

PRAKTIK-PRAKTIK MANAJEMEN KINERJA PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK DAN HUBUNGANYA DENGAN KINERJA ORGANISASI

Yuli Ariyadi, Muchamad Syafruddin¹

Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto, S.H Tembalang, Semarang 50239, Phone +622476486851

ABSTRACT

The study aims to investigate the effects of performance management practices in public sector organizations. The public sector organization that investigated in this study is government institutions of Republic Indonesia that managed APBN fund. This study was conducted by using questioner to the manager of the public sector organizations in Kota Bandung, Kabupaten Bandung, Kota Cimahi. The data obtained was processed by using PLS Application. The result of the study indicate that performance management practices in public sector organization (clear and measurable goal) is positively affected the public sector organization performance in quantity performance and quality performance. Incentif is positively affected the public sector organization performance in quantity performance but not yet effected quality performance.

Keywords : performance management, public sector, clear and measurable goal, incentive

PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik adalah suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan penyediaan barang dan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik (Mardiasmo, 2002). Organisasi sektor publik bertujuan menyediakan/ memproduksi barang-barang publik demi kesejahteraan masyarakat yang menjadi konsumennya (Kawedar, dkk 2008). Salah satu organisasi sektor publik adalah instansi pemerintah (Mardiasmo, 2002). Pemerintahan yang ada, baik eksekutif, yudikatif, maupun legislatif masih dinilai kurang memiliki kinerja untuk memenuhi tuntutan masyarakat dan merespons perkembangan situasi baik di dalam maupun di luar negeri (Keban, 2000). Dalam rangka meningkatkan kinerja pemerintah untuk memberi pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat, pemerintah Indonesia saat ini menerapkan reformasi birokrasi dalam berbagai bidang pemerintahan. Sasaran yang ingin reformasi birokrasi capai adalah terwujudnya birokrasi pemerintahan yang profesional, beretika, dan efektif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, serta dapat memenuhi tuntutan publik terhadap kebutuhan pelayanan yang semakin berkualitas (Rakhmat, 2005). Sebelum era reformasi, eksekutif dan legislatif negara cenderung memiliki praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) dari kinerjanya (Akili, 2012). Praktik KKN membuat kinerja pemerintah menjadi buruk.

Kepemerintahan yang baik merupakan suatu konsep yang belakangan ini diperkenalkan sejalan dengan adanya keinginan untuk memperbaiki manajemen pemerintahan dan pengelolaan pembangunan masyarakat bangsa (Keban, 2000). Usaha-usaha dalam rangka meningkatkan kinerja instansi-instansi pemerintah dilakukan dengan mengadopsi pendekatan *New Public Management (NPM)* dan *Reinventing Government* sebagaimana telah dilakukan oleh banyak negara (Mardiasmo, 2002). Dengan mengadopsi pendekatan tersebut diharapkan instansi pemerintah mempunyai kinerja seperti sektor swasta yang dianggap mempunyai kinerja yang jauh lebih baik apabila dibandingkan. Saat ini usaha-usaha untuk meningkatkan kinerja pada organisasi sektor publik telah berfokus pada penerapan praktik-praktik manajemen kinerja (Hood, 1995). Praktik-praktik manajemen kinerja yang diterapkan tersebut adalah: penetapan secara spesifik tujuan-tujuan yang akan dicapai, pembagian kewenangan dalam pengambilan keputusan, dan cara mengukur serta mengevaluasi kinerja (Verbeeten, 2007). Praktik-praktik manajemen kinerja tersebut diterapkan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi pemerintahan Indonesia.

Dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di Indonesia, praktik NPM ditandai dengan reorientasi terhadap kinerja lembaga pelayanan publik, bahkan secara eksplisit telah dinyatakan dalam beberapa produk perundang-undangan. Penekanan "kinerja" dalam lembaga pelayanan publik ini dimulai sejak tahun 1999 melalui diterbitkannya Inpres No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Berdasarkan Inpres No. 7 Tahun 1999 tersebut maka selanjutnya instansi pelayanan publik memiliki kewajiban untuk merancang program dan kegiatannya berdasarkan rencana "hasil" yang ditetapkan terlebih dahulu (Asropi, 2007).

Posisi kinerja dalam aktivitas lembaga pelayanan publik semakin dikuatkan dengan diterbitkannya sejumlah kebijakan, khususnya yang terkait dengan perencanaan dan penganggaran. Kebijakan tersebut antara lain meliputi: UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara; UU No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara; UU No. 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara; UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional; PP No. 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah; PP No. 21 Tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga; PP No. 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah; PP No. 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah dan Permendagri No. 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah. Salah satu penerapan reformasi birokrasi adalah penerapan anggaran berbasis kinerja sejak tahun 2003 (Utomo, 2007).

Menurut Rangan (2004) secara teori, tujuan yang jelas dan hasil yang dapat diukur diperlukan dalam rangka mencegah sumber daya dan energi organisasi menjadi tidak terarah. Ambiguitas dan kebingungan terhadap tujuan organisasi dapat dikurangi dengan cara mengkuantifikasi tujuan dan mengukur apakah tujuan-tujuan tersebut dapat dicapai sehingga organisasi dapat fokus untuk mencapai misi organisasi tersebut. Sebagai tambahan pemberian insentif mungkin dapat meningkatkan kinerja (Bonner and Sprinkle, 2002); akan tetapi mengukur dan memberi *reward* terhadap sebagian dari kinerja saja dapat mengakibatkan dampak yang tidak diinginkan terhadap keseluruhan kinerja (Burgess and Ratto, 2003)

Atas hal-hal tersebut di atas muncul pertanyaan apakah praktik-praktik manajemen kinerja pada organisasi sektor publik berhubungan dengan kinerja organisasi tersebut. Penelitian ini meneliti praktik-praktik manajemen kinerja pada instansi-instansi pemerintahan di Indonesia dan hubungannya dengan kinerja instansi-instansi tersebut. Menurut Mahsun (2006) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja kuantitatif merujuk kepada aspek kuantitatif dari kinerja seperti penggunaan sumber daya (penggunaan anggaran, atau ekonomi), jumlah output yang diproduksi, dan efisiensi (Carter, 1992). Kinerja kualitatif merujuk kepada kualitas operasional (sebagai contoh : kualitas output) dan kapasitas strategis (sebagai contoh inovasi dan efektifitas jangka panjang, Newberry and Pallot, 2004). Penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh pemerintah untuk mengevaluasi praktik-praktik manajemen kinerja pada instansi-instansi pemerintah yang diterapkan di Indonesia.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Organisasi dengan tujuan yang jelas dan terukur akan lebih mengarahkan manajer dan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik bila dibandingkan dengan organisasi yang tidak mempunyai tujuan yang jelas dan terukur. Dengan pencapaian tujuan organisasi tersebut maka kinerja organisasi pun akan menjadi lebih baik. Insentif yang diberikan kepada manajer atau pegawai akan memotivasi manajer atau pegawai untuk bekerja dengan lebih baik sehingga pada akhirnya kinerja organisasi dapat meningkat.

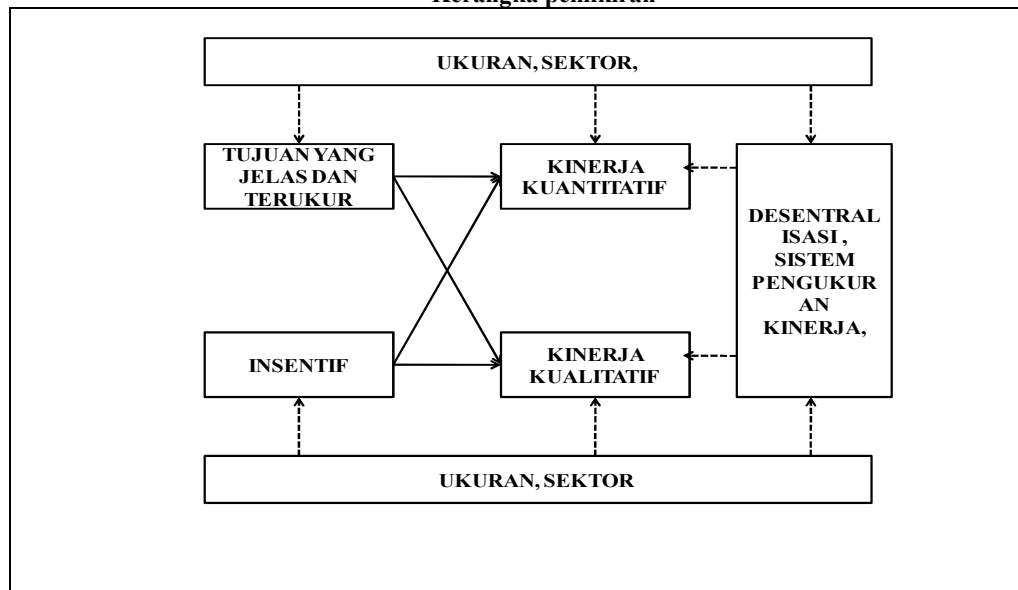
Kinerja organisasi sektor publik selain dipengaruhi oleh faktor tujuan yang jelas dan terukur juga dipengaruhi oleh faktor yang lain yaitu: sistem ukuran kinerja, desentralisasi pengambilan keputusan, ukuran organisasi (jumlah pegawai), sektor organisasi sektor publik dan insentif. Sistem pengukuran kinerja memberikan umpan balik kepada manajer dalam rangka untuk meningkatkan kinerja organisasi, sistem pengukuran kinerja sekaligus memberikan informasi sebagai basis dalam memberikan insentif terhadap manajer dan pegawai organisasi sektor publik. Desentralisasi pengambilan keputusan yang hanya sebagian akan menghambat manajer dan pegawai organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi,

namun desentralisasi pengambilan keputusan ini juga menjadi bagian dari pengendalian untuk dapat mengoptimalkan fungsi organisasi. Ukuran organisasi yang cukup besar dan kompleks dengan tugas dan tanggung jawab yang kompleks mungkin akan mengurangi kejelasan tujuan organisasi secara umum, namun ukuran organisasi yang besar dan kompleks mungkin menjadi ukuran dalam rangka pemberian insentif kepada manajer ataupun pegawai kaitanya dengan kinerja yang dicapai. Sektor organisasi sektor publik juga berpengaruh terhadap kinerja organisasi sektor publik, di Indonesia sektor organisasi pemerintah pusat dipandang mempunyai kinerja yang lebih baik daripada kinerja organisasi pemerintah daerah.

Kinerja organisasi sektor publik seharusnya dapat meningkat dengan adanya praktik-praktik manajemen kinerja pada organisasi sektor publik tersebut. Dimensi kinerja yang terdiri dari kinerja kualitatif dan kinerja kuantitatif seharusnya mempunyai hubungan positif dengan praktik-praktik manajemen kinerja, namun pada kenyataannya hasil penelitian yang terdahulu menemukan bahwa praktik-praktik manajemen kinerja pada organisasi sektor publik tidak selalu berpengaruh positif pada kinerja kuantitatif tidak juga berpengaruh pada kinerja kualitatif.

Hubungan logis antar variable-variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam kerangka pemikiran seperti pada gambar berikut ini .

Gambar 1
Kerangka pemikiran



Pengaruh tujuan yang jelas dan terukur terhadap kinerja kuantitatif dan kinerja kualitatif organisasi sektor publik

Goal Setting Theory menjelaskan bahwa kesadaran orang-orang (pegawai) akan tujuan organisasi akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan tersebut (Latham, 2004) . Manajer dan pegawai dengan tujuan yang spesifik dan menantang dapat melaksanakan tugas dengan lebih baik dari pada dengan orang-orang (pegawai) dengan tujuan yang samar-samar (tidak jelas). Tujuan yang jelas dan terukur akan membuat kinerja secara kuantitatif yang terkait jumlah output yang harus dihasilkan menjadi lebih mudah dicapai. Namun tujuan yang sulit dicapai mungkin membuat manajer untuk mengabaikan segi kualitas output yang dihasilkan. Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

- H1(a) : Ada hubungan yang positif antara tujuan yang jelas dan terukur dengan kinerja kuantitatif.
- H1(b) : Tidak ada hubungan antara tujuan yang jelas dan terukur dengan kinerja kualitatif.

Pengaruh insentif terhadap kinerja kuantitatif dan kinerja kualitatif organisasi sektor publik

Hubungan suatu *Agency Theory* ada ketika satu atau lebih individu yang disebut dengan *Principal* menyewa satu atau lebih individu yang lain yang disebut dengan *Agent* untuk mendelegasikan tanggung jawab kepada agen tersebut. Hak serta kewajiban

prinsipal dan agen dijelaskan didalam persetujuan bersama dalam hubungan pekerjaan. *Agency Theory* mencoba untuk menjelaskan hubungan tersebut dengan menggunakan metafora sebagai sebuah kontrak. Agen dikontrak agar melakukan tugas-tugas tertentu untuk Principal, kemudian atas kontrak tersebut principal memberikan Reward atas pelaksanaan tugas-tugas oleh Agent. (Hendriksen dan Van Breda, 1991). *Agency Theory* menjelaskan bahwa individu-individu dalam hal ini pegawai dan manajer organisasi sektor publik akan cenderung untuk melalaikan tugas-tugasnya kecuali hal tersebut entah bagaimana berkontribusi kepada kebaikan ekonomi mereka (Bonner and Sprinkle, 2002). Hal tersebut dapat diartikan bahwa apabila tidak ada tambahan manfaat ekonomi dari pekerjaan atau tindakan yang dilakukan oleh manjer dan pegawai organsasi sektor publik maka manajer dan pegawai organisasi sektor publik tersebut tidak akan melaksanakannya. Menurut *Agency Theory* insentif dapat didefinisikan sebagai motifator ekstrinsik dimana pembayaran, bonus ataupun perspektif karir dihubungkan dengan kinerja (Bonner .2000). Dengan pemberian insentif terhadap manajer dan pegawai organisasi sektor publik akan memberi motivasi kepada manajer dan pegawai organisasi sektor publik untuk mencapai atau meningkatkan kinerja yang telah ditetapkan. Pemberian insentif dengan pendekatan kinerja atas output yang dihasilkan memberikan masalah dalam memberikan penilaian kinerja. Hal tersebut dikarenakan pemberian insentif atas kinerja akan mudah diukur atas output secara kuantitatif, kesulitan pengukuran kualitas kinerja akan membuat mekanisme insentif untuk kinerja secara kualitatif cenderung sulit dan kemudian diabaikan. Oleh karena hal tersebut Insentif akan meningkatkan kinerja secara kuantitatif dari organisasi sehubungan dengan pencapaian output yang dihasilkan namun tidak mempengaruhi kinerja kualitatif dari organisasi. Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

- H2(a) : Ada hubungan yang positif antara insentif dan kuantitas kinerja
H2(b) : Tidak ada hubungan antara insentif dan kualitas kinerja.

METODE PENELITIAN

Populasi dari penelitan ini adalah seluruh Kepala Kantor pengelola dana apbn (unit kerja) tingkat eselon III maupun eselon II pada kantor-kantor instansi pemerintah pengelola dana APBN yang ada di Indonesia. Sampel akan dipilih dari satker yang ada di kota Bandung, Kota Cimahi, Kabupaten Bandung (Provinsi Jawa Barat). Jumlah populasi kantor-kantor pengelola dana APBN untuk Kota Bandung, Kota Cimahi dan Kabupaten Bandung adalah 310 unit organisasi. Sampel akan didapatkan berdasarkan jumlah kuesioner yang kembali kepada peneliti dari jumlah kuesioner yang dibagikan.

Teknik sampling yang digunakan adalah *non probability* sampling yaitu elemen populasi dipilih atas dasar avaiabilitasnya (misalnya karena mereka dipandang mau menjadi responden) atau karena pertimbangan pribadi peneliti bahwa mereka dapat mewakili populasi (Ferdinand,2006). Metode yang digunakan adalah dengan *purposive sampling* dengan pendekatan *judgment sampling*. Didalam *purposive sampling* dengan pendekatan *judgment sampling* peneliti memilih sampel secara subyektif, hal ini dilakukan karena peneliti memahami bahwa informasi yang dibutuhkan dapat diperoleh dari satu kelompok sasaran tertentu yang mampu memberikan informasi yang dikehendaki. Sebagai contoh peneliti menyadari bahwa yang memiliki informasi yang baik dan benar mengenai organisasi secara keseluruhan adalah manajer maka ditentukan bahwa sampelnya adalah para manajer (Ferdinand, 2006). Variabel adalah segala sesuatu yang dapat membawa perbedaan ataupun variasi terhadap suatu penilaian (Sekaran, 2003). Variabel dalam penelitian ini ada 8 terdiri dari 2 *variabel dependen* , dua *variabel independen* dan 4 *variabel control*. *Variabel dependen* adalah variabel yang menjadi tujuan utama untuk dipahami peneliti dan dijelaskan (sekaran, 2003). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja kuantitatif dan kinerja kualitatif. Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen baik secara positif maupun secara negatif (sekaran, 2003). *Variabel independen* dalam penelitian ini adalah tujuan yang jelas dan terukur dan insentif. Variabel kontrol adalah variabel yang mempengaruhi baik variabel dependen maupun variabel independen namun tidak menjadi perhatian utama peneliti. Variabel kontrol dalam penelitian ini adalah sistem pengukuran kinerja, desentralisasi, ukuran, sektor.

Dependen variabel (variabel terikat) dalam penelitan ini adalah Kinerja Kuantitatif (diberi label : KINKUAN) dan Kualitas Kinerja (diberi label: KINKUAL). Dalam penelitian ini kinerja

diukur berdasarkan instrument yang digunakan oleh Verbetten. Setiap materi dalam instrumen tersebut diukur dengan skala *Likert* empat poin, mulai dari skala 1 (jauh di bawah rata-rata), sampai skala 4 (jauh di atas rata-rata). Dimensi ukuran kinerja tersebut adalah :

1. Kuantitas atau jumlah pekerjaan yang dikerjakan;
2. Tingkat pencapaian target, baik itu jasa maupun produk;
3. Efisiensi dari unit kerja bersangkutan ;
4. Kualitas atau akurasi dari pekerjaan yang dikerjakan;
5. Jumlah inovasi atau ide-ide baru oleh unit kerja bersangkutan;
6. Reputasi unit kerja bersangkutan yang dipandang sebagai unit kerja dengan kinerja luar biasa;
7. Moral dari pegawai unit kerja bersangkutan;

Berdasarkan pada teori pembedaan antara kuantitas kinerja dan kualitas kinerja, pengukuran untuk kinerja telah dibagi menjadi dua sub pengukuran yaitu untuk kinerja kuantitatif yang dicakup dalam dimensi ukuran kinerja nomor 1), 2), dan 3), dan untuk kinerja kualitatif dicakup dalam dimensi ukuran kinerja nomor 4), 5), 6), 7). Variabel penelitian ini dibagi menjadi 3 yaitu: dependen variabel, independen variabel, serta variabel kontrol.

Variabel independen (bebas) yang pertama dalam penelitian ini adalah Tujuan yang Jelas dan Terukur (diberi label :TUJJELAS). Materi dalam instrumen ini diukur berdasarkan instrument yang digunakan oleh Verbetten dengan skala *Likert* empat poin, mulai dari skala 1 (sangat tidak setuju), sampai skala 4 (sangat setuju) dalam mengukur variabel ini dimensi pengukurannya adalah :

1. Misi organisasi dirumuskan secara tidak ambigu
2. Misi organisasi dituliskan secara tertulis dan dikomunikasikan baik secara internal maupun eksternal
3. Tujuan dari organisasi tidak ambigu dan terkait dengan misi organisasi
4. Tujuan dari organisasi telah didokumentasikan dengan detil dan spesifik
5. Jumlah tujuan yang harus dicapai memberikan gambaran yang utuh terhadap hasil yang harus dicapai organisasi
6. Ukuran kinerja dari organisasi tidak ambigu terkait dengan tujuan organisasi

Variabel independen (bebas) yang kedua adalah insentif (diberi label INSENTIF), Materi dalam instrumen ini diukur dengan skala *Likert* empat poin , mulai dari skala 1 (sangat tidak setuju), sampai skala 4 (sangat setuju). Dalam mengukur variabel ini instrument yang digunakan oleh sesuai dengan yang dipakai oleh Verbetten. Yaitu berpengaruh hal-hal yang ada di bawah ini terhadap insentif. Dimensi pengukuran bagaimana insentif diberikan yaitu dengan melihat pengaruh indikator –indikator sebagai berikut terhadap insentif:

1. Jumlah dianggarkan dibandingkan dengan jumlah yang dicapai/realisasi anggaran.
2. Pengukuran jumlah layanan/pekerjaan yang disediakan/dikerjakan
3. Pengukuran efisiensi
4. Pengukuran kepuasan pelanggan
5. Pengukuran kualitas
6. Pengukuran outcome

Variabel kontrol adalah variabel yang mempengaruhi baik variabel dependen maupun variabel independen namun tidak menjadi perhatian utama dalam penelitian. Variabel kontrol yang pertama adalah desentralisasi (diberi label: DESEN) instrument yang digunakan dalam mengukur variabel ini adalah instrument yang dikembangkan oleh Verbetten. Materi dalam instrumen ini diukur dengan skala *Likert* empat poin, mulai dari skala 1 (sangat tidak setuju), sampai skala 4 (sangat setuju). Instrumen dalam mengukur desentralisasi ini adalah bagaimana pengaruh unit yang lebih tinggi terhadap pengambilan keputusan, adapun dimensi pengukurannya adalah :

1. Keputusan yang bersifat strategis
2. Keputusan berkaitan dengan investasi
3. Keputusan berkaitan dengan proses bisnis
4. Keputusan berkaitan dengan struktur organisasi
5. Keputusan berkaitan dengan promosi / peningkatan citra organisasi

Penilaian untuk variabel-variabel ini di dalam kuesioner diberikan skor secara terbalik (reverse). Variabel kontrol yang kedua adalah sistem pengukuran kinerja (diberi label: SISKIN) dalam mengukur variabel ini diukur berdasarkan atas instrument yang dikembangkan Verbetten dan diambil untuk memperluas dalam membedakan jenis-jenis ukuran kinerja yang berorientasi pada

hasil yang telah dikembangkan untuk aktivitas-aktivitas organisasi. Materi dalam instrumen ini diukur dengan skala *Likert* empat poin, mulai dari skala 1 (sangat tidak setuju), sampai skala 4 (sangat setuju). Dimensi pengukuran variabel kontrol ini adalah sebagai berikut:

1. Organisasi mempunyai ukuran kinerja yang mengukur jumlah pekerjaan/ layanan yang disediakan.
2. Organisasi mempunyai ukuran kinerja yang mengukur efisiensi pelaksanaan kegiatan
3. Organisasi punya ukuran kinerja yang mengukur kepuasan dari pelanggan (yang dilayani)
4. Organisasi mempunyai ukuran kinerja yang mengukur kualitas dari pekerjaan/layanan yang disediakan
5. Organisasi mempunyai ukuran kinerja yang mengukur dampak outcome dari pekerjaan/layanan yang disediakan

Variabel kontrol yang ketiga adalah ukuran organisasi (diberi label: UKURAN) ukuran mungkin menjadi penting sebagai penentu penerapan praktik-praktik manajemen kinerja terpenting kinerja itu sendiri. Responden diminta untuk menginformasikan jumlah pegawai yang bertugas di instansi masing-masing responden.

Variabel kontrol yang terakhir adalah sektor (diberi label: SEKTOR) variabel ini diperoleh dengan meminta responden untuk mengisi jenis kantor responden. Adapun jenis kantor yang ada adalah KP (Kantor Pusat), KD (Kantor Daerah, TP (Tugas Pembantuan), DK (Dekonsentrasi), UB (Urusan Bersama). Jenis kantor ini akan dikelompokkan menjadi dua kelompok dengan variabel dummy yaitu satker pusat (terdiri dari KP,KD,UB) atukah satker daerah (DK,TP). Label yang diberikan kepada satker daerah adalah DAERAH, sedang satker pusat adalah PUSAT. Variabel sektor dinilai dengan menggunakan variabel dummy.

Metode pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan cara menyebarkan kuesioner kepada seluruh manajer organisasi sektor publik (Kepala Kantor/Kepala Dinas / Satuan Kerja Instansi Vertikal pemerintah di kota Bandung, Kota Cimahi, Kabupaten Bandung (Provinsi Jawa Barat). Analisa yang akan digunakan oleh penulis adalah dengan menggunakan metode regresi yaitu *PLS Regression (Partial Least Squares Regression)*. PLS pertama kali dikembangkan oleh Wold sebagai metode umum untuk mengestimasi *path model* yang menggunakan konstruk laten dengan multiple indikator (Gozali, 2006). Pendekatan PLS adalah *distribution free* (tidak mengasumsikan data berdistribusi tertentu, dapat berupa nominal, kategori, ordinal, interval, rasio.PLS merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu dan jumlah sample yang kecil. Tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. *PLS* adalah teknik komponen berdasarkan *SEM (Structure Equations Modelling)* mirip dengan regresi, namun secara serempak menggambarkan jalur-jalur terstruktur (hubungan teoritis antar variabel laten) dan pengukuran jalur (hubungan antara variabel laten dan indikatornya). *PLS* menempatkan secara minimal kebutuhan akan skala pengukuran, ukuran sampel, distribusi residual, sebagai tambahan *PLS* ini adalah pertimbangan yang lebih baik dalam menjelaskan hubungan yang kompleks (Chin, 2003).

Model analisis jalur dalam PLS di evaluasi dengan jalan mengevaluasi Outer Model dan Inner Model. Outer Model sering juga disebut outer raltion atau measurement model yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Inner model kadang disebut juga dengan inner reation, structural model dan substanstive teori menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Adapun pengujian lebih detilnya adalah sebagai berikut.

Outer model (Model Measurement)

Model ini menspesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Beberapa uji yang dilakukan pada outer model adalah *Convergent Validity* mengukur korelasi antara item score variabel laten dengan konstruknya. Nilai convergen validity adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan adalah >0.5 (Gozali,2006). *Discriminant Validity* membandingkan nilai korelasi variabel laten dengan konstruknya dibandingkan dengan blok konstruk lain. Nilai ini merupakan nilai cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih

besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain. *Composite Reliability* mengukur internal consistency. Data yang memiliki composite reliability >0.6 dikatakan mempunyai reliabilitas yang tinggi. *Cronbach Alpha*. Uji reliabilitas diperkuat dengan Cronbach Alpha. Nilai yang diharapkan adalah >0.6 untuk semua konstruk.

Software yang digunakan untuk menganalisis perhitungan statistik dengan metode PLS ini adalah Smart PLS V.2

Inner Model (Model Structural)

Uji pada model ini digunakan untuk menguji hubungan antar variabel/konstruk laten. Alat uji yang digunakan adalah : *R Square* pada konstruk endogen. Nilai R Square adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Menurut Gozali (2006), nilai R square sebesar 0.67 (kuat), 0.33 (moderat) dan 0.19 (lemah); *Estimate for Path Coefficients*, merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan/pengaruh konstruk laten dan uji t untuk signifikansinya. Dilakukan dengan prosedur *Bootstrapping*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Jumlah kuesioner yang kembali sejumlah 114 kuesioner atau sebanyak 36,77% dari total populasi. Kuesioner yang lengkap diisi oleh responden berjumlah 52 kuesioner atau 16,77 % dari jumlah kuesioner yang kembali, kuesioner yang tidak lengkap dan tidak memenuhi syarat sejumlah 62 kuesioner atau 20%. Periode pengumpulan data dimulai dari 13 November 2012 sampai dengan 11 Januari 2013 atau lebih kurang 2 bulan.

Dalam menganalisis data yang diperoleh digunakan software Smart PLS. Dengan pendekatan SEM berbasis Partial Least Square. Analisa dengan menggunakan Partial Least Square diuji dengan mengevaluasi Inner Model (Model Structural) dan mengevaluasi Outer Model (Model Measurement). Masing-masing indikator di dalam variabel akan dianalisa outer modelnya terutama yang merupakan variabel laten. Dalam analisa akan dijelaskan pengaruh masing-masing variabel yang ada di dalam penelitian.

Outer Model (Model Measurement)

Pengujian outer model ini menguji hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya, dapat dikatakan bahwa outer model menjelaskan bagaimana hubungan setiap indikator dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada Outer Model ini Convergen Validity, Discriminant Validity, (menguji validitas konstruk) Composite Reliability, Cronbach Alpha (menguji reliabilitas konstruk).

Pengujian Convergen Validity

Pengujian *convergen validity* adalah pengujian dengan melihat korelasi antara skor item / indikator dengan skor konstruksinya. Nilai yang diharapkan adalah lebih besar dari 0,5. Hasil pengujian *convergen validity* dengan software PLS Smart adalah sebagai berikut :

Tabel 1
Convergen Validity

Variabel	Original sample (o)	Sample mean (m)	Standard deviation (stdev)	Standard error (sterr)	T statistics (o/sterr)
desen1 <- desen	0,5664	0,5382	0,346	0,346	1,6371
desen2 <- desen	0,8729	0,644	0,3703	0,3703	2,3569
desen3 <- desen	0,4102	0,3939	0,3438	0,3438	1,193
desen4 <- desen	0,4465	0,4366	0,3658	0,3658	1,2204
desen5 <- desen	0,8403	0,6212	0,402	0,402	2,0903
insen1 <- insentif	0,4763	0,4774	0,1647	0,1647	2,8922
insen2 <- insentif	0,8653	0,8485	0,1382	0,1382	6,2599
insen3 <- insentif	0,9229	0,9024	0,1301	0,1301	7,0911
insen4 <- insentif	0,9062	0,88	0,1477	0,1477	6,1365
insen5 <- insentif	0,8232	0,803	0,1354	0,1354	6,0819
insen6 <- insentif	0,8589	0,841	0,147	0,147	5,8436
kual1 <- kinkual	0,5911	0,5449	0,2477	0,2477	2,3865
kual2 <- kinkual	0,7211	0,6252	0,3003	0,3003	2,4008
kual3 <- kinkual	0,6293	0,5418	0,297	0,297	2,1193
kual4 <- kinkual	0,7183	0,6829	0,2374	0,2374	3,026
kuan1 <- kinkuan	0,4881	0,4561	0,2851	0,2851	1,7121

kuan2 <- kinkuan	0,8513	0,8291	0,1228	0,1228	6,9335
kuan3 <- kinkuan	0,843	0,8198	0,1208	0,1208	6,9781
sector <- sector	1	1	0	0	0
sist1 <- sistkin	0,8715	0,8529	0,0844	0,0844	10,3262
sist2 <- sistkin	0,8021	0,7881	0,0913	0,0913	8,7841
sist3 <- sistkin	0,8511	0,8266	0,1095	0,1095	7,7743
sist4 <- sistkin	0,7542	0,7406	0,1232	0,1232	6,1196
sist5 <- sistkin	0,822	0,82	0,066	0,066	12,4527
tuj1 <- tujjls	0,4475	0,4193	0,2572	0,2572	1,7399
tuj2 <- tujjls	0,7584	0,7298	0,1282	0,1282	5,9161
tuj3 <- tujjls	0,5113	0,4669	0,3017	0,3017	1,6943
tuj4 <- tujjls	0,8336	0,8194	0,0549	0,0549	15,198
tuj5 <- tujjls	0,8285	0,8016	0,0963	0,0963	8,6078
tuj6 <- tujjls	0,6856	0,6775	0,113	0,113	6,0694
ukuran <- ukuran	1	1	0	0	0

Sumber : data diolah, 2013

Dari hasil pengujian di atas terlihat bahwa indikator :, desen3, desen4, insen1, kuan1,tuj1 mempunyai nilai *loading* kurang dari 0,5 oleh karena itu kita keluarkan dari model, sementara nilai desen 1 tidak signifikan karena mempunyai nilai t hitung kurang dari 1,67 (t tabel signifikansi 5%=1,67) maka variabel desen 1 dikeluarkan dari model. Nilai t statistik variabel lain yang menunjukkan hasil di atas 1,67 (t tabel signifikansi 5%=1,67) memberi arti bahwa semua indikator tersebut signifikan. Selain itu semuanya mempunyai *loading* yang baik dengan nilai lebih dari 0,5. Artinya bahwa semua variabel laten mempunyai validitas yang baik. Variabel sektor dan variabel ukuran memberikan hasil t statistik sebesar 1 hal tersebut dikarenakan variabel tersebut bukan merupakan variabel laten. Setelah indikator-indikator yang tidak memenuhi syarat tersebut dikeluarkan hasil *outerloading* menjadi sebagai berikut.

Tabel 2
Convergen Validity setelah eliminasi

Variabel	original		standard		t statistics (o/sterr)
	sample (o)	sample mean (m)	deviation (stdev)	standard error (sterr)	
desen2 <- desen	0,8742	0,8661	0,1129	0,1129	7,7461
desen5 <- desen	0,9004	0,877	0,121	0,121	7,4437
insen2 <- insentif	0,8692	0,857	0,1318	0,1318	6,5929
insen3 <- insentif	0,9072	0,894	0,1264	0,1264	7,1781
insen4 <- insentif	0,918	0,9017	0,1178	0,1178	7,7956
insen5 <- insentif	0,8236	0,8098	0,1336	0,1336	6,1631
insen6 <- insentif	0,8812	0,873	0,1191	0,1191	7,4012
kual1 <- kinkual	0,6005	0,5417	0,2252	0,2252	2,6663
kual2 <- kinkual	0,717	0,6441	0,2829	0,2829	2,5345
kual3 <- kinkual	0,6306	0,5447	0,2998	0,2998	2,1036
kual4 <- kinkual	0,7125	0,7234	0,1538	0,1538	4,6318
kuan2 <- kinkuan	0,8683	0,8467	0,1106	0,1106	7,8488
kuan3 <- kinkuan	0,8865	0,885	0,0684	0,0684	12,9633
sector <- sector	1	1	0	0	0
sist1 <- sistkin	0,8677	0,8541	0,084	0,084	10,3263
sist2 <- sistkin	0,7978	0,7813	0,0915	0,0915	8,723
sist3 <- sistkin	0,8511	0,8405	0,0743	0,0743	11,4517
sist4 <- sistkin	0,7565	0,7578	0,0928	0,0928	8,1517
sist5 <- sistkin	0,8264	0,8257	0,0792	0,0792	10,4305
tuj2 <- tujjls	0,7733	0,7659	0,1151	0,1151	6,7181
tuj3 <- tujjls	0,4503	0,421	0,2889	0,2889	1,5588
tuj4 <- tujjls	0,8583	0,8539	0,0409	0,0409	20,9793
tuj5 <- tujjls	0,8592	0,8441	0,0664	0,0664	12,9433
tuj6 <- tujjls	0,6496	0,6425	0,1218	0,1218	5,3322
ukuran <- ukuran	1	1	0	0	0

Sumber : data diolah, 2013

Dari hasil tabel di atas dapat dilihat bahwa indikator *tuj3* memiliki nilai *outer loading* dibawah 0,5 oleh karena itu harus dieliminasi. Sehingga diharapkan semua variabel memiliki nilai *outer loading* dia atas 0,5 dengan nilai *t* statistik di atas 1,67 yang artinya semua indikator adalah valid. Hasil setelah nilai *tuj 3* dikeluarkan adalah sebagai berikut :

Tabel 3
Convergen Validity final

Variabel	original sample (o)	sample mean (m)	standard deviation (stdev)	standard error (sterr)	t statistics (o/sterr)
desen2 <- desen	0,8739	0,8591	0,144	0,144	6,0677
desen5 <- desen	0,9007	0,8814	0,1224	0,1224	7,3559
insen2 <- insentif	0,8692	0,8605	0,0986	0,0986	8,8178
insen3 <- insentif	0,9073	0,8981	0,0947	0,0947	9,584
insen4 <- insentif	0,918	0,9082	0,0907	0,0907	10,1255
insen5 <- insentif	0,8235	0,8127	0,0987	0,0987	8,344
insen6 <- insentif	0,8811	0,8791	0,0742	0,0742	11,8816
kual1 <- kinkual	0,595	0,5305	0,2434	0,2434	2,4447
kual2 <- kinkual	0,7209	0,6607	0,2565	0,2565	2,8107
kual3 <- kinkual	0,6332	0,5643	0,2713	0,2713	2,3337
kual4 <- kinkual	0,7131	0,7244	0,1602	0,1602	4,4515
kuan2 <- kinkuan	0,8707	0,8591	0,0943	0,0943	9,2312
kuan3 <- kinkuan	0,8842	0,8823	0,0628	0,0628	14,0711
sector <- sector	1	1	0	0	0
sist1 <- siskin	0,8678	0,8494	0,0963	0,0963	9,0087
sist2 <- siskin	0,7978	0,7766	0,1001	0,1001	7,9704
sist3 <- siskin	0,8511	0,8366	0,1076	0,1076	7,9135
sist4 <- siskin	0,7565	0,7453	0,1198	0,1198	6,3137
sist5 <- siskin	0,8262	0,8262	0,0711	0,0711	11,6267
tuj2 <- tujjls	0,7753	0,765	0,1166	0,1166	6,6483
tuj4 <- tujjls	0,8583	0,8632	0,0314	0,0314	27,3314
tuj5 <- tujjls	0,8666	0,8589	0,053	0,053	16,3617
tuj6 <- tujjls	0,6433	0,6319	0,1295	0,1295	4,9693
ukuran <- ukuran	1	1	0	0	0

Sumber : data diolah, 2013

Setelah *tuj3* dikeluarkan semua indikator mempunyai nilai *outer loading* dia atas 0,5 dengan nilai *t* statistik di atas 1,67 yang artinya semua indikator adalah valid.

Pengujian Discriminant Validity

Pengujian *discriminant validity* dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada dengan ukuran konstruk lainnya, maka hal itu menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik dari pada ukuran pada blok lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* adalah sebagai berikut :

Tabel 4
Discriminant Validity

Variabel	desen	insentif	kinkual	kinkuan	sektor	siskin	tujjls	ukuran
desen2	0,8739	-0,0185	-0,2264	-0,2625	-0,0744	-0,2954	-0,3752	0,2433
desen5	0,9007	-0,2291	-0,2686	-0,3738	-0,0396	0,037	-0,0408	0,1127
insen2	-0,0771	0,8692	0,3504	0,3898	0,235	0,2739	0,2323	-0,0387
insen3	-0,1442	0,9073	0,3472	0,4541	0,252	0,3289	0,3266	-0,0427
insen4	-0,1987	0,918	0,4546	0,3813	0,1835	0,3586	0,2973	0,1242
insen6	-0,0858	0,8235	0,3668	0,3334	0,077	0,3602	0,294	0,0728
insten5	-0,1257	0,8811	0,379	0,5916	0,0336	0,3229	0,3399	0,1069
kual1	-0,1257	0,3915	0,595	0,3989	-0,0198	0,337	0,3355	0,1552
kual2	-0,1692	0,2693	0,7209	0,2036	0,1771	0,2745	0,281	-0,2041
kual3	-0,1541	0,267	0,6332	0,3362	0,2056	0,233	0,181	0,0174

kual4	-0,2687	0,2269	0,7131	0,4137	-0,1666	0,3602	0,5373	0,0705
kuant2	-0,3195	0,5648	0,5765	0,8707	0,1424	0,2545	0,3738	0,057
kuant3	-0,3157	0,3135	0,3471	0,8842	0,03	0,1807	0,5412	0,0717
sector	-0,0631	0,1755	0,0238	0,0965	1	-0,0387	-0,0419	-0,0413
sist1	-0,1811	0,3855	0,4451	0,1854	-0,0072	0,8678	0,5956	-0,2038
sist2	-0,1917	0,3858	0,3852	0,1765	0,1461	0,7978	0,4475	-0,0389
sist3	0,0662	0,2547	0,3687	0,0328	-0,0692	0,8511	0,5533	-0,2692
sist4	0,1056	0,1751	0,2486	0,12	-0,214	0,7565	0,4741	-0,2238
sist5	-0,2469	0,3083	0,4248	0,3908	-0,0272	0,8262	0,6788	-0,361
tuj2	-0,0045	0,1351	0,3983	0,2345	-0,2442	0,57	0,7753	-0,1456
tuj4	-0,2968	0,388	0,4458	0,6157	-0,0014	0,629	0,8583	-0,2313
tuj5	-0,166	0,2826	0,4588	0,3064	0,0402	0,6598	0,8666	-0,3286
tuj6	-0,1758	0,2103	0,4067	0,4171	0,0273	0,2892	0,6433	0,0374
ukuran	0,1964	0,053	0,0352	0,0736	-0,0413	-0,2872	-0,2241	1

Sumber : data diolah, 2013

Dari hasil pengujian tersebut nilai *crossloading* konstruk masing-masing mempunyai nilai yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan korelasi ke indikator lain. Nilai *crossloading* yang lebih tinggi korelasi dengan konstruksinya di atas 0,5 menunjukkan bahwa konstruk laten ini memperdiksi indikator pada blok mereka dengan baik.

Composite Reliability

Composite reliability mengukur *internal consistency*, konstruk dikatakan *reliable* jika nilai *composite reliability*-nya di atas 0,7. Adapun hasil pengukuran *composite reliability* adalah sebagai berikut :

Tabel 5
Composite Reliability
composite reliability

Tujjelas	0,8684
Insentif	0,9451
Kinkuan	0,87
Kinkual	0,7617
Desen	0,8811
Siskin	0,9115
Sector	1
Ukuran	1

Sumber : data diolah, 2013

Hasil output menunjukkan nilai di atas 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

Cronbach alpha

Cronbach Alpha merupakan uji untuk mengukur reliabilitas suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu konstruk dikatakan handal (reliabel) jika *cronbach alphanya* lebih dari 0,6.

Tabel 6
Cronbach Alpha
cronbach alpha

Tujjelas	0,7972
Insentif	0,9273
Kinkuan	0,7015
Kinkual	0,6
Desen	0,7309
Siskin	0,881
Sector	1
Ukuran	1

Sumber : data diolah, 2013

Dari hasil pengujian cronbach alpa di atas, nilai cronbach alpha sudah memenuhi criteria di atas 0,6. Jadi dapat disimpulkan bahwa data mempunyai reliabilitas yang baik.

Inner Model (Model Struktural)

Model sturktural dievaluasi dengan melihat nilai R-square untuk konstruk dependen dan uji t serta signifikansi dari koeifisien parameter jalur struktural.

Pengujian Goodness Fit Model

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji *goodness-fit model*. Model pengaruh tujuan yang jelas dan terukur serta insentif terhadap kinerja secara kuantitatif dan kinerja secara kualitatif memberikan nialai R-square sebesar 0,5107 dan 0,3902. Hal ini menjelaskan bahwa variabilitas konstruk Kinerja Kuantitatif dapat dijelaskan oleh variabel insentif dan tujuan yang jelas dan terukur sebesar 51,07% sedangkan 48,93% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti. Variabel Kinerja Kualitatif dapat dijelaskan oleh variabel insentif dan tujuan yang jelas dan terukur sebesar 39,02% sedangkan 60,98% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

**Tabel 7
R-Square**

	R Square
tujelas	
insentif	
kinkuan	0,5107
kinkual	0,3902

Sumber : data diolah, 2013

Hasil uji R-Square ini menunjukkan bahwa model yang diuji ini termasuk model dengan indikasi moderat.

Uji Signiikansi Estimasi Nilai Jalur

Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Nilai signifikansi ini dapat diperoleh dengan prosedur bootsraping. Hasil pengujian nilai jalur model struktural adalah sebagaimana dalam tabel berikut.

**Tabel. 8
Uji Signifikansi Estimasi Nilai Jalur**

Variabel	original sample (o)	sample mean (m)	standard deviation (stdev)	standard error (sterr)	t statistics (o/sterr)
variabel dependen dan variabel independen :					
tujelas -> kinkuan	0,5658	0,5665	0,1668	0,1668	3,392
tujelas -> kinkual	0,34	0,3548	0,2025	0,2025	1,679
insentif -> kinkuan	0,3495	0,3517	0,1234	0,1234	2,8321
insentif -> kinkual	0,2517	0,2281	0,1794	0,1794	1,4034
variabel kontrol :					
desen -> kinkual	-0,152	-0,1571	0,1811	0,1811	0,8395
desen -> kinkuan	-0,2477	-0,2191	0,1659	0,1659	1,4931
siskin -> kinkual	0,118	0,1126	0,1785	0,1785	0,6614
siskin -> kinkuan	-0,2602	-0,2509	0,1525	0,1525	1,7065
pusat -> tujjls	0,0519	0,0479	0,1478	0,1478	0,3511
pusat -> insentif	-0,1776	-0,1688	0,1316	0,1316	1,3495
pusat -> kinkual	-0,0402	-0,0274	0,108	0,108	0,3724
pusat -> kinkual	0,0096	-0,0074	0,1349	0,1349	0,0715
pusat -> siskin	0,0506	0,0563	0,1444	0,1444	0,3505
pusat -> desen	0,0551	0,0502	0,1404	0,1404	0,3924
daerah -> desen	-0,0551	-0,0533	0,134	0,134	0,4108
daerah-> insentif	0,178	0,1721	0,1355	0,1355	1,3137
daerah -> kinkual	-0,0112	-0,0097	0,1431	0,1431	0,0781
daerah -> kinkuan	0,0397	0,0269	0,1131	0,1131	0,3511
daerah -> siskin	-0,0506	-0,0526	0,1372	0,1372	0,3689
daerah -> tujjelas	-0,0512	-0,0514	0,1418	0,1418	0,3613
ukuran -> desen	0,1941	0,1819	0,1661	0,1661	1,1685
ukuran -> insentif	0,0603	0,0628	0,1027	0,1027	0,5875

ukuran -> kinkual	0,1574	0,1305	0,1139	0,1139	1,3825
ukuran -> kinkuan	-0,2893	-0,2888	0,1326	0,1326	2,1824
ukuran -> siskin	-0,2262	-0,2176	0,1148	0,1148	1,9708
ukuran -> tujjelas	0,1941	0,1819	0,1661	0,1661	1,1685

Sumber : data diolah, 2013

Hasil dari analisis data digunakan untuk pengujian hipotesis dan menjelaskan pengaruh variabel kontrol pada model. Pengujian hipotesis yang diajukan diuji dengan melihat koefisien nilai jalur yang didapat dari pengolahan data dengan software Smart PLS dan melihat nilai t statistiknya untuk mengetahui signifikansinya.

Pengujian Hipotesis

Hipotesis diuji dengan melihat nilai jalur dan tingkat signifikansinya. Adapun hasil pengujian hipotesis untuk variabel utama adalah sebagaimana pada tabel berikut :

Pengujian Hipotesis H1

H1(a) : Ada hubungan yang positif antara tujuan yang jelas dan terukur dengan kinerja kuantitatif,

H1(b) : Tidak ada hubungan antara tujuan yang jelas dan terukur dengan kinerja kualitatif

Hipotesis H1(a) menyatakan bahwa tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh positif terhadap kinerja secara kuantitatif. Hasil pengujian dengan tingkat signifikansi 5% menunjukkan bahwa koefisien nilai jalur untuk variabel ini positif sebesar 0,5658, dengan nilai t statistik 3,392. Nilai t hitung lebih besar dari 1,67 (t tabel signifikansi 5%=1,67) artinya bahwa koefisien jalur tersebut positif signifikan. Atas hasil tersebut dapat dikatakan bahwa hipotesis H1 (a) dapat diterima.

Hipotesis H1(b) menyatakan bahwa tidak ada hubungan antara tujuan yang jelas dan terukur terhadap kinerja secara kualitatif. Hasil pengujian dengan tingkat signifikansi 5% menunjukkan bahwa koefisien nilai jalur untuk variabel positif sebesar 0,34 dengan nilai t statistik sebesar 1,679. Nilai t hitung lebih besar dari 1,67 (t tabel signifikansi 5%=1,67). Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel Tujuan Yang Jelas dan Terukur terhadap dan Kinerja Kualitatif adalah signifikan. Atas hal tersebut hipotesis H1(b) tidak diterima.

Hal tersebut di atas sesuai dengan *Goal Setting Theory* yang menyatakan bahwa tujuan yang jelas dan terukur serta menantang manajer akan membantu para manajer untuk mencapai output yang di targetkan dalam kinerja. Sehingga tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh secara positif terhadap kinerja kuantitatif. Tujuan yang jelas dan terukur membuat organisasi fokus terhadap apa yang harus dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut membuat kualitas yang harus dicapai oleh organisasi menjadi jelas. Sehingga tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh secara positif terhadap kinerja secara kualitatif.

Pengujian Hipotesis H2

H2(a) : Ada hubungan yang positif antara insentif dan kuantitas kinerja

H2(b) : Tidak ada hubungan antara insentif dan kualitas kinerja.

Hipotesis H2 (a) menyatakan variabel insentif berpengaruh secara positif terhadap kinerja secara kuantitatif. Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien nilai insentif terhadap kinerja kuantitatif adalah positif sebesar 0,3495 dengan nilai t hitung statistik 2,8321. Nilai t hitung lebih besar dari 1,67 (t tabel signifikansi 5%=1,67). Nilai tersebut berarti bahwa variabel insentif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja secara kuantitatif. Oleh karena itu Hipotesis H2(a) dapat diterima.

Hipotesis H2 (b) menyatakan bahwa variabel insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja secara kualitatif. Hasil pengujian menunjukkan koefisien nilai jalur insentif terhadap kinerja secara kualitatif sebesar 0,2517 dengan nilai t statistik sebesar 1,4034. Nilai t hitung lebih kecil dari 1,67 (t tabel signifikansi 5%=1,67). Nilai tersebut berarti bahwa variabel insentif mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja secara kualitatif. Oleh karena itu Hipotesis H2(b) dapat diterima .

Hal tersebut sejalan dengan *Agency Theory* yang memberi pemikiran bahwa insentif yang diberikan dengan pendekatan kinerja akan membuat output atau kinerja secara kuantitatif akan meningkat (positif). Namun kesulitan untuk mengukur kinerja secara kualitatif akan membuat insentif tidak mempunyai pengaruh terhadap output kinerja secara kualitatif.

Pengaruh Variabel Kontrol

Variabel kontrol yang turut mempengaruhi model dan yang mempengaruhi kinerja organisasi baik secara kuantitatif dan kualitatif dapat dijelaskan sebagaimana dalam tabel berikut :

Pengaruh Variabel Desentralisasi Terhadap Kinerja Kuantitatif Dan Kinerja Kualitatif

Hasil output dari smart PLS menunjukkan bahwa variabel desentralisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan kepada variabel kinerja kuantitatif dan kinerja kualitatif. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai jalur variabel desentralisasi terhadap kinerja kuantitatif dan kinerja kualitatif sebesar -0,2477 dan -,0152 dengan nilai t hitung statistik sebesar 1,4931 dan 0,8395. Nilai tersebut lebih kecil dari 1,67 (t tabel signifikansi 5%=1,67) hal tersebut berarti bahwa pengaruh variabel desentralisasi tidak signifikan terhadap kinerja kuantitatif atau kinerja kualitatif. Hal ini terjadi karena sedikitnya wewenang yang dimiliki oleh satuan kerja pengguna APBN untuk mengambil keputusan. Keputusan banyak diatur oleh organisasi tingkat pusat atau organisasi yang lebih tinggi. Hal tersebut menunjukkan tidak adanya desentralisasi pada organisasi pengelola dana APBN.

Pengaruh Variabel Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Kuantitatif Dan Kinerja Kualitatif

Hasil output dari smart PLS menunjukkan bahwa variabel sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh yang signifikan kepada variabel kinerja kuantitatif dan kinerja kualitatif. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai jalur variabel sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja kuantitatif dan kinerja kualitatif sebesar -0,2602 dan 0,118 dengan nilai t hitung statistik sebesar 1,7065 dan 0,6614. Nilai t untuk variabel sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja kuantitatif lebih besar dari 1,67 (t tabel signifikansi 5%=1,67) hal tersebut berarti bahwa variabel sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja kuantitatif. Sedangkan koefisien nilai jalur sistem pengukuran kinerja terhadap variabel kinerja kuantitatif sebesar -0,2602 memberikan arti bahwa sistem pengukuran kinerja yang baik dan detil sebagai salah satu bentuk pengendalian organisasi sektor publik dari output yang dihasilkan akan membuat jumlah kuantitas yang dicapai dengan kriteria yang kinerja yang jelas menjadi semakin kecil. Hal ini dikarenakan output yang dihasilkan akan diukur dengan standar dari sistem yang ada. Hal tersebut membuat sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara negatif terhadap Kinerja Kuantitatif. Koefisien nilai jalur sistem pengukuran kinerja terhadap variabel kinerja kualitatif sebesar 0,118 dengan nilai t hitung sebesar 0,6614 lebih kecil dari 1,67 (t tabel signifikansi 5%=1,67) yang berarti bahwa variabel sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh secara signifikan. Artinya bahwa sistem pengukuran kinerja tidak dapat menjamin bahwa kualitas yang dihasilkan atau diharapkan dihasilkan organisasi dapat sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Pengaruh Variabel Sektor terhadap Kinerja Kuantitatif, Kinerja Kualitatif, Sistem Pengukuran Kinerja, Tujuan Yang Jelas dan Terukur, Insentif, Desentralisasi

Hasil output dari smart PLS secara keseluruhan menunjukkan bahwa sektor pemerintahan baik pusat maupun daerah mempunyai nilai t hitung di bawah 1,67 (t tabel signifikansi 5%=1,67) yang berarti bahwa sektor ini tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kuantitatif, kinerja kualitatif, sistem pengukuran kinerja, tujuan yang jelas dan terukur, insentif, desentralisasi.

Pengaruh Variabel Ukuran terhadap Kinerja Kuantitatif, Kinerja Kualitatif, Sistem Pengukuran Kinerja, Tujuan Yang Jelas dan Terukur, Insentif, Desentralisasi

Hasil pengujian Variabel ukuran terhadap kinerja kuantitatif, kinerja kualitatif, sistem pengukuran kinerja, tujuan yang jelas dan terukur, insentif, desentralisasi memberikan hasil sebagai berikut. Terhadap variabel desentralisasi, kinerja kualitatif, dan insentif tujuan yang jelas dan terukur hasil smart PLS memberikan nilai t hitung di bawah 1,67 (t tabel signifikansi 5%=1,67) hal tersebut berarti bahwa variabel ini tidak berpengaruh secara signifikan. Pengaruh ukuran terhadap variabel kinerja kuantitatif, sistem pengukuran kinerja dan terukur secara berturut-turut mempunyai nilai jalur sebesar -0,2893, -0,2262, dengan nilai t hitung sebesar 2,1824; 1,9708; (t tabel signifikansi 5%=1,67) hal ini menunjukkan bahwa variabel ukuran ini mempunyai pengaruh yang signifikan. Koefisien nilai jalur ukuran terhadap kinerja kuantitatif sebesar -0,2893, dapat diartikan bahwa ukuran atau jumlah pegawai akan mempengaruhi secara negatif jumlah kuantitas kinerja yang dihasilkan artinya semakin besar jumlah pegawai tidak sejalan dengan peningkatan kinerja secara kuantitatif. Hal ini terjadi dikarenakan output organisasi sektor publik adalah hal-hal yang

bersifat administratif yang dijalankan oleh sistem, sehingga tambahan jumlah pegawai tidak akan mempengaruhi peningkatan jumlah output. Dikarekan yang menjalankan sistem berkaitan dengan output adalah hanya beberapa orang saja. Koefisien nilai jalur ukuran terhadap variabel sistem pengukuran kinerja $-0,2262$ hal ini dapat diartikan bahwa ukuran mempengaruhi secara negatif sistem pengukuran kinerja hal ini dikarenakan sistem pengukuran kinerja untuk ukuran atau jumlah pegawai yang besar akan membuat sistem pengukuran kinerja yang lebih sulit.

KESIMPULAN

Berdasarkan pengujian yang dilakukan terhadap Hipotesis yang telah dirumuskan maka dapat diambil kesimpulan bahwa Variabel Tujuan Yang Jelas dan Terukur mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja secara kuantitatif dan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kualitatif. Variabel Insentif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik secara kuantitatif namun tidak berpengaruh terhadap kinerja secara kualitatif.

Sesuai dengan *Goal Setting Theory* yang menyatakan bahwa tujuan yang jelas dan terukur serta menantang bagi manajer akan membantu para manajer untuk mencapai output yang di targetkan dalam kinerja. Sehingga tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh secara positif terhadap kinerja kuantitatif. Tujuan yang jelas dan terukur membuat organisasi fokus terhadap apa yang harus dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut membuat kualitas yang harus dicapai oleh organisasi menjadi jelas. Sehingga tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh secara positif terhadap kinerja secara kualitatif. Sesuai dengan *Agency Theory* yang memberi pemikiran bahwa insentif yang diberikan dengan pendekatan kinerja akan membuat output atau kinerja secara kuantitatif akan meningkat (positif). Namun kesulitan untuk mengukur kinerja secara kualitatif akan membuat insentif tidak mempunyai pengaruh terhadap output kinerja secara kualitatif.

Penelitian yang dilakukan ini memiliki berbagai keterbatasan. Keterbatasan-keterbatasan tersebut antara lain adalah data yang masuk tidak terlalu besar hanya sejumlah 52 data. Penelitian hanya dilakukan di suatu daerah yaitu Kota Bandung, Kabupaten Bandung dan Kota Cimahi yang masih merupakan satu provinsi. Kuesioner yang dikirimkan dan diisi oleh manajer organisasi sektor publik digunakan untuk menilai unit organisasi yang bersangkutan sehingga ada kecenderungan penilaiannya akan bias. Harusnya ada data dari sumber independen yang menilai organisasi sektor publik tersebut. Hal-hal (saran-saran) yang dapat disampaikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut: kinerja secara kuantitatif sangat dipengaruhi oleh tujuan yang jelas dan terukur serta insentif. Kinerja secara kualitatif tidak dipengaruhi oleh insentif. Ini menimbulkan tantangan bagi pemerintah dalam rangka meningkatkan kualitas kinerjanya. Pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah agar lebih mempertajam tujuan-tujuan yang hendak dicapai oleh masing-masing organisasi. Sehingga tidak ada tujuan yang ambigu atau tidak jelas. Hal ini dimaksudkan supaya kinerja organisasi sektor publik dapat meningkat dengan kualitas yang baik. Sehingga tujuan mensejahterakan bangsa dan negara dapat tercapai.

Mekanisme insentif untuk mendorong pencapaian kinerja harus diatur dengan baik. Insentif terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja kuantitatif yang artinya bahwa insentif akan meningkatkan kinerja. Pemberian insentif harus jelas sehingga pegawai dapat terpacu dengan baik untuk meningkatkan kinerja sebagai pengaruh pemberian insentif. Dengan terpacunya kinerja masing-masing pegawai maka secara otomatis kinerja organisasi dapat meningkat. Muncul tantangan untuk merancang mekanisme insentif yang dapat meningkatkan kinerja secara kualitatif atau menghasilkan output yang berkualitas. Oleh karena hal-hal tersebut direkomendasikan kepada pemerintah agar merumuskan tujuan dan mekanisme insentif dengan jelas agar kinerja organisasi sektor publik dapat meningkat. Untuk penelitian yang akan datang, berdasarkan keterbatasan-keterbatasan yang ada disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk menambahkan variabel-variabel lain yang relevan dengan perkembangan organisasi sektor publik terutama dalam menilai kinerja. Jumlah responden juga disarankan lebih besar serta mencakup wilayah yang lebih luas sehingga penelitian dapat menghasilkan data yang jauh lebih baik.

REFERENSI

- Akili, R .2012. Implementasi Pembentukan Kebijakan Hukum Melalui Proses Legeslasi Dalam Rangka Pembangunan Hukum. Gorontalo. *E-jurnal Universitas Gorontalo* Vol 5, No1, 2012, pp. 11-20.
- Asropi. 2007. Membangun Key Performance Indicator Lembaga Pelayanan Publik. *Manajemen Pembangunan* No.57/I/Tahun XVI, 2007.
- Bonner, S. E. and G. B. Sprinkle, 2002. The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence and frame work for research. *Accounting Organizations and Society*. Vol 27, pp. 303-304.
- Burgess, S and, M. Ratto. 2003. The Role of incentives in the public sector : issues and evidence. *University of Bristol and CEPR*.
- Carter, N . 1992. How Organisations measure success: the use of performance indicators in government. New York. *Routledge*.
- Chin, W.W. Marcolin, B.L and Newsted, P.R. 2003. A Partial Least Squares Latent Variable Modeling approach for measuring interaction effects: result from monte carlo simulation study and electronic mailemotion/adoption study. *Information System Research*. Vol.14 . No.2 pp. 21-41.
- Gozali, I. 2006. *Apikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang. BP UNDIP.
- Gozali, I. 2006. *Structural Equation Modeling Metode Alternative Dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang. BP UNDIP .
- Hendriksen, E. .S dan M. Van Breda. 1991. *Accounting Theory*. Irwin Mc Graw Hill.
- Hood, Cristopher. 1995. The New Public Management in the 1980s: variations on theme, *Accounting Organitations and Society*, vol 20,pp. 93-109.
- Keban, Y T. 2000. Good Governence and Capacity Building sebagai indikator utama dan fokus penilaian kinerja pemerintahan. Yogyakarta. *CSG UI Center for Study of Governence*.
- Rakhmat. 2005. Reformasi Administrasi Publik Menuju Pemerintahan Daerah Yang Demokratis. *Jurnal Administrasi Publik*/volume 1/no.1/2005.
- Mahsun, Moh. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta. BPFE UGM.
- Mardiasmo. 2005. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta. Andi.
- Newberry, Susan and Pallot, June. 2004. Freedom or coercion? : NPM incentives in New Zealand Central Government Department. *Management Accounting Research* vol 15, issues 3.
- Rangan, V. K .2004. *Lofty missions, down to earth plans*, Harvard Bussines Review.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research method for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Utomo, N.A. 2007. Anggaran Berbasis Kinerja : Tantanganya Menuju Tata Kelola Kehutanan yang Baik. Bogor. *Center for International Forestry Research*.
- Verbeeten, F.H.M. 2007. Performance Management Practices in Public Sector Organizations. *Accounting, Auditing &Accountibility Journal* vol 21 no.3, pp. 427-454.