis kedua dari penelitian ini adalah:

H3: Insentif berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja

4. Pengaruh desentralisasi dengan kinerja

Dengan lingkungan yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian, pemerintah daerah maupun satuan kerja 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 pemerintah daerah maupun satuan-satuan kerja dibawahnya. Williamson, Chenhall, Mukhi et.al, Davis dan Newstorm (dalam Miah dan Mia, 1996) menduga desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

H4: Desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja

5. Kinerja SKPD dan BUMD

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

H5: Terdapat perbedaan antara kinerja SKPD dengan BUMD

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampling Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah kepala SKPD dan/atau kepala unit kerja serta direktur BUMD dan/atau kasie BUMD di Pemerintahan Kota Semarang. Jumlah populasi sebesar 54 terdiri dari 49 SKPD dan 4 BUMD. Sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria: (1) Kepala SKPD dan/atau kepala unit kerja serta direktur BUMD dan/atau kasie BUMD telah menjabat lebih dari 1 (satu) tahun anggaran; (2) Memiliki tanggung jawab manajerial (perencanaan/pengawasan/pengevaluasian); dan (3) Tidak termasuk kriteria BLUD.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian

1. Variabel bebas (*independent variable*) adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel lain. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah sasaran yang jelas dan terukur, pengukuran kinerja, insentif, dan desentralisasi.
2. Variabel terikat (*dependent variable*) adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pemerintahan daerah yang dinilai oleh kepala SKPD dan/atau kepala unit kerja serta direktur BUMD dan/atau kasie BUMD.
3. Variabel kontrol adalah variabel yang berfungsi untuk mengontrol atau mengurangi bias penelitian. Variabel kontrol dalam penelitian ini adalah sektor dan ukuran organisasi.

Definisi Operasional Variabel

1. Kinerja Pemerintahan Daerah

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). Dimensi-dimensi kinerja tersebut adalah jumlah kegiatan yang dilakukan; keakuratan jumlah kegiatan yang dihasilkan; jumlah program-program baru yang ditetapkan; ketepatan kerja; hasil kegiatan yang dapat tercapai; efisiensi operasional; dan moral unit pegawai. Dimensi-dimensi kinerja tersebut dinilai oleh masing-masing kepala SKPD dan/atau kepala unit kerja, serta direksi BUMD dan/atau kasie BUMD.

2. Sasaran yang jelas dan terukur

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, dan diukur dengan menggunakan skala Likert 1-5 (dimana 1 = sangat tidak setuju dan 5 = sangat setuju).

3. Pengukuran kinerja

Instrumen sistem pengukuran kinerja didasarkan pada instrumen yang dikembangkan oleh Cavaluzzo dan Ittner (2004) dan mencakup berbagai tipe hasil ukuran kinerja

4. Insentif

Instrumen insentif dikembangkan oleh Keating (1997) yang digunakan untuk mengkarakteristikan sistem insentif dan diukur dengan skala Likert 1-5 (dimana 1 = sangat tidak berhubungan dan 5 = sangat berhubungan).

5. Desentralisasi
Instrumen desentralisasi didasarkan pada instrumen yang dikembangkan oleh Gordon dan Narayanan (1984). Variabel yang digunakan telah dikembangkan Verbeeten (2008) dan disesuaikan dengan kondisi di Indonesia.
6. Ukuran organisasi
Responden diminta untuk mengisi jumlah kegiatan *full time* dalam organisasi mereka. Untuk selaras dengan *skewness*, ukuran *size* didasarkan pada logaritma jumlah karyawan dalam organisasi. Hal ini bertujuan untuk memperkecil penyimpangan data.
7. Fungsi
Responden diminta untuk mengisi di fungsi mana mereka bekerja. Fungsi dikelompokkan untuk memperoleh variabel *dummy* untuk kelompok SKPD dan BUMD dimana nilai 1 untuk SKPD dan 0 untuk BUMD.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja adalah kuesioner yang telah dikembangkan Van de Ven dan Ferry (1980) dan telah digunakan oleh peneliti – peneliti sebelumnya (Williams, et.al, 1990; Dunk dan Lysons, 1997; Verbeeten, 2008). Untuk mengukur sasaran yang jelas dan terukur, digunakan instrumen penelitian yang dikembangkan oleh Verbeeten (2008). Instrumen yang dikembangkan oleh Keating (2007) digunakan untuk mengukur insentif. Pengukuran kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan Cavaluzzo dan Ittner (2004), dan pengukuran desentralisasi menggunakan instrumen dari Gordon dan Narayanan (1984) yang telah dikembangkan oleh Verbeeten (2008).

Analisis Data

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

1. Menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*

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

2. Mengevaluasi Nilai-nilai Korelasi antar Variabel

Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah dengan membandingkan *Square Root Of Average Variance Extracted* untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai *Discriminant Validity* yang baik jika akar AVE (*Average Variance Extracted*) untuk setiap konstruk lebih besar dari pada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya

3. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel sasaran jelas dan terukur berpengaruh sebesar 0,462 terhadap kinerja dan signifikan pada tingkat 0,05 ($3,370 > 1,671$). Penetapan sasaran jelas dan terukur merupakan elemen penting dalam menyusun Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD). Penetapan sasaran jelas dan terukur membantu pemerintah dalam menjaga kesinambungan antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pencapaian kinerja. *Goal setting theory* menyatakan bahwa sasaran yang jelas dan terukur mendorong orang untuk berkinerja lebih baik. Hasil penelitian ini sesuai dan konsisten dengan teori, literatur maupun penelitian sebelumnya (Verbeeten, 2007; Rantanen, et.al., 2007) bahwa penetapan sasaran yang jelas dan terukur berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil pengujian ini didukung pula dengan data responden, dimana baik kepala unit kerja pria wanita, maupun kepala unit kerja yang telah lama menjabat maupun yang baru menunjukkan bahwa sasaran telah ditetapkan secara jelas dan terukur dalam unit kerja mereka. Disamping itu, hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa pemahaman responden terhadap daftar pernyataan terkait dengan penetapan sasaran yang jelas dan terukur sudah baik.

TABEL 1
HASIL HIPOTESIS

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

Sumber : Output SmartPLS 2009

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

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja dimana $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ ($0,587 < 1,671$) pada tingkat signifikansi 0,05 walaupun arahnya telah sesuai dengan yang diprediksikan. Desentralisasi yang dimaksud dalam pemerintahan daerah adalah adanya pelimpahan wewenang dari kepala daerah kepada pejabat dibawahnya untuk mengelola keuangan dan melaksanakan program-program sesuai dengan tujuan dan sasaran masing-masing satuan kerja. Dengan adanya pelimpahan wewenang diharapkan kinerja masing-masing satuan kerja dapat meningkat karena mereka dapat melaksanakan program dan kegiatan yang tepat sasaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil ini disebabkan karena desentralisasi dalam pemerintahan daerah dibatasi dengan peraturan yang ada. Walaupun SKPD dan BUMD memiliki wewenang dalam menyusun anggaran, mereka tetap harus mengikuti mekanisme penganggaran yang ada. Hasil penelitian ini selaras dengan Mia dan Mia (1996), dimana desentralisasi tidak berhubungan langsung dengan kinerja. Hasil penelitian diatas juga didukung dengan gambaran jawaban responden, baik kepala unit kerja pria dan wanita, maupun kepala unit kerja yang lama atau baru menjabat, yang menunjukkan bahwa tidak terdapat wewenang penuh dalam unit kerja mereka untuk pengambilan keputusan terkait dengan masalah keuangan, masalah operasional, pergeseran/alokasi anggaran, pelatihan pegawai maupun perputaran sumber daya manusia di dalam unit kerjanya.

Tabel 2
HASIL UJI CHI-SQUARE
BADAN USAHA MILIK DAERAH

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

Sumber: Output SPSS

Tabel 3
Hasil Uji Chi-Square
SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH

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

Sumber: Output SPSS

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,348 dan signifikan pada tingkat 0,05 ($2,598 > 1,671$). Pengukuran kinerja ditetapkan melalui indikator-indikator kinerja. Indikator-indikator kinerja tersebut berupa standar untuk mengukur kinerja input, kinerja operasional, kinerja pelayanan, kepuasan komunitas maupun untuk perbandingan kinerja antar instansi. Dengan adanya pengukuran kinerja, pemerintah daerah dapat mengetahui sejauh mana dan sebaik apa kinerja yang telah dicapai. Hasil penelitian sesuai dengan teori maupun penelitian sebelumnya (Verbeeten, 2008; Zeppou dan Sotirakou, 2003; Kloot, 1999) bahwa pengukuran kinerja berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja. Hasil pengujian didukung pula dengan jawaban responden yang cenderung menyatakan bahwa unit kerja mereka telah memiliki indikator kinerja. Berdasarkan data responden dapat dilihat bahwa nilai pernyataan indikator kinerja yang menyatakan tingkat kepuasan masyarakat dan standar kualitas pelayanan mendapat nilai lebih rendah dibandingkan pernyataan terhadap indikator yang lain. Hasil jawaban ini mungkin disebabkan kurang adanya survei terhadap masyarakat terkait dengan pendapat masyarakat terhadap kinerja pemerintahan Kota Semarang.

SKPD dan BUMD merupakan perangkat/bagian dari suatu pemerintahan daerah. SKPD mengelola kekayaan daerah yang tidak dipisahkan, sedangkan BUMD mengelola kekayaan daerah yang dipisahkan. SKPD dan BUMD merupakan bagian dari pemerintahan daerah dengan fungsi berbeda, dimana BUMD lebih bertujuan untuk memperoleh laba. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan antara kinerja SKPD dan BUMD, walaupun ada indikasi kinerja SKPD lebih baik daripada BUMD. Uji tambahan dilakukan untuk mendukung indikasi tersebut. Hasil uji *chi-square* menunjukkan bahwa variabel sasaran jelas dan terukur, insentif, desentralisasi dan pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja SKPD. Sementara itu, uji *chi-square* yang dilakukan pada BUMD menunjukkan bahwa hanya variabel insentif yang berpengaruh terhadap kinerja.

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

4. Keterbatasan dan Implikasi Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain: (1) Penelitian hanya dilakukan pada lingkungan Pemerintah Kota Semarang sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi; (2) Kinerja diukur secara kualitatif yaitu hanya berdasarkan persepsi kepala unit kerja, tidak ditunjang dengan data kuantitatif; (3) Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner lebih cenderung pada kondisi SKPD sehingga dimungkinkan mempengaruhi hasil pengisian kuesioner. Disamping itu, jumlah responden SKPD dengan BUMD tidak berimbang sehingga hasil perbandingan kinerja SKPD dan BUMD dimungkinkan bias.

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

REFERENSI

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

- Dunk, A.S. dan A.F. Lysons, (1997), "An analysis of departmental effectiveness, participative budgetary control process and environmental dimensionality within the competing values framework: a public sector study". *Financial, Accountability and Management*, Vol 13 No.1, pp.1-15.
- Ghozali, I., (2002), *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Cetakan IV UNDIP.
- Gordon, L.A. dan V.K. Narayanan, (1984), "Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation", *Accounting, Organization and Society*, Vol. 9 No.1, pp.33-47.
- 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. et.al. (1995), *Multivariate Data Analysis with Readings*, 4th ed., Prentice-Hall International. London.
- Halachmi, A., (2002), "Performance measurement and government productivity", *Work Study*, Vol. 51 No. 2, pp.63-73.
- Heinrich, C., (2002), "Outcomes based performance management in the public sector: implications for government accountability and effectiveness", *Public Administration Review*, Vol.62 No. 6, pp. 712-725.
- 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.
- Kloot, L., (1999), "Performance measurement and accountability in Victorian Local Government", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12 No.7, pp.565-583.
- Kravchuk, R.S. dan R.W. Schack, (1996), "Designing effective performance measurement systems under the government performance and results act of 1993", *Public Administration Review*, Vol.56 No.4, pp. 348-358.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, (2004), *Modul Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Edisi ke-2, LAN, Jakarta.
- Locke, E.A. dan G.P. Latham, (1990), *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Prentice-Hall, Englewood-Cliffs, NJ.

- Mardiasmo. (2002), *Otonomi Daerah dan Manajemen Keuangan Sektor Publik*, Andi, Yogyakarta.
- Mahmudi. (2005), *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Miah, N.Z. dan L. Mia, (1996), "Decentralization, accounting controls and performance of government organizations: a New Zealand empirical study", *Financial, Accountability and Management*, Vol.12 No.3, pp.173-190.
- Ming Chen, Hai dan Chia-Hui Chen, (2004), "Direct financial payments within an organization: a competitive advantage perspective", *International Journal of Management*, Vol.21 No.2, pp.202-210.
- Mulyadi dan J. Setyawan, (2001), *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Edisi 2, Salemba Empat, Jakarta.
- Peraturan Pemerintah No. 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah
- Permendagri 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Propper,C. dan Wilson, D., (2003), "The use and usefulness of performance measures in the public sector", *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 19 No. 2, pp. 250-265.
- Rantanen, H., et.al. (2007), "Performance measurement systems in the Finnish public sector", *International Journal of Public Sector Management*, Vol.20 No.5, pp. 415-433.
- Snyder,et.al. (1996), "Public and private organization in Latin America: a comparison of reward preferences", *International Journal of Public Sector Management*, Vol.9 No.2, pp. 15-27.
- Sotirakou, T. dan M. Zeppou, (2006), "Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector", *Management Decision*, Vol. 44 No.9, pp. 1277-1304.
- Tirole, J. (1994), "The internal organization of Government", *Oxford Economic Papers*, Vol. 46 No.1, pp.1-29.
- Van Helden, G.J. (2005), "Researching public sector transformation: the role of management accounting", *Financial Accountability and Management*, Vol. 21 No.1, pp.99-133.
- Verbeeten, Frank H.M. (2008), "Performance management practices in public sector organizations: impact on performance", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.21 No.3, pp.427-454.

Zeppou, M. dan T. Sotirakou, (2003), "The STAIR model: a comprehensive approach for managing and measuring government performance in the post-modern era", *The International Journal of Public Sector*, Vol.16 No.4, pp. 320-332.

Corresponding author:

Dian Indudewi, Email : dian.indudewi@gmail.com

Lampiran 1
NILAI OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)
VARIABEL SASARAN JELAS DAN TERUKUR

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

Sumber : Output SmartPLS 2009

Lampiran 2
NILAI OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)
VARIABEL INSENTIF

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

Sumber : Output SmartPLS 2009

Lampiran 3
NILAI OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)
VARIABEL DESENTRALISASI

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

Sumber : Output SmartPLS 2009

Lampiran 4
NILAI OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)
VARIABEL PENGUKURAN KINERJA

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

Sumber : Output SmartPLS 2009

Lampiran 5
NILAI OUTER LOADINGS (MEASUREMENT MODEL)
VARIABEL KINERJA

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

Sumber : Output SmartPLS 2009

Lampiran 6
RESULT FOR INNER WEIGHTS

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

Sumber: Output SmartPLS 2009