

DETERMINANT FAKTOR KEBERHASILAN PENERAPAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA SEKTOR PUBLIK

Edward Fazri⁽¹⁾, Trisnowati Josiah, Esti Utami Pratiwi, Aprilia Risma
Ainasya, Dahlia Adesti⁽²⁾,

⁽¹⁾Politeknik Piksi Input Serang

⁽²⁾ Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai

*email korespondensi: edward.fazri@piksiinputserang.ac.id

Abstrak.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji faktor – faktor yang mempengaruhi penerapan Sistem Pengukuran Kinerja dan efeknya terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah di Kota Cilegon. Sampel dalam penelitian ini adalah pejabat yang terlibat dalam proses perencanaan strategis pada Organisasi Perangkat Kerja Daerah di Kota Cilegon. Teknik pengambilan sample menggunakan teknik Purposive Sampling dan pengambilan data dilakukan dengan menyebarkan kuisioner langsung kepada responden. Analisis data penelitian ini menggunakan metode Partial Least Square. Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa Informasi, Tujuan dan Sasaran Organisasi dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan sistem pengukuran kinerja. Selain itu penelitian ini juga berhasil menemukan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

Kata kunci: Informasi, Tujuan dan Sasaran Organisasi, Tekanan Eksternal, Komitmen Organisasi, Sistem Pengukuran Kinerja, Kinerja Organisasi..

Abstract.

This study aims to examine the factors that influence the implementation of the Performance Measurement System and its effect on the Performance of Regional Apparatus Organizations in Cilegon City. The sample in this study were officials involved in the strategic planning process at the Regional Work Equipment Organization in Cilegon City. The sampling technique used was purposive sampling and data collection was done by distributing questionnaires directly to respondents. Analysis of the research data using the Partial Least Square method. The results of this study reveal that Information, Organizational Goals and Targets and Organizational Commitment have a positive and significant effect on the implementation of the performance measurement system. In addition, this study also succeeded in finding that the Performance Measurement System had a positive and significant effect on Organizational Performance.

Keywords: Information, Organizational Goals and Objectives, External Pressure, Organizational Commitment, Performance Measurement System, Organizational Performance..

PENDAHULUAN

Kinerja merupakan keberhasilan pencapaian suatu target yang telah direncanakan oleh suatu organisasi. Secara umum kinerja dapat dibedakan menjadi dua yaitu kinerja keuangan dan kinerja non keuangan, kinerja keuangan ialah kinerja organisasi secara menyeluruh dalam kaitannya terhadap mengelola keuangan organisasi itu sendiri sementara di sisi lain kinerja non keuangan merupakan kinerja

organisasi di luar perspektif keuangan. Untuk mengetahui apakah kinerja suatu organisasi dapat dikategorikan baik atau tidak dibutuhkan suatu instrument guna menilai dan mengukur kinerja organisasi tersebut. Oleh sebab itu, sistem pengukuran kinerja hadir sebagai solusi dalam mengetahui ukuran kinerja sebuah organisasi.

Menurut Merchant and Van der Stede, 2007; Otley, 1999. Sistem pengukuran kinerja merupakan sebuah mekanisme

pengalokasian tanggung jawab dan hak pengambilan keputusan, penetapan target kinerja serta penghargaan atas ketercapaian target. Dari pendapat tersebut sistem pengukuran kinerja dapat di definisikan sebagai sebuah proses sistematis yang mencocokkan antar target yang direncanakan, pencapaian target dan penghargaan atas hasil pencapaian target dengan ukuran yang telah ditentukan. Secara garis besar sistem pengukuran kinerja terbagi menjadi 2 (dua) bagian yakni sistem pengukuran kinerja keuangan dan sistem pengukuran kinerja non keuangan. Sistem pengukuran kinerja keuangan berfokus pada bagaimana sebuah organisasi baik di sektor privat dan publik diukur kinerja keuangannya atau kemampuan pengelolaan keuangan tersebut dengan ukuran yang telah ditetapkan seperti rasio, analisa dan sebagainya. Sedangkan sistem pengukuran kinerja non keuangan berfokus pada kinerja yang menggunakan data non keuangan seperti kepuasan dan pertumbuhan pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran serta inovasi organisasi.

Penerapan sistem pengukuran kinerja bukan hal yang baru dalam organisasi pada sektor privat (bisnis) dimana sistem pengukuran kinerja menjadi instrument utama dalam memastikan bahwa kinerja organisasi telah berjalan dengan baik sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi tersebut. Namun, hal ini tidak berlaku bagi organisasi sektor publik. Penerapan sistem pengukuran kinerja pada sektor publik ditandai dengan peenerapan New Public management yang diperkenalkan oleh Christopher Hood pada tahun 1991. Penerepan New Public Management ini merupakan sebuah jawaban atas kritikan pengelolaan organisasi sektor publik . Dengan demikian diharapkan tata kelola dan kinerja sektor publik dapat lebih baik dan terukur. Sehingga memberikan jaminan atas kualitas kinerja organisasi sektor publik .

Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan

untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non-finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan reward and punishment sistem.selain itu, sistem pengkurun kinerja juga hadir sebagai sebuah kunci untuk mempromosikan efektifitas, efisiensi dan akuntabilitas sektor publik (spekle & Verbeteen, 2009) dengan kata lain sistem pengukuran kinerja memberikan sebuah insentif guna menyelaraskan tujuan individu dan organisasi, menyediakan informasi feed back yang berharga dan membentuk sebuah landasan bagi akuntabilitas internal dan eksternal (Kravchuk & Schack, 1996; heinriz, 2000; Cacalluzo & Ittner, 2004)

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dorothea Greiling, 2005 ia mengatakan bahwa “Mengatur dan mengukur kinerja merupakan kunci penting dalam reformasi di sektor publik beberapa tahun terakhir”. Dengan demikian kita dapat menyimpulkan betapa pentingnya sistem pengukuran kinerja pada lingkup sektor publik.

Penerapan sistem pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik telah banyak diterapkan di berbagai Negara di dunia. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya riset mengenai sistem pengukuran kinerja di organisasi sektor publik (Ittner and Larcker,1998, Indeed, Atkinson, Waterhouse, and Wells1997; Cavalluzo & Ittner,2004 ; Dorothea Greiling,2005; Hannu Ranthanen et al,2007;).Tak berbeda dengan di Negara – Negara di dunia, di Indonesia, penerapan sistem pengukuran kinerja ditandai dengan diterbitkannya Instruksi Presiden No.7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Institusi Pemerintah dan disusul dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara No.586/IX/9 tahun 1999 yang direvisi dengan Surat Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 239/IX/6/8/2003 tentang Pedoman

Penyusunan Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah. Dengan diterbitkannya peraturan - peraturan tersebut menjadi cikal bakal dan landasan hukum yang kuat terhadap penerapan sistem pengukuran kinerja di lingkup sektor publik Indonesia

Dalam perkembangan penerapan sistem pengukuran kinerja di sektor publik, pemerintah Indonesia melalui Kementerian Dalam Negeri menerbitkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor. 73 Tahun 2009 tentang Prosedur Evaluasi Pemerintahan daerah yang di dalamnya terkandung Evaluasi Kinerja Administratif Pemerintah Daerah dengan diterbitkannya yang merupakan penjabar dan sebagai landasan yang memperkuat penerapan sistem pengukuran kinerja sektor publik di Indonesia.

Namun, dalam penerapannya, sistem pengukuran kinerja di sektor publik terutama di Indonesia masih mengalami berbagai masalah. Sebagai contoh kemampuan sistem pengukuran kinerja untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah masih dipertanyakan dan diperdebatkan (Nurkhamid, 2008). Situasi ini cukup masuk akal karena beberapa hasil penelitian memang masih menunjukkan adanya masalah dalam implementasi sistem pengukuran kinerja, baik di luar negeri maupun di Indonesia. Pengembangan sistem pengukuran kinerja maupun pada tahap penggunaan hasil dari implementasi sistem pengukuran kinerja. Sebagai contoh pada tahap pengembangan sistem pengukuran kinerja Poister dan Streib (1999) dalam Nurkhamid, 2008 menunjukkan bahwa penggunaan ukuran kinerja oleh pemerintah lokal masih didominasi oleh output dan workload, sedangkan yang menyangkut unit cost, efisiensi, outcome, efektivitas, kualitas jasa, dan kepuasan publik ternyata belum banyak digunakan. Sedangkan, pada tahap penggunaan hasil sistem, Julnes dan Holzer (2001) menunjukkan bahwa informasi kinerja yang dihasilkan belum banyak digunakan untuk perencanaan strategis; alokasi sumber daya; manajemen,

monitoring, evaluasi, dan pelaporan program kepada manajemen (pimpinan) internal organisasi, elected official (anggota parlemen), media, dan masyarakat. Swindel dan Kelly (2002) dalam Laurensius (2005) menunjukkan bahwa hampir 75% organisasi yang mengumpulkan data kinerja di USA belum menggunakannya untuk mendukung pengambilan keputusan. Laporan GAO (2005a) yang berisi laporan penggunaan informasi kinerja di USA pada tahun 2003 dan tahun 1997 juga menunjukkan bahwa meskipun pada tahun 2003 para manajer publik telah lebih banyak mempunyai ukuran kinerja dibandingkan pada tahun 1997, namun penggunaan informasi kinerja untuk mendukung aktifitas manajemen program belum meningkat secara signifikan dibandingkan pada tahun 1997.

Lalu adanya berbagai perbedaan kebutuhan informasi dari para stakeholder terhadap hasil dari sistem pengukuran kinerja (Hanu Rantanen et al, 2007). Di sisi lain Harimurti (2004) menunjukkan bahwa indikator outcome belum spesifik dan tidak jelas sehingga memungkinkan terjadinya kesalahan interpretasi. Berbagai problematika ini timbul dari fase perkembangannya sistem pengukuran kinerja itu sendiri atau penggunaan hasil dari pengukuran kinerja dan penerapannya.

Hal ini sejalan dengan laporan United States General Accounting Office yang memuat faktor apa saja yang menghambat penerapan sistem pengukuran kinerja sektor publik. Dalam laporan United States General Accounting Office (1997) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang menghambat pengimplementasian sistem pengukuran kinerja pada pemerintah daerah, faktor - faktor tersebut diantaranya ialah banyaknya interloping tujuan sehingga sulit untuk mengidentifikasi tujuan Strategi. Organisasi secara akurat (Swidell & Kelly, 2002: Sihaloho & Halim, 2005) dan kesulitan dalam mengevaluasi kebijakan/program/aktifitas yang memiliki tujuan subjektif, kurangnya penghargaan

terhadap karyawan yang memanfaatkan informasi kinerja.

Disamping itu munculnya faktor - faktor yang kurang menguntungkan seperti kurangnya dukungan kalangan luar terhadap penerapan informasi kinerja (Sihaloho & Halim, 2005) dimana hal tersebut dibutuhkan bagi institusi yang memanfaatkan hasil dari kinerja untuk perencanaan strategis dan perencanaan kinerja, evaluasi dan supervise sama halnya dengan alokasi anggaran (Spekle & Verbeteen, 2009). Oleh karena itu dibutuhkan sebuah penelitian lebih lanjut yang komprehensif guna meningkatkan pemahaman konsepsi manajer publik di pemerintah daerah terhadap pengembangan dan penerapan sistem pengukuran kinerja. Maka dari itu, penelitian ini hadir untuk mencoba memberikan bukti empiris mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan sistem pengukuran kinerja. Sektor publik serta dampaknya terhadap kinerja organisasi publik. Di samping itu penelitian ini berusaha memberikan kontribusi terhadap perkembangan akuntansi sektor publik di Indonesia.

Berdasarkan konsep value of money, keberhasilan suatu organisasi dinilai berdasarkan tingkat efisiensi, efektifitas, dan ekonomis dalam kegiatan operasinya. Sistem pengukuran kinerja merupakan salah cara untuk mengukur tingkat efisiensi, efektifitas, dan ekonomis pelayanan publik yang dilakukan oleh instansi pemerintah tersebut.

Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan keilmuan akuntansi sektor publik dan praktisi akuntansi sektor publik di lapangan mengenai faktor apa saja yang mempengaruhi penerapan sistem pengukuran kinerja sektor publik.dan dampaknya terhadap kinerja organisasi publik.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan sistem pengukuran kinerja sektor publik antara lain

informasi,tujuan dan sasaran organisasi, tekanan eksternal dan komitmen organisasi.

Informasi merupakan data yang digunakan dalam indikator pengukuran kinerja dan juga hasil pengukuran kinerja sehingga semakin jelas dan baik informasi yang dimiliki akan mempengaruhi penerapan sistem pengukuran kinerja sektor publik.

Tujuan dan sasaran organisasi merupakan acuan dan capaian organisasi yang merupakan indikator utama dalam pengukuran kinerja sebuah organisasi. Maka semakin jelas tujuan dan sasaran sebuah organisasi ,semakin mudah mengukur kinerja sebuah organisasi sehingga berpengaruh dalam penerapan sistem pengukuran kinerja sektor publik

Regulasi, politik dan permintaan stakeholder akan hasil kinerja merupakan bentuk tekanan eksternal terhadap kinerja sebuah organisasi. Oleh karena itu kinerja yang terukur dengan handal merupakan sebuah kewajiban bagi organisasi sektor publik.,sehingga dibutuhkan sistem pengukuran kinerja yang baik untuk dapat mengetahui dan mengukur secara handal kinerja sebuah organisasi publik.

Komitmen merupakan suatu hal yang mutlak dalam sebuah organisasi terutama dalam hal penerapan sistem,kebijakan dan program kerja. Hal demikian juga berlaku dalam penerapan sistem pengukuran kinerja,dimana seluruh elemen organisasi terlibat aktif dalam pengukuran kinerja yang berdampak pada berjalanya sistem pengukuran kinerja dengan maksimal.

Penelitian ini merupakan penelitian ekstensifikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Rusdi Akbar et al (2013), Fachruzamman & Norma (2010), dan Elvin Bastiam & Munawar Muchlis (2012). Penelitian yang dilakukan (Rusdi Akbar et al 2013 dan Fachruzamman & Norman 2010) merupakan penelitian mengenai faktor - faktor yang mempengaruhi penerapan sistem pengukuran kinerja sektor publik, sementara penelitian yang dilakukan oleh Elvin Bastiam & Munawar Muchlis (2012)

mengenai pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja organisasi. Dalam penelitian ini 3 faktor diadopsi dari penelitian Rusdi akbar yaitu Informasi, Tujuan dan Sasaran Organisasi, serta Tekanan Eksternal sementara dari penelitian Fachruzaman diadopsi satu faktor yakni Komitmen Organisasi.

TELAAH TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori Institusional

Institutional teori sudah banyak diterapkan dalam menjelaskan berbagai fenomena dan memberikan pemahaman yang mendalam serta kompleks di lingkungan sektor publik (Val Helden, 2005). Menurut Dacin et al. (2002) Institutional teori adalah sebuah penjelasan yang tegas dan nyata yang untuk menjelaskan tindakan individu dan organisasi. Banyak literature Institutional yang menekankan bahwa struktur dan proses organisasi cenderung menjadi isomorfik dengan norma-norma yang berlaku bagi berbagai tipe organisasi. (DiMaggio & Powell, 1983).

Tiga mekanisme dalam perubahan isomorfis kelembagaan (bagaimana organisasi menyesuaikan diri sendiri), dengan masing-masing antedecedent, adalah sebagai berikut: Coersif isomorphism, adalah hasil dari tekanan formal maupun informal dari suatu organisasi terhadap organisasi lainnya yang menyebabkan Mimetic isomorphism, ketika teknologi organisasi buruk untuk dipahami (March & Olsen, 1976 di DiMaggio & Powell, 1983), Normative isomorphism, menurut Larson (1977) dan Collin (1979), DiMaggio (1983). Mengatakan bahwa profesionalisme sebagai perjuangan kolektif dari anggota organisasi untuk menentukan kondisi dan metode pekerjaan mereka, mengendalikan "produksi" dan untuk membangun basis kognitif dan otonomi yang sah bagi pekerjaan mereka

Pengaruh informasi Terhadap penerapan sistem pengukuran kinerja sektor publik

Informasi merupakan faktor yang berpengaruh terhadap niat manajer organisasi untuk meningkatkan kemampuan teknis dari program atau pelaksanaan kegiatan melalui proses pembelajaran (Jules & Holzer, 2001; Sihaloho & Halim, 2005),

Adopsi sistem tersebut untuk memberikan insentif dan penghargaan sehingga dapat mendorong seseorang untuk melakukan tugas yang lebih baik. Di Indonesia hal semacam itu dinyatakan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No 13 2006 pasal 39 yang mengatur penghasilan tambahan bagi PNS berdasarkan prestasi kerja. Kemudian, adopsi sistem untuk tujuan eksplorasi akan membuka kesempatan untuk diskusi dan masukan ide, sehingga akan meningkatkan intensitas percobaan, pembelajaran, adaptasi terhadap wawasan dan kesiapan untuk mendapatkan yang hal baru yang akan muncul serta terlibat dalam perdebatan organisasi, yang ditujukan untuk pembangunan masa depan organisasi (Speklé & Verbeeten, 2009).

Dari berbagai penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa informasi memiliki pengaruh besar dalam penerapan sistem pengukuran kinerja sehingga semakin bagus informasi yang didapatkan maka semakin baik penerapan sistem pengukuran kinerja. Sehingga hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Informasi berpengaruh positif terhadap penerapan sistem pengukuran kinerja sektor publik

Pengaruh tujuan dan sasaran organisasi terhadap penerapan sistem pengukuran kinerja sektor publik

Orientasi tujuan (goal) organisasi menurut Sihaloho dan Halim (2005) yaitu konsensus terhadap tujuan dari setiap program, kesepakatan atas tujuan dari setiap program dan kegiatan yang akan dilaksanakan membawa pada tujuan kinerja

(performance goal), sehingga orientasi tujuan ini memungkinkan organisasi untuk mengadopsi suatu ukuran kinerja. Selain itu Wang (2002) menemukan bahwa performance goal berdampak pada proses perencanaan strategis dan proses manajemen dan proses evaluasi kinerja karyawan. Dengan demikian dapat dipahami bahwa tujuan merupakan aspek penting dalam pengukuran kinerja. Namun menurut Kravchuk & Schack (1996); Rainey (1999); Dan de Bruijn (2002), tidak adanya konsistensi kebijakan dalam melaksanakan program dan sistem pengukuran kinerja serta adanya kepentingan politik adalah sebuah ketidakpastian yang berasal dari pengaruh tujuan pengukuran kinerja di sektor publik. Ketidakpastian tersebut memicu keraguan dalam adopsi dan implementasi yang kurang optimal terhadap pengukuran kinerja, bahkan rentan terhadap meniru organisasi lain, yang mencerminkan Isomorfisme Mimesis, berupa ketidakpastian dan ambiguitas tujuan untuk meningkatkan efek homogenis antar organisasi (DiMaggio & Powell, 1983). Selain itu, menurut Wholey (1999) dan De Bruijn (2002), kesepakatan dalam misi, tujuan dan strategi organisasi harus dicapai dengan melibatkan stakeholders yang beragam, padahal stakeholders memiliki pilihan dan kepentingan yang berbeda-beda, maka hal tersebut dapat menimbulkan ketidakpastian dalam lingkungan di mana organisasi beroperasi, sehingga pemerintah daerah cenderung mengalami kesulitan dalam menetapkan sasaran karena beragamnya stakeholders dengan berbagai kepentingan,

Kondisi seperti itu bertentangan dengan tujuan dari penerapan sistem pengukuran kinerja, karena menurut Speklé & Verbeeten (2009) sistem pengukuran bagi organisasi sektor publik membutuhkan konsistensi dalam menentukan kejelasan tujuan dan sasaran pemerintah daerah. Selanjutnya, dalam sudut NPM (Newberry & Pallott, 2004; Bevan & Hood, 2006) organisasi sektor publik memerlukan adopsi struktur

pengendalian yang berorientasi pada hasil sehingga memberikan hasil yang jelas dalam mendefinisikan tanggung jawab dan akuntabilitas dengan harapan memberikan insentif.

Oleh sebab itu kejelasan dalam tujuan dan sasaran organisasi merupakan suatu hal yang mutlak. Sebab dengan memiliki tujuan dan sasaran yang jelas akan menyebabkan pengukuran kinerja yang tidak bias. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Julnes dan Holzer yang mengatakan bahwa tujuan berperanguh positif terhadap pengukuran kinerja.

Hal ini sejalan dengan penelitian (Citra wijaya & Rusdi Akbar. 2013) yang menyatakan bahwa tujuan dan sasaran organisasi berpengaruh positif terhadap penerapan sistem pengukuran kinerja. Sehingga hipotesis yang diajukan:

H2: tujuan dan sasaran organisasi berpengaruh positif terhadap penerapan sistem pengukuran kinerja sektor publik

Pengaruh tekanan eksternal Terhadap penerapan sistem pengukuran kinerja

Hasil penelitian Cavalluzzo & Ittner (2004) dan Akbar et al. (2010) dalam mendukung teori institusional, yang mengklaim bahwa Sistem yang diterapkan untuk memenuhi kebutuhan eksternal rentan untuk mempengaruhi perilaku internal dibandingkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Kemudian mereka juga berpendapat bahwa legitimasi organisasi meningkat seiring dengan harapan eksternal terhadap sistem pengendalian manajemen yang akurat dalam mengambil sikap yang lebih modern, rasional, dan efisien, tetapi cenderung memisahkan kegiatan internal mereka dari sistem yang difokuskan kepada eksternal.

Scott (1987) menyatakan bahwa dalam suatu lingkungan kelembagaan seperti organisasi pemerintah, yang kelangsungan hidupnya tergantung pada dukungan konstituen eksternalnya yang mengakibatkan sub-ordinat organisasi akan menerapkan praktik-praktik yang

dibutuhkan, tetapi tidak akan membawa perubahan kecuali bersifat dangkal dan longgar dalam relevansi dengan sikap karyawan, oleh karena itu kekuatan coercive isomorphism dalam keputusan adopsi sistem ini jelas terlihat (Akbar et al. 2010).

Menurut Sihalohe & Halim (2005) serta Julnes & Holzer (2001) mereka menemukan bahwa pengaruh kelompok eksternal tidak signifikan dalam adopsi dan implementasi dari pengukuran kinerja. Namun Citrawijaya & Akbar (2013) mengatakan tekanan eksternal berpengaruh dalam penerapan sistem pengukuran kinerja terutama dalam untuk tujuan operasional dan eksplorasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa eksternal memiliki pengaruh terhadap penerapan sistem pengukuran kinerja khususnya hasil dari pengukuran kinerja. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, hipotesis dapat diusulkan sebagai berikut

H3: Tekanan eksternal berpengaruh positif terhadap penerapan sistem pengukuran kinerja sektor publik.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap penerapan sistem pengukuran kinerja sektor publik .

Komitmen organisasi merupakan hal yang penting dalam organisasi terutama dalam bentuk dukungan seluruh anggota organisasi (baik anggota maupun manajemen organisasi) khususnya dalam hal penerapan sistem pengukuran kinerja. Informasi dalam berbagai literatur juga menyoroti peran dukungan top management dalam menciptakan lingkungan yang sesuai untuk perubahan, mempengaruhi stakeholder dalam sistem, dan meningkatkan apresiasi orang lain terhadap potensi kontribusi sistem guna memenuhi tujuan organisasi (misalnya Doll, 1985; Manley 1975; Schultz dan Ginzberg, 1984). Akibatnya, karyawan yang merasa mendapat dukungan yang kuat ketika menggunakan sistem oleh manajemen puncak lebih mungkin untuk melihat perubahan positif (McGowan & Klammer, 1997) . Guna menciptakan organisasi

dengan kinerja yang tinggi diperlukan komitmen manajemen yang tinggi dari pimpinan dan stafnya untuk mencapai hasil yang diinginkan (GAO, 2001). GAO (1997b) menyatakan bahwa implementasi pengukuran kinerja berorientasi hasil tidak akan berhasil tanpa komitmen yang kuat dari para politikus dan pejabat senior di pemerintah federal USA. Dalam konteks implementasi sistem pengukuran kinerja, Shields (1995) dalam Cavalluzzo dan Ittner (2003) menyatakan bahwa komitmen manajemen dapat dicerminkan dengan mengalokasikan sumber daya, tujuan, dan strategi pada berbagai rencana yang dianggap bernilai; menolak sumber daya yang menghambat inovasi; dan memberikan dukungan politis yang diperlukan untuk memotivasi atau menekan para individu atau pihak lain yang menolak keberadaan inovasi. Dengan demikian, keberadaan komitmen manajemen yang tinggi akan meningkatkan akuntabilitas kinerja (Artley, 2001) dan penggunaan informasi kinerja (The Urban Institute, 2002). Cavalluzzo dan Ittner (2003) juga berpendapat bahwa komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap pengembangan indikator kinerja, akuntabilitas kinerja dan penggunaan informasi kinerja yang dihasilkan oleh implementasi sistem pengukuran kinerja. Maka dari itu hal – hal tersebut membuktikan bahwa peran penting komitmen organisasi dalam penerapan sistem pengukuran kinerja yang sejalan dengan Fahrurazman & Norman (2010) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan significant terhadap penerapan sistem pengukuran kinerja. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah: **H4: Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap penerapan sistem pengukuran kinerja sektor publik.**

Pengaruh sistem pengukuran kinerja sektor publik terhadap kinerja organisasi

Organisasi yang baik wajib memiliki sistem pengukuran kinerja yang

komprehensif dan sistematis. Pengembangan sistem komprehensif yang sangat bermanfaat dalam membantu para manajer untuk menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam ukuran-ukuran kinerja yang saling terkait. Dengan demikian kinerja organisasi baik secara finansial maupun non-finansial dapat dinilai dengan baik Hoque (2004) mengatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan terhadap strategi dan penggunaan pengukuran kinerja non-finansial terhadap kinerja organisasi. Elvin Bastian & Munawar Muchlis (2012) menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan, strategi bisnis dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi non-finansial. Sehingga memberikan gambaran pentingnya peran sistem pengukuran kinerja dalam sebuah organisasi.

Dalam pengukuran kinerja organisasi terdapat berbagai instrument untuk menentukan kinerja organisasi tersebut salah satunya yang umum digunakan adalah 4 perspektif Balance Scorecard. Balance Scorecard merupakan sebuah terobosan pengukuran kinerja yang merubah pandangan pengukuran kinerja tradisional yang hanya memandang kinerja sebuah organisasi hanya diukur dari perspektif finansial saja. Dengan hadirnya Balance Scorecard sebuah organisasi diukur tidak hanya dari perspektif keuangan saja melainkan dari sisi non-keuangan seperti perspektif kepuasan pelanggan, proses internal bisnis dan proses pembelajaran dan tumbuh kembang.

Dalam implementasi, balance scorecard tidak hanya diterapkan dalam organisasi bisnis namun juga dalam organisasi sektor publik. Cahyo,2000; kusuma,2003; herlina,2004; Zakir,2006. Menyatakan bahwa pentingnya penerapan dan pertumbuhan penerapan balance scorecard dalam mengukur kinerja organisasi sektor publik. Oleh karena itu, berdasarkan uraian diatas maka hipotesis dapat diusulkan sebagai berikut:

H5 : Sistem pengukuran kinerja sektor publik berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode pengujian hubungan kausalitas antar variable. Menurut Uma Sakaran (2006 : 241) Populasi adalah keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau hal yang ingin peneliti teliti dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh OPD (Organisasi Perangkat Daerah) yang berada di pemerintah Kota Cilegon. Sampel merupakan sebagian dari populasi yang terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi sample dalam penelitian ini adalah pejabat di lingkungan OPD di Kota Cilegon baik. Metode pengambilan sample menggunakan metode Purposive Sampling dimana pada metode ini sample dan responden telah ditentukan. Responden dalam penelitian ini adalah 1. Pejabat yang terlibat dalam proses perencanaan dan penyusunan laporan kinerja dan berpengalaman minimal 1 tahun pada jabatan yang dipangku saat ini.

Data yang digunakan untuk analisa pada penelitian ini merupakan data primer. Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada responden secara langsung. Metode analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Pemilihan metode PLS disebabkan PLS merupakan analisa yang tepat dalam menguji hubungan kausalitas antar konstruk yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survey yakni dengan menyebar kuesioner yang berisi pernyataan terkait penerapan system pengukuran kinerja pada organisasi perangkat daerah. Kuesioner yang diedarkan ditujukan pejabat yang terlibat dalam proses perencanaan dan evaluasi kinerja organisasi tempat responden bekerja.

Tiga puluh enam OPD terpilih sebagai tempat penelitian. Serratus delapan kuesioner di disbutrikan kepada serratus delapan responden terpilih sesuai kriteria sample yang telah ditentukan. Dari serratus delapan kuesioner hanya 82 yang mengembalikan kuesioner. Kuesioner yang tidak Kembali disebabkan permasalahan administrative dan kesibukan responden. Proses distribusi kuesioner dilakukan selama dua bulan dan dilanjutkan dengan penyeleksian kelengkapan pengisian kuesioner oleh responden. Hasil penyeleksian menunjukkan hanya enam puluh kuesioner yang lengkap dan dapat digunakan dalam proses analisis data penelitian.

Pengujian Hipotesis dengan SEM-PLS

Pada penelitian ini pengujian hipotesis dengan menggunakan metode SEM-PLS. Software SmartPLS digunakan sebagai instrument alat bantu dalam analisis data dan pengujian hipotesis. Pengujian dengan menggunakan SEM-PLS melalui dua tahapapan yaitu *outer model* dan *inner model*(*pengujian hipotesis*). Pengujian kualitas data dilakukan untuk melihat apakah indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk valid dan realibel. Pengujian validitas data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan software PLS dengan Outer Model yaitu Convergent validity yang dilihat dengan nilai average variance extracted (AVE) masing-masing konstruk dimana nilainya harus lebih besar dari 0,5. Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa semua konstruk memiliki nilai AVE diatas 0.5 sehingga memenuhi kriteria Convergent validity.

Tabel 1 *outer model*

Variabel	Average Variant Extracted	Composite Reliability	R Square
Informasi	0.770	0.930	
Tujuan & Sasaran Organisasi	0.733	0.950	
Tekanan Eksternal	0.717	0.938	
Komitmen Organisasi	0.809	0.974	
Sistem Pengukuran Kinerja	0.745	0.967	0.919
Kinerja Organisasi	0.715	0.961	0.888

uji Composite Realibility. Indikator dapat dikatakan reliable jika angka dari perhitungan oleh data lebih besar dari atau sama dengan 0,70 (Ghozali, 2008:43). Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa seluruh konstruk realibel karena memiliki nilai composite reability diatas 0,7

Salah satu kriteria yang digunakan untuk menilai Outer Model dalam PLS adalah melihat Convergent Validity. 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 0.7 dengan konstruk (variabel laten) yang diukur. Namun menurut Chin dalam Ghozali (2006 ; 24), untuk penelitian tahap awal dari pengembangan, skala pengukuran nilai loading 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup memadai. Berbasarkan gambar 1 diketahui bahwa seluruh indikator memiliki nilai diatas 0,6 sehingga memenuhi kriteria covergent validity.

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat

berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu $\pm 1,96$, dimana apabila nilai t statistik lebih besar dari t tabel (1,96) maka

hipotesis diterima, sebaliknya jika nilai t statistik lebih kecil dari t tabel (1,96) maka hipotesis ditolak.

Tabel 2 Inner Model(pengujian hipotesis)

Hipotesis	Path Coeficient	T-Statistic	keterangan
Informasi -> Sistem Pengukuran Kinerja	0.326	3.413	Diterima
Tujuan & Sasaran Organisasi -> Sistem Pengukuran Kinerja	0.189	2.121	Diterima
Tekanan Eksternal -> Sistem Pengukuran Kinerja	0.003	0.083	Ditolak
Komitmen Organisasi -> Sistem Pengukuran Kinerja	0.483	4.312	diterima
Sistem Pengukuran Kinerja -> Kinerja Organisasi	0.943	83.969	diterima

Berdasarkan hasil pengujian *Inner Model* dapat disimpulkan bahwa terdapat empat hipotesis memenuhi kriteria pengujian hipotesis yaitu memiliki nilai t-statistik diatas 1.96 dan satu hipotesis tidak memenuhi kriteria pengujian.

Pembahasan

Pada penelitian ini H1 menyatakan bahwa Informasi berpengaruh positif terhadap penerapan Sistem Pengukuran Kinerja. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan software SmartPLS diperoleh hasil perhitungan yang disajikan pada table 4.12. Diketahui bahwa nilai koeffisien parameter dari variable Informasi adalah 0,326 dan nilai t-statistiknya sebesar 3,413 lebih besar dari nilai t-tabelnya yakni 1,96 (signifikan pada p 0,05).

Dengan demikian H1 diterima. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan sistem pengukuran kinerja Artinya semakin jelas dan banyak serta tepat informasi yang digunakan dalam penerapan sistem pengukuran kinerja

semakin baik penerapan sistem . pengukuran kinerja.

Hasil pengujian ini mendukung H1 penelitian ini yang menyatakan Informasi berpengaruh positif terhadap penerapan Sistem pengukuran Kinerja dalam sebuah organisasi sektor publik.

Informasi yang dimaksud adalah berupa data, fakta dan berbagai hal yang berhubungan dengan input pengukuran kinerja serta feedback dan feed forward yang berasal dari pengukuran kinerja tahun sebelumnya. Pada Organisasi Perangkat Daerah di Kota Cilegon, informasi yang digunakan umumnya informasi yang bersumber dari hasil capaian dari program dan kegiatan yang dilakukan oleh SKPD di Kota Cilegon.

Dengan demikian kuantitas dan kualitas sebuah informasi sangat mempengaruhi hasil sebuah pengukuran kinerja sebab informasi merupakan dasar utama untuk mengetahui hasil kinerja. Oleh karena itu diharapkan organisasi sektor publik memperhatikan dan mempergunakan informasi yang tepat guna dalam proses pengukuran kinerja sehingga menghasilkan

hasil pengukuran yang tepat dan handal. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Akbar & Citrawijaya (2013) yang mengatakan bahwa faktor informasi berpengaruh dalam penerapan sistem pengukuran kinerja.

Pada penelitian ini H2 menyatakan bahwa Tujuan dan Sasaran Organisasi berpengaruh positif terhadap penerapan Sistem Pengukuran Kinerja. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan software SmartPLS diperoleh hasil perhitungan yang disajikan pada table 4.13. Diketahui bahwa nilai koefisien parameter Tujuan dan Sasaran Organisasi ialah 0.189 dan nilai t-statistik sebesar 2.121 lebih besar dari nilai t-tabel yaitu 1,96 (signifikan pada $p < 0,05$) dengan demikian H2 diterima. Sehingga dapat disimpulkan Tujuan dan Sasaran Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan sistem pengukuran kinerja, Dari hasil pengujian ini dapat diketahui bahwa semakin jelas tujuan dan sasaran organisasi maka penerapan sistem pengukuran kinerja akan semakin baik. Hasil pengujian ini mendukung H2 penelitian ini yang menyatakan Tujuan dan Sasaran Organisasi berpengaruh positif terhadap penerapan Sistem pengukuran Kinerja.

Tujuan adalah apa yang akan dicapai oleh organisasi publik dalam periode waktu tertentu. Sementara sasaran adalah hasil yang ingin dicapai. Kinerja merupakan hasil pencapaian kegiatan dan program yang merupakan penjabaran dari tujuan dan sasaran. Sehingga semakin jelas dan tepat tujuan dan sasaran yang dirumuskan oleh organisasi maka semakin baik kinerja yang akan dihasilkan yang bermuara pada kemudahan dalam melakukan pengukuran kinerjanya.

Pada Organisasi Perangkat Daerah di Kota Cilegon, Visi & Misi diformulasikan dan digambarkan serta dikomunikasikan secara jelas. Sehingga tujuan dan sasaran yang di susun pun menjadi jelas. Dengan demikian pengukuran kinerja pada SKPD di Kota Cilegon menjadi efektif sebab dengan

jelasnya tujuan dan sasaran SKPD di Kota Cilegon maka kinerjanya pun terukur dengan jelas sehingga memudahkan dalam membandingkan antara capaian dan tujuan dan sasaran yang direncanakan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Akbar & Citrawijaya (2013) dan Syahrhani(2014) yang menyatakan bahwa Tujuan dan Sasaran Organisasi berpengaruh positif terhadap sistem pengukuran kinerja.

Hipotesis 3 dalam penelitian ini menyatakan bahwa Tekanan Eksternal berpengaruh positif terhadap penerapan Sistem Pengukuran Kinerja. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan software SmartPLS diperoleh hasil perhitungan yang disajikan pada table 4.14. Diketahui bahwa Tekanan Eksternal berpengaruh positif tidak signifikan. Hal ini terjadi karena nilai koefisien parameter variable Tekanan Eksternal adalah 0,003 dan nilai t-statistik yakni 0,083 lebih kecil dari t-tabel yaitu 1,96. Dengan demikian dapat disimpulkan H3 ditolak.

Pada Organisasi Perangkat Daerah di Kota Cilegon, bentuk tekanan eksternal ialah peraturan dan hukum yang berlaku, kepentingan publik dan stakeholder atas hasil kinerja Organisasi Perangkat Daerah di Kota Cilegon. Dengan adanya hal – hal tersebut SKPD dituntut untuk memiliki kinerja yang baik dan untuk mengetahui apakah kinerja sudah sesuai harapan pihak eksternal maka dibutuhkan sistem pengukuran kinerja. Namun kurangnya pengawasan dari pihak eksternal membuat tekanan dari pihak eksternal menjadi tidak significant terhadap pengukuran kinerja sebab hasil yang diharapkan berbeda dengan realitanya.

Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sihaholo & Halim (2005) yang mengatakan bahwa pihak eksternal berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap pengukuran kinerja.

Pada penelitian ini H4 menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap penerapan Sistem Pengukuran Kinerja. Berdasar hasil pengolahan data menggunakan software SmartPLS diperoleh hasil perhitungan yang disajikan pada table 4.15. Diketahui bahwa nilai koefisien parameter variable Komitmen Organisasi adalah sebesar 0,483 dan nilai t-statistik sebesar 4,312 lebih besar dari t-tabel yakni 1,96. Sehingga H4 diterima.

Hasil pengujian ini mendukung H4 penelitian ini yang menyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap penerapan Sistem pengukuran Kinerja. Dari hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa semakin kuat komitmen organisasi sebuah organisasi publik maka semakin baik penerapan sistem pengukuran kinerja hal ini didasari oleh sebuah fenomena umum dimana tanpa ada komitmen dari seluruh anggota organisasi sulit untuk menjalankan berbagai kebijakan, program bahkan sebuah sistem sekalipun.

Salah satu bentuk komitmen organisasi pada Satuan Perangkat Kerja Daerah di Kota Cilegon ialah kepedulian anggota organisasi SKPD terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Sehingga ketika diterapkan pengukuran kinerja yang salah satu manfaatnya untuk memberikan feedback guna kinerja masa depan yang lebih baik, mereka bersedia melaksanakan pengukuran kinerja tersebut. Hal ini disebabkan kepedulian mereka terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Di samping itu bentuk lain komitmen organisasi pada SKPD di Kota Cilegon adalah rasa bangga terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Sehingga ketika diterapkan kebijakan yang membuat organisasi mereka lebih baik dalam hal ini ialah pengukuran kinerja maka mereka akan bersedia sebab organisasi mereka akan lebih baik dan semakin membuat mereka bangga.

Selain itu penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan Fachruzamman & Norman (2010) yang

mengatakan Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap sistem pengukuran kinerja.

Hipotesis 5 dalam penelitian ini menyatakan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan software SmartPLS diperoleh hasil perhitungan yang disajikan pada table 4.16. Diketahui bahwa nilai koefisien parameter variable Sistem Pengukuran Kinerja adalah 0,943 dan nilai t-statistik sebesar 83,969 lebih besar dari t-tabel yakni 1,96. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa H5 diterima.

Hasil pengujian ini mendukung H5 penelitian ini yang menyatakan Sistem pengukuran Kinerja. berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi. Dengan demikian dapat diketahui bahwa semakin baik penerapan sistem pengukuran kinerja maka semakin baik kinerja sebuah organisasi.

Hal ini terjadi sebab kinerja yang baik ialah kinerja yang terukur secara akurat dan untuk mengukur kinerja tersebut dibutuhkan sistem pengukuran kinerja yang handal yang akhirnya dapat mewujudkan kinerja organisasi yang efektif, efisien dan ekonomis (*Value of Money*).

Pada Organisasi Perangkat Daerah di Kota Cilegon, sistem pengukuran kinerja digunakan untuk mengukur baik kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Hasil pengukuran kinerja umumnya digunakan dalam perencanaan kerja tahunan, alokasi anggaran, pengawasan program dan kegiatan, mengkomunikasikan tujuan dan sasaran kepada seluruh anggota organisasi, serta evaluasi.

Di samping itu hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Elvin Bastian & Munawar Muchlish (2012) yang mengatakan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan sebagaimana telah disajikan dalam bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu pertama informasi, tujuan dan sasaran, komitmen organisasi berpengaruh terhadap system pengukuran kinerja dan system pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi perangkat daerah. Implementasi system pengukuran kinerja yang optimal membantu efektifitas perbaikan berkelanjutan kinerja organisasi

Kedua analisis data menggunakan SEM-PLS mampu memberikan gambaran hubungan kausalitas antar konstruk sehingga dapat menggeneralisir hasil penelitian. Pada penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang terjadi sehingga penelitian ini belum mampu menjawab seluruh aspek yang diharapkan. Keterbatasan tersebut antara lain. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan pada Pemerintah Kota Cilegon. sehingga tidak menggambarkan praktek pengukuran kinerja secara umum. Kedua, kesulitan dalam hal birokrasi sehingga sedikit menghambat dalam proses pengumpulan data

Penelitian yang akan datang sebaiknya memperluas ruang lingkup yang digunakan dengan sampel yang lebih banyak lagi sehingga didapatkan hasil yang lebih baik. Selain itu, bagi instansi pemerintah, untuk dapat meningkatkan penggunaan hasil pengukuran kinerja dengan optimal sehingga dapat meningkat kinerja organisasinya periode demi periode serta memperhatikan faktor – faktor baik yang membantu dan menghambat penerapan sistem pengukuran kinerja sehingga terwujud sistem pengukuran kinerja yang optimal. Disisi lain, untuk penelitian selanjutnya, diharap dapat mengeksplor faktor – faktor lain yang dapat mempengaruhi penerapan sistem pengukuran kinerja dan menambah metode lain terkait riset penerapan sistem pengukuran kinerja

DAFTAR PUSTAKA

- Abernethy, M.A. and Brownell, P., 1999. The Role of Budgets in Organizations Facing Strategic Change: an Exploratory Study. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 189-204
- Akbar, Rusdi, Pilcher Robyn and Perrin Brian, 2010. Performance Measurement in Indonesia: The Case of Local Government. Available at; www.afaanz.org/openconf
- Bevan, G., and Hood, C., 2006. What's Measured Is What Matters: Targets And Gaming in the English Public Health Care System. *Public Administration*, 84, 517-538.
- Brignall, S. and Modell, S., 2000. An Institutional Perspective on Performance Measurement and Management in the “New Public Sector”. *Management Accounting Research*, 11, 281-306.
- Cavalluzzo K.S. and Ittner, C.D., 2004. Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence From Government. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 243-267.
- Dacin, T. Goodstein, J. Scott, W.R., 2002. Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum. *Academy of Management Journal*, 45(1), 45-56.
- De Bruijn, H., 2002. Performance Measurement in the Public Sector: Strategies to Cope With the Risks of Performance Measurement. *International Journal of Public Sector Management*, 15, 578-594.
- DiMaggio, Paul J., and Walter W. Powell., 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160

- Ghozali, Imam. 2006. Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS). Edisi 2. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Greiling, Dorothea, 2005. Performance measurement in the public sector: the German experience. *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 54 No. 7, 2005 pp. 551-567
- Heinrich, C. J., 2002. Outcomes-Based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness. *Public Administration Review*, 62, 712-725.
- Henri, J.F., 2006. Organizational Culture and Performance Measurement Systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 77-103.
- Hood, C., 1995. The 'New Public Management' in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20, 93-109.
- Ittner, C.D. and Larcker, D.F., 2001. Assessing Empirical Research In Management Accounting: a Value-Based Perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 32, 349-410
- http://carapedia.com/pengertian_definisi_in_formasi_menurut_para_ahli_info504.html
- <http://magussudrajat.blogspot.com/2011/06/pengukuran-kinerja-sektor-publik.html>
- <http://omusu.blogspot.com/2008/08/pembelajaran-dua-putaran.html>
- Julnes, P. de Lancer and Holzer, M., 2001. Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organization: an Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation. *Public Administration Review*, 61(6), 693-708.
- Kloot, L., 1999. Performance Measurement and Accountability in Victorian Local Government. *The International Journal of Public Sector Management*, 12 (7), 565-583
- Kravchuk, R. S. and Schack, R.W., 1996. Designing Effective Performance Measurement Systems Under the Government Performance and Results Act Of 1993. *Public Administration Review*, 56, 348-358.
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, 2011. Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara
- Lapsley, I. and Wright, E., 2004. The Diffusion of Management Accounting Innovations in the Public Sector: A Research Agenda. *Management Accounting Research*, 15, 355-374
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2003. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 239/IX/6/8/2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah [*Head of State's Administration Body's Ruling Number 239/IX/6/8/2003 regarding Improvement of Reporting Government's Institutions Performance Accountability Reporting*]. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Mahanani, Tri. 2009. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan *Self Efficacy, Social Desirability, dan Organizational Commitment* Sebagai Variabel *Intervening*. Skripsi : Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta
- Mardiasmo, 2006. Pewujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik: Suatu Sarana Good Governance [*Manifestation of Public Transparency and Accountability*]

- through Public Sector Accounting: a Good Governance Means]. Jurnal Akuntansi Pemerintah*, 2 (1), 1-17.
- Norman dan Fahruczamman, 2010. Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (Skpd) Di Kota Bengkulu. *Symposium Nasional Akuntansi XIII Purwokerto*.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 73 Tahun 2009 Tentang Tatacara Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah
- Rantanen, Hannu, 2007. Performance measurement systems in the Finnish public sector. *International Journal of Public Sector Management* Vol. 20 No. 5, 2007 pp. 415-433
- Shields, M.D., 1995. *An Empirical Analysis of Firms' Implementation Experiences with Activity-Based Costing. Journal of Management Accounting Research*, 7, 148-166.
- Sihaloho, F. Laurensius dan Halim, A., 2005. Pengaruh Faktor-Faktor Rasional, Politik dan Kultur Organisasi Terhadap Pemanfaatan Informasi Kinerja Instansi Pemerintah Daerah [*Influence of Rational Factors, Organization Politic and Culture on the Usage of Local Government Performance Information*]. In: *Simposium Nasional Akuntansi VIII. Solo, September 15-16, 2005*.
- Suranto, AW. (2005). *Komunikasi Perkantoran. Cetakan Pertama. Media Wacana. Yogyakarta*
- Wijaya, C., Anthonius, H., & Akbar, R. (2013). The Influence of Information, Organizational Objectives and Targets, and External Pressure Towards The Adoption of Performance Measurement System in Public Sector. *Journal of Indonesian Econ-omy & Business*, 28(1)
- Wang, Xiahou. (2002). Assessing Performance Measurement Impact: A study of US Lo-cal Government. *Public Performance and Management Review*. Vol. 26: 26-43

