

PENGARUH INFORMASI DAN SASARAN YANG JELAS DAN TERUKUR TERHADAP PENGGUNAAN SISTM PENGUKURAN KINERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK

Anita Primastiwi

Akademi Sekretari dan Manajemen BSI Jakarta

anita_primas@yahoo.com / anita.apw@bsi.ac.id

ABSTRACT

This study aims at providing empirical evidence regarding to the influence of information and clear and measurable goals on the use of performance measurement system and the impact on the performance of public sector organizations. The population was local government units in Klaten Regency. The samples were the SKPD's and BUMD's chairmen or chairwomen who lead the governmental services in Klaten Regency. They must be in their term of services 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 SmartPLS Version 3.0. The findings showed an empirical evidence that the informations and clear and measurable goals are positively relate to the using of performance measurement system for exploratory purposes. The finding also showed that exploratory-use have positive impact on performance.

Key words: *informations, clear and measurable goals, the use of performance measurement system, performance, local government, and PLS.*

PENDAHULUAN

Upaya yang dilakukan organisasi pemerintahan di seluruh dunia untuk memperbaiki kinerja organisasi-organisasi sektor publik (yang dikenal sebagai *New Public Management*, NPM) sekarang ini adalah dengan berfokus pada penerapan praktik-praktik manajemen kinerja (*Performance Management*, PM) (Hood, 1995, 1991). Praktik-praktik manajemen kinerja meliputi penegasan sasaran (*goals*) yang akan dicapai, alokasi hak pengambilan keputusan, dan pengukuran serta evaluasi kinerja (Heinrich, 2002; Ittner dan Larcker, 2001; Otley, 1999; Kravchuk dan Schack, 1996; Birckley dkk, 1995). Dalam perspektif akuntansi, NPM dibentuk oleh tekanan yang kuat untuk menghasilkan akuntabilitas (dibandingkan dengan input ataupun proses akuntabilitas), dan oleh pengadopsian berbagai macam teknik manajemen sektor privat ke dalam sektor publik (Brignall & Modell, 2000; Broadbent & Laughlin, 1998; Hood, 1995).

Dalam sudut pandang cybernetic, sistem pengukuran kinerja merupakan kunci untuk meningkatkan efektifitas, efisiensi, dan akuntabilitas sektor publik (Spekle & Verbeeten, 2009). Sistem pengukuran kinerja dapat menjadi sebuah dorongan yang dapat membantu menyelaraskan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi, memberikan informasi umpan balik yang berharga, dan menjadi dasar bagi akuntabilitas internal dan eksternal (Cavalluzzo & Ittner, 2004; Heinrich, 2002; Kravchuk & Schack, 1996).

Di Indonesia, implementasi sistem pengukuran kinerja diatur melalui Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan 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. Selain itu, implementasi sistem pengukuran kinerja diatur juga

melalui 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, 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 (Nurkhamid, 2008). 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).

Hasil evaluasi akuntabilitas kinerja pemerintah (AKIP) tahun 2013 menunjukkan bahwa dari 492 pemerintah kabupaten/kota di Indonesia, belum ada pemerintah kabupaten/kota yang menarik

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. Dengan demikian, pemerintah kabupaten/kota yang berhasil mendapat nilai “baik” atas akuntabilitasnya adalah sebesar 31,30% dari 492 kabupaten/kota (menpan.go.id, 2011). Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIP) Tahun 2013 menunjukkan bahwa pemerintah kabupaten/kota yang mendapatkan nilai “baik” dari tahun 2010 hingga tahun 2013 mengalami perkembangan. Perkembangan ini harus terus ditingkatkan, terlebih karena persentase jumlah pemerintah kabupaten/kota yang berhasil mendapat nilai “baik” atas akuntabilitasnya dirasa masih kecil, yaitu 31,30%.

Speklè & Verbeeten (2009) meneliti mengenai penggunaan sistem pengukuran kinerja di dalam sektor publik dan pengaruhnya terhadap kinerja pada 101 organisasi sektor publik yang ada di

Belanda. Mereka menemukan bahwa tuntutan para pemangku kepentingan/stakeholder akan informasi mengenai capaian sasaran (tuntutan para pemangku kepentingan bagi adanya akuntabilitas yang tinggi) menyebabkan semakin meningkatnya penggunaan sistem-sistem pengukuran kinerja baik untuk tujuan operasional maupun tujuan eksplorasi, namun bukan untuk tujuan-tujuan insentif. Mereka juga menemukan bahwa tingginya pengamatan masyarakat dan para politisi terhadap kegiatan-kegiatan organisasi tidak memengaruhi penggunaan sistem-sistem pengukuran kinerja. Hasil penelitian Speklè & Verbeeten (2009) juga mengindikasikan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksploratori meningkatkan kinerja organisasi sektor publik. Di Indonesia, Wijaya (2012) meneliti mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penggunaan sistem pengukuran kinerja di Pemerintah Provinsi DIY, Pemerintah Kabupaten Bantul, Gunungkidul, Kulonprogo, Sleman,

dan Kota Yogyakarta. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksplorasi adalah faktor informasi, tujuan dan sasaran organisasi, dan tekanan eksternal.

Penelitian ini merujuk pada model yang dibuat oleh Speklè & Verbeeten (2009). Penelitian serupa yang dilakukan di Indonesia oleh Wijaya (2012) juga mengatakan bahwa diperlukan penelitian yang lebih dalam untuk meningkatkan pemahaman pimpinan di pemerintah daerah terhadap pengembangan dan penggunaan sistem pengukuran kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai hubungan antara informasi dan sasaran yang jelas dan terukur dengan penggunaan sistem pengukuran kinerja dan dampaknya terhadap kinerja pemerintah daerah. Kinerja pemerintah daerah tercermin dalam kinerja satuan kerja perangkat daerah (SKPD) dan badan usaha milik daerah (BUMD) yang ada di

dalamnya. Dalam penelitian ini, tujuan pimpinan dalam menggunakan sistem pengukuran kinerja adalah untuk tujuan/orientasi eksplorasi.

TINJAUAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

1. Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja

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 (Mardiasmo, 2009). Selain itu, sistem pengukuran kinerja juga dapat memenuhi berbagai tujuan yang berbeda dalam organisasi (Speklè & Verbeeten, 2009). Selanjutnya, menurut Speklè & Verbeeten (2009) 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 (Simons, 1990; Abernethy & Brownell,

1999; Hansen & Van der Stede, 2004; Henri, 2006; Naranjo-Gil & Hartmann, 2007). 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; (2) sistem yang dapat digunakan untuk menetapkan insentif dan penghargaan (Ormond & Loffler, 2002; Mardiasmo, 2009); dan (3) sistem yang dapat digunakan di dalam proses eksplorasi, yaitu untuk *double-loop learning*, penentuan prioritas, dan pengembangan kebijakan.

Penelitian ini mengikuti konsep yang telah dipakai oleh Speklé & Verbeeten (2009), namun fokus pada salah satu peran organisasi dalam sistem pengukuran kinerja, yaitu sistem pengukuran kinerja digunakan untuk tujuan eksplorasi, yaitu untuk *double-loop learning*, penentuan prioritas dan pengembangan kebijakan.

Penggunaan untuk tujuan eksplorasi melibatkan eksperimen, pembelajaran, adaptasi terhadap pandangan-pandangan yang sedang berkembang, dan kesediaan untuk terlibat dalam suatu debat organisasi menyangkut skala prioritas dan pembangunan di masa mendatang (Speklé & Verbeeten, 2009). Menurut Panozzo (2000), penentuan prioritas (*priority setting*) dan pengembangan kebijakan (*policy development*) merupakan kunci utama dari keberhasilan reformasi birokrasi.

2. Kinerja

Kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur (Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 21 Tahun 2011 Pasal 1, Ayat 37). 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 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 adalah perangkat daerah pada pemerintah daerah selaku pengguna anggaran/barang (Permendagri 13 Tahun 2006 juncto Permendagri 21 Th. 2011). Permendagri 21 Th. 2011 juga 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

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh daerah melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan daerah yang dipisahkan. 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).

3. Informasi

Informasi mengenai ukuran kinerja dapat diperoleh melalui media, peraturan-peraturan, buku manual, internet, pelatihan, *workshop*, seminar (Julnes & Holzer, 2001). Informasi ini dapat meningkatkan kemampuan teknis pelaksana program atau kegiatan. Semakin banyak informasi yang diperoleh mengenai pengukuran kinerja yang benar, maka organisasi semakin memiliki kemampuan teknis untuk mengadopsi sistem pengukuran kinerja (Sihaloho & Halim, 2005).

Shields (1995) berpendapat bahwa melalui pelatihan, pelaksanaan, dan penggunaan inovasi akuntansi manajemen memberikan indikasi bahwa organisasi menyediakan sumber daya yang memadai untuk mendukung pelaksanaan, dan sinyal dukungan manajemen inovasi. Jika sumber daya pelatihan tidak mencukupi, maka prosedur pengembangan yang baik mungkin tidak dilakukan, akibatnya dapat meningkatkan risiko kegagalan (McGowan & Klammer, 1997). Informasi di dalam

penelitian ini termasuk juga pentransformasian pengetahuan pemerintah daerah kepada para pegawai.

4. Sasaran yang Jelas dan Terukur

Penetapan sasaran yang jelas dan terukur merupakan elemen penting bagi pemerintah daerah pada saat penyusunan rencana strategis. Sasaran adalah hasil yang akan dicapai secara nyata oleh pemerintah daerah dalam rumusannya yang spesifik dan terukur dalam kurun waktu yang lebih pendek dari tujuan (LAN, 2004). Sasaran merupakan panduan atau tolok ukur pemerintah daerah dalam menyusun kebijakan dan program kerja. Penetapan sasaran mempengaruhi target yang harus dicapai, dan merupakan cerminan usaha pemerintah daerah dalam melayani dan memenuhi kebutuhan masyarakat di daerahnya. Untuk dapat menetapkan sasaran yang jelas dan terukur harus diawali dengan penetapan visi, misi, dan tujuan yang jelas dan konsisten (Kravchuk & Shack, 1996; Heinrich, 2002; Verbeeten, 2008). Kloot (1999) mengindikasikan

bahwa ukuran kinerja dirancang untuk mengukur tingkat tujuan yang telah dicapai, kepuasan komunitas, kinerja pelayanan, dan untuk perbandingan kinerja antar instansi.

Di dalam pelaksanaannya, pemerintah daerah cenderung mengalami kesulitan dalam menetapkan sasaran karena beragamnya pemangku kepentingan (*stakeholders*) dengan berbagai kepentingannya masing-masing. *Stakeholders* tersebut memiliki pilihan dan kepentingan yang berbeda-beda (Wholey, 1999; De Bruijn, 2002), sehingga dapat menimbulkan ketidakpastian dalam lingkungan di mana organisasi beroperasi, sehingga organisasi cenderung mengalami kesulitan dalam menetapkan sasaran (Brignall & Modell, 2000).

Dengan penentuan sasaran yang tidak jelas, hasil dari program maupun kegiatan yang dilaksanakan tidak akan sesuai dengan yang diharapkan oleh pemerintah daerah yang bersangkutan. Selain itu, kinerja pemerintah daerah

menjadi buruk karena tidak sesuai antara target dengan realisasinya. Beberapa bukti empiris menunjukkan bahwa sasaran yang jelas dan terukur merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja organisasi publik. Matheson (dalam Halachmi, 2002) mengatakan bahwa sistem manajemen publik di berbagai pemerintahan mengarah pada sistem manajemen kinerja. Salah satu atribut penting di dalamnya adalah adanya kejelasan sasaran dan aturan. Beberapa hasil penelitian yang mendukung pandangan tersebut adalah hasil penelitian Kravchuk dan Shack, 1996; Rantanen, et.al., 2007; dan Verbeeten, 2008.

5. Pengaruh Informasi Terhadap Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja

Informasi merupakan suatu faktor yang mempengaruhi niat dari pimpinan organisasi untuk dapat meningkatkan kemampuan teknis dalam melaksanakan program atau kegiatan melalui proses pembelajaran (Julnes & Holzer, 2001; Sihalohe & Halim, 2005), hal ini sejalan dengan *normative isomorphism* yang

bersandar dari pendidikan formal untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia (DiMaggio & Powell, 1983). Menurut *The Urban Institute* (2002); Cavalluzzo & Ittner (2004) serta Akbar dkk., (2010) pelatihan dalam teknik pengukuran kinerja (faktor organisasional) memiliki pengaruh positif pada pengembangan dan penggunaan sistem pengukuran kinerja.

Penggunaan sistem untuk tujuan eksplorasi akan membuka kesempatan untuk diskusi dan masukan ide, maka akan meningkatkan intensitas eksperimen, pembelajaran, adaptasi terhadap pemahaman yang muncul, dan kesediaan untuk terlibat dalam perdebatan organisasi yang bertujuan untuk perkembangan organisasi ke depan (Speklé & Verbeeten, 2009). Temuan Speklé & Verbeeten (2009) menunjukkan bahwa tuntutan para pemangku kepentingan akan informasi mengenai capaian sasaran menyebabkan penggunaan sistem pengukuran kinerja semakin meningkat, terutama untuk tujuan-tujuan eksplorasi. Secara umum, hasil-hasil

ini menunjukkan bahwa cara organisasi-organisasi di dalam menggunakan sistem pengukuran kinerjanya mempengaruhi efektifitas organisasi-organisasi sektor publik. Di dalam beberapa struktur, informasi kinerja mungkin dapat membantu untuk mengidentifikasi area kebijakan yang membutuhkan perhatian politisi atau managerial secara khusus. Dalam struktur-struktur tersebut, informasi kinerja dapat membantu untuk menemukan bidang-bidang kebijakan yang secara khusus sangat membutuhkan perhatian politisi atau manajemen, yang memudahkan penetapan prioritas, intervensi tertentu, dan upaya sadar untuk menemukan pendekatan-pendekatan kebijakan baru. Demikian pula, pengukuran kinerja dapat membantu mengungkap hubungan sebab akibat antara pilihan kebijakan dan capaian sasaran, dan informasi dapat digunakan untuk memperoleh pemahaman mengenai efektifitas berbeda dari pilihan-pilihan program alternatif. Inilah yang Speklé & Verbeeten (2009) sebut sebagai cara

eksploratif dalam menggunakan sistem pengukuran kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis pertama adalah:

H1: informasi berhubungan positif dengan penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksplorasi.

6. Pengaruh Sasaran yang Jelas dan Terukur Terhadap Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Kravchuk & Schack (1996); Rainey (1999); dan de Bruijn (2002), tidak adanya konsistensi kebijakan dalam pelaksanaan program dan sistem pengukuran kinerja serta kepentingan politik merupakan sumber ketidakpastian yang mempengaruhi tujuan pengukuran kinerja di sektor publik. Ketidakpastian tersebut menimbulkan keraguan maupun tidak maksimalnya mengadopsi dan mengimplementasikan ukuran kinerja, bahkan cenderung untuk saling meniru antara instansi, yang mencerminkan tindakan *mimetic isomorphism*, yaitu ketidakpastian dan ambiguitas tujuan untuk meningkatkan dampak homogenisasi antar organisasi (DiMaggio & Powell, 1983).

Selain itu, menurut Wholey (1999) dan De Bruijn (2002), kesepakatan dalam misi, tujuan dan strategi organisasi harus dicapai dengan melibatkan *stakeholders* yang beragam dan memiliki pilihan dan kepentingan yang berbeda-beda, hal tersebut juga menimbulkan ketidakpastian dalam lingkungan di mana organisasi beroperasi, sehingga pemerintah daerah cenderung mengalami kesulitan dalam menetapkan sasaran, maka pemerintah daerah akan lebih cenderung untuk meniru pemerintah daerah yang lain yang lebih baik, dan model tersebut dapat menyebar secara tidak sengaja, atau secara eksplisit oleh organisasi seperti perusahaan konsultan (DiMaggio & Powell, 1983).

Kondisi tersebut bertentangan dengan tujuan penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk operasional, karena menurut Speklé & Verbeeten (2009) sistem pengukuran kinerja tujuan operasional bagi organisasi sektor publik memerlukan konsistensi dalam penetapan tujuan dan sasaran yang jelas dari

pemerintah daerah. Selanjutnya, dalam pandangan NPM (Newberry & Pallott, 2004; Bevan & Hood, 2006) organisasi sektor publik mensyaratkan untuk mengadopsi struktur pengendalian yang berorientasi pada hasil dengan secara jelas mendefinisikan tanggung jawab dan akuntabilitas, dengan tujuan untuk memberikan insentif, sehingga jika tujuan organisasi kompleks dan ambigu akan menyebabkan manager secara tidak seimbang mengukur kinerja (Verbeeten 2008; Speklé & Verbeeten, 2009), sehingga dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan insentif tidak dapat memberikan solusi yang baik.

Penggunaan informasi kinerja untuk tujuan eksplorasi berkontribusi pada pembelajaran organisasi (Kloot, 1997), maka setiap individu lebih siap untuk berurusan dengan kompleksitas pencapaian tujuan sektor publik. Tapi pengukuran kinerja sangat penting bahkan dalam kondisi ambiguitas tujuan, maka dalam kondisi tersebut, struktur pengendalian

eksploratif memberikan cara untuk lebih baik (Speklé, 2001; Verbeeten, 2008).

Penggunaan sistem pengukuran kinerja yang lebih eksploratif tampaknya bukan lingkup dari NPM (Speklé & Verbeeten, 2009). Lebih lanjut, Speklé & Verbeeten (2009) menyatakan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksplorasi melibatkan eksperimen, pembelajaran, adaptasi dengan pandangan-pandangan yang baru berkembang, dan kesediaan untuk terlibat dalam suatu debat organisasi menyangkut skala prioritas dan pembangunan di masa mendatang, tetapi NPM menekankan pentingnya petunjuk *ex ante*: target-target yang jelas dan terukur harus ditetapkan terlebih dahulu, karena tanpa tujuan-tujuan tersebut perilaku yang berorientasi pada hasil purposif tidak dapat diharapkan.

Berikut ini hipotesis kedua:

H2: sasaran yang jelas dan terukur berhubungan positif dengan penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksplorasi

7. Dampak Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja

Teori ekonomi dibangun di atas gagasan bahwa pada akhirnya, para pelaku ekonomi akan berakhir pada titik okekuilibrium. Ini mengisyaratkan bahwa setidaknya dalam jangka panjang, organisasi-organisasi akan menggunakan struktur-struktur dan sistem-sistem yang—mempertimbangkan aspek biaya dan manfaat—sangat mendukung capaian sasaran dalam situasi yang dihadapinya. Mekanisme dasarnya bersifat dua tingkat: perilaku yang mengejar efisiensi purposif dari para agen, dan ‘seleksi alamiah’ melalui persaingan pasar. Tetapi, mekanisme-mekanisme ini rapuh, dan teori ekonomi umumnya tidak mengingkari bahwa pada masa tertentu, penyesuaian-penyesuaian yang tidak efisien bisa terlihat. Salah satu alasan untuk hal ini adalah rasionalitas yang terbatas: “apabila organisasi ekonomi sangat kompleks, dan memang demikian, dan apabila agen-agen ekonomi tunduk pada batas-batas kognisi yang sangat nyata, dan memang selalu demikian, maka kegagalan penyesuaian

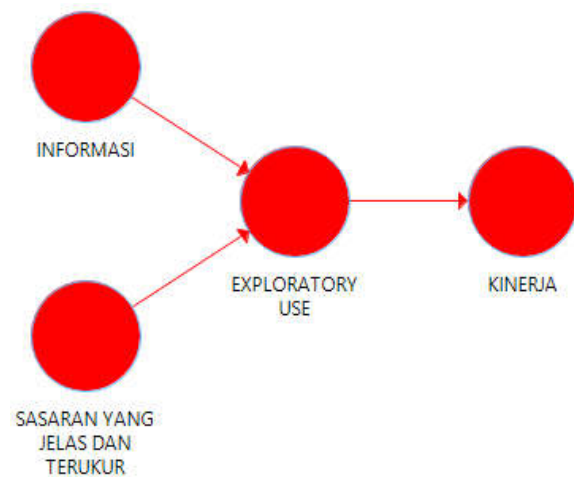
akan selalu terjadi” (Williamson, 1996: 311). Namun dalam konteks sektor publik, terdapat alasan lain yang barangkali lebih penting: sektor ini tidak memiliki mekanisme yang tepat bagi seleksi alamiah. Karena dalam sektor publik, persaingan pasar biasanya lemah atau bahkan tidak ada, pilihan-pilihan pengelolaan internal yang tidak efisien bisa berlangsung tanpa bisa dihambat, dan bisa bertahan selama jangka waktu yang panjang—terutama ketika pencapaian sasaran utama tidak mudah dituangkan dalam statistik ringkas yang informatif, yang menyebabkan para pemangku kepentingan tidak bisa mengamati kinerja.

Menggunakan sistem pengukuran kinerja secara eksploratif tidaklah murah. Penggunaan untuk tujuan eksplorasi menuntut waktu manajemen puncak, keterlibatan organisasi yang luas dan interaksi yang tinggi antara para anggota organisasi di berbagai jenjang hirarkis (Simons, 2000), yang semuanya membutuhkan biaya. Tuntutannya akan

komunikasi dan konsultasi yang luas menguras sumber daya, dan cara eksploratif dalam menggunakan sistem hanya mungkin untuk meningkatkan kinerja ketika nilai pencarian dan pembelajaran tinggi (Abernethy & Brownell, 1999), yakni, ketika pandangan-pandangan baru yang diserap dalam proses tersebut mungkin memberi kontribusi penting bagi pembenahan dalam proses pembuatan keputusan dan alokasi sumber daya. Hal ini biasa terjadi dalam kondisi-kondisi kontraktibilitas yang rendah. Speklé & Verbeeten (2009) menemukan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja biasanya meningkatkan kinerja. Berikut ini hipotesis ketiga:

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

Kerangka pemikiran penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Framework

METODE PENELITIAN

1. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pemerintah daerah Kabupaten Klaten. Objek yang digunakan adalah dinas, badan, kantor, dan badan usaha milik daerah (BUMD). 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 yang digunakan dalam pengambilan sampel ini adalah: pejabat minimal eselon empat dan telah menjabat minimal satu tahun, dengan harapan responden telah terlibat dalam

proses penyusunan perencanaan dan laporan kinerja sehingga responden yang dipilih diyakini telah memahami kondisi di dalam organisasi yang ditempatinya (Sihaholo & Halim, 2005; Nurkhamid, 2008).

2. Jenis dan Metoda Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa persepsi responden terhadap daftar 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 langsung oleh peneliti. Kuesioner terdiri dari 2 bagian, Bagian I berisi pertanyaan tentang identitas responden, dan Bagian II berisi pernyataan mengenai instrumen penelitian.

3. 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 di sini adalah:

a. Informasi (INF)

Informasi dalam penelitian ini diambil dari Julnes & Holzer (2001) dan Rainey (1999) yang juga dipakai oleh Sihaholo & Halim (2005). Faktor ini merefleksikan sejauh mana pegawai memiliki akses pada informasi yang berkaitan dengan pengukuran kinerja sehingga dalam mengadopsi dan mengimplementasikan pengukuran kinerja, pegawai staf atau non staf memiliki kemampuan teknis tentang bagaimana menggunakan sistem pengukuran kinerja. Variabel informasi memiliki beberapa dimensi, yaitu akses kepada informasi atau publikasi, asistensi atau bantuan konsultan/ahli, dan pelatihan dan/atau seminar.

b. Sasaranyang Jelas dan Terukur (SJT)

Tujuan dan sasaran organisasi mencakup tingkat persetujuan responden terhadap beberapa pernyataan terkait dengan visi,

misi, tujuan, dan sasaran SKPD. Selain itu juga dipertimbangkan konsensus terhadap tujuan dari setiap program, apakah setiap program memiliki tujuan, adopsi dan implementasi sistem ukuran kinerja semakin mungkin terlaksana. Variabel ini memiliki dimensi yang diarahkan oleh tujuan dan sasaran, strategi-strategi yang dikomunikasikan, perumusan misi yang mendorong efisiensi, kejelasan tujuan dan sasaran. Instrumen untuk mengukur variabel ini dikembangkan oleh Verbeeten (2008) dan juga orientasi tujuan yang diambil dari penelitian Sihaloho & Halim (2005) dengan melihat sumber lain seperti Julnes & Holzer (2001) dan Rainey (1999).

c. Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja

Untuk memahami cara bagaimana informasi kinerja digunakan dalam sektor publik, kami mengajukan pertanyaan kepada para responden untuk menunjukkan sejauh mana mereka

menggunakan berbagai kategori metrik kinerja untuk berbagai macam tujuan (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). Tujuan-tujuan tersebut meliputi penggunaan eksploratif (EXPL-USE). 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-sistem pengukuran kinerja. Penggunaan eksploratif meliputi pemakaian metrik kinerja dalam menyampaikan sasaran-

sasaran dan prioritas-prioritas, dalam perbaikan kebijakan, dan dalam menilai ketepatan tujuan-tujuan saat ini serta asumsi-asumsi kebijakan.

d. Kinerja Pemerintah Daerah

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pemerintah daerah (KINERJA). 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 pertanyaan-pertanyaan

yang mengindikasikan kinerja instansinya pada masing-masing dimensi di atas dengan menggunakan lima skala (1 = jauh di bawah nilai tengahnya; 5 = jauh di atas nilai tengahnya).

4. Metoda Analisis Data

Penelitian ini menggunakan banyak variabel dependen dan variabel independen (model kompleks), maka teknik *partial least square* (PLS) dipertimbangkan sesuai untuk pengujian hipotesis dalam penelitian ini. PLS adalah teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural (Hartono, 2009). PLS menempatkan 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 kombinasi dan model yang kompleks dan bisa memakai ukuran sampel yang relatif kecil, sebab untuk mengantisipasi kurangnya respon

rate dari sampel di pemerintah daerah yang dituju. *Software* yang digunakan adalah *Smart PLS 3* yang bisa diunduh di *website* <http://www.smartpls.de>.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Respondent Overview

Responden dalam penelitian ini adalah para kepala SKPD yang ada di wilayah Kabupaten Klaten yang telah menjabat minimal selama satu tahun. Kuesioner disampaikan kepada responden pada tanggal 11-16 Maret 2015 dengan batas waktu pengembalian pada 28 Maret 2015. Berikut ini rincian tingkat pengembalian kuesioner (*response rate*) dan kuesioner yang dapat digunakan (*usable response rate*):

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

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

Sumber: Data primer diolah tahun 2015

Profil lengkap responden dapat dilihat pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3. Profil Responden

Keterangan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Gender		
Pria	22	70.97%
Wanita	9	29.03%
	31	100.00%
Usia		
30 – 40 tahun	1	3.23%
41 – 50 tahun	17	54.84%
51 – 60 tahun	13	41.94%
	31	100.00%
Pendidikan		
SMA	1	3.23%
D3	2	6.45%
S1	12	38.71%
S2	16	51.61%
	31	100.00%
Lama menjabat		
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

2. Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Analisis data dan pengujian hipotesis dilakukan dengan mengeluarkan tiga indikator dari model pengukuran. Indikator SJT 6, SJT 10, dan SJT 12 dikeluarkan karena nilai *loading* berada dalam batas minimal ($< 0,5$).

a. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Berikut ini adalah hasil analisis model pengukuran (analisis jalur) dengan menggunakan iterasi algoritma PLS:

Tabel 4. Overview of the PLS Algorithm Iteration

	Uji Validitas	Uji Reliabilitas		R Square
	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	
Informasi	0,662	0,845	0,884	
Sasaran yang jelas dan terukur	0,487	0,870	0,894	
Exploratory use	0,632	0,860	0,895	0,437
Kinerja	0,619	0,907	0,918	0,135

Source: Output SmartPLS of 2015

Tabel 5. Outer Loadings

	EXPL-USE	INF	KNRJ	SJT
EXPL-USE1	0.843			
EXPL-USE2	0.840			
EXPL-USE3	0.771			
EXPL-USE4	0.700			
EXPL-USE5	0.814			
INF1		0.934		
INF2		0.819		
INF3		0.572		
INF4		0.881		
KNRJ1			0.779	
KNRJ2			0.578	
KNRJ3			0.772	
KNRJ4			0.826	
KNRJ5			0.880	
KNRJ6			0.809	
KNRJ7			0.829	
SJT1				0.637
SJT11				0.756
SJT2				0.806
SJT3				0.822
SJT4				0.610
SJT5				0.658
SJT7				0.578
SJT8				0.645
SJT9				0.727

Sumber: Output SmartPLS tahun 2015

1) Uji Validitas Konstruk

a) Uji Validitas Konvergen

Parameter yang digunakan dalam uji validitas konvergen ini adalah skor *loading factor* dan AVE. Berdasar Tabel 5 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 0,572 (tingkat validitas signifikan secara praktikal). Tingginya skor *loading* secara umum menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan memiliki kontribusi yang tinggi terhadap konstruk yang diukur. Tabel 4 menunjukkan bahwa skor *variance extracted* (AVE) terendah sebesar 0,487 merupakan konstruk dari indikator sasaran yang jelas dan terukur. Meskipun idealnya skor AVE lebih besar dari 0,5, namun skor 0,4 masih diberi toleransi (Lai & Fan, 2008; Vinzi dkk., 2010: 463).

b) Uji Validitas Diskriminan

Parameter yang digunakan untuk menguji validitas diskriminan adalah skor *cross loading*. Validitas diskriminan terpenuhi jika masing-masing indikator di suatu konstruk memiliki nilai *loading*

tertinggi dibandingkan dengan nilai *loading* indikator pada konstruk lain dan mengumpul pada satu konstruk yang dimaksud. Dari Tabel 6, mengindikasikan bahwa semua indikator dalam model pengukuran telah memenuhi syarat validitas diskriminan.

2) Uji Reliabilitas

Untuk dapat dikatakan suatu konstruk reliabel, maka nilai *cronbach's alphas* harus >0.6 dan nilai *composite reliability* harus >0.7 (Hartono, 2009).

Tabel 4 menunjukkan bahwa skor *cronbach's alphas* dan skor *composite reliability* memenuhi syarat tersebut di atas, sehingga dapat dikatakan semua konstruk dalam penelitian ini reliabel.

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

b. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural dinilai berdasarkan skor 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 eksplorasi sebesar 43,7% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diajukan. Model penelitian ini juga dapat menjelaskan variabel kinerja sebesar 13,5%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diajukan.

Tabel 6. Cross Loadings

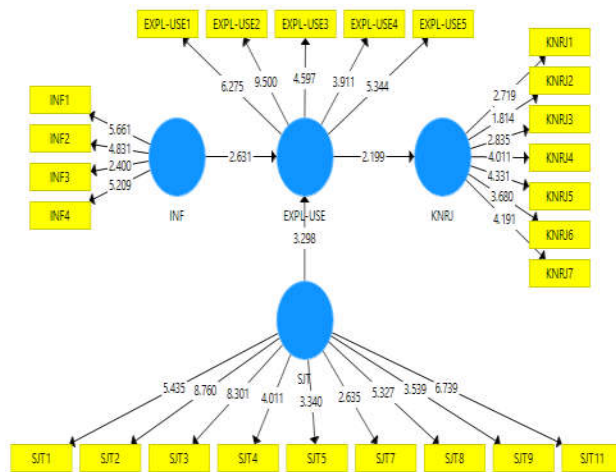
	EXPL-USE	INF	KNRJ	SJT
EXPL-USE1	0.843	0.432	0.405	0.429
EXPL-USE2	0.840	0.623	0.573	0.584
EXPL-USE3	0.771	0.427	0.214	0.303
EXPL-USE4	0.700	0.218	0.050	0.464
EXPL-USE5	0.814	0.380	0.124	0.571
INF1	0.479	0.934	0.348	0.349
INF2	0.444	0.819	0.236	0.486
INF3	0.019	0.572	0.110	-0.040
INF4	0.555	0.881	0.494	0.341
KNRJ1	0.138	0.423	0.779	0.281
KNRJ2	0.013	0.357	0.578	0.235
KNRJ3	0.154	0.372	0.772	0.286
KNRJ4	0.320	0.335	0.826	0.210
KNRJ5	0.432	0.358	0.880	0.265
KNRJ6	0.343	0.364	0.809	0.298
KNRJ7	0.384	0.283	0.829	0.168
SJT1	0.356	0.521	0.337	0.637
SJT11	0.592	0.404	0.239	0.756
SJT2	0.530	0.230	0.328	0.806
SJT3	0.391	0.178	0.123	0.822
SJT4	0.292	0.413	0.022	0.610
SJT5	0.163	0.165	0.014	0.658
SJT7	0.415	0.279	0.086	0.578
SJT8	0.456	0.288	0.361	0.645
SJT9	0.246	0.180	0.083	0.727

Sumber: Output SmartPLS tahun 2015

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 2015

Gambar 2. Diagram *Bootstrapping*— Evaluation Model Struktural

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

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

	Hypothesized direction	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)
INF -> EXPL-USE	+	0,367	0,380	0,139	2,631
SJT -> EXPL-USE	+	0,444	0,477	0,135	3,298
EXPL-USE -> KNRJ	+	0,405	0,467	0,184	2,199

Sumber: Output SmartPLS tahun 2015

Untuk derajat keyakinan 95 persen, nilai *T-table* untuk hipotesis satu arah adalah ≥ 1.64 (Hair et al., 2006 in Hartono, 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.

3. Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil-hasil analisis menunjukkan bahwa informasi dan sasaran yang jelas dan terukur berpengaruh positif terhadap penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksplorasi (penggunaan-eksploratif). Hasil ini sesuai dengan hipotesis 1 (H1) dan hipotesis 2 (H2). Sesuai dengan hasil penelitian Wijaya (2012), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa informasi berpengaruh positif terhadap penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksploratif ($\beta = 0,367$) dan sasaran yang jelas dan terukur berpengaruh positif terhadap penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksplorasi ($\beta = 0,444$). Hasil analisis ini menunjukkan bahwa penggunaan eksploratif memiliki hubungan positif

dengan kinerja, ini mendukung hipotesis 3 (H3). Dampak dari sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksplorasi terhadap kinerja adalah positif ($\beta = 0,405$), dan sesuai dengan hasil penelitian Speklé & Verbeeten (2009).

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

1. Kesimpulan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa informasi yang terkait dengan sistem pengukuran kinerja dan kinerja berpengaruh positif terhadap penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksplorasi. Sasaran yang dinyatakan secara jelas dan terukur berpengaruh positif terhadap penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksplorasi. Lebih lanjut, penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksplorasi mempunyai dampak positif terhadap kinerja pemerintah daerah Kabupaten Klaten.

2. Keterbatasan

Penelitian ini mempunyai keterbatasan-keterbatasan yang dapat

mempengaruhi hasil penelitian. Keterbatasan-keterbatasan ini antarlain adalah:

- a. Data penelitian ini dihasilkan dari instrumen yang berdasarkan pada persepsi responden. Hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya.
- b. Sampel yang digunakan hanya kepala-kepala SKPD dan kepala-kepala BUMD di Kabupaten Klaten.

3. Saran Untuk Peneliti Selanjutnya

Untuk pengembangan ilmu, direkomendasikan agar penelitian ini dapat ditindaklanjuti dengan mempertimbangkan saran-saran sebagai berikut:

- a. Penelitian selanjutnya hendaknya mempertimbangkan variabel-variabel lain yang berpotensi mempengaruhi penggunaan sistem pengukuran kinerja dan kinerja pemerintah daerah pada khususnya dan organisasi sektor publik pada umumnya.

b Guna meningkatkan generalisasi teoritis model penelitian ini, peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas sampel peneliti dengan mengambil sampel dari beragam organisasi sektor publik. Penelitian selanjutnya akan lebih baik jika menggunakan pendekatan *mixed methods*.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, Rusdi, Pilcher Robyn and Perrin Brian. 2010. *Performance Measurement in Indonesia: The Case of Local Government*. Available at; www.afaanz.org/openconf
- Brickley, J., Smith, C. and Zimmerman, J. (1995), "The economics of organizational architecture", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 8 No. 2, pp. 19-31.
- Cavalluzzo, K.S. dan C.D. Ittner. (2004). Implementing performance measurement innovations: evidence from government. *Accounting, Organizations and Society*, Vol.29, pp. 243-267.
- De Brujin, H. (2002). Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement. *International Journal of Public Sector Management*, Vol 15 Nos 6/7, pp. 578-594.
- Greiling, D. (2005). Performance measurement in the public sector: the German experience. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.54 No.7, pp. 551-567.
- Halim, Abdul. (2008). *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat, Edisi Ketiga.
- Halim, Abdul, dan H. Tjahjono. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Revisi, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Halachmi, A. (2002). Performance measurement and government productivity. *Work Study*, Vol. 51 No. 2, pp.63-73.
- Hartono, Jogyanto. (2009). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris*. Edisi I, BPFE, Yogyakarta.
- Heinrich, C. (2002). Outcomes based performance management in the public sector: implications for government accountability and effectiveness. *Public Administration Review*, Vol.62 No. 6, pp. 712-725.
- Hood, C. (1991), "A public management for all seasons?", *Public Administration*, Vol. 69 No. 1, pp. 3-19.
- Hood, C. (1995), "The New Public Management in the 1980s: variations on a theme", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, pp. 93-109.
- Ittner, C.D. and Larker, D.F. (2001), "Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 32, pp. 349-410.
- Kloot, L. (1999). Performance measurement and accountability in Victorian Local Government. *The*

- International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12 No.7, pp.565-583.
- Kravchuk, R.S., dan R.W. Schack. (1996). Designing effective performance measurement systems under the government performance and results act of 1993. *Public Administration Review*, Vol.56 No.4, pp. 348-358.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2004). *Modul Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Edisi ke-2, LAN. Jakarta.
- Locke, E.A, dan G.P. Latham. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice-Hall, Englewood-Cliffs, NJ.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Otley, D. (1999), "Performance management: a framework for management control systems research", *Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 363-82.
- 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.
- Propper, C., dan Wilson, D. (2003). The use and usefulness of performance measures in the public sector. *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 19 No. 2, pp. 250-265.
- Rantanen, H., et.al. (2007). Performance measurement systems in the Finnish public sector. *International Journal of Public Sector Management*, Vol.20 No.5, pp. 415-433.
- 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.
- Vinzi, V. Esposito, Chin, W.W., Henseler, J., Wang, H.2010. *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*. Springer Handbooks of Computational Statistics
- Wijaya, Anthonius. (2012). *Pengaruh Informasi, Tujuan dan Sasaran Organisasi, dan Tekanan Eksternal Terhadap Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja di Sektor Publik*. Tesis UGM. Tidak dipublikasi.