

PENYUSUNAN DAN KUALITAS INDIKATOR KINERJA PADA SISTEM PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH

Ayu Umyana^{1*}

¹Akuntansi, Universitas Tanjungpura Pontianak

ABSTRACT

One of the problems that occur in the application of organizational performance measurement systems is due to inconsistencies in performance indicators that can lead to an illogical relationship between the performance indicators used. This has the potential for bias in the performance measurement process. This study aims to identify factors that influence the preparation and quality of an indicator of performance measurement. This study is also aimed at identifying trends in regional organizations to respond the practice of performance measurement based on mechanisms in institutional isomorphism. This study uses a mixed method through a survey process and direct interviews with respondents with research samples of state officials and civil servants (ASN) in the Sleman District Government.

The results of this study indicate that factors about the organizational goals and objectives become a significant factor in the formulation of performance indicators. Meanwhile, problems related to limited performance data, knowledge and ability to interpret are not a significant factor in the formulation of indicators. The results also show that the validity of measurements, internal support and usefulness are aspects that need to be prioritized in assessing the quality of a measurement indicator.

Based on the results of the study it was found that the tendency of government organizations in responding to performance measurement practices is based on the need and encouragement of professionalism. This characteristic indicates the occurrence of normative isomorphism in the application of performance measurement practices in Sleman Regency.

ARTICLE INFO

Article History:

Received October 20th
2020

Received in revised from
April 23rd 2021

Accepted April 26th 2021

Keywords:

Institutional institutional
theory, institutional
isomorphism, performance
indicators, performance
measurement systems.

* Corresponding Author; E-mail address: ayuumyana@ekonomi.untan.ac.id

PENDAHULUAN

Munculnya konsep tentang *New Public Management* (NPM) memberikan dampak positif khususnya dalam reformasi birokrasi, administrasi hingga manajemen di lingkungan pemerintahan (Pollitt, 2000; Hood, 1991; Sanderson, 2001). Berkembangnya konsep ini dilatar belakangi oleh adanya ketidakpuasan dan kritik terhadap sistem birokrasi dan administrasi tradisional (Hood, 1991) yang dinilai kurang fleksibel dan lebih didominasi oleh kepentingan pihak-pihak tertentu (Sanderson, 2001). Umumnya konsep ini dikembangkan dari hasil pengadopsian praktik-praktik manajerial yang diterapkan pada sektor komersil yang ditandai dengan adanya pengenalan sistem manajemen kinerja di lingkungan institusi publik, adanya tuntutan pertanggungjawaban dan akuntabilitas yang lebih besar bagi seorang manajer publik, berkembangnya budaya kompetisi yang kuat antar organisasi serta pengenalan terhadap pentingnya pengendalian mutu (Maesschalck, 2004).

Upaya dalam memenuhi akuntabilitas ini dapat dilakukan melalui suatu pengukuran kinerja dimana hasil akhir dari pengukuran ini diwujudkan dalam bentuk suatu pelaporan yang didalamnya terkandung informasi-informasi mengenai kinerja suatu organisasi. Adanya tuntutan akuntabilitas ini secara khusus tertulis didalam Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 yang mengamanatkan adanya pelaksanaan akuntabilitas kinerja oleh seluruh organisasi pemerintah melalui pengukuran terhadap kinerja organisasi. Munculnya regulasi ini merupakan cikal bakal penerapan sistem pengukuran kinerja khususnya di lingkungan organisasi pemerintah baik pusat maupun daerah.

Akan tetapi dalam penerapannya, praktik ini masih menyisakan beberapa permasalahan yaitu tingginya inkonsistensi dan rendahnya integrasi pada indikator kinerja yang digunakan (Micheli & Neely, 2010; Jurnal & Siti-Nabiha, 2015).

Adanya inkonsistensi ini dibuktikan dengan beberapa penemuan oleh Purwitasari (2017), Rahmat (2016), Yudhanti (2015), Sari (2014), dan Fauziah (2014) yang dilakukan pada beberapa SKPD yang berbeda dengan menggunakan analisis model logika. Dari hasil penelitian tersebut ditemukan bahwa terdapat penggunaan indikator yang tidak sesuai dengan program dan kegiatan, adanya hubungan yang tidak logis antara indikator kinerja sasaran dengan indikator kinerja program, serta indikator output yang tidak mendukung indikator sasaran strategis itu sendiri.

Menurut Akbar dkk (2012) permasalahan yang kerap kali terjadi dalam penggunaan indikator kinerja dikarenakan organisasi belum pernah menyusun indikator sebelumnya. Yang kedua, permasalahan timbul dikarenakan indikator dikembangkan dengan cara yang sangat terbatas dan tidak digunakan sebagaimana fungsinya atau hanya digunakan sebagiannya saja. Akbar dkk (2012) melanjutkan bahwa permasalahan yang terjadi dalam pengembangan indikator kinerja disebabkan karena sulitnya mengidentifikasi metrik kinerja. Namun, adanya komitmen manajemen, pengetahuan teknis yang dimiliki staf serta adanya tuntutan legislatif menjadi penunjang dalam pengembangan indikator kinerja.

Temuan dari beberapa penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Fauziah (2014), Yudhanti (2015), Sari (2014), Rahmat (2016), Husaini (2017) dan Purwitasari (2017) berhasil menemukan faktor-faktor yang menjadi kendala bagi pemerintah daerah dalam perumusan indikator kinerja. Beberapa faktor tersebut kebanyakan disebabkan oleh beberapa permasalahan diantaranya keterbatasan kemampuan sumber daya manusia dalam memahami dan menginterpretasikan metrik-metrik kinerja (Fauziah, 2014; Sari, 2014; Rahmat, 2016; dan Purwitasari, 2017); keterbatasan dan keabsahan data-data terkait informasi kinerja yang akan digunakan dalam merumuskan indikator (Fauziah, 2014; Rahmat, 2016; dan Husaini, 2017); rendahnya tingkat pelatihan dan bimbingan teknis yang diberikan pemerintah terkait materi

indikator kinerja (Sari, 2014 dan Rahmat, 2016); serta rendahnya keterlibatan anggota internal organisasi dalam proses perumusan indikator (Yudhanti, 2015; dan Husaini, 2017).

Streib & Poister (1999) menyebutkan bahwa suatu pengukuran kinerja yang efektif seharusnya harus memenuhi aspek validitas, legitimasi dan fungsional. Ketiga aspek ini pada umumnya menyoroti tentang hal-hal yang berkaitan dengan alat ukur pada proses pengukuran kinerja itu sendiri. Aspek validitas merujuk pada aspek-aspek teknis yang esensial khususnya mengenai keabsahan data yang digunakan dalam melakukan pengukuran kinerja agar sistem pengukuran kinerja dapat berfungsi dengan efektif. Aspek legitimasi terkonsentrasi pada bagaimana proses pengukuran tersebut melibatkan peran lingkungan internal organisasi. Sementara itu, aspek fungsional membahas tentang seberapa besar manfaat yang dapat diberikan sebagai akibat dari adanya pengukuran kinerja. Atau dengan kata lain, aspek ini melihat daya guna suatu alat ukur yang digunakan dalam berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Hal ini dibenarkan oleh Mardiasmo (2002) bahwa optimalisasi sistem pengukuran kinerja Pemerintah Daerah dapat berfungsi dan menghasilkan output yang optimum jika memenuhi aspek tersebut.

Penelitian ini berupaya menjelaskan faktor-faktor yang berhubungan dalam perumusan dan kualitas indikator kinerja. Penelitian ini dikembangkan dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Streib dan Poister (1999), Cavalluzzo dan Ittner (2004), dan Akbar dkk, (2012) dengan menambahkan variabel kejelasan tujuan (Verbeeten, 2008) sebagai bagian dari model penelitian dengan asumsi bahwa terdapat hubungan langsung antara tujuan yang terdefinisi dengan jelas terhadap kinerja organisasi (Verbeeten, 2008) yang artinya mengindikasikan bahwa terdefinisinya tujuan dengan jelas akan memudahkan anggota organisasi memahami apa yang menjadi tugas pokok mereka sehingga menjadikan kegiatan organisasi yang lebih terarah. Adanya tujuan yang jelas juga diasumsikan dapat mempermudah proses perumusan indikator kinerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perumusan dan kualitas suatu indikator kinerja serta hubungan keduanya terhadap pengukuran kinerja organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah. Penelitian ini juga dilakukan dengan maksud berupaya menemukan fenomena dan karakteristik isomorfisma yang terjadi dalam proses penerapan indikator kinerja yang terjadi di lingkungan organisasi Pemerintah Daerah. Adapun beberapa pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1). Apakah kejelasan tujuan, keterbatasan data, pengetahuan teknis serta interpretasi metrik kinerja berhubungan dalam perumusan indikator kinerja yang dilakukan oleh organisasi perangkat daerah?; (2). Apakah aspek validitas, legitimasi, dan fungsionalitas berhubungan dalam menentukan kualitas indikator kinerja organisasi perangkat daerah?; (3). Apakah perumusan dan kualitas indikator kinerja berhubungan terhadap pengukuran kinerja organisasi perangkat daerah?; (4) Apakah terjadi fenomena isomorfisma dalam penerapan indikator kinerja oleh organisasi perangkat daerah? dan Bagaimana karakteristik isomorfisma yang terjadi didalam penerapan tersebut?

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam perumusan indikator kinerja hanya kejelasan tujuan dan sasaran organisasi yang menjadi faktor yang signifikan dalam perumusan indikator kinerja. Sementara itu, masalah terkait keterbatasan data kinerja, pengetahuan dan kemampuan interpretasi seseorang bukan menjadi faktor yang signifikan dalam perumusan indikator. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kualitas indikator pengukuran dapat dipengaruhi oleh keabsahan pengukuran (validitas), adanya dukungan internal (legitimasi) serta kebermanfaatan (fungsionalitas). Tidak hanya itu, berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa kecenderungan organisasi pemerintah dalam merespon praktik pengukuran kinerja didasarkan pada adanya kebutuhan dan dorongan profesionalisme. Karakteristik ini mengindikasikan

terjadinya isomorfisma normatif dalam penerapan praktik pengukuran kinerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sleman.

Penelitian ini akan diawali dengan latar belakang, rumusan masalah, motivasi dan tujuan penelitian pada bagian pertama. Bagian kedua akan menjelaskan penggunaan teori yang relevan terkait penerapan sistem pengukuran kinerja pemerintah serta pengembangan hipotesis. Bagian ketiga dari penelitian ini akan menjelaskan desain penelitian, sampel, instrumen, teknik pengumpulan dan analisis data. Bagian keempat berisi pemaparan mengenai hasil pengujian hipotesis dan hasil analisis wawancara. Terakhir, bagian kelima dari penelitian ini akan menjelaskan simpulan dan temuan dari penelitian, serta keterbatasan dan saran untuk penelitian selanjutnya.

KERANGKA TEORI

1.1. Teori Institusional Kelembagaan – Isomorfisma Kelembagaan

Teori ini diperkenalkan dalam penelitian seminal milik Meyer & Rowan (1977) dan DiMaggio & Powell (1983). Teori ini pada dasarnya berangkat dari konsep-konsep sosiologi yang berkembang didalam teori organisasi. (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983; Greenwood & Meyer, 2008; Joo & Halx, 2012 dan Sutheewasinnon dkk, 2016). Teori ini berasumsi bahwa tujuan utama berubahnya suatu organisasi adalah untuk mencari kekuatan legitimasi (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983; Brignall & Modell, 2000; James, 2009; Beckert, 2010; Pilcher, 2011; dan Sutheewasinnon dkk, 2016).

Gagasan utama dalam teori institusional menyatakan bahwa terbentuknya suatu organisasi disebabkan karena adanya pengaruh yang datang dari lingkungan disekitar organisasi itu sendiri (Gudono, 2016). Seringkali pengaruh tersebut datang dari organisasi lain. Hal ini dibenarkan oleh DiMaggio & Powell (1983) bahwa faktor utama yang perlu dipertimbangkan oleh suatu organisasi adalah organisasi lain. Karena di kehidupan organisasi modern saat ini sumber kekuatan tidak cukup hanya dari perolehan sumber daya dan konsumen, melainkan dari kekuatan politik dan legitimasi.

James (2009) mengatakan bahwa konsep institusional pada dasarnya menekankan adanya peranan lingkungan eksternal sebagai penentu struktur dan sistem internal organisasi. Selanjutnya James (2009) menjelaskan bahwa munculnya setiap perilaku rasional yang dilakukan organisasi dapat terjadi karena organisasi akan mengupayakan legitimasi melalui proses homogenisasi dengan lingkungan institusionalnya.

Proses homogenisasi atau penyeragaman ini dijelaskan dalam konsep isomorfisma (DiMaggio & Powell, 1983) yang selanjutnya dikenal sebagai isomorfisma institusional. Isomorfisma dianggap sebagai keadaan atau proses yang membatasi dan memaksa satu unit dalam suatu populasi untuk menjadi sama seperti unit yang lain yang menghadapi kondisi lingkungan yang sama (DiMaggio & Powell, 1983). Proses homogenisasi tersebut dipahami oleh Beckert (2010) sebagai dinamika institusional yang akan selalu dihadapi organisasi. DiMaggio & Powell (1983) membedakan mekanisme isomorfisma institusional ini kedalam 3 bentuk berbeda yaitu koersif, mimetik, dan normatif.

Isomorfisma koersif merupakan bentuk respon atau tanggapan yang diberikan organisasi ketika mendapatkan kekuatan yang memaksa organisasi baik secara formal atau informal yang datang dari organisasi lain atau lingkungan eksternal lainnya. Dalam beberapa kondisi, kekuatan ini bersumber dari tuntutan atau mandat pihak otoritas. Kekuatan ini memaksa suatu organisasi untuk menjadi sama dengan organisasi lain karena adanya tuntutan otoritas.

Isomorfisma mimetik merupakan bentuk tindakan atau respon organisasi yang menunjukkan kecenderungan organisasi untuk melakukan peniruan atas tindakan yang dilakukan oleh organisasi lain untuk mengatasi ketidakpastian atas suatu keadaan tertentu. Organisasi akan mencari unsur-unsur kesesuaian dengan organisasi lain untuk membenarkan keadaan yang ada

(James, 2009). Kondisi ini dapat terjadi dalam kasus pengadopsian suatu teknologi ketika organisasi tidak memahami dengan baik teknologi yang sedang diadopsi, tujuan ataupun instruksi yang diberikan tidak jelas, maka organisasi akan memodelkan diri mereka dengan organisasi yang lain (DiMaggio & Powell, 1983). Dalam situasi ini, organisasi dapat melakukan proses pembelajaran melalui proses benchmarking atau studi banding pada organisasi yang dijadikan role model (Gudono, 2016).

Isomorfisma normatif merupakan bentuk tindakan atau respon organisasi yang menunjukkan kecenderungan organisasi untuk melakukan perubahan dikarenakan munculnya tekanan atas tuntutan profesionalisme.

Fenomena ini sering terjadi pada kasus-kasus pengadopsian suatu inovasi, teknologi, atau fitur-fitur tertentu seperti pengadopsian terhadap metode-metode akuntansi termasuk adopsi sistem manajemen dan pengukuran kinerja. Adanya fenomena ini disebabkan karena munculnya tekanan dari luar yang memaksa dan mendorong organisasi untuk melakukan tindakan yang sama ketika menghadapi suatu situasi tertentu (James, 2009).

Dalam kasus pengadopsian sistem pengukuran kinerja di lingkungan instansi Pemerintah Daerah di Indonesia (Akbar dkk (2012), adanya tuntutan legislatif dianggap menjadi kekuatan yang paling dominan yang mempengaruhi proses pengadopsian. Hal ini mengindikasikan bahwa terjadinya isomorfisma koersif dalam pengadopsian sistem pengukuran kinerja di lingkungan instansi Pemerintah Daerah.

Sofyani & Akbar (2015) menyimpulkan bahwa pemicu timbulnya fenomena isomorfisma dalam pengadopsian sistem pengukuran kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berbeda. Adanya self-efficacy dan conscientiousness yang dimiliki tiap anggota organisasi dapat mendorong terjadinya isomorfisma normatif. Sementara, isomorfisma koersif dan mimetik dapat terjadi jika ditemukan adanya ketidaksesuaian dalam penugasan dan kompetensi pendidikan. Tak hanya itu, adanya komitmen manajemen berperan penting dalam penggunaan sistem pengukuran kinerja (Ahyaruddin & Akbar, 2016). Ini mengindikasikan bahwa adanya komitmen manajemen dapat mendorong timbulnya isomorfisma normatif (Ahyaruddin & Akbar, 2016).

1.2. Pengembangan hipotesis

2.1 Tujuan dan sasaran organisasi terhadap perumusan indikator

Ketika anggota organisasi dapat memahami dengan baik tujuan-tujuan organisasi, maka hal ini dapat mencegah terjadi adanya pendistribusian sumber daya yang tidak efektif, menghindari adanya interpretasi ganda dalam memahami tujuan organisasi, dan lebih fokus dalam upaya pencapaian tujuan (Verbeeten, 2008). Chun & Rainey (2005) melakukan perbandingan terhadap tujuan-tujuan yang ada pada organisasi publik dan privat. Jika dibandingkan dengan organisasi privat, organisasi publik cenderung memiliki ketidakjelasan tujuan organisasi yang lebih besar dan lebih sering menghadapi kesulitan dalam menilai seberapa jauh pencapaian tujuan organisasi.

Kondisi ini dapat dijelaskan melalui teori ambiguitas tujuan (goal ambiguity theory). Bahwa secara konseptual, ambiguitas tujuan organisasi menunjukkan sejauh mana seperangkat tujuan yang ditetapkan oleh organisasi berpotensi mengalami interpretasi ganda ketika tujuan yang ditetapkan tersebut menggambarkan suatu harapan yang diinginkan organisasi di masa depan (Chun & Rainey, 2005). Jung (2014) menyebutkan bahwa ambiguitas memiliki dampak negatif terhadap kinerja karena berpotensi menimbulkan adanya kesalahpahaman (misunderstanding) akibatnya tujuan yang tidak jelas dan membingungkan sering kali dijadikan sebagai alasan penyebab terjadinya kegagalan implementasi strategi. Keadaan ini dapat dibenarkan melalui goal setting theory bahwa orang yang memahami dengan jelas penugasan yang diberikan kepada mereka cenderung akan berkinerja lebih baik dibandingkan dengan mereka yang memiliki tujuan yang ambigu (Verbeeten, 2008).

Seperti yang tercantum didalam PERMENPAN Nomor 20/2008 bahwa pada dasarnya sifat indikator adalah bukan untuk menjelaskan keadaan yang sesungguhnya melainkan lebih kepada pemberian petunjuk atau indikasi terhadap suatu keadaan yang diwujudkan dalam bentuk perkiraan-perkiraan yang disepakati oleh seluruh anggota didalam organisasi untuk dijadikan sebagai alat ukur. Indikator kinerja ditetapkan berdasarkan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi yang tercantum didalam perencanaan strategis. Artinya, indikator mengarah pada penilaian kinerja melalui analisis terhadap indikasi suatu kinerja yang merefleksikan visi, misi, tujuan maupun sasaran organisasi. Adanya ambiguitas tujuan disertai dengan kemampuan aktor dalam mendefinisikan dan memahami tujuan organisasi berpotensi mempengaruhi pemilihan keputusan yang akan diambil oleh organisasi. Hal ini dapat ditunjukkan melalui pengambilan keputusan organisasi dalam menentukan indikator kinerja yang akan digunakan untuk mengukur setiap dimensi kinerja. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka hipotesis H_1 menduga bahwa: Tujuan dan sasaran organisasi berhubungan positif terhadap perumusan indikator kinerja.

2.2 Keterbatasan data kinerja dan perumusan indikator kinerja

Kluvers (2003) dan Cavalluzzo & Ittner (2014) menyebutkan masalah substansial yang terjadi dalam pengumpulan data kinerja adalah persoalan tentang akurasi dan reliabilitas data. Data-data terkait kinerja seharusnya dapat diperbandingkan dari waktu ke waktu dan dapat memberikan manfaat yang lebih besar dari biaya perolehannya (Smith, 1990; Kluvers, 2003; Jordan & Hackbart, 2005).

Van Dooren dkk (2015) menyatakan bahwa pengukuran kinerja berpotensi menjadi bias terhadap dimensi yang diukur jika indikator yang dipilih organisasi hanya ditentukan berdasarkan data yang hanya tersedia di organisasi pada saat itu. Dan ini adalah praktik yang umum terjadi. Van Dooren dkk (2012) melanjutkan untuk menghindari adanya konsekuensi negatif maka diperlukan pengumpulan data yang terintegrasi.

Husaini (2017) didalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kendala lain bagi organisasi dalam mengembangkan indikator kinerja dikarenakan adanya data yang terbatas yang diperlukan untuk merumuskan indikator kinerja. Sementara Pratiwi (2017) menyatakan bahwa ketidaksesuaian informasi saat menyusun indikator kinerja disebabkan karena tidak tersedianya data akibatnya organisasi harus memikirkan indikator alternatif lain yang berbeda dengan yang tertuang didalam dokumen perencanaan. Oleh karena itu, hal ini dianggap sebagai salah satu faktor penyebab tingginya distorsi antara dokumen perencanaan dengan realisasinya didalam pelaporan kinerja (Fauziah, 2014). Berdasarkan pernyataan diatas, maka hipotesis H_2 menduga bahwa: Keterbatasan data berhubungan negatif terhadap perumusan indikator kinerja.

2.3 Pengetahuan teknis individu dan perumusan indikator kinerja

Nurkhamid (2007) menyebutkan bahwa pengadopsian suatu inovasi harus diiringi dengan pembekalan pengetahuan agar dapat membantu anggota organisasi dalam memahami dan menerima fitur-fitur yang sedang diadopsi. Hal ini juga dapat mengurangi rasa tertekan yang dialami oleh anggota organisasi dalam mengimplementasikan suatu inovasi. Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa pentingnya transfer pengetahuan dalam menunjang keberhasilan suatu inovasi.

Berbagai pengetahuan yang diperoleh anggota organisasi melalui pelatihan-pelatihan yang diberikan berhubungan positif dalam pengembangan sistem pengukuran kinerja untuk organisasi pemerintah daerah (Nurkhamid, 2007; Syachbrani & Akbar, 2013; Sofyani & Akbar, 2013; dan Primarisanti & Akbar, 2015). Adanya transfer pengetahuan dalam pengadopsian sistem pengukuran kinerja mengindikasikan bahwa diperlukannya pembekalan pengetahuan bagi anggota organisasi dalam merumuskan indikator kinerja. Pasalnya, menurut Van Dooren dkk (2015) pemilihan indikator sangat ditentukan pada keahlian khusus yang dimiliki oleh staf didalam organisasi. Akbar dkk (2012) menemukan bahwa adanya

pengetahuan teknis yang dimiliki oleh staf berhubungan positif dalam menunjang proses pengembangan indikator kinerja. Berdasarkan pemaparan diatas, maka hipotesis H_3 menduga bahwa: Pengetahuan teknis berhubungan positif dalam perumusan indikator kinerja.

2.4 Interpretasi Metrik Kinerja dan Perumusan Indikator Kinerja

Permasalahan teknis lainnya yang ditemukan didalam praktik pengukuran kinerja organisasi adalah kemampuan individu atau anggota didalam organisasi untuk menjelaskan dan menilai metrik-metrik kinerja agar dapat mencakup semua tindakan maupun hasil yang diinginkan organisasi (Cavalluzzo & Ittner, 2004). Menurut Fryer dkk (2009) praktik pengukuran kinerja berpotensi menimbulkan perilaku menyimpang yang diakibatkan dari ketidakmampuan seseorang dalam memproses data maupun metrik kinerja. Fryer dkk (2009) melanjutkan bahwa ketidakmampuan seseorang dalam memproses data-data kinerja dapat menimbulkan salah penafsiran karena indikator yang digunakan kemungkinan ditetapkan dengan ukuran-ukuran yang tidak tepat.

Ditambahkan oleh Cavalluzzo & Ittner (2004) bahwa kondisi ini dapat dipengaruhi oleh intensitas aktivitas atau kegiatan yang sulit untuk dievaluasi secara akurat berdasarkan kinerja yang objektif dan terukur. Banyaknya jumlah layanan yang harus diberikan juga semakin mempengaruhi tingkat kompleksitas dalam menafsirkan metrik maupun ukuran-ukuran kinerja organisasi (Cavalluzzo & Ittner, 2004; Andrews dkk, 2006).

Sedangkan menurut Akbar dkk (2012) bahwa karakteristik organisasi sektor publik pada dasarnya adalah kompleksitas antar program yang tidak sama. Pada beberapa program tertentu keluaran maupun dampaknya relatif mudah untuk diukur, namun tidak untuk beberapa program lainnya.

Pollanen (2005) berpendapat bahwa masalah yang paling mendasar adalah adanya kemampuan dalam mendefinisikan kinerja untuk bentuk layanan atau program kegiatan yang akan diberikan. Konsep kinerja yang tidak didefinisikan atau dipahami dengan baik akan menjadi masalah bagi organisasi itu sendiri. Karena kinerja merupakan suatu konsep relatif yang dibangun secara sosial yang sangat tergantung pada interpretasi yang berbeda dari tiap-tiap individu Lebas & Euske (2002) dalam Pollanen (2005).

Alifah (2017) berdasarkan hasil penelitiannya memberikan beberapa alasan yang menyebabkan masih ditemukannya indikator kinerja yang belum berorientasi hasil yaitu adanya kesulitan yang dialami anggota organisasi dalam mengukur outcome dan kesulitan staf dalam membedakan antara output dan outcome. Alifah (2017) menyimpulkan bahwa ketidaksesuaian ini disebabkan karena tingkat pemahaman staf yang berbeda-beda. Ini dibuktikan dengan pernyataan salah satu responden yang menyatakan bahwa setiap organisasi yang terlibat dalam perumusan indikator kinerja tidak memiliki satu pemahaman yang sama. Kebanyakan staf maupun anggota didalam organisasi masih tidak memahami indikator kinerja digunakan.

Oleh karena itu, menurut Cavalluzzo & Ittner (2004) permasalahan dalam pengidentifikasian dan pengukuran metrik kinerja yang tepat menjadi penghambat yang signifikan terhadap keberhasilan atas pengadopsian suatu sistem. Berdasarkan pemaparan diatas maka hipotesis H_4 berikut ini menduga bahwa: Interpretasi atas metrik kinerja berhubungan negatif dalam perumusan indikator kinerja.

2.5 Validitas, legitimasi, fungsionalitas dan kualitas indikator kinerja

Bouckaert (1993) mengidentifikasi 3 dimensi yang perlu dipertimbangkan dalam menilai suatu kualitas yaitu validitas, legitimasi dan fungsionalitas. Didalam penelitian ini, penulis menggunakan ketiga kriteria ini dalam menilai kualitas indikator dalam mengukur kinerja organisasi. Dimensi kualitas pertama, yaitu validitas yang menyiratkan adanya keabsahan dan reliabilitas alat ukur yang digunakan dalam merumuskan indikator untuk mengukur setiap

dimensi kinerja. Dengan kata lain, aspek kualitas ini menunjukkan keandalan indikator/ukuran dalam proses pengukuran.

Dimensi kualitas kedua yaitu legitimasi yang menunjukkan keberterimaan anggota organisasi terhadap indikator atau ukuran yang digunakan dalam mengukur kinerja. Dengan kata lain, adanya dukungan internal menjadi kontribusi penting dalam menentukan kualitas indikator kinerja yang digunakan. Menurut LAN dan BPKP (2000) penting bagi suatu organisasi untuk mempertimbangkan faktor-faktor organisasi dan lingkungan dalam menetapkan indikator untuk kinerja khususnya mempertimbangkan keberterimaan user dalam hal ini seluruh aktor yang ada didalam organisasi terhadap indikator kinerja yang digunakan organisasi. Pasalnya, indikator yang dianggap tidak rasional atau yang sulit untuk dicapai berpotensi menimbulkan rasa tertekan bagi orang-orang maupun instansi yang sedang diukur. Keadaan seperti ini juga berpotensi menimbulkan perilaku menyimpang individu (Adcroft & Willis, 2005; Fryer dkk, 2009).

Dimensi kualitas yang ketiga yaitu fungsionalitas yang menunjukkan manfaat atau benefit yang dapat dihasilkan oleh indikator/ukuran kinerja terhadap sistem pengukuran (Van Dooren dkk, 2015). Poister & Streib (1999) menyebutkan bahwa kebermanfaatan pengukuran dapat dilihat dari sejauh mana indikator maupun ukuran-ukuran yang digunakan organisasi dapat diaplikasikan dalam pengambilan keputusan manajerial. Oleh karena itu, berdasarkan uraian diatas maka diduga bahwa H_5 ; H_6 ; dan H_7 menyatakan bahwa Keandalan pengukuran (validitas) berhubungan positif dalam menentukan kualitas indikator kinerja; Dukungan internal (legitimasi) berhubungan positif dalam menentukan kualitas indikator kinerja dan; Kebermanfaatan pengukuran (fungsionalitas) berhubungan positif dalam menentukan kualitas indikator kinerja.

2.6 Perumusan, kualitas indikator kinerja dan pengukuran kinerja organisasi

Menurut Behn (2003) salah satu upaya yang dapat dilakukan organisasi pemerintahan untuk memenuhi tuntutan akuntabilitasnya adalah dengan melakukan pengukuran terhadap kinerja. Proses pengukuran ini dapat diawali dengan mendefinisikan objek-objek pengukuran, perumusan indikator, pengumpulan data, analisis data, hingga pelaporan. Kegiatan pengukuran ini nantinya akan menghasilkan suatu informasi kinerja yang dapat dimanfaatkan dalam pengambilan keputusan organisasi (Van Dooren dkk, 2015) baik untuk kepentingan tujuan internal maupun eksternal (Taylor, 2011).

Akan tetapi, menurut LAN dan BPKP (2000) kegiatan ini harus didukung dengan penyediaan bukti serta informasi yang dapat dipertanggungjawabkan. Penggunaan indikator kinerja didalam proses pengukuran dapat dijadikan sebagai bukti yang dapat memberikan suatu pembenaran yang logis terhadap keberhasilan atas pelaksanaan suatu program atau kegiatan. Dengan kata lain, tanpa indikator kinerja akan sulit untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu unit kerja (USAID, 2009).

Hal ini menandakan bahwa kedudukan indikator kinerja didalam proses pengukuran merupakan inti dari proses pengukuran itu sendiri. Artinya, proses pengukuran sangat tergantung pada kemampuan indikator kinerja dalam mengukur setiap dimensi kinerja yang mengarah pada pencapaian tujuan utama organisasi. Oleh karena itu, Van Dooren dkk (2015) menyimpulkan bahwa perumusan indikator kinerja dapat dipahami sebagai protokol pada pengukuran untuk kinerja sektor publik.

Zineldin (2006) menyebutkan bahwa suatu indikator harus dapat menyediakan informasi yang reliabel, objektif, dan relevan terkait isu-isu penting yang ditemukan disekitar organisasi. Selain itu, suatu indikator harus mampu menunjukkan sensitifitas yang kuat terhadap berbagai perubahan yang mempengaruhi kinerja organisasi (Smith, 1995; Lonti & Gregory, 2007) serta relatif mudah untuk dikalkulasikan dengan data yang tersedia. Situasi yang kompleks ini

menurut Zineldin (2006) menunjukkan bahwa proses perancangan untuk mendapatkan suatu indikator yang berkualitas bukan merupakan proses yang mudah.

Berdasarkan pemaparan diatas, maka aspek-aspek dalam proses perumusan maupun kualitas indikator kinerja akan sangat berkontribusi dalam menentukan berfungsinya suatu sistem pengukuran kinerja di organisasi. Oleh karena itu, hipotesis H_8 dan H_9 yang diajukan menyatakan bahwa: Perumusan indikator kinerja berhubungan positif terhadap pengukuran kinerja dan Kualitas indikator kinerja berhubungan positif terhadap pengukuran kinerja.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan desain penelitian dengan metode campuran (*mixed methods*) dengan strategi pendekatan sekuensial eksplanatori. Desain ini meliputi dua fase pengumpulan dan analisis data dimana fase pertama akan dilakukan pengumpulan dan analisis terhadap data kuantitatif yang menjadi prioritas untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian, selanjutnya diikuti dengan fase kedua yang merupakan fase analisis kualitatif. Desain pada analisis kualitatif ini dirancang untuk mengkonfirmasi hasil yang ditemukan pada fase pertama, yaitu fase kuantitatif. Dengan kata lain, peneliti akan menginterpretasikan hasil analisis kualitatif sebagai bentuk konfirmasi atas temuan-temuan pada analisis kuantitatif (Creswell & Clark, 2011; Creswell, 2014). Didalam penelitian ini selain untuk mengkonfirmasi hasil analisis kuantitatif, hasil analisis kualitatif juga digunakan untuk mengeksplorasi adanya fenomena isomorfisma pada penerapan indikator kinerja di organisasi pemerintah daerah.

1. Populasi dan sampel

Populasi didalam penelitian ini meliputi seluruh pejabat eksekutif dan aparatur pada organisasi perangkat daerah yang berada dibawah Pemerintahan Kabupaten Sleman. Penentuan sampel untuk penelitian ini ditentukan dengan teknik purposive sampling. Adapun kriteria pemilihan sampel antara lain pejabat atau staf dengan golongan minimal eselon IV, pernah terlibat dalam penyusunan perencanaan strategis organisasi, dan/atau pernah terlibat dalam penyusunan rencana kerja organisasi dan/atau pernah terlibat dalam penyusunan indikator/ukuran kinerja untuk organisasi.

2. Teknik pengumpulan data

Prosedur pengumpulan data diawali dengan melakukan survei melalui penyebaran kuesioner kepada responden penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan serta memberikan keputusan terhadap hipotesis yang diajukan. Jika hasil analisis kuantitatif menemukan hasil yang insignifikan, data-data yang outliers maupun hipotesis yang ditolak, maka temuan-temuan ini nantinya akan dijadikan sebagai bahan untuk melakukan prosedur kedua.

Prosedur kedua dilakukan melalui proses wawancara secara langsung dengan responden untuk mendapatkan pandangan atau opini dari para responden tentang isu yang diangkat didalam penelitian. Tujuannya adalah untuk melakukan konfirmasi hasil temuan-temuan pada analisis kuantitatif. Selain itu, prosedur kualitatif ini juga ditujukan untuk menginvestigasi adanya karakteristik fenomena isomorfisma yang terjadi pada isu penerapan indikator kinerja di instansi pemerintah daerah. Berikut ini adalah desain pengumpulan data dalam metode campuran dengan strategi pendekatan eksplanatori sekuensial.

3. Definisi operasional dan pengukuran variabel

Penelitian ini terdiri dari 7 (tujuh) variabel independen dengan 3 (tiga) variabel dependen. Variabel independen yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari kejelasan tujuan dan sasaran, keterbatasan data, pengetahuan teknis, interpretasi metrik kinerja, validitas, legitimasi dan fungsionalitas. Sementara variabel dependen terdiri dari perumusan, kualitas, dan pengukuran kinerja organisasi. Seluruh variabel diukur menggunakan skala *likert* 1 (sangat tidak setuju) hingga skala 5 (sangat setuju). Berikut ini adalah definisi operasional untuk masing-masing variabel.

Kejelasan tujuan dan sasaran organisasi. Variabel ini menggambarkan kemampuan individu dalam mendefinisikan dan memahami misi, tujuan, maupun sasaran strategis yang ditetapkan oleh organisasi dalam menunjang perumusan indikator kinerja. Variabel ini juga menilai apakah tujuan yang ditetapkan organisasi dinilai ambigu, sulit untuk diinterpretasikan atau bahkan membingungkan bagi anggotanya. Pengukuran variabel ini menggunakan instrumen yang digunakan oleh Verbeeten (2008).

Keterbatasan data kinerja. Variabel ini menggambarkan ketersediaan data yang memadai dan relevan yang digunakan organisasi dalam merumuskan indikator kinerja. Pengukuran variabel ini menggunakan instrumen yang diadopsi dari Cavalluzzo & Ittner (2004) dan Akbar dkk (2012).

Pengetahuan teknis individu. Variabel ini menggambarkan keikutsertaan anggota organisasi dalam berbagai pelatihan ataupun bimbingan teknis yang secara khusus menyediakan informasi maupun pengetahuan yang lebih bersifat teknis terkait perumusan indikator kinerja. Pengukuran variabel ini menggunakan instrumen yang digunakan oleh Akbar dkk (2012) untuk dapat menunjukkan sejauh mana anggota organisasi menerima informasi maupun pengetahuan terkait petunjuk atau cara dalam merumuskan indikator kinerja.

Interpretasi metrik kinerja. Variabel ini menunjukkan kemampuan atau kapabilitas anggota didalam organisasi untuk mendefinisikan, menjelaskan dan menginterpretasikan metrik dan ukuran yang berhubungan dengan kinerja juga menjelaskan sejauh mana anggota organisasi menggunakan informasi-informasi kinerja dalam merumuskan indikator. Pengukuran variabel ini menggunakan instrumen yang digunakan oleh Cavalluzzo & Ittner (2004) dan Akbar dkk (2012) untuk dapat menunjukkan sejauh mana anggota organisasi mampu mendefinisikan hingga menginterpretasikan metrik dan ukuran kinerja yang dibutuhkan dalam merumuskan indikator kinerja.

Validitas, legitimasi dan Fungsionalitas. Pertama, Keabsahan pengukuran (validitas). Variabel ini menggambarkan penilaian individu terhadap akurasi, ketepatan pengukuran, keabsahan dan keterandalan alat ukur yang digunakan untuk mengukur setiap dimensi kinerja maupun kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran strategis organisasi. Kedua, dukungan internal (legitimasi). Variabel ini mengukur sejauh mana partisipasi dan keterlibatan anggota organisasi dalam penetapan indikator untuk kinerja. Variabel ini dapat menggambarkan keberterimaan anggota organisasi terhadap indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur tiap dimensi kinerja. Ketiga, kebermanfaatn (fungsionalitas). Variabel ini akan menunjukkan adanya dampak positif suatu indikator terhadap pengukuran kinerja. Variabel ini juga dapat menunjukkan sejauh mana indikator yang digunakan organisasi dapat memberikan *benefit* terhadap pengukuran kinerja organisasi. Ketiga variabel ini diukur menggunakan instrumen pengukuran yang diadopsi dari Streib & Poister (1999).

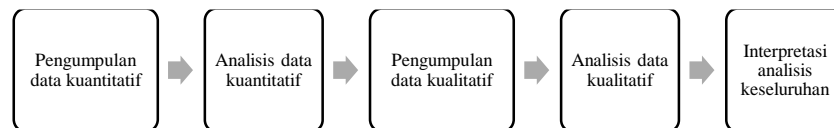
Perumusan indikator kinerja. Variabel ini menunjukkan indikator-indikator apa saja yang telah ditetapkan organisasi untuk mengukur kinerja mereka mulai dari penetapan untuk indikator masukan hingga indikator dampak. Pengukuran variabel ini menggunakan instrumen yang digunakan oleh Akbar dkk (2012) dimana responden diminta untuk menggambarkan sejauh mana organisasi telah merumuskan indikator untuk seluruh kegiatan maupun aktivitas organisasi mereka.

Kualitas indikator kinerja. Variabel ini menunjukkan penilaian terhadap indikator kinerja organisasi apakah telah berlandaskan pada konsep analisis SMART yaitu jelas (spesific), dapat diukur (measureable), rasional dan mampu untuk dicapai (attainable), relevan (relevant), dan tepat waktu dalam pengumpulan data dengan waktu yang tersedia (time-bound). Pengukuran variabel ini menggunakan instrumen yang dikembangkan dan disusun oleh United Nations Development Programme (UNDP, 2009) dimana responden diminta untuk menggambarkan sejauh mana organisasi telah memenuhi kriteria ini untuk indikator kinerja mereka.

Pengukuran kinerja organisasi. Variabel ini menggambarkan aspek-aspek utama didalam manajemen kinerja seperti indikator yang berkualitas, penggunaan informasi kinerja untuk pengambilan keputusan, perencanaan strategis hingga penganggaran. Pengukuran variabel ini menggunakan instrumen yang digunakan oleh Yang & Hsieh (2007) dimana responden diminta untuk menunjukkan sejauh mana implementasi pengukuran kinerja di organisasi mereka dan apa konsekuensi yang mungkin ditimbulkan akibat pengukuran kinerja.

4. Teknik analisis data

Dalam penelitian ini, model dan pengujian hipotesis akan dianalisis dengan menggunakan teknik Partial Least Square (SEM-PLS). Pengujian model dengan menggunakan teknik PLS meliputi beberapa prosedur diantaranya perancangan model struktural dan pengukuran. Kemudian diikuti dengan evaluasi terhadap model pengukuran dan struktural. Pada pengujian hipotesis akan dianalisis menggunakan fungsi *bootstrapping* pada teknik PLS. Sementara analisis data kualitatif dilakukan dengan pendekatan studi naratif dengan teknik analisis tematik terhadap hasil transkrip wawancara. Adapun rangkaian proses analisis data dijelaskan pada gambar berikut ini:



Gambar 1. Desain pengumpulan data (Sumber: Creswell & Clark, 2011)

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Fase kuantitatif

1.1. Pilot study

Uji pilot ini melibatkan mahasiswa Magister Ekonomi Pembangunan (MEP) Universitas Gadjah Mada yang terpilih sebagai penerima beasiswa Bappenas dan Badan Pusat Statistik (BPS) yang berjumlah 56 orang yang seluruhnya berprofesi sebagai aparatur sipil negara (ASN). Berdasarkan hasil pengujian, dari 70 item indikator terdapat 11 item indikator yang tidak memenuhi asumsi pengujian validitas dan reliabilitas instrumen. Atas temuan tersebut, maka item-item tersebut dieliminasi dari konstruk pengukuran.

1.2. Pengumpulan data kuantitatif

Data kuantitatif dikumpulkan melalui survei dengan penyebaran kuesioner terhadap 30 OPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sleman yang tersebar pada kantor, dinas, dan badan. Kegiatan ini berlangsung selama 2 (dua) minggu hari kerja. Kuesioner yang disebar berjumlah 180 kuesioner untuk 30 organisasi perangkat daerah. Pada saat penerimaan, hanya terdapat 165 kuesioner yang kembali. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat respon yang diberikan sebesar 91,6%. Akan tetapi, berdasarkan penelaahan lebih lanjut dari 165 kuesioner yang diterima terdapat 39 kuesioner yang tidak terisi dengan lengkap. Maka jumlah kuesioner yang dapat diolah hanya berjumlah 126 kuesioner dengan tingkat respon sebesar 76,4%. Berikut ini adalah gambaran dan profil responden yang digunakan didalam penelitian.

Tabel 1. Profil Responden

		Frekuensi	Persentase (%)
Gender	Laki-laki	67	54,76
	Perempuan	57	45,24
	Total	126	100,00
Usia	<30 Tahun	1	0,79
	31 – 40 Tahun	27	21,43
	41 – 50 Tahun	54	42,86
	>50 Tahun	44	34,92

		<i>Total</i>	<i>126</i>	<i>100,00</i>
Golongan	III/a		8	6,35
	III/b		13	10,32
	III/c		17	13,49
	III/d		44	34,92
	IV/a		41	32,54
	IV/b		2	1,59
	IV/c		1	0,79
		<i>Total</i>	<i>126</i>	<i>100,00</i>
Tingkat Pendidikan Akhir	Diploma		11	8,73
	S1		64	50,79
	S2		51	40,48
			<i>Total</i>	<i>126</i>
Pengalaman di Organisasi Pemerintah	1 – 5 Tahun		0	0,00
	6 – 10 Tahun		7	5,56
	11 – 15 Tahun		24	19,05
	>15 Tahun		95	75,40
			<i>Total</i>	<i>126</i>

1.3. Analisis data kuantitatif

Dengan menggunakan fungsi analisis iterasi algoritma PLS, model pengukuran harus melalui pengujian terhadap validitas dan reliabilitas model. Uji validitas meliputi uji validitas konvergen dan diskriminan, dimana parameter pengukurannya didasarkan pada nilai skor loading dan skor nilai AVE yang harus bernilai $\geq 0,5$ (Abdillah & Hartono, 2015). Untuk pengujian reliabilitas, dapat diketahui berdasarkan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai dari kedua parameter tersebut bernilai $\geq 0,6$.

Tabel 2. Hasil Analisis Iterasi Algoritma PLS

Konstruk	AVE	Cronbach's alpha	Composite Reliability	R Square
Tujuan & Sasaran organisasi (TO)	0,776	0,942	0,954	
Data Kinerja (DK)	0,630	0,754	0,832	
Pengetahuan teknis (PT)	0,617	0,706	0,828	
Interpretasi metrik kinerja (IMK)	0,577	0,830	0,842	
Keabsahan pengukuran (VAL)	0,618	0,696	0,822	
Dukungan internal (LEG)	0,559	0,604	0,791	
Kebermanfaatan (FUNG)	0,728	0,957	0,964	
Perumusan indikator kinerja (FORM)	0,591	0,883	0,910	0,275
Kualitas indikator kinerja (QUAL)	0,734	0,909	0,932	0,640
Pengukuran kinerja organisasi (PK)	0,680	0,953	0,959	0,652

Sumber: Data olahan

Berdasarkan informasi pada tabel 2, ditemukan bahwa seluruh item konstruk untuk model pengukuran telah memenuhi syarat uji validitas dan reliabilitas sehingga dapat dikatakan layak untuk dilakukan pengujian hipotesis.

Sementara itu, hasil analisis untuk evaluasi model struktural dapat ditunjukkan berdasarkan nilai R^2 untuk masing-masing konstruk. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai R^2 konstruk Kualitas Indikator Kinerja (QUAL) dan konstruk Pengukuran Kinerja (PK) memiliki kekuatan yang sedang/moderat dengan masing-masing bernilai 64% dan 65,2%. Sementara itu, konstruk

Perumusan Indikator Kinerja (FORM) merupakan konstruk yang paling lemah yang mana nilai R^2 yang dihasilkan hanya sebesar 27,5%. Hal ini berarti bahwa kemampuan prediksi seluruh variabel eksogen (tujuan organisasi, keterbatasan data kinerja, pengetahuan teknis individu dan kemampuan interpretasi metrik kinerja) terhadap konstruk Perumusan Indikator Kinerja bersifat lemah. Sementara itu, kemampuan prediksi seluruh variabel eksogen yang berperan dalam menentukan kualitas indikator dan pengukuran kinerja organisasi memberikan kekuatan yang cukup kuat.

1.4. Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis didalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan fungsi bootstrapping pada aplikasi SmartPLS. Tolak ukur dalam pengujian hipotesis ditentukan berdasarkan nilai koefisien path yang ditunjukkan pada nilai *t-statistics* dan nilai probabilitas. Ukuran keterdukungan hipotesis dapat dilakukan dengan membandingkan nilai *t-statistics* dengan *t-table*. Penelitian ini menggunakan hipotesis satu arah (*one-tailed*) dengan *t-table* yang berlaku yaitu 1,64 dengan menggunakan nilai *alpha* sebesar 5%. Suatu hipotesis dapat diterima jika nilai *t-statistics* yang dihasilkan bernilai lebih besar dari nilai *t-table* 1,64. Berikut ini adalah hasil analisis koefisien jalur untuk masing-masing hipotesis.

Tabel 3. Analisis jalur (*path coefficient*)

Hipotesis	Original Sample	Sample Mean	Std. Dev	T-Statistics	P-Values	Hasil
H1: TO → FORM	0,442	0,440	0,099	4,441***	0,000	Diterima
H2: DK → FORM	-0,055	-0,083	0,115	0,475	0,635	Ditolak
H3: PT → FORM	0,096	0,088	0,089	1,080	0,281	Ditolak
H4: IMK → FORM	-0,021	0,003	0,145	0,147	0,883	Ditolak
H5: VAL → QUAL	0,255	0,259	0,106	2,419***	0,016	Diterima
H6: LEG → QUAL	0,122	0,127	0,074	1,652*	0,099	Diterima
H7: FUNG → QUAL	0,488	0,487	0,106	4,608***	0,000	Diterima
H8: FORM → PK	0,134	0,144	0,068	1,963**	0,050	Diterima
H9: QUAL → PK	0,708	0,706	0,064	11,026***	0,000	Diterima

Sumber: *Output* SmartPLS

Ket: *** (1%); ** (5%); * (10%)

Berdasarkan informasi pada tabel diatas, ditemukan bahwa dari 9 (sembilan) hipotesis yang diajukan didalam penelitian terdapat 6 (enam) hipotesis yang terdukung yakni H1, H5, H6, H7, H8, dan H9. Sementara itu, 3 (tiga) hipotesis yaitu H2, H3 dan H4 dinyatakan ditolak karena tidak memenuhi kriteria penerimaan. Temuan dari ketiga hipotesis ini akan ditindak lanjuti pada tahap analisis kualitatif untuk memperoleh jawaban atau konfirmasi atas fenomena yang terjadi.

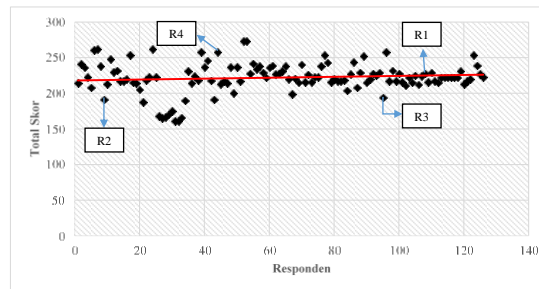
2 Fase kualitatif

2.1. Pengumpulan data kualitatif

Pada tahap ini, data diperoleh melalui proses wawancara. Wawancara dilakukan dengan bertatap muka secara langsung dengan pertanyaan wawancara yang bersifat semi terstruktur. Rata-rata lama wawancara memerlukan waktu rata-rata selama 20 menit. Peneliti menggunakan alat bantu perekam audio dalam melakukan proses wawancara yang tentunya didasarkan atas persetujuan dari responden.

Pemilihan responden dalam tahap wawancara ini ditentukan berdasarkan temuan yang diperoleh pada analisis kuantitatif. Dengan melakukan analisis terhadap respon responden, ditemukan beberapa responden yang memberikan keterangan yang jauh dari persebaran nilai rata-rata. Berikut ini adalah gambaran mengenai persebaran respon yang diberikan oleh responden pada saat survei dilakukan yang ditunjukkan pada grafik scatter plot berikut ini.

Gambar 2

Scatter Plot Hasil Olah Data Responden

Sumber: Data olahan

Terdapat pertimbangan lain dalam memutuskan responden yang terpilih yakni kesediaan responden untuk mengikuti proses wawancara yang dapat ditunjukkan melalui lembar persetujuan pada kuesioner. Kesediaan yang dinyatakan pada lembar persetujuan tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan menghubungi responden melalui layanan pesan singkat. Dari keseluruhan responden, hanya 4 (empat) responden yang bersedia untuk diwawancarai yang berasal dari organisasi perangkat daerah yang berbeda.

2.2. Analisis data kualitatif

Tujuan dari analisis kualitatif ini adalah membantu menjelaskan hasil dalam analisis kuantitatif dengan harapan dapat memberikan pandangan ataupun gagasan yang lebih mendalam terhadap hasil kuantitatif. Berdasarkan tujuan penelitian, selain ditujukan untuk menjelaskan temuan kuantitatif, fase dalam analisis kualitatif ini juga akan menjelaskan terjadinya fenomena isomorfisma dalam penerapan sistem pengukuran kinerja di lingkungan organisasi pemerintahan.

2.3. Keterbatasan data kinerja

Berdasarkan temuan pada fase pertama ditemukan bahwa adanya permasalahan dalam keterbatasan data kinerja memiliki korelasi yang lemah terhadap proses perumusan ukuran atau indikator kinerja. Berdasarkan hasil wawancara ditemukan bahwa permasalahan dalam ketersediaan data kinerja tidak begitu dipandang sebagai masalah yang signifikan bagi organisasi. Hal ini dapat ditunjukkan dari beberapa kutipan hasil wawancara dengan responden berikut ini:

“Menurut saya begini, data itu kan sifatnya aktual dan itu jadi pijakan kita.... dan data itu lebih utama..... tapi jika terjadi ketimpangan atau tidak ditemukannya data tersebut maka akan dibentuklah asumsi-asumsi seperti yang saya katakan tadi..... Kalau saya katakan bahwa data tidak begitu menjadi masalah, iya. Tapi sebetulnya kendala juga, tapi kendala itu masih dapat kita atasi dengan cara pembentukan asumsi-asumsi itu tadi.” (**R1 – Kepala Bidang**).

“Kalau menurut saya, itu yaa karena kan data itu secara global sudah diketahui, data yang secara umum itu sudah diketahui untuk merumuskan ukuran-ukuran kinerja itu. Misalkan ada satu sasaran program kegiatan, nek itu kita bisa menentukan itu karena kita sudah tau secara umum kurang lebihnya data-data seperti apa yang dibutuhkan. Ditambah lagi kita punya cascading yang mana itu sangat membantu kita”. (**R3 – Kepala Seksi**)

“Jadi gini mba, kalo ditempat kami itu ada namanya petugas pengumpul data yang nanti akan selalu meng-update setiap waktu data-data itu kedalam website..... maka kalo dibilang bermasalah, saya rasa tidak terlalu masalah, karena kami punya

petugas pengumpul data di lapangan yang proaktif. Nanti petugas itu berkoordinasi dengan petugas UPT dan tenaga penyuluh untuk menginput ke database itu....” (R4 – *Staf Perencanaan & Evaluasi*).

Pernyataan diatas menunjukkan bahwa permasalahan terbatasnya data kinerja dalam perumusan indikator atau ukuran kinerja bukan menjadi persoalan yang signifikan. Hal ini disebabkan bahwa organisasi telah mampu mengatasi hambatan-hambatan dalam upaya mendukung tersedianya data kinerja. Dalam hal ini organisasi dikatakan mampu mengatasi hambatan teknis yang terjadi dalam penentuan ukuran atau indikator untuk kinerja organisasi khususnya terkait permasalahan data kinerja.

2.4. *Pengetahuan teknis individu*

Berdasarkan hasil olah pada data kuantitatif menunjukkan bahwa adanya pengetahuan teknis seseorang yang diperoleh melalui pelatihan ataupun sosialisasi tidak begitu berdampak signifikan pada proses perumusan ukuran atau indikator kinerja. Beberapa uraian pendapat dibawah ini dapat menjelaskan fenomena yang terjadi.

“Para pimpinan pernah mendapatkan pembekalan lah semacam itu waktu mengikuti diklatpim, dari situ para pimpinan akan dibekali pengetahuan bagaimana menyusun suatu rencana kerja atau indikator. Nah, disini lain dalam perencanaan yang dikelola itu menjadi bagiannya Bappeda.... selain itu kita juga punya guidance, orang bagian perencanaan itu punya.....” (R1 – *Kepala Bidang*)

“.....Pemberian pelatihan kalau untuk level seksi kaya nya engga mba. Kalau untuk level pimpinan dan bagian perencanaan, mungkin iya..... tapi sosialisasi itu bisa terjadi waktu ada pencermatan begitu..... Itu disitu pembimbing dari Bappeda atau pengampu RKA itu, itu biasanya langsung ngasi tau. Ini sarannya apa, harus jelas. Inputnya apa, output dan outcomenya apa, trus capaiannya apa seperti itu harus jelas.....” (R4 – *Staf Perencanaan & Evaluasi*)

Pernyataan diatas menunjukkan bahwa tidak semua anggota organisasi membutuhkan pengetahuan teknis yang berhubungan dengan indikator atau ukuran kinerja. Pengetahuan tersebut hanya diperlukan oleh sebagian orang seperti pimpinan dalam organisasi dan penanggung jawab di bidang perencanaan. Pada level manajemen menengah kebawah, hal terpenting untuk diketahui hanyalah terbatas pada tugas, pokok dan fungsi (TUPOKSI) masing-masing bidang. Selain itu, beberapa organisasi menganggap bahwa adanya suatu badan yang mendampingi seperti Bappeda dianggap membantu dan memudahkan organisasi dalam menjalankan seluruh sasaran program dan kegiatan.

2.5. *Interpretasi metrik kinerja*

Menindaklanjuti temuan pada fase pertama ditemukan bahwa kemampuan seseorang dalam menginterpretasikan dan menerjemahkan metrik atau ukuran-ukuran kinerja bukan menjadi faktor yang signifikan terhadap proses perumusan indikator. Beberapa uraian pendapat responden dibawah ini dapat menjelaskan alasan dibalik fenomena tersebut.

“...masalah kemampuan itu kan berkaitan dengan masalah pengetahuan, bisa jadi karena jenjang pendidikan, latar belakang pendidikannya atau pengalaman itu kan bisa beda-beda. Akan berbeda juga pencermatannya. Tapi itu bisa dikatakan tidak terlalu menjadi masalah ketika ada pertukaran informasi atau bisa dibilang terjadi semacam sharing pengetahuan begitu-lah..... Dengan begitu, akhirnya wis pinter po ora digarap bareng, dadi... dan ini juga akan dikendalikan oleh bagian perencanaan.....” (R1 – *Kepala Bidang*)

“Jadi gini, menurut saya penentuan indikator itu hanya simple masalahnya. Simple karena bisa dilihat di TUPOKSI masing-masing..... yang menjadi indikator keberhasilan suatu kegiatan itu apa, semua ada disitu. Jadi bisa dibilang itu mudah

dan memang tidak memerlukan orang yang spesifik cuman tidak semua orang peduli terhadap TUPOKSI mereka masing-masing....” (R3 – Kepala Seksi)

“...eee kalo di Bappeda itu ada kepengurusan bidang sendiri. Ketika ada pihak-pihak yang tidak paham akan ukuran atau indikator kinerja yang digunakan, maka nanti akan ada arahan. Biasanya kita menyebutnya dengan pencermatan semacam koordinasi yang berjenjang gitu.....” (R4 – Staf Perencanaan & Evaluasi)

Dari beberapa kutipan wawancara diatas dapat dikatakan bahwa organisasi melakukan upaya-upaya positif dalam mengatasi kelemahan-kelemahan yang terjadi seperti membudayakan adanya knowledge sharing antar individu. Selain itu, adanya pendampingan dan sikap yang kooperatif dari Bappeda selaku badan yang mengurus kegiatan perencanaan daerah dianggap memberikan dampak positif terhadap kemampuan individu dalam memahami tiap-tiap ukuran dan metrik kinerja yang digunakan.

2.6. *Isomorfisma dalam praktik pengukuran kinerja*

Sesuai dengan tujuan penelitian, isu lain yang dibahas dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan kecenderungan organisasi pemerintah pada masa ini dalam menanggapi isu dan praktik pengukuran kinerja yang dikorelasikan dengan adanya fenomena isomorfisma. Berdasarkan hasil wawancara dengan responden, peneliti menemukan bahwa terdapat dua karakteristik isomorfisma yang paling dominan terjadi yaitu isomorfisma normatif dan koersif. Berikut ini adalah uraian pendapat dari responden wawancara untuk menerangkan temuan tersebut.

“Nah...yang mendasar kalau menurut saya adalah karena adanya kebutuhan. Kebutuhan utamanya adalah bentuk pelayanan masyarakat.... itu menjadi dorongan pertama. Tapi kita juga butuh aturan... jadi dasarnya adalah kebutuhan yang diikuti oleh aturan. Itu riil dan itu harus diikuti...” (R1 – Kepala Bidang)

“Mmm.. menurut saya gabungan nggih mba. Masih ada orang-orang lama yang memandangnya semata-mata karena ooo ini karena ada hubungannya dengan dukungan anggaran, yang seperti itu masih ada tapi yaaa satu dua lah dan udah mulai berkurang..... Ada juga yang menganggapnya sebagai dukungan profesionalisme. Pemerintah itu harus ada untuk rakyatnya, aturan itu bisa buntu juga..... pada intinya karena adanya prinsip kemaslahatan, saya kira 50:50 lah. Kalo orangnya saya kira sudah siap untuk melayani mulai meningkat jauh lah....” (R2 – Kepala Dinas)

“Kalo saya secara pribadi lebih karena tuntutan profesional ya. Kalo secara umum, itu yang sulit. Eee kemungkinan juga masih karena tuntutan pemerintah juga ada. Faktor dari tuntutan pemerintah pasti ada karena itu merupakan salah satu motivasi kita untuk menuju profesionalisme itu. Yaa...kalo dak pengen profesional, yaaa banyak, ada....” (R3 – Kepala Seksi)

Berdasarkan hasil wawancara diatas membuktikan bahwa kecenderungan organisasi pemerintah dalam menanggapi adanya pengukuran kinerja didorong karena adanya kebutuhan dan tuntutan profesionalisme. Adanya kebutuhan dan tuntutan profesionalisme mengindikasikan bahwa telah terjadinya isomorfisma normatif. Sementara itu, adanya tuntutan dari pemerintah bukan dinilai sebagai kekuatan utama yang mendorong organisasi untuk berubah dan menerapkan pengukuran kinerja. Meskipun, dorongan tersebut masih ditemukan akan tetapi bukan menjadi dorongan utama bagi organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terjadi isomorfisma koersif namun bukan menjadi kekuatan yang mendominasi. Bahkan adanya isomorfisma koersif dinilai sebagai dorongan untuk memicu adanya dukungan profesionalisme. Dalam dunia pemerintahan, isomorfisma koersif berpotensi akan selalu

terjadi namun bagaimana organisasi bersikap dalam merespon kekuatan tersebut akan ditanggapi secara berbeda yang nantinya akan mempengaruhi tindakan dan upaya yang dilakukan organisasi itu sendiri.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan untuk penelitian ini. Pertama, dalam penentuan indikator/ukuran kinerja organisasi, secara empiris terbukti bahwa faktor tujuan dan sasaran organisasi menjadi faktor yang signifikan. Sementara itu, permasalahan keterbatasan data kinerja, pengetahuan teknis individu dan kemampuan interpretasi seseorang bukan menjadi faktor yang signifikan dalam merumuskan indikator kinerja. Hal ini disebabkan yang pertama karena sebagian organisasi pemerintah cukup mapan dalam menerapkan praktik pengukuran kinerja dimana organisasi telah mampu mengatasi berbagai macam hambatan dan kendala yang timbul. Kedua, tidak semua anggota organisasi membutuhkan pengetahuan yang bersifat teknis terkait perumusan indikator/ukuran kinerja. Karena kecenderungan fokus anggota organisasi hanya pada tupoksi masing-masing. Ketiga, dukungan dari Bappeda yang sangat kooperatif memberikan dampak positif bagi organisasi perangkat daerah. Pasalnya pendampingan yang diberikan Bappeda memudahkan organisasi dalam menyusun seluruh rencana kerjanya. Terakhir, adanya *knowledge sharing* antar individu maupun organisasi dapat memberikan dampak positif terhadap kemampuan individu dalam menerjemahkan dan memahami ukuran maupun metrik kinerja yang digunakan organisasi.

Kedua, kualitas indikator pengukuran kinerja dapat ditentukan oleh tiga kriteria yaitu keandalan pengukuran (validitas), keberterimaan internal organisasi (legitimasi) dan kebermanfaatannya (fungsionalitas). Hal ini ditunjukkan dari hasil pengujian hipotesis yang mana ketiga kriteria tersebut secara empiris terbukti signifikan berhubungan positif terhadap kualitas indikator kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa indikator pengukuran kinerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sleman telah memenuhi asumsi terkait kualitas pengukuran yaitu asumsi validitas, legitimasi dan fungsionalitas.

Ketiga, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perumusan dan pengukuran kualitas indikator kinerja secara positif berhubungan terhadap praktik pengukuran kinerja. Dalam upaya mencapai pengukuran kinerja yang optimal, organisasi perlu bersikap konservatif dalam menentukan indikator kinerja. Hal ini dikarenakan kinerja organisasi akan terefleksi oleh indikator atau ukuran yang digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian keberhasilan organisasi. Dengan kata lain, setiap indikator harus memiliki sensitivitas yang baik dalam mencakup seluruh dimensi kinerja. Terlebih organisasi perlu untuk mempertimbangkan faktor dan aspek yang berpengaruh pada saat indikator tersebut dirumuskan serta mempertimbangkan segala aspek yang dapat menentukan kualitas indikator kinerja itu sendiri.

Terdapat dua mekanisme isomorfisma yang paling dominan dalam penerapan praktik pengukuran kinerja oleh organisasi perangkat daerah di lingkungan pemerintahan Kabupaten Sleman, yaitu isomorfisma normatif dan koersif. Munculnya isomorfisma normatif merupakan dorongan yang paling dominan dan terjadi karena dilatar belakangi oleh adanya kebutuhan dan dukungan profesionalisme dari organisasi itu sendiri. Sementara itu, isomorfisma koersif terjadi ketika ada kekuatan yang menekan organisasi dalam hal ini adalah tuntutan dan regulasi dari pemerintah. Akan tetapi, adanya tekanan dari pemerintah bukan menjadi motif yang semata-mata mendorong organisasi untuk menerapkan pengukuran kinerja.

Temuan dari penelitian ini dapat menunjukkan bahwa penggunaan teori isomorfisma institusional dapat dijadikan sebagai konsep untuk mengidentifikasi tendensi organisasi pemerintahan dalam menerapkan praktik pengukuran kinerja. Penggunaan metode campuran (mixed methods) sangat bermanfaat bagi penelitian dibidang ilmu-ilmu sosial dan keperilakuan. Metode ini dianggap dapat meminimalisir keterbatasan dari kedua pendekatan sehingga dapat menjadikan hasil penelitian yang robust.

Dalam menyusun indikator kinerja, para pengambil kebijakan perlu memahami dengan baik tujuan dan sasaran organisasi. Karena, semakin ambigu tujuan yang dirumuskan maka akan mempengaruhi keputusan yang akan dipilih. Keadaan ini juga akan sangat dipengaruhi oleh kemampuan aktor dalam menginterpretasikan seluruh tujuan dan sasaran organisasi. Pengambil kebijakan juga perlu mempertimbangkan keandalan pengukuran, keberterimaan anggota organisasi terhadap indikator atau ukuran yang digunakan serta besarnya manfaat yang dapat diberikan dari suatu indikator pengukuran. Bagi pelaku organisasi sangat diperlukan adanya sharing knowledge baik antar individu maupun organisasi untuk memperkuat kemampuan sumber daya manusia dalam memahami ukuran-ukuran kinerja yang digunakan oleh organisasi. Hal ini dikarenakan bahwa berdasarkan hasil wawancara ditemukan adanya proses transfer pengetahuan dinilai dapat mengatasi kendala yang mungkin timbul dalam proses pengukuran kinerja.

Akan tetapi, penelitian ini memiliki beberapa kelemahan yang tidak dapat dihindari diantaranya pertama, terdapat beberapa item kuesioner yang dieliminasi dari konstruk karena memiliki nilai cross loading dibawah batas minimal. Hal ini dapat berdampak pada pengukuran variabel yang menjadi kurang maksimal. Kedua, penelitian ini belum dapat merespon tanggapan dari responden terkait hubungan antara tujuan organisasi dengan perumusan indikator kinerja serta hubungan antara tiga kriteria kualitas dalam menentukan kualitas indikator kinerja itu sendiri.

Untuk penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan kriteria sampel yang dipilih. Untuk topik pengukuran kinerja sampel yang sebaiknya dipilih fokus kepada pejabat dan staf bidang perencanaan dan evaluasi. Kedua, menganalisis trend kecenderungan organisasi dari sejak awal menerapkan praktik pengukuran kinerja hingga saat ini untuk mengidentifikasi adanya isomorfisma yang terjadi. Ketiga, untuk memastikan kemampuan generalisasi hasil penelitian, peneliti selanjutnya dapat melakukan riset di wilayah yang berbeda. Terakhir, penelitian berikutnya dapat mengeksplorasi tiga konsep kriteria kualitas yaitu validitas, legitimasi dan fungsionalitas untuk mengukur kualitas pengukuran kinerja pemerintah daerah.

UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan mengucapkan Alhamdulillah, penulis panjatkan puji dan syukur setinggi-tingginya kepada Allah SWT atas segala pertolongan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini yang berjudul ” Penyusunan Dan Kualitas Indikator Kinerja Pada Sistem Pengukuran Kinerja Organisasi Perangkat Daerah”. Penulisan penelitian ini tentunya tidak lepas dari bimbingan, bantuan, dan dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan rasa terima kasih kepada kedua orang tua, saudara dan seluruh kerabat serta dosen dan seluruh staf pegawai program Magister Sains dan Doktor, FEB UGM. Karya tulis ini tentunya tidak terlepas dari kekurangan dikarenakan keterbatasan pengetahuan serta pengalaman penulis. Semoga karya tulis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak terlebih dalam perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan. Akhir kata penulis ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Squares (PLS) – Alternatif Structural Equation Modeling dalam Penelitian Bisnis*. ANDI Yogyakarta.
- Adcroft, A., & Willis, R. (2005). The (Un)Intended Outcome Of Public Sector Performance Measurement. *International Journal Of Public Sector Management*, 18(5), 386-400.
- Ahyaruddin, M. (2015). Hubungan Antara Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja, Faktor-faktor Organisasional, Akuntabilitas, dan Kinerja Organisasi Sektor Publik. Tesis. Universitas Gadjah Mada.

- Ahyaruddin, M., & Akbar, R. (2016). The Relationship Between The Use of A Performance Measurement System, Organizational Factors, Accountability, and The Performance of Public Sector Organizations. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 31(1), 1-22.
- Akbar, R., Pilcher, R., & Perrin, B. (2012). Performance Measurement In Indonesia: The Case Of Local Government. *Pacific Accounting Review*, 24(3), 262-291.
- Amirkhanyan, A. M., (2011). What The Effect of Performance Measurement on Perceived Accountability Effectiveness In State and Local Government Contracts?. *Public Performance & Management Review*, 35(2), 303-339.
- Andrews, R., Boyne, G. A., & Enticott, G. (2006). Performance Failure In The Public Sector. *Public Management Review*, 8(2), 273-296.
- Andrews, R., Boyne, G. A., & Enticott, G. (2006). Performance Failure in The Public Sector - Misfortune Or Mismanagement?. *Public Management Review*, 8(2), 273-296.
- Astrini, N. J., (2014). Local Government Performance Measurement: Developing Indicators Based On Iwa 4: 2009. *Public Organization Review*, 15(3), 365-381.
- Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2001). Organizational Knowledge Management: A Contingency Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), hal 23.
- Beckert, J. (2010). Institutional Isomorphism Revisited: Convergence and Divergence in Institutional Change. *Sociological Theory*, 28(2), 150-166.
- Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5).
- Bird, S. M., Cox, D., Farewell, V. T., Goldstein, H., Holt, T., & Smith, P. C. (2005). Performance Indicators: Good, Bad, and Ugly. *Journal of the Royal Statistical Society*, 168(1), 1-27.
- Bouckaert, G. (1993). Measurement And Meaningful Management. *Public Productivity & Management Review*, 17(1), 31-43.
- Brignall, S., & Modell, S. (2000). An Institutional Perspective on Performance Measurement and Management in The New Public Sector. *Management Accounting Research*, 11, 281-306.
- Cavalluzzo, K. S., & Ittner, C. D. (2004). Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence From Government. *Accounting, Organizations And Society*, 29, 243-267.
- Christinawati, F. (2017). Evaluasi Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja pada Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara. Tesis. Universitas Gadjah Mada.
- Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005). Goal Ambiguity in U.S. Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 15(1), 1-30.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods – Twelfth Edition*. McGraw-Hill International Education.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design : Choosing Among Five Approaches – 3rd Edition*. SAGE.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research – 2nd Edition*. SAGE.
- Creswell, J. W., & Clark, F. L. (2011). *Designing And Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Davies, M., & Shellard, E. (1997). The Value of Performance Measurement in The United Kingdom. *The Government Accountants Journal*, 46(3), 48.
- Diefenbach, T. (2009). New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic ‘Enlightenment’. *Public Administration*, 87(4), 892-909.

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Fauziah, D. Z. (2014). Evaluasi Penyusunan Indikator Kinerja Berbasis Logic Model (Studi Pada Pemerintah Kota Tangerang). Tesis. Universitas Gadjah Mada
- Ferlie, E., & Andresani G. (2006). Roundtable Understanding Current Developments in Public-Sector Management – New Public Management, Governance or Other Theoretical Perspectives?. *Public Management Review*, 8(3), 389-394.
- Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. (2009). Performance Management In The Public Sector. *International Journal Of Public Sector Management*, 22(6), 478-498.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 19*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenwood, R., & Meyer, R. E. (2008). Influencing Ideas - A Celebration of DiMaggio and Powell (1983). *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 258-264.
- Gudono. (2015). *Analisis Data Multivariat – Edisi 4*. BPF – Yogyakarta.
- Gudono. (2016). *Teori Organisasi – Edisi 3*. BPF – Yogyakarta.
- Hennink, M., Hunter, I., & Bailey, A. (2011). *Qualitative Research Methods*. SAGE.
- Hood, C. (1991). A Public Management For All Seasons?. *Public Administration*, 69, 3-19.
- Husaini. (2017). Evaluasi Pengembangan Indikator Kinerja Studi Pada Badan Pusat Statistik (BPS). Tesis. Universitas Gadjah Mada.
- James, W. (2009). Rationality, Institutionalism And Accounting Change: Understanding A Performance Management System Within An Australian Public Sector Entity. *Journal Of Accounting & Organizational Change*, 5(3), 362-389.
- Joo, Y. H., & Halx, M. D. (2012). The Power of Institutional Isomorphism: An Analysis of The Institutionalization of Performance-Based Pay Systems in Korean National Universities. *Asia Pacific Education Review*, 13, 281-297.
- Jordan, M. M., & Hackbart, M. (2005). The Goals And Implementation Success Of State Performance-Based Budgeting. *Journal Of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 17(4), 471-487.
- Jung, C. S. (2014). Extending the Theory of Goal Ambiguity to Programs: Examining the Relationship between Goal Ambiguity and Performance. *Public Administration Review*, 74(2), 205-219.
- Jurnali, T., & Siti-Nabiha, A.K. (2015). Performance Management System For Local Government: The Indonesian Experience. *Global Business Review*, 16 (3), 351-363.
- Kamaşak, R., Bulutlar, F. (2010). The Influence of Knowledge Sharing on Innovation. *European Business Review*, 22(3), 306-317.
- Kloot, L. (2009). Performance Measurement And Accountability In Australian Fire Service. *International Of Journal Public Sector Management*, 22(2), 128-145.
- Kluvers, R. (2003). Accountability For Performance In Local Government. *Australian Journal Of Public Administration*, 62(1), 57-69.
- Kluvers, R., & Tippett, J. (2010). Mechanisms of Accountability in Local Government: An Exploratory Study. *International Journal of Business and Management*, 5(7).
- Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). (2010). *Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)*.
- Lemieux-Charles, L., Wendy, M., Champagne, F., Barnsley, J., Cole, D., & Sicotte, C. (2003). The Use Of Multilevel Performance Indicators In Managing Performance In Health Care Organizations. *Management Decision*, 41(8), 760-770.

- Lonti, Z., & Gregory, R. (2007). Accountability or Countability? Performance Measurement in the New Zealand Public Service, 1992-2002. *The Australian Journal of Public Administration*, 66(4), 468-484.
- López-Nicolás, C., & Merono-Cerdán, Á, L. (2011). Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance. *International Journal of Information Management*, 31, 502-509.
- Maesschalck, J. (2004). The Impact of New Public Management Reforms On Public Servants' Ethics: Towards A Theory. *Public Administration*, 82(2), 465-489.
- Mardiasmo. (2002) Sistem Pengukuran Kinerja Sektor Publik: Telaah Kritis Terhadap Kebutuhan Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah. *UNISIA No. 46/XXV/III/*
- Metzenbaum, S, H. (2006). *Performance Accountability: The Five Building Blocks and Six Essential Practices*. IBM Centre for The Business of Government.
- Meyer, J, W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Micheli, P., & Neely, A. (2010). Performance Measurement In The Public Sector In England: Searching For The Golden Tread. *Public Administration Review*.
- Nkwake, A, M. (2015). *Credibility, Validity, and Assumptions in Program Evaluation Methodology*. Springer International Publisher Switzerland.
- Nugroho, P. (2007). Analisis Atas Faktor-faktor Yang Berpengaruh Pada Kualitas Indikator Outcome – Studi Empiris Pada Kabupaten/kota Di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Tesis. Universitas Gadjah Mada.
- Nurkhamid, M. (2007). Implementasi inovasi sistem pengukuran kinerja di Pemerintah daerah lingkup Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Tesis. Universitas Gadjah Mada.
- Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD). (2006). *Uses and Abuses of Governance Development Centre Studies Indicators*. OECD Publishing.
- Pilcher, R. (2011). Implementing IFRS in Local Government: Institutional Isomorphism as NPM Goes Mad?. *Local Government Studies*, 37(4), 367-389.
- Poister, T, H., & Streib, G, D. (1999). Performance Measurement in Municipal Government: Asseing the State of the Practice. *Public Administration Review*, 59(4).
- Pollanen, R, M. (2005). Performance Measurement in Municipalities – Empirical Evidence in Canadian Context. *International Journal of Public Sector Management*, 18(1), 4-24.
- Pollitt, C. (2000). Is The Emperor In His Underwear? An Analysis Of The Impacts Of Public Management Reform. *Public Management*, 2(2), 181-199.
- Pratiwi, A, A. (2017). Analisis Penyusunan Indikator Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Purbalingga. Tesis. Universitas Gadjah Mada.
- Primarisanti, H., & Akbar, R. (2015). Factors Influencing The Success of Performance Measurement: Evidence From Local Government. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 30(1), 56-71.
- Purwitasari, E. (2017). Evaluasi Sistem Pengukuran Kinerja Rumah Sakit (Studi Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kardinah Kota Tegal). Tesis. Universitas Gadjah Mada.
- Rahmat, M. (2016). Evaluasi Penyusunan Indikator Kinerja (Studi Pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa). Tesis. Universitas Gadjah Mada.
- Sabaryanto, T. (2017). Evaluasi Implementasi SAKIP Organisasi Publik (Studi pada Pemerintah Kabupaten Kebumen). Tesis. Universitas Gadjah Mada.
- Sanderson, I. (2001). Performance Management, Evaluation and Learning In 'Modern' Local Government. *Public Administration*, 79(2), 297-313.
- Sapulette, S, G. (2017). Pengaruh Faktor Teknis dan Faktor Organisasional Pada Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Daerah. Tesis. Universitas Gadjah Mada.

- Sari, A, K. (2014). Evaluasi Penyusunan Indikator Kinerja Pada Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta. Skripsi. Universitas Gadjah Mada.
- Sari, I, P. (2015). Evaluasi Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Pada Pemerintah Kabupaten Sleman). Tesis. Universitas Gadjah Mada.
- Smith, P. (1990). The Use of Performance Indicators in the Public Sector. *Journal of the Royal Statistical Society*, 153(1), 53-72.
- _____. (1995). Performance Indicators and Outcome in The Public Sector. *Public Money & Management*, 15(4), 13-16.
- Sofyani, H. (2014). Pengaruh Faktor Teknis, Organisasional dan Karakteristik Individu Terhadap Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja (Studi Empiris di Pemda Lingkup Daerah Istimewa Yogyakarta). Tesis. Universitas Gadjah Mada.
- Sofyani, H., & Akbar, R. (2013). Hubungan Faktor Internal Institusi Dan Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Di Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 10(2).
- _____. (2015). Hubungan Karakteristik Pegawai Pemerintah Daerah dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja: Perspektif Isomorfisma Institusional. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia*, 19(2). 153–173.
- Spekle, R, F., & Verbeeten, F, H, M. (2014). The Use Of Performance Measurement Systems In The Public Sector: Effects On Performance. *Management Accounting Review*, 25, 131-146.
- Streib, G, D., & Poister, T, H. (1999). Assessing The Validity, Legitimacy, And Functionality Of Performance Measurement Systems In Municipal Governments. *Public Administration Review*, 29(2), 107-123.
- Sutheewasinnon, P., Hoque, Z., & Nyamori, R, O. (2016). Development Of A Performance Management System In The Thailand Public Sector: Isomorphism And The Role And Strategies Of Institutional Entrepreneurs. *Critical Perspectives On Accounting*, 40, 26–44.
- Syachbrani, W. (2014). Pengaruh Faktor-faktor Teknis dan Keorganisasian Terhadap Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja Pemerintah Pusat (Studi Empiris Pada Direktorat Jenderal Anggaran, Kementerian Keuangan Republik Indonesia). Tesis. Universitas Gadjah Mada.
- Syachbrani, W., & Akbar, R. (2013). Faktor-Faktor Teknis Dan Keorganisasian Yang Memengaruhi Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan*, 3(2), 447-464
- Taylor, J. (2006). Performance Measurement in Australian and Hong Kong Government Departments. *Public Performance & Management Review*, 29(3), 334–357.
- Taylor, J. (2011). Strengthening The Link Between Performance Measurement And Decision Making. *Public Administration*, 89(3), 860-878.
- Taylor, J. (2015). Closing The Rhetoric-Reality Gap? Employees's Perspective of Performance Management in The Australian Public Service. *Australian Journal Of Public Administration*, 74(3), 336-353.
- United Nations Development Programme (UNDP). (2009). *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating For Development Results*. New York – USA.
- United States Agency International Development (USAID). (2009). *Contoh-contoh Indikator Kinerja untuk SKPD – Local Governance Support Program*. USAID – USA.
- United States Agency International Development (USAID). (2010). *Performance Monitoring & Evaluation - Tips Selecting Performance Indicators*. No. 6, Edisi kedua. USAID – USA.

- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance Management in The Public Sector. 2nd edition*. Routledge
- Verbeeten, F, H, M. (2008). Performance Management Practices In Public Sector Organizations: Impact On Performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 427-454.
- Verbeeten, F, H, M. (2008). Performance Management Practices in Public Sector Organizations: Impact On Performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 427-454.
- Wang, S., & Noe, R, A. (2010). Knowledge Sharing: A Review and Directions For Future Research. *Human Resource Management Review*, 20, 115-131.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance. *Expert Systems with Applications*, 39, 8899-8908.
- Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge Sharing, Intellectual Capital and Firm Performance. *Management Decision*, 52(2), 230-258.
- Wargadinata, E. (2017). Kualitas Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik. *Sosiohumaniora*, 19(2), 86-94.
- Wijaya, A, H, C., & Akbar R. (2013). The Influence of Information, Organizational Objectives and Targets, and External Pressure Towards The Adoption of Performance Measurement System in Public Sector. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 28(1), 62-83.
- Yang, K., & Hsieh, J, Y. (2007). Managerial Effectiveness of Government Performance Measurement: Testing a Middle-Range Model. *Public Administration Review*, 67(5), 861-879.
- Yesil, S., Koska, A., & Buyukbese, T. (2013). Knowledge Sharing Process, Innovation Capability and Innovation Performance: An Empirical Study. *Social and Behavioral Sciences*, 75, 217-225.
- Yudhanti, A, V. (2015). Evaluasi Penyusunan Indikator Kinerja Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sleman. Skripsi. Universitas Gadjah Mada.
- Zakaria, Z., Yaacob, M, 'A., Yaacob, Z., Noordin, N., Sawal, M, Z, H, M., & Zakaria Z. (2011). Key Performance Indicators (KPIs) in the Public Sector: A Study in Malaysia. *Asian Social Science*, 7(7).
- Zineldin, M. (2006). The quality of health care and patient satisfaction: An exploratory investigation of the 5Qs model at some Egyptian and Jordanian medical clinics. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 19(1), 60-92.

Regulasi Pemerintah:

- 1) Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999 Tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
- 2) Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Pedoman Penyusunan Indikator Kinerja Utama
- 3) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 Tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja Dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja
- 4) Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 12 Tahun 2015 Tentang Pedoman Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah