

Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia
Volume 10 Nomor 2, Desember 2013

HUBUNGAN FAKTOR INTERNAL INSTITUSI DAN IMPLEMENTASI SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH (SAKIP) DI PEMERINTAH DAERAH¹

Hafiez Sofyani

Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam IAIN Antasari Banjarmasin
hafiez.sofyani@gmail.com

Rusdi Akbar

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada
rusdi.akbar.phd@gmail.com

Abstract

The purpose of this study was to examine the association between technical, organizational, individual characteristics of local government officials factors and the implementation of performance measurement systems (PMS) in local government. The study was conducted in territory of local government of Yogyakarta Special Region (DIY). The samples are local government officials in Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) who are directly involved in the implementation of the Performance Accountability System for Government Entity (SAKIP) and reporting Performance Accountability Reports for Government Entity (LAKIP). The results found the factors that positively and significantly associated with implementation of a PMS were organizational factors, namely: training and organization's response are open to change, and the individual characteristics factors, namely: high self-efficacy and conscientiousness trait.

Keywords: *factors [technical, organizational, and individual characteristics], Performance Measurement System, SAKIP, LAKIP.*

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah menguji hubungan antara faktor teknis, organisasional, karakteristik individu pegawai pemda dan implementasi sistem pengukuran kinerja di tingkat pemerintah daerah. Penelitian dilakukan di lingkup pemerintah daerah Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Sampel penelitian adalah pegawai pemerintah daerah di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang secara langsung terlibat dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dan pelaporan Laporan Akuntabilitas dan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Hasil penelitian menemukan bahwa faktor-faktor yang berhubungan secara positif dan signifikan terhadap implementasi sistem pengukuran kinerja adalah faktor organisasional, yakni: pelatihan dan respon organisasi yang terbuka terhadap perubahan, dan faktor karakteristik individu, yakni: *self efficacy* yang tinggi dan sifat *conscientiousness*.

Kata Kunci : **faktor [teknis, organisasional, dan karakteristik individu], Sistem Pengukuran Kinerja, SAKIP, LAKIP.**

¹ Penelitian ini disponsori oleh beasiswa In Search of Balance (ISB) kerjasama Universitas Gadjah Mada dan Adger University of Norway.

LATAR BELAKANG

Fokus perhatian organisasi sektor publik terhadap isu kinerja dimulai oleh pemerintah Amerika Serikat dengan memberikan prioritas utama dalam mengembangkan strategi baru terkait sistem pengukuran kinerja. Fokus tersebut disahkan dalam *The Government Performance and Results Act of 1993* (Atkinson et al. 1997). Inisiatif yang sama juga muncul di beberapa negara seperti Australia, Selandia Baru, Inggris Raya, dan berbagai negara lainnya (Atkinson dan McCrindell 1997; Hood 1995; Smith 1993).

Di Indonesia, sistem pengukuran kinerja untuk pemerintah, baik pusat maupun daerah, mulai diatur semenjak dikeluarkannya Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999. Inpres tersebut mengamanatkan dilaksanakannya Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di semua level instansi pemerintahan. Akan tetapi, hingga 2013, implementasi SAKIP masih menemui berbagai permasalahan. Dari segi teoritisnya, lahirnya Inpres No. 7 Tahun 1999 adalah bentuk adanya isomorpisme mimetik (*mimetic isomorphism*) atau upaya meniru yang dilakukan pemerintah Indonesia terhadap pemerintahan di negara lain yang dinilai lebih maju penyelenggaraan pemerintahannya. Isomorpisme yang sifatnya mimetik atau imitasi dapat memicu masalah, yakni kecenderungan untuk terjebak pada pelaksanaan suatu mekanisme kerja yang sifatnya sebatas seremonial formal, bukan berorientasi pada substansi (Tolbert dan Zucker 1983; Gudono 2014).

Sihaloho dan Halim (2005) mengemukakan bahwa sebagian besar instansi pemerintah secara konsisten mengikuti sistem pengukuran kinerja yang dirumuskan oleh Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan Lembaga Administrasi Negara (LAN). Namun, dalam sistem pengukuran kinerja yang dianut tersebut, efisiensi bukanlah suatu ukuran kinerja yang harus dikembangkan. Hal tersebut selanjutnya menjadikan instansi lebih cenderung untuk mengabaikan aspek efisiensi. Hal itu mengindikasikan bahwa niat penggunaan sistem pengukuran kinerja

lebih didominasi oleh tekanan luar (*coercive isomorphism*), yakni kepatuhan kepada aturan baku formal, tanpa melakukan pengembangan sistem pengukuran kinerja secara normatif. Fenomena ini sejalan dengan pendapat Gudono (2014) yang mengemukakan bahwa paksaan atau tekanan dari suatu peraturan atas suatu pelaksanaan mekanisme kerja dapat menimbulkan masalah berupa ketaatan semu oleh instansi yang dituntut.

Selain itu, masalah implementasi sistem pengukuran kinerja juga dikarenakan kemampuan sistem pengukuran kinerja untuk meningkatkan kinerja, transparansi dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah masih sering diperdebatkan atau dipertanyakan (Akbar et al. 2012). Nurkhamid (2008) mengemukakan bahwa permasalahan pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja dapat muncul pada tahap pengembangan sistem pengukuran kinerja maupun pada tahap penggunaan hasil dari implementasi sistem pengukuran kinerja. Pemicu lain dari munculnya permasalahan adalah motivasi pengukuran kinerja yang dilakukan banyak instansi pemerintah lebih didominasi oleh keinginan manajemen atau pimpinan untuk mematuhi ketentuan pemerintah pusat serta kepentingan parlemen, bukan untuk akuntabilitas publik (Meyer 1979; Fennel 1980; Akbar et al. 2012).

Sihaloho dan Halim (2005) menyarankan agar sebelum instansi pemerintah menjalankan suatu sistem pengukuran kinerja, maka perlu untuk memperhatikan beberapa faktor internal organisasi supaya menghindari informasi hasil pengukuran kinerja menjadi informasi yang tidak termanfaatkan atau agar pelaksanaan sistem pengukuran kinerja tersebut tidak dilakukan hanya sebatas pemenuhan tuntutan tertib administratif saja. Berangkat dari saran tersebut, maka penelitian ini menguji secara empiris faktor-faktor internal yang berhubungan dengan keberhasilan implementasi sistem pengukuran kinerja dalam konteks pemerintah di Indonesia, khususnya di pemerintah daerah.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari hasil penelitian Julnes dan Holzer (2001) dan Cavaluzzo dan Ittner (2004) yang

dilakukan di pemerintah negara-negara bagian di Amerika Serikat. Alasan mengapa penelitian ini perlu dilaksanakan di Indonesia adalah karena terdapat kemungkinan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cavaluzzo dan Ittner (2004) dan Julnes dan Holzer (2001) di Amerika akan memiliki hasil berbeda ketika dilakukan di Indonesia, atau yang biasa disebut kesenjangan empiris (*empirical gap*) riset. Perbedaan itu dimungkinkan karena karakteristik negara dan budaya kerja pegawai pemerintah di Amerika dan Indonesia, seperti aspek *power distance* dan aspek organisasional, yang juga berbeda. Misalnya, mengacu kepada penelitian Hofstede (2001), ditemukan bahwa perbedaan budaya seperti *power distance* yang dimiliki setiap negara akan berdampak pada pola perilaku berbeda dari warga negara tersebut. Bukti ini dikuatkan oleh Lopez et al. (2007) dalam penelitiannya yang menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajer level menengah orang Amerika dan Meksiko dengan informasi relevan terkait tugas sebagai variabel pemoderasi. Dalam penelitian tersebut, Lopez et al. (2007) menemukan bahwa untuk dapat mencapai kinerja yang diharapkan melalui proses partisipasi anggaran, maka aspek komunikasi informasi relevan terkait tugas kepada manajer orang Meksiko harus lebih ditekankan ketimbang kepada manajer orang Amerika. Lopez et al. (2007) melanjutkan bahwa temuan tersebut bisa jadi disebabkan oleh psikologis *distance* orang Meksiko yang tinggi dibandingkan orang Amerika yang rendah.

Selain menguji faktor teknis dan organisasional, penelitian ini juga menguji faktor lain yang diduga memengaruhi implementasi sistem pengukuran kinerja, yakni faktor karakteristik individu; *self efficacy* yang tinggi, kepribadian *conscientiousness*, *openness to experience*, dan kompetensi (McClelland 1973; McRae dan Costa 1986; Lee dan Bobko 1994; Robbins 1998; Meister 1998; McElroy et al. 2007). Kemungkinan adanya peran karakteristik individu dalam implementasi sistem pengukuran kinerja sesuai dengan pendapat Robbins (2010) bahwa organisasi

adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama. Karena organisasi ditopang oleh sekelompok orang atau individu yang berada di dalamnya, maka keberhasilan suatu organisasi akan bergantung pada kualitas atau kompetensi dari individu yang berada di dalam organisasi tersebut.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa faktor-faktor yang berhubungan secara positif dan signifikan terhadap implementasi sistem pengukuran kinerja untuk pengembangan sistem pengukuran kinerja, akuntabilitas kinerja, dan penggunaan informasi kinerja adalah faktor organisasional yakni: pelatihan dan respon organisasi yang terbuka terhadap perubahan. Sedangkan *self efficacy* yang tinggi dan *conscientiousness* yang masuk dalam kategori faktor karakteristik individu hanya berhubungan, masing-masing, terhadap pengembangan sistem pengukuran kinerja dan penggunaan informasi kinerja.

Penelitian ini diharapkan akan memberikan kontribusi dalam pengembangan teori Isomorpisme Institusional, khususnya terkait aspek-aspek yang penting diperhatikan agar tujuan diadakannya sistem pengukuran kinerja pemerintah daerah benar-benar dapat tercapai secara substansial dan normatif. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai masukan dan bahan pertimbangan kebijakan bagi para praktisi di pemerintahan daerah dalam memahami dan upaya meningkatkan kualitas pelaksanaan sistem pengukuran kinerja, serta sebagai bahan pertimbangan jika di masa mendatang terjadi perubahan pada sistem pengukuran kinerja instansi pemerintah di Indonesia.

TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori Institusional

Berkenaan dengan studi organisasi, salah satu teori yang banyak digunakan oleh banyak peneliti sebagai konsep dasar penelitian adalah

teori institusional (*institutional theory*). Teori institusional telah banyak digunakan untuk menjelaskan fenomena serta memberikan pandangan yang kompleks dan kaya dalam lingkungan organisasi sektor publik (Van Helden 2005; Gudono 2014). Menurut Dacin et al. (2002) teori institusional merupakan penjelasan populer dan kuat untuk tindakan individu dan organisasi. Teori institusional memaknai keberadaan organisasi dipengaruhi oleh tekanan normatif yang kadang-kadang timbul dari sumber eksternal seperti lingkungan, namun bisa juga timbul dari dalam (internal) organisasi itu sendiri.

Gagasan kunci di balik institusionalisasi adalah bahwa banyak tindakan organisasi mencerminkan suatu pola dalam melakukan hal-hal yang berkembang dari waktu ke waktu dan disahkan dalam sebuah organisasi dan lingkungan (Pfeffer 1982). Oleh karena itu, adalah mungkin untuk memprediksi praktik dalam organisasi dari persepsi perilaku yang sah berasal dari nilai-nilai budaya, tradisi dalam lingkungan industri, sejarah organisasi, tradisi manajemen yang populer, dan sejenisnya. Hal-hal yang dilakukan dalam cara tertentu hanya karena telah menjadi satu-satunya cara yang dapat diterima untuk dilakukan (Zucker 1977). Kaitannya dengan pelaksanaan sistem pengukuran kinerja di pemerintah daerah adalah bahwa menjadi mungkin dapat ditemukan aspek-aspek yang mendukung dan menghambat tercapainya tujuan organisasi, dalam hal ini pencapaian kinerja, yang distimulus dengan diberlakukannya sistem pengukuran kinerja.

SAKIP di Indonesia

Berdasarkan Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 7 tahun 1999 tentang akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dan keputusan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 589/IX/Y/1999 tentang pedoman penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah, yang telah diperbaiki dengan Keputusan LAN Nomor 239/IX/6/8/2003, maka pemerintah (institusi di bawah naungan pemerintahan) wajib untuk melaksanakan sistem pengukuran kinerja (SPK). Inpres No. 7 Tahun 1999

menyatakan bahwa akuntabilitas kinerja instansi pemerintah adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui pertanggungjawaban secara periodik (BPKP 2007).

Terbitnya Inpres No. 7 Tahun 1999 juga menjadi pintu gerbang reformasi birokrasi pasca orde baru. Bersamaan dengan itu, lahir pula Sistem Akuntabilitas dan Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) sebagai salah satu konsekuensi dari diterapkannya otonomi daerah di Indonesia. SAKIP sebagai manifestasi dari Inpres No. 7 Tahun 1999 menuntut instansi pemerintah mempertanggungjawabkan dan menjelaskan mengenai keberhasilan/kegagalan tingkat kerja yang dicapainya dengan melaporkan dokumen yang disebut Laporan Akuntabilitas dan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Untuk pemerintah daerah tingkat provinsi dan kabupaten/kota, yang dimaksud instansi pemerintah adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). SKPD adalah suatu unit kerja pemerintah yang diberikan hak dan tanggungjawab untuk mengelola sendiri administrasi dan keuangannya.

Kondisi yang terjadi saat ini menggambarkan bahwa sistem pengukuran kinerja yang dilaksanakan di instansi pemerintah belum terbangun secara baik. Dalam laporan yang diunggah di situs Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengenai pelaporan akuntabilitas kinerja, dari semua pemerintah daerah di Indonesia tahun 2010, hanya terdapat sembilan pemerintah provinsi dan lima kabupaten/kota yang dinilai B (baik). Pada tahun 2012, terjadi penurunan pada kabupaten yang memperoleh predikat B (baik), yakni hanya dua kabupaten saja, yaitu; Sukabumi dan Sleman (Menpan 2013). Kondisi-kondisi yang dipaparkan di atas mengindikasikan terdapat masalah-masalah pada implementasi sistem pengukuran kinerja di Indonesia.

Permasalahan-permasalahan tersebut kemungkinan dikarenakan lahirnya Inpres

No. 7 Tahun 1999 sebagai peraturan yang menuntut dijalkannya SAKIP adalah bentuk isomorpisme mimetik atau upaya meniru-niru pemerintah Indonesia terhadap pemerintahan di negara lain yang dinilai lebih maju. Sebagaimana pernyataan March dan Olsen (1976), isomorpisme meniru-niru akan dilakukan oleh suatu organisasi ketika teknologi organisasi kurang dipahami. Isomorpisme yang sifatnya meniru-niru memiliki dampak kurang baik, yakni cenderung untuk terjebak pada pelaksanaan suatu mekanisme kerja yang hanya sebatas seremonial formal, bukan berorientasi pada substansi (Tolbert dan Zucker 1983; Gudono 2014). Hal semacam itu memungkinkan berdampak pada pelaksanaan sistem pengukuran kinerja yang tidak bernilai tambah dan tekanan yang ada hanya memunculkan kepatuhan semu atau pelaksanaan ritual yang bertujuan agar organisasi dilihat patuh oleh lingkungan di luarnya (Gudono 2014).

Isomorpisme Institusional dan Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Indonesia

DiMaggio dan Powell (1983) berpendapat bahwa dari waktu ke waktu, ketika mencapai taraf yang mapan, organisasi cenderung untuk bergerak ke arah keseragaman, meskipun mungkin menunjukkan keseragaman yang hanya berada pada tataran awal. Istilah terbaik untuk menggambarkan proses “keseragaman” adalah “isomorpisme”. Hawley (1983) mengemukakan isomorpisme adalah proses yang memaksa satu unit dalam populasi menyerupai unit lain dalam menghadapi pengaturan yang sama dari suatu kondisi lingkungan tertentu. Menurut Meyer (1979) dan Fennell (1980), ada dua jenis isomorpisme: pertama, isomorpisme kompetitif (*competitive isomorphism*), yakni: asumsi rasionalitas sistem yang menekankan persaingan pasar, perubahan yang bagus, dan pengukuran kesesuaian; dan yang kedua isomorpisme institusional (*institutional isomorphism*); organisasi bersaing tidak hanya untuk sumber daya dan pelanggan, tetapi untuk kekuasaan legitimasi politik dan institusional,

serta untuk kesesuaian sosial dan ekonomi. Konsep isomorpisme institusional merupakan alat yang berguna untuk memahami politik dan tata cara yang meliputi kehidupan organisasi yang lebih modern, khususnya di lingkungan organisasi pemerintahan.

DiMaggio dan Powell (1983) mengidentifikasi tiga mekanisme untuk perubahan atau upaya yang dilakukan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan (*institutional isomorphic*). Pertama, isomorpisme koersif, merupakan hasil dari tekanan formal maupun informal yang diberikan pada organisasi dengan organisasi lainnya dimana mereka saling bergantung dan di dalamnya terdapat fungsi organisasi. Kedua, isomorpisme mimetik atau meniru-niru, terjadi ketika teknologi organisasi kurang dipahami (March dan Olsen 1976), ketika tujuan yang ambigu, atau ketika terdapat ketidakpastian lingkungan yang simbolik (Wijaya dan Akbar 2013), maka organisasi akan cenderung menjadikan diri mereka sebagai model yang sama seperti organisasi lain dan mendorong organisasi untuk melakukan imitasi. Ketiga adalah isomorpisme normatif yang berkaitan dengan profesionalisme (Larson 1977; Collins 1979; DiMaggio 1983).

Implementasi sistem pengukuran kinerja sebagaimana yang diatur di Inpres No. 7 Tahun 1999, dilihat dari segi teoritis, adalah bentuk isomorpisme mimetik atau upaya meniru-niru pemerintah Indonesia terhadap pemerintahan di negara lain yang dinilai lebih maju. Menurut Tolbert dan Zucker (1983) reformasi pelayanan sipil diadopsi karena menjadi simbolis dari pemerintahan yang baik bukan karena tujuan efisiensi. Oleh karenanya, peniruan yang dilakukan dapat mengarahkan organisasi kepada pelaksanaan suatu mekanisme kerja yang hanya sebatas seremonial formal, bukan berorientasi pada substansi (March dan Olsen 1976, DiMaggio dan Powell 1983; Tolbert dan Zucker 1983; Gudono 2014).

Selain itu, Sihaloho dan Halim (2005) menilai bahwa niat penggunaan sistem pengukuran kinerja di sebagian besar instansi

pemerintah lebih didominasi oleh tekanan luar (lihat juga, Tolbert dan Zucker 1983; Gudono 2014). Dalam beberapa kondisi, tekanan-tekanan (*coercion*) yang ada mengarahkan organisasi pada unsur yang dilegitimasi, seperti prosedur standar operasi untuk mencapai profesionalisme, serta memiliki pengaruh untuk mengarahkan perhatian pada kinerja (Zucker 1987). Namun, isomorpisme koersif juga berpotensi memunculkan kepatuhan semu atau pelaksanaan ritual yang bertujuan agar organisasi dilihat patuh oleh lingkungan di luarnya (Gudono 2014). Oleh karenanya, agar permasalahan-permasalahan yang ada dapat dimitigasi, maka perlu untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan faktor pendorong berhasilnya suatu pelaksanaan sistem pengukuran kinerja di instansi pemerintahan.

Cavaluzzo dan Ittner (2004) mengemukakan faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi sistem pengukuran kinerja terbagi menjadi dua kategori, yaitu faktor teknis, meliputi: kesulitan menentukan ukuran kinerja dan keterbatasan sistem informasi; dan faktor organisasional, meliputi: komitmen manajemen, otoritas pembuatan keputusan, dan pelatihan. Julnes dan Holzer (2001) juga mengemukakan bahwa faktor organisasional berupa respon organisasi yang terbuka terhadap perubahan serta keberadaan insentif bagi pegawai untuk menerapkan suatu sistem baru juga berdampak positif dan menjadi hal yang penting untuk diperhatikan.

Pengembangan Hipotesis

Faktor Teknis

Keterbatasan Sistem Informasi dan Kesulitan Menentukan Ukuran Kinerja

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang diatur dalam Inpres No. 7 Tahun 1999, dalam implementasinya, mengamanatkan agar instansi pemerintah daerah melakukan pengembangan sistem pengukuran kinerja, yakni pembuatan program kerja berbasis capaian indikator kinerja yang diharapkan akan dicapai. Selanjutnya, program yang telah dilaksanakan

akan dilaporkan dalam bentuk Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang dilakukan secara berjenjang serta berkala dan disampaikan kepada atasan. Akuntabilitas kinerja instansi pemerintah adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui pertanggungjawaban secara periodik (BPKP 2007). Selain mengamankan pengembangan sistem pengukuran kinerja dan pelaporan akuntabilitas kinerja, Inpres No. 7 Tahun 1999 juga mengamanatkan kepada instansi pemerintah agar hasil dari laporan kinerja dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan perbaikan atau merevisi program kerja untuk tahun anggaran berikutnya.

Dalam pelaksanaan sistem pengukuran kinerja, teknologi informasi adalah salah satu penopang dan alat bantu pelaksanaan. Kravchuk dan Schack (1996) mengatakan bahwa instansi pemerintah sering menghadapi masalah atau hambatan, seperti perbedaan definisi data, teknologi, kemudahan untuk mengakses, dan jumlah data yang diperoleh dimana data-data tersebut digunakan untuk membuat LAKIP dan mengevaluasi capaian kinerja instansi. Selain itu, Gates (1999) menemukan bahwa hambatan utama yang kerap terjadi dalam implementasi sistem pengukuran kinerja strategis adalah pengabaian terhadap pengukuran aktivitas yang sulit, mengukur hal yang benar dengan salah, dan mengukur hal yang salah dengan benar. Hal semacam inilah yang sering kali mengganggu keberhasilan pelaksanaan sistem pengukuran kinerja.

Upaya yang mungkin ditempuh suatu instansi pemerintah ketika menghadapi keterbatasan sistem informasi dan kesulitan dalam menentukan ukuran kinerja adalah dengan cara meniru institusi lain yang juga mendapat tuntutan yang sama. Peniruan ini disebut isomorpisme mimetik (March dan Olsen 1976; DiMaggio dan Powell 1983; Mizruchi dan Fein 1999; Gudono 2014). Namun, instansi pemerintah daerah di Indonesia bisa

saja tidak menghadapi keterbatasan sistem informasi yang dikarenakan masih banyaknya kemungkinan instansi pemerintah daerah yang menjalankan sistem pengukuran kinerja secara manual. Selain itu, kesulitan menentukan ukuran kinerja yang dialami pegawai pemerintah yang terjadi di Amerika bisa jadi tidak dialami pegawai instansi pemerintah daerah di Indonesia. Hal ini dikarenakan kesulitan itu diabaikan dan penentuan ukuran kinerja tetap dilakukan meski dengan pelaksanaan seadanya, hanya menjalankan aspek formal peraturan saja (Gates 1999; Cavaluzzon dan Ittner 2004; Akbar et al. 2012). Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

H_{1a}: Keterbatasan sistem informasi berhubungan negatif dengan pengembangan sistem pengukuran kinerja.

H_{1b}: Keterbatasan sistem informasi berhubungan negatif dengan akuntabilitas kinerja.

H_{1c}: Keterbatasan sistem informasi berhubungan negatif dengan penggunaan informasi kinerja.

H_{2a}: Kesulitan menentukan ukuran kinerja berhubungan negatif dengan pengembangan sistem pengukuran kinerja.

H_{2b}: Kesulitan menentukan ukuran kinerja berhubungan negatif dengan akuntabilitas kinerja.

H_{2c}: Kesulitan menentukan ukuran kinerja berhubungan negatif dengan penggunaan informasi kinerja.

Faktor Organisasional

Komitmen Manajemen

Bansal et al. (2004) mendefinisikan komitmen sebagai kekuatan yang mengikat seseorang pada suatu tindakan yang memiliki relevansi dengan satu atau lebih sasaran. Komitmen manajemen merupakan hal yang paling penting dalam proses mendesain, mengimplementasikan, dan menggunakan sistem pengukuran kinerja. Sejalan dengan pandangan isomorpisme institusional, komitmen manajemen secara normatif adalah bentuk

dari perjuangan kolektif anggota organisasi untuk menentukan kondisi dan metode kerja mereka untuk tujuan yang mengarah kepada profesionalisme (Larson 1977, Collins 1979, dan DiMaggio 1983). Manajemen yang memiliki perasaan bertanggungjawab yang kuat terhadap organisasi diduga akan menerapkan sistem pengukuran kinerja secara baik dan melakukan pengembangan sistem pengukuran kinerja secara baik pula. Kondisi ini kemudian memicu lahirnya fenomena yang disebut isomorpisme normatif. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

H_{3a}: Komitmen manajemen berhubungan positif dengan pengembangan sistem pengukuran kinerja.

H_{3b}: Komitmen manajemen berhubungan positif dengan akuntabilitas kinerja.

H_{3c}: Komitmen manajemen berhubungan positif dengan penggunaan informasi kinerja.

Otoritas Pembuatan Keputusan

Anderson dan Young (1999) menyatakan bahwa manajer yang memiliki otoritas dalam membuat keputusan percaya bahwa inovasi dapat mendukung aktivitas-aktivitas pembuatan keputusannya, sehingga lebih menyukai untuk mengimplementasikan dan menggunakan ukuran-ukuran kinerja. Otoritas pembuatan keputusan yang diberikan kepada pimpinan organisasi akan membuka ruang kepada para pimpinan untuk memiliki wewenang dalam menentukan kondisi, metode kerja organisasi dan untuk mengembangkan kognitif serta melegitimasi otonomi pekerjaan mereka kepada tujuan yang mengarah kepada profesionalisme (Larson 1977; Collins 1979; dan DiMaggio 1983). Kondisi ini yang kemudian memicu lahirnya fenomena isomorpisme normatif. Namun, kondisi ini akan berbeda dengan instansi pemerintah daerah di Indonesia dimana permintaan otoritas yang lebih besar bagi para kepala instansi bisa saja menghadapi hambatan yang potensial dalam meningkatkan akuntabilitas organisasi pemerintah. Hambatan tersebut

terjadi karena pelaksanaan kerja dan otoritas pegawai telah diatur secara hukum, birokrasi, dan pemisahan wewenang antara unit-unit organisasi pemerintah. Sehingga, hal ini dapat memunculkan batasan otoritas dalam pengambilan keputusan oleh manajer dan selanjutnya menghambat pelaksanaan sistem pengukuran kinerja (Cavaluzzo dan Ittner 2004). Kondisi ini juga mungkin dapat menghambat lahirnya fenomena isomorpisme normatif dan justru mengarah kepada isomorpisme mimetik atau koersif. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

H_{4a}: Otoritas pembuatan keputusan berhubungan positif dengan pengembangan sistem pengukuran kinerja.

H_{4b}: Otoritas pembuatan keputusan berhubungan positif dengan akuntabilitas kinerja.

H_{4c}: Otoritas pembuatan keputusan berhubungan positif dengan penggunaan informasi kinerja.

Pelatihan

Nurkhamid (2008) menyampaikan bahwa pelatihan dapat menjadi sarana bagi para pegawai untuk memahami, menerima, dan merasakan secara nyaman inovasi yang hadir, serta mengurangi tekanan atau kebingungan para pegawai atas tuntutan proses implementasi suatu inovasi yang hadir. Dari kacamata teori isomorpisme institusional, pelatihan yang bersandar kepada pendidikan formal dapat menjadi faktor pendorong lahirnya isomorpisme normatif di suatu lembaga, dalam hal ini pemerintahan (Larson 1977; Collins 1979; DiMaggio 1983 dan Gudono 2014). Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

H_{5a}: Pelatihan berhubungan positif dengan pengembangan sistem pengukuran kinerja.

H_{5b}: Pelatihan berhubungan positif dengan akuntabilitas kinerja.

H_{5c}: Pelatihan berhubungan positif dengan penggunaan informasi kinerja.

Respon Organisasi yang Terbuka terhadap Perubahan

Menurut Marshall (1996), dalam rangka mencapai tujuannya, maka sebuah organisasi memerlukan perubahan budaya dari yang tradisional menuju budaya modern. Di Indonesia, perubahan budaya organisasi mulai terjadi secara besar-besaran pasca era reformasi dan salah satunya melahirkan Inpres No. 7 Tahun 1999. Namun, sikap organisasi dalam menjalankan Inpres No. 7 Tahun 1999 bisa saja didorong oleh tekanan dari pemerintah pusat maupun dari sumber lainnya, atau dari kacamata isomorpisme institusional disebabkan oleh fenomena isomorpisme koersif. Namun, alasan untuk menjalankan Inpres No.7 Tahun 1999 bisa juga didorong oleh peniruan lembaga lain yang juga mendapat mandat yang sama agar dilihat patuh oleh lingkungan di luarnya (March dan Olsen 1976; DiMaggio dan Powell 1983; Gudono 2014).

Amanat Inpres No. 7 Tahun 1999 hanya akan berjalan dengan berhasil jika organisasi pemerintah selaku pengemban amanat menerima perubahan budaya organisasi tersebut secara terbuka. Julnes dan Holzer (2001) menemukan bahwa perilaku (*attitude*) anggota organisasi dalam merespon perubahan berpengaruh positif terhadap implementasi sistem pengukuran kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

H_{6a}: Respon organisasi yang terbuka terhadap perubahan berhubungan positif dengan pengembangan sistem pengukuran kinerja.

H_{6b}: Respon organisasi yang terbuka terhadap perubahan berhubungan positif dengan akuntabilitas kinerja.

H_{6c}: Respon organisasi yang terbuka terhadap perubahan berhubungan positif dengan penggunaan informasi kinerja.

Insentif

Julnes dan Holzer (2001) mengemukakan bahwa respon organisasi terhadap suatu perubahan juga berkaitan dengan adanya

insentif. Simons (2000) mengemukakan bahwa salah satu cara untuk mendorong orang agar bekerja sesuai dengan tujuan organisasi adalah melalui insentif formal berupa *reward* atau pembayaran yang diharapkan untuk memotivasi kinerja. Oleh karenanya, insentif merupakan elemen penting yang sangat berperan dalam desain kebanyakan sistem pengukuran kinerja. Adanya insentif diharapkan akan mengarahkan para pegawai kepada profesionalisme kerja yang semakin meningkat, khususnya dalam kaitannya dengan pelaksanaan sistem pengukuran kinerja. Ujung dari kebijakan insentif adalah agar implementasi sistem pengukuran kinerja tidak hanya karena tuntutan, atau koersif, tetapi dapat meningkatkan profesionalitas dan menyentuh level isomorpisme normatif (March dan Olsen 1976; Larson 1977; Collins 1979). Namun, di Indonesia insentif bisa saja tidak berhubungan terhadap pelaksanaan sistem pengukuran kinerja di instansi pemerintah daerah, karena tidak semua instansi pemerintah daerah memberlakukan sistem *reward* dalam pelaksanaan sistem pengukuran kinerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

- H_{7a}: Insentif berhubungan positif dengan pengembangan sistem pengukuran kinerja.**
- H_{7b}: Insentif berhubungan positif dengan akuntabilitas kinerja.**
- H_{7c}: Insentif berhubungan positif dengan penggunaan informasi kinerja.**

Faktor Karakteristik Individu

Self Efficacy

Individu yang memiliki *self efficacy* tinggi akan mencurahkan semua perhatiannya untuk mencapai tujuan tertentu dari suatu tugas (Lee dan Bobko, 1994). Dengan demikian, individu yang memiliki *self efficacy* tinggi berpotensi menjalankan sistem pengukuran kinerja sebagai suatu amanat yang harus dilakukan sebaik mungkin dan seperti yang seharusnya demi mempertahankan profesionalismenya. Hal ini sejalan dengan pandangan isomorpisme institusional bahwa isomorpisme normatif terkait dengan profesionalisme (Larson

1977; Collins 1979). Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

- H_{8a}: *Self-efficacy* yang tinggi dari pegawai pemerintah daerah berhubungan positif dengan pengembangan sistem pengukuran kinerja.**
- H_{8b}: *Self-efficacy* yang tinggi dari pegawai pemerintah daerah berhubungan positif dengan akuntabilitas kinerja.**
- H_{8c}: *Self-efficacy* yang tinggi dari pegawai pemerintah daerah berhubungan positif dengan penggunaan informasi kinerja.**

Kepribadian Conscientiousness

Conscientiousness (di referensi lain disebut dengan "*intellect*") adalah karakter individu yang memiliki kemampuan menghindari masalah dan mencapai level kesuksesan yang tinggi melalui perencanaan yang penuh tujuan dan ketekunan (McRae dan Costa 1986). Selain itu, individu *conscientiousness* juga identik dengan karakter yang memiliki rasionalitas, kedisiplinan, kehati-hatian, suka menganalisis, dapat menentukan tindakan, mengadopsi opini, dan cenderung menggunakan informasi yang tersedia untuk membuat kesimpulan atau sebagai dasar pengambilan keputusan yang dimiliki (McRae dan Costa 1986; Korzaan dan Boswell 2008). Karakter-karakter individu *conscientiousness* memiliki potensi untuk mengarahkan tindakan individu tersebut kepada pola perilaku normatif terhadap implementasi sistem pengukuran kinerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

- H_{9a}: Kepribadian *conscientiousness* berhubungan positif dengan pengembangan sistem pengukuran kinerja.**
- H_{9b}: Kepribadian *conscientiousness* berhubungan positif dengan akuntabilitas kinerja.**
- H_{9c}: Kepribadian *conscientiousness* berhubungan positif dengan penggunaan informasi kinerja.**

Kepribadian Openness to Experience

McElroy et al. (2007) menyatakan bahwa orang dengan tipikal *openness to experience* memiliki keingintahuan dan kesediaan untuk mengeksplorasi suatu ide baru. Individu yang terbuka (*openness*) cenderung untuk menemukan ide-ide baru dan mendapatkan nilai-nilai luar biasa. Sifat imajinatif, kreatif, dan memiliki keinginan intelektual tinggi yang dimiliki individu dengan tipikal *openness to experience* (McRae dan Costa 1986; Korzaan dan Boswell 2008) akan mungkin untuk mengarahkan tindakan individu tersebut kepada keinginan melaksanakan sistem pengukuran kinerja secara baik dan profesional, tidak hanya sebatas tuntutan administratif saja. Profesionalisme adalah indikasi dari adanya isomorpisme normatif (Larson 1977; Collins 1979; DiMaggio 1983). Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

H_{10a}: Kepribadian *openness to experience* berhubungan positif dengan pengembangan sistem pengukuran kinerja.

H_{10b}: Kepribadian *openness to experience* berhubungan positif dengan akuntabilitas kinerja.

H_{10c}: Kepribadian *openness to experience* berhubungan positif dengan dan penggunaan informasi kinerja.

Kesesuaian Tugas dengan Kompetensi Pendidikan

Meister (1998) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, tindakan atau perilaku, dan pola pikir yang secara reliabel membedakan antara seseorang dengan orang lain, khususnya dalam hal pencapaian kinerja. Oleh karenanya, keberhasilan suatu penugasan akan dipengaruhi oleh pengetahuan atau kompetensi pendidikan dari seseorang yang melaksanakan tugas tersebut. Kompetensi yang diperoleh dari pendidikan formal merupakan salah satu dari sumber penting isomorpisme normatif (Larson 1977; Collins 1979; DiMaggio 1983; Gudono 2014).

Dalam konteks penelitian ini, individu yang memiliki latar belakang pendidikan di sektor publik, khususnya pemerintahan, ataupun pendidikan yang sesuai dengan tugas dan jabatan yang diemban, dinilai lebih mampu menjalankan konsep sistem pengukuran kinerja dengan baik daripada individu sebaliknya. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

H_{11a}: Kesesuaian tugas dengan kompetensi berhubungan positif dengan pengembangan sistem pengukuran kinerja.

H_{11b}: Kesesuaian tugas dengan kompetensi berhubungan positif dengan akuntabilitas kinerja.

H_{11c}: Kesesuaian tugas dengan kompetensi berhubungan positif dengan penggunaan informasi kinerja.

Pengembangan Kinerja, Akuntabilitas Kinerja, dan Penggunaan Informasi Kinerja

Berbagai literatur mengenai pengukuran kinerja menyebutkan bahwa ketersediaan laporan informasi kinerja akan dapat meningkatkan akuntabilitas kinerja dan penggunaan informasi kinerja untuk mendukung pembuatan keputusan di suatu organisasi (Artley 2001; The Urban Institute 2002). Sedangkan Kloot (1999) menyampaikan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi peningkatan penggunaan informasi kinerja adalah tersedianya informasi kinerja yang dihasilkan dari implementasi sistem pengukuran kinerja suatu organisasi. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

H_{12a}: Pengembangan sistem pengukuran kinerja berhubungan positif secara langsung dengan akuntabilitas kinerja.

H_{12b}: Pengembangan sistem pengukuran kinerja berhubungan positif secara langsung dengan penggunaan informasi kinerja.

H_{12c}: Pengembangan sistem pengukuran kinerja berhubungan positif secara tidak langsung dengan penggunaan informasi kinerja melalui akuntabilitas kinerja.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang berguna untuk menganalisis bagaimana suatu variabel memengaruhi variabel yang lain melalui pengujian hipotesis (Cooper dan Schindler 2006). Dimensi waktu dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *cross sectional*, yaitu penelitian dengan melibatkan satu waktu tertentu dengan banyak sampel untuk menguji hubungan antara variabel-variabel independen dengan variabel dependen.

Populasi dan Sampel

Penelitian dilakukan di Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Pemerintah Kabupaten Bantul, Gunung Kidul, Kulon Progo, Sleman, dan Kota Yogyakarta. Objek penelitian adalah Instansi Pemerintah Daerah yakni dinas, badan, dan kantor. Metoda pemilihan sampel adalah *purposive sampling*, yaitu sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu, yakni: pejabat minimal eselon empat di masing-masing SKPD dengan harapan para pejabat dinas/badan/kantor yang menjadi responden telah terlibat dalam proses penyusunan perencanaan strategis dan laporan kinerja sehingga responden yang dipilih diyakini telah memahami kondisi di dalam dinas, kantor atau badan yang ditempatinya (Sihaholo dan Halim 2005; Nurkhamid 2008).

Teknik Pengumpulan Data

Data yang akan dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer melalui penyebaran angket kuesioner dan observasi terkait pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di beberapa SKPD.

Alat Analisis

Penelitian ini akan menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS), yakni teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural (Hartono dan Abdillah 2009). Sebagai lawan dari metode

SEM berbasis kovarian (misalnya AMOS dan LISREL), PLS menempatkan tuntutan yang minimal pada skala pengukuran, ukuran sampel, distribusi variabel, dan distribusi residual (Chin et al. 2003; Hartono dan Abdillah 2009; Solihin dan Ratmono 2013).

Definisi Operasional dan Instrumen Pengukuran Variabel

Penelitian ini menginduksi penelitian terdahulu dari Julnes dan Holzer (2001) dan Cavaluzzo dan Ittner (2004). Oleh karenanya, instrumen penelitian sebagian besar mengutip dari penelitian terdahulu tersebut. Sedangkan untuk variabel tambahan yang masuk dalam faktor karakteristik individu diambil dari beberapa literatur riset psikologi. Definisi operasional dan instrumen pengukuran variabel dapat disimak pada Tabel 1.

Model Penelitian

Model penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.

Tahapan dan Teknik Analisis Data

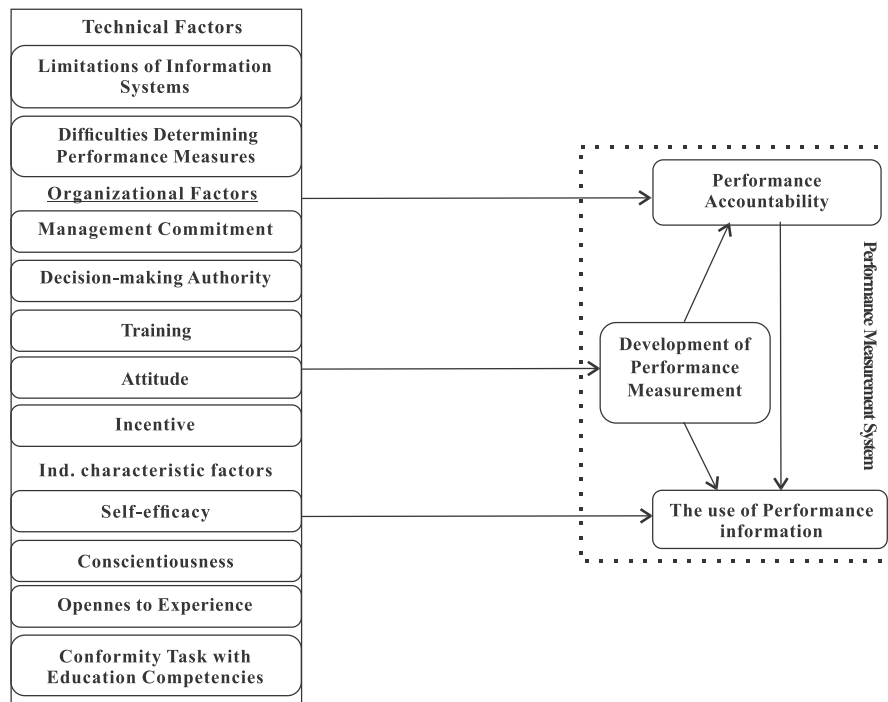
Berikut langkah-langkah pengujian hipotesis dengan menggunakan PLS:

1. Merancang Model Struktural (*Inner Model*), digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas antar konstruk (variabel laten).
2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*), untuk menilai seberapa baik model yang diajukan untuk memprediksi konstruk yang diukur. Evaluasi dilakukan dengan melihat skor *R Square* (R^2) yang dihasilkan dari Tabel Iterasi Algoritma PLS.
3. Merancang Model Pengukuran (*Outer Model*) dan Konstruksi Diagram Jalur.
4. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*). Parameter untuk menilai model pengukuran adalah validitas konvergen, validitas diskriminan, dan uji reliabilitas yang diperoleh melalui proses iterasi algoritma.
5. Pengujian Hipotesis, dilakukan dengan membandingkan nilai *T-table* dengan nilai *T-statistik* yang dihasilkan dari proses *bootstrap*.

Tabel 1
Definisi Operasional dan Instrumen Pengukuran Variabel

Simbol	Nama Variabel	Definisi Operasional	Instrumen Pengukuran
<i>x1</i>	Keterbatasan Sistem Informasi	Keterbatasan kemampuan sistem informasi yang dimiliki suatu organisasi untuk memberikan data yang diperlukan secara valid, reliabel, dan tepat waktu.	Cavaluzzo dan Ittner (2004)
<i>x2</i>	Kesulitan Menentukan Ukuran Kinerja	Permasalahan pendefinisian dan penginterpretasian ukuran kinerja yang dihadapi oleh organisasi.	Cavaluzzo dan Ittner (2004)
<i>x3</i>	Komitmen Manajemen	Komitmen manajemen untuk menyediakan sumber daya dalam implementasi sistem pengukuran kinerja organisasi	Cavaluzzo dan Ittner (2004)
<i>x4</i>	Otoritas Pembuatan Keputusan	Otoritas pembuatan keputusan berdasarkan informasi kinerja yang dideligsasikan oleh organisasi kepada personilnya untuk mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.	Cavaluzzo dan Ittner (2004)
<i>x5</i>	Pelatihan	Pelatihan yang sudah diberikan oleh organisasi kepada personil organisasi yang terkait dengan implementasi sistem pengukuran kinerja.	Cavaluzzo dan Ittner (2004)
<i>x6</i>	Respon terhadap Perubahan	Sikap pimpinan beserta stafnya terhadap perubahan (inovasi).	Julnes dan Holzer (2001)
<i>x7</i>	Insentif	Kebijakan kompensasi yang dilakukan organisasi dalam menanggapi inovasi sebagai kegiatan yang berisiko.	Julnes dan Holzer (2001)
<i>x8</i>	<i>Self Efficacy</i>	Keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam melaksanakan tugas dan mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.	Bandura (1997)
<i>x9</i>	<i>Conscientiousness</i>	Karakter individu yang rasional, suka menganalisis, dapat menentukan tindakan, dan mengadopsi opini, serta cenderung menggunakan informasi yang tersedia untuk membuat kesimpulan atau sebagai dasar pengambilan keputusan.	Korzaan dan Boswell (2008) berdasarkan <i>International Personality Item Pool (IPIP)</i>
<i>x10</i>	<i>Opennes to Experience</i>	Karakter individu seperti rasa keingintahuan intelektual, mudah menerima dan memiliki banyak toleransi terhadap hal-hal atau ide baru, keinginan dan kemauan untuk mengalami hal baru atau merumuskan ide baru.	Korzaan dan Boswell (2008) berdasarkan <i>International Personality Item Pool (IPIP)</i>
<i>x11</i>	Kesesuaian Tugas dengan Kompetensi	Menggambarkan kesesuaian tugas dan jabatan individu dengan kompetensi akademik individu tersebut.	Pembobotan
<i>y1</i>	Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja	Upaya organisasi melakukan pengembangan sistem pengukuran kinerja yang dicerminkan dengan penentuan dan penetapan berbagai tipe ukuran kinerja yang berorientasi hasil untuk berbagai kebijakan/program/kegiatan.	Cavaluzzo dan Ittner (2004)
<i>y2</i>	Akuntabilitas Kinerja	Perasaan bertanggungjawab untuk mencapai target capaian dari suatu program/kegiatan/kebijakan.	Cavaluzzo dan Ittner (2004)
<i>y3</i>	Penggunaan Informasi Kinerja	Berbagai jenis penggunaan informasi kinerja untuk mendukung pengambilan keputusan dalam suatu organisasi.	Cavaluzzo dan Ittner (2004)

Gambar 1
Model Penelitian



HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Rincian profil responden, *response rate*, dan *usable response rate* berdasarkan hasil penyebaran angket kuesioner dapat dilihat pada Tabel 2 dan 3.

Bias Tidak Merespon

Pengumpulan data dari kuesioner yang telah disebarakan memerlukan waktu sekitar dua minggu. Sehingga, untuk memastikan tidak ada jawaban yang bias, maka 60 respon akhir (minggu kedua) dibandingkan dengan tanggapan sebelumnya yaitu sebesar 59 respon

Tabel 2
Profil Responden

Karakteristik	Jumlah Orang	Persentase
Tingkat Pendidikan		
Diploma	2	2,06%
S1	49	50,52%
S2	44	45,36%
S3	2	2,06%
Jumlah	97	100,00%
Lama Menjabat		
1-5 Tahun	81	83,51%
5,1-10 Tahun	12	12,37%
>10 Tahun	4	4,12%
Jumlah	97	100,00%
Gender		
Laki-laki	45	46,39%
Perempuan	52	53,61%
Jumlah	97	100,00%

Tabel 3
Response Rate dan Usable Response Rate

Keterangan	Disebar	Diterima	Tidak Lengkap	Tidak Sesuai Kriteria Sampel	Dianalisis	% Dari Jumlah Disebar
DIY	24	22	6	2	14	58,33%
Yogyakarta	21	19	3	1	15	71,43%
Sleman	24	21	7	3	11	45,83%
Bantul	29	27	2	2	23	79,31%
Gunung Kidul	23	23	5	4	14	60,87%
Kulon Progo	21	21	1	0	20	95,24%
Jumlah	142	133	24	12	97	68,31%

awal (minggu pertama) menggunakan *Mann-Whitney Test* (Field 2009). Dari hasil *Mann-Whitney Test* diperoleh simpulan bahwa semua variabel yang digunakan antara tanggapan awal dan akhir tidak berbeda signifikan secara statistik. Hal itu ditunjukkan oleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) setiap variabel yang bernilai lebih besar daripada 0,05.

Selain itu, untuk memastikan tidak ada perbedaan jawaban dari responden antar wilayah pemerintah daerah, dilakukan *Kruskal Wallis Test*, yakni uji nonparametrik yang digunakan untuk membandingkan tiga atau lebih kelompok data sampel secara bersamaan (Supangat 2007). Dari hasil *Kruskal Wallis Test*, diperoleh simpulan bahwa tidak ada perbedaan jawaban dari responden antar enam wilayah yang dijadikan sampel dalam penelitian ini. Hal itu dilihat dari tingkat signifikansi (nilai Asym. Sig) dari masing-masing variabel yang lebih besar daripada 0,05.

Model Struktural

Dalam model struktural, terdapat 14 konstruk yang terdiri dari 11 konstruk eksogen (independen) dan 3 (tiga) konstruk endogen (dependen). Model struktural disajikan pada Gambar 2.

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R^2 (*R-Square*) untuk konstruk dependen. Dari Tabel 4 dapat dilihat nilai R^2 untuk konstruk AKT (Akuntabilitas), PIK (Penggunaan Informasi Kinerja), dan PSPK (Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja)

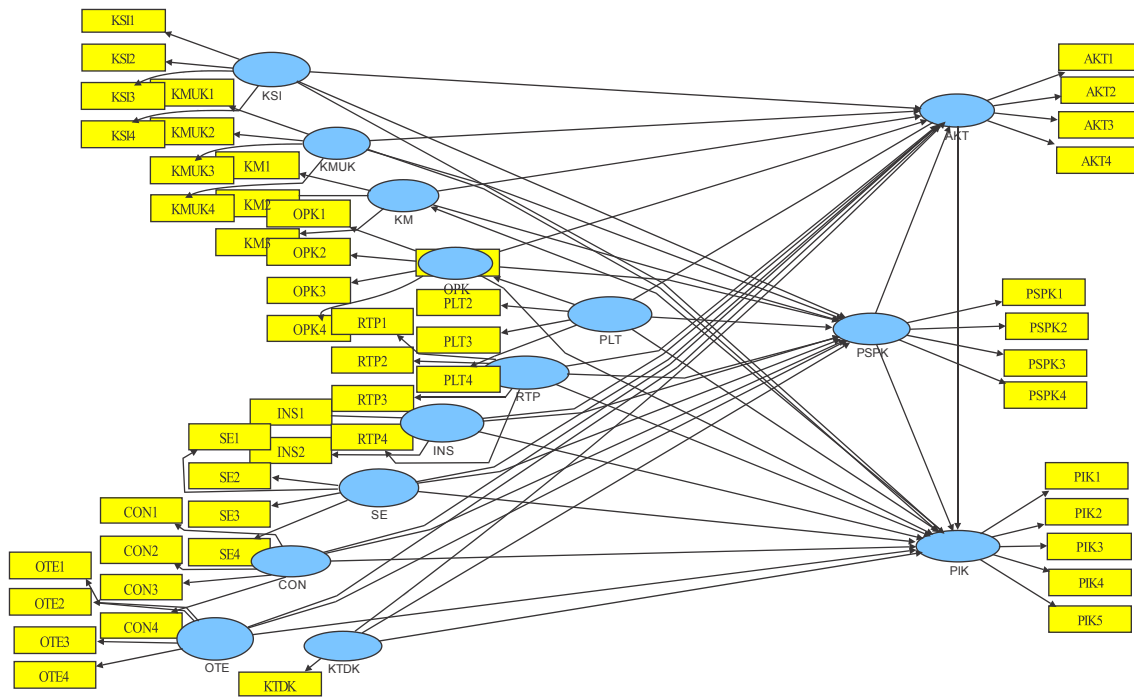
berkisar antara 0,33 sampai 0,66 atau berada pada level *moderate* (Chin 1998).

Evaluasi Model Pengukuran

Dari Tabel 4, dapat disimak bahwa validitas konvergen semua konstruk variabel terpenuhi karena nilai AVE dan *communality* lebih dari 0,5. Hal ini berarti probabilitas indikator disuatu konstruk masuk ke variabel yang dimaksud lebih besar (lebih dari 0,5) daripada probabilitas indikator tersebut masuk ke variabel lain. Meskipun idealnya skor AVE > 0,5, namun skor > 0,4 masih diberi toleransi (Lai dan Fan 2008; Vinzi et al. 2010). Untuk uji validitas diskriminan, parameter yang diukur adalah dengan melihat skor *cross loading*, dari hasil analisis PLS, nilai *cross loading* masing-masing konstruk bernilai lebih dari 0,50. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator di masing-masing konstruk pada model pengukuran telah memenuhi syarat validitas diskriminan karena masing-masing indikator di suatu konstruk berbeda dengan indikator di konstruk lain dan mengumpul pada konstruk yang dimaksud dengan skor > 0,6.

Untuk hasil uji reliabilitas ditunjukkan oleh skor *composite reliability* dan *cronbach alpha* (lihat Tabel 4) juga mengindikasikan bahwa semua konstruk memenuhi syarat yakni memiliki nilai > 0,6, kecuali variabel Komitmen Manajemen (KM) yang nilai skor *cronbach alpha*-nya rendah yakni 0,379981. Dengan demikian, konstruk-konstruk penelitian, selain konstruk KM (Komitmen Manajemen),

Gambar 2
Model Struktural



Tabel 4
Iterasi Algoritma PLS

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
AKT	0,47387	0,777464	0,473236	0,613566	0,47387	0,049116
CON	0,67316	0,89147		0,839625	0,67316	
INS	0,939929	0,969034		0,936121	0,939929	
KM	0,476278	0,718572		0,379981	0,476277	
KMUK	0,619121	0,863864		0,817405	0,61912	
KSI	0,573736	0,840076		0,746601	0,573736	
KTDK	1	1		1	1	
OPK	0,433994	0,750339		0,61004	0,433993	
OTE	0,710309	0,907303		0,870019	0,710309	
PIK	0,665424	0,908587	0,50844	0,874145	0,665424	0,040923
PLT	0,887801	0,969364		0,958103	0,887801	
PSPK	0,645509	0,878533	0,286024	0,81845	0,645509	0,001498
RTP	0,527678	0,816825		0,704317	0,527678	
SE	0,538317	0,821524		0,747657	0,538317	

Catatan: nilai R Square: 0,67 = *substantial*, 0,33 = *moderate*, 0,19 = *weak*, Chin (1998, dikutip dari Henseler, 2009)

Tabel 5
Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Arah	Koefisien	T-Value	Hasil
H _{1a}	KMUK -> AKT	-	-0,05023	0,313778	Tidak Terdukung
H _{1b}	KMUK -> PIK	-	0,07275	0,585061	Tidak Terdukung
H _{1c}	KMUK -> PSPK	-	-0,11454	0,550463	Tidak Terdukung
H _{2a}	KSI -> AKT	-	-0,0588	0,496625	Tidak Terdukung
H _{2b}	KSI -> PIK	-	-0,07373	0,591014	Tidak Terdukung
H _{2c}	KSI -> PSPK	-	-0,02931	0,209100	Tidak Terdukung
H _{4a}	OPK -> AKT	+	0,137035	1,533224	Tidak Terdukung
H _{4b}	OPK -> PIK	+	0,090816	0,967743	Tidak Terdukung
H _{4c}	OPK -> PSPK	+	0,075759	0,541648	Tidak Terdukung
H _{5a}	PLT -> AKT	+	0,19237	2,517794*	Terdukung
H _{5b}	PLT -> PIK	+	0,296631	3,985309*	Terdukung
H _{5c}	PLT -> PSPK	+	-0,04121	0,42994	Tidak Terdukung
H _{6a}	RTP -> AKT	+	0,197613	1,911794*	Terdukung
H _{6b}	RTP -> PIK	+	0,219365	2,260142*	Terdukung
H _{6c}	RTP -> PSPK	+	0,268738	2,450125*	Terdukung
H _{7a}	INS -> AKT	+	0,088489	1,00635	Tidak Terdukung
H _{7b}	INS -> PIK	+	-0,2366	2,108944	Tidak Terdukung
H _{7c}	INS -> PSPK	+	0,168761	1,578009	Tidak Terdukung
H _{8a}	SE -> AKT	+	0,083529	0,732224	Tidak Terdukung
H _{8b}	SE -> PIK	+	0,145	1,297199	Tidak Terdukung
H _{8c}	SE -> PSPK	+	0,209785	1,733182*	Terdukung
H _{9a}	CON -> AKT	+	0,15637	1,270705	Tidak Terdukung
H _{9b}	CON -> PIK	+	0,175011	1,797711*	Terdukung
H _{9c}	CON -> PSPK	+	0,01212	0,08046	Tidak Terdukung
H _{10a}	OTE -> AKT	+	0,06031	0,599775	Tidak Terdukung
H _{10b}	OTE -> PIK	+	0,012862	0,117262	Tidak Terdukung
H _{10c}	OTE -> PSPK	+	0,035696	0,328744	Tidak Terdukung
H _{11a}	KTDK -> AKT	+	0,04521	0,581382	Tidak Terdukung
H _{11b}	KTDK -> PIK	+	-0,07485	0,959456	Tidak Terdukung
H _{11c}	KTDK -> PSPK	+	-0,01049	0,137729	Tidak Terdukung
H _{12a}	PSPK -> AKT	+	0,239338	2,727981*	Terdukung
H _{12b}	PSPK -> PIK	+	0,267782	2,465997*	Terdukung
H _{12c}	PSPK->AKT -> PIK	+	0,481327	5,575069*	Terdukung
			0,479591	5,557762*	Terdukung

Catatan: *signifikan pada nilai *T-Table* 1,645 (*one-tailed*) dan *P-value*<0,05

merupakan konstruk yang valid karena telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan diskriminan serta dapat diandalkan (reliabel), sehingga layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis, maka dilakukan pengujian model struktural dengan memakai fungsi *bootstrapping* dalam PLS (lihat Tabel 5). Hipotesis terdukung jika arah koefisien hasil *bootstrapping PLS* sama dengan arah hipotesis

yang dirumuskan dan memiliki nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel (1,64). Dari Tabel 8 dapat disimpulkan bahwa variabel yang berhubungan signifikan terhadap pengembangan sistem pengukuran kinerja, akuntabilitas kinerja, dan penggunaan informasi kinerja terdiri dari respon organisasi yang terbuka terhadap perubahan dan pelatihan. Sedangkan *self efficacy* dan *conscientiousness* masing-masing berhubungan terhadap pengembangan sistem pengukuran kinerja dan penggunaan informasi kinerja.

Temuan dari hasil uji hipotesis mengindikasikan pelatihan menjadi sarana yang baik untuk meningkatkan kapasitas pegawai agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan profesional, khususnya terkait implementasi SAKIP. Profesionalisme sendiri merupakan sumber penting dari lahirnya isomorfisme normatif. Hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Cavaluzzo dan Ittner (2004). Pelatihan dapat menjadi pemicu awal agar pelaksanaan SAKIP benar-benar berorientasi terhadap substansi, bukan sebatas pemenuhan kewajiban administratif pemda. Oleh karenanya, setiap pemda sebaiknya senantiasa mengupayakan adanya pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan terkait sistem pengukuran kinerja guna terus mendorong keberhasilan implementasi sistem pengukuran kinerja yang menyentuh pada level normatif.

Respon organisasi yang terbuka terhadap perubahan secara empirik juga berhubungan positif terhadap implementasi sistem pengukuran kinerja, baik dalam hal pengembangan sistem pengukuran kinerja, pelaporan akuntabilitas kinerja maupun penggunaan informasi kinerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa keterbukaan organisasi terhadap perubahan mekanisme kerja di tubuh organisasi akan berdampak baik terhadap kinerja organisasi. Namun, keterbukaan yang ada bisa jadi bersifat koersif mengingat perubahan mekanisme kerja yang biasanya dituangkan dalam peraturan dan juga bisa jadi bersifat normatif karena adanya pemahaman organisasi dan inisiasi untuk meningkatkan profesionalitas kerja.

Selanjutnya, *self efficacy* dan *conscientiousness* secara empiris juga berhubungan positif terhadap implementasi sistem pengukuran kinerja. Hasil ini sejalan dengan pendapat Lee dan Bobko (1994) dan Guadagno et al. (2007) sebagaimana yang dipaparkan dalam perumusan hipotesis. Tetapi, hubungan yang tercipta dari masing-masing variabel hanya dalam hal pengembangan sistem pengukuran kinerja dan penggunaan informasi kinerja. Temuan ini menguatkan pendapat Robbins (2010) yang mengatakan bahwa organisasi adalah entitas yang ditopang oleh anggota organisasi atau individu yang ada di dalamnya. Argumen tersebut mengisyaratkan bahwa kinerja organisasi yang baik berasal dari pegawai yang memiliki kinerja yang baik pula, dan salah satu pemicu pegawai pemda memiliki kinerja yang baik adalah *self efficacy* tinggi dan karakter *conscientiousness* yang dimiliki pegawai pemda tersebut.

Sebagaimana penjelasan Bandura (1986), *self efficacy* adalah kemampuan individu menilai kapabilitas dirinya dalam mengorganisir dan melaksanakan kegiatan-kegiatan yang mensyaratkan pencapaian tingkat kinerja tertentu atau menghadapi situasi yang prospektif. Hal ini mengindikasikan bahwa *self efficacy* mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara penetapan tujuan dan kinerja individu (Robbins 1998). Individu yang memiliki *self efficacy* tinggi akan mungkin menjalankan sistem pengukuran kinerja sebagai suatu amanat yang harus dilakukan sebaik mungkin, ideal, dan dengan pengorganisasian kerja yang baik demi mempertahankan profesionalismenya. Selain itu, rasional, kedisiplinan, kehati-hatian, kesukaan menganalisis, dan sifat cenderung menggunakan informasi yang tersedia untuk membuat kesimpulan atau sebagai dasar pengambilan keputusan oleh individu *conscientiousness* (Korzaan dan Boswell 2008; McRae dan Costa 1986) memungkinkan untuk mengarahkan tindakan individu tersebut kepada pola perilaku normatif, dalam hal ini terhadap implementasi sistem pengukuran kinerja, misalnya menggunakan informasi kinerja untuk membuat keputusan,

Tabel 6
Ringkasan Perbandingan Hasil Penelitian

Hipotesis	Hubungan	Hasil	Cavaluzzo dan Ittner (2004)	Julnes dan Holzer (2001)	Keterangan
H _{1a}	KMUK -> AKT	Tidak Terdukung	Tidak Berhubungan		Konsisten
H _{1b}	KMUK -> PIK	Tidak Terdukung	Berhubungan Negatif		Berbeda*
H _{1c}	KMUK -> PSPK	Tidak Terdukung	Berhubungan Negatif		Berbeda*
H _{2a}	KSI -> AKT	Tidak Terdukung	Berhubungan Negatif		Berbeda*
H _{2b}	KSI -> PIK	Tidak Terdukung	Berhubungan Positif		Berbeda*
H _{2c}	KSI -> PSPK	Tidak Terdukung	Tidak Berhubungan		Konsisten
H _{4a}	OPK -> AKT	Tidak Terdukung	Berhubungan Positif		Berbeda*
H _{4b}	OPK -> PIK	Tidak Terdukung	Berhubungan Positif		Berbeda*
H _{4c}	OPK -> PSPK	Tidak Terdukung	Berhubungan Positif		Berbeda*
H _{5a}	PLT -> AKT	Terdukung	Berhubungan Positif		Konsisten
H _{5b}	PLT -> PIK	Terdukung	Berhubungan Positif		Konsisten
H _{5c}	PLT -> PSPK	Tidak Terdukung	Berhubungan Positif		Berbeda*
H _{6a}	RTP -> AKT	Terdukung		Berhubungan positif	Konsisten
H _{6b}	RTP -> PIK	Terdukung		Berhubungan positif	Konsisten
H _{6c}	RTP -> PSPK	Terdukung		Berhubungan positif	Konsisten
H _{7a}	INS -> AKT	Tidak Terdukung		Berhubungan positif	Berbeda*
H _{7b}	INS -> PIK	Tidak Terdukung		Berhubungan positif	Berbeda*
H _{7c}	INS -> PSPK	Tidak Terdukung		Berhubungan positif	Berbeda*
H _{8a}	SE -> AKT	Tidak Terdukung			
H _{8b}	SE -> PIK	Tidak Terdukung			
H _{8c}	SE -> PSPK	Terdukung			
H _{9a}	CON -> AKT	Tidak Terdukung			
H _{9b}	CON -> PIK	Terdukung			
H _{9c}	CON -> PSPK	Tidak Terdukung			
H _{10a}	OTE -> AKT	Tidak Terdukung			
H _{10b}	OTE -> PIK	Tidak Terdukung			
H _{10c}	OTE -> PSPK	Tidak Terdukung			
H _{11a}	KTDK -> AKT	Tidak Terdukung			
H _{11b}	KTDK -> PIK	Tidak Terdukung			
H _{11c}	KTDK -> PSPK	Tidak Terdukung			
H _{12a}	PSPK -> AKT	Terdukung	Berhubungan Positif		Konsisten
H _{12b}	PSPK -> PIK	Terdukung	Berhubungan Positif		Konsisten
H _{12c}	AKT -> PSPK ->PIK	Terdukung	Berhubungan Positif		Konsisten

merevisi program, dan mengevaluasi program dalam rangka meningkatkan kinerja instansi. Oleh karenanya, menjadi penting mempertimbangkan dua aspek ini ketika pemda mengadakan rekrutmen pegawai.

Jika dibandingkan dengan hasil penelitian terdahulu, maka ada beberapa hasil pengujian

hipotesis yang hasilnya berbeda (lihat Tabel 6). Faktor teknis yang hipotesisnya tidak terdukung, kemungkinan dikarenakan kendala dan kesulitan teknis dalam hal implementasi SAKIP oleh pemda dianggap tidak begitu signifikan pengaruhnya dan dapat diatasi dengan baik. Selain alasan tersebut, argumen

yang dirumuskan pada hipotesis bisa jadi menjadi penjelasan relevan, yakni kesulitan menentukan ukuran kinerja yang dialami pegawai pemerintah yang terjadi di Amerika bisa jadi tidak dialami pegawai instansi pemerintah daerah di Indonesia karena kesulitan tersebut diabaikan dan penentuan ukuran kinerja tetap dilakukan meski dengan pelaksanaan seadanya, hanya menjalankan aspek formal peraturan semata (Cavaluzzo dan Ittner 2004; Akbar et al. 2012). Alasan lain yang mungkin menjelaskan hasil ini adalah masih banyaknya instansi pemda, dalam hal ini SKPD, yang melaksanakan SAKIP secara manual. Ketiadaan sistem informasi sebagai penopang implementasi SAKIP menjadikan tidak adanya keterbatasan sistem informasi itu sendiri.

Selain itu, insentif yang diduga secara empiris berhubungan terhadap implementasi sistem pengukuran kinerja, baik dalam hal pengembangan sistem pengukuran kinerja, pelaporan akuntabilitas kinerja maupun penggunaan informasi kinerja juga tidak terdukung. Hasil ini bisa jadi dikarenakan fakta di lapangan dimana semua pemda di lingkup DIY, selain pemda Bantul, tidak memberlakukan sistem *reward* dengan pemberian insentif tertentu untuk menstimulus pelaksanaan sistem pengukuran kinerja (SAKIP). Tidak adanya insentif ini dapat dikarenakan tidak adanya undang-undang yang mengaturnya. Hasil ini berbeda dengan hasil penelitian terdahulu yang mengemukakan bahwa pelaksanaan sistem pengukuran kinerja di Amerika ditopang oleh adanya sistem *reward* dalam bentuk insentif (Julnes dan Holzer 2001). Adapun otoritas pembuatan keputusan dan karakter pegawai kreatif (*openness to experience*) yang juga tidak terdukung hipotesisnya atau dinilai tidak berhubungan terhadap pelaksanaan sistem pengukuran kinerja bisa jadi disebabkan hukum, aturan birokrasi, dan pemisahan wewenang antara unit-unit organisasi pemerintah dapat memunculkan batasan otoritas dan daya kreatif dalam bekerja pegawai pemda (Cavaluzzo dan Ittner 2004). Batasan inilah yang selanjutnya mengekang ruang gerak unit bagian tertentu

yang menangani pelaksanaan SAKIP dan pelaporan LAKIP, khususnya terkait proses pengembangan SAKIP.

Terakhir, tidak berhubungannya kesesuaian tugas dengan kompetensi pendidikan dengan implementasi SAKIP sebagaimana yang ditunjukkan pada hasil pengujian hipotesis bisa jadi dikarenakan ketidaksesuaian tugas dengan kompetensi pendidikan tersebut dapat ditutupi oleh adanya pelatihan yang secara signifikan berhubungan positif terhadap implementasi sistem pengukuran kinerja. Selain itu, ada kemungkinan kompetensi nonakademik yang dimiliki pegawai dan pengalaman yang cukup lama oleh pegawai SKPD juga dapat menutupi kekurangan pegawai yang tugasnya tidak sesuai dengan kompetensi pendidikannya. Meski demikian, hal itu tentu memiliki konsekuensi implementasi SAKIP yang akan cenderung bersifat mimetik dan berdampak kurang baik pada instansi.

SIMPULAN

Faktor-faktor yang berhubungan secara positif dan signifikan dengan implementasi sistem pengukuran kinerja untuk pengembangan sistem pengukuran kinerja, akuntabilitas kinerja, dan penggunaan informasi kinerja adalah faktor organisasional, yakni pelatihan dan respon organisasi yang terbuka terhadap perubahan. Sedangkan *self efficacy* dan *conscientiousness* yang masuk dalam kategori faktor karakteristik individu hanya berhubungan positif masing-masing dengan pengembangan sistem pengukuran kinerja dan penggunaan informasi kinerja.

Dari simpulan hasil penelitian tersebut, maka untuk menunjang keberhasilan implementasi sistem pengukuran kinerja, aspek penting yang harus diperhatikan oleh pemerintah daerah adalah, pertama mengupayakan adanya pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan serta sikap terbuka kepada perubahan mekanisme kerja yang baik. Kedua, sangat disarankan untuk menghadirkan elemen insentif untuk menstimulus pelaksanaan SAKIP dan pencapaian kinerja

instansi. Terakhir, penting bagi instansi untuk menempatkan individu dengan karakter *self efficacy* tinggi dan *conscientiousness* guna terus mendorong keberhasilan implementasi sistem pengukuran kinerja yang menyentuh pada level isomorpisme normatif.

Penelitian ini tentunya memiliki banyak keterbatasan, antara lain: pertama, data penelitian ini merupakan hasil dari instrumen yang berdasarkan pada persepsi responden. Hal ini dapat menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya. Kedua, pengukuran variabel kesesuaian tugas dengan kompetensi pendidikan (KTdK) hanya dilakukan dengan pendekatan pembobotan yang sangat mungkin memiliki kelemahan. Ketiga, penelitian ini hanya dilakukan di lingkup wilayah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, sehingga kurang mampu menggeneralisasi praktik-praktik pengukuran kinerja secara luas, khususnya di Indonesia. Terakhir, penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif saja, sehingga memiliki kekurangan dalam menangkap isu fenomena isomorpisme dalam implementasi SAKIP di pemda.

Beberapa masukan yang direkomendasikan untuk pengembangan penelitian berikutnya, yaitu: pertama, peneliti berikutnya dapat mencari faktor-faktor lain yang terkait dengan implementasi sistem pengukuran kinerja. Kedua, penelitian selanjutnya sangat disarankan untuk dilakukan di pemda selain lingkup DIY atau bahkan memperluas wilayah penelitian hingga ke seluruh pemda di Indonesia. Ketiga, melakukan perbaikan untuk instrumen pengukuran variabel kesesuaian tugas dengan kompetensi pendidikan (KTdK). Terakhir, penggunaan riset campuran (*mixed method*) sangat disarankan bagi penelitian berikutnya, karena dengan menggunakan teknik ini maka hasil yang diperoleh dapat digali lebih dalam, khususnya terkait fenomena isomorpisme dalam implementasi sistem pengukuran kinerja pemerintah. Model riset campuran juga memungkinkan peneliti untuk melihat suatu fenomena dari sudut pandang yang beragam dan kaya dibandingkan apabila

hanya menggunakan satu pendekatan analisis saja.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Universitas Gadjah Mada dan Adger University of Norway yang menjadi sponsor utama penelitian ini dalam skema beasiswa *In Search of Balance* (ISB). Juga kepada seluruh kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pemerintah daerah Daerah Istimewa Yogyakarta, Kota Yogyakarta, Kabupaten Sleman, Bantul, Gunung Kidul, dan Kulon Progo, Kedutaan Besar Norwegia di Indonesia, dan seluruh pihak yang terlibat dalam pelaksanaan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, R., P. Robyn, and P. Brian. 2012. Performance Measurement in Indonesia: The Case of Local Government. *Pacific Accounting Review*, 24 (3), 262-291.
- Atkinson, A. A., and J. Q. McCrindell. 1997. Strategic Performance Measurement in Government. *Cost & Management*, 20-23.
- Atkinson, A. A., J. H. Waterhouse, and R. B. Wells. 1997. A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, 25-37.
- Bandura. 1986. *Social Foundation of Thought and Action: A Social Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura. 1997. *Self-efficacy; The Exercise of Control*. W. H. Freeman and Company.
- Bansal, H. S., P. G. Irving, and S. F. Taylor. 2004. A Three Component Model of Customer Commitment to Service Providers. *Academy of Marketing Science*, 32 (3).
- Cavalluzzo, K. S. and C. D. Ittner. 2004. Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence From Government. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 243-267.
- Chin, W.W. 1998. Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22 (1).

- Chin, W. W., B. L. Marcolin, and P. R. Newsted. 2003. A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from A Monte Carlo Simulation Study and Voice Mail Emotion/Adoption Study. *Information System Research*, 14 (2), 189-217.
- Collins, R. 1979. *The Credential Society*. New York: Academic Press.
- DiMaggio, P. J., and W. W. Powell. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. Dalam W. W. Powell and P. J. DiMaggio (editor). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Fennell, M. L. 1980. The Effects of Environmental Characteristics on the Structure of Hospital Clusters. *Administrative Science Quarterly*, 25, 484-510.
- Field, A. 2009. *Discovering Statistics Using SPSS*. London: Sage.
- Gates, S. 1999. *Aligning Strategic Performance Measures and Results*. New York, NY: The Conference Board.
- Guadagno, R. E., B. M. Okdie, and C. A. Eno. 2007. Who Blogs? Personality Predictors of Blogging. *Computer in Human Behavior*, 24 (5), 1993-2004.
- Gudono. 2014. *Teori Organisasi Edisi 3*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hartono, J. dan Abdillah. 2009. *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hawley, A. 1968. *Human Ecology in David L. Sills (ed), International Encyclopedia of the Social Sciences*. New York: Macmillan.
- Henseler, J., C. M. Ringle, and R. R. Sinkovics. 2009. The Use of Partial Least Squares International Marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Hood, C. 1995. The "Newpublic Management" in The 1980s: Variations on a Theme". *Accounting, Organizations and Society*, 20, 93-109.
- Inpres RI No. 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Ittner, C. D., D. F. Larcker, and T. Randall. 2002. *Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms*. Working paper, University of Pennsylvania and University of Utah.
- Julnes, P. L. and M. Holzer. 2001. Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organization: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation. *Public Administration Review*, 61 (6), 693-708.
- Kloot, L. 1999. Performance Measurement and Accountability in Victorian Local Government. *The International Journal of Public Sector Management*, 12 (7), 565-583.
- Korzaan, M. L. and K. T. Boswell. 2008. The Influence of Personality Traits and Information Privacy Concerns on Behavioral Intentions. *Journal of Computer Information System*, 16-24.
- Kravchuk, R. S., and W. S. Ronald. 1996. Designing Effective Performance Measurement System Under the Government Performance and Result Act of 1993. *Public Administration Review*, 56 (4), 348-358.
- Lai, M. C. and S. L. Fan. 2008. Use of Fit Perception in Employee Behavioral Criteria in Taiwan IT Industry. *Business and Information*, 5 (1).
- Larson, M. S. 1977. *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*. Berkeley: University of California Press.
- Lee, C., and P. Bobko. 1994. Self Efficacy Belief: Comparison of Measures. *Journal of Applied Psychology*, 60, 187-191.

- Lopez, M. A. L., W. W. Stammerjohan, and F. M. McNair. 2007. Differences in the Role of Job-Relevant Information in the Budget Participation-Performance Relationship Among U.S. And Mexican Managers: A Question of Culture or Communication. *Journal of Management Accounting Research*, 19, 105–136.
- March, J. G. and J. P. Olsen. 1976. *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget.
- McClelland, D. C. 1973. Testing for Competence rather than Intelligence. *American Psychologist*, 28 (1), 1-14.
- McCrae dan Costa. 1986. Clinical Assessment Can Benefit from Recent Advances in Personality Psychology. *American Psychologist*, 41, 1001-1003.
- McElroy, J. C. et al. 2007. Dispositional Factors in Internet Use: Personality Versus Cognitive Style. *MIS Quarterly*, 31 (4), 809-820.
- Meister, J. C. 1998. *Corporate Universities in Building a World Class Work Force*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Meyer, J. W. and B. Rowan. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340–63.
- Mizuchi, M. S. and L. C. Fein. 1999. The Social Construction of Organizational Knowledge A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), 653-683.
- Nurkhamid, M. 2008. Implementasi Inovasi Sistem Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah. *Jurnal Akuntansi Pemerintah*, 3 (1), 45-76.
- PER/09/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama Di Lingkungan Instansi Pemerintah.
- Pfeffer, J. 1982. *Organizations and Organization Theory*. Boston: Pitman.
- Robbins, S. P. 1998. *Organizational Behavior: Foundation, Realities, dan Challenges* 2nd Edition. New York: McGraw Hill.
- Robbins, S. P. and A. J. Timothy. 2010. *Organizational Behavior* 14th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Scott, R.W. 1998. *Organizations: Rational, Natural, and Open System* 4th edition. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Sholihin, M. dan D. Ratmono. 2013. *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sihaloho, F. L. dan A. Halim. 2005. *Pengaruh Faktor-Faktor Rasional, Politik dan Kultur Organisasi Terhadap Pemanfaatan Informasi Kinerja Instansi Pemerintah Daerah*. Paper dipresentasikan dalam Simposium Nasional Akuntansi VIII, Solo.
- Simons, R. 2000. *Performance Measurement and Control System for Implementing Strategy: Text dan Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Smith, P. 1993. Outcome-Related Performance Indicators and Organizational Control in the Public Sector. *British Journal of Management*, 4, 135–151.
- The Urban Institute. 2002. *How and Why Nonprofits Use Outcome Information*. Washington, D.C: The Urban Institute.
- Tolbert, P. S. and L. G. Zucker. 1983. Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reforms, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 23, 22-39.
- Vinzi, V. E., et al. 2010. *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*. Springer Handbooks of Computational Statistics.
- Wijaya, A. H. C. and R. Akbar. 2013. The Influence of Information, Organizational Objective and Targets, and External Pressure toward The Adoption of Performance Measurement System in Public Sector. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 28, 62-83.