

KOMITMEN AFEKTIF MANAJEMEN, IMPLEMENTASI SISTEM PENGUKURAN KINERJA, AKUNTABILITAS DAN KINERJA ORGANISASI PUBLIK DALAM PERSPEKTIF TEORI INSTITUSIONAL DAN TEORI STRUKTURASI

(Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Daerah Istimewa Yogyakarta)

Inung Pratiwi

Politeknik Caltex Riau

Dr. Rusdi Akbar, M.Sc.

Universitas Gadjah Mada

Abstract

Local government in Indonesia developed performance indicators just to meet the regulatory requirements rather than to made their organizations more effective and efficient. There was other evidence stated that the management of the government has a strong commitment to used performance measures. It shown the role of agents in the process of Performance measurement system (PMS) implementation in an organization. This study intends to develop a theoretical model of the PMS implementation process and accountability using the institutional theory and structuration theory perspectives. Institutionalization of PMS and accountability in an organization can not be separated from the encouragement of external parties. However, the process of institutionalization of the new system could be success or failure depends on the routines of peoples (agents) in those organizations . In the end, the routines that must be done continuously will bring belief and value attached to such individuals to support the institutionalization process of PMS and akuntabilitas. This research used mixed methods design with sequential explanatory. Data collection used surveys and interviews. The sample iin this study was 99 management sectors in the counties and cities in the province.

Hypothesis test results indicated that two hypotheses was not supported, the relationship between pressure normative and affective commitment of management and the relationship between accountability and performance. Advanced statistical tests showed that affective commitment management did not mediate the relationship between the external pressures and the implementation of the PMS and the relationship between external pressures and accountability. While the results of qualitative analysis clarified that affective commitment management could not be a mediating variable on the relationship between institutional pressures, PMS implementation, accountability, and performance. The data analysis result of the two approaches showed that institutional pressures, particularly coercive and mimetic still had strong effect on implementing PMS and accountability in local government. However, the external pressure was less able to influence individual belief and volue in organization through routines that must be done. Based on the perspective of institutional theory and structuration theory could be said that the process of PMS institutionalization and accountability in Indonesia local government not goes well yet.

Kata kunci: *Institutional Pressures, Affective Commitment Management, PMS Implementation, Accountability, Performance*

1. PENDAHULUAN

Penerapan SPK organisasi pemerintah di Indonesia didasarkan pada Peraturan Presiden No. 239/IX/6//8/2003 Tentang Laporan Tahunan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah. Penelitian terkait sistem pengukuran kinerja dan akuntabilitas di Indonesia menunjukkan bahwa faktor-faktor institusional memberikan pengaruh yang lebih dominan terhadap pengembangan indikator kinerja (Akbar *et al.*, 2012). Penelitian Akbar *et al.*(2012) juga menunjukkan bahwa komitmen manajemen lebih dominan memberikan pengaruh yang positif terhadap penggunaan ukuran kinerja dan pencapaian akuntabilitas. Kondisi demikian memperlihatkan bahwa faktor eksternal dan faktor individu dalam organisasi memiliki peran penting dalam proses institusionalisasi SPK dan akuntabilitas. Penelitian ini mencoba menangkap peran eksternal dan peran individu terhadap proses institusionalisasi dengan mengintegrasikan teori institusional dan teori strukturasi (Dillard *et al.*, 2004).

Penelitian ini mencoba memberikan kontribusi dalam beberapa hal. Pertama, penelitian ini mengembangkan temuan penelitian Akbar *et al.* (2012) dengan melihat institusionalisasi sebagai sebuah proses bukan sebagai suatu *outcome*. Penelitian ini mengembangkan teoritikal model suatu proses institusionalisasi menggunakan perspektif teori institusional (DiMaggio dan Powell, 1983) dan teori strukturasi (Gidden, 1964). Kedua teori tersebut digunakan untuk menjelaskan bagaimana proses institusionalisasi SPK dan akuntabilitas dalam sebuah organisasi didorong oleh tekanan institusional eksternal (struktur) dan kemudian ditangkap oleh individu internal organisasi (agen) dan akan menjadi rutinitas yang pada akhirnya akan memunculkan *belief* dan value individu tersebut. Kedua, penelitian ini menggunakan pendekatan komitmen yang lebih spesifik, yaitu komitmen afektif manajemen yang diambil dari tiga komitmen untuk berubah dari Herscovitch dan Meyer (2002). Hal ini mempertimbangkan bahwa bentuk komitmen seorang individu dapat berbeda-

beda dan masing-masing menghasilkan implikasi yang berbeda pula (Herscovitch dan Meyer, 2002). Komitmen afektif manajemen dipilih karena mencerminkan komitmen yang paling kuat dari seorang individu karena komitmen tersebut muncul berdasarkan keinginan individu itu sendiri sehingga dapat memberikan konsekuensi yang baik bagi organisasi.

Ketiga, penelitian ini mempertimbangkan dan menguji komitmen afektif manajemen sebagai variabel mediasi hubungan antara tekanan institusional, implementasi SPK dan akuntabilitas yang selanjutnya akan memengaruhi kinerja instansi pemerintah daerah Indonesia. Penelitian Liang *et al.* (2007) terkait pengadopsian sistem baru di sektor privat menemukan bahwa faktor internal (manajemen) dapat memediasi hubungan antara tekanan eksternal (tekanan institusional) dan implementasi sistem ERP. Zheng *et al.* (2013) melakukan penelitian serupa di sektor publik terkait tekanan institusional dan komitmen manajemen sebagai faktor anteseden pengadopsian suatu sistem masih sebatas melakukan pengujian langsung. Penelitian ini bermaksud melakukan analisis hubungan antara tekanan institusional dan implementasi sistem baru, yaitu SPK dan akuntabilitas yang dimediasi oleh komitmen afektif manajemen karena proses institusionalisasi sistem baru di sektor privat dan swasta diungkapkan berbeda.

Penelitian dilakukan di DIY, yaitu pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kota Yogyakarta, Kabupaten Bantul, Kabupaten Gunung Kidul, Kabupaten Kulon Progo, dan Kabupaten Sleman. DIY dipilih sebagai daerah sampel dengan mempertimbangkan nilai LAKIP yang beragam dari instansi pemerintah di DIY. Pendekatan ini diharapkan dapat mewakili kondisi seluruh pemerintah daerah di Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh eksekutif senior pada SKPD di lingkungan pemerintah kabupaten di DIY.

Penelitian ini menggunakan metode campuran sebagai upaya untuk menangkap fenomena yang lebih detail dan mendalam pada kondisi organisasi publik yang kompleks. Hasil analisis data dari kedua pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini telah

memberikan gambaran terkait proses institusionalisasi SPK dan akuntabilitas di instansi pemerintah dengan mempertimbangkan faktor eksternal dan internal serta bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja instansi. Proses institusionalisasi SPK dan akuntabilitas secara umum dapat dikatakan masih lebih banyak dipengaruhi oleh faktor eksternal (tekanan institusional) daripada faktor internal (komitmen afektif manajemen). Motivasi operasional masih lebih banyak ditujukan untuk pencapaian legitimasi daripada untuk meningkatkan kinerja internal organisasi (Akbar *et al.* 2012; Cavalluzzo dan Ittner, 2004). Namun, rutinitas-rutinitas yang dijalankan di dalam instansi pemerintah untuk memenuhi tuntutan dari pihak eksternal belum cukup mampu membentuk *belief* dan nilai individu yang terlibat di internal instansi pemerintah sehingga belum bisa mencapai implementasi SPK dan akuntabilitas secara substantif. Kondisi ini menyebabkan masih banyaknya ketidaksinkronan antara tuntutan pihak eksternal dan apa yang dilakukan oleh pihak internal di instansi pemerintah daerah Indonesia.

2. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Teori Institusional

Penelitian mengenai proses perubahan organisasi di sektor publik akhir-akhir ini sering kali dijelaskan menggunakan *new institutional sociology* (NIS) (Cavalluzzo dan Ittner, 2004; Brignall dan Modell, 2000; Kasperskaya, 2008; Akbat *et al.*, 2012). Hal ini terjadi karena NIS lebih berfokus pada pendekatan sosiologi yang menekankan bahwa organisasi diselenggarakan dalam sebuah matrik simbolik sebagai upaya untuk mendapatkan legitimasi (DiMaggio dan Powell, 1983) sehingga cocok untuk organisasi sektor publik yang tidak dapat lepas dari pengaruh kekuatan eksternal, seperti regulasi, dan *stakeholder* lain terkait.

Penelitian ini juga mengadopsi NIS dan menggunakan konsep isomorfisma institusional, yaitu konsep isomorfisma yang relevan untuk kondisi bebas dari kompetisi (DiMaggio dan Modell, 1983). Konsep isomorfisma institusional dipilih dengan

mempertimbangkan kondisi pemerintah daerah di Indonesia yang tidak terdapat kompetisi bebas melainkan masing-masing pemerintah daerah Indonesia bersaing untuk mendapatkan legitimasi melalui kekuatan politik (Akbar *et al.*, 2012). Penelitian ini menggunakan tiga elemen isomorfisma dari DiMaggio dan Powell (1983) sebagai tekanan institusional, yaitu tekanan koersif, tekanan mimetik dan tekanan normatif.

2.2. Tekanan Institusional

institusional isomorfisma terdiri dari tiga komponen, yaitu koersif, normatif, dan mimetik (DiMaggio dan Powell, 1983). Tekanan koersif merupakan tekanan formal maupun nonformal dari organisasi lain yang mendesak suatu organisasi tempat organisasi tersebut bergantung (DiMaggio dan Powell, 1983). Tekanan koersif utama dalam konteks implementasi SPK dan akuntabilitas di organisasi pemerintah yang menjadi fokus pada penelitian ini datang dari agen regulasi dan organisasi yang memiliki otoritas lebih tinggi (pemerintah pusat). Pemerintahan pusat dalam sistem desentralisasi biasanya memiliki kekuatan koersif yang lebih besar di atas pemerintah daerah (Brignall dan Modell, 2000; Modell, 2001).

Tekanan normatif merupakan tekanan yang berasal dari profesionalisasi. Profesionalisasi membangun basis kognitif dan legitimasi untuk otonomi organisasi (DiMaggio dan Powell, 1983). Profesional menghasilkan pengetahuan yang lebih baik untuk dikompromikan dengan klien bukan profesional, manajemen atau pembuat regulasi untuk mencapai hasil yang lebih baik melalui aktivitas pertukaran informasi dalam pendidikan formal, partisipasi asosiasi, komunikasi melalui konferensi, dan konsultan profesional (DiMaggio dan Powell, 1983).

Tekanan mimetik terjadi ketika sebuah teknologi dalam organisasi tidak dipahami dengan baik, ketika tujuan organisasi masih ambigu, atau ketika lingkungan eksternal membentuk ketidakpastian simbolis (DiMaggio dan Powell, 1983). Organisasi yang

dihadapkan pada kondisi tersebut akan memodelkan dirinya menyerupai bentuk sukses organisasi lain dalam upaya untuk mencapai legitimasi, bukan untuk mencapai efisiensi organisasi (DiMaggio dan Powell, 1983).

2.3. Teori Strukturasi

Penelitian ini mengusulkan teori strukturasi untuk melengkapi kelemahan teori institusional dengan mempertimbangkan hasil konseptualisasi pengintegrasian teori institusional dan struktural yang dilakukan oleh Dillard (2004). Pengintegrasian teori institusional dan teori strukturasi diharapkan dapat memberikan penjelasan yang lebih komprehensif terkait peran struktur dan agen yang secara bersama-sama memengaruhi perubahan institusional. Menurut Barley dan Tolbert (1997), kelemahan dan kekuatan yang melekat pada isomorfisma yang dibangun dalam teori institusional dapat diatasi dengan mempertimbangkan teori strukturasi. Teori strukturasi menggabungkan struktur yang menjadi komponen utama dalam teori institusional dengan agen yang menjadi pokok dari konsep pengaruh manusia (*human influence*) (Giddens, 1984). Kerangka kerja teori strukturasi mendalilkan bahwa hubungan yang dinamis antara struktur dan agen untuk melakukan perubahan pada struktur dan sistem sosial merupakan hasil dari perilaku manusia yang dimungkinkan dan dibatasi oleh struktur.

2.4. Komitmen Afektif Manajemen

Komitmen pada penelitian ini merujuk pada model tiga komponen komitmen perubahan (Herscovitch dan Meyer, 2002), yaitu komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif. Namun, penelitian ini secara khusus akan berfokus pada komitmen afektif manajemen. Komitmen afektif didefinisikan sebagai sebuah kepercayaan karyawan terhadap nilai dan pentingnya perubahan bagi organisasi (Herscovitch dan Meyer, 2002). Manajemen yang memiliki komitmen afektif untuk berubah akan mendukung perubahan karena mereka memang menginginkannya (*want to*). Manajemen dengan komitmen afektif

yang kuat akan bertindak melebihi batas apa yang secara teknis diperlukan untuk memastikan perubahan itu berhasil. Alasan peneliti berfokus pada komitmen afektif karena komitmen afektif manajemen secara konsisten telah diidentifikasi sebagai satu konsep yang memperlihatkan koneksi paling kuat pada variabel lain (Backer, 2009). Komitmen afektif mencerminkan komitmen yang paling kuat dari seorang individu. Komitmen afektif dijadikan fokus dalam penelitian ini dengan harapan dapat menangkap komitmen yang mencerminkan komitmen seorang individu yang lebih dipengaruhi oleh keinginan dan kesadaran individu itu sendiri untuk berkomitmen.

2.5. Tekanan Institusional dan Komitmen Afektif Manajemen

Hipotesis ini dikembangkan dengan merujuk pada penemuan Liang *et al.* (2007), bahwa tekanan institusional memiliki hubungan positif dengan kepercayaan dan partisipasi manajemen dalam asimilasi ERP. Manajer ketika menghadapi tekanan mimetik akan memutuskan kebijakan dengan meniru kebijakan organisasi lain walaupun dengan pengetahuan yang terbatas ketika melihat organisasi lain sukses menerapkan kebijakan tersebut. Manajer ketika menghadapi tekanan koersif mau tidak mau akan mengambil kebijakan terkait organisasinya berdasarkan tuntutan dari pihak eksternal, baik pemerintah, masyarakat, maupun *stakeholder* lain. Manajer ketika menghadapi tekanan normatif merasa perlu mengikuti saran profesional dari segi kognitif demi mencapai pengelolaan organisasi yang lebih baik.

Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa tekanan eksternal terkait kepatuhan dapat menjadi salah satu faktor munculnya komitmen manajemen (Neubert dan Cady, 2001). Organisasi sektor publik juga disebutkan tidak dapat lepas dari kontrol eksternal. Stazyk *et al.* (2011) menyatakan bahwa dalam konteks institusional, kontrol eksternal memengaruhi komitmen organisasional organisasi sektor publik. Tekanan koersif, normatif, dan mimetik merupakan tekanan dan kontrol dari pihak eksternal yang dapat memengaruhi komitmen

manajemen. Hal ini dibuktikan dengan penelitian Zheng *et al.* (2013) yang menemukan bahwa tekanan koersif, normatif dan mimetik memiliki hubungan positif dengan komitmen manajemen. Penelitian ini berbeda dengan Zheng *et al.* (2013) dengan memasukkan komitmen afektif manajemen untuk melakukan perubahan (Herscovich dan Meyer, 2002) sebagai proksi faktor internal. Berdasarkan penjabaran tersebut, dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H1: Tekanan koersif secara positif berhubungan dengan komitmen afektif manajemen

H2: Tekanan mimetik secara positif berhubungan dengan komitmen afektif manajemen

H3: Tekanan normatif secara positif berhubungan dengan komitmen afektif manajemen

2.6. Komitmen Afektif Manajemen dan Implementasi SPK

Pengembangan hipotesis ini berawal dari pernyataan Barley dan Tolbert (1997), bahwa institusionalisasi dapat disebabkan oleh individu melalui perilaku rutinitas. Kesuksesan proyek institusionalisasi dan bentuk institusi bergantung pada kekuasaan relatif dari perilaku yang mendukung, menentang, atau usaha lain untuk mempengaruhi proses institusionalisasi (DiMaggio dalam Akbar *et al.*, 2012). Keberhasilan dan pencapaian tujuan implementasi SPK bergantung pada bagaimana individu dalam organisasi tersebut menyikapinya.

Komitmen merupakan faktor penting untuk menghadapi dinamisasi perubahan di dalam sebuah organisasi. Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, komitmen diklaim sebagai salah satu faktor penting untuk menginisiasi perubahan (Klein dan Sorra, 1996; Coetsee, 1999). Komitmen merupakan komponen utama dalam mengimplentasikan inovasi efektif di tempat kerja (Klein dan Sorra, 1996). Komitmen juga merupakan faktor kunci berkenaan dengan kesiapan sistem untuk berubah (Armenakis *et al.*, 1999).

Penelitian terdahulu pada organisasi sektor publik juga menemukan komitmen sebagai faktor penting dalam organisasi. Komitmen, khususnya komitmen manajemen juga memiliki

hubungan positif terhadap implementasi SPK (Cavalluzzo dan Ittner, 2004; Akbar, *et al.*, 2012). Penelitian ini secara spesifik berfokus pada komitmen afektif manajemen untuk mengukur komitmen yang memang berasal dari keinginan individu. Manajemen dengan komitmen afektif yang kuat diharapkan akan bertindak melebihi batas apa yang secara teknikal diperlukan untuk memastikan perubahan itu berhasil. Mempertimbangkan paparan tersebut, maka dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

H4: Komitmen afektif manajemen secara positif berhubungan dengan implementasi SPK

2.7. Komitmen Afektif Manajemen dan Akuntabilitas

Noubert dan Cady (2001) menyatakan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi untuk melakukan perubahan lebih memungkinkan untuk menemukan member baru. Parish *et al.* (2008) menemukan bahwa komitmen memengaruhi karyawan untuk meningkatkan kinerja, menyukseskan implementasi perubahan, dan proses belajar individu terkait perubahan. Penelitian tersebut menemukan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh yang paling besar dibandingkan komponen komitmen yang lain.

Penelitian terkait akuntabilitas menemukan bahwa komitmen manajemen memiliki hubungan positif dengan akuntabilitas (Akbar *et al.* 2012). Penelitian ini mengembangkan penelitian tersebut dengan lebih mengkhususkan komitmen manajemen pada komitmen afektif manajemen untuk melakukan perubahan dari Herscovitch dan Meyer (2002). Hal ini dilakukan mengingat kondisi organisasi pemerintah di Indonesia masih menghadapi dinamisasi perubahan menuju pencapaian akuntabilitas yang lebih baik. Berdasarkan paparan di atas, dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H5: Komitmen afektif manajemen secara positif berhubungan dengan akuntabilitas

2.8. Implementasi SPK dan Akuntabilitas

Pemerintah Indonesia dalam menerapkan SPK juga memiliki harapan dapat meningkatkan akuntabilitas. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara

Nomor PER/09/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di lingkungan Instansi Pemerintah, perlu ditetapkan Indikator Kinerja Utama dalam rangka pengukuran dan peningkatan kinerja serta untuk lebih meningkatkan akuntabilitas kinerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pengukuran kinerja diperlukan sebagai upaya untuk meningkatkan akuntabilitas organisasi.

Pengukuran kinerja dan akuntabilitas telah dibuktikan secara empiris di berbagai negara memiliki hubungan positif. Kloot (1999) melakukan penelitian di pemerintah daerah Victorian dan menemukan bahwa meningkatnya penggunaan pengukuran kinerja di sektor publik berhubungan dengan meningkatnya akuntabilitas dan penentuan perubahan organisasional oleh pemerintah pusat. Penelitian lebih baru juga dilakukan oleh Julnes (2006) di organisasi pemerintah Amerika Serikat. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengukuran kinerja menjadi inti perubahan manajemen untuk meningkatkan akuntabilitas dalam kondisi logika program dalam menghasilkan pelayanan tidak salah dan tepat dalam membangun tujuan program.

Berdasarkan paparan di atas dapat dikatakan bahwa implementasi SPK memiliki hubungan positif terhadap akuntabilitas. Untuk itu, dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

H6: Implementasi SPK secara positif berhubungan dengan akuntabilitas

2.9. Implementasi SPK, Akuntabilitas dan Kinerja

Implementasi SPK dapat menjadi salah satu pendorong suatu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Spekle dan Verbeeten (2014) memberikan bukti empiris terkait hubungan positif antara penggunaan SPK dan kinerja. Salah satu peran penggunaan SPK adalah evaluasi kinerja (Hansen dan Van der Stede, 2004). Ketika kinerja dievaluasi dengan baik, maka sangat dimungkinkan kinerja suatu organisasi akan meningkat. Mempertimbangkan hasil penelitian-penelitian terdahulu tersebut, dapat dimunculkan sebuah dugaan bahwa penggunaan SPK memiliki hubungan positif dengan kinerja.

Hubungan serupa juga dapat terjadi antara akuntabilitas dan kinerja. Akuntabilitas yang lebih baik sering diasumsikan akan menghasilkan transparansi yang lebih baik dan memperbaiki kinerja (Dubnick, 2005). Schaltegger dan Torgler (2007) melakukan penelitian terkait hubungan antara akuntabilitas pemerintah dan *fiscal discipline* di negara Swiss. Hasil penelitian tersebut memberikan bukti bahwa akuntabilitas pemerintah dapat memengaruhi kinerja fiskal. Berdasarkan penjelasan di atas dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H7: Terdapat hubungan positif antara implementasi SPK dan kinerja organisasi

H8: Akuntabilitas secara positif berhubungan dengan kinerja organisasi

2.10. Desain Penelitian

Desain penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1.

Masukkan Gambar 1

3. MOTODE PENELITIAN

3.1. Sampel Penelitian

Penelitian dilakukan di DIY, khususnya SKPD di Kota Yogyakarta, Kabupaten Bantul, Kabupaten Gunung Kidul, Kabupaten Kulon Progo, dan Kabupaten Sleman. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh eksekutif senior pada SKPD di lingkungan pemerintah kabupaten di DIY. Metode yang digunakan untuk menyeleksi sampel adalah teknik pengambilan sampel secara acak. Semua eksekutif senior di SKPD memiliki kesempatan untuk dijadikan sampel penelitian ini.

3.2. Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode campuran khususnya strategi eksplanatori skuensial yang mengombinasikan analisis data kuantitatif dan kualitatif (Creswell dan Clark, 2011). Data untuk pendekatan kuantitatif dikumpulkan menggunakan teknik survei sedangkan data untuk pendekatan kualitatif dikumpulkan menggunakan teknik wawancara. Langkah pertama dalam strategi ini adalah mengumpulkan menggunakan dan menganalisis

data kuantitatif kemudian pada langkah kedua mengusulkan untuk mengumpulkan dan analisis data kualitatif berkenaan dengan hasil data kuantitatif di awal.

3.3. Definisi Operasional dan Instrumen Pengukuran Variabel

Definisi operasional dan instrumen pengukuran variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Masukkan tabel 1.

3.4. Metode Analisis Data

Analisis kuantitatif dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Modelling - Partial Least Square (SEM-PLS)* menggunakan *software* WarpPLS 3.0. PLS. Pendekatan kualitatif menggunakan analisis tematik dan menggunakan wawancara semi terstruktur dan wawancara terbuka (Braun dan Clarke, 2006). Analisis tematik dilakukan dengan mengevaluasi konten-konten simbolis secara sistematis atas semua bentuk komunikasi yang direkam (Kolbe dan Burnett, 1991).

3.5. Analisis dan Pembahasan Hasil

Uji Pilot

Peneliti melakukan studi pendahuluan untuk menguji validitas dan reliabilitas kuesioner yang akan digunakan pada penelitian sesungguhnya. Studi pilot dilakukan pada bulan September 2014 kepada 30 responden mahasiswa Magister Ekonomi Pembangunan FEB UGM yang bekerja di instansi pemerintah. Hasil analisis uji-coba instrumen variabel reflektif pada studi pendahuluan menggunakan *software* PLS berupa WarpPLS 3.0 menunjukkan bahwa instrumen telah memenuhi uji validitas dan reliabilitas. Hasil analisis uji coba instrumen variabel formatif juga menunjukkan telah memenuhi kriteria, yaitu memiliki bobot indikator yang signifikan (<0.05) dan nilai vif kurang dari 3.3.

Analisis Kuantitatif

Gambaran Umum Responden Tahap Kuantitatif

Data kuantitatif dikumpulkan melalui survei kepada seluruh SKPD di 4 kabupaten dan 1 kota di DIY. Berikut rincian *response rate* dan *usable response rate* serta data responden berdasarkan hasil penyebaran angkatan kuesioner:

Masukkan tabel 2.

Masukkan tabel 3.

Bias Tidak Merespon

Pengujian bias tidak merespon dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu bias tidak merespon berdasarkan lokasi penelitian dan bias tidak merespon berdasarkan waktu pengembalian. Analisis statistik yang digunakan untuk menguji kedua pendekatan bias tidak merespon tersebut menggunakan uji *Kruskal Wallis*. Program statistik yang digunakan untuk analisis statistik ini adalah SPSS 20. Hasil pengujian bias tidak merespon berdasarkan lokasi penelitian dan waktu pengembalian menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan respon. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi yang dihasilkan dari pengujian *Kruskal-Wallis* di atas *alpha* ($\alpha=050$).

Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran pada variabel reflektif biasa diawali dengan reliabilitas konsistensi internal (Hair *et al.*, 2014). Parameter untuk mengukur reliabilitas konsistensi internal adalah alpha cronbach dan reliabilitas komposit. Hasil analisis menggunakan WarpPLS 3.0 menunjukkan bahwa skor alpha cronbach dan reliabilitas komposit pada semua variabel telah memenuhi syarat, yaitu $> 0,70$. Evaluasi model pengukuran selanjutnya adalah melihat validitas konvergen dan validitas diskriminan masing-masing indikator variabel. Validitas konvergen dievaluasi menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

dengan kriteria nilai AVE harus di atas 0.50. Sedangkan Validitas diskriminan menggunakan kriteria akar kuadrat AVE (kolom diagonal) harus lebih tinggi dari korelasi antar variabel laten pada kolom yang sama (di atas atau di bawahnya). Hasil pengujian menunjukkan bahwa validitas konvergen dan validitas diskriminan telah terpenuhi.

Masukkan tabel 4.

Masukkan tabel 5.

Evaluasi kelayakan pengukuran variabel laten formatif menggunakan dua kriteria, yaitu bobot (*weight*) harus signifikan ($p < 0.05$) dan nilai VIF kurang dari 3.3 (Kock, 2013). Analisis bobot indikator dan tingkat signifikansi pada perhitungan variabelnya menunjukkan bahwa semua pengukuran variabel laten formatif sudah memenuhi kelayakan pengukuran.

Masukkan tabel 6.

Evaluasi Model Struktural

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan *R Squared* (R^2) dan nilai *Q-Squared* untuk variabel dependen dan nilai koefisien pada jalur (β) untuk variabel independen. Hasil analisis koefisien *R-Squared* menunjukkan bahwa variansi konstruk komitmen afektif manajemen dapat dijelaskan sebesar 30% oleh variansi konstruk eksogen. Variansi konstruk kinerja dapat dijelaskan oleh variansi variabel eksogen sebesar 38,2% dan variansi konstruk akuntabilitas dapat dijelaskan sebesar 55%. Variansi konstruk implementasi SPK hanya dapat dijelaskan oleh variansi konstruk eksogen sebesar 9%. Hasil estimasi model menunjukkan validitas prediksi (*Q-Squared*) yang baik karena semua variabel memiliki nilai di atas nol. Selain menganalisis koefisien *R-Squared*, *Q-Squared*, jalur, dan signifikansinya, perlu pula untuk mengevaluasi koefisien ukuran efek (*f-squared*) yang merupakan nilai absolut kontribusi individual tiap variabel laten prediktor pada nilai *R-squared* variabel laten kriteria. Koefisien ukuran efek terlihat pada tabel 7 berikut:

Masukkan tabel 7.

Ringkasan hasil uji hipotesis dapat dilihat pada tabel 8 sedangkan hasil uji pengaruh tidak langsung terlihat pada gambar 2,3, dan 4.

Masukkan tabel 8.

Masukkan gambar 2.

Masukkan gambar 3.

Masukkan gambar 4.

Analisis Kualitatif

Pengumpulan Data Kualitatif

Pemilihan responden tahap kualitatif dalam penelitian ini dilakukan dengan memilih sebaran data *outlier* dari hasil pengujian data kuantitatif. Penentuan data *outlier* dilakukan dengan membuat grafik *scatter plot* dari nomor dan total jawaban responden pada tahap kuantitatif menggunakan *software Microsoft Excel 2010*. Hasil *scatter plot* pada gambar 3 memperlihatkan bahwa terdapat lima responden yang *outlier* dan bersedia untuk diwawancarai, sehingga lima responden tersebut menjadi sampel pada tahap analisis kualitatif penelitian ini.

Masukkan gambar 3.

Analisis Data Kualitatif

Analisis kualitatif pada penelitian ini mengangkat tema hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian, yaitu tekanan institusional, komitmen afektif manajemen, implementasi SPK, akuntabilitas, dan kinerja. Adapun hasil analisis isi tematik berdasarkan hasil wawancara kepada responden terkait tema-tema tersebut dijelaskan secara lebih detail berikut ini:

Hubungan antara Tekanan Institusional dan Komitmen Afektif Manajemen

Hasil analisis kuantitatif memperlihatkan bahwa dari ketiga tekanan institusional (koersif, mimetik dan normatif), ternyata normatif tidak memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap komitmen afektif manajemen. Hasil ini tidak sejalan dengan temuan akbar *et al.* (2012) yang menyatakan bahwa komitmen manajemen merupakan hasil dari isomorfisma normatif. Proses wawancara yang dilakukan terhadap responden memberikan beberapa penjelasan terkait peran tekanan normatif terhadap komitmen afektif manajemen.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa tekanan normatif tetap ada, namun pengaruhnya terlalu kecil jika dibandingkan dengan tekanan koersif dan mimetik. Hal ini sebagaimana terungkap dari hasil wawancara kepada beberapa responden berikut ini:

“Sering diundang BKD. Belum lama saya diundang workshop tentang SPI termasuk di dalamnya adalah SPK. Pelatihan itu selain *transfer of knowledge* tapi juga *transfer of value*. Bagaimana menerapkan nilai-nilai kedisiplinan, komitmen kepada seluruh anak buah.” (R43)

“Ada. Tapi modelnya *nggak* pelatihan, ada bintek *aja*, mbak. Kalau SPK itu ranahnya SKPD teknis, tentu saja kita *nggak* membahas sampai ke situ. Kita teknisnya yg menjadi kewenangan di SKPD.” (R49)

“Sebenarnya kalau di pemerintah itukan sesuai aturan. Jadi apa yg kita kerjakan panduannya bukan dari pimpinan. Ya pemimpin mengkoordinir tapi panduannya ya dari aturan. Pelatihan sebenarnya sudah kita lakukan. Cara-cara penyusunan. Tapi lebih ke teknis.” (R44)

Berdasarkan jawaban responden tersebut, dapat kita katakan bahwa tekanan normatif itu ada melalui pimpinan, pelatihan, *training*, *workshop*, dan sebagainya. Namun, keberadaan tekanan normatif tersebut tidak berpengaruh pada komitmen afektif manajemen karena transfer pengetahuan yang dilakukan hanya pada batasan teknis dan prosedur saja, bukan pada tataran esensi. Tekanan normatif yang ada semakin tidak berfungsi dengan adanya anggapan-anggapan bahwa teknik dan prosedur kurang tepat.

Pelaksanaan pelatihan juga hanya untuk memenuhi aturan. Bahkan pemimpin pun memberikan panduan lebih berdasarkan aturan bukan karena sesuatu itu dipercaya bermanfaat bagi organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa pihak profesional baik dari

eksternal maupun internal organisasi belum cukup memberikan pengaruh dalam membentuk komitmen afektif manajemen untuk mengimplementasikan SPK dan akuntabilitas. Tekanan normatif yang ada belum mampu mendorong pihak manajemen di instansi pemerintah untuk berkomitmen melakukan perubahan ke arah yang lebih baik terkait implementasi SPK dan Akuntabilitas.

Hubungan antara Komitmen Afektif Manajemen, Implementasi SPK dan Akuntabilitas

Proses wawancara yang dilakukan kepada responden mengonfirmasi hasil analisis kuantitatif yang menyatakan bahwa komitmen afektif manajemen memiliki hubungan positif dan signifikan dengan implementasi SPK. Manajemen meyakini bahwa sistem pengukuran kinerja itu penting dan perubahan-perubahan ke arah sistem pengukuran kinerja yang lebih baik sangat diperlukan. Manajemen yang memiliki komitmen afektif tinggi cenderung mengimplentasikan SPK dan membuat laporan pertanggungjawaban lebih dari sekedar tuntutan administrasi. Hal tersebut sebagaimana terungkap dari hasil wawancara kepada responden *outlier* dengan nilai tinggi berikut ini:

“Kalau tuntutan memang ada target kinerja. tapi untuk mencapai kesana itu kan.. ini tanggung jawab saya, saya yg menjalankan program ini. Kalau ini tidak saya laksanakan nanti target dinas tidak akan tercapai. Bukan tidak dimarahi, tidak. Tapi kalau kinerja kita optimal, kepala dinas akan menilai.. O kinerja di perencanaan sudah optimal. Hanya yang perlu ditingkatkan adanya laporan tertulis, mbak. Sehingga ada dokumen atau arsip untuk mengukur kinerja.” (R43)

“Kalau saya dua-duanya... jadi aturan itu tetap sesuatu produk yang amanah. Kitakan birokrasi ya, mbak. Tapi lebih untuk kita sendiri sebagai evaluasi, koreksi, untuk peningkatan kinerja juga menjadi hal yang tidak kalah penting. Kalau format memang sudah ada bakuannya. Tapi kita ketika pengumpulan ini ada cerita yang lain. *behind story*-nya. Tidak hanya sekedar angka ini. Itu saya tuang di laporan tahunan saya.” (R49)

Analisis proses institusionalisasi SPK mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang dilakukan dengan menguji hubungan tidak langsung antara tekanan eksternal dan implemementasi SPK melalui komitmen afektif manajemen. Hubungan mediasi tidak terdukung dan ketika jalur hubungan langsung antara tekanan institusional dan implementasi

SPK ditambahkan, komitmen afektif manajemen menjadi tidak berpengaruh terhadap implementasi SPK dan akuntabilitas. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pengaruh institusional terhadap implementasi SPK sangat kuat. Penghargaan juga dilakukan hanya berdasarkan penilaian administratif. Kondisi ini menimbulkan kecenderungan implementasi SPK lebih sekedar untuk mematuhi standar administrasi dan seragam dengan instansi lain daripada untuk memenuhi kebutuhan internal dalam mencapai pengelolaan organisasi yang lebih baik.

“Ya jujur saja ya. Kita hanya melayani formalitas. Misalnya laporan ke pusat, bagaimana formatnya *bener*, tepat waktu, sudah cuma itu. Karena kita *nggak* yakin di sana gapain. Jangan-jangan juga cuma dikilokan.” (R12)

“Baru sebatas pemenuhan kewajiban, pemenuhan persyaratan administrasi. Soalnya, kalau kita salah secara administratif, kita akan dihukum. Tapi kalau kinerja kita kurang bagus itu tidak ada yang memeriksa.” (R44)

Komitmen afektif manajemen menjadi tidak terlalu berperan dalam implementasi SPK juga disebabkan tuntutan pelaporan kinerja dari atas (pusat) yang bermacam-macam dengan format yang berbeda. Kondisi ini menambah beban kerja tersendiri sehingga pegawai lebih berfokus memenuhi tuntutan dari atas tersebut dibandingkan mencapai esensi implementasi SPK. Format pengukuran kinerja dan pelaporan kinerja yang ditetapkan juga tidak sepenuhnya disepakati oleh praktisi di dalam instansi sehingga semakin menghambat implementasi SPK dalam arti yang sebenarnya.

“Formal administratifnya saya layani meskipun aspek logik dalam pelaporan itu tidak sepenuhnya saya bisa terima karena menurut saya *agak* kacau. Tapi bagi saya yang penting apa yang saya lakukan. Real yang saya lakukan ini saya desain dengan baik. Bahwa dia akan dilaporkan dengan cara seperti apa tidak penting buat saya.” (R12)

“Kalau mengisi format sebenarnya *nggak* ada masalah. Tapi apakah itu menggambarkan kondisi kinerja sesungguhnya saya berani bilang tidak. Harusnya ada metoda sendiri setiap SKPD sesuai tugas dan fungsinya. Cara pengukurannya yang itu diuji oleh.. kalau di pemerintah daerah bisa dalbang bappeda apakah itu bisa menggambarkan tingkat pencapaian yang sedekat mungkin yang bisa kita capai atau *nggak*.” (R19)

Komitmen afektif manajemen juga memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap akuntabilitas. Pengaruh komitmen afektif manajemen terhadap akuntabilitas menjadi tidak signifikan ketika ditambahkan jalur hubungan langsung antara tekanan institusional, dan akuntabilitas. Penjelasan serupa juga terkonfirmasi melalui wawancara bahwa akuntabilitas yang dilakukan selama ini lebih kepada untuk pemenuhan administrasi saja. Manajer SKPD selaku pelaksana teknis juga menganggap bahwa format akuntabilitas yang ada belum mampu menggambarkan nilai dari sebuah instansi.

“Trus juga kita merasa, LAKIP itu juga penilaiannya lebih banyak unsur benarnya. Benar hitungannya, benar penulisannya, bukan baik kinerjanya. Jadi, asalkan kita punya renstra, kemudian renstra dilaksanakan secara tertib, alurnya jelas, itu nilainya bagus. Tapi tingkat pencapaian dari target kinerja itu kecil porsi nilainya. Padahal yg pntingkan capaian target. Jadi penilaiannya itu.. entah capaian targetnya berapa yg penting ada alur ke renstra ke RPJM. Jadi... belum tentu Pemda yg punya LAKIP bagus, itu secara kasat mata punya masyarakat yang lebih makmur, kondisi kabupatennya lebih bagus.” (R44)

Hubungan antara Implementasi SPK, Akuntabilitas, dan Kinerja

Responden analisis kualitatif dalam penelitian ini secara umum mengakui bahwa implementasi SPK berpengaruh terhadap peningkatan kinerja setidaknya pada tataran keteraturan dan pencapaian target (R43 dan R49). Penilaian juga sudah mulai bergeser dari penyerapan anggaran menuju penilaian kinerja.

“Mulai akhir 2014 sudah mulai ada pergeseran pemikiran dari para pemimpin. Jadi memang ada kalau kegiatan itu tidak efektif efisien ya sudah *nggak* dilaksanakan. Kalau kegiatan itu dirasa tidak ada manfaatnya itu ya *udah nggak* usah dilaksanakan, walaupun nanti penyerapannya tidak 100%. Kalau sekarang yang nomor satu bukan penyerapan tapi kinerja. *outcome*-nya.” (R44)

Pegawai dalam mencapai akuntabilitas masih merasa sangat dibatasi oleh aturan, regulasi, dan standar baku. Hal ini mengakibatkan fokus mereka masih lebih besar pada tataran administrasi. Kondisi ini berimplikasi bahwa substansi akuntabilitas terhadap kinerja belum maksimal. Responden 12 (R12) bahkan menyatakan bahwa akuntabilitas tidak memiliki peran terhadap peningkatan kinerja.

“Saya pesimis itu meningkatkan kinerja. Yang meningkatkan kinerja bukan tolak ukur kinerja atau pelaporan pertanggungjawabannya tetapi visi pimpinan, visi pengembangan SDM. Dan lebih di SDMnya. Bukan tolak ukurnya..” (R12)

4. KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN KETERBATASAN

4.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis pendekatan kuantitatif diperoleh bukti bahwa komitmen afektif manajemen tidak dapat memediasi hubungan antara tekan eksternal dan implementasi SPK dan akuntabilitas. Para manajemen di instansi pemerintah masih sangat mempertimbangkan tekanan institusional, khususnya koersif dan mimetik dalam mengimplementasikan SPK dan akuntabilitas. Namun, tekanan eksternal tersebut kurang mampu mempengaruhi *belief* dan nilai individu internal organisasi melalui rutinitas-rutinitas yang harus dilakukan. Berdasarkan perspektif teori institusional dan teori strukturasi dapat dikatakan bahwa proses institusionalisasi SPK dan akuntabilitas kurang berjalan dengan baik.

Penelitian ini tidak menemukan bukti bahwa tekanan normatif berpengaruh terhadap implementasi SPK maupun komitmen afektif manajemen, namun memiliki pengaruh terhadap akuntabilitas. Hal ini semakin menunjukkan bahwa tekanan koersif dan mimetik memiliki peran yang dominan dalam implementasi SPK dan akuntabilitas. Tahapan analisis data pada pendekatan kuantitatif juga menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara implementasi SPK dan kinerja, namun tidak ditemukan bukti bahwa akuntabilitas secara signifikan memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Hasil analisis data kualitatif memperkuat temuan adanya peran kuat tekanan institusional terhadap implementasi SPK dan akuntabilitas. Tekanan institusional mampu memengaruhi komitmen afektif manajemen, namun manajemen sulit berkomitmen terhadap SPK dan akuntabilitas yang telah ditetapkan oleh pihak eksternal ataupun aturan. Hal ini disebabkan masih banyaknya anggapan terkait sistem pengukuran kinerja dan sistem akuntabilitas yang ada masih belum cukup baik dan tidak dapat mengukur kinerja organisasi

yang sesungguhnya. Di sisi lain, tenaga, waktu, dan fokus pegawai di instansi pemerintah sudah terfokus pada tuntutan administrasi yang bermacam-macam meski ada keinginan dari pihak manajemen untuk mengimplementasikan SPK yang sesuai dan dibutuhkan instansinya.

Manajemen pada dasarnya sepakat bahwa sistem pengukuran kinerja dan akuntabilitas itu penting. Manajemen juga memiliki komitmen untuk mengukur kinerja dan melaporkan pertanggungjawaban. Permasalahan yang tertangkap adalah format yang ada sekarang belum cukup untuk mendorong organisasi ataupun individu didalamnya untuk meningkatkan kinerja. Masih perlu dilakukan perbaikan sistem agar ukuran kinerja yang ada benar-benar dapat menangkap keterbandingan capaian kinerja antar instansi pemerintah.

4.2. Implikasi

Penelitian ini mengintegrasikan dua teori, yaitu teori institusional dan teori strukturasi untuk menangkap proses institusionalisasi yang tidak semata-mata dipengaruhi oleh struktur tetapi juga oleh peran individu yang terlibat di dalamnya. Hasil penelitian ini memberikan tambahan pemahaman yang komprehensif terkait faktor eksternal dan internal yang secara bersama-sama memengaruhi suatu proses institusionalisasi. Hasil penelitian ini secara teoritis dapat berimplikasi pada pengembangan konsep-konsep teori keorganisasian pada organisasi sektor publik dengan memberikan bukti bahwa pengintegrasian konsep teori institusional dan teori strukturasi dapat memberikan penjelasan yang lebih komprehensif dan lebih beralur terkait suatu proses institusionalisasi.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi dari segi metodologi, yaitu dengan digunakannya metoda campuran dalam mengumpulkan dan menganalisis data. Survei dan wawancara digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data. Sedangkan dalam analisis data, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Penggunaan metoda campuran ini memiliki kemampuan untuk menjawab pertanyaan penelitian di yang kompleks. Penelitian ini juga menambahkan analisis mediasi untuk memperjelas hubungan

antara faktor eksternal dan faktor internal dalam memengaruhi proses intitusionalisasi SPK dan akuntabilitas di organisasi sektor publik.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa tekanan institusional masih sangat kuat memengaruhi implementasi SPK dan akuntabilitas. Tekanan institusional memang sulit untuk dihindarkan dari organisasi sektor publik. Hasil penelitian bahwa komitmen afektif manajemen memberikan pengaruh terhadap implementasi SPK dan akuntabilitas seharusnya dapat menjadi perhatian pemerintah pusat dan pembuat kebijakan untuk terus melakukan perbaikan sistem berdasarkan logika berfikir yang jelas dan tepat sasaran. Manajemen instansi pemerintah daerah saat ini masih berada pada posisi yang ambigu antara mencapai implementasi SPK dan akuntabilitas yang mereka anggap sesuai dan dapat memperbaiki kinerja instansinya atau memenuhi tuntutan-tuntutan yang ada meski tidak memiliki peran yang berarti untuk instansi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebenarnya pihak pembuat kebijakan (pemerintah pusat) dan pelaksana (SKPD) sudah bertemu pada kesepakatan yang sama bahwa implementasi SPK dan akuntabilitas penting untuk meningkatkan kinerja. Permasalahan teknis yang berimbas pada implementasi SPK dan akuntabilitas hanya sebatas legitimasi seharusnya dapat diselesaikan jika terdapat sistem komunikasi yang baik antara pusat dan daerah.

4.3. Keterbatasan dan Saran Penelitian

Mempertimbangkan kebaruan topik dan operasionalisasi metodologi yang digunakan, maka penelitian ini tidak dapat lepas dari keterbatasan. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang perlu menjadi perhatian dalam penelitian ini, pertama, minimnya responden valid yang bersedia untuk diwawancara. Hal ini berimplikasi pada penggalian informasi tambahan yang diharapkan dapat diperoleh melalui proses pengumpulan data kualitatif menjadi kurang maksimal. Kedua, cakupan sampel yang masih terbatas di DIY dimungkinkan belum

mencerminkan populasi instansi pemerintah daerah di Indonesia yang sangat dimungkinkan memiliki kualitas SDM yang berbeda. Ketiga, *R-squared* dari variabel implementasi SPK hanya sebesar 0,09. Nilai tersebut sangat kecil dan belum mencapai nilai minimum yang distandarkan oleh Santosa *et al.* (2005) dan Hanlon (2001).

Beberapa saran dan rekomendasi dapat diajukan untuk menindaklanjuti keterbatasan-keterbatasan yang ada serta memperhatikan potensi pengembangan bagi penelitian selanjutnya. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan cakupan sampel yang lebih luas atau berbeda untuk menguji validitas eksternal. Metoda campuran memiliki potensi kebermanfaatan dalam mengatasi keterbatasan-keterbatasan pendekatan kuantitatif maupun pendekatan kualitatif. Harapannya, penelitian selanjutnya dapat kembali menggunakan metoda campuran dengan berbagai penyempurnaan. Eksplorasi terhadap faktor-faktor lain selain komitmen manajemen sebagai faktor internal yang dapat memengaruhi proses institusionalisasi. Hasil wawancara mengindikasikan bahwa manajemen tingkat atas memiliki peran yang sangat penting.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, Rusdi, Pilcher Robyn and Perrin Brian. 2012. "Performance Measurement in Indonesia: The Case of Local Government." *Pacific Accounting Review* 24, no. 3: 262-291
- Armenakis, Achilles A., Arthur G. Bedeian. 1999. "Organizationla Change: A Review of Theory and Research in the 1990s." *Journal of Management*, 25, no. 3: 293-315.
- Ashworth, Rachel E., George A. Boyne, dan Rick Delbridge. 2009. "Escape from the Iron Cage? Organizational Change and Isomorphic Pressures in Public Sector." *Journal of Pulic Administration Research and Theory*, 19: 165-187.
- Barley, Stephen R., Pamela S. Tolbert. 1997. "Institutionalization and Structuration: Studying the Links Between Action and Institution." *Organization Studies*, 18: 93-117.
- Braun, Virginia, Victoria Clarke. 2006. "Using thematic analysis in psychology." *Qualitative Research in Psychology*, 3, no. 2: 77-10.

- Brignall, Stan, Sven Modell. 2000. "An institutional perspective on performance measurement and management in the new public sector." *Management Accounting Research*, 11: 281-306.
- Burns, John, Robert W. Scapens. 2000. "Conceptualizing Management Accounting Change: An Institutional Framework." *Management Accounting Research*, 11: 3-35.
- Carswell, John J. 2003. "Securing Senior Management Commitment to Organizational Change: The Role of Influence Strategies." Tesis, University of Western Ontario London, Ontario, Canada
- Cavalluzzo, Ken S., Christopher D. Ittner. 2004. "Implementing performance measurement innovations: Evidence from government." *Accounting, Organizations and Society*, 29, no. 3-4: 243-267.
- Coetsee, Leon. 1999. "From resistance to commitment." *Public Administration Quarterly*, 23: 204-222.
- Creswell, John W., dan Vicki L. P. Clark. 2011. *Design and Conducting Mixed Methods Research* (2nd Ed). United States of America: Sage Publications.
- Dillard, Jesse F., John T. Rigsby, dan Carrie Goodman. 2004. "The Making and Remaking of Organization Context: Duality and the Institutionalization Process." *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 17, no. 4: 506-42.
- DiMaggio, Paul J., Walter W. Powell. 1983. "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American Sociological Review*, 48, no. 2: 147-160.
- Dubnick, Melvin. 2005. "Accountability and the Promise of Performance: In Search of the Mechanisms." *Performance & Management Review*, 28, no.3: 76-417.
- Giddens, Anthony. 1984. *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press. Barkeley, CA.
- Greenwood, Royston dan Christopher R. Hinings. 1996. "Understanding Radical Organizational Change: Bringin Together the Old and the New Institutionalism." *The Academy of Management Review*, 21, no.4: 1022-1054.
- Hair, Joseph F, Thomas M. Hult, dan Christian M. Ringle. 2014. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage
- Hansen, Stephen. C. and Wim A. Van der Stede. 2004. "Multiple Facets Of Budgeting: An Exploratory Analysis." *Management Accounting Research*, 15: 415-439
- Herscovitch, Lynne. & John P. Meyer. 2002. "Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model." *Journal of Applied Psychology*, 87, no. 3: 474-487.

- Hirsch, Paul M. dan Michael Lounsbury. 1997. "Ending the Family Quarrel: Towards a Reconciliation of Old and New Institutionalism." *American Behavioral Scientist*, 40, no. 4: 406-418.
- Johnsen, Age. 2005. *Determinants of non-mandatory performance measurement in Norwegian local government: A comparison of political, economic and sociological explanations*. Paper presented at the The Study Group of Productivity and Quality in Public Sector at the European Group of Public Administration (EGPA) Conference.
- Johnson, R. Burke, dan Anthony J. Onwuegbuzie. 2004. "Mixed methods research: A research Paradigm whose time has come." *Educational Researcher*, 33,no.7: 14-26.
- Julnes, Patria D.L. 2006. "Performance Measurement: an Effective Tool for Government Accountability? The Debate Goes On." *Evaluation*, 12, no. 2: 219-235.
- Kasperskaya, Yulia. 2008. "Implementing the Balanced Scorecard: A Comparative Study of Two Spanish City Councils – An Institutional Perspective". *Financial Accountability & Management*, 24, no. 4: 363–84.
- Klein, Katherine J., dan Joann S. Sorra. 1996. "The challenge of innovation implementation." *Academy of Management Review*, 21: 1055–1080.
- Kloot, Louise. 1999. "Performance Measurement and Accountability in Victorian Local Government." *International Journal of Public Sector Management*, 12, no. 7: 565-584.
- Kolbe, R. H. & Burnett, M. S., 1991. Content-Analysis Research: An Examination of Applications with Directives for Improving Research Reliability and Objectivity. *Journal of Consumer Research*, 18(2), pp. 243-250.
- Liang, Huigang, Nilesh Saraf, Qing Hu, dan Yajiong Xue. 2007. "Assimilation of Enterprise Systems: the Effect of Institutional Pressures and the Mediating Role of Top Management." *MIS Quarterly*, 31, no. 1: 59-87.
- Meyer, John W., dan Brian Rowan. 1977. "Institutional organizations: Formal structure as myths and ceremony." *American Journal of Sociology*, 83, no. 2: 340-363.
- Modell, Sven. 2001. "Performance Measurement and Institutional Processes: A Study of Managerial Responses to Public Sector Reform." *Management Accounting Research*, 12: 437-464.
- Neubert, Mitchell T. dan Steven H. Cady. 2001. "Program Commitment: A Multi-Study Longitudinal Field Investigation of Its Impact and Antecedent." *Personnel Psychology*, Vol. 54, No. 2.
- Nurkhamid Muh. 2008. "Implementasi Inovasi Sistem Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah." *Jurnal Akuntansi Pemerintah*, 3, no. 1: 45–76

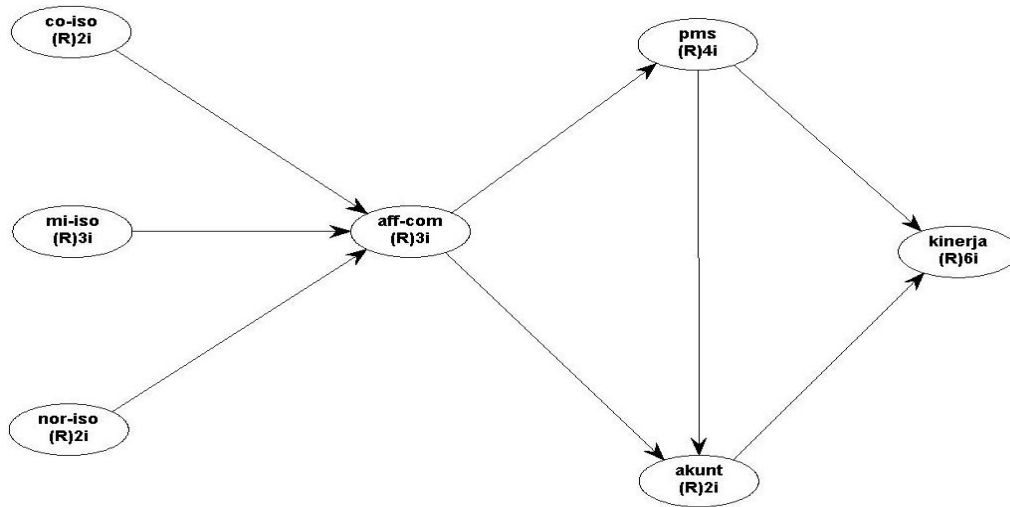
- Parish, Janet T., Susan Cadwallader, dan Paul Busch. 2008. "Want to, Need to, Ought to: Employee Commitment to Organizational Change." *Journal of Organizational Change Management*, 21, no. 1: 32-52.
- Powell, Robert. 1991. "Absolute and Relative Gains in International Relations Theory." *The American Political Science Review*, 85, no. 4: 1303-1320.
- Schaltegger, Christoph A. dan Benno Torgler. 2007. "Government Accountability and Fiscal Discipline: A Panel Analysis Using Swiss Data." *Journal of Public Economics*, 91: 117-140.
- Sholihin Sholihin, Dwi Ratmono. 2013. *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0 Untuk Hubungan Nonlinear dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Andy Offset Yogyakarta.
- Spekle, Roland F. dan Frank H.M. Verbeeten. 2014. "The Use of Performance Measurement Systems in the Public Sector: Effects on Performance." *Management Accounting Research*, 25: 131-146.
- Stazyk, Edmund C., Sanjay K. Pandey, dan Bradley E. Wright. 2011. "Understanding Affective Organizational Commitment: The Importance of Institutional Context." *The American Review of Public Administration*, 41, no. 6: 603-624.
- Teo, Hok H., Kwok K. Wei, dan Izak Benbasat. 2003. "Predicting Intention to Adopt Interorganizational Linkages: An Institutional Perspective." *MIS Quarterly*, 27, no. 1: 19-49.
- Van de Ven, Andrew H., dan Diane L. Ferry, 1980. *Measuring and Assessing Organizations*. Wiley, New York.
- van Helden, G. J., Age Johnsen, dan Jarmo Vakkuri 2012. "The Lifecycle approach to performance management: Implications for public management and evaluation." *Evaluation, the Journal of Research, Theory and Practice*, 18, no. 2: 159-175.
- Wang, Xiahou. 2002. "Assesing Performance Measurement Impact: A study of US Local Government." *Public Performance and Management Review*, 26: 26-43
- Zheng, Daqing, Jin Chen, dan Cheng Zhang. 2013. "E-government Adoption in Public Administration Organizations: Integrating Institutional Theory Perspective and Resource-Based View." *European Journal of Information Systems*, 22: 221-234.

PERATURAN

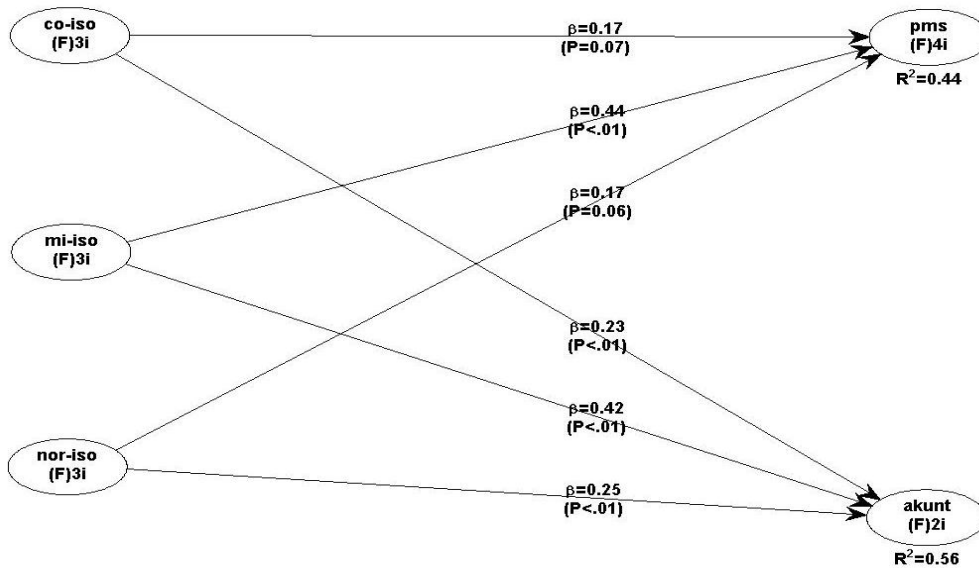
- Keputusan Kepala LAN No.589/IX/6/Y/1999 Tentang Laporan Tahunan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah
- Keputusan Kepala LAN No, 239/IX/6//8/2003 mengenai Laporan Tahunan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. PER/09/M.PAN/2007 Tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama Di Lingkungan Instansi Pemerintah.

LAMPIRAN GAMBAR

Gambar 1
Model Penelitian



Gambar 2
Hubungan Langsung Tekanan Institusional, Implementasi SPK



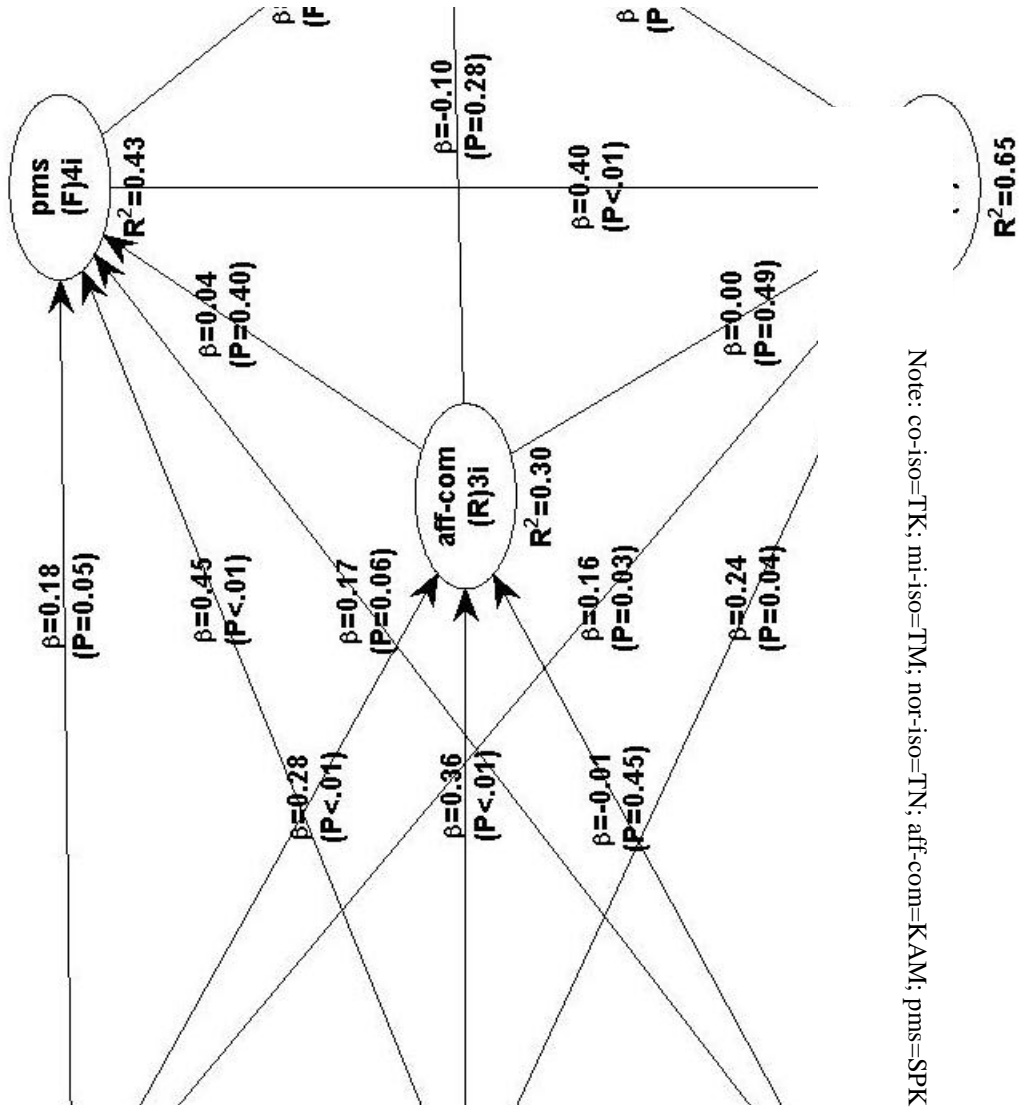
Note: co-iso=TK; mi-iso=TM; nor-iso=TN; pms=SPK; akunt=AKT

Gambar 3
Hubungan Langsung Komitmen Afektif Manajemen dan Kinerja

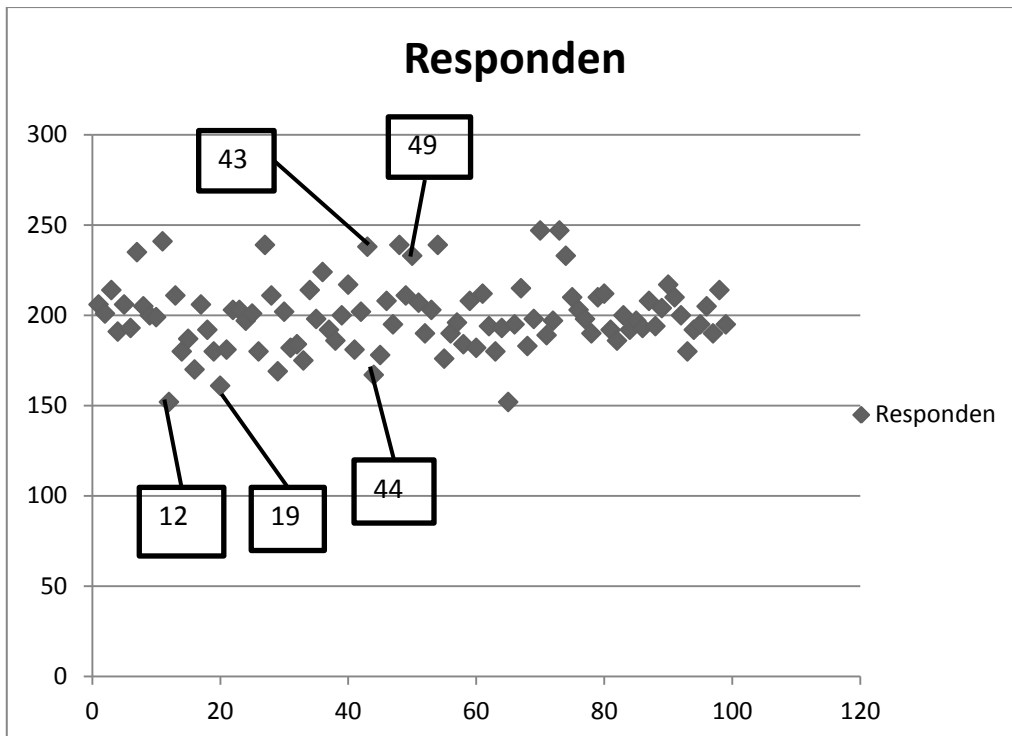


Note: aff-com=KAM; kinerja=KNJ

Gambar 4
Evaluasi Model Struktural Hubungan Tidak Langsung



Gambar 5
Scatter Plot Responden



LAMPIRAN TABEL

Tabel. 1
Definisi operasional dan Instrumen Pengukuran Variabel

Simbol	Nama Variabel	Definisi Operasional	Instrumen Pengukuran
TK	Tekanan Koersif	Merefleksikan tekanan regulasi serta aturan formal maupun nonformal dari pemerintah pusat	Zheng (2013)
TM	Tekanan Mimetik	Terjadi sebagai hasil respon organisasi terhadap ketidakpastian dengan meniru tindakan yang dilakukan oleh organisasi lain sejenis.	Zheng (2013)
TN	Tekanan Normatif	Terjadi karena ada proses profesionalisasi	Zheng (2013)
KAM	Komitmen Afektif Manajemen	Keinginan seseorang untuk bertahan atau tetap berada dalam suatu organisasi	Herscovitch dan Meyer (2002)
SPK	Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja	Meliputi empat tahap, yaitu mendesain sistem, menggunakan sistem, mengevaluasi sistem dan dampak dari penggunaan SPK	Cavaluzzo dan Ittner (2004), Van Helden et al. (2012)
AKT	Akuntabilitas	Terdiri dari akuntabilitas internal yang berkaitan dengan hubungan antara superior dan subordinat dalam suatu organisasi dan eksternal yang berkaitan dengan pemberian laporan kepada individu di luar organisasi atau agen	Akbar et al. (2012)
KNJ	Kinerja	Berkaitan dengan kinerja unit	Spekledan Verbeeten (2014)

Tabel 2
Rincian Tingkat Respon dan Respon yang Dapat Digunakan

Lokasi Penyebaran Kuesioner	Disebar	Kembali	%	Diolah	%
Kota Yogyakarta	29	23	79%	20	69%
Kabupaten Sleman	31	27	87%	24	77%
Kabupaten Bantul	38	34	89%	25	66%
Kabupaten Gunung Kidul	27	19	70%	15	56%
Kabupaten Kulon Progo	22	20	91%	15	68%
JUMLAH	147	123	84%	99	67%

Tabel 3
Karakteristik Demografi Responden

Karakteristik Demografi	Jumlah (orang)	Presentase (%)
Gender		
Laki-laki	55	56%
Perempuan	44	44%
Kelompok Usia (tahun)		
<30	4	4%
31-40	15	15%
41-50	47	47%
>50	33	33%
Pendidikan Terakhir		
SMA	1	1%
Diploma	5	5%
Sarjana	51	52%
Master	41	41%
Doktor	1	1%
Jabatan		
Eselon II	3	3%
Eselon III	34	34%
Eselon IV	62	63%
Masa Kerja (tahun)		
2-5	3	3%
6-10	4	4%
11-15	12	12%
>15	80	81%
Menjabat di posisi sekarang (tahun)		
<2	32	32%
2-5	51	52%
6-10	9	9%

10-15	3	3%
>15	4	4%
Jumlah	99	100%

Tabel 4.
Evaluasi Model Pengukuran Variabel Reflektif

Kontruk	Item	Loading	p value	
KAM CR=0,881; AVE=0,711 CA=0,795; FC=1,347	KAM1	-0,849	<0,001	
	KAM2	-0,9	<0,001	
	KAM3	-0,777	<0,001	
SPK_D CR=0,925; AVE=0,639 CA=0,905; FC=2,371	SPK_D1	0,756	<0,001	
	SPK_D2	0,788	<0,001	
	SPK_D3	0,824	<0,001	
	SPK_D4	0,85	<0,001	
	SPK_D5	0,817	<0,001	
	SPK_D6	0,85	<0,001	
SPK_OP CR=0,930; AVE=0,815 CA=0,886; FC=2,498	SPK_OP1	0,91	<0,001	
	SPK_OP2	0,914	<0,001	
	SPK_OP3	0,884	<0,001	
SPK_EK CR=0,904; AVE=0,653 CA=0,867; FC=2,813	SPK_EK1	0,789	<0,001	
	SPK_EK2	0,83	<0,001	
	SPK_EK3	0,797	<0,001	
	SPK_EK4	0,82	<0,001	
	SPK_EK5	0,804	<0,001	
SPK_E CR=0,899; AVE=0,817 CA=0,776; FC=2,138	SPK_E1	0,904	<0,001	
	SPK_E2	0,904	<0,001	
AKT_IN CR=0,862; AVE=0,676 CA=0,759; FC=1,757	AKT_IN1	0,868	<0,001	
	AKT_IN2	0,78	<0,001	
	AKT_IN3	0,816	<0,001	
	AKT_EK CR=0,961; AVE=0,755 CA=0,953; FC=2,271	AKT_EK1	0,851	<0,001
		AKT_EK2	0,873	<0,001
		AKT_EK3	0,914	<0,001
		AKT_EK4	0,908	<0,001
		AKT_EK5	0,925	<0,001
AKT_EK6	0,847	<0,001		
AKT_EK7	0,833	<0,001		
AKT_EK8	0,795	<0,001		
KNJ CR=0,899; AVE=0,598 CA=0,865; FC=1,798	KNJ1	-0,735	<0,001	
	KNJ2	-0,754	<0,001	
	KNJ3	-0,8	<0,001	
	KNJ4	-0,778	<0,001	
	KNJ5	-0,834	<0,001	

Tabel 5.
Evaluasi Model Pengukuran Variabel Reflektif (AVE root/validitas diskriminan)

	KAM	SPK_E	SPK_OP	SPK_EK	AKT_IN	AKT_EK	KNJ	SPK_D
KAM	(0,843)	0,204	0,287	0,235	0,286	0,337	0,154	0,178
SPK_E	0,204	(0,904)	0,381	0,323	0,339	0,416	0,528	0,688
SPK_OP	0,287	0,381	(0,903)	0,685	0,528	0,596	0,315	0,380
SPK_EK	0,235	0,323	0,685	(0,808)	0,553	0,589	0,407	0,394
AKT_IN	0,286	0,339	0,528	0,553	(0,822)	0,435	0,415	0,326
AKT_EK	0,337	0,416	0,596	0,589	0,435	(0,869)	0,427	0,477
KNJ	0,154	0,528	0,315	0,407	0,415	0,427	(0,773)	0,571
SPK_D	0,178	0,688	0,380	0,394	0,326	0,477	0,571	(0,799)

Tabel 6
Evaluasi Model Pengukuran Variabel Formatif

Konstruk	Item	p-value	VIF
TK CR=0,872; AVE=0,699 CA=0,773; FC=1,633	TK1	<0,001	3,259
	TK2	<0,001	3,297
	TK3	<0,001	1,191
TM CR=0,864; AVE=0,679 CA=0,764; FC=2,505	TM1	<0,001	1,578
	TM2	<0,001	1,494
	TM3	<0,001	1,590
TN CR=0,864; AVE=0,685 CA=0,759 FC=1,560	TN1	<0,001	2,609
	TN2	<0,001	2,783
	TN3	<0,001	1,207
SPK CR=0,858; AVE=0,602 CA=0,779; FC=2,669	SPK_D	<0,001	2,005
	SPK_OP	<0,001	1,984
	SPK_EK	<0,001	1,993
	SPK_E	<0,001	1,969
AKT CR=0,835; AVE=0,717 CA=0,606; FC=2,762	AKT_IN	<0,001	1,233
	AKT_EK	<0,001	1,233

Tabel 7
Ukuran efek untuk koefisien jalur

	TK	TM	TN	KAM	SPK	AKT
KAM	0,125	0,180	0,005			
SPK	0,086	0,280	0,085	0,027		
AKT	0,089	0,163	0,104	0,013	0,264	
KNJ				0,001	0,291	0,100

Tabel 8
Koefisien Jalur (*Path Coefficients, p Value*)

Konstruk	Koefisien Jalur	<i>p value</i>
TK-KAM	0,280	<0,01*
TM-KAM	0,360	<0,01*
TN-KAM	-0,001	0,45
KAM-AKT	0,160	0,03**
AKT-KNJ	0,200	0,14
KAM-SPK	0,300	<0,01*
SPK-KNJ	0,460	<0,01*
SPK-AKT	0,670	<0,01*

Ket: SPK (implementasi SPK); KNJ (kinerja); AKT (akuntabilitas); KAM (komitmen afektif manajemen); TK (tekanan koersif); TM (tekanan mimetik); TN (tekan normatif)

* Signifikan pada level 1%

** signifikan pada level 5%

*** signifikan pada level 10%