

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA
PEGAWAI DALAM ORGANISASI SEKTOR PUBLIK**

(Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah Satu)



SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh :

AGRIPA FERNANDO TARIGAN

NIM C2C006006

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG 2011**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Agripa Fernando Tarigan
Nomor Induk Mahasiswa : C2C006006
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi
Judul Skripsi : ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI
DALAM ORGANISASI SEKTOR PUBLIK (Studi
pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang
Tengah Satu)
Dosen Pembimbing : Dr. H. Abdul Rohman, MSi., Akt

Semarang, 8 Juni 2011

Dosen Pembimbing

(Dr. H. Abdul Rohman, MSi.,Akt)

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Agripa Fernando Tarigan
Nomor Induk Mahasiswa : C2C006006
Fakultas : Ekonomi/ Akuntansi
Judul Usulan Penelitian Skripsi : **ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KINERJA
PEGAWAI DALAM ORGANISASI
SEKTOR PUBLIK (Studi pada Kantor
Pelayanan Pajak Pratama Semarang
Tengah Satu)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 27 Juni 2011

Tim Penguji:

1. Dr. H. Abdul Rohman, MSi, Akt (.....)

2. Dr. Endang Kiswara, MSi., Akt (.....)

3. Drs. Dul Muid, MSi., Akt (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Agripa Fernando Tarigan, menyatakan bahwa skripsi dengan judul Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai dalam Organisasi Sektor Publik (Studi pada kantor Pelayanan pajak Pratama Semarang Tengah Satu), adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, Juni 2011

Agripa Fernando Tarigan
NIM: C2C006006

ABSTRACT

The purpose of this research was examining the factors that affect the employee performance at the tax office in Semarang, Central One. The factors tested in this study were clear and measurable goals, incentives, motivation, remuneration, decentralization, and performance measurement systems for employee performance.

This research was conducted by using questionnaires to all employees of KPP Semarang Central One. The data obtained was processed by using a regression that is part of the multiple regression. Number of questionnaires processed amounted to 40 questionnaires.

The results of this study indicate that a clear and measurable goals, incentives, motivation, remuneration, decentralization is not related to employee performance. While performance measurement system affect employee performance.

Keyword : clear and measurable goals, incentives, motivation, remuneration, decentralization, and performance measurement systems

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Tengah Satu. Faktor-faktor yang diuji dalam penelitian ini adalah tujuan yang jelas dan terukur, insentif, motivasi kerja, remunerasi, desentralisasi, dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner ke seluruh pegawai KPP Semarang Tengah Satu. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan regresi yang merupakan bagian dari regresi berganda. Jumlah kuesioner yang diolah berjumlah 40 kuesioner.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tujuan yang jelas dan terukur, insentif, motivasi kerja, remunerasi, desentralisasi tidak berhubungan dengan kinerja pegawai. Sedangkan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: tujuan yang jelas dan terukur, insentif, motivasi kerja, remunerasi, desentralisasi, dan sistem pengukuran kinerja.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas kasih, anugerah, dan perlindungan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Dalam Organisasi Sektor Publik (Studi pada kantor Pelayanan pajak Pratama Semarang Tengah Satu)” ini sesuai pada waktunya. sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program Sarjana Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro dengan baik.

Dalam proses penulisan skripsi ini, penulis banyak mendapat dukungan, bantuan dan masukan dari berbagai pihak baik langsung maupun tidak langsung. Pada kesempatan ini penulis hendak mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Drs. H. M. Nasir, MSi, Akt, P.h.D, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
2. Dr. H. Abdul Rohman , MSi, Akt, selaku Dosen Pembimbing yang telah membimbing penulis selama menyelesaikan skripsi ini.
3. Dr. Endang Kiswara, Msi., Akt dan Drs. Dul Muid, Msi.,Akt selaku dosen penguji.
4. Prof. Dr. M. Syafrudin, MSi, Akt, selaku Dosen Wali Jurusan Akuntansi Reguler I Universitas Diponegoro.
5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
6. Keluarga, khususnya kedua orang tua saya. Terimakasih atas tetesan keringat dan air mata yang telah ayah dan ibu keluarkan selama membesarkan, membimbing dan mengajarkan saya dari kecil hingga

sekarang. Terimakasih juga atas doa-doa yang kalian berikan untuk saya. Seperti udara, kasih yang engkau berikan kepada ku.

7. Teman-teman Akuntansi Reguler angkatan 2006 “WE ARE ONE”. Sukses buat kita semua. Vica, Jayanti, Rendi Simangunsong, Ali Riza, Maria, Andharu, terimakasih atas pengalaman serta suka dukanya selama kita kuliah bersama. Khusus Josephine Betsy Pramitha, terimakasih atas nasehat dan sarannya.
8. Teman-teman NHKBP Kertanegara Selatan, terimakasih atas pengalamannya selama ini.
9. Teman-teman GMNI, BEM, MPM, terimakasih atas pengalamannya selama kita berorganisasi di kampus.
10. Teman-teman nongkrong malam saya yang tidak dapat saya sebutkan namanya satu per satu, ilmu yang kalian berikan sungguh luar biasa dalam bersosialisasi ke masyarakat.
11. Teman-teman KKN KarangAnyar Jepara, terimakasih atas usaha kerasnya dan kerjasamanya selama kita KKN. Kangen sama desa nih.
12. Rizqa Hidayani, Jery Tambunan, Fendro Siagian, Andi Saut Purba, Ardi Nyong, Nathan Adhinegoro, Ika Herlinda Sitepu, Johannes Hutabarat, Bona Tambunan, Sebastian Sebayang, stevanus bibir, othong cibubur Deni Abox yang pernah membantu penulis dalam masalah akhir bulan.
13. Instansi Pajak khususnya KPP Pratama Semarang Tengah Satu yang telah mengizinkan penulis untuk mengadakan riset.

14. Negara Indonesia yang saya cintai. Jika Tuhan mengijinkan, kelak saya akan mengabdikan diri untuk negara ini sebagai dewan perwakilan rakyat.
15. Almamater, semoga almamater kita makin kuat.

Semarang, Juni 2011

Agripa Fernando Tarigan

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
ABSTRACT.....	v
ABSTRAKSI.....	vi
HALAMAN MOTTO.....	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	7
1.4 Sistematika Penulisan.....	8
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	10
2.1 Akuntansi Sektor Publik.....	10
2.1.1 Konsep New Public Management.....	12

2.1.2	Sistem Pengendalian Manajemen dalam Organisasi	
	Sektor Publik.....	14
2.1.3	Kinerja.....	20
2.1.4	Praktek Manajemen Kinerja Dalam Organisasi Sektor	
	Publik.....	22
2.1.5	Teori Motivasi.....	24
2.1.6	Teori Penetapan Tujuan.....	31
2.1.7	Teori Agensi.....	32
2.1.8	Desentralisasi.....	36
2.1.9	Pengukuran Kinerja.....	37
2.1.10	Tujuan Pengukuran atau Penilaian Kinerja Sektor	
	Publik.....	38
2.2	Penelitian Terdahulu.....	41
2.3	Kerangka Pemikiran.....	43
2.4	Pengembangan hipotesis.....	44
	2.4.1 Tujuan yang Jelas dan Terukur.....	44
	2.4.2 Insentif.....	46
	2.4.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.	49
	2.4.4 Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai....	50
	2.4.5 Desentralisasi.....	53
	2.4.6 Sistem Pengukuran Kinerja.....	54
BAB III	METODE PENELITIAN.....	57
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	57

3.1.1	Variabel Terikat.....	57
3.1.1.1	Kinerja Pegawai.....	57
3.1.2	Variabel Bebas.....	61
3.1.2.1	Tujuan yang Jelas dan Terukur.....	61
3.1.2.2	Insentif.....	64
3.1.2.3	Motivasi Kerja.....	68
3.1.2.4	Remunerasi.....	71
3.1.2.5	Desentralisasi.....	74
3.1.2.6	Sistem Pengukuran Kinerja.....	77
3.2	Populasi dan Sampel.....	80
3.3	Jenis Data dan Sumber.....	81
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	81
3.5	Metode Analisis Data.....	82
3.5.1	Statistik Deskriptif.....	82
3.5.2	Uji Kualitas Data.....	82
3.5.2.1	Uji Reliabilitas.....	83
3.5.2.2	Uji Validitas.....	83
3.5.3	Uji Asumsi Klasik.....	84
3.5.3.1	Uji Multikolonieritas.....	84
3.5.3.2	Uji Heteroskedastisitas.....	84
3.5.3.3	Uji Normalitas.....	85
3.5.4	Uji Hipotesis.....	86
3.5.4.1	Persamaan Regresi Linear Berganda.....	86

	3.5.4.2 Goodness of Fit Model.....	87
	3.5.4.2.1 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F).....	88
	3.5.4.2.2 Koefisien Determinasi.....	88
	3.5.4.2.3 Uji Regresi Parsial (Uji t).....	89
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	90
	4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	90
	4.2 Statistik Deskriptif.....	91
	4.3 Uji Kualitas data.....	94
	4.4 Uji Asumsi Klasik.....	96
	4.4.1 Uji Multikolonieritas.....	97
	4.4.2 Uji Heteroskedastisitas.....	98
	4.4.3 Uji Normalitas.....	100
	4.5 Analisis Regresi Linear Berganda.....	104
	4.5.1 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F).....	105
	4.5.2 Koefisiensi Determinasi.....	106
	4.5.3 Uji Regresi Parsial (Uji t).....	107
	4.5.4 Pengujian Hipotesis Pertama.....	108
	4.5.5 Pengujian Hipotesis Kedua.....	109
	4.5.6 Pengujian Hipotesis Ketiga.....	109
	4.5.7 Pengujian Hipotesis Keempat.....	109
	4.5.8 Pengujian Hipotesis Kelima.....	110
	4.5.9 Pengujian Hipotesis Keenam.....	110
	4.6 Pembahasan.....	111

4.6.1	Pengaruh Tujuan yang Jelas dan Terukur terhadap Kinerja Pegawai.....	111
4.6.2	Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Pegawai.....	111
4.6.3	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai..	112
4.6.4	Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai.....	112
4.6.5	Pengaruh desentralisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	113
4.6.6	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Pegawai.....	113
BAB V	PENUTUP.....	115
5.1	Simpulan.....	115
5.2	Keterbatasan.....	117
5.3	Saran.....	117
	DAFTAR PUSTAKA.....	119
	DAFTAR LAMPIRAN.....	121

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	42
Tabel 2.2 Tunjangan Jabatan Struktural, PNS Berdasarkan PERPERS RI No.26 Tahun 2007.....	52
Tabel 2.3 Tunjangan Umum Berdasarkan Peraturan Presiden RI No.12 Tahun 2006.....	53
Tabel 4.1 Rincian Jumlah Sampel dan Tingkat Pengembalian Kuesioner	90
Tabel 4.2 Gambaran Umum Data Demografi (Profil) Responden.....	91
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif.....	92
Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas.....	95
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas.....	95
Tabel 4.6 Hasil Pengujian Multikolonieritas.....	98
Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas dengan One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test.....	103
Tabel 4.8 Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F).....	106
Tabel 4.9 Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	106
Tabel 4.10 Hasil Uji Regresi Parsial (t).....	107
Tabel 4.11 Hasil Uji Hipotesis	110

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Bagan Kerangka Pemikiran Teoritis.....	43
Gambar 4.1 Hasil Uji Heteroskedostisitas dengan Grafik Scatterplot.....	100
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas dengan Grafik Histogram.....	101
Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas dengan Grafik Normal Probability Plot...	102

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Mulai tahun 1990-an muncul paradigma baru yang sering disebut *New Public Management/ NPM* (Hood, 1991). Walaupun juga disebut dengan nama lain misalnya *Post-bureaucratic Paradigm* (Barzeley, 1992), dan *Reinventing Government* (Osborne dan Gaebler, 1992), tetapi secara umum disebut NPM karena berangkat dari gagasan Christopher Hood sebagai awal mula paradigma alternatif. Paradigma tersebut muncul akibat adanya kritikan keras yang ditujukan kepada organisasi sektor publik yang sering tidak produktif, tidak efisien, selalu rugi, rendah kualitas, miskin inovasi dan kreativitas. *New Public Management* berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi pada kinerja, bukan berorientasi kebijakan. *New Public Management* pada awalnya lahir di negara-negara maju di Eropa dan Amerika. Namun, negara-negara berkembang juga sudah mulai menggunakan konsep ini, begitu juga dengan Indonesia.

Sebagai negara yang juga turut ingin berbenah, Indonesia berusaha menerapkan paradigma NPM tersebut, meski ada sikap pesimis dari berbagai pihak mengenai kesanggupan penerapannya. Di Indonesia sendiri, pelaksanaan manajemen kinerja pada organisasi sektor publik sebenarnya sudah dimulai sejak tahun 1999 dengan dikeluarkannya Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Penerapan *New Public Management* di Indonesia dapat dilihat dari penerapan beberapa karakteristik-

karakteristiknya di dalam praktek-praktek yang tengah di jalankan oleh instansi-instansi pemerintahan di Indonesia.

Manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai daya upaya untuk meningkatkan kemampuan dan mendorong pegawai melalui berbagai cara agar bekerja dengan penuh semangat, efektif, efisien dan produktif, sesuai dengan proses kerja yang benar agar mencapai hasil kerja yang optimal. Menurut Heinrich (2002); Ittner dan Larcker (2001); Otley (1999); Kravchuk dan Schach (1996); dan Brickey et al. (1995) dalam Verbeeten (2008) praktek manajemen kinerja meliputi tujuan yang akan dicapai, pengalokasian hak-hak keputusan, serta pengukuran dan pengevaluasian kinerja organisasi. Praktek manajemen kinerja ini dapat meningkatkan kinerja organisasi sektor publik.

Kaplan (2001); Rangan (2004) dalam Verbeeten (2008) mengemukakan tentang teori penetapan tujuan yang mengatakan bahwa tujuan yang jelas dan hasil yang terukur diperlukan untuk mencegah penyebaran energi organisasional. Dengan merinci tujuan-tujuan jangka panjang dan jangka pendek organisasi maka ambiguitas pegawai terhadap tujuan organisasi akan menurun, sehingga para pegawai akan terfokus pada penyelesaian tugas-tugas mereka. Selain itu, pemberian insentif juga mampu meningkatkan kinerja (Bonner dan Sprinkle, 2002). Namun, pengukuran dan penghargaan hanya untuk sebagian dari kinerja akan memiliki pengaruh yang tidak diinginkan untuk keseluruhan kinerja tersebut (Burgess dan Ratto, 2003; De Bruijn, 2002; Van Thiel dan Leeuw, 2002; Smith, 1995; Tirole, 1994; Gray dan Jenkins, 1993 dalam Verbeeten, 2008).

Penetapan tujuan yang jelas dan terukur, pengukuran kinerja, dan pemberian insentif merupakan elemen penting dalam manajemen kinerja (Verbeeten, 2008; Kloot, 1999). Secara empiris, bukti-bukti mengenai pengaruh praktek manajemen kinerja organisasi sektor publik dalam skala besar masih terbatas (Van Helden, 2005; Merchant et al, 2003; Heinrich, 2002 dalam Verbeeten, 2008). Beberapa penelitian, dalam kaitannya dengan hubungan antara praktek manajemen kinerja dengan kinerja organisasi sektor publik antara lain adalah penelitian Verbeeten (2008), Indudewi (2009), Betsy (2010).

Dalam beberapa tahun belakangan ini, para pegawai sektor publik dari berbagai instansi, kementerian dan berbagai lembaga pemerintah lainnya sedang menikmati konsep remunerasi sebagai salah satu aspek dalam agenda reformasi birokrasi. Remunerasi tersebut ingin memperbaiki mekanisme penghasilan dan pendapatan seorang pegawai dari berbagai level, baik yang digolongkan bawah yaitu IA hingga paling tinggi golongan IVE. Namun demikian, menurut perencanaan pemerintah, mekanisme ini tidak serta merta dapat diimplementasikan untuk seluruh pegawai pemerintah, karena harus menyesuaikan anggaran negara. Tujuan dari remunerasi adalah untuk perbaikan struktur dalam birokrasi dan meningkatkan kinerja pegawai pemerintahan (Adit, 2011).

Verbeeten (2008) berusaha meneliti tentang pengaruh penerapan praktek manajemen berbasis kinerja pada sektor publik di Belanda. Penelitian yang dilakukan oleh Indudewi (2009) berusaha meneliti tentang pengaruh sasaran yang jelas dan terukur, insentif, desentralisasi, dan pengukuran kinerja terhadap kinerja

organisasi khususnya SKPD dan BUMD kota Semarang. Penelitian yang dilakukan oleh Betsy (2010) berusaha meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik pada pemerintahan daerah kabupaten Demak.

Instansi pajak merupakan salah satu organisasi sektor publik yang memiliki peran penting di setiap negara termasuk di negara Indonesia. Pajak mempunyai peranan yang sangat penting untuk kehidupan bernegara, karena pajak merupakan sumber pendapatan negara dan pajak akan digunakan dalam pembiayaan APBN. Pajak menurut Pasal 1 UU No.28 Tahun 2007 tentang Ketentuan umum dan tata cara perpajakan adalah "kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapat timbal balik secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat". Belakangan ini, perpajakan di Indonesia sering disorot karena prestasinya yang kurang maksimal dalam pemungutan pajak terhadap wajib pajak serta banyaknya kecurangan yang dilakukan oleh pegawai pajak dalam memanipulasi penerimaan pajak. Hal tersebut mengakibatkan target penerimaan pajak negara tidak pernah tercapai maksimal.

Berdasarkan alasan di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai instansi pajak. Dalam penelitian ini akan ditambahkan satu *variable independen* baru, yaitu variabel remunerasi. Variabel ini dimasukkan dalam penelitian karena variabel ini dimungkinkan mempengaruhi kinerja individu, dengan pertimbangan remunerasi membuat pegawai bekerja dengan baik dan bersih. Jika pegawai bekerja dengan

baik dan bersih, maka kinerja organisasinya juga akan menjadi baik dan dipercaya oleh publik.

Penelitian ini memperluas penelitian yang dilakukan oleh Frank H.M. Verbeeten (2008) dengan menambahkan variabel remunerasi sebagai variabel independen dan juga menyesuaikannya untuk kondisi yang ada dalam praktik-praktik pengukuran kinerja di sektor publik Indonesia yaitu dengan menggunakan unit analisis yang lebih kecil yaitu Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah Satu. Karena belum semua sektor publik di Indonesia menerapkan remunerasi. Penetapan tujuan yang jelas dan terukur, insentif, motivasi kerja pegawai, remunerasi, desentralisasi, serta sistem pengukuran kinerja merupakan variabel independen yang akan diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian ini diberi judul “Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Organisasi Sektor Publik (studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah Satu)”.

1.2 Rumusan Masalah

Di Indonesia, Penerapan Manajemen Berbasis Kinerja sudah dimulai sejak tahun 1999. Penerapan tersebut menunjukkan hasil yang positif terhadap peningkatan kinerja pemerintah. Praktek Manajemen kinerja meliputi penetapan tujuan mana yang akan diraih, pengalokasian hak keputusan, pengukuran kinerja dan pemberian insentif yang berdasarkan pada prestasi kerja yang dihasilkan. Penerapan manajemen kinerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja individu pada suatu organisasi. Namun belum diketahui secara pasti pengaruh dari

penerapan manajemen kinerja terhadap kinerja individu pada organisasi sektor publik di Indonesia. Selain itu remunerasi juga belum diketahui secara pasti pengaruhnya terhadap kinerja individu pada suatu organisasi sektor publik.

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan sebelumnya, maka dirumuskan masalah penelitian dalam bentuk pertanyaan, yaitu:

1. Apakah tujuan yang jelas dan teratur berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada organisasi sektor publik Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah Satu?
2. Apakah pemberian insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada organisasi sektor publik Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah Satu?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada organisasi sektor publik Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah Satu?
4. Apakah remunerasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada organisasi sektor publik Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah Satu?
5. Apakah desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada organisasi sektor publik Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah Satu?
6. Apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada organisasi publik Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah Satu?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh tujuan yang jelas dan terukur pada organisasi sektor publik Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah Satu terhadap kinerja pegawai.
2. Menganalisis pengaruh pemberian insentif pada organisasi sektor publik Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah Satu terhadap kinerja pegawai.
3. Menganalisis pengaruh motivasi kerja pada organisasi sektor publik Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah Satu terhadap kinerja pegawai.
4. Menganalisis pengaruh remunerasi pada organisasi sektor publik Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah Satu terhadap kinerja pegawai.
5. Menganalisis pengaruh desentralisasi pada organisasi sektor publik Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah Satu terhadap kinerja pegawai.
6. Menganalisis pengaruh sistem pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik kantor Pelayanan pajak Pratama Semarang Tengah Satu terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Meningkatkan pemahaman tentang praktek manajemen kinerja pada organisasi sektor publik.
2. Memberikan wacana alternatif bagi praktisi mengenai pengaruh praktek manajemen kinerja terhadap kinerja individu organisasi sektor publik di Indonesia.
3. Bagi pengembangan teori dan pengetahuan di bidang akuntansi, mengenai pengaruh praktek manajemen kinerja terhadap kinerja individu organisasi sektor publik di Indonesia.
4. Sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak yang akan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai permasalahan ini.

1.4 Sistematika penulisan

Sistematika dan struktur penulisan skripsi ini terdiri dari lima bab:

BAB I : PENDAHULUAN. Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA. Bab ini berisikan landasan teoritis yang menjelaskan teori-teori pendukung perumusan hipotesis, didukung dengan penelitian terdahulu. kerangka pemikiran teoritis menjelaskan permasalahan yang akan diteliti yaitu tentang apa

yang seharusnya, sehingga timbul adanya hipotesis (dugaan awal penelitian).

BAB III : METODE PENELITIAN. Bab ini dijelaskan definisi operasional yang mendeskripsikan variabel-variabel dalam penelitian. Jenis dan sumber data mendeskripsikan tentang jenis data dari variabel-variabel dalam penelitian. Metode analisis mendeskripsikan jenis atau model analisis yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN. Bab ini berisi gambaran umum responden, metode analisis dan interpretasi hasil

BAB V : PENUTUP. Bab ini merupakan bab penutup yang memuat kesimpulan dan saran. Kesimpulan merupakan penyajian secara singkat apa yang telah diperoleh dari pembahasan. Dan saran sebagai masukan pada penelitian mendatang. Saran-saran yang diajukan untuk perbaikan pelaksanaan dan perbaikan penelitian berikutnya berdasarkan penerapan teori yang digunakan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Akuntansi Sektor Publik

Akuntansi sektor publik berkaitan erat dengan penerapan dan perlakuan akuntansi pada domain publik. Domain publik sendiri memiliki wilayah yang relatif luas dan kompleks dibandingkan dengan sektor swasta/bisnis (Haryanto, 2007). Peranan akuntansi sektor publik ditujukan untuk memberikan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan publik. Akuntansi Sektor Publik merupakan bidang akuntansi yang mempunyai ruang lingkup lembaga-lembaga tinggi negara dan departemen-departemen di bawahnya, pemerintah daerah, perusahaan milik negara dan daerah, yayasan, partai politik, perguruan tinggi dan organisasi-organisasi non profit lainnya (Bastian, Indra, 2006).

Jika dilihat dari variabel lingkungan, sektor publik tidak hanya dipengaruhi oleh faktor ekonomi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti politik, sosial, budaya, dan historis, yang menimbulkan perbedaan dalam pengertian, cara pandang, dan definisi. Dari sudut pandang ilmu ekonomi, sektor publik dapat dipahami sebagai entitas yang aktivitasnya menghasilkan barang dan layanan publik dalam memenuhi kebutuhan dan hak publik (bppk, depkeu). *American Accounting Association* (1970) dalam Glynn (1993) menyatakan bahwa tujuan akuntansi pada organisasi sektor publik adalah memberikan informasi yang diperlukan agar dapat mengelola suatu operasi dan alokasi sumber daya yang dipercayakan kepada organisasi secara tepat, efisien, dan ekonomis, serta

memberikan informasi untuk melaporkan pertanggung-jawaban pelaksanaan pengelolaan tersebut serta melaporkan hasil operasi dan penggunaan dana publik. Dengan demikian, akuntansi sektor publik terkait dengan penyediaan informasi untuk pengendalian manajemen dan akuntabilitas.

Pada dasarnya, akuntabilitas adalah pemberian informasi dan pengungkapan (*disclosure*) atas aktivitas dan kinerja finansial kepada pihak-pihak yang berkepentingan (Schiavo-Campo and Tomasi, 1999). Pemerintah, baik pusat maupun daerah, harus dapat menjadi subyek pemberi informasi dalam rangka pemenuhan hak-hak publik yaitu hak untuk tahu, hak untuk diberi informasi, dan hak untuk didengar aspirasinya. Akuntabilitas publik terdiri dari dua macam, yaitu akuntabilitas vertikal dan akuntabilitas horisontal. Akuntabilitas vertikal adalah akuntabilitas kepada otoritas yang lebih tinggi, misalnya akuntabilitas kepala dinas kepada bupati/walikota. Akuntabilitas horisontal adalah akuntabilitas kepada publik secara luas atau kepada sesama lembaga lainnya yang tidak memiliki hubungan atasan, bawahan.

Dimensi akuntabilitas publik meliputi akuntabilitas hukum dan kejujuran, akuntabilitas manajerial, akuntabilitas program, akuntabilitas kebijakan, dan akuntabilitas finansial. Akuntabilitas manajerial merupakan bagian terpenting untuk menciptakan kredibilitas manajemen organisasi sektor publik . Tidak dipenuhinya prinsip pertanggungjawaban dapat menimbulkan implikasi yang luas. Jika masyarakat menilai sektor publik tidak *accountable*, masyarakat dapat menuntut pergantian kebijakan, penggantian pejabat, dan sebagainya. Rendahnya

tingkat akuntabilitas juga meningkatkan risiko berinvestasi dan mengurangi kemampuan untuk berkompetisi serta melakukan efisiensi.

2.1.1 Konsep New Public Management

Dalam perkembangannya, kelemahan dan ketertinggalan sektor publik dari sektor swasta memicu munculnya reformasi pengelolaan sektor publik dengan meninggalkan administrasi tradisional dan beralih ke *New Public Management* (NPM), yang memberi perhatian lebih besar terhadap pencapaian kinerja dan akuntabilitas, dengan mengadopsi teknik pengelolaan sektor swasta ke dalam sektor publik. Konsep New Public Management adalah salah satu reformasi manajemen sektor publik untuk menjawab anggapan yang menyatakan bahwa organisasi sektor publik tidak produktif, tidak efisien, selalu rugi, rendah kualitas, miskin inovasi dan kreatifitas, dan berbagai kritikan lainnya (Mahmudi, 2007). New Public Management beranggapan bahwa praktik manajemen sektor swasta lebih baik dibandingkan dengan praktik manajemen sektor publik. Oleh karena itu untuk memperbaiki kinerja sektor publik perlu diadopsi beberapa praktik dan teknik manajemen yang diterapkan di sektor swasta ke dalam sektor publik, seperti pengadopsian mekanisme pasar, kompetisi tender, dan privatisasi perusahaan-perusahaan publik.

Penerapan NPM dipandang sebagai suatu bentuk reformasi manajemen, depolitisasi kekuasaan, atau desentralisasi wewenang yang mendorong demokrasi (Pecar, 2002). Perubahan dimulai dari proses *rethinking government* dan dilanjutkan dengan *reinventing government* (termasuk didalamnya *reinventing*

local government) yang mengubah peran pemerintah, terutama dalam hal hubungan pemerintah dengan masyarakat (Mardiasmo, 2002b; Ho, 2002; Osborne and Gaebler, 1993; dan Hughes, 1998). Perubahan teoritis, misalnya dari administrasi publik ke arah manajemen publik, pemangkasan birokrasi pemerintah, dan penggunaan sistem kontrak telah meluas di seluruh dunia meskipun secara rinci reformasinya bervariasi. Tren di hampir setiap negara mengarah pada penggunaan anggaran berbasis kinerja, manajemen berbasis *outcome* (hasil), dan penggunaan akuntansi *accrual* meskipun tidak terjadi dalam waktu bersamaan (Hoque, 2002; Heinrich, 2002). Polidano (1999) dan Wallis dan Dollery (2001) menyatakan bahwa NPM merupakan fenomena global, akan tetapi penerapannya dapat berbeda-beda tergantung faktor *localized contingencies*.

Walaupun penerapan NPM bervariasi, namun mempunyai tujuan yang sama yaitu memperbaiki efisiensi dan efektivitas, meningkatkan responsivitas, dan memperbaiki akuntabilitas manajerial. Pemilihan kebijakannya pun hampir sama, antara lain desentralisasi (*devolved management*), pergeseran dari pengendalian *input* menjadi pengukuran *output* dan *outcome*, spesifikasi kinerja yang lebih ketat, *public service ethic*, pemberian *reward and punishment*, dan meluasnya penggunaan mekanisme *contracting-out* (Hood, 1991; Boston *et al.*, 1996 dalam Hughes and O'Neill, 2002; Mulgan, 1997).

Menurut Christopher Hood, New Public Management memiliki tujuh karakteristik atau komponen utama, yaitu:

1. Manajemen profesional di sektor publik
2. Adanya standar kinerja dan ukuran kinerja
3. Penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian output dan outcome
4. Pemecahan unit-unit kerja di sektor publik
5. Menciptakan persaingan di sektor publik
6. Pengadopsian gaya manajemen di sektor bisnis ke dalam sektor publik
7. Penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih besar dalam menggunakan sumber daya

NPM memberikan kontribusi positif dalam perbaikan kinerja melalui mekanisme pengukuran yang diorientasikan pada pengukuran ekonomi, efisiensi, dan efektivitas meskipun penerapannya tidak bebas dari kendala dan masalah. Masalah tersebut terutama berakar dari mental birokrat tradisional, pengetahuan dan ketrampilan yang tidak memadai, dan peraturan perundang-undangan yang tidak memberikan cukup peluang fleksibilitas pembuatan keputusan (Pecar, 2002).

2.1.2 Sistem Pengendalian Manajemen dalam Organisasi Sektor Publik

Anthony (2005) menyatakan bahwa suatu sistem merupakan suatu cara tertentu dan bersifat repetitif untuk melaksanakan suatu atau sekelompok aktivitas. Sistem memiliki karakteristik berupa rangkaian langkah-langkah yang berirama, terkoordinasi, dan berulang, yang dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Pengendalian telah mengalami perkembangan definisi dari masa ke masa, yang cukup populer adalah pendapat Usury dan Hammer (1994:5) yang berpendapat bahwa “Controlling is management’s systematic efforts to achieve objectives by comparing performances to plan and taking appropriate action to correct important differences” yang artinya pengendalian adalah sebuah usaha sistematis dari manajemen untuk mencapai tujuan dengan membandingkan kinerja dengan rencana awal kemudian melakukan langkah perbaikan terhadap perbedaan-perbedaan penting dari keduanya. Namun secara sederhana pengendalian dapat diartikan sebagai proses penyesuaian pergerakan organisasi dengan tujuannya.

Pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi (Anthony & Govindarajan, 2005: 8). Istilah pengendalian manajemen merupakan istilah yang dapat dipertukarkan dengan pengendalian intern. *Standards for Internal Control in the Federal Government* yang dikeluarkan oleh *General Accounting Office (GAO)* November 1999 menyatakan bahwa: “*In short, internal control, which is synonymous with management control, helps government program managers achieve desired results through effective stewardship of public resources*”.

Robert Anthony (dalam Mahmudi 2007) mengartikan sistem pengendalian manajemen sebagai suatu proses untuk memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk memahami suatu sistem pengendalian manajemen dibutuhkan suatu pengetahuan tentang lingkungan pengendalian manajemen dalam suatu organisasi dan proses

pengendalian manajemen. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005: 17-18), lingkungan pengendalian menggambarkan tentang lingkungan dan pengendalian manajemen tersebut berlangsung atau lingkungan dimana sistem itu berada, yaitu meliputi karakteristik organisasi yang mempengaruhi proses pengendalian manajemen, dengan fokus utama pada perilaku individu dalam organisasi dan penugasan tanggung jawab keuangan kepada sub unit organisasi yang berbeda (pusat pertanggungjawaban). Karakteristik organisasi dapat berupa struktur organisasi atau keselarasan tujuan (*goal congruence*).

Pentingnya sistem pengendalian manajemen dilaksanakan oleh organisasi karena sistem pengendalian manajemen mempengaruhi perilaku manusia. Sistem pengendalian yang baik berpengaruh pada cara manapun tujuannya; artinya tindakan-tindakan individu untuk meraih tujuan-tujuan pribadinya juga akan membantu dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi (Anthony & govindarajan, 2002: 55). Dengan adanya suatu sistem itu pula berbagai ragam aktivitas dapat terkoordinir dan terarah menuju satu tujuan bersama.

Proses pengendalian manajemen merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan organisasi yang hendak dicapai. Proses pengendalian manajemen terdiri dari beberapa tahap, yaitu (Mahmudi, 2007):

1. Perumusan Strategi

Tahap perumusan strategi sangat penting, karena kesalahan dalam merumuskan strategi akan berakibat kesalahan arah organisasi. Penentuan arah dan tujuan dasar organisasi merupakan bentuk perumusan strategi

yang kemudian diwujudkan dalam visi, misi, tujuan dan nilai dasar organisasi. Perwujudan visi, misi, tujuan dan nilai dasar sebaiknya melibatkan semua anggota organisasi dari level atas sampai level bawah.

2. Perencanaan Strategik

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

3. Pembuatan Program

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

4. Penganggaran

Program-program yang telah ditetapkan harus dikaitkan dengan biaya. Biaya program tersebut merupakan gabungan dari biaya aktifitas untuk melaksanakan program. Secara agregatif biaya seluruh program tersebut

akan diringkas dalam bentuk anggaran. Selain anggaran biaya, dibuat juga anggaran pendapatan dan anggaran investasi (modal) untuk melaksanakan program.

5. Implementasi

Setelah anggaran ditetapkan, tahap selanjutnya adalah implementasi anggaran. Selama tahap implementasi, manajer bertanggungjawab untuk memonitor pelaksanaan kegiatan dan bagian akuntansi melakukan pencatatan atas penggunaan anggaran (*input*) dan *output*-nya dalam sistem akuntansi keuangan. Pencatatan penggunaan sumber daya penting digunakan sebagai dasar dalam penentuan program tahun yang akan datang.

6. Pelaporan Kinerja

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

7. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja harus memiliki manfaat utama bagi pihak internal dan eksternal. Laporan kinerja bagi pihak internal digunakan sebagai alat

pengendalian manajemen untuk menilai kinerja manajemen dan staf. Sedangkan untuk pihak eksternal, laporan kinerja berfungsi sebagai alat pertanggungjawaban organisasi. Evaluasi kinerja dalam sistem pengendalian manajemen meliputi:

a. Evaluasi Kinerja Organisasi

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

b. Evaluasi Program

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

8. Umpan Balik

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

Pemerintah sebagai organisasi sektor publik juga melaksanakan pengendalian manajemen untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai, semua sumber daya yang dimiliki organisasi digunakan untuk menghasilkan *outcome*. Dengan diberlakukannya konsep manajemen kinerja, maka berlaku pula pengendalian manajemen, karena didalam manajemen kinerja terdapat pengukuran kinerja dan evaluasi. Jadi, ketika tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran organisasi riil dengan yang dikonsepskan berbeda, maka organisasi akan melakukan evaluasi.

2.1.3 Kinerja

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002, p.570), kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Sedangkan menurut Wirawan (2009), kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja merujuk pada pencapaian karyawan atas tugas yang diberikan (Cascio, 1992 dalam Marifah, 2004). Kinerja pada hakekatnya adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Prawisontono, 1992 dalam Marifah, 2004).

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai (Wirawan, 2009).

- (1) Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja. Setelah dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi dan
- (2) Faktor-faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya pegawai. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.
- (3) Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan.

2.1.4 Praktek Manajemen Kinerja Dalam Organisasi Sektor Publik

Heinrich, Ittner dan Larcker, Otley, Kravchuck dan Shack, dan Brickley et al (dalam Verbeeten 2008) menyebutkan bahwa manajemen kinerja dapat

digambarkan sebagai proses menentukan tujuan, pemilihan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, mengalokasikan hak keputusan, dan mengukur serta mengevaluasi kinerja. Fokus pada penelitian ini adalah pada praktek manajemen kinerja yang melayani tujuan manajerial. Menurut Verbeeten (2008) tujuan manajerial itu sendiri terdiri dari empat hal, yaitu tujuan komunikasi, tujuan transparansi dan akuntabilitas, tujuan pembelajaran, dan tujuan penilaian. Keempat tujuan tersebut akan dijelaskan sebagai berikut (Verbeeten, 2008):

1. Definisi misi yang jelas, tujuan dan target akan membantu masing-masing pekerja untuk memahami apa keinginan organisasi dan menyediakan fokus pada kegiatan operasi organisasi (tujuan komunikasi).
2. Dengan pengukuran kinerja dengan memperhatikan tujuan dan target, manajer organisasi sektor publik seharusnya mampu untuk memberitahu publik mengenai tujuan penggunaan uang (tujuan transparansi dan akuntabilitas).
3. Organisasi sektor publik mungkin akan menggunakan pengukuran kinerja untuk mempelajari dan meningkatkan kinerja (tujuan pembelajaran). Transparansi yang akan tercipta pengukuran kinerja mengindikasikan dimana letak kebaikan organisasi, dan mana yang membutuhkan peningkatan.
4. Sistem pengukuran kinerja mungkin memberikan dasar kompensasi dari pengurus pemerintahan publik (tujuan penilaian).

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 dalam Betsy, 2010). Manajemen berbasis kinerja berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi (perusahaan) untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan (Ruky, 2002).

Karena program ini mencantumkan kata management, seluruh kegiatan yang dilakukan dalam sebuah “proses manajemen” harus terjadi dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, kemudian tahap pembuatan rencana, pengorganisasian, penggerakan/pengarahan dan akhirnya evaluasi atas hasilnya. Secara teknis program ini memang harus dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yaitu “kinerja dalam bentuk apa dan yang seperti bagaimana” yang ingin dicapai. Karena yang menjadi obyek adalah kinerja manusia, maka bentuk yang paling umum tentunya adalah kinerja dalam bentuk kinerja produktivitas sumber daya manusia.

Menurut Cascio (dikutip dari Ruky, 2002), sebuah program manajemen kinerja yang efektif hendaknya memenuhi syarat-syarat berikut:

1. **Relevance:** hal-hal atau faktor-faktor yang dikukur adalah yang relevan (terkait) dengan pekerjaannya, apakah itu output-nya, prosesnya atau input-nya.
2. **Sensitivity:** sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan antara karyawan yang berprestasi dan tidak berprestasi.

3. Reliability: sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolak ukur yang objektif, sah, akurat, konsisten dan stabil.
4. Acceptability: sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilai maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.
5. Practicalit: semua instrumen, misalnya formulir yang digunakan, harus mudah digunakan oleh kedua pihak, tidak rumit, dan berbelit-belit.

2.1.5 Teori Motivasi Kinerja

Mangkunegara (2001) dalam Utami (2010) mendefinisikan motivasi sebagai suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai atau karyawan yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai seorang pegawai dalam bekerja. Sedangkan menurut Riyadi (1998) dalam Wijayanti dan Solichatun (2005:184), motivasi didefinisikan sebagai derajat sampai dimana seorang individu (manajer/atasan) ingin berusaha dan untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik. Partisipasi penyusunan anggaran mungkin akan efektif dalam kondisi karyawan yang mempunyai motivasi yang tinggi, begitu pula sebaliknya.

Motivasi seringkali dikatakan menjadi kunci kinerja kerja. Kinerja dapat ditingkatkan dengan motivasi kerja yang tinggi, pengetahuan dan keahlian dalam melakukan tugas dan persepsi peran positif yang dimiliki seseorang. Oleh karena

itu memotivasi Sumber Daya Manusia yang terlingkup dalam suatu organisasi lebih banyak berhubungan dengan pemeliharaan kultur organisasi untuk mendorong prestasi kerja.

Ada beberapa teori motivasi yang dapat memberikan penjelasan mengenai motivasi kerja para anggota organisasi. Ada tiga teori motivasi kerja yaitu (Fuad Mas'ud, 2002:75) dalam Ratnawati (2009):

a. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Ada lima hirarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan psikologi, yaitu kebutuhan fisik seperti rasa lapar, haus, perumahan, pakaian, dan lain sebagainya.
2. Kebutuhan keamanan, yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya, ancaman, perampasan, atau pemecatan.
3. Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan akan menjalin hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kecurangan, persahabatan, dan kasih sayang.
4. Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan akan status atau kedudukan, kehormatan diri, reputasi dan prestasi.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan pemenuhan diri, untuk mempergunakan potensi diri, untuk mengembangkan diri semaksimal mungkin, ekspresi diri dan melakukan apa yang paling cocok dengan dirinya.

b. Teori Dua Faktor

Berdasarkan hasil riset yang dilakukan oleh kelompok yang dipimpin Herzberg, mereka mengambil kesimpulan bahwa ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam perusahaan atau institusi yaitu pemuas kerja (job satisfiers) yang berkaitan dengan isi pekerjaan yang disebut motivators (meliputi prestasi kerja, pengakuan penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, promosi); dan penyebab ketidakpuasan kerja (job dissatisfiers) yang berkaitan dengan kondisi pekerjaan yang disebut faktor-faktor higienis, yang meliputi kebijakan dan administrasi pekerjaan, pengawasan teknis, gaji, hubungan antar pribadi dengan rekan dan atasan, dan kondisi kerja.

c. Teori Kebutuhan dari David Mc Clelland

Ada tiga kebutuhan penting yang mendorong orang untuk berbuat atau bertindak, yaitu:

1. Kebutuhan prestasi, tercermin pada keinginan seseorang mengambil tugas yang dia dapat bertanggung jawab secara pribadi, keinginan untuk mencapai tujuan dengan memperhitungkan resikonya, dan berusaha melakukan sesuatu secara kreatif dan inovatif.
2. Kebutuhan afiliasi, tercermin pada keinginan seseorang untuk menjalin hubungan dengan orang lain, bersahabat, dimana dia lebih mementingkan aspek hubungan pada pekerjaan, senang bergaul, berusaha mendapatkan persetujuan dari orang lain.
3. Kebutuhan kekuasaan, tercermin pada keinginan seseorang untuk mempunyai pengaruh atas orang lain, dia berusaha menguasai

orang lain, mengarahkan dan mengatur dengan cara membuat orang lain terkesan kepadanya, serta selalu menjaga reputasinya agar dia tetap bisa berpengaruh.

Ranupandojo dan Husnan (1996) dalam Wjayanti dan Solichatun (2005) menjelaskan bahwa motivasi terdiri dari dua jenis yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Penggunaan motivasi negatif akan meningkatkan produktivitas dan menurunkan semangat dalam jangka pendek, sedangkan motivasi positif akan meningkatkan semangat dan menurunkan produktivitas dalam jangka panjang. Salah satu bentuk motivasi positif yang digunakan adalah partisipasi manajerial (democratic management). Dengan adanya partisipasi akan memberikan banyak manfaat, seperti pemilihan keputusan yang lebih baik karena banyaknya sumbangan pemikiran.

Motivasi merupakan keputusan mengenai berapa banyak usaha yang akan digunakan dalam situasi tugas tertentu untuk mencapai tujuan organisasi, dimana hal ini dilakukan untuk memenuhi keperluan individu (Vroom, 1964). Menurut Slamet (2007) motivasi meliputi dua dimensi, yaitu motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik.

1. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik hakekatnya adalah sumber ketidakpuasan yang berasal dari luar pekerjaannya, yang berpengaruh terhadap sikap dan perilaku seseorang terhadap pekerjaannya. Jika tidak terpenuhi, maka pekerja tidak akan puas. Jika besaran unsur ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, pekerja tidak akan kecewa, meskipun belum

terpuaskan. Terpenuhiya unsur ini akan lebih berperan dalam mengeliminasi ketidakpuasan kerja dan mencegah lingkungan kerja yang kurang menguntungkan bagi suatu institusi. Sumber ketidakpuasan kerja berasal dari tingkat kesejahteraan atau gaji, tingkat supervise teknis, tingkat hubungan antar pribadi atau rekan kerja, tingkat kebijakan administrasi, tingkat kondisi kerja, dan tingkat status.

Unsur ekstrinsik, terbagi menjadi tiga, yaitu:

a. Tingkat Kesejahteraan atau Gaji

Kesejahteraan adalah balas jasa pelengkap baik material maupun non material yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan, bertujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental pekerja agar produktivitasnya meningkat. Sedangkan gaji merupakan hak bagi pegawai dan kewajiban bagi institusi untuk membayarnya. Kesejahteraan dan gaji adalah penghasilan seseorang sebagai sarana pemenuhan pokok hidup dalam bentuk uang, barang, dan atau fasilitas lain yang diterimanya akibat suatu tugas pekerjaan yang akan dilakukan atau telah dilakukan sebagai prasyarat agar lebih bersemangat dan lebih produktif. Apabila kebutuhan ini terpenuhi, maka kepuasan pribadi yang bersangkutan akan terpenuhi. Sehingga akan menimbulkan kepuasan kerja dan menurunkan motivasi kerja dan semangat kerja.

b. Hubungan antar Pribadi atau Rekan Kerja

Hubungan antar pekerja dengan rekan sekerja sangatlah penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Dukungan rekan sekerja atau kelompok kerja dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi pekerja, karena mereka merasa diterima dan dibantu dalam memperlancar penyelesaian tugasnya. Tingkat kepuasan kerja pekerja akan menentukan hubungan antar pribadi atau rekan kerja yang ditinjau dari: (1) adanya kompetisi yang sehat dilingkungan kerja, (2) sejauh mana pekerjaan lain yang bekerja sama akan memberikan dukungan yang cukup, (3) kondisi kerja yang baik akan membuat rasa nyaman dalam bekerja, (4) semua saling bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaannya, (5) pekerja dapat bekerja sama dengan orang yang bertanggungjawab.

c. Mutu Supervisi

Situasi suatu organisasi selalu berubah, tuntutan pelayanan kesehatan untuk menjadi lebih baik semakin meningkat. Untuk itu suatu organisasi akan selalu berupaya memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Kemampuan supervisor dalam hal ini kepala yang bertindak sebagai seorang pengawas dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku, pada pekerjaan mereka, demikian pula iklim partisipatif yang diciptakan oleh atasan dapat memberikan pengaruh yang substansial terhadap kepuasan kerja pekerja. Supervisor secara langsung mempengaruhi

kepuasan kerja dan prestasi melalui kecermatan dalam mendisiplinkan dan menerapkan peraturan-peraturan.

2. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah kondisi dalam pekerjaan sebagai sumber kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Bila unsur tersebut terpenuhi, maka dapat meningkatkan motivasi kerja seseorang, dan apabila unsur tersebut tidak terpenuhi, maka hal tersebut akan menurunkan motivasi kerja seseorang, kepuasan kerja yang rendah dan dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan kerja yang tinggi.

Unsur intrinsik terbagi menjadi dua, yaitu:

a. Karakteristik pekerjaan

Pekerjaan merupakan bagian hidup setiap orang. Pekerjaan adalah rumpun tugas yang dilaksanakan oleh pekerja untuk mencapai beberapa tujuan organisasi. Untuk itu, kemampuan, pengetahuan, ketrampilan dan sikap harus sesuai dengan tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi. Karakteristik pekerjaan berhubungan dengan rancangan yang akan diberikan kepada pekerja apakah pekerjaan tersebut banyak atau sedikit menyediakan kesempatan bagi tenaga kerja untuk memuaskan kebutuhan mereka yang berhubungan dengan pekerjaan. Pekerjaan yang sesuai dan menyediakan otonomi akan memberikan kepuasan dan langkah-langkah kerja yang berlebihan.

b. Peluang untuk berkembang atau promosi

Dalam melakukan pekerjaan, pekerja mempunyai keinginan untuk berkarir dengan jalan mendapatkan promosi jabatan. Kesempatan promosi jabatan memiliki efek terhadap kepuasan kerja. Hal demikian dikarenakan promosi menggunakan beraneka cara dan memiliki penghargaan yang beragam, misalnya tingkat senioritas, dedikasi, pertimbangan kinerja, dan lain-lain. Kebijakan promosi yang adil dan transparan terhadap semua pegawai dapat memberi dampak pada mereka yang memperoleh kesempatan dipromosikan seperti perasaan senang, bahagia, dan memperoleh kepuasan atas kerjanya.

2.1.6 Teori Penetapan Tujuan

Teori Penetapan Tujuan atau Goal Setting Theory merupakan bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. Goal Setting Theory menegaskan bahwa individu dengan tujuan yang lebih spesifik dan menantang kinerjanya akan lebih baik dibandingkan dengan tujuan yang tidak jelas, seperti “melakukan apa yang terbaik dari diri kita”, tujuan mudah yang spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali. Locke (dalam Locke dan Latham, 1990) mengungkapkan bahwa terdapat 2 kategori tindakan yang diarahkan oleh tujuan (goal-directed action) yaitu: (a) no-consciously 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 berguna untuk mendorong individu untuk bertindak. Dengan demikian, goal setting theory

mengamsumsikan bahwa ada suatu hubungan langsung antara definisi dari tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja: jika manajer tahu apa yang sebenarnya tujuan yang ingin dicapai oleh mereka, maka mereka akan lebih termotivasi untuk mengerahkan usaha yang dapat meningkatkan kinerja mereka (Locke dan Latham, 2002, 1990). Tujuan yang memiliki tantangan biasanya diimplementasikan dalam output dengan level yang spesifik yang harus dicapai (Locke dan Latham, 1990).

2.1.7 Teori Agensi

Hubungan agensi terjadi ketika satu atau beberapa pihak (principal) mempekerjakan pihak lain (agent) dengan tujuan mendelegasikan tanggung jawab kepada agent. Hak dan tanggung jawab principal dan agent tertuang dalam sebuah perjanjian (kontrak) yang telah disepakati oleh kedua belah pihak. Agency theory berasumsi bahwa manusia adalah makhluk yang rasional dan berusaha untuk memanfaatkan utilitasnya (Bonner dan Sprinkle, 2002). Selanjutnya, Baiman (dalam Verbeeten 2008) mengungkapkan bahwa individu termotivasi untuk mendapatkan sesuatu untuk kepentingan pribadinya. Sifat tersebut dapat digambarkan dalam fungsi utilitas yang terdiri dari dua faktor, yaitu meningkatkan kesejahteraan melalui insentif moneter maupun non moneter dan meningkatkan waktu luang (mengurangi kerja/usaha).

Agency theory menyatakan bahwa individu akan melalaikan pekerjaannya apabila dia tidak mendapatkan insentif yang menambah manfaat ekonomi bagi mereka. Agency theory menjelaskan bahwa insentif memiliki peran penting dalam memotivasi dan mengontrol kinerja individu karena individu memiliki

kepentingan untuk meningkatkan kesejahteraannya (Bonner dan Sprinkle, 2002). Lebih lanjut, teori agensi menyatakan bahwa agen diasumsikan memiliki sifat work averse dan risk averse. Pemberian insentif untuk risk averse agent cenderung dengan sistem gaji tetap (fixed wage), sedangkan work averse agent cenderung dengan insentif berupa bonus tetap (fixed fee) (Bonner dan Sprinkle, 2002).

Insentif dapat didefinisikan sebagai motivator ekstrinsik yang menghubungkan pembayaran bonus atau perspektif karir dengan kinerja (Bonner et al, 2000). Individu dianggap memiliki preferensi untuk meningkatkan kesejahteraan dan meningkatkan waktu libur atau waktu luangnya. Teori ini berpendapat bahwa individu akan menjadi malas (atau tidak mengerahkan usaha) pada tugas yang menjadi tanggung jawabnya kecuali tugas tersebut memiliki kontribusi pada kesejahteraan ekonomi mereka sendiri (Bonner dan Sprinkle, 2002). Rencana insentif dapat didasarkan pada kinerja dalam tahun berjalan (jangka pendek) dan pencapaian jangka panjang.

Jenis-jenis insentif secara ringkas dalam Anthony dan Govindarajan (2005) adalah sebagai berikut:

1. Penghargaan Keuangan
 - a. Kenaikan gaji
 - b. Bonus
 - c. Manfaat
 - d. Fasilitas

2. Penghargaan Psikologis dan Sosial

- a. Kemungkinan promosi
- b. Peningkatan tanggung jawab
- c. Peningkatan otonomi
- d. Kondisi geografis yang baik
- e. Pengakuan

Insentif yang telah dijelaskan diatas adalah insentif yang diberikan pada sektor swasta. Pada kenyataannya sektor publik mempunyai beberap karakteristik spesifik yang membuat desain skema insentif sangat kompleks (Pollit, 2006; Anthony dan Young, 2003 dalam verbeeten 2008; Burgess dan Ratto, 2003; Tirole, 1994).

Pertama, organisasi sektor publik secara umum mempunyai banyak stakeholder (principal) dengan tujuan yang banyak juga. Pemberian insentif menjadi kompleks pada situasi ini. Kedua, beberapa dimensi kinerja sulit untuk diukur. Artinya hanya pada dimensi yang mudah diukur dimasukkan dalam skema insentif, hal ini dapat memberi efek yang tidak diharapkan pada kinerja secara keseluruhan.

Burgess dan Ratto (2003) mengatakan bahwa organisasi sektor publik tidak memiliki tujuan yang jelas yang menyulitkan di dalam membuat desain pemberian insentif yang tepat. Kesalahan di dalam membuat desain pemberian insentif akan berakibat pada tidak termotivasinya karyawan terhadap insentif yang ditawarkan dan sama sekali tidak mendorong peningkatan kinerja.

Hal yang hampir sama juga dikatakan Tirole (1994) yaitu bahwa pada organisasi sektor publik ada banyak tujuan yang ingin dicapai, namun tidak semua tujuan dapat diukur hasilnya. Akibatnya pemberian insentif menjadi tidak memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja. Ketiga, agency theory mengasumsikan bahwa agen mendapatkan manfaat semata-mata dari insentif, dan kerugian dari usaha yang dilakukan untuk kepentingan prinsipal.

Hal ini diperkuat oleh pernyataan De Bruijn (2002) bahwa pemberian insentif membuat karyawan lebih fokus pada pencapaian efisiensi untuk meningkatkan insentif yang diterima sehingga mengurangi keinginan untuk berinovasi. Hal ini dikarenakan inovasi dapat menambah biaya yang dapat mengurangi pendapatan yang diperoleh (insentif yang diperoleh juga menjadi rendah).

Akhirnya, sifat profesional dapat memotivasi agen di organisasi sektor publik. Sebagai hasilnya, organisasi dapat menggunakan “low-powered incentives” (insentif tidak berdasarkan kinerja) jika tujuan pekerja disesuaikan dengan tujuan organisasi (Dixit, 2002 dalam Verbeeten, 2008).

2.1.8 Desentralisasi

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

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

PP 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah mengatur desentralisasi dari kepala daerah kepada pejabat dibawahnya untuk mengelola keuangan dan melaksanakan program-program sesuai dengan tujuan dan sasaran masing-masing satuan kerja. Pelimpahan wewenang tentunya disertai dengan pelimpahan tanggung jawab sehingga tiap-tiap satuan kerja wajib mempertanggungjawabkan anggaran dan pencapaian realisasi dari target yang telah ditetapkan. Dengan adanya desentralisasi, tiap-tiap satuan kerja dapat meningkatkan kinerjanya karena mereka mengetahui kondisi masyarakat dan dapat menetapkan program-program yang tepat sasaran (Chenhall; Mukhi et.al; Davis dan Newstrom dalam Indudewi, 2009).

Pelimpahan wewenang dan tanggung jawab dari kepala daerah kepada pejabat dibawahnya berupa kewenangan dalam menyusun anggaran tersebut mencerminkan pelaksanaan tupoksi tiap-tiap unit kerja. Kewenangan penyusunan anggaran tersebut meliputi kewenangan dalam masalah keuangan, operasional kantor, peningkatan mutu pegawai, pergeseran dana maupun perputaran pegawai.

2.1.9 Pengukuran Kinerja

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

1. Memformulasikan tujuan, strategi dan misi yang koheren dan jelas

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

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

1. Ekonomi

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

2. Efisiensi

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

3. Efektivitas

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

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

2.1.10 Tujuan Pengukuran/ penilaian kinerja Sektor Publik

Pengukuran/ penilaian kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen, baik sektor publik maupun swasta. Menurut De Bruijn (2002) dan Mahmudi (2005), tujuan pengukuran/penilaian kinerja dalam sektor publik antara lain sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi

Pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik digunakan untuk mengetahui ketercapaian tujuan organisasi. Ditinjau dari perspektif pengendalian internal, sistem pengukuran kinerja didesain untuk

memonitor implementasi rencana-rencana organisasi, menentukan kapan rencana tersebut berhasil dan bagaimana cara memperbaikinya. Sistem pengukuran kinerja untuk memfokuskan perhatian pada pencapaian tujuan organisasi, mengukur dan melaporkan kinerja, serta untuk memahami bagaimana proses kinerja mempengaruhi pembelajaran organisasi.

2. Menyediakan sarana pembelajaran organisasi

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

3. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya

Penerapan sistem pengukuran kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi. Budaya kinerja atau budaya berprestasi dapat diciptakan apabila sistem pengukuran kinerja mampu menciptakan atmosfer organisasi sehingga setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi. Atmosfir tersebut dapat terwujud dengan perbaikan kinerja yang dilakukan secara terus menerus. Kinerja saat ini harus lebih baik dari kinerja sebelumnya, dan kinerja yang akan datang harus lebih baik daripada sekarang.

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

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

5. Memotivasi pegawai

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

6. Menciptakan akuntabilitas publik

Pengukuran kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai, seberapa bagus kinerja financial organisasi, dan kinerja lainnya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Frank H. M. Verbeeten dalam penelitiannya yang berjudul “Performance Management Practices in Public Sector Organisation, impact on performance” meneliti pengaruh tujuan yang jelas dan terukur, insentif, desentralisasi, pengukuran kinerja, sektor dan ukuran organisasi terhadap kinerja sektor publik. Disimpulkan bahwa tujuan yang jelas dan terukur dapat meningkatkan kinerja baik secara kualitas maupun secara kuantitas. Sedangkan insentif dapat

meningkatkan kuantitas kinerja, namun tidak berpengaruh terhadap kinerja secara kualitatif.

Penelitian yang dilakukan oleh Dian Indudewi yang berjudul Pengaruh Sasaran Jelas dan Terukur, Insentif, Desentralisasi, dan Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris pada SKPD dan BUMD Kota Semarang) meneliti tentang faktor sasaran yang jelas dan terukur, insentif, desentralisasi, dan pengukuran kinerja terhadap kinerja organisasi. Hasil dari penelitian tersebut, sasaran yang jelas dan terukur, insentif, serta pengukuran kinerja mempengaruhi kinerja organisasi. Sedangkan desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian oleh Josephine Betsy berjudul “Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak) mendapatkan hasil tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah kabupaten Demak. Insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja karena insentif pada pemerintah daerah kabupaten Demak masih dihitung berdasarkan absensi bukan terhadap kinerjanya. Motivasi kerja juga tidak berpengaruh karena minimnya kesempatan untuk naik jabatan ke jenjang lebih tinggi.

Tabel 2.1 PENELITIAN TERDAHULU

Peneliti	Variabel	Hasil	Statistik Uji
Frank H. M. Verbeeten (2008)	<p>Dependen: kinerja kuantitatif dan kinerja kualitatif.</p> <p>Independen: tujuan yang jelas dan terukur serta insentif.</p> <p>Kontrol: desentralisasi, pengukuran kinerja, sektor dan ukuran organisasi.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. tujuan yang jelas dan terukur dapat meningkatkan kinerja, baik secara kualitas maupun secara kuantitas. 2. sedangkan insentif dapat meningkatkan kuantitas kinerja, namun tidak berpengaruh terhadap kinerja secara kualitatif. 	Regresi Partial least squares (PLS)
Dian Indudewi (2009)	<p>Dependen: kinerja organisasi.</p> <p>Independen: sasaran yang jelas dan terukur, insentif, desentralisasi, dan pengukuran kinerja.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. sasaran yang jelas dan terukur berpengaruh positif dan signifikan kinerja. 2. insentif juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 3. desentralisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 4. pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja 	Regresi Partial least squares (PLS)
Josephine Betsy Pramitha (2010)	<p>Dependen: kinerja Organisasi.</p> <p>Independen: tujuan yang jelas dan teratur, insentif, motivasi kerja.</p> <p>Kontrol: desentralisasi, sistem pengukuran kinerja.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh terhadap kinerja. 2. insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja. 3. motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. 	Regresi berganda SPSS

2.3 Kerangka Pemikiran

Penerapan manajemen berbasis kinerja di organisasi sektor publik diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak di dalamnya. Penelitian ini mencoba mencari kejelasan tentang pengaruh tujuan yang jelas dan terukur, insentif dan motivasi kerja terhadap kinerja individu pada organisasi sektor publik dalam hal ini adalah Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah Satu, dengan menggunakan variabel kontrol desentralisasi, sistem pengukuran kinerja. Kebijakan remunerasi juga ditambahkan sebagai faktor yang akan diteliti kejelasannya terhadap kinerja.

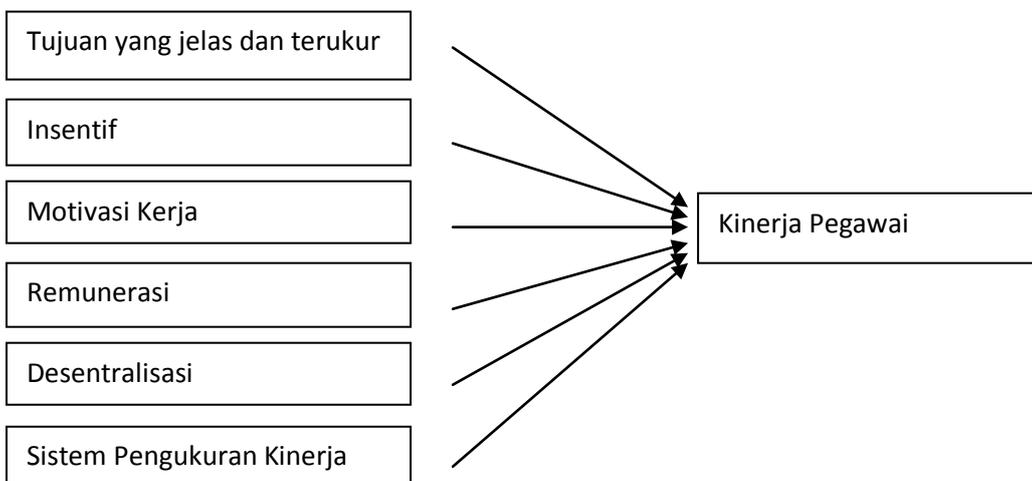
Hubungan antar-antar varibel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Teoritis penelitian ini, disajikan sebagai berikut:

Gambar 2.1

BAGAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja:



2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Tujuan yang Jelas dan Terukur

Goal setting theory adalah bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. Teori ini didasarkan pada bukti yang berimplikasi bahwa tujuan (keadaan yang diinginkan di masa depan) memainkan peran penting dalam bertindak. Premis yang mendasari teori ini adalah ide-ide dan keinginan mendorong individu untuk bertindak, dengan kata lain tujuan akan mempengaruhi apa yang dicapai. Teori penetapan tujuan menuntut karyawan dengan tujuan tertentu yang ditetapkan secara spesifik dan jelas serta menantang untuk bekerja dengan lebih baik daripada mereka yang bekerja dengan tujuan yang tidak jelas. Teori penetapan tujuan menyatakan bahwa seseorang yang telah memiliki tujuan yang spesifik dan menantang akan bertindak lebih baik daripada mereka yang bekerja dengan tujuan yang tidak jelas, seperti pepatah “lakukan yang terbaik”.

Menurut Siegel dan Marconi (1989) tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh tujuan anggota organisasi yang dominan. Tujuan dipandang sebagai kompromi yang kompleks yang merefleksikan kebutuhan individu yang berbeda-beda dan tujuan personal organisasi yang dominan. Tujuan organisasi ditentukan melalui negosiasi. Proses tawar-menawar dan saling pengaruh dibatasi oleh beragamnya partisipan dan lingkungan internal maupun eksternal. Jika tujuan organisasi dipersepsikan sebagai cara untuk mencapai tujuan personal atau

memuaskan kebutuhan personal, maka hal ini akan memotivasi karyawan untuk menjalankan tindakan yang diperlukan.

Premis yang mendasari teori penetapan tujuan adalah tujuan akan mempengaruhi apa yang dicapai (Latham, 2004). Teori penetapan tujuan menyatakan bahwa seseorang yang telah memiliki tujuan yang spesifik dan menantang akan bertindak lebih baik daripada mereka yang bekerja dengan tujuan yang tidak jelas. Dengan demikian, teori penetapan tujuan menganggap bahwa adanya hubungan antara definisi tujuan yang jelas dan terukur dengan kinerja pegawai, jika manajer tahu apa yang menjadi tujuan mereka akan termotivasi untuk berusaha lebih baik, hal ini kemudian akan meningkatkan kinerja pegawai dari manajer tersebut (Locke dan Latham, 2002). Tujuan yang menantang biasanya diterapkan untuk mencapai hasil kerja atau output tertentu yang sudah ditetapkan (Locke dan Latham, 1990). Menurut Locke dan Latham (2002) dan Rodgers dan Hunter (1991) menyatakan bahwa ada hubungan positif antara tujuan yang jelas dan terukur dengan kinerja pegawai. Locke dan Latham mengetahui bahwa tingkat kesulitan pekerjaan (yang dihubungkan dengan sulitnya mengukur sasaran) akan mengurangi pengaruh tujuan yang jelas dan terukur dengan kinerja pegawai.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H1 : tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh terhadap kinerja

2.4.2 Insentif

Hubungan teori agensi muncul ketika satu atau lebih individu (yang disebut kepala) menyewa orang lain (yang disebut agen) sebagai wakil mereka. Hak dan juga kewajiban kepala dan agen ditentukan dalam hubungan jabatan mutual yang sudah disetujui bersama, teori agensi menjelaskan hubungan tersebut dengan perumpamaan kontrak. Teori agensi menganggap bahwa suatu individu sepenuhnya rasional dan memiliki pilihan serta kepercayaan yang cocok dengan aksioma teori manfaat yang diharapkan (Bonner and Sprinkle, 2002). Lebih lanjutnya, masing-masing individu dianggap termotivasi oleh kepentingan pribadi (Baiman, 1990). Kepentingan pribadi dapat dijelaskan dengan fungsi kegunaan yang mengandung dua alasan yaitu kekayaan (insentif moneter dan insentif non moneter) dan kesenangan.

Insentif dapat didefinisikan sebagai motivator luar dimana gaji, honor, atau perspektif karir dihubungkan kepada kinerja pegawai (Bonner et al, 2000). Individu dianggap memiliki pilihan untuk meningkatkan kekayaan dan juga menambah waktu luangnya. Teori agensi menyatakan bahwa individu akan menyusut (tidak memiliki usaha) dalam sebuah pekerjaan, kecuali hal itu memiliki kontribusi dalam kesehatan ekonomi mereka sendiri (Bonner and Sprinkle, 2002). Insentif yang tidak bergantung pada kinerja pegawai secara umum tidak dapat memenuhi kriteria ini, dengan demikian teori agensi menyatakan insentif memiliki peran fundamental dalam memotivasi dan mengontrol kinerja pegawai karena memiliki keinginan untuk meningkatkan kekayaan.

Sektor publik memiliki karakteristik yang membuat bagan rencana insentif terlihat rumit (Pollitt, 2006). Pertama-tama, organisasi sektor publik secara umum memiliki banyak pemegang saham (utama) dengan tujuan yang bermacam-macam juga. Pemberian insentif sangat rumit dalam kondisi seperti ini, masing-masing orang akan menawarkan koefisien positif terhadap bagian atau bidang yang dia sukai dan akan memberikan koefisien negatif pada bidang lainnya (Dixit, 1997). Kumpulan koefisien insentif marjinal untuk masing-masing hasil yang dicapai akan menurun apabila jumlah pemegang saham menurun (Burgess and Ratto, 2003); sebagai hasil, insentifnya menjadi sedikit (Dixit, 1997).

Kedua, beberapa bidang kinerja pegawai sulit untuk diukur. Hal ini mungkin akan berdampak pada kenyataan bahwa hanya bidang kinerja pegawai yang mudah diukur yang dimasukkan dalam bagan insentif, yang mungkin akan menimbulkan efek yang tidak diinginkan terhadap keseluruhan kinerja pegawai (Burgess and Ratto, 2003; Tirole, 1994). Ketiga, teori agensi menganggap bahwa agen memperoleh keuntungan terpisah dari insentif, dan juga kerugian dalam usaha yang dilakukan oleh kepala. Pada kenyataan, agen sektor publik mungkin termotivasi oleh tujuan etis atau idealis agensi tersebut (motivasi dari dalam), yang mungkin akan menimbulkan persaingan antara pekerja dengan organisasi sektor publik. Persaingan pekerja dengan organisasi sektor publik mungkin akan mengakibatkan penolakan pekerja terhadap organisasi sektor publik yang sudah dipilihnya.

Pada akhirnya, profesionalisme mungkin akan memotivasi agensi dalam sektor publik. Sebagai hasilnya, organisasi dapat menggunakan apa yang disebut

“insentif berkekuatan lemah” (misalnya insentif yang tidak dihitung berdasarkan kinerja pegawai) jika tujuan pekerja disamakan dengan tujuan organisasinya (Dixit, 2002). Pada sisi lain, organisasi akan menanggung biaya marjinal atas usaha yang lebih tinggi apabila tujuan antara pekerja dan organisasi dibedakan. Sebagai tambahan, pelaku sektor publik yang profesional mungkin akan memisahkan informasi PM dengan pekerjaan harian mereka (misalnya tidak menggunakan informasi kinerja pegawai untuk tujuan manajerial maupun evaluasi).

Bukti empiris mengenai keefektifan insentif pada organisasi sektor publik memberikan hasil campuran. Bevan dan Hood (2006) meneliti penggunaan manajemen kinerja pegawai pada pelayanan umum di Inggris. Mereka menemukan bahwa manajer pelayanan kesehatan memegang risiko dipecat yang sangat tinggi apabila menggunakan indeks terukur (termasuk indikator rating bintang) dan apabila rumah sakit swasta “dipermalukan”. Meskipun terdapat peningkatan dramatis pada kinerja pegawai di bidang pelayanan kesehatan di Inggris, Bevan dan Hood (2006) berpendapat bahwa tidak mungkin untuk menentukan apakah perkembangan tersebut benar-benar asli atau kebetulan atau ada penurunan di bidang kinerja pegawai tidak terukur.

Newberrt dan Pallot (2006) meneliti konsekuensi dari sistem pengelolaan keuangan sektor publik di New Zealand terhadap departemen pemerintah pusat New Zealand. Hasil mereka mengindikasikan bahwa saat insentif pengelolaan keuangan berdasarkan akuntansi berdampak pada peningkatan efisiensi, mereka mungkin tidak meningkatkan keefektifan jangka panjang. Newberry dan Pallot

(2004) mengindikasikan bahwa departemen pemerintah pernah mengalami erosi sumber daya, yang mengakibatkan hilangnya kemampuan untuk melayani dalam jangka panjang, yang akhirnya menyebabkan hilangnya moral dan juga sulitnya menarik dan memperkerjakan staf. Begitu pula dengan Gray dan Jenkin (1993, hal 65) yang menyatakan bahwa Inisiatif Pengelolaan Keuangan di sektor publik Inggris telah meningkatkan kesadaran biaya tingkat lanjut yang juga menyebabkan pergeseran perhatian dari “kepentingan jangka panjang terhadap penyampaian kebijakan untuk memenuhi target jangka pendek”. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H2 : insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai

2.4.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan berbagai macam cara. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah meningkatkan motivasi kerja pada pegawai tersebut. Peningkatan motivasi intrinsik merupakan salah satu cara usaha yang dapat dilakukan instansi atau perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Motivasi intrinsik sendiri terbentuk karena adanya berbagai keinginan dan harapan yang ada di dalam diri personal seseorang (Juliani, 2007). Kekuatan yang berupa keinginan maupun harapan tersebut yang pada akhirnya menuntun seseorang untuk berkinerja secara maksimal. Beberapa faktor internal yang dapat membentuk motivasi tersebut antara lain adanya pencapaian, pemberian tanggung jawab, dan adanya kesempatan untuk berkembang. Hal ini sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Herzberg. Herzberg menyatakan bahwa seseorang akan

mempunyai kinerja yang lebih baik apabila faktor-faktor motivasi (motivational factor) terdapat dalam pekerjaan. Faktor motivasi tersebut antara lain dorongan untuk berprestasi, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, dan kepuasan kerja (Mangkunegara, 2002 dikutip oleh Juliani, 2007). Faktor-faktor tersebut merupakan faktor yang membentuk motivasi intrinsik.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H3 : Motivasi kerja berpengaruh positif pada kinerja pegawai.

2.4.4 Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai

Pengertian resmi menurut kamus Bahasa Indonesia adalah pemberian hadiah (penghargaan atas jasa, dsb); imbalan. Remunerasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *Remuneration*. Wikipedia memberikan penjelasan mengenai hal ini.

Remuneration is pay or salary, typically a monetary payment for services rendered, as in an employment. Usage of the word is considered formal.

Remunerasi adalah merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Sofa, 2008). Pengertian ini mengisyaratkan bahwa keberadaannya di dalam suatu organisasi tidak dapat diabaikan begitu saja. Sebab, akan terkait langsung dengan pencapaian tujuan. Remunerasi yang rendah tidak dapat dipertanggungjawabkan, baik dilihat dari sisi kemanusiaan maupun dari sisi kelangsungan hidup organisasi.

Secara teoritis dapat dibedakan dua sistem remunerasi, yaitu yang mengacu kepada teori Karl Mark dan yang mengacu kepada teori Neo-klasik (Sofa. 2008) Kedua teori tersebut masing-masing memiliki kelemahan. Oleh karena itu, sistem pengupahan yang berlaku dewasa ini selalu berada diantara dua sistem tersebut. Berarti bahwa tidak ada satupun pola yang dapat berlaku umum. Yang perlu dipahami bahwa pola manapun yang akan dipergunakan seyogianya disesuaikan dengan kebijakan remunerasi masing-masing perusahaan dan mengacu kepada rasa keadilan bagi kedua belah pihak (perusahaan dan karyawan).

Besarnya tingkat remunerasi untuk masing-masing perusahaan adalah berbeda. Perbedaan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhinya diantaranya, yaitu permintaan dan penawaran tenaga kerja, kemampuan perusahaan, kemampuan dan keterampilan tenaga kerja, peranan perusahaan, serikat buruh, besar kecilnya resiko pekerjaan, campur tangan pemerintah, dan biaya hidup.

Dilihat dari sistemnya pembelian remunerasi dapat dibedakan atas prestasi kerja, lama kerja, senioritas atau lama dinas, kebutuhan, dan premi atau upah borongan

Di Indonesia, dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik yang baik, pada 2010 mendatang pemerintah merencanakan memberikan remunerasi pada beberapa kementerian/lembaga yang telah dan sedang melakukan reformasi birokrasi. Diharapkan pada tahun 2011 nanti, seluruh

proses reformasi birokrasi akan tuntas dilaksanakan pada semua kementerian/lembaga (Susilo Bambang Yudhoyono, 2010, dalam Asaborneo, 2010).

Berikut besaran tunjangan jabatan struktural PNS dan tunjangan umum:

Tabel 2.2

Tunjangan Jabatan Struktural, PNS Berdasarkan PERPERS RI No.26 Tahun 2007

No.	ESELON	BESAR TUNJANGAN
1	IA	5.500.000
2	IB	4.375.000
3	IIA	3.250.000
4	IIB	2.025.000
5	IIIA	1.260.000
6	IIIB	980.000
7	IVA	540.000
8	IVB	490.000
9	VA	360.000

Sumber: Tabel Gaji PNS 2010 by Anto'98 at semarang one.xls

Tabel 2.3

Tunjangan Umum Berdasarkan Peraturan Presiden RI No. 12 Tahun 2006

URAIAN	GOL/PANGKAT	BESAR TUNJANGAN
PNS	IV	190.000
TMSK PNS	III	185.000
TNI-POLRI	II	180.000
	I	175.000

Sumber: Tabel Gaji PNS 2010 by Anto'98 at semarang one.xls

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H4 : Remunerasi berpengaruh positif pada kinerja pegawai.

2.4.5 Desentralisasi

Pada tahun 2000, di Indonesia, telah diterapkan sistem otonomi dimana pemerintah pusat memberikan sebagian kewenangannya kepada pemerintah daerah untuk mengelola daerahnya baik berupa pengambilan keputusan, pengelolaan keuangan maupun pelaksanaan program-program untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Langkah ini diterapkan dengan alasan bahwa satuan-satuan kerja lebih mengetahui kebutuhan masyarakat dan lebih peka terhadap perubahan-perubahan yang ada.

PP 58 tahun 2005 mengatakan bahwa pengelolaan keuangan daerah yang mengatur desentralisasi dari kepala daerah kepada pejabat di bawahnya untuk

mengelola keuangan dan melaksanakan program-program sesuai dengan tujuan masing-masing satuan kerja. Desentralisasi dimaksudkan agar setiap satuan kerja dapat meningkatkan kinerja karena mereka mengetahui kondisi masyarakat dan dapat menetapkan program-program yang tepat sasaran.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H5 : Desentralisasi berpengaruh positif pada kinerja pegawai.

2.4.6 Sistem pengukuran Kinerja

Di dalam manajemen kinerja terdapat penetapan sasaran-sasaran strategik sebagai awal dari proses pengendalian manajemen. Dengan adanya penetapan sasaran-sasaran strategik ini maka dapat dilakukan pengukuran kinerja untuk menilai sejauh mana kinerja sektor publik. pengukuran kinerja ini adalah salah satu elemen dalam sistem pengendalian manajemen dan manajemen kinerja. Pengukuran kinerja diartikan sebagai suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk di dalamnya informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa; hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan dan; efektivitas tindakan dalam mencapai suatu tujuan (Robertson, 2002).

Dwiyanto (dalam Indudewi, 2009) mengemukakan 3 konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan untuk mengukur kinerja organisasi publik, yakni responsivitas (responsiveness), tanggungjawab (responsibility), dan akuntabilitas

(accountability). Responsivitas mengacu kepada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat yang diprogramkan dan dijalankan oleh organisasi publik, Jika keselarasan itu terjadi maka kinerja organisasi itu dinilai baik. Sementara tanggungjawab menjelaskan sejauh mana pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip baik yang implisit maupun yang eksplisit. Semakin kegiatan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi, peraturan dan kebijakan organisasi maka kinerja dinilai semakin baik.

Sedangkan akuntabilitas mengacu kepada seberapa besar pejabat publik dan kegiatan organisasi publik tunduk kepada pejabat politik yang dipilih rakyat, oleh karena itu kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini pegawai dapat belajar seberapa besar kinerja yang mereka lakukan secara informal, seperti komentator yang baik dari mitra kerja.

Namun demikian, penilaian kinerja mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat kehadiran. Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang. Di KPP Pratama sendiri memiliki sistem pengukuran kinerja yaitu Indikator Kinerja Utama (IKU) (dapat dilihat pada lembar lampiran tabel).

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H6 : Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif pada kinerja pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Variabel adalah konsep yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai (Sekaran, 2006). Dalam penelitian ini terdapat satu variabel terikat (*dependen*) dan enam variabel bebas (*independen*). Variabel terikat (*dependen*) adalah variabel yang menjadi perhatian utama peneliti atau variabel utama yang menjadi faktor berlaku dalam investigasi. Variabel bebas (*independen*) adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik secara positif maupun negatif (Sekaran, 2006). Variabel terikat atau *dependent variabel* dalam penelitian ini adalah kinerja. Variabel bebas atau *independen variabel* adalah tujuan yang jelas dan terukur, insentif, motivasi kerja, remunerasi, desentralisasi, sistem pengukuran kinerja. Definisi dari setiap variabel adalah sebagai berikut.

3.1.1 Variabel Terikat

3.1.1.1 Kinerja Pegawai

Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja unit. Kinerja dalam hal ini adalah prestasi kerja yang dicapai unit kerja dalam merealisasikan target yang telah ditetapkan. Kinerja unit diukur dengan instrumen tetap yang dikembangkan oleh Van de Vend dan Ferry (1980) dan digunakan oleh Dunk dan Lyson (1997); Williams et al (1990); dan Verbeeten (2008), dan telah disesuaikan dengan kondisi di Indonesia. Menurut Varbeeten dalam setiap item

kinerja unit pada instrument dapat diukur menggunakan skala linkert 1-5 (dimana 1=sangat jelek sampai dengan 5= sangat baik). Dimensi kinerja unit ini telah disesuaikan dengan kondisi yang ada di pemerintah yaitu:

(1) Pencapaian target kinerja tiap-tiap kegiatan yang dihasilkan dari setiap program

Indikator :

0-1 = target kinerja tiap-tiap kegiatan yang dihasilkan dari setiap program kerja tidak pernah tercapai sama sekali.

1,1-2 = target kinerja tiap-tiap kegiatan yang dihasilkan dari setiap program kerja tercapai namun sangat minimum.

2,1-3 = target kinerja tiap-tiap kegiatan yang dihasilkan dari setiap program kerja dirasa cukup tercapai walaupun tidak maksimal.

3,1-4 = target kinerja tiap-tiap kegiatan yang dihasilkan dari setiap program kerja tercapai secara baik.

4,1-5 = target kinerja tiap-tiap kegiatan yang dihasilkan dari setiap program kerja tercapai secara maksimal dan memuaskan.

(2) Ketepatan dan kesesuaian hasil dari suatu kegiatan dengan program yang telah ditetapkan.

Indikator:

0-1 = ketepatan dan kesesuaian dari suatu kegiatan dengan program selalu diluar dari ketetapan awal.

1,1-2 = ketepatan dan kesesuaian dari suatu kegiatan dengan program yang telah ditetapkan hampir tercapai namun gagal karena menemui hambatan.

2,1-3 = ketepatan dan kesesuaian dari suatu kegiatan dengan program yang telah ditetapkan dinilai cukup selaras walaupun tidak semuanya sesuai dengan ketetapan awal.

3,1-4 = ketepatan dan kesesuaian dari suatu kegiatan dengan program yang telah ditetapkan terpenuhi.

4,1-5 = semua kegiatan yang dilakukan tepat dan sesuai dengan program yang telah ditetapkan tanpa suatu kekurangan.

(3) Inovasi/ ide baru dari perencanaan suatu program kerja Bapak/ Ibu.

Indikator:

0-1 = Tidak pernah sama sekali mempunyai inovasi/ide baru.

1,1-2 = pernah menghasilkan inovasi/ide baru namun gagal dilakukan.

2,1-3 = pernah menghasilkan inovasi/ide baru namun tidak diterima.

3,1-4 = pernah menghasilkan inovasi/ide baru dan berhasil dilakukan.

4,1-5 = sering menghasilkan inovasi/ide baru.

(4) Reputasi kerja Bapak/ Ibu berdasarkan pandangan masyarakat atas keberhasilan pencapaian kinerja.

Indikator:

0-1 = dinilai gagal oleh masyarakat.

1,1-2 = dinilai sering melakukan kesalahan oleh masyarakat.

2,1-3 = masyarakat acuh tak acuh.

3,1-4 = dinilai berhasil oleh masyarakat.

4,1-5 = mendapat pujian oleh masyarakat.

(5) Tingkat efisiensi operasional (pencapaian realisasi belanja dengan standar belanjanya) kerja Bapak/Ibu.

Indikator:

0-1 = sangat tidak efisien.

1,1-2 = berusaha untuk efisien namun belum terealisasi.

2,1-3 = realisasi belanja sesuai dengan standar belanja.

3,1-4 = realisasi belanja dibawah standar belanja.

4,1-5 = realisasi belanja selalu dibawah standar belanja / selalu efisien.

(6) Tingkat kepatuhan Bapak/Ibu terhadap norma-norma instansi.

Indikator:

0-1 = selalu melanggar norma-norma instansi.

1,1-2 = berusaha patuh terhadap norma-norma instansi namun tidak sepenuhnya berhasil.

2,1-3 = kepatuhan terhadap norma-norma instansi bersifat dinamis.

3,1-4 = patuh terhadap norma-norma instansi.

4,1-5 = beranggapan bahwa norma-norma instansi diatas segalanya.

3.1.2 Variabel Bebas

3.1.2.1 Tujuan yang Jelas dan Terukur

Untuk dapat menetapkan tujuan yang jelas dan terukur, harus diawali dengan penetapan visi, dan misi organisasi. Tujuan yang jelas dan terukur dalam hal ini terkait dengan penetapan visi dan misi dalam unit kerja responden dan apakah penetapan tujuan tersebut telah memberikan gambaran jelas kepada responden mengenai hasil yang harus dicapai. Instrument untuk mengukur tujuan yang jelas dan terukur dikembangkan oleh Verbeeten (2008) dan disesuaikan dengan keadaan di Indonesia. Variabel sasaran yang jelas dan terukur mencakup tingkat persetujuan responden terhadap beberapa pernyataan terkait dengan visi, misi, tujuan dan sasaran unit kerja. Pernyataan responden terhadap sasaran yang jelas dan terukur terdiri dari responden diukur dengan menggunakan sakala linkert 1-5 (dimana 1=sangat jelek sampai dengan 5= sangat baik). Dimensi untuk tujuan yang jelas dan terukur ini antara lain yaitu:

(1) Visi dan misi dalam unit kerja Bapak/Ibu telah diformulasikan dengan jelas.

Indikator:

0-1 = beranggapan bahwa unit kerja tidak memiliki visi dan misi

1,1-2 = visi tidak berhubungan dengan misi

2,1-3 = tidak peduli terhadap formula visi dan misi itu sendiri

3,1-4 = visi dan misi diformulasikan dengan jelas

4,1-5 = visi dan misi diformulasikan dengan jelas dan sempurna

- (2) Visi dan misi dalam unit kerja Bapak/Ibu dinyatakan secara tertulis dan dikomunikasikan baik internal maupun eksternal.

Indikator:

0-1 = visi dan misi tidak dinyatakan secara tertulis dan tidak dikomunikasikan

1,1-2 = visi dan misi dinyatakan secara tertulis namun tidak dikomunikasikan atau sebaliknya

2,1-3 = tidak peduli terhadap visi dan misi dinyatakan secara tertulis maupun dikomunikasikan

3,1-4 = visi dan misi dinyatakan secara tertulis serta dikomunikasikan

4,1-5 = visi dan misi dinyatakan secara tertulis serta dikomunikasikan dan dipahami

- (3) Tujuan unit kerja Bapak/Ibu sesuai dengan misi organisasi

Indikator:

0-1 = tujuan unit selalu bertentangan dengan misi organisasi

1,1-2 = tujuan unit terkadang bertentangan dengan misi organisasi

2,1-3 = tidak mempermasalahkan pertentangan antara tujuan unit dengan misi organisasi

3,1-4 = tujuan unit sejalan dengan misi organisasi

4,1-5 = misi organisasi adalah tujuan unit

- (4) Tujuan unit kerja Bapak/Ibu telah didokumentasikan secara spesifik dan detail.

Indikator:

0-1 = tujuan unit kerja tidak pernah didokumentasikan secara spesifik dan detail

1,1-2 = tujuan unit kerja tidak semuanya telah didokumentasikan secara spesifik dan detail

2,1-3 = tidak memperlakukan pendokumentasian tujuan unit kerja

3,1-4 = didokumentasikan secara spesifik namun tidak detail atau sebaliknya

4,1-5 = tujuan unit dikomentasikan secara spesifik dan detail

- (5) Jumlah tujuan yang harus dicapai telah memberikan gambaran utuh mengenai hasil yang harus dicapai oleh unit kerja Bapak/Ibu.

Indikator:

0-1 = hasil yang harus dicapai tidak pernah sesuai dengan jumlah tujuan yang harus dicapai

1,1-2 = hasil yang harus dicapai tidak sama jumlahnya dengan jumlah tujuan yang harus dicapai

2,1-3 = jumlah tujuan yang harus dicapai bukan acuan untuk hasil yang dicapai

3,1-4 = jumlah tujuan yang harus dicapai telah memberikan gambaran dari hasil yang harus dicapai

4,1-5 = jumlah tujuan yang harus dicapai merupakan gambaran yang utuh dari hasil yang harus dicapai

(6) Ukuran-ukuran kinerja jelas dan sesuai dengan tujuan unit kerja.

Indikator:

0-1 = tidak adanya ukuran kinerja

1,1-2 = ukuran kinerja masih ambigu

2,1-3 = tidak mempermasalahkan ada tidaknya ukuran kinerja

3,1-4 = ukuran kinerja jelas dan sesuai dengan tujuan unit kerja

4,1-5 = tujuan unit kerja selalu mengacu kepada ukuran kinerja

3.1.2.2 Insentif

Insentif adalah *reward* yang diberikan kepada semua PNS dalam jumlah yang sama, atas adasar pencapaian kinerja secara keseluruhan. Insentif dalam hal ini adalah tambahan penghasilan PNS yang diberikan berdasarkan prestasi kerja (Permendagri 13/2006). Instrument pertanyaan menyangkut hubungan antara perolehan insentif dengan pencapaian realisasi anggaran belanja, pelaksanaan kegiatan, maupun pencapaian kualitas pelayanan. Pertanyaan mengenai insentif

terdiri dari 6 item diukur dengan menggunakan skala linkert 1-5 (dimana 1=sangat tidak berhubungan sampai dengan 5= sangat berhubungan).

- (1) Tingkat realisasi anggaran berhubungan dengan insentif Bapak/Ibu seperti tunjangan jabatan, honor, tunjangan tambahan penghasilan, dan lain-lain.

Indikator:

0-1 = tingkat realisasi anggaran tidak pernah berhubungan dengan insentif

1,1-2 = tingkat realisasi anggaran tidak selalu berhubungan dengan insentif

2,1-3 = tidak mempermasalahkan tingkat realisasi anggaran dengan insentif

3,1-4 = tingkat realisasi anggaran berhubungan dengan insentif namun masih dipengaruhi pertimbangan yang lainnya

4,1-5 = tingkat realisasi anggaran selalu berhubungan dengan insentif

- (2) Pelaksanaan sejumlah program kegiatan yang telah ditetapkan berhubungan dengan insentif yang Bapak/ibu terima seperti tunjangan jabatan, honor, tunjangan tambahan penghasilan, dan lain-lain.

Indikator:

0-1 = pelaksanaan program kegiatan tidak pernah berhubungan dengan insentif

1,1-2 = pelaksanaan program kegiatan tidak selalu berhubungan dengan insentif

2,1-3 = tidak tahu hubungan program kegiatan dengan insentif

3,1-4 = tingkat efisiensi berhubungan dengan insentif namun masih dipengaruhi pertimbangan yang lainnya

4,1-5 = tingkat efisiensi selalu berhubungan dengan insentif

(3) Pencapaian efisiensi (seperti perbandingan realisasi belanja dengan yang dianggarkan) berhubungan dengan insentif yang Bapak/Ibu terima seperti tunjangan jabatan, honor, tunjangan tambahan penghasilan, dan lain-lain.

Indikator:

0-1 = tingkat pencapaian efisiensi tidak pernah berhubungan dengan insentif

1,1-2 = tingkat pencapaian efisiensi tidak selalu berhubungan dengan insentif

2,1-3 = tidak tahu adanya hubungan pencapaian efisiensi dengan insentif

3,1-4 = tingkat efisiensi berhubungan dengan insentif namun masih dipengaruhi pertimbangan yang lainnya

4,1-5 = tingkat efisiensi selalu berhubungan dengan insentif

(4) Tingkat pelayanan kepada masyarakat berhubungan dengan total insentif yang Bapak/Ibu terima seperti tunjangan jabatan, honor, tunjangan tambahan penghasilan, dan lain-lain.

Indikator:

0-1 = melayani masyarakat karena rasa pengabdian

1,1-2 = melayani masyarakat karena merasa mempunyai kewajiban

2,1-3 = tidak mempermasalahkan adanya insentif dengan tingkat pelayanan

3,1-4 = berhubungan namun tidak menjadi acuan khusus

4,1-5 = berhubungan dan menjadi syarat

(5) Pencapaian kualitas kerja yang dihasilkan berhubungan dengan total insentif yang Bapak/Ibu terima seperti tunjangan jabatan, honor, tunjangan tambahan penghasilan, dan lain-lain.

Indikator:

0-1 = meningkatkan kualitas kerja tanpa memikirkan ada beban

1,1-2 = meningkatkan kualitas kerja karena merasa ada beban

2,1-3 = tidak mempermasalahkan adanya insentif dengan pencapaian kualitas kerja

3,1-4 = berhubungan namun tidak menjadi acuan khusus

4,1-5 = berhubungan dan menjadi syarat

(6) Peningkatan pencapaian hasil (outcome) dari setiap kegiatan yang telah dilaksanakan berhubungan dengan insentif yang Bapak/Ibu terima seperti tunjangan jabatan, honor, tunjangan tambahan penghasilan, dan lain-lain.

Indikator:

0-1 = tanpa adanya insentif, harus tetap terjadi peningkatan pencapaian hasil

1,1-2 = tanpa adanya insentif, pencapaian hasil tetap tidak meningkat

2,1-3 = tidak tahu ada hubungan antara peningkatan pencapaian hasil dengan insentif

3,1-4 = berhubungan namun tidak menjadi acuan khusus

4,1-5 = berhubungan dan menjadi syarat

3.1.2.3 Motivasi Kerja

Motivasi kerja dalam hal ini adalah motivasi yang mendorong pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dalam unit kerjanya dengan baik. Motivasi yang digunakan adalah motivasi untuk memenuhi kebutuhan akan prestasi, kekuasaan atau ikatan pertemanan seperti yang disebutkan dalam teori kebutuhan McClelland. Instrumen mengenai motivasi kerja terdiri dari 6 item diukur dengan menggunakan sakala linkert 1-5 (dimana 1=sangat tidak setuju sampai dengan 5= sangat setuju).

Instrumen motivasi kerja antara lain yaitu meliputi:

1. Saya yakin bahwa saya dianggap sebagai bagian penting dari dinas.

Indikator:

0-1 = tidak dianggap penting sama sekali

1,1-2 = tidak dianggap penting karena jabatan yang rendah

2,1-3 = tidak tahu

3,1-4 = dianggap penting karena kalau tidak ada saya maka tugas tidak akan jalan maksimal

4,1-5 = dianggap penting karena jabatan yang tinggi dan otoritas penuh

2. Apabila saya memiliki ide positif, maka gagasan saya akan dapat diterima oleh unit kerja saya.

Indikator:

0-1 = tidak akan diterima karena tidak ada yang percaya

1,1-2 = tidak akan diterima karena tidak ada kewenangan

2,1-3 = tidak tahu

3,1-4 = akan diterima karena saya dipercaya oleh unit kerja saya

4,1-5 = akan diterima karena saya mempunyai kewenangan

3. Saya bersedia untuk menjalin hubungan kerja dan bekerja sama dengan pihak lain dalam rangka menyelesaikan tugas.

Indikator:

0-1 = sama sekali tidak berkenan karena sikap egoisme

1,1-2 = tidak berkenan karena tidak mau campur tangan dalam menyelesaikan tugas

2,1-3 = tergantung situasi dan kondisi

3,1-4 = berkenan dengan pertimbangan

4,1-5 = berkenan dan terbuka luas

4. Saya berusaha melakukan yang terbaik untuk bekerja sendirian dalam setiap pekerjaan.

Indikator:

0-1 = bekerja tidak sendirian namun secara kelompok

1,1-2 = bekerja sendirian namun usaha saya biasa-biasa saja

2,1-3 = tergantung situasi dan kondisi

3,1-4 = berusaha melakukan yang terbaik untuk bekerja sendirian dalam setiap pekerjaan

4,1-5 = berusaha melakukan yang terbaik dalam situasi sendirian maupun secara kelompok

5. Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, saya harus mendapatkan hasil yang terbaik.

Indikator:

0-1 = beranggapan proses lebih baik daripada hasil

1,1-2 = bekerja sesuai kemampuan

2,1-3 = tergantung penting tidaknya pekerjaan itu sendiri

3,1-4 = harus mendapatkan hasil yang terbaik namun sesuai dengan etika

4,1-5 = harus mendapatkan hasil dengan cara apapun

6. Saya berusaha melakukan sesuatu dengan lebih baik daripada yang dilakukan rekan/kolega saya.

Indikator:

0-1 = tidak pernah menganggap rekan/kolega saya sebagai suatu saingan

1,1-2 = bekerja sesuai dengan kemampuan tanpa membandingkan orang lain

2,1-3 = tergantung adanya imbalan atau penghargaan

3,1-4 = berusaha melakukan sesuatu dengan lebih baik daripada yang dilakukan rekan/kolega tanpa mengorbankan mereka

4,1-5 = berusaha melakukan sesuatu dengan lebih baik daripada yang dilakukan rekan/kolega walaupun dengan mengorbankan mereka

3.1.2.4 Remunerasi

Remunerasi adalah "Gaji" atau "Payment" bisa juga remunerasi adalah "Pembayaran" secara garis besar remunerasi adalah "penggajian". remunerasi ditujukan untuk lembaga pemerintahan yang di anggap pantas mendapatkannya dengan kata lain ada alasan tersendiri untuk suatu lembaga mendapatkan hak

remunerasi nya atau kenaikan gaji tadi, mungkin dengan alasan supaya anggota atau pejabat pemerintah tidak lagi korup, bisa saja, mungkin prestasinya bagus. Instrument mengenai remunerasi terdiri dari 6 item diukur dengan menggunakan skala linkert 1-5 (dimana 1=sangat tidak setuju sampai dengan 5= sangat setuju).

Instrument remunerasi antara lain yaitu meliputi:

1. Remunerasi dapat meningkatkan kinerja.

Indikator:

0-1 = tidak berpengaruh sama sekali

1,1-2 = tergantung nominal

2,1-3 = ada atau tidak sama saja

3,1-4 = meningkatkan kinerja namun ada pertimbangan lain

4,1-5 = meningkatkan kinerja tanpa pertimbangan lainnya

2. Remunerasi mampu menciptakan Good Corporate Governance di tubuh internal organisasi anda.

Indikator:

0-1 = tidak berpengaruh sama sekali

1,1-2 = hanya berpengaruh terhadap beberapa pihak saja sehingga tidak dapat menciptakan GCG secara penuh

2,1-3 = kondisi yang sama sebelum dan sesudah adanya remunerasi

3,1-4 = mampu menciptakan GCG

4,1-5 = mampu menciptakan GCG dengan pertimbangan apabila remunerasi tiba-tiba dihapuskan, maka secara otomatis GCG pun hilang

3. Pemberlakuan sistem remunerasi dapat menjamin peningkatan profesionalisme dan kejujuran di kalangan pegawai.

Indikator:

0-1 = tidak berpengaruh sama sekali

1,1-2 = tidak menjamin semua kalangan dapat berubah

2,1-3 = ada tidaknya remunerasi tidak merubah perilaku pegawai sebelumnya

3,1-4 = dapat menjamin terciptanya peningkatan profesionalisme dan kejujuran namun masih dapat berubah apabila ada pertimbangan lainnya

4,1-5 = dapat menjamin terciptanya peningkatan profesionalisme dan kejujuran, tidak dapat berubah walau ada pertimbangan lainnya

4. Kebijakan remunerasi perlu dilakukan agar terjadi keadilan: tidak ada diskriminasi dan tidak ada pula pengistimewaan yang dapat menciptakan gap kesejahteraan antara PNS di lingkungan kantor pajak dengan PNS di instansi-insatansi lain. Padahal, tugas dan tanggung jawab nya sama.

Indikator:

0-1 = tidak perlu sama sekali

1,1-2 = tidak benar, karena beranggapan hanya instansi pajak yang berhak mendapatkan remunerasi

2,1-3 = tidak memperdulikan hal ini

3,1-4 = perlu dilakukan karena terbukti telah menciptakan kecemburuan,
namun dengan jumlah yang berbeda

4,1-5 = sangat perlu dilakukan tanpa membedakan adanya perbedaan

5. Anda merasa puas dengan nilai nominal remunerasi yang anda dapat.

Indikator:

0-1 = tidak puas sama sekali walau beban kerjanya rendah

1,1-2 = tidak puas karena merasa tidak cocok dengan beban kerja

2,1-3 = tidak mempermasalahkan nilai nominal

3,1-4 = puas namun masih berharap ditambahkan jumlahnya

4,1-5 = puas dan merasa cocok

3.1.2.5 Desentralisasi

Goal setting theory menyatakan tujuan setidaknya mungkin untuk dicapai jika ada batas blok kinerja daripada jika tidak ada blok (Locke dan Latham, 1990 dalam Verbeeten, 2008). Salah satu batasan situasi mungkin kurangnya decision right. Decision right adalah otoritas dan tanggung jawab untuk membuat keputusan tertentu (Kaplan dan Atkinson, 1998, p288 dalam Verbeeten, 2008). Agency theory mengindikasikan bahwa organisasi harus menyeimbangkan manfaat dari desentralisasi decision right untuk level yang lebih rendah di

organisasi melawan kontrol yang hilang dari peningkatan asimetri informasi (potensi untuk judi, Bushman et al, 2000).

Menurut Verbeeten dalam setiap item desentralisasi pada instrument dapat diukur dalam 5 poin skala likert, jangkauan mulai dari 1, tidak memiliki wewenang, sampai 5, memiliki wewenang penuh.

(1) Seberapa besar Bapak/Ibu mendapatkan kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan strategi yang berkaitan dengan masalah keuangan.

Indikator:

0-1 = tidak memiliki wewenang sama sekali

1,1-2 = tingkat wewenang kecil

2,1-3 = tergantung tingkat permasalahan keuangannya

3,1-4 = tingkat wewenang ada namun diatur oleh pihak lainny

4,1-5 = tingkat wewenang penuh

(2) Seberapa besar Bapak/Ibu mendapatkan kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan pelatihan dan peningkatan mutu staff serta karyawan.

Indikator:

0-1 = tidak memiliki wewenang sama sekali

1,1-2 = tingkat wewenang kecil

2,1-3 = tergantung adanya perintah

3,1-4 = tingkat wewenang ada dengan pertimbangan

4,1-5 = tingkat wewenang penuh

- (3) Seberapa besar Bapak/Ibu mendapatkan kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan terkait dengan permasalahan operasional (seperti pengaduan pelayanan dari masyarakat)

Indikator:

0-1 = tidak memiliki wewenang sama sekali

1,1-2 = tingkat wewenang kecil

2,1-3 = tergantung adanya perintah

3,1-4 = tingkat wewenang ada dengan pertimbangan

4,1-5 = tingkat wewenang penuh

- (4) Seberapa besar Bapak/Ibu mendapat kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan kegiatan rutinitas organisasi.

Indikator:

0-1 = tidak memiliki wewenang sama sekali

1,1-2 = tingkat wewenang kecil

2,1-3 = tergantung adanya perintah

3,1-4 = tingkat wewenang ada dengan pertimbangan

4,1-5 = tingkat wewenang penuh

(5) Seberapa besar Bapak/Ibu mendapat kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan pengalokasian SDM di bagian unit Bapak/Ibu atau struktur organisasi (seperti perputaran pegawai, pemberian promosi, dan hukuman).

Indikator:

0-1 = tidak memiliki wewenang sama sekali

1,1-2 = tingkat wewenang kecil

2,1-3 = tergantung adanya perintah

3,1-4 = tidak wewenang ada dengan pertimbangan

4,1-5 = tingkat wewenang penuh

3.1.2.6 Sistem Pengukuran Kinerja

Goal setting theory menyatakan feedback (informasi dari sistem pengukuran kinerja) dapat menyediakan peluang untuk membuat lebih permintan tujuan di masa depan, menyediakan informasi mengenai strategi tugas yang lebih baik, dan menjadi dasar pengakuan dan reward (Locke dan Latham, 2002 dalam Verbeeten, 2008). Agency theory mengakui bahwa sistem pengukuran kinerja menyediakan input untuk pembuatan keputusan, serta insentif (Abernethy et al, 2004 dalam Verbeeten, 2008). Berdasarkan pada kalimat ini, sistem pengukuran kinerja dimasukkan dalam variabel kontrol.

Menurut Verbeeten dalam setiap item sistem pengukuran kinerja pada instrument dapat diukur dalam 5 poin skala Likert, jangkauan mulai dari 1, sangat tidak setuju, sampai 5, sangat setuju. Dimensi sistem pengukuran kinerja ini telah disesuaikan dengan kondisi yang ada di pemerintah yaitu:

- (1) Unit kerja Bapak/Ibu memiliki indikator kinerja pegawai yang mengukur besarnya sumber dana yang digunakan untuk melaksanakan program/kegiatan, seperti penggunaan analisis standar belanja dalam menganggarkan sebuah program.

Indikator:

0-1 = dianggap gagal

1,1-2 = terdapat banyak keluhan

2,1-3 = dianggap berhasil namun masih perlu adanya perbaikan

3,1-4 = sesuai dengan standar

4,1-5 = dinilai berhasil secara keseluruhan

- (2) Unit kerja Bapak/Ibu memiliki indikator kinerja pegawai yang menyatakan efisiensi operasional, seperti perbandingan antara realisasi belanja dengan anggaran belanjanya.

Indikator:

0-1 = dianggap gagal

1,1-2 = terdapat banyak keluhan

2,1-3 = dianggap berhasil namun masih perlu adanya perbaikan

3,1-4 = sesuai dengan standar

4,1-5 =diniilai berhasil secara keseluruhan

- (3) Unit kerja Bapak/Ibu memiliki indikator kinerja pegawai yang menyatakan tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan, seperti adanya survei kepuasan pelanggan.

Indikator:

0-1 = dianggap gagal

1,1-2 = terdapat banyak keluhan

2,1-3 = dianggap berhasil namun masih perlu adanya perbaikan

3,1-4 = sesuai dengan standar

4,1-5 = diniilai berhasil secara keseluruhan

- (4) Unit kerja Bapak/Ibu memiliki indikator kinerja pegawai mengenai standar kualitas pelayanan yang diberikan.

Indikator:

0-1 = dianggap gagal

1,1-2 =terdapat banyak keluhan

2,1-3 =dianggap berhasil namun masih perlu adanya perbaikan

3,1-4 = sesuai dengan standar

4,1-5 = diniilai berhasil secara keseluruhan

(5) Unit kerja Bapak/Ibu memiliki indikator kinerja pegawai yang menyatakan dampak dari hasil yang dicapai, seperti peningkatan signifikan atas pelaksanaan suatu program kegiatan.

Indikator:

0-1 = dianggap gagal

1,1-2 = terdapat banyak keluhan

2,1-3 = dianggap berhasil namun masih perlu adanya perbaikan

3,1-4 = sesuai dengan standar

4,1-5 = dinilai berhasil secara keseluruhan

3.2 Populasi dan Sampel

Penelitian ini dipersempit ruang lingkungannya untuk menginvestigasi praktek manajemen kinerja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang. Sebagai populasi adalah pegawai pajak. Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah Satu.

Pemilihan sampel penelitian ini didasarkan pada metode purposive sampling. Sampel penelitian adalah semua pegawai kantor pajak pratama semarang tengah satu yang terdiri dari eselon 2, 3 dan eselon 4 dengan alasan sampel tersebut dianggap mampu untuk dapat menggambarkan kinerja dari tiap Kantor Pelayanan Pajak Pratama kota Semarang secara keseluruhan.

KPP Pratama Semarang Tengah Satu memiliki susunan organisasi tata kerja sebagai berikut:

1. Seksi Sub Bagian Umum
2. Seksi Pengolahan Data dan Informasi
3. Seksi pelayanan
4. Seksi Pengawasan dan konsultasi 1
5. Seksi Pengawasan dan Konsultasi 2
6. Seksi Pengawasan dan Konsultasi 3
7. Seksi Pengawasan dan Konsultasi 4
8. Seksi Penagihan
9. Seksi Ekstensifikasi
10. Seksi Pemeriksaan/ Fungsional

3.3 Jenis Data dan Sumber

Data pengujian adalah data primer. Data primer ini dikumpulkan dengan metode kuesioner. Jenis data didalam penelitian ini adalah data subyek yaitu berupa opini dan pengalaman dari responden dengan mengacu pada kriteria pengukuran variabel yang digunakan yaitu: tujuan yang jelas dan terukur, insentif, motivasi kerja, remunerasi, desentralisasi, dan sistem pengukuran kinerja. Respondennya adalah semua pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tengah Satu.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data menggunakan pengumpulan data primer, yaitu kuesioner. Kuesioner yang telah terstruktur dibagikan secara langsung kepada responden untuk diisi.

Kuesioner dibagi menjadi tujuh bagian. Bagian pertama menanyakan mengenai demografi responden. Bagian kedua berisi pertanyaan mengenai tujuan yang jelas dan terukur. Bagian ketiga berisi pertanyaan mengenai insentif. Bagian keempat berisi pertanyaan mengenai motivasi kerja. Bagian kelima berisi pertanyaan mengenai remunerasi. Bagian keenam mengenai desentralisasi. Bagian tujuh berisi pertanyaan mengenai sistem pengukuran kinerja. Dan bagian kedelapan berisi pertanyaan mengenai kinerja pegawai.

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan variabel-variabel dalam penelitian ini. Alat analisis yang digunakan adalah rata-rata (mean), standar deviasi, maksimum dan minimum (Ghozali, 2006). Statistik deskriptif menyajikan ukuran-ukuran numerik yang sangat penting bagi data sampel. Uji statistik deskriptif tersebut dilakukan dengan program SPSS 17.

3.5.2 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Sugiyono (2000) menyebutkan bahwa kesimpulan penelitian yang berupa jawaban atau pemecahan masalah penelitian, dibuat berdasarkan hasil proses pengujian data yang meliputi

pemilihan, pengumpulan dan analisis data. Oleh karena itu, kesimpulan tergantung pada kualitas data yang dianalisis dan instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Ada dua konsep untuk mengukur kualitas data, yaitu: uji reabilitas dan uji validitas. Uji kualitas data tersebut dilakukan dengan program SPSS 17.

3.5.2.1 Uji reliabilitas

Pada penelitian di bidang ilmu sosial seperti akuntansi, manajemen, psikologi, dan sosiologi, variabel-variabel penelitiannya dirumuskan sebagai sebuah variabel latent atau un-observeb atau konstruk, yaitu variabel yang tidak dapat diukur secara langsung, tetapi dibentuk melalui dimensi-dimensi atau indikator yang diamati dengan menggunakan kuesioner atau angket yang bertujuan untuk mengetahui pendapat responden tentang suatu hal. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk itu perlu dilakukan uji reliabilitas. Pada umumnya suatu konstruk atau variabel dikatakan reliable jika memberikan nilai cronbach alpa lebih besar dari 0.60 (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2006).

3.5.2.2 Uji Validitas

Kesahihan (validity) suatu alat ukur adalah kemampuan alat ukur untuk mengukur indikator-indikator dari suatu objek pengukuran. Kesahihan itu diperlukan sebab pemrosesan data yang tidak sah atau bias akan menghasilkan kesimpulan yang salah. Untuk itu perlu dilakukan uji validitas dalam mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Pengujian validitas dapat dilakukan

dengan melihat nilai Correlated Item-Total Correlation dengan kriteria sebagai berikut: jika nilai r hitung lebih besar dari r tabel dan nilainya positif (pada taraf signifikan 5 persen atau 0,05), maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dikatakan “valid”, dan sebaliknya (Ghozali, 2006).

3.5.3 Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu regresi yang digunakan sebagai alat analisis, diuji dengan uji asumsi klasik. Pengujian asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas dengan menggunakan program SPSS 17.

3.5.3.1 Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Uji multikolonieritas dilakukan dengan menganalisis matriks korelasi variabel-variabel independen, nilai Tolerance, dan nilai Variance Inflation Factor (VIF). Suatu model regresi menunjukkan adanya multikolinearitas jika:

1. Tingkat korelasi $> 95\%$
2. Nilai Tolerance < 0.10 , atau
3. Nilai VIF > 10 .

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen (Ghozali, 2006).

3.5.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas (Imam Ghozali, 2006). Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan memperhatikan signifikansi variabel-variabel penelitian yang diuji dengan uji Glejser.

Cara mendeteksi Heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen dengan residualnya dan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2006).

3.5.3.3 Uji normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel-variabel memiliki distribusi normal. Data yang terdistribusi normal akan memperkecil kemungkinan terjadinya bias. Pengujian normalitas dilakukan dengan:

1. Analisis grafik

Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histrogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusannya adalah jika data menyebar di

sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sedangkan jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji statistik One Sample Kolmogorov Smirnov

Dasar pengambilan keputusan dari uji normalitas adalah jika hasil One Sample Kolmogorov Smirnov diatas tingkat signifikansi 0,05 menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sedangkan jika hasil One Sample Kolmogorov Smirnov di bawah tingkat signifikansi 0,05 tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

3.5.4 Uji Hipotesis

3.5.4.1 Persamaan Regresi Linear Berganda

Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah regresi berganda (multiple regression) dengan alasan bahwa alat ini dapat digunakan sebagai model prediksi terhadap variabel dependen dengan beberapa variabel independen. Hasil analisis regresi adalah berupa koefisien untuk masing-masing variabel independen. Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dengan goodness of fit. Secara statistik hal ini dapat diukur dari koefisien nilai determinasi, nilai statistik f. Perhitungan statistik disebut signifikan

secara statistik apabila nilai uji secara statistiknya berada dalam daerah kritis. Uji hipotesis ini tersebut dilakukan dengan program SPSS 17. Model regresi yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + e$$

Keterangan:

Y = Nilai estimasi kinerja organisasi

a = Konstanta

b1 b2 b3 b4 b5 b6 = Koefisien regresi

X₁ = Nilai tujuan yang jelas dan terukur

X₂ = Nilai insentif

X₃ = Nilai motivasi

X₄ = Nilai remunerasi

X₅ = Nilai desentralisasi

X₆ = Nilai sistem pengukuran kinerja

e = Error

3.5.4.2 Goodness of Fit Model

Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari goodness of fit. Secara statistik, setidaknya ini dapat mengukur nilai dari koefisien determinasi, nilai statistik F, dan nilai statistik t.

3.5.4.2.1 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara bersama-sama (simultan) dapat berpengaruh terhadap variabel dependen. Cara yang dilakukan adalah dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel dengan ketentuan sebagai berikut:

$H_0 : \beta = 0$, berarti tidak ada pengaruh signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan (bersama-sama);

$H_0 : \beta > 0$, berarti ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan (bersama-sama).

Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% atau taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) dengan kriteria penilaian sebagai berikut:

Jika F hitung $>$ F tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen;

Jika F hitung $<$ F tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak yang berarti bahwa variabel independen secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

3.5.4.2.2 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Menurut Gujarati (2003) dalam Ghozali (2006), jika dalam uji empiris didapat nilai adjusted R^2 negatif, maka nilai

adjusted R^2 negatif, maka nilai adjusted R^2 dianggap nol. Secara matematis jika nilai $R^2 = 1$, maka $R^2 = R^2 = 1$, sedangkan jika nilai $R^2 = 0$, maka adjusted $R^2 = (1 - k)/(n - k)$. Jika $k > 1$, maka adjusted R^2 akan bernilai negatif.

3.5.4.2.3 Uji Regresi Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara partial (individu) terhadap variabel dependen. Uji t dilakukan dengan membandingkan t hitung terhadap t tabel dengan ketentuan sebagai berikut:

$H_0 : \beta = 0$, berarti bahwa tidak ada pengaruh positif dari masing-masing variabel independen secara parsial;

$H_0 : \beta > 0$ berarti bahwa ada pengaruh positif dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.

Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% atau taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) dengan kriteria penilaian sebagai berikut:

t hitung $>$ t tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.

t hitung $<$ t tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak yang berarti bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.