



## PENGARUH TEKANAN EKSTERNAL TERHADAP PENGGUNAAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA UNTUK TUJUAN OPERSIONAL DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA

Anita Primastiwi

Program Studi Kesekretariatan  
 Akademi Sekretari dan Manajemen BSI Jakarta  
 email: [anita\\_primas@yahoo.com](mailto:anita_primas@yahoo.com) / [anita.apw@bsi.ac.id](mailto:anita.apw@bsi.ac.id)

### ABSTRACT

*The aim of this study is to give empirical evidence about the influence of external pressure on the using of performance measurement system for operational purposes and the impact on the performance of public sector organizations. The samples were the SKPD's and BUMD's chairmen or chairwomen who lead the governmental services in Klaten Regency, and they must be in their term of office for at least one year. This study analyzed their perceptions about the statements in the questionnaire. The data was analyzed by partial least square (PLS) with Smart PLS Version 3.0. The findings showed an empirical evidence that accountability demands from supervisors and specific (external) stakeholder groups do have positive and significant effect on the using of performance measurement system for operational purposes, but that general public or political attention does not affect to the using of performance measurement system for operational purposes. The finding also showed that using the system for operational purposes has no impact on performance.*

### INFO ARTIKEL

Diterima: 11 November 2016  
 Direview: 12 November 2016  
 Disetujui: 5 Desember 2016  
 Terbit: 7 Desember 2016

#### Keyword:

*external pressure, the use of performance measurement system, performance, local government, and PLS.*

### PENDAHULUAN

Ada beberapa peraturan di Indonesia yang dibuat untuk mengatur pengimplementasian sistem pengukuran kinerja. Peraturan ini antara lain dimuat dalam Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 589/IX/6/Y/1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang telah direvisi dengan Keputusan LAN Nomor 239/IX/6/8/2003, dan Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) nomor 73 tahun 2009 tentang tatacara pelaksanaan evaluasi kinerja

penyelenggaraan pemerintahan daerah yang berisi mengenai Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (EKPPD). Namun demikian, hasil evaluasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (AKIP) tahun 2013 menunjukkan bahwa dari 492 pemerintah kabupaten/kota di Indonesia, belum ada pemerintah kabupaten/kota yang menaruh nilai A. Pemerintah kabupaten/kota yang mendapatkan nilai "baik" adalah sebanyak 154 pemerintah kabupaten /kota, yaitu empat kabupaten/kota berhasil meraih nilai B, dan 150 kabupaten/kota mendapatkan predikat CC. Hasil ini menunjukkan bahwa pemerintah kabupaten/kota yang berhasil mendapat nilai

“baik” atas akuntabilitasnya adalah sebesar 31,30% dari 492 kabupaten/kota (menpan.go.id). Persentase jumlah pemerintah kabupaten/kota yang berhasil mendapat nilai “baik” atas akuntabilitasnya ini dirasa masih kecil.

Menurut Nurkhamid (2008), dalam pelaksanaan evaluasi kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah, di Indonesia masih terdapat permasalahan yang disebabkan oleh kemampuan sistem pengukuran kinerja untuk meningkatkan kinerja dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Permasalahan ini dapat muncul pada tahap pengembangan sistem pengukuran kinerja maupun pada tahap penggunaan hasil dari implementasi sistem pengukuran kinerja (Akbar dkk., 2010; Sihaloho & Halim, 2005). Menurut Julnes dan Holzer (2001), Wang (2002), Behn (2002), dan Rainey (1999), implementasi ukuran kinerja dipengaruhi oleh faktor politik dan kultur organisasi (Sihaloho & Halim, 2005).

Di Belanda, Speklè & Verbeeten (2009) meneliti mengenai penggunaan sistem pengukuran kinerja dan pengaruhnya terhadap kinerja pada 101 organisasi sektor publik. Mereka menemukan bahwa tuntutan para pemangku kepentingan/*stakeholder* akan informasi mengenai capaian sasaran (tuntutan akuntabilitas yang tinggi) menyebabkan semakin meningkatnya penggunaan sistem pengukuran kinerja baik untuk tujuan operasional maupun tujuan eksplorasi, namun bukan untuk tujuan insentif. Mereka juga menemukan bahwa tingginya pengamatan masyarakat dan para politisi terhadap kegiatan-kegiatan organisasi tidak memengaruhi penggunaan sistem-sistem pengukuran kinerja. Namun demikian, hasil penelitian Speklè & Verbeeten (2009) tersebut juga mengindikasikan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja. Di Indonesia, Wijaya (2012) meneliti mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penggunaan sistem pengukuran kinerja di Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Kabupaten Bantul, Kabupaten Gunung Kidul, Kabupaten Kulon Progo, Kabupaten Sleman, dan Kota Yogyakarta. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa faktor-

faktor yang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional pemerintah daerah adalah informasi dan tekanan eksternal.

Nurkhamid (2008) menyatakan bahwa diperlukan penelitian yang lebih dalam untuk meningkatkan pemahaman pimpinan di pemerintah daerah terhadap pengembangan dan penggunaan sistem pengukuran kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2012) di Indonesia juga mengatakan bahwa diperlukan penelitian yang lebih dalam untuk meningkatkan pemahaman pimpinan di pemerintah daerah terhadap pengembangan dan penggunaan sistem pengukuran kinerja. Dengan merujuk pada model yang dibuat oleh Speklè & Verbeeten (2009) dan anjuran dari peneliti-peneliti sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional dan dampaknya terhadap kinerja pemerintah daerah. Kinerja pemerintah daerah dapat dilihat melalui kinerja satuan kerja perangkat daerah (SKPD) dan badan usaha milik daerah (BUMD). Dalam penelitian ini, tujuan pemerintah daerah dalam menggunakan sistem pengukuran kinerja adalah untuk tujuan operasional.

## LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Mardiasmo (2009), sistem pengukuran kinerja di sektor publik merupakan sistem yang bertujuan untuk membantu manager sektor publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non-finansial. Sistem pengukuran kinerja juga dapat memenuhi berbagai tujuan yang berbeda dalam organisasi (Speklè & Verbeeten, 2009). Lebih lanjut, Simons (1990); Abernethy & Brownell (1999); Hansen & Van der Stede (2004); Henri (2006); dan Naranjo-Gil & Hartmann (2007) menyatakan bahwa sistem tersebut membuat seorang manager sektor publik perlu mempertimbangkan tidak hanya apa yang harus diukur dan bagaimana mengukurnya, tetapi juga bagaimana mereka akan menggunakan

informasi kinerja dengan memperhatikan situasi yang mereka hadapi (dalam Speklé & Verbeeten, 2009). Speklé & Verbeeten (2009) menguji tiga peran organisasional yang berbeda dari sistem pengukuran kinerja yang telah disesuaikan dengan praktik organisasi sektor publik, yaitu: (1) sistem yang diterapkan untuk tujuan operasional, yaitu dari perencanaan sampai proses pemantauan atau pemantauan; (2) sistem yang dapat digunakan untuk menetapkan insentif dan penghargaan; dan (3) sistem yang dapat digunakan di dalam proses eksplorasi, yaitu untuk *double-loop learning*, penentuan prioritas, dan pengembangan kebijakan. Konsep sistem pengukuran kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsep yang dipakai oleh Speklé & Verbeeten (2009), namun fokus pada salah satu peran organisasi dalam sistem pengukuran kinerja, yaitu sistem pengukuran kinerja digunakan untuk tujuan operasional.

### Kinerja

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 21 Tahun 2011 Pasal 1, Ayat 37, yang dimaksud dengan kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Bastian (2010) mendefinisikan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategik suatu organisasi. Di lain sisi, pemerintah daerah adalah gubernur, bupati, dan/atau walikota, dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah (Permendagri No. 13 tahun 2006 *juncto* Permendagri 21 tahun 2011). Sesuai dengan Permendagri 13 tahun 2006, fungsi pemerintah daerah adalah melayani masyarakat sebagai perwujudan tugas pemerintahan di bidang tertentu yang dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan nasional. Perwujudan tugas pemerintahan tersebut terbagi dalam tugas yang diemban oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang berperan untuk melindungi,

melayani, dan memberdayakan masyarakat sesuai dengan fungsinya masing-masing.

SKPD menurut Permendagri 13 tahun 2006 *juncto* Permendagri 21 tahun 2011 adalah perangkat daerah pada pemerintah daerah selaku pengguna anggaran/barang. Permendagri 21 tahun 2011 mengungkapkan bahwa pengguna anggaran adalah pejabat pemegang kewenangan penggunaan anggaran untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi SKPD yang dipimpinnya, dengan demikian, kepala SKPD berwenang untuk menggunakan barang-barang milik daerah untuk dikelola sebagai upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. SKPD berorientasi untuk melayani kebutuhan masyarakat dalam konteks birokrasi dan penyediaan sarana dan prasarana umum sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Sedangkan BUMD memiliki peran dalam mewujudkan kemakmuran daerah dengan memberikan kontribusi terhadap Penerimaan PAD baik dalam bentuk deviden atau pajak (<http://banten.bpk.go.id>). Indudewi (2009) mengungkapkan bahwa BUMD bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan membantu perkembangan perekonomian daerah melalui penyediaan barang/jasa yang dapat dinikmati secara umum. Perbedaan penekanan pengukuran kinerja dalam organisasi sektor swasta dan organisasi publik adalah pada sektor swasta pengukuran utama atas keberhasilan kinerja adalah profit (keuntungan), sedangkan pada organisasi publik, kinerja diukur dengan cara membandingkan misi dan tujuan dengan capaiannya (LAN, 2004).

### Tekanan Eksternal

Temuan Cavalluzzo & Ittner (2004); Lapsley & Wright (2004); Akbar dkk. (2010) menunjukkan bahwa penerapan sistem akuntansi manajemen di sektor publik dipengaruhi oleh regulasi pemerintah dan tuntutan eksternal, dan intensitas tekanan ini bervariasi di setiap organisasi. Selain itu, Jackson (dalam Julnes & Holzer, 2001) menyatakan bahwa setiap organisasi diwajibkan oleh hukum untuk mempersiapkan laporan kinerja tahunan. Lebih lanjut, Julnes & Holzer (2001) menyatakan bahwa ketentuan eksternal sangat berpengaruh terhadap penggunaan ukuran kinerja.

Ketentuan eksternal merupakan peraturan yang mengharuskan suatu instansi untuk mengadopsi ukuran kinerja. Peraturan itu antara lain berupa mandat dari Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Daerah dan LAN/BPKP (Sihaloho & Halim, 2005; Akbar dkk., 2010). Dalam penelitiannya, Julnes & Holzer (2001) serta Akbar dkk. (2010) mengatakan bahwa ketika mempertimbangkan tuntutan eksternal, organisasi publik tunduk pada otoritas formal atau hukum untuk selalu beroperasi dalam konteks politik, yang menurut Rainey (1997) dapat melemahkan atau memperkuat pengoperasionalannya. Hal ini berarti bahwa ketika persyaratan kebijakan dirumuskan, pelaksanaan kebijakan tersebut belum tentu terjamin (Holzer & Gabrielian, 1998 dalam Julnes & Holzer, 2001). Selain itu, organisasi publik beroperasi dan berinteraksi dalam lingkungan di mana banyak pihak yang terlibat, sehingga pembuatan keputusan dalam organisasi publik tidak terlepas dari pengaruh politik organisasi (Morrow & Hitt, 2000 dalam Sihaloho & Halim, 2005; Akbar dkk., 2010). Penelitian Wang (2002) menunjukkan bahwa komunikasi dengan pemangku kepentingan (*stakeholders*) eksternal, yaitu legislatif dan warga negara, terjadi ketika proses dengar pendapat dalam proses perencanaan strategis, penetapan anggaran, dan lainnya. Di dalam proses ini, instansi pemerintah mengkomunikasikan hasil pengukuran kinerja kepada para pemangku kepentingan eksternal.

### **Pengaruh Tekanan Eksternal Terhadap Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja untuk Tujuan Operasional**

Hasil penelitian Cavalluzzo & Ittner (2004) serta Akbar dkk. (2010) mendukung teori institusional yang menyatakan bahwa sistem yang diterapkan untuk memenuhi kebutuhan eksternal cenderung untuk mempengaruhi perilaku internal daripada yang diterapkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Mereka juga berpendapat bahwa legitimasi organisasi meningkat sesuai dengan harapan eksternal dalam bidang sistem pengendalian manajemen yang berjalan secara modern, rasional, dan efisien bagi pengamat eksternal, namun cenderung memisahkan

kegiatan internal mereka dari sistem simbolik yang berfokus pada eksternal.

Scott (1987) menyatakan bahwa di lingkungan institusional seperti organisasi pemerintah, kelangsungan hidup organisasi pemerintah tergantung pada dukungan konstituen eksternal (dalam Wijaya, 2012). Hal ini menimbulkan akibat bahwa organisasi bawahan akan melaksanakan praktik yang diperlukan, namun perubahan tersebut akan cenderung dangkal dan longgar berkaitan dengan tindakan karyawan, sehingga dengan demikian jelas terlihat kekuatan *coercive isomorphism* dalam keputusan untuk menggunakan sistem tersebut (Akbar dkk., 2010). Sihaloho & Halim (2005) serta Julnes & Holzer (2001) menemukan bahwa pengaruh kelompok eksternal tidak signifikan dalam pengadopsian dan implementasi suatu ukuran kinerja, namun hal sebaliknya ditemukan oleh Speklé & Verbeeten (2009); Akbar dkk. (2010). Lebih khusus, temuan Speklé & Verbeeten (2009) menunjukkan bahwa tuntutan untuk meningkatkan akuntabilitas berhubungan secara positif dengan penggunaan penggunaan pengukuran kinerja untuk tujuan operasional dan eksploratori, namun tidak pada penggunaan berorientasi insentif. Menurut Speklé & Verbeeten (2009), hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang mengindikasikan bahwa keterlibatan para pemangku kepentingan di luar dan para pengawas adalah penting di dalam pengadopsian sistem pengukuran kinerja (cf. Cavalluzzo & Ittner, 2004; Lapsley & Wright, 2004).

Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut, maka hipotesis pertama yang diusulkan adalah:

**H1:** tuntutan akuntabilitas berpengaruh positif terhadap penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional.

Speklé & Verbeeten (2009) juga menemukan bahwa intensitas perhatian publik dan politik terhadap aktivitas organisasi tidak mempengaruhi penggunaan pengukuran kinerja. Dengan kata lain, fakta menunjukkan bahwa perhatian politik atau publik terhadap organisasi atau unit tidak berpengaruh terhadap penggunaan pengukuran kinerja (Speklé &

Verbeeten, 2009). Dengan demikian, hipotesis kedua yang diusulkan adalah:

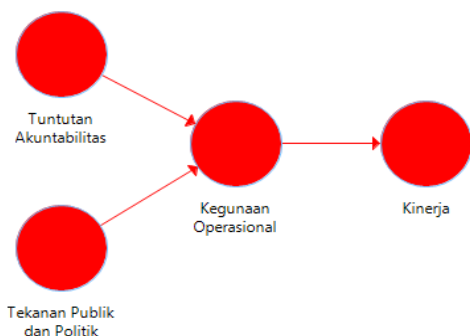
**H2:** tekanan publik dan politik tidak berpengaruh terhadap penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional

**Dampak Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja**

Indikator kinerja diharapkan dapat membantu pemerintah untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan untuk mengevaluasi program-program serta kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan. Penerapan sistem pengukuran kinerja membantu pemerintah untuk mengukur tingkat keberhasilan yang dicapai (Verbeeten, 2008; Kloot, 1999). Speklé & Verbeeten (2009) menemukan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional tidak mempunyai efek langsung terhadap kinerja, namun hubungan ini menjadi positif dan signifikan jika dimoderasi oleh faktor kontraktibilitas. Hasil penelitian Indudewi (2010) menunjukkan bahwa pengukuran kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis kelima adalah:

**H3:** penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional berpengaruh positif terhadap kinerja.

Kerangka pemikiran penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1**  
**Framework**

**METODOLOGI PENELITIAN**

**Populasi dan Sampel**

Objek penelitian ini adalah satuan kerja perangkat daerah (SKPD) yang meliputi dinas, badan, dan kantor, serta badan usaha milik

daerah (BUMD). Sedangkan populasi dalam penelitian ini adalah pemerintah daerah Kabupaten Klaten. Pemilihan sampel didasarkan pada metoda pengambilan sampel bertujuan (*purposive sampling*), yaitu sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan pertimbangan (*judgment*), sehingga disebut sebagai *judgment sampling*. Kriteria tersebut adalah pejabat minimal eselon empat dan telah menjabat minimal satu tahun. Dengan demikian, diharapkan responden telah terlibat dalam proses penyusunan perencanaan hingga pelaporan kinerja, sehingga responden yang dipilih diyakini telah memahami kondisi di dalam organisasi yang ditempatinya (Sihaholo & Halim, 2005; Nurkhamid, 2008).

**Jenis dan Metoda Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa persepsi responden terhadap pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Data ini diperoleh melalui survei yang dilakukan dengan menggunakan kuesioner fisik. Kuesioner disampaikan kepada responden dengan diantar dan kemudian diambil secara langsung oleh peneliti. Kuesioner terdiri dari 2 bagian, Bagian I berisi pertanyaan tentang identitas responden, dan Bagian II berisi pernyataan mengenai instrumen penelitian.

**Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Instrumen atau pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini diadaptasi dari instrumen-instrumen yang telah digunakan oleh peneliti-peneliti terdahulu yang telah disesuaikan dengan kondisi di Indonesia. Variabel-variabel yang digunakan adalah:

- a. Tekanan Eksternal

Hasil penelitian Morrow dan Hitt (dalam Sihaholo & Halim, 2005) serta Julnes & Holzer (2001) menunjukkan bahwa organisasi publik tidak terlepas dari tekanan eksternal seperti pengaruh politik terhadap organisasi. Penelitian Wang (2002) menunjukkan bahwa tekanan eksternal datang dengan adanya komunikasi dengan *stakeholders* eksternal, yaitu legislatif dan warga negara. Tekanan

eksternal pada organisasi berguna untuk meningkatkan legitimasi serta efektivitas. Berdasarkan Speklé & Verbeeten (2009) tekanan eksternal mencakup sejauh mana pengawas luar yang spesifik (misalnya dewan pengawas, anggota dewan), kelompok lobi, atau permintaan kelompok *stakeholders* lain dalam informasi tentang pencapaian tujuan. Tekanan eksternal mengungkapkan intensitas yang lebih pada pengawasan publik dan politik yang umum dalam kegiatan dan kinerja unit.

b. Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja

Untuk memahami bagaimana cara informasi kinerja digunakan dalam organisasi sektor publik, maka diajukan pertanyaan kepada para responden untuk menunjukkan sejauh mana mereka menggunakan berbagai kategori metrik kinerja untuk tujuan operasional dengan menggunakan skala 1 sampai 5 (1 = tidak sama sekali, 5 = sangat sering). Kategori-kategori tersebut meliputi pengukuran input (contoh, anggaran, batas pengeluaran), ukuran proses (contoh, efisiensi, penggunaan kapasitas), ukuran output (contoh, penerimaan, produktifitas), ukuran jumlah/kuantitas (contoh, kepuasan konsumen, jumlah keluhan), dan ukuran outcome atau akibat (realisasi sasaran-sasaran kebijakan). Dengan berpegang pada penggunaan khusus yang disebutkan oleh Cavalluzzo & Ittner (2004) dan yang juga telah digunakan oleh Wijaya (2012) dan Speklé & Verbeeten (2009), instrumen survei mencakup beberapa pertanyaan yang menunjukkan berbagai macam peranan dari sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional. Penggunaan operasional meliputi penggunaan metrik kinerja untuk perencanaan operasional (seperti penyusunan rencana strategis jangka pendek unit kerja), alokasi sumber daya atau anggaran untuk melaksanakan program dan kegiatan, serta pemantauan.

c. Kinerja Pemerintah Daerah

Kinerja pemerintah daerah Kabupaten Klaten merupakan variabel dependen dalam penelitian ini. Instrumen untuk mengukur kinerja adalah instrumen yang dikembangkan oleh Verbeeten (2008).

Instrumen ini didisain khusus untuk mengukur kinerja organisasi sektor publik dan telah digunakan oleh Primastiwi (2011) dan Speklé & Verbeeten (2009). Dimensi-dimensi kinerja ini meliputi (1) produktivitas, (2) kualitas atau akurasi dari pekerjaan yang dihasilkan, (3) adanya inovasi, improvisasi proses atau ide-ide baru, (4) reputation for work excellence, (5) pencapaian target produksi atau layanan yang telah ditetapkan, (6) efisiensi dari kegiatan operasional, dan (7) moral personal yang ada di dalam SKPD. Responden diberi beberapa pertanyaan yang mengindikasikan kinerja instansinya pada masing-masing dimensi di atas dengan menggunakan lima skala, yaitu dari 1 = jauh di bawah nilai tengahnya; hingga 5 = jauh di atas nilai tengahnya).

### Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik *partial least square* (PLS) untuk pengujian hipotesis yang diajukan. PLS adalah teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural (Jogiyanto dan Abdillah, 2009). PLS memberikan tuntutan yang minimal pada skala pengukuran, ukuran sampel, distribusi variabel, dan distribusi residual (Chin, dkk., 2003). Karakteristik tersebut membuat PLS sangat cocok untuk penelitian ini, karena memiliki model yang kompleks dan bisa memakai ukuran sampel yang relatif kecil, untuk mengantisipasi kurangnya *respon rate* dari pemerintah daerah yang dituju. *Software* yang digunakan adalah *Smart PLS 3.0* yang bisa diunduh di *website* <http://www.smartpls.de>.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Respondent Overview

Dalam penelitian ini, responden yang dituju adalah para Kepala SKPD dan BUMD di Kabupaten Klaten yang telah menjabat minimal selama satu tahun. Kuesioner disampaikan kepada para responden pada tanggal 11-16 Maret 2015, dengan batas waktu pengembalian

pada 28 Maret 2015. Berikut ini adalah rincian tingkat pengembalian kuesioner (*response rate*) dan tingkat pengembalian kuesioner yang dapat digunakan (*usable response rate*):

**Tabel 2**  
**Rincian Tingkat *Response Rate* dan *Usable Response Rate***

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>
Kuesioner yang terkirim (disampaikan secara langsung)	33
Kuesioner yang kembali	33
Kuesioner yang tidak digunakan	2
Keesioner yang digunakan	31
Tingkat pengembalian ( <i>response rate</i> )	100%
Tingkat pengembalian kuesioner yang digunakan ( <i>usable response rate</i> ) (80/178 x 100%)	93,94%

Sumber: Data primer diolah tahun 2015

Profil lengkap responden dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini:

**Tabel 3**  
**Profil Responden**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>Gender</b>		
Pria	22	70.97%
Wanita	9	29.03%
	31	100.00%
<b>Usia</b>		
30 – 40 tahun	1	3.23%
41 – 50 tahun	17	54.84%
51 – 60 tahun	13	41.94%
	31	100.00%
<b>Pendidikan</b>		
SMA	1	3.23%
D3	2	6.45%
S1	12	38.71%
S2	16	51.61%
	31	100.00%
<b>Lama menjabat</b>		
1 – 5 tahun	20	64.52%
5,1 - 10 tahun	6	19.35%
> 10 tahun	5	16.13%
	31	100.00%

Sumber: Data primer diolah tahun 2015

**Analisis Data dan Pengujian Hipotesis**

Analisis data dan pengujian hipotesis dilakukan dengan mengeluarkan tiga indikator dari model penelitian ini. Indikator tekanan publik dan politik 1 dan 2, serta indikator

tuntutan akuntabilitas 4 dikeluarkan karena mempunyai nilai *loading* dalam batas minimal, yaitu lebih kecil dari 0,5.

a. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Tabel 4, 5, dan 6 berikut ini adalah hasil dengan menggunakan iterasi algoritma PLS: analisis model pengukuran (analisis jalur)

**Tabel 4**  
**Overview of the PLS Algorithm Iteration**

	Uji Validitas	Uji Reliabilitas		Adjusted R Square
	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	
<b>Tuntutan Akuntabilitas</b>	0,638	0,719	0,840	
<b>Tekanan Publik dan Politik</b>	0,575	0,603	0,795	
<b>Kegunaan Operasional</b>	0,798	0,879	0,922	0,127
<b>Kinerja</b>	0,615	0,907	0,917	0,063

Sumber: Output Smart PLS of 2016

**Tabel 5**  
**Outer Loadings**

	Kegunaan Operasional	Kinerja	Tekanan Publik dan Politik	Tuntutan Akuntabilitas
Kegunaan Operasional1	0.915			
Kegunaan Operasional2	0.899			
Kegunaan Operasional3	0.865			
Kinerja1		0.765		
Kinerja2		0.610		
Kinerja3		0.737		
Kinerja4		0.819		
Kinerja5		0.861		
Kinerja6		0.822		
Kinerja7		0.848		
Tekanan Publik Politik3			0.823	
Tekanan Publik Politik4			0.882	
Tekanan Publik Politik5			0.518	
Tuntutan Akuntabilitas1				0.702
Tuntutan Akuntabilitas2				0.892
Tuntutan Akuntabilitas3				0.791

Sumber: Output SmartPLS tahun 2016

**Uji Validitas Konstruk**

a) Uji Validitas Konvergen

Dalam uji validitas konvergen, parameter yang digunakan adalah skor *loading factor* dan *average variance extracted (AVE)*. Berdasarkan Tabel 5 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *loading* pada setiap item indikator

telah memenuhi syarat validitas konvergen, yaitu sebagian besar mempunyai nilai *loading* lebih besar dari 0,7 (tingkat validitas tinggi) dengan nilai minimal 0,518 (tingkat validitas signifikan secara praktikal). Skor *loading* di atas secara umum menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan memiliki kontribusi



yang tinggi terhadap konstruk yang diukur. Tabel 4 menunjukkan bahwa skor AVE terendah sebesar 0,575 merupakan konstruk dari indikator tekanan publik dan politik. Skor ini telah memenuhi skor yang dikehendaki PLS agar menghasilkan efek prediksi yang lebih baik, yaitu > 0,5 (Jogiyanto dan Abdillah, 2009).

b) Uji Validitas Diskriminan

Parameter yang digunakan untuk menguji validitas diskriminan adalah skor *cross loading*. Berdasarkan Tabel 6 dapat disimpulkan bahwa semua indikator di dalam model pengukuran telah memenuhi syarat validitas diskriminan. Hal ini ditunjukkan oleh masing-masing indikator di suatu konstruk yang memiliki nilai *loading* tertinggi dibandingkan dengan nilai *loading* indikator pada konstruk lain dan mengumpul pada satu konstruk yang dimaksud.

Uji Reliabilitas

Agar suatu konstruk dikatakan reliabel, *rule of thumb* nilai *cronbach's alpha* harus > 0.6

dan nilai *composite reliability* harus > 0.7 (Jogiyanto dan Abdillah, 2009). Tabel 4 menunjukkan bahwa skor *cronbach's alpha* dan skor *composite reliability* memenuhi syarat tersebut di atas, sehingga dapat dikatakan semua kostruk dalam penelitian ini reliabel.

Secara umum dapat dinyatakan bahwa instrumen penelitian ini valid dan reliabel, sehingga layak digunakan untuk menguji hipotesis.

b. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural dilakukan dengan melihat skor *adjusted R Square* ( $R^2$ ) yang dihasilkan dari iterasi algoritma PLS (lihat Tabel 4). Model penelitian yang diajukan dapat menjelaskan variabel penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional sebesar 12,7%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diajukan. Model penelitian ini juga dapat menjelaskan variabel kinerja sebesar 6,30%, dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diajukan.

Tabel 6  
*Cross Loadings*

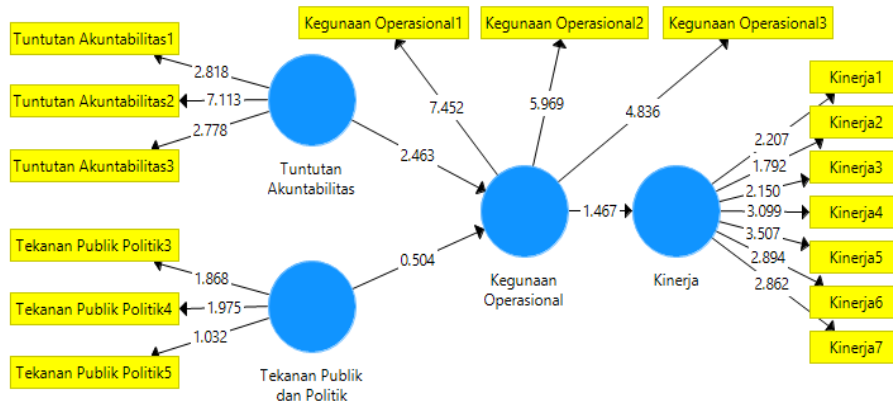
	Kegunaan Operasional	Kinerja	Tekanan Publik dan Politik	Tuntutan Akuntabilitas
Kegunaan Operasional1	0.915	0.323	-0.314	0.388
Kegunaan Operasional2	0.899	0.093	0.068	0.286
Kegunaan Operasional3	0.865	0.317	0.051	0.358
Kinerja1	0.044	0.765	0.130	0.289
Kinerja2	0.109	0.610	0.289	0.283
Kinerja3	0.031	0.737	0.092	0.293
Kinerja4	0.211	0.819	0.023	0.137
Kinerja5	0.281	0.861	0.019	0.260
Kinerja6	0.286	0.822	-0.171	0.254
Kinerja7	0.316	0.848	-0.306	0.128
Tekanan Publik Politik3	-0.033	0.057	0.823	0.185
Tekanan Publik Politik4	-0.118	-0.039	0.882	0.257
Tekanan Publik Politik5	-0.080	-0.164	0.518	-0.267
Tuntutan Akuntabilitas1	0.226	0.208	0.000	0.702
Tuntutan Akuntabilitas2	0.398	0.171	0.322	0.892
Tuntutan Akuntabilitas3	0.301	0.260	-0.209	0.791

Sumber: Output SmartPLS tahun 2016

c. Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat dari hasil evaluasi model struktural dan

koefisien jalur yang dihasilkan dari proses *bootstrap*.



Sumber: Output SmartPLS tahun 2016

**Gambar 2**  
**Diagram Bootstrapping– Evaluation Model Struktural**

Berikut ini tabel koefisien jalur (*path coefficient*) yang dihasilkan dari proses *bootstrad*

**Tabel 6**  
**Koefisien Jalur (Path Coefficients: Mean, STDEV, T-Values)**

	Hypothesized direction	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEF)	T Statistics ( O/STERR )
Tuntutan Akuntabilitas → Kegunaan Operasional	+	0,413	0,446	0,168	2,463
Tekanan Publik dan Politik → Kegunaan Operasional	0	-0,160	-0,108	0,318	0,504
Kegunaan Operasional → Kinerja	+	0,307	0,394	0,210	1,467

Sumber: Output SmartPLS tahun 2016

Untuk derajat keyakinan 95 persen, nilai T-tabel untuk hipotesis satu arah adalah  $\geq 1.64$  (Hair et al., 2006 dalam Jogiyanto dan Abdillah, 2009). Nilai koefisien jalur (*original sample*) positif menunjukkan bahwa variabel independen berpengaruh positif terhadap variabel dependen, sedangkan nilai koefisien jalur negatif menunjukkan bahwa variabel independen berpengaruh negatif terhadap variabel dependen.

**Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis 1 menyatakan bahwa tututan akuntabilitas berpengaruh positif terhadap

penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional. Hasil penghitungan *software* Smart PLS 3.0 menunjukkan *path* antara tuntutan akuntabilitas dengan penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,413 dan *t-value* 2,463. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama terdukung, atau dengan kata lain, tuntutan akuntabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional. Hasil ini mendukung hasil penelitian Speklé & Verbeeten (2009).

Hipotesis 2 menyatakan bahwa tekanan publik dan politik tidak berpengaruh terhadap penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional. Hasil uji hipotesis menunjukkan *path* antara tekanan publik dan politik dengan penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional memiliki nilai koefisien beta sebesar -0,160 dan *t-value* 0,504, yang artinya bahwa hipotesis kedua terdukung. Hasil ini juga mendukung hasil penelitian Speklé & Verbeeten (2009).

Hipotesis 3 menyatakan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa *path* antara penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional dengan kinerja memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,307 dan *t-value* 1,467. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 3 (H3) tidak didukung, namun mendukung hasil penelitian Speklé & Verbeeten (2009).

## KESIMPULAN

### Kesimpulan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa tuntutan akuntabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional. Tekanan publik dan politik tidak berpengaruh terhadap penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional. Penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional mempunyai dampak positif terhadap kinerja pemerintah daerah Kabupaten Klaten.

### Keterbatasan

Keterbatasan-keterbatasan yang dimungkinkan dapat mempengaruhi hasil penelitian ini antarlain adalah:

- Data yang digunakan dalam penelitian ini dihasilkan dari kuesioner yang berdasarkan pada persepsi responden. Hal ini dapat menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya.
- Sampel yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada kepala-kepala SKPD dan kepala-kepala BUMD di Kabupaten Klaten.

## Saran Untuk Peneliti Selanjutnya

Direkomendasikan kepada peneliti selanjutnya agar menindaklanjuti penelitian ini dengan mempertimbangkan saran-saran sebagai berikut:

- Penelitian selanjutnya hendaknya menggunakan variabel-variabel lain yang berpotensi mempengaruhi penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional dan tujuan yang lainnya, dan juga variabel-variabel lain yang berpotensi mempengaruhi kinerja pemerintah daerah pada khususnya dan organisasi sektor publik pada umumnya.
- Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas sampel penelitian dari berbagai organisasi sektor publik lainnya agar dapat meningkatkan generalisasi teoritis model penelitian ini.
- Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan *mixed methods* agar diperoleh hasil yang lebih mendalam.
- Agar penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional dapat bermanfaat bagi peningkatan kinerja, sebaiknya Pimpinan instansi secara aktif mengeluarkan kebijakan internal tentang prosedur pengembangan ukuran kinerja yang sesuai dengan kegiatan, program, dan kemampuan organisasi.

## REFERENSI

- Akbar, Rusdi, Pilcher Robyn and Perrin Brian. 2010. *Performance Measurement in Indonesia: The Case of Local Government*. Available at; [www.afaanz.org/openconf](http://www.afaanz.org/openconf)
- Bastian, Indra. 2010. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar Pendekatan Siklus*. Jakarta: Erlangga.
- Cavalluzzo, K.S. dan C.D. Ittner. 2004. Implementing performance measurement innovations: evidence from government. *Accounting, Organizations and Society*, Vol.29, pp. 243-267.
- Indudewi, Dian. (2010). *Pengaruh Sasaran Jelas dan Terukur, Insentif, Desentralisasi, dan Pengukuran*

- Kinerja Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada SKPD dan BUMD Kota Semarang)*. Tesis Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro, Semarang (Dipublikasikan).
- Jogiyanto, HM dan W Abdillah. 2009. *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris*. Edisi I. Yogyakarta: BPFE.
- Julnes, P. de Lancer and Holzer, M. 2001. Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organization: an Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation. *Public Administration Review* 61(6), P. 693–708
- Kloot, L. 1999. Performance measurement and accountability in Victorian Local Government. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12 No.7, pp.565-583.
- Lapsley, I. and Wright, E. 2004. The Diffusion of Management Accounting Innovations in the Public Sector: A Research Agenda. *Management Accounting Research* 15: 355-374
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. 2004. *Modul Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Edisi ke-2, LAN. Jakarta.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Nurkhamid Muh. 2008. Implementasi Inovasi Sistem Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah. *Jurnal Akuntansi Pemerintah* Vol. 3, No. 1, Oktober. 45–76
- Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 21 Tahun 2011 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah
- Peraturan Pemerintah No. 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Permendagri 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Primastiwi, Anita. (2011). *Pengaruh Sasaran Yang Jelas dan Terukur, Desentralisasi, Indikator Pengukuran Kinerja, dan Insentif Terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi Empiris atas Pemerintah Daerah di Wilayah Provinsi D. I. Yogyakarta)*. Tesis UGM, Tidak Dipublikasi.
- Sihaloho, F. Laurensius dan Halim, A. 2005. Pengaruh Faktor-Faktor Rasional, Politik dan Kultur Organisasi Terhadap Pemanfaatan Informasi Kinerja Instansi Pemerintah Daerah. *Symposium Nasional Akuntansi VIII Solo*, 15–16 September. Hal. 774–790.
- Sotirakou, T., dan M. Zeppou. 2006. Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector. *Management Decision*, Vol. 44 No.9, pp. 1277-1304.
- Speklé Roland F. and Verbeeten Frank H.M. 2009. The Use of Performance Measurement Systems in The Public Sector: Effects on Performance. *Nyenrode Research & Innovation Institute (NRI) Research Paper* no. 09-08. April
- Verbeeten, Frank H.M. 2008. Performance management practices in public sector organizations: impact on performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21 No.3, pp.427-454.

Wijaya, Anthonius. (2012). *Pengaruh Informasi, Tujuan dan Sasaran Organisasi, dan Tekanan Eksternal Terhadap Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja di Sektor Publik*. Tesis UGM. Tidak dipublikasi.

Peranan Badan Usaha Milik Daerah Sebagai Salah Satu Sumber Pendapatan Daerah, diakses pada 10 November 2016 dari <http://banten.bpk.go.id/wp-content/uploads/2014/03/PERANAN-BUMD-SEBAGAI-SALAH-SATU-SUMBER-PENDAPATAN-DAERAH1.pdf>.

