

Penggunaan Informasi Kinerja Pelaksanaan Anggaran Pada Satuan Kerja Kementerian/Lembaga

Agus Bayu Santosa*¹ Rusdi Akbar²

¹Universitas Gadjah Mada, Indonesia

²Departemen Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta,
Indonesia

Intisari

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi penggunaan informasi kinerja dalam meningkatkan kinerja Satuan Kerja Kementerian/ Lembaga (organisasi pemerintah pusat) di Indonesia. Selain itu, penelitian ini juga ingin melihat ada tidaknya tekanan isomorfik yang memengaruhi perilaku pegawai Satuan Kerja Kementerian/ Lembaga dalam memenuhi target kinerja berdasarkan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA). Obyek penelitian merupakan 74 Satuan Kerja yang terbagi ke dalam 13 Kementerian/Lembaga di wilayah Provinsi Lampung yang meliputi Kabupaten Lampung Tengah, Lampung Timur, dan Kota Metro akibat adanya indikasi kenaikan kinerja signifikan semenjak terbitnya peraturan mengenai IKPA. Penelitian ini menggunakan pendekatan campuran (*mixed-method*) dengan metode desain sekuensial eksplanatori. Proses pengumpulan data dilakukan dengan survei pada tahap pertama, kemudian ditindaklanjuti dengan wawancara mendalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor kelayakan desain sistem pengukuran kinerja, institusionalisasi pengukuran kinerja, dan faktor individual berpengaruh positif signifikan terhadap penggunaan informasi kinerja dan secara tidak langsung memengaruhi peningkatan kinerja pada Satuan Kerja Kementerian/ Lembaga di Indonesia. Selain itu, peneliti menemukan adanya fenomena isomorfisme koersif dan isomorfisme normatif yang memengaruhi perilaku pegawai Satuan Kerja Kementerian/ Lembaga dalam mencapai target kinerja yang tertuang dalam Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA).

Kata Kunci: Kinerja, Sistem Pengukuran Kinerja, Informasi Kinerja, Kementerian/ Lembaga, Teori Institusional, Isomorfisme.

A. Pendahuluan

Pasal 3 Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara menyebutkan bahwa Keuangan Negara harus dikelola secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, ekonomis, efektif, dan efisien. Guna mengetahui apakah pengelolaan APBN telah dilakukan secara efektif dan efisien dalam rangka memakmurkan masyarakat, diperlukan sebuah sistem pengukuran kinerja pemerintah pusat (SPK) yang memuat indikator kinerja APBN yang berkualitas dan akuntabel. Pergeseran tata kelola birokrasi dari *Traditional Public Administration* menuju *New Public Management* (NPM) yang menitikberatkan pada kualitas pengukuran kinerja mulai diimplementasikan sejumlah negara *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD) sejak tahun 1990-an (Akbar, 2011). Secara legal formal, di Indonesia, momentum pengukuran kinerja instansi pemerintah sebagai bagian dari akuntabilitas publik mulai digalakan sejak era reformasi tahun 1999 yang ditandai dengan lahirnya Instruksi Presiden Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) (Akbar et al, 2012). Dalam rangka menilai kinerja kementerian/lembaga selaku pengguna anggaran dalam melaksanakan APBN di Indonesia, mulai tahun 2018, pemerintah pusat menggunakan indikator yang disebut Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA). IKPA adalah indikator yang ditetapkan oleh Kementerian Keuangan selaku BUN untuk mengukur kualitas kinerja pelaksanaan anggaran belanja seluruh Kementerian/Lembaga dari sisi kesesuaian terhadap perencanaan, efektivitas pelaksanaan anggaran, efisiensi pelaksanaan anggaran, dan kepatuhan terhadap regulasi (PMK Nomor 195 /PMK.05/2018). IKPA adalah salah satu bentuk informasi kinerja yang berguna bagi para pegawai pemerintah pusat

untuk membantu proses pengambilan keputusan yang tepat terkait perbaikan organisasi. Meskipun informasi kinerja dapat digunakan dalam berbagai cara, tujuan akhir yang diharapkan adalah terjadinya peningkatan kinerja organisasi (Ammons, 2012; Poister, Pasha, & Edwards, 2013; Van Dooren & Van de Walle, 2010; Moynihan & Pandey, 2005). Banyak peneliti menemukan bahwa organisasi publik menggunakan informasi kinerja secara beragam (Van Dooren & Van de Walle, 2010), misalnya

Dimitrijevska-Markoski and French (2019) menemukan bahwa informasi kinerja digunakan untuk evaluasi, perencanaan, penganggaran, pengambilan keputusan personalia, pelaporan kepada publik, dan pelaporan kepada pejabat terpilih. Liu dan Van Dooren (2013) menyimpulkan bahwa informasi kinerja digunakan sebagai rutinitas organisasi, yaitu dalam jangka pendek, informasi kinerja digunakan sebagai instrumen pengendalian manajemen dan modifikasi perilaku operasi, dan dalam jangka panjang, informasi kinerja digunakan untuk membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Grossi et al. (2016) menemukan bahwa informasi kinerja keuangan dinilai lebih berguna dan menjadi perhatian organisasi daripada informasi non-keuangan, selain itu penggunaan informasi kinerja lebih ditujukan sebagai bentuk pemenuhan akuntabilitas daripada pengambilan keputusan internal.

Pada saat ini, banyak penelitian yang telah dilakukan untuk melihat berbagai faktor yang memengaruhi penerapan sistem pengukuran kinerja (Wulaningrum et al, 2020; Akbar et al. 2012; 2015; Sofyani dan Akbar; 2013; Sofyani, Akbar, Ferrer, 2018; Ahyaruddin dan Akbar, 2016; 2018, Primarisanti dan Akbar, 2015, Pratiwi dan Akbar, 2018), tetapi faktanya kesulitan penentuan indikator kinerja (Sofyani, Akbar, Ferrer, 2018; Akbar et al., 2012; 2015) dan penggunaan informasi kinerja pada organisasi sektor publik masih sangat terbatas dan sederhana (Dimitrijevska-Markoski dan French, 2019, Yetano, 2013; Ammons and Rivenbark, 2008; Moynihan and Pandey, 2010). Beberapa tantangan umum dari sistem pengukuran kinerja (antara lain) hanya menghasilkan informasi yang terbatas, kurangnya analisis data, sedikit memasukkan informasi kualitatif, menyediakan data yang tidak *up to date*, serta pelaporan yang kurang jelas (Hatry, 2014 dalam Dimitrijevska-Markoski dan French, 2019).

Terlepas dari peran penting Sistem Pengukuran Kinerja (SPK), penerapan SPK di Indonesia juga belum mencapai tujuan penuh untuk meningkatkan kinerja dan akuntabilitas organisasi pemerintah (Sofyani, Akbar, Ferrer, 2018). Meskipun beberapa penelitian terdahulu masih menemukan bukti bahwa implementasi sistem pengukuran kinerja pada beberapa organisasi pemerintah hanya sebatas formalitas belaka dan belum berperan secara kuat untuk meningkatkan kinerja organisasi (Ahyarudin & Akbar, 2016; Gerrish, 2016; Poister, Pasha, & Edwards, 2013), dalam beberapa tahun terakhir ini, peneliti lainnya menemukan hubungan yang kuat antara penggunaan informasi kinerja dengan peningkatan kinerja organisasi sektor publik (Dimitrijevska-Markoski, 2019; Pratiwi & Akbar, 2018). Jika dilihat dari Teori Institusional, hal ini menunjukkan bahwa motif perilaku individu dalam organisasi sektor publik telah bergeser dari tekanan mimetik dan koersif kearah tindakan normatif yang berorientasi pada bentuk profesionalisme. Tujuan akhir dari penerapan sistem pengukuran kinerja tidak hanya sebatas penggunaan informasi kinerja untuk pengambilan keputusan (Poister,

Pasha, & Edwards, 2013), tetapi lebih jauh lagi yaitu untuk meningkatkan kinerja organisasi (Dimitrijevska-Markoski dan French, 2019; Ammons, 2012; Behn, 2003; Moynihan & Pandey, 2005; Poister, Pasha, & Edwards, 2013).

Penelitian tentang implementasi sistem pengukuran kinerja dan penggunaan informasi kinerja lingkup pemerintah pusat di Indonesia masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian tentang pengukuran kinerja di Indonesia dilakukan pada tingkat pemerintah daerah (Akbar et al., 2012; 2015; Sofyani dan Akbar;

2013; Sofyani, Akbar, Ferrer, 2018; Ahyaruddin dan Akbar, 2016; Primarisanti dan Akbar, 2015, Pratiwi dan Akbar, 2018, Wulaningrum et al., 2020). Dalam praktik penerapan SPK pada organisasi pemerintah pusat di Indonesia, peneliti menemukan adanya indikasi peningkatan kinerja Satuan Kerja Kementerian/ Lembaga mitra kerja Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Metro yang signifikan semenjak peraturan mengenai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran tersebut mulai diterapkan. Hal ini tercermin dari kenaikan rata-rata nilai IKPA Satker lingkup pembayaran KPPN Metro yang meliputi Kabupaten Lampung Timur, Lampung Tengah, dan Kota Metro akibat temuan permasalahan pelaksanaan anggaran yang semakin menurun setiap tahun. Kenaikan rata-rata kinerja Satker lingkup pembayaran KPPN Metro secara signifikan terutama periode 2018-2020 menjadikan KPPN Metro berhasil meraih peringkat pertama penilaian kinerja pengelolaan kas Kuasa BUN Daerah pada tahun 2020 untuk kategori KPPN Tipe A1 Non Provinsi (ND-118/PB/2021), dimana sebelumnya KPPN Metro hanya menduduki peringkat 51 (dari 53 KPPN) pada tahun 2018 (S-7147/PB/2018). Penulis menduga bahwa salah satu penyebab peningkatan

kinerja Satker Kementerian/ Lembaga adalah semakin optimalnya penggunaan informasi kinerja dalam rangka peningkatan kinerja Satker. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris terkait faktor-faktor yang memengaruhi penggunaan informasi kinerja dalam meningkatkan kinerja Satuan Kerja Kementerian/ Lembaga (organisasi pemerintah pusat) di Indonesia. Obyek penelitian merupakan Satuan Kerja Kementerian/ Lembaga di wilayah Provinsi Lampung yang meliputi Kabupaten Lampung Tengah, Lampung Timur, dan Kota Metro akibat adanya indikasi kenaikan kinerja signifikan semenjak terbitnya peraturan mengenai IKPA. Selain itu, penelitian ini juga ingin melihat ada tidaknya fenomena isomorfik yang memengaruhi perilaku pegawai Satuan Kerja Kementerian/ Lembaga dalam memenuhi target kinerja berdasarkan IKPA. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian berikut ini:

Q1: Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi penggunaan informasi kinerja dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi pemerintah pusat?

Q2: Apakah ketiga tekanan isomorfik memotivasi tindakan pegawai dalam mencapai target kinerja? Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengetahuan terkait faktor-faktor yang dapat mengoptimalkan penggunaan informasi kinerja dalam rangka meningkatkan kinerja instansi pemerintah, mengembangkan indikator kinerja, dan mengurangi kesenjangan literatur penelitian sebelumnya. Dari aspek kontribusi praktis, penelitian ini bermanfaat sebagai alat evaluasi dan memberikan masukan bagi organisasi pemerintah (khususnya pemerintah pusat) dalam rangka pengambilan keputusan terkait optimalisasi penggunaan informasi kinerja sebagai upaya peningkatan kinerja organisasi dalam proses pelaksanaan APBN.

B. Kajian Pustaka

1. Rerangka Teoritis

Sejumlah peneliti telah mempelajari mengapa organisasi mengembangkan dan menerapkan Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) dengan menelaah berbagai teori seperti teori *organizational learning* (Taylor, 2011), teori pemrosesan informasi (Dimitrijevska-Markoski dan French, 2019), teori keagenan dan stewardship (Boon, 2018; Bjurstrom, 2020), teori pemangku kepentingan (Harrison et al., 2012), serta teori institutional (Akbar et al, 2012; 2015). Dalam teori agensi misalnya, pemerintah selaku agen harus berupaya yang terbaik untuk kepentingan dan kepuasan masyarakat selaku prinsipal, atau dengan kata

lain agen akan bertindak/melakukan pekerjaan seperti yang diinginkan oleh prinsipal (Halim dan Abdullah, 2006). Dalam konteks penerapan Sistem Pengukuran Kinerja, teori stakeholder berpendapat bahwa organisasi merespons dengan menyajikan informasi kinerja sesuai dengan kepentingan pemangku kepentingan (Akbar, 2011). Baik teori keagenan dan teori pemangku kepentingan mampu menjelaskan dengan baik alasan mengapa pemerintah harus merespon kepentingan masyarakat dan memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, termasuk dalam konteks implementasi Sistem Pengukuran Kinerja dalam rangka mengukur efektifitas dan efisiensi pelayanan pemerintah kepada masyarakat. Akan tetapi, menurut pandangan penulis, berbagai teori ini tidak menjelaskan secara detail tentang proses pelebagaan atau bagaimana motif-motif perilaku individu dalam mengelola dan menjalankan organisasi pemerintah. Melengkapi kedua teori ini, teori institusional hadir dan mampu dengan baik menjelaskan secara kuat motif dari tindakan individu dan organisasi (Dacin et al, 2002). Teori institusional sendiri bukanlah teori tunggal, tetapi lebih merupakan istilah umum untuk kontribusi berbagai peneliti dari berbagai disiplin ilmu (Scott, 1987). Teori institusional adalah sebuah teori sosial yang berfokus pada pengembangan pandangan sosiologis kelembagaan, cara mereka berinteraksi, dan dampak dari pengaruh lingkungan dimana institusi tersebut berada (Scott, 1987). Pada intinya, teori institusional berusaha untuk menjelaskan elaborasi aturan dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh organisasi jika mereka ingin menerima dukungan dan legitimasi (Scott & Meyer, 1983 dalam Lammer & Garcia, 2017). Teori institusional memandang bahwa proses di mana struktur yang meliputi aturan, skema, rutinitas, dan norma merupakan acuan utama untuk

berperilaku dalam organisasi (Scott, 2004). Isu sentral dalam memperoleh legitimasi adalah homogenisasi dan kesesuaian dengan nilai dan norma sosial (Akbar, 2011). Dua sumber legitimasi muncul dari faktor internal organisasi dan pengaruh pemangku kepentingan eksternal (Lodhia, 2008, dalam Akbar, 2011). Istilah yang paling tepat menggambarkan proses homogenitas adalah isomorfisme. Dalam konteks organisasi pemerintah, fenomena isomorfisme yang seringkali terjadi adalah isomorfisme institusional. DiMaggio & Powell (1983) mengidentifikasi tiga macam mekanisme terjadinya perubahan isomorfisme kelembagaan, yaitu isomorfisme koersif, isomorfisme mimetik, dan isomorfisme normatif. Isomorfisme koersif dihasilkan dari tekanan formal dan informal yang dihasilkan oleh lingkungan organisasi lain dan oleh ekspektasi budaya di masyarakat di mana organisasi tersebut menjalankan fungsinya (DiMaggio & Powell, 1983). Tekanan koersif mungkin dirasakan sebagai paksaan, bujukan, atau ajakan untuk mematuhi sebuah tindakan tertentu yang biasanya diatur oleh regulasi pemerintah melalui penerapan penghargaan dan sanksi (Scott, 2008). Sementara itu, ketidakpastian merupakan kekuatan yang mendorong munculnya tekanan isomorfisme mimetik. Teknologi informasi yang kurang bisa dipahami, tujuan organisasi yang ambigu, atau ketika lingkungan menciptakan ketidakpastian simbolis, membuat organisasi cenderung mencontoh organisasi lain dalam bertindak dan mengambil keputusan (DiMaggio & Powell, 1983). Ketika organisasi menghadapi masalah yang disebabkan oleh tujuan yang ambigu atau ketidakjelasan solusi, maka praktik meniru organisasi lain yang identik merupakan solusi yang layak dengan biaya yang murah (DiMaggio & Powell, 1983). Sumber ketiga dari perubahan organisasi isomorfik adalah tekanan normatif yang terutama bersumber dari aspek profesionalisme, perwujudan sebuah nilai & norma, serta tanggung jawab & kewajiban sosial (Scott, 2008). Ketiga tekanan isomorfik inilah yang biasa memengaruhi perilaku individu dalam bekerja dan bertindak dalam sebuah organisasi pemerintahan. Dalam konteks penerapan Sistem Pengukuran Kinerja pada lingkungan organisasi pemerintah di Indonesia biasanya dipengaruhi oleh fenomena isomorfisme baik isomorfisme koersif, mimetik, maupun normatif (Istiqomah, 2018; Sofyani & Akbar, 2018; Primarisanti & Akbar, 2015; Wijayanto, 2017; Akbar et al, 2015; 2012; Ahyaruddin & Akbar, 2017; 2018; Syachbrani & Akbar, 2020). Berdasarkan penjelasan tersebut diatas, mengingat teori institusional mampu menjelaskan dengan baik terkait proses pelembagaan pada institusi pemerintah khususnya di Indonesia, termasuk dalam konteks

implementasi pengukuran dan penggunaan informasi kinerja, maka penulis menganggap teori institusional adalah yang paling sesuai sebagai landasan teori pada penelitian ini.

2. Kinerja (*Performance*)

Karakteristik dan kompleksitas organisasi yang berbeda-beda membuat istilah kinerja sulit didefinisikan, sehingga belum ada definisi baku tentang kinerja (Lebas & Euske, 2007). Di sisi lain, Bates

& Holton (1995) menjelaskan bahwa kinerja merupakan konstruk multidimensional yang berarti konsep kinerja tidak hanya dikaitkan dengan keseluruhan organisasi tetapi juga komponen-komponen yang menyusun sebuah organisasi, termasuk individu (pegawai), unit, aktivitas dan proses. Banyak cendekiawan mendefinisikan kinerja secara luas dan tidak terbatas pada makna hasil atau prestasi. Neely et al. (1995) menyatakan bahwa kinerja sama dengan efektifitas dan efisiensi. Efektivitas dan efisiensi merupakan hasil dari suatu tindakan. Baird (1986) dalam Lebas & Euske (2007) menegaskan bahwa kinerja merupakan sesuatu yang berorientasi pada tindakan atau upaya untuk menghasilkan sesuatu, bukan hasilnya. Pandangan lain menggabungkan pemahaman bahwa kinerja merupakan gabungan antara upaya dan hasil/prestasi. Corvellec (2003) misalnya menganggap kinerja sebagai peristiwa yang terjadi secara simultan yang melibatkan tindakan dan hasil dari tindakan tersebut, termasuk perbandingan antara hasil yang dicapai dengan kriteria tertentu. Menurut Van Dooren, Bouckaert, & Halligan (2010), kinerja adalah tindakan atau perilaku yang dapat didefinisikan dalam konteks dua dimensi: kualitas tindakan dan kualitas hasil.

Dalam konteks organisasi sektor publik, World Bank (2014) mengategorikan kinerja organisasi publik (Public Sector Performance) ke dalam dua aspek yaitu 1) kinerja dalam proses perumusan anggaran dan perencanaan program (budget formulation and program planning); 2) kinerja dalam aspek pelaksanaan

anggaran dan implementasi program (budget execution and program implementation). Dalam konteks penelitian ini, kinerja organisasi sektor publik difokuskan dalam aspek pelaksanaan anggaran dan implementasi program (budget execution and program implementation) sehingga tidak termasuk kinerja dalam proses perumusan anggaran/ program. Dalam proses pelaksanaan anggaran dan pelaksanaan program, orientasi kinerja telah dikaitkan dengan berbagai alat untuk menggunakan informasi kinerja dalam mengelola uang, orang dan organisasi, dalam upaya memberikan layanan alternatif terbaik kepada publik, dan dalam kaitannya dengan kebutuhan reformasi birokrasi/organisasi dan reformasi sumber daya manusia ke arah yang lebih baik (World Bank, 2014).

3. Pengukuran Kinerja dan Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah rangkaian proses di mana aktivitas, keluaran, dan hasil dari organisasi yang penting, kemudian diukur (Cohen & Eimicke, 1998, dalam Dimitrijevska-Markoski, 2019). Behn (2003) berpendapat bahwa pengukuran kinerja memiliki delapan tujuan: (1) *evaluate*; (2) *control*; (3) *budget*; (4) *motivate*; (5) *promote*; (6) *celebrate*; (7) *learn*; and (8) *improve*. Sementara itu, ukuran kinerja dapat digunakan untuk merancang kebijakan, tujuan akuntabilitas, perencanaan, penganggaran, alokasi kompetensi, perbaikan operasional (deteksi dini inefisiensi), evaluasi program (efektivitas program), realokasi sumber daya, mengarahkan operasi / pemantauan kontrak, serta penilaian perilaku dan pelaporan individu (Van Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2010). Kinerja organisasi sektor publik masih sulit diukur secara obyektif (Kim, 2005). Ukuran kinerja yang sempit (*narrows*) dapat menghasilkan kesimpulan yang menyesatkan tentang efektivitas organisasi (Brewer dan Selden, 2000). Oleh karena itu, perlu dibuat sebuah sistem pengukuran yang memadai (*Adequacy Performance Measurement System*) agar bisa mengukur kinerja instansi pemerintah secara akurat demi perbaikan kinerja organisasi. Selain itu, ukuran kinerja harus dapat dipercaya, dapat diandalkan, dapat dimengerti, tepat waktu, komprehensif, tidak berlebihan, biaya pengumpulan data terjangkau, dan berfokus pada aspek kinerja yang dapat dikontrol (Bouckaert, 1993; Poister & Streib, 1999).

Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) merupakan faktor penting bagi organisasi untuk mencapai tujuannya (Akbar, 2011). Sistem pengukuran kinerja adalah alat yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam menyampaikan informasi tentang efektivitas atau kegagalan program/ kegiatan sebuah organisasi (Ammons, 2001, dalam Dimitrijevska-Markoski, 2019). Konsekuensi dari penerapan SPK melahirkan dua jenis aktivitas penting yaitu pengembangan

dan penggunaan indikator kinerja (de Lancer Julnes & Holzer, 2001; Melkers & Willoughby, 2005; Moynihan,

2005). Pengembangan mengacu pada desain dan produksi indikator kinerja yang terkait dengan program / kegiatan tertentu, sedangkan penggunaan mengacu pada pemanfaatan indikator untuk tujuan tertentu seperti pengambilan keputusan manajerial sehari-hari (Akbar, 2011). Namun, penelitian ini hanya akan berfokus pada analisis terkait implementasi/ penggunaan informasi atas indikator pengukuran kinerja dalam rangka peningkatan kinerja organisasi pemerintah pusat.

Dalam rangka menilai kinerja Kementerian/Lembaga selaku pengguna anggaran dalam melaksanakan APBN, melalui penerbitan Peraturan Menteri Keuangan PMK 195 Tahun 2018, pemerintah Indonesia menetapkan sebuah indikator kinerja yang disebut Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA). Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran merupakan alat bantu (*tools*) yang ditetapkan oleh Kementerian Keuangan untuk mengukur kinerja tingkat keberhasilan Satuan Kerja Kementerian/Lembaga di dalam kegiatan pelaksanaan anggaran. IKPA akan menjadi salah satu alat monitoring, evaluasi, dan pembinaan pelaksanaan anggaran Satker. Untuk mengukur tingkat Indeks Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) dalam pengelolaan dana APBN, Kementerian Keuangan telah menetapkan 13 (dua belas) indikator pelaksanaan anggaran. Indikator-indikator tersebut dikelompokkan dalam empat aspek sebagaimana dijelaskan sebagai berikut: a) Aspek kesesuaian dengan perencanaan yang terdiri dari Revisi Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) dan Pagu minus; b) Aspek kepatuhan terhadap regulasi yang terdiri dari: Pengelolaan Uang Persediaan, Pelaporan Pertanggungjawaban Bendahara, Data kontrak, Dispensasi Surat Perintah Membayar (SPM); c) Aspek efektifitas pelaksanaan kegiatan terdiri dari: Penyelesaian tagihan,

Penyerapan anggaran, Retur Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D), konfirmasi capaian output; efisiensi pelaksanaan kegiatan meliputi Perencanaan Kas dan Pengembalian Surat Perintah (SPM)

C. Model Penelitian dan Pengembangan Hipotesis

Penelitian ini menginduksi penelitian terdahulu dari Dimitrijevska-Markoski & French (2019) dan Spekle & Verbeeten (2013). Oleh karena itu, variabel penelitian, instrumen dan indikator penelitian dikembangkan dari penelitian tersebut.

1. Kelayakan Desain Sistem Pengukuran Kinerja

Berdasarkan fenomena isomorfisme normatif, manajemen yang memiliki rasa tanggungjawab yang kuat terhadap organisasi akan mendorong penerapan sistem pengukuran kinerja secara memadai (Sofyani dan Akbar, 2013). Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) yang memadai sangat diperlukan untuk menghasilkan informasi kinerja yang tepat dan akurat. Menurut Nurkhamid (2008), ukuran kinerja yang tepat akan dapat membantu organisasi menentukan seberapa baik suatu program dijalankan, pencapaian tujuan suatu kegiatan, tingkat kepuasan pelanggan, serta kegiatan pengendalian yang diperlukan dalam menjalankan program/kegiatan. Putra (2006) menemukan bahwa kemampuan sistem informasi kinerja yang bisa menyediakan data yang valid, handal, dan murah berpengaruh signifikan terhadap penggunaan informasi kinerja. Mengingat kualitas informasi kinerja memengaruhi penggunaan informasi kinerja yang dihasilkan (Van Dooren, Bouckaert, dan Halligan, 2010), maka SPK harus dirancang dengan cermat agar dapat lebih bermanfaat (Dimitrijevska-Markoski, 2019; Kroll, 2015). Kesuksesan sebuah rancangan SPK bergantung pada organisasi dan pengolahan informasi tersebut untuk pengambilan keputusan yang efektif (Dimitrijevska-Markoski, 2019).

Hasil penelitian sebelumnya menemukan bukti empiris bahwa kualitas pengembangan sistem pengukuran kinerja berhubungan positif signifikan terhadap penggunaan informasi kinerja (Eliuz et al.,

2017; Abdel-Maksoud et al., 2015; Cavalluzzo dan Ittner, 2004). Hasil penelitian Dimitrijevska-Markoski

(2019) juga menunjukkan bahwa Desain SPK yang memadai berpengaruh positif signifikan terhadap penggunaan informasi kinerja namun tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian, penulis menduga bahwa sistem pengukuran kinerja yang dirancang secara memadai/

layak (memiliki ukuran yang jelas, sesuai dan akurat, sesuai kebutuhan, terkait dengan tujuan organisasi, mudah diakses, dan tepat waktu) dapat meningkatkan penggunaan informasi kinerja.

H1: Kelayakan desain sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap penggunaan informasi kinerja

2. Institusionalisasi Pengukuran Kinerja

Teori institusional memandang bahwa organisasi merupakan wadah dimana komponen struktural, skema, gagasan dan berbagai peraturan di institusionalisasikan secara rutin dan kontinyu (DiMaggio Powell,

1983). Komitmen antar pegawai dalam rangka mencurahkan perhatian dan gagasan dalam mencapai nilai-

nilai dan tujuan organisasi merupakan bentuk penerapan isomorfisme normatif (Primarisanti dan Akbar,

2015). Ada berbagai mekanisme untuk mendistribusikan gagasan dan menganalisis informasi kinerja.

Proses pendistribusian ide atau gagasan melalui skema rutin dan kontinyu (habitualization) guna memecahkan masalah dan mensinergikan langkah-langkah perbaikan dapat dilakukan melalui proses institusionalisasi seperti diskusi, rapat, dan komunikasi antar pegawai (deHaven-Smith dan Jenne, 2006). Tujuan rapat adalah untuk memicu diskusi dan merancang tindakan apa yang harus diambil selanjutnya (deHaven-Smith dan Jenne, 2006).

Dalam konteks ini, institusionalisasi pengukuran kinerja diartikan sebagai kegiatan diskusi, rapat, dan komunikasi internal antar pegawai secara rutin untuk meninjau dan membahas informasi pengukuran kinerja dalam rangka pengambilan keputusan korektif demi perbaikan organisasi di masa depan (Dimitrijevska- Markoski & French, 2019; Moynihan dan Landuyt, 2009; Scheps, 2000).

Pengukuran kinerja mampu

memberikan pengaruh positif terhadap pengambilan keputusan tergantung pada apakah pengukuran kinerja diintegrasikan ke dalam perencanaan strategis, penetapan tujuan, dan komunikasi internal antara anggota dalam organisasi (Ho, 2005). Moynihan dan Landuyt (2009) meneliti dampak forum diskusi pegawai, yaitu kegiatan rutin di mana karyawan meninjau dan mendiskusikan informasi dan dampaknya untuk tindakan di masa depan, dan hasil penelitian menyimpulkan bahwa kegiatan ini memiliki pengaruh terbesar terhadap penggunaan informasi kinerja. Grizzle dan Pettijohn (2002) meneliti anggaran program berbasis kinerja Florida dan menyimpulkan bahwa komunikasi yang jelas antar komponen dalam organisasi, antara lain, akan meningkatkan prospek keberhasilan penggunaan informasi kinerja. Dalam konteks fenomena isomorfisme normatif, kesadaran manajemen untuk memperbaiki pengelolaan organisasi membuat mereka memastikan pentingnya penggunaan informasi kinerja, tidak hanya sebatas pelaporan, tetapi juga dipelajari, dibahas, dan dipertimbangkan untuk memengaruhi tindakan korektif demi perbaikan organisasi (Schepps, 2000, dalam Dimitrijevska-Markoski & French, 2019). Hasil penelitian Dimitrijevska-Markoski & French (2019) menemukan bukti bahwa institusionalisasi pengukuran kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap penggunaan informasi kinerja. Berdasarkan hal tersebut, penulis menduga bahwa institusionalisasi pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap penggunaan informasi kinerja.

H2: Institusionalisasi pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap penggunaan informasi kinerja.

3. Dukungan Organisasi

Ditinjau dari aspek isomorfisme normatif, praktik profesionalisme yang dikembangkan dalam suatu organisasi merupakan indikasi adanya pengelolaan organisasi yang sesuai dengan aturan normatif yang diharapkan (Sofyani, Akbar, dan Ferrer, 2018). Budaya organisasi yang baik akan mengarahkan perilaku para pegawai untuk menjalankan tugas atau pekerjaannya secara profesional sehingga mendorong penggunaan informasi kinerja dalam rangka mengoptimalkan kinerja organisasi. Dukungan organisasi merupakan prediktor penting dalam penggunaan informasi kinerja secara efektif (van de Walle & van Dooren, 2010). Dukungan organisasi (*organizational support*) dalam konteks ini diartikan sebagai tindakan organisasi di dalam mendukung dan mendorong para pegawainya untuk menggunakan informasi kinerja sebagai pedoman dalam bertindak, merencanakan strategi, dan mengambil keputusan sehubungan dengan pekerjaan dalam rangka perbaikan kinerja organisasi.

Penelitian empiris telah menunjukkan bahwa dukungan organisasi seperti komitmen kepemimpinan, budaya pengembangan manajemen, dan fleksibilitas berhubungan positif dengan penggunaan informasi kinerja (Ammons & Rivenbark, 2008; Julnes, 2008; Dull, 2009; Moynihan & Pandey,

2010; Melkers & Willoughby, 2005; Wang, 2000). Kewenangan manajer dalam pengambilan keputusan

demi kemajuan/perbaikan organisasi akan mendorong munculnya fenomena normative isomorphism (Primarisanti & Akbar, 2015). Tekanan isomorfisme normatif memicu manajemen yang memiliki rasa tanggungjawab yang kuat terhadap organisasi akan menerapkan sistem pengukuran kinerja secara memadai (Sofyani & Akbar, 2013). Hasil penelitian Akbar, Pilcher, Perrin (2012) menunjukkan bahwa komitmen manajemen melalui kepemimpinan yang baik mampu menjadi kontributor utama dalam meningkatkan keberhasilan penggunaan SPK. Dalam sebuah penelitian di Florida, Jang dan Kwon (2011) menemukan bahwa kota dengan personel yang kompeten dalam membantu menetapkan prioritas dan mengalokasikan sumber daya yang terbatas lebih cenderung menggunakan informasi ukuran kinerja secara baik.

Studi yang dilakukan Yang & Hsleh (2007) menemukan bukti bahwa dukungan organisasi adalah penentu terpenting dari efektivitas pengukuran kinerja organisasi sektor publik di Taiwan. Demikian pula, dalam sebuah studi yang dilakukan Wang (2000) menemukan hasil bahwa "dukungan dari semua pemangku kepentingan pemerintah (internal dan eksternal) berhubungan secara signifikan dengan penggunaan pengukuran kinerja dalam penganggaran". Oleh karena itu, dalam penelitian ini, penulis menduga bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap penggunaan informasi pengukuran kinerja.

H3: Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap penggunaan informasi kinerja.

4. Faktor Individual

Penggunaan informasi kinerja tidak hanya bergantung pada aspek teknis sistem pengukuran kinerja tetapi juga tergantung pada individu yang menggunakan informasi ini (Van de Walle dan Van Dooren, 2010). Berdasarkan teori institusional, Individu akan memberikan respon tertentu (ketidaktahuan, kepatuhan, penolakan, kombinasi atau, kompartementalisasi) untuk menghadapi munculnya berbagai tekanan terkait logika institusional (pola keyakinan, praktik, nilai, asumsi, dan aturan yang menyusun kognisi dan memandu pengambilan keputusan) dan selanjutnya karakteristik individu yang teridentifikasi akan cenderung berkontribusi pada adaptasi dan perubahan institusional (Pache & Santos, 2013). Berdasarkan pandangan isomorfisme normatif, semakin berkualitas karakteristik individual pegawai, maka semakin profesional mereka dalam bekerja guna mencapai tujuan organisasi. Faktor individual dalam penelitian ini diartikan sebagai karakteristik yang melekat dalam diri seseorang yang meliputi aspek keterampilan, peran pribadi, motivasi pelayanan publik (Moynihan dan Pandey, 2010), pengetahuan teknis (Akbar, Pilcher, dan Perrin 2012; Yang dan Hsieh, 2007), Pelatihan (Cavalluzzo dan Ittner, 2004; Sofyani & Akbar, 2013; Primarisanti & Akbar, 2015), pengalaman bekerja (Hammerschmid, Van de Walle, dan Stimac, 2013) yang dapat mendorong penggunaan informasi kinerja dalam mewujudkan keberhasilan kinerja sebuah organisasi.

Variabel faktor individual dalam penelitian ini dibangun dari model penelitian Dimitrijevska-Markoski & French (2019) yang terdiri dari 5 indikator yaitu pengetahuan teknis, keterampilan, pelatihan, pengalaman, motivasi pelayanan publik, dan *personal buy-in*. Motivasi pelayanan publik diidentifikasi sebagai prediktor penting dari penggunaan informasi kinerja (Moynihan dan Pandey, 2010). Pengetahuan teknis juga memiliki hubungan positif dengan penggunaan informasi kinerja manajerial dan efektivitas pengukuran kinerja (Akbar, Pilcher, dan Perrin 2012; Yang dan Hsieh, 2007). Selain itu, pelatihan tentang pengukuran kinerja dan manajemen (Putra, 2006; Cavalluzzo dan Ittner, 2004; Sofyani & Akbar, 2013; Primarisanti & Akbar, 2015) dan pengalaman bekerja (Hammerschmid, Van de Walle, dan Stimac, 2013) berhubungan positif signifikan dengan penggunaan informasi kinerja. Poister dan Streib (1999) berpendapat bahwa penggunaan informasi kinerja menjadi lebih baik tergantung dari peran karyawan dan manajer lini ke dalam sistem kinerja.

Berdasarkan hal ini, penulis menduga bahwa terdapat pengaruh positif antara faktor individual dengan penggunaan informasi kinerja.

H4: Faktor individual berpengaruh positif terhadap penggunaan informasi kinerja.

5. Penggunaan Informasi Kinerja

Banyak cendekiawan mencoba menjelaskan definisi tentang “penggunaan informasi kinerja” berdasarkan aspek/ atribut yang melekat didalam praktik penggunaan informasi kinerja yang dilakukan oleh berbagai organisasi (Hammerschmid, Van de Walle, & Stimac, 2013; Kroll, 2015; Van Dooren, Bouckaert & Halligan, 2010). Dimitrijevska-Markoski (2019) menjelaskan bahwa konsep penggunaan informasi kinerja meliputi penggunaan informasi kinerja untuk meningkatkan pelayanan, meningkatkan akuntabilitas, dan memengaruhi praktik manajemen dan proses penganggaran. Van Dooren, Bouckaert, & Halligan (2010) mengidentifikasi tiga area di mana informasi kinerja digunakan: i) untuk mengevaluasi, ii) untuk mengarahkan dan mengontrol, dan iii) untuk memberikan pertanggungjawaban (akuntabilitas). Mendukung argumentasi Van Dooren et al. (2010), Hammerschmid, Van de Walle, dan Stimac (2013) membedakan antara penggunaan internal dan eksternal terkait informasi kinerja. Penggunaan internal informasi kinerja mencakup penilaian pencapaian target, pemantauan bawahan, identifikasi masalah, pembinaan pembelajaran dan peningkatan (learning & improvement). Penggunaan eksternal, di sisi lain, termasuk komunikasi kegiatan organisasi kepada warga dan pemangku kepentingan, serta mengelola citra organisasi (Hammerschmid, Van de Walle, & Stimac, 2013). Dalam sistem pengukuran kinerja yang ideal, berbagai informasi mulai dari masukan hingga hasil atau dampak akan digunakan oleh manajer publik dalam alur yang logis (logic model) dalam rangka pemantauan dan evaluasi kinerja (Osborne et al., 1995).

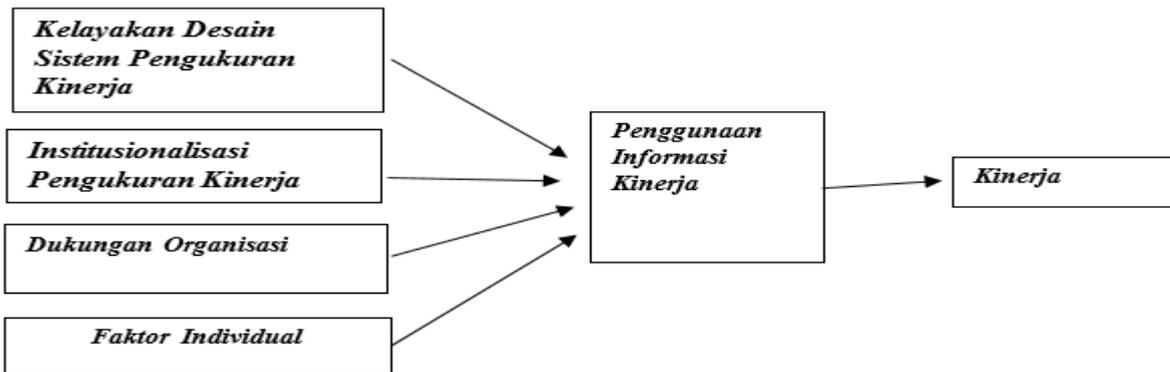
Sejalan dengan konsep isomorfisme normatif, bentuk profesionalism dalam pelayanan publik mensyaratkan agar aparaturn pemerintah memiliki kriteria tertentu untuk memantau kinerja organisasi melalui (salah satunya) penerapan pengukuran kinerja yang berguna dan andal (*useful and truthful*) (Caiden, 1998). Ammons and Rivenbark's (2008) menyatakan bahwa beberapa organisasi pemerintah menggunakan informasi atas indikator kinerja untuk memengaruhi keputusan terkait program dan untuk meningkatkan pelayanan publik. Tanpa adanya informasi kinerja yang relevan, sangat sulit bagi organisasi mana pun termasuk instansi pemerintah untuk melihat kemajuan usahanya (Akbar, 2011). Informasi kinerja dapat digunakan dalam berbagai cara, sementara itu tujuan utama dari pengukuran kinerja adalah untuk mendorong perbaikan dan peningkatan kinerja dalam organisasi (Moynihan dan Pandey, 2010; Van Dooren, Bouckaert, dan Halligan, 2010). Informasi yang tertuang dalam Indikator kinerja tersebut digunakan organisasi untuk mengembangkan dan meningkatkan manajemen dan tata kelola (Ho, 2005; Moynihan, 2005; Hatry, 2002; Wholey, 1999). Pengukuran kinerja merupakan alat yang penting bagi pemerintah daerah tidak hanya untuk mengukur kegiatannya, tetapi juga memberikan umpan balik ke dalam proses manajemen untuk meningkatkan kinerja di masa depan (LOGOTRI, 2003 dalam Akbar, Pilcher, Perrin, 2012).

Dimitrijevska-Markoski (2019) menemukan bukti empiris bahwa penggunaan informasi kinerja untuk pengambilan keputusan berhubungan positif terhadap kinerja organisasi. Wang (2000) di sisi lain, meneliti penggunaan pengukuran kinerja dalam kebijakan penganggaran di pemerintah daerah dan menemukan bukti bahwa penggunaan informasi tersebut memengaruhi kinerja secara positif. Spekle-Verbeeten (2013) dan Pratiwi-Akbar (2018) menemukan bukti empiris bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja dan kinerja organisasi sektor publik. Oleh karena itu, penulis menduga bahwa penggunaan informasi kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

H5: Penggunaan informasi kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 6 variabel yang terdiri dari 4 variabel independen yaitu kelayakan desain sistem pengukuran kinerja, institusionalisasi pengukuran kinerja, faktor individual, dan dukungan organisasi; 1 variabel mediasi yaitu penggunaan informasi kinerja; dan 1 variabel

dependen yaitu kinerja. Model penelitian dalam riset ini dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

D. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan campuran (*mixed method*) dengan metode *explanatory sequential design*, yang memungkinkan peneliti mengumpulkan data melalui dua tahap yaitu kuantitatif pada tahap pertama dan ditindaklanjuti dengan pendekatan kualitatif pada tahap kedua (Creswell & Clark, 2011). Melalui pendekatan kuantitatif, konstruk/ model penelitian dibangun dengan pendekatan deduktif (berdasarkan teori institusional dan hasil riset terdahulu) sebagai dasar perumusan hipotesis. Selanjutnya, hasil pengujian statistik diperdalam/ dieksplorasi kembali dengan pendekatan kualitatif. Rumusan masalah dalam penelitian ini diangkat berdasarkan dugaan bahwa terdapat pengaruh positif antara penggunaan informasi kinerja dengan kinerja Satker Kementerian/ Lembaga. Dugaan ini harus diuji

secara statistik melalui pendekatan kuantitatif guna melihat hubungan kausalitas antar variabel-variabel tersebut. Namun, pendekatan kuantitatif memiliki keterbatasan dalam menangkap makna/fenomena aktual yang terjadi pada organisasi Satker Kementerian/ Lembaga. Oleh karena itu, guna menangkap makna/ fenomena aktual dalam organisasi Satker, perlu dilakukan analisis lanjutan melalui pendekatan kualitatif guna memperdalam hasil yang didapat dari pendekatan kuantitatif. Metode campuran dalam sebuah penelitian dianggap lebih diinginkan untuk memungkinkan peneliti menggabungkan luasnya pendekatan kuantitatif dengan kedalaman pendekatan kualitatif dalam satu studi empiris (Akbar, 2011).

Obyek penelitian adalah Satuan Kerja Kementerian/Lembaga selaku Pengguna Anggaran (APBN) lingkup wilayah kerja KPPN Metro. Satuan Kerja lingkup KPPN Metro meliputi tiga kabupaten yaitu Kabupaten Lampung Tengah, Lampung Timur, dan Kota Metro yang terdiri dari 74 Satker dan terbagi ke dalam 13 Kementerian/ Lembaga.

Metode pemilihan sampel adalah *purposive sampling*, yaitu sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu. Berdasarkan metode ini, penentuan partisipan survei untuk melihat hubungan antar variabel dilakukan dengan membagikan kuisioner kepada minimal 1 perwakilan dari pejabat perbendaharaan atau petugas pengelola keuangan untuk masing-masing Satker. Pejabat perbendaharaan atau petugas pengelola keuangan yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen, Pejabat Penandatanganan SPM, Bendahara Pengeluaran, dan Staf Pembantu/ Operator Aplikasi. Partisipan dipilih karena dianggap mengetahui dan memahami praktik pelaksanaan program/kegiatan dengan menggunakan beban APBN pada masing-masing Satuan Kerja. Secara lengkap, indikator pengukuran variabel dalam kuesioner penelitian ini (diadopsi dari penelitian Dimitrijevska-Markoski & French, 2019; dan Spekle & Verbeeten, 2013) dapat dilihat pada Tabel 2.

Sementara itu, partisipan wawancara adalah salah satu dari Pejabat Perbendaharaan/ Pengelola Keuangan Satuan Kerja yang memperoleh nilai capaian IKPA TA. 2020 untuk kategori Sangat Baik (skor diatas 90), kategori Baik (skor antara 80 s.d. 90), dan kategori Cukup (skor dibawah 80). Penulis melakukan wawancara mendalam dengan total 6 orang pegawai (P1 s.d. P6), yaitu 4 orang pegawai yang mewakili Satker dengan predikat IKPA sangat baik, 1 orang pegawai Satker dengan predikat IKPA baik, dan 1 orang pegawai Satker dengan Nilai IKPA cukup. Partisipan wawancara terpilih adalah orang yang sama dengan yang mengisi kuesioner penelitian (Creswell, 2014).

Tabel 2. Indikator Pengukuran Variabel

Simbol	Variabel	Indikator	Instrumen Pengukuran
X1	Penggunaan Informasi Kinerja	(1) Evaluation, (2) planning, (3) budgeting, (4) making personnel decisions, (5) reporting to the public, (6) benchmarking, (7) reporting to elected officials	Dimitrijevska-Markoski & French (2019)
X2	Kelayakan Desain Sistem Pengukuran Kinerja	(1) Clear, (2) appropriate, (3) linked to goals, (4) easy to access, (5) timely, and (6) meet information needs	Dimitrijevska-Markoski & French (2019)
X3	Institusionalisasi Pengukuran Kinerja	(1) Discuss/meeting, (2) Internal Communication, (3) performance data analysis, (4) planning efforts, (5) distribute performance data to colleagues	Dimitrijevska-Markoski & French (2019)
X4	Dukungan Organisasi	(1) leadership commitment, (2) commitment management, (3) organizational capacity, and (4) flexibility.	Dimitrijevska-Markoski & French (2019)
X5	Faktor Individual	(1) Technical knowledge, (2) skills, (3) training, (4) experience, (5) public service motivation, dan (6) personal buy-in	Dimitrijevska-Markoski & French (2019)
Y1	Kinerja	(1) productivity, (2) quality or accuracy of work produced, (3) number of innovations, process improvements, or new ideas, (4) reputation for work excellence, (5) attainment of production or service level goals, (6) efficiency of operations, and (7) morale of unit personnel.	Spekle & Verbeeten (2013)

E. Hasil Penelitian

Pengujian hipotesis berdasarkan hasil survei dilakukan dengan menggunakan alat analisis yaitu *Structural Equation Modelling - Partial Least Square* (SEM-PLS) melalui software SMARTPLS. Total responden yang mengisi survei adalah 70 pegawai yang tersebar dalam 13 Kementerian/Lembaga. Berdasarkan responden yang mengisi survei dalam penelitian ini, diperoleh profil responden yang diklasifikasikan berdasarkan organisasi, usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, jabatan, dan masa kerja dalam jabatan. Profil responden berdasarkan kategori tersebut disajikan dalam Lampiran III.

1. Evaluasi Model Struktural

Pengujian model struktural diterapkan untuk memprediksi hubungan kausal antar variabel dalam rangka pengujian hipotesis (Hartono & Abdillah, 2009). Model struktural dievaluasi dengan menggunakan skor R² untuk konstruk dependen yang dihasilkan dari iterasi algoritma PLS (Hartono & Abdillah, 2009). Dari hasil pengujian R² dengan bantuan Software SmartPLS 3.0 diperoleh nilai *Adjusted R²* untuk konstruk Penggunaan Informasi Kinerja (*Use of Performance Information*) sebesar 0,656 dan nilai konstruk Kinerja (*Performance*) sebesar 0,434. Hal ini berarti bahwa model penelitian yang digunakan mampu menjelaskan variabel/ konstruk Penggunaan Informasi Kinerja sebesar 65,6% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termuat dalam konteks penelitian ini. Selain itu, variabel/ konstruk Penggunaan Informasi Kinerja dalam konteks penelitian ini mampu menjelaskan variabel dependen yaitu Kinerja sebesar 43,4% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terangkum dalam penelitian ini. Semua nilai R² telah memenuhi batas minimum 0,10 yang disarankan oleh, misalnya, Santosa et al. (2005).

2. Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan melihat validitas dan reliabilitas model penelitian yang digunakan. *Rule of Thumbs* suatu model dikatakan reliabel jika memiliki skor *Cronbachs Alpha* dan *Composite Reliability* yang lebih besar dari 0,7 untuk sebuah *confirmatory research* (Chin, 1998; Hair et al, 2011; pada Ghozali & Latan, 2015). Hasil Iterasi Algoritma PLS yang disajikan dalam Tabel 3 menunjukkan bahwa skor *Cronbachs Alpha* dan *Composite Reliability* dari evaluasi model pengukuran berada diatas 0,7 (telah memenuhi persyaratan reliabilitas).

Tabel 3. *Overview* Iterasi Algoritma PLS

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Institusionalization PMS	0.828	0.831	0.874	0.536
Organizational Support	0.850	0.851	0.899	0.690
Individual Factor	0.871	0.874	0.903	0.610
Design PMS	0.873	0.884	0.904	0.612
Use of Perform Info	0.894	0.896	0.917	0.611
Performance	0.913	0.919	0.930	0.657

Sementara itu, instrumen dikatakan valid jika faktor loading dan cross loading memiliki nilai lebih besar dari 0,7 (Chin, 1997 dalam Hartono & Abdillah, 2009). Validitas model pengukuran terdiri dari validitas konvergen dan diskriminan. Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa dua instrumen yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama seharusnya mempunyai korelasi tinggi (Hartono & Abdillah, 2009). Berdasarkan hasil pengujian, terdapat 2 indikator variabel Penggunaan Informasi Kinerja yang tidak lolos uji dan harus dikeluarkan dari model pengujian. Indikator tersebut adalah Indikator ke-9 (variabel Penggunaan Informasi Kinerja) yang memiliki faktor loading 0,538 (di bawah 0,7) dan indikator ke-2 yang memiliki nilai loading lebih besar untuk variabel lain daripada konstruk yang dituju. Setelah kedua indikator tersebut dihapus, keseluruhan faktor loading dari masing-masing poin pertanyaan kuesioner memiliki nilai yang lebih besar dari 0,7 ($FL > 0,7$) yang berarti bahwa seluruh pertanyaan yang dimuat dalam form kuesioner telah memenuhi uji validitas konvergen. Nilai faktor loading untuk data hasil survei dapat dilihat pada Lampiran I. Validitas diskriminan berkaitan dengan prinsip bahwa pengukur suatu konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi, atau dengan kata lain nilai korelasi instrumen yang berbeda yang

mengukur dua konstruk yang diprediksi menunjukkan skor yang rendah (Hartono & Abdillah, 2009). Hasil pengujian atas nilai cross loading menunjukkan bahwa tiap-tiap pertanyaan/ indikator yang menyusun suatu variabel laten (konstruk) memiliki nilai loading tertinggi pada variabel yang dituju dibandingkan pada variabel/konstruk lainnya. Masing-masing skor cross loading dari variabel laten sesuai yang dituju menunjukkan skor yang tinggi yaitu lebih besar dari 0,7 ($CL > 0,7$). Hal ini berarti model pengukuran dalam penelitian ini dianggap telah memenuhi persyaratan validitas diskriminan. Nilai cross loading untuk data hasil survei dapat dilihat pada Lampiran I.

3. Hasil Uji Hipotesis

3.1 Analisis Pengaruh Langsung

Berdasarkan jumlah responden dan variabel yang digunakan dalam penelitian, hipotesis terdukung jika nilai t-statistic menunjukkan skor diatas 1,669 (*one-tailed*) dengan toleransi kesalahan 0,05 (alpha 5%) (Hair et al., 2006 dalam Ghazali & Latan, 2015). Hasil pengujian pada Tabel 4 menunjukkan bahwa diperoleh nilai t-statistik untuk hubungan antara variabel penggunaan informasi kinerja dan variabel kinerja sebesar 9,30 (lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,669) serta taraf signifikansi 0,00 (hipotesis H5 terdukung). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa penggunaan informasi kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Satuan Kerja Kementerian/Lembaga lingkup pembayaran KPPN Metro.

Hasil pengujian guna melihat pengaruh variabel kelayakan desain sistem pengukuran kinerja, institusionalisasi pengukuran kinerja, faktor individual dengan penggunaan informasi kinerja menunjukkan hasil bahwa ketiganya memiliki nilai t-statistik (2,292; 1,738; 2,771) lebih besar dari 1,669 yang berarti bahwa kelayakan desain sistem pengukuran kinerja, institusionalisasi pengukuran kinerja, & faktor individual berpengaruh positif signifikan terhadap penggunaan informasi kinerja (H1, H2, H4 terdukung). Sementara itu, variabel dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap penggunaan informasi kinerja ($1,622 < 1,669$) (H3 tidak terdukung). Tabel koefisien jalur yang dihasilkan dari proses Bootstrapping dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. Koefisien Jalur hasil *Bootstrapping*.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Design PMS -> Use of Perform Info	0.260	0.259	0.114	2.292	0.011
Individual Factor -> Use of Perform Info	0.311	0.338	0.112	2.771	0.003
Institutionalization PMS -> Use of Perform Info	0.196	0.193	0.113	1.738	0.041
Organizational Support -> Use of Perform Info	0.198	0.187	0.122	1.622	0.053
Use of Perform Info -> Performance	0.665	0.674	0.071	9.300	0.000

3.1 Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, melalui penggunaan informasi kinerja (sebagai variabel intervening), maka variabel faktor individual, institusionalisasi pengukuran kinerja, dan kelayakan desain pengukuran kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Satuan Kerja Kementerian/Lembaga lingkup pembayaran KPPN Metro (P Value < 0,05). Nilai koefisien jalur hasil *bootstrapping* yang menunjukkan hubungan tidak langsung antar variabel dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5. Hubungan Tidak Langsung Antar Variabel

Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	Copy to Clipboard				
				Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
				0.132	0.126	0.084	1.571	0.058
				0.207	0.228	0.081	2.540	0.006
				0.130	0.129	0.077	1.696	0.045
				0.173	0.175	0.080	2.156	0.016

4. Hasil dan Diskusi

4.1 Kelayakan Desain Sistem Pengukuran Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis penelitian ini, kelayakan desain sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap penggunaan informasi kinerja pada Satuan Kerja Kementerian/Lembaga lingkup pembayaran KPPN Metro. Hasil ini selaras dengan penelitian Dimitrijevska Markoski & French (2019) bahwa kecukupan desain sistem pengukuran kinerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap penggunaan informasi kinerja. Selain itu, Eliuz et al. (2017) menemukan hal yang sama bahwa kualitas ukuran/ indikator kinerja berhubungan positif dengan efektivitas sistem pengukuran kinerja. Abdel-Maksoud et al (2015) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa model sistem pengukuran kinerja strategik berhubungan positif signifikan dengan penggunaan informasi kinerja untuk tujuan implementasi strategi pada organisasi publik di Kanada. Selanjutnya, Cavalluzzo dan Ittner (2004) menemukan bahwa pengembangan sistem pengukuran kinerja berhubungan positif signifikan terhadap penggunaan informasi kinerja baik oleh manajer yang terlibat langsung dengan aktivitas/ kegiatan maupun level di atasnya.

Berdasarkan hasil wawancara, partisipan menyatakan bahwa informasi yang tersaji dalam IKPA mudah dipahami (P1,P2,P3,P4,P5,P6), salah satunya karena pengalaman partisipan yang sudah lama bekerja di bidang pengelolaan keuangan Satker. Selain itu, informasi kinerja yang terformulasi dalam IKPA dianggap sudah lengkap sesuai kebutuhan Satker untuk membantu mengukur kinerja mereka selama proses pelaksanaan anggaran (APBN) yang menjadi tanggung jawab Satker.

“...secara realtime kita bisa melihat sejauh mana permasalahan yang ada, di menu menyanya sih sudah lengkap sih mas...” (P2)

Indikator kinerja pelaksanaan anggaran juga mudah diakses oleh seluruh Satuan Kerja secara online melalui aplikasi OM-SPAN (Surat Direktur Pelaksanaan Anggaran Nomor : S-4547/PB.2/2018) sehingga setiap saat Satuan Kerja dapat memonitoring kinerjanya dalam proses pelaksanaan program/kegiatan yang tertuang dalam DIPA (APBN) yang menjadi tanggung jawab mereka. Akan tetapi beberapa partisipan wawancara menyatakan bahwa ada sebagian kecil indikator yang menurut mereka masih sulit untuk diterapkan, terutama terkait indikator Deviasi Halaman III DIPA yang memuat rencana penarikan dana (kesesuaian rencana kegiatan dengan realisasi). Mereka menuturkan bahwa menyesuaikan jadwal pelaksanaan dengan rencana awal adalah hal yang tidak mudah. Hal ini yang menjadi tantangan penilaian IKPA di tahun 2021.

4.2 Institusionalisasi Pengukuran Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini, institusionalisasi pengukuran kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap penggunaan informasi kinerja pada Satuan Kerja Kementerian/Lembaga lingkup pembayaran KPPN Metro. Hasil ini selaras dengan temuan penelitian Dimitrijevska Markoski & French (2019) bahwa institusionalisasi pengukuran kinerja memiliki pengaruh positif paling kuat terhadap penggunaan informasi kinerja. Temuan ini juga memperkuat hasil penelitian terdahulu dari Moynihan dan Landuyt (2009), yang menyimpulkan bahwa forum diskusi (*learning forums*) memiliki pengaruh tertinggi terhadap penggunaan informasi kinerja. Hasil penelitian ini juga senada dengan pendapat peneliti lain bahwa data informasi kinerja harus didiskusikan (Scheps 2000) atau dirapatkan dalam pertemuan yang membahas tentang informasi kinerja (deHaven-Smith dan Jenne, 2006; Edwards dan Thomas, 2005).

Berdasarkan hasil survei, mayoritas responden (di atas 50%) setuju bahwa informasi kinerja di instansi mereka dianalisis dan digunakan untuk merencanakan upaya perbaikan kinerja instansi di masa depan. Sekitar empat puluhan persen dari responden setuju/ sangat setuju bahwa instansi mereka mengadakan rapat, diskusi, dan komunikasi internal guna membahas masalah pengukuran kinerja. Kedua

hal ini sesuai dengan pernyataan deHavenSmith dan Jenne (2006), bahwa tujuan rapat adalah untuk memicu diskusi dan merancang tindakan apa yang harus diambil selanjutnya. Berdasarkan hasil wawancara terhadap partisipan, beberapa Satker lingkup pembayaran KPPN Metro mengadakan Rapat Koordinasi baik yang dilakukan oleh tingkat Eselon 1 (P5), maupun tingkat Koordinator/Kantor Wilayah (P1,P2,P4) guna membahas kinerja & permasalahan pelaksanaan APBN.

“...setiap triwulan biasanya diadakan rakor mengenai IKPA ini, eeh.. misalnya terkahir kemarin, diadakan di Bulan Maret akhir, tanggal 30 Maret kalau nggak salah, eeh... tentang IKPA ini, dan pelaksanaannya berkesinambungan di setiap triwulan, via zoom ini juga.. itu kalau dari kantor pusat...” (P5)

Selain itu, secara periodik, seluruh partisipan wawancara menjelaskan bahwa antar petugas pengelola keuangan, termasuk antara petugas pengelola keuangan dengan pegawai di bidang seksi teknis (P4, P5) melakukan diskusi di kantornya guna membahas permasalahan terkait IKPA (P1,P2,P3,P4,P5).

“...Ya jadi mirip diskusi mas, bukan rapat sih, sifatnya lebih ke diskusi.. jadi hmm.. pengelola keuangan dikumpulkan untuk diskusi kira kira hmm.. ada masalah dimana, kira kira yang kurang dimana, yang udah bagus ya dipertahankan, yang kurang ya di cari solusinya gitu.” (P1)

4.3 Dukungan Organisasi

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap penggunaan informasi kinerja pada Satuan Kerja Kementerian/Lembaga lingkup pembayaran KPPN Metro. Hasil ini selaras dengan temuan penelitian Dimitrijevska Markoski & French (2019) bahwa dukungan organisasi tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap penggunaan informasi kinerja. Tidak seperti temuan Moynihan dan Pandey (2010) bahwa faktor organisasi seperti komitmen manajemen puncak, budaya pengembangan, dan fleksibilitas merupakan faktor penting dalam penggunaan informasi kinerja, penelitian ini justru menemukan bukti bahwa dukungan organisasi tidak berdampak signifikan terhadap penggunaan informasi kinerja. Hasil penelitian ini juga bertentangan dengan penelitian Akbar et al (2012) yang menemukan bukti bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara penggunaan indikator kinerja di tingkat yang lebih tinggi dengan salah satu bentuk dukungan organisasi yaitu komitmen manajemen. Berdasarkan hasil survei kepada Satker lingkup pembayaran KPPN Metro, mayoritas responden (di atas 50%) sangat setuju bahwa mereka mendapat dukungan dari kepala kantor dalam bentuk pengawasan, rapat, dan diskusi guna mengoptimalkan penggunaan informasi kinerja yang tertuang

dalam IKPA. Dalam konteks ini, meskipun pimpinan organisasi seperti kepala kantor dan pejabat di kantor wilayah secara periodik mengawasi, mengevaluasi, serta mendorong pegawai Satker untuk selalu memantau indikator kinerja (IKPA) dan memastikan setiap kegiatan berjalan dengan baik (P1,P3,P5), ternyata dukungan dalam bentuk penyelenggaraan rapat dan forum diskusi ini lebih berpengaruh kuat terhadap proses institusionalisasi dan tidak berdampak secara langsung pada penggunaan informasi kinerja. Hal ini sesuai dengan temuan Dimitrijevska-Markoski & French (2019) bahwa organisasi memberikan dukungan teknis kepada pegawai untuk menggunakan informasi kinerja dan memberikan kewenangan dalam pengambilan keputusan yang fleksibel, tetapi semua faktor ini hanya berpengaruh tidak langsung melalui proses diskusi dan rapat yang didedikasikan untuk membahas permasalahan yang tertuang dalam informasi kinerja.

Selain itu, beberapa partisipan wawancara mengungkapkan bahwa dukungan organisasi tidak berdampak secara optimal terhadap penggunaan informasi kinerja dalam rangka peningkatan kinerja karena keterbatasan kapasitas SDM pada Satuan Kerja (P2,P3), serta masih terdapat Satker yang belum menjadikan IKPA sebagai patokan/ parameter kinerja dalam menjalankan program/kegiatan dalam rangka pelaksanaan APBN (P3). Kurangnya jumlah pegawai, beban kerja yang menumpuk pada segelintir orang, serta rendahnya komitmen manajemen di beberapa Satker tersebut masih ditopang oleh personel pegawai yang

berpengalaman dan berkompeten sehingga hal ini tidak terlalu berdampak buruk pada penurunan kinerja

Satker sesuai IKPA.

“...IKPA ini Mas, karena kita kan terbentur dengan SDM kita Mas, personel kita kan sedikit, jadi semuanya ditanggung sama bendahara, karena.. memang keterbatasan itu.. SDM nya.. personil.. Karna kebetulan tempat kita kan pegawainya sudah senior-senior.” (P2) “...IKPA itu belum jadi prioritas, karena ya tadi itu mas, terpecah belah oleh, apa.. kegiatan yang lainnya. Tapi kedepannya nanti kalau SDM kita dan personil kita sudah ada regenerasinya, pasti IKPA ini menjadi concern kita...” (P2)

Masalah kurangnya jumlah pegawai ini selaras dengan hasil penelitian Wijayanto (2017) yang menemukan bahwa kendala yang dapat menghambat dalam pengelolaan SAKIP di Satker Kantor Bea Cukai Kudus yaitu terkait permasalahan SDM, salah satunya jumlah pegawai dan kompetensi pegawai Satker.

4.4 Faktor Individual

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa faktor individual berpengaruh positif signifikan terhadap penggunaan informasi kinerja pada Satuan Kerja Kementerian/Lembaga lingkup pembayaran KPPN Metro. Temuan penelitian ini selaras dengan temuan peneliti lain bahwa pengetahuan teknis (sebagai salah satu komponen faktor individual) juga memiliki hubungan positif dengan penggunaan informasi kinerja manajerial dan efektivitas pengukuran kinerja (Akbar, Pilcher, dan Perrin, 2012; Yang dan Hsieh, 2007). Selain itu, berbagai indikator yang membangun faktor individual seperti pelatihan tentang pengukuran kinerja dan manajemen (Putra, 2006; Cavalluzzo dan Ittner, 2004; Sofyani & Akbar, 2013; Primarisanti & Akbar, 2015) dan pengalaman bekerja (Hammerschmid, Van de Walle, dan Stimac, 2013) berhubungan positif signifikan dengan penggunaan informasi kinerja. Akan tetapi, hal ini berlawanan dengan hasil penelitian Dimitrijevska Markoski & French (2019) yang tidak menemukan hubungan kuat antara faktor individual dengan penggunaan informasi kinerja.

Berdasarkan hasil survei kepada Satker, sebagian besar responden (di atas 50%) setuju/ sangat setuju bahwa penggunaan informasi kinerja sangat tergantung dari pengetahuan teknis yang dimiliki oleh para pegawai. Hal ini didukung oleh argumen beberapa partisipan wawancara yang menyatakan bahwa pengetahuan teknis termasuk pemahaman terhadap peraturan adalah hal utama yang harus

dimiliki petugas pengelola keuangan untuk bisa memahami informasi kinerja dan mengetahui apa yang harus dilakukan untuk mendapatkan kinerja terbaik terkait proses pelaksanaan anggaran di masing-masing Satker (P3,P5).

“...pengetahuan teknis sih yang paling utama kayaknya, pengetahuan teknis, ehmm.. setelah itu pengalaman, makanya eeh.. kayak kita kan bendahara sudah bersertifikat, ehm..jadi.. tentu pengetahuan teknisnya sudah mumpuni sesuai dengan standar...” (P5)

Selanjutnya, berdasarkan informasi yang digali dari wawancara dengan partisipan serta didukung dengan hasil survei menggunakan kuesioner diperoleh hasil bahwa sebesar 40-50% dari responden survei juga setuju/ sangat setuju bahwa skill (P4), pelatihan yang cukup (P6), pengalaman (P3,P4,P5), dan peran/kontribusi pegawai (P1,P5) mampu berperan dalam optimalisasi penggunaan informasi IKPA dan menyelesaikan permasalahan yang ada dalam IKPA.

“...kalau individu sih yang jelas pengalaman sih yang pertama mas.. Pengalaman dari tahun pertama kita sudah melaksanain itu sih yang jelas, jadi peningkatan buat tahun berikutnya kan.. kita sudah bisa memprediksi gitu.. kemudian yang jelas ketelitian (skill) kita untuk itu.” (P4)

Dalam rangka meningkatkan keahlian dan memastikan standar kompetensi pegawai Satker dalam mengelola APBN, beberapa Satker melakukan berbagai upaya seperti mengikuti pelatihan/ bimtek terkait IKPA, evaluasi pelaksanaan anggaran, peraturan, serta aplikasi pelaksanaan anggaran dan pelaporan yang diadakan KPPN dan Kanwil Ditjen Perbendaharaan (P6), mengikuti ujian sertifikasi bendahara (P5,P6) dan kelayakan kompetensi pegawai selaku Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dan Pejabat Penandatanganan

SPM (P6). Selain itu, pejabat pengadaan barang dan PPK pada Satuan Kerja diwajibkan mengikuti / lulus sertifikasi pengadaan barang dan jasa yang dilaksanakan oleh Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) (P6). Bahkan lebih dari itu, terdapat Satuan Kerja yang memiliki inisiatif untuk mengundang narasumber yang kompeten dari KPPN untuk memberikan sosialisasi atau bimtek tentang evaluasi pelaksanaan anggaran dan pembukuan bendahara (P6), serta narasumber dari Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) untuk materi Barang Milik Negara dan Pengamanan Aset Negara (P6). Peserta bimtek yang diundang adalah para bendahara pengeluaran, bendahara pembantu, dan juga operator-operator pelaksana aplikasi pelaksanaan anggaran. Pelatihan yang secara rutin dilakukan Satker ini merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk membantu mengoptimalkan penggunaan informasi kinerja dalam rangka mencapai kinerja terbaik Satker terkait proses pelaksanaan anggaran. Hal ini mendukung hasil penelitian Syachbrani & Akbar (2013), Sofyani & Akbar (2013), dan Primarisanti & Akbar (2015) yang menyatakan bahwa kurangnya pelatihan pegawai dapat menjadi kendala dalam implementasi SAKIP (di dalamnya termasuk penggunaan informasi kinerja), sehingga pelatihan pegawai memberikan pengaruh yang penting terhadap pengembangan sistem pengukuran kinerja. Sementara itu pelatihan terstruktur yang dilakukan secara terus-menerus dan memberikan penghargaan baik berupa uang maupun dalam bentuk lain atas pelaksanaan SPK, dapat memotivasi para pegawai untuk lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya (Sofyani, Akbar, Ferrer, 2018).

4.5 Hubungan Penggunaan Informasi Kinerja dan Kinerja.

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan informasi kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Satuan Kerja Kementerian/Lembaga lingkup pembayaran KPPN Metro. Hal ini senada dengan hasil penelitian Dimitrijevska Markoski (2019) yang menemukan bahwa jika informasi kinerja digunakan dalam pengambilan keputusan, maka pegawai pemerintah dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Ini menyiratkan bahwa penggunaan informasi kinerja berdampak pada kinerja organisasi, tetapi tidak boleh ditafsirkan sebagai satu-satunya prediktor kinerja organisasi (Dimitrijevska Markoski, 2019). Hasil penelitian ini juga mendukung beberapa argumen peneliti terdahulu. Ammons and Rivenbark's (2008) menyatakan bahwa beberapa organisasi pemerintah menggunakan informasi atas indikator kinerja untuk memengaruhi keputusan terkait program dan untuk meningkatkan pelayanan publik. Tanpa adanya informasi kinerja yang relevan, sangat sulit bagi organisasi mana pun termasuk instansi pemerintah untuk melihat kemajuan usahanya (Akbar, 2011). Selain itu, selaras dengan pernyataan Akbar (2011),

Pratiwi & Akbar (2018) menemukan bukti bahwa terdapat pengaruh signifikan antara implementasi Sistem Pengukuran Kinerja dan kinerja SKPD di kabupaten dan kota di DIY. Peneliti sebelumnya juga menemukan bahwa informasi kinerja dapat digunakan dalam berbagai cara, sementara itu tujuan utama dari pengukuran kinerja adalah untuk mendorong perbaikan dan peningkatan kinerja dalam organisasi (Dimitrijevska Markoski, 2019; Van Dooren, Bouckaert, dan Halligan, 2010). Informasi yang tertuang dalam Indikator kinerja tersebut digunakan organisasi untuk mengembangkan dan meningkatkan manajemen dan tata kelola (Ho, 2005; Moynihan, 2005; Hatry, 2002; Wholey, 1999). Akan tetapi, hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Ahyarudin & Akbar (2016) bahwa tidak terdapat hubungan signifikan antara penggunaan (informasi) SPK dengan akuntabilitas dan kinerja organisasi pemerintah daerah di Indonesia.

Berdasarkan hasil survei (kuesioner) kepada Satker lingkup pembayaran KPPN Metro didapatkan hasil bahwa mayoritas responden (di atas 50%) sangat setuju bahwa Satker menggunakan informasi kinerja untuk tujuan perencanaan, evaluasi, pelaporan terhadap pimpinan tinggi/ pejabat terpilih, dan pengambilan keputusan terkait penganggaran/ revisi DIPA. Hal ini sesuai dengan jawaban beberapa partisipan wawancara yang mengungkapkan bahwa informasi IKPA digunakan untuk mendeteksi kesalahan (evaluasi) dan mencari solusinya (P1), mempertahankan yang sudah bagus (P1), sebagai laporan kinerja bulanan kepada pimpinan (P5), pertanggungjawaban kepada masyarakat sebagai bentuk akuntabilitas publik melalui website Satker (P1), merencanakan kebutuhan kegiatan masing-masing seksi/bidang dalam struktur organisasi

Satker (P4, P5), merencanakan pencairan anggaran ke KPPN (P2), serta merencanakan eksekusi/realisasi kegiatan sesuai dengan jadwal rencana penarikan dana (RPD) yang tertuang dalam halaman III DIPA Satker (P1, P5).

“...rencana realisasi itu harus benar-benar didiskusikan.. ini target bulan sekian ehhh.. 500 juta, nah 500 juta ini kalau.. sesuai dengan yang direncanakan untuk kegiatan A, B, C, D, nah ini harus dilakukan kan.. Kalaupun memang kegiatan C tidak bisa dilakukan.. harus bisa cari kegiatan lain apa yang kira-kira bisa menutupi kegiatan yang tidak bisa terlaksana, jadi ada.. tambal sulam lah mas gitu.. Diusahakan pokoknya RPD nya itu sama, meskipun beda beda tipis, paling nggak.. nggak jauh lah gitu deviasinya.” (P1)

Berdasarkan hasil survei (kuesioner) kepada Satker, 48,6% setuju dan 51,4% sangat setuju bahwa penggunaan informasi kinerja (IKPA) mampu meningkatkan akurasi pekerjaan Satker. Hasil wawancara terhadap partisipan menunjukkan informasi bahwa semenjak ada IKPA, akurasi pekerjaan Satker menjadi meningkat atau lebih baik (P1, P5). IKPA disini berfungsi sebagai patokan/ parameter kinerja (P1,P5) yang salah satunya mampu meningkatkan akurasi perencanaan kas Satker/ manajemen kas (P5).

“...ibaratnya, kita kerja itu ada parameternya... sebelum ada IKPA ini ga jadi patokan, untuk, harus sama dengan halaman tiga itu, ya halaman tiga itu cuma sekedar angka di kertas aja, jadi gak.. belum tentu sama lah dilapangan, kenyataannya, pelaksanaannya sama gak dengan perencanaannya. Dulu kan belum ada SAKTI, cuman ada RKAKL.. dan belum ada IKPA itu ya.. apa.. kalau masukin perencanaan di halaman tiga itu cuma klik saja berdasarkan tren, udah gitu saja kan.” (P1), “... (kalau dulu) yang penting jalan aja udah, entah mau kapan, mau hari ini terserah, ibaratnya realisasinya mau kapan, ini mau lebih cepat atau molor, yang ini taunya duluan, nggak.. nggak sesuai semua, intinya duitnya abis gitu kan.” (P1)

Selanjutnya, salah satu indikator IKPA yaitu konfirmasi capaian output juga bisa meningkatkan akurasi pekerjaan Satker terutama terkait efektifitas dan efisiensi pekerjaan. Sebelum ada IKPA, indikator realisasi APBN yang digunakan adalah persentase penyerapan anggaran tanpa memperhitungkan output yang dihasilkan, tetapi sekarang, penyerapan anggaran harus berimbang/beriringan dengan output yang dihasilkan (P5).

“...patokannya bukan hanya penyerapan anggarannya aja sekarang tapi juga outputnya, karna kan sekarang berimbang tuh.. Kalau dulu kan yang dikasih target 15 persen di triwulan satu itu ya hanya

anggarnya aja, outputnya mau ada atau nggak ya urusan nanti.. nah kalau sekarang enggak, output itu ya lima belas persen di setiap triwulan satu, empat puluh persen triwulan dua, jadi harus beriringan gitu sekarang.. jadi gak, misal, asal penyerapan anggarannya saja tapi outputnya belum dapet gitu nanti jadi anomali di outputnya.” (P5)

4.6 Fenomena Isomorfisme

Perilaku organisasi pada instansi pemerintah di Indonesia cenderung dipengaruhi oleh isomorfisme kelembagaan dalam peningkatan kinerja pelayanan publik (Ahyarudin dan Akbar, 2018). Berbeda dengan hasil penelitian Akbar et al. (2015) yang menemukan adanya tekanan isomorfisme koersif, mimetik, dan normatif yang memengaruhi praktik/ implementasi pengukuran kinerja pada Pemerintah Daerah di Indonesia, dalam penelitian ini (berdasarkan hasil wawancara dengan partisipan), penulis hanya menemukan adanya fenomena isomorfisme koersif dan isomorfisme normatif yang memengaruhi perilaku pegawai Satuan Kerja Kementerian/ Lembaga dalam mencapai target kinerja yang tertuang dalam Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA). Peneliti tidak menemukan adanya gejala tekanan isomorfik berupa isomorfisme mimetik yang memengaruhi pegawai Satker Kementerian/ Lembaga untuk menggunakan informasi kinerja dan bekerja melaksanakan setiap program/kegiatan sesuai dengan anggaran (DIPA- APBN) masing-masing Satker. Hal ini selaras dengan hasil penelitian Wijayanto (2017) yang menemukan adanya dua macam fenomena isomorfisme yaitu koersif dan normatif yang ikut memengaruhi implementasi

SAKIP pada Satker Kementerian Keuangan yaitu Kantor Bea dan Cukai Kudus. Syachbrani & Akbar (2020) juga menemukan hal yang serupa bahwa proses pengembangan sistem pengukuran kinerja instansi pemerintah pusat secara dominan dipengaruhi oleh fenomena isomorfisme koersif dan normatif, sementara gejala isomorfisme mimetik tidak ditemukan berperan secara kuat dan meyakinkan dalam memotivasi perilaku pegawai. Selanjutnya, Istiqomah (2018) yang menyatakan bahwa jenis tekanan institusional yang mendominasi implementasi *Government Finance Statistics* pada organisasi pemerintah di Indonesia adalah tekanan koersif dan normatif.

Banyaknya fenomena isomorfisme normatif yang terjadi dan semakin sedikitnya fenomena isomorfisme mimetik menunjukkan bahwa motif perilaku individu dalam organisasi pemerintah pusat khususnya terkait proses pelaksanaan APBN telah bergeser dari tekanan mimetik dan koersif kearah tindakan normatif yang berorientasi pada bentuk profesionalisme, kesesuaian dengan nilai, norma, dan tanggung jawab sosial (*social obligation*). Tidak adanya fenomena tekanan isomorfisme mimetik yang kuat juga menunjukkan bahwa ketidakpastian dalam organisasi terlihat semakin sedikit yang ditandai dengan regulasi yang semakin baik, tujuan organisasi yang semakin jelas, serta dukungan sumber daya organisasi (SDM, keuangan, dan teknologi) yang semakin memadai. Hal ini mengindikasikan bahwa pengelolaan APBN pada organisasi pemerintah pusat sudah berada pada level yang semakin matang.

Berikut penjelasan detail mengenai fenomena isomorfisme koersif dan normatif yang penulis temukan dalam data hasil wawancara kepada para partisipan.

4.6.1 Fenomena Isomorfisme Koersif

Fenomena isomorfisme koersif muncul karena adanya tekanan eksternal yang berasal dari regulasi dan aturan (DiMaggio & Powell, 1983). Logika institusional yang mendasari pilar regulatif dalam mekanisme koersif adalah bahwa individu akan membuat hukum dan aturan yang mereka yakini akan memajukan kepentingan mereka, dan individu mematuhi hukum dan aturan karena mereka mencari imbalan (*reward*) yang menyertainya atau ingin menghindari sanksi (Scott, 2008).

Berdasarkan hasil wawancara kepada para partisipan, peneliti menemukan bukti bahwa fenomena isomorfisme koersif secara kuat ikut memotivasi perilaku pegawai Satuan Kerja Kementerian/Lembaga dalam mencapai target kinerja sesuai indikator yang tertuang dalam IKPA. Keseluruhan partisipan yang diwawancarai mengakui bahwa dorongan untuk bekerja sesuai peraturan perundang-undangan (P5, P6), berusaha menghindari sanksi/ surat teguran (P1, P3, P2, P4, P6) dan berpacu memperoleh penghargaan atas kinerja pelaksanaan anggaran berdasarkan peraturan (P1, P2, P3, P4)

cukup memengaruhi perilaku para petugas Satker (pegawai pemerintah pusat) dalam bekerja terutama terkait proses pelaksanaan anggaran yang dikelola masing-masing Satker.

“...karena yang pertama mungkin gini, takutnya kalau kita tidak memenuhi aturan kan, nanti pasti ada.. ada sanksi...” (P2)

“Itu dapat sebagai perhatian kami ya, kalau sanksi, karena pimpinan tidak mau ada sanksi dan kami harus benar-benar melaksanakan, pokoknya jangan ada sanksi gitu.” (P6)

Temuan akan adanya tekanan isomorfisme koersif ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Syachbrani & Akbar (2020) yang menemukan bahwa terdapat tekanan isomorfisme koersif yang memengaruhi proses pengembangan sistem pengukuran kinerja instansi Pemerintah Pusat karena wajar jika organisasi pemerintah dalam menjalankan operasi/tugasnya dipengaruhi langsung oleh tekanan formal terutama dari peraturan perundang-undangan. Hal ini juga selaras dengan penelitian Wijayanto (2017) bahwa Implementasi SAKIP di Satker Kantor Bea Cukai Kudus cenderung dipengaruhi oleh tekanan isomorfisme koersif untuk mematuhi dan melaksanakan perintah atasan dengan penerapan peraturan yang mewajibkan. Begitu pula dalam praktik perilaku organisasi pada pemerintah daerah di Indonesia, Akbar et al (2015) juga menemukan bahwa mayoritas terwawancara mengindikasikan bahwa referensi utama penyusunan dan penggunaan sistem penilaian kinerja adalah peraturan dan pedoman dari pemerintah pusat. Aparatur pemerintah dalam menjalankan tugasnya, baik dalam hal penilaian kinerja, pelaporan kinerja,

maupun peningkatan kinerja dan akuntabilitas, digerakkan oleh regulasi dan aturan (Ahyaruddin & Akbar,

2016). Talbot (2008) juga mengungkapkan bahwa para pegawai/ aparatur publik melihat undang-undang atau peraturan sebagai salah satu penggerak utama dalam mengubah organisasi.

4.6.2 Fenomena Isomorfisme Normatif

DiMaggio & Powell (1983) menjelaskan bahwa salah satu sumber yang menentukan perubahan organisasi adalah adanya tekanan normatif yang terutama bersumber dari aspek profesionalisme. Sesuai dengan tiga pilar institusi yang dikemukakan Scott (2008), dijelaskan bahwa basis legitimasi dalam mekanisme isomorfisme normatif adalah tanggung jawab moral (*morally governed*) dalam rangka memenuhi kewajiban sosial (*social obligation*). Beberapa bentuk tekanan isomorfisme normatif yang memengaruhi perilaku pegawai Satker berdasarkan hasil wawancara peneliti adalah pelaksanaan pelatihan/ bimbingan teknis peningkatan kompetensi pegawai Satker Kementerian/ Lembaga (P6). Satuan Kerja mengundang narasumber yang kompeten dari instansi lain yaitu KPPN untuk memberikan sosialisasi atau bimtek tentang evaluasi pelaksanaan anggaran dan pembukuan dan LPJ Bendahara Pengeluaran (P6), serta narasumber dari Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) untuk materi Barang Milik Negara dan Pengamanan Aset Negara (P6). Peserta bimtek yang diundang adalah para bendahara pengeluaran, bendahara pembantu, dan juga operator-operator pelaksana aplikasi pelaksanaan anggaran. Selain itu, Satuan Kerja melakukan berbagai upaya seperti mengikuti pelatihan/ bimtek terkait IKPA, evaluasi pelaksanaan anggaran, peraturan, serta aplikasi pelaksanaan anggaran dan pelaporan yang diadakan KPPN dan Kanwil Ditjen Perbendaharaan (P6).

“...kalau eksternal kan kami mengikuti bimtek dari undangan KPPN dan juga undangan dari DJPB Kanwil.” (P6) “...kalau kami mengadakan sendiri, setahun sekali... Evaluasi pelaksanaan anggaran dan pembukuan bendahara, yang diundang para bendahara pengeluaran, bendahara pembantu, dan juga operator-operator pelaksana aplikasi anggaran.” (P6) “...narasumber dari luar, karena ada anggaran, bisa membayar honor... kalau bidang keuangan ya KPPN, kalau bidang perencanaan ya dari Kanwil...” (P6) “...Kanwil di DJPB dan juga kanwil Kemenag sendiri sebagai instansi pembina kami. KPKNL dalam hal Barang Milik Negara juga, pengamanan aset negara.” (P6)

Satuan Kerja Kementerian/ Lembaga juga memastikan kompetensi pegawainya dengan mengikuti sertifikasi pegawai dalam jabatan tertentu (P5,P6), seperti sertifikasi Bendahara Pengeluaran (P5, P6), dan sertifikasi Pengadaan Barang & Jasa untuk Pejabat Pembuat Komitmen (P6) guna

memastikan pegawai tersebut kompeten dalam bidang dan teknis pengadaan barang dan jasa pemerintah. Selain itu, secara organisasi, Satuan Kerja Kementerian/ Lembaga juga telah memenuhi persyaratan sertifikasi ISO 9001 (P5, P6), sertifikasi Wilayah Bebas Korupsi (WBK) (P1, P5, P6). Scott (2008) menjelaskan bahwa indikator isomorfisme normatif dalam tiga pilar institusi adalah sertifikasi atau akreditasi oleh badan pembuat standar.

“...Sertifikasi bendahara, sertifikasi PPK tapi yang sifatnya proyek (PBJ) dari ehh.. apa itu namanya.. dari LKPP.. dua itu aja.” (P6)

“...kayak kita kan bendahara sudah bersertifikat, eh bendahara udah bersertifikat jadi.. tentu pengetahuan teknisnya sudah mumpuni sesuai dengan standar...” (P5)

Selanjutnya, bentuk fenomena isomorfisme normatif lainnya adalah adanya *top management commitment* dan komitmen manajemen untuk menjadikan kinerja pelaksanaan anggaran sebagai salah satu prioritas organisasi Satker (P1,P5), menjaga reputasi kantor yang baik di mata publik (P1), dan transparansi serta akuntabilitas publik tentang penilaian kinerja pelaksanaan anggaran (P5).

F. Simpulan dan Keterbatasan

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis SEM-PLS menunjukkan bahwa kelayakan desain sistem pengukuran kinerja, faktor individual, dan institusionalisasi pengukuran kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap penggunaan informasi kinerja. Selanjutnya, melalui penggunaan informasi kinerja (sebagai variabel mediasi), maka variabel faktor individual, institusionalisasi pengukuran kinerja, dan

kelayakan desain pengukuran kinerja (secara tidak langsung) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Satuan Kerja Kementerian/Lembaga lingkup pembayaran KPPN Metro. Sementara itu, variabel dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan baik terhadap penggunaan informasi kinerja maupun pengaruh tidak langsung terhadap kinerja Satuan Kerja Kementerian/Lembaga. Dalam konteks ini, meskipun pimpinan organisasi seperti kepala kantor dan pejabat di kantor wilayah secara periodik mengawasi, mengevaluasi, serta mendorong pegawai Satker untuk selalu memantau indikator kinerja (IKPA) dan memastikan setiap kegiatan berjalan dengan baik, ternyata dukungan dalam bentuk penyelenggaraan rapat dan forum diskusi ini lebih berpengaruh kuat terhadap proses institusionalisasi dan tidak berdampak secara langsung pada penggunaan informasi kinerja. Selain itu, penulis menemukan bahwa dukungan organisasi bagi beberapa Satker tidak berdampak secara optimal terhadap kinerja di kantornya, karena keterbatasan kapasitas SDM pada Satuan Kerja, serta masih terdapat Satker yang belum menjadikan IKPA sebagai patokan/ parameter kinerja dalam menjalankan program/kegiatan dalam rangka pelaksanaan APBN

Selanjutnya, peneliti menemukan adanya fenomena isomorfisme koersif dan isomorfisme normatif yang memengaruhi perilaku pegawai Satuan Kerja Kementerian/ Lembaga dalam mencapai target kinerja yang tertuang dalam Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA). Sementara itu, peneliti tidak menemukan adanya tekanan isomorfik berupa isomorfisme mimetik yang memengaruhi pegawai Satker Kementerian/ Lembaga untuk menggunakan informasi kinerja dan bekerja melaksanakan setiap program/kegiatan sesuai dengan anggaran (DIPA-APBN) masing-masing Satker.

Dalam kaitannya dengan fenomena isomorfisme koersif, partisipan yang diwawancarai mengakui bahwa dorongan untuk bekerja sesuai peraturan perundang-undangan, berusaha menghindari sanksi/ surat teguran dan berpacu memperoleh penghargaan atas kinerja pelaksanaan anggaran berdasarkan peraturan cukup memengaruhi perilaku para petugas Satker Kementerian/ Lembaga (pegawai pemerintah pusat) dalam bekerja terutama terkait proses pelaksanaan anggaran yang dikelola masing-masing Satker.

Beberapa bentuk tekanan isomorfisme normatif yang memengaruhi perilaku pegawai Satker Kementerian/ Lembaga berdasarkan hasil wawancara peneliti adalah pelaksanaan pelatihan/ bimbingan teknis peningkatan kompetensi pegawai Satker Kementerian/ Lembaga dalam melaksanakan APBN yang dilakukan oleh instansi lain yang berkompeten seperti KPPN dan KPKNL, sertifikasi pegawai dalam jabatan tertentu seperti Sertifikasi Bendahara oleh DJPb dan sertifikasi Pejabat Pengadaan Barang dan Jasa oleh LKPP, komitmen pimpinan dan komitmen manajemen untuk

berkolaborasi secara kolektif menjadikan kinerja pelaksanaan anggaran sebagai salah satu prioritas organisasi, menjaga reputasi kantor yang baik dimata publik, dan transparansi serta akuntabilitas publik berupa publikasi kinerja dan nilai IKPA Satker melalui media masa, media sosial, atau website yang dimiliki Satker.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan antara lain obyek penelitian yang hanya mencakup Satuan Kerja Kementerian/ Lembaga yang berada di wilayah tiga Kabupaten/Kota yaitu Kabupaten Lampung Tengah, Lampung Timur, dan Kota Metro, sehingga hasilnya tidak dapat digunakan untuk menggeneralisasi praktik-praktik pengukuran kinerja pelaksanaan anggaran instansi pemerintah pusat secara luas, khususnya di Indonesia. Variabel terkait faktor-faktor yang memengaruhi penggunaan informasi kinerja dalam rangka peningkatan kinerja pelaksanaan anggaran dalam penelitian ini juga masih sangat terbatas. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh hubungan positif signifikan antara variabel dukungan organisasi dengan institusionalisasi pengukuran kinerja, antara kelayakan desain sistem pengukuran kinerja dengan institusionalisasi pengukuran kinerja, serta pengaruh langsung antara faktor individual dengan kinerja Satuan Kerja. Namun, penulis tidak melakukan analisis lebih lanjut terkait korelasi yang terjadi diluar rancangan model penelitian pada penelitian ini. Berdasarkan hal tersebut, guna mengembangkan penelitian ini, peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperdalam analisis dengan menambah jumlah variabel penelitian seperti menambahkan faktor eksternal dalam model penelitian selanjutnya, menggunakan metode yang lebih komprehensif, serta memperluas obyek penelitian meliputi instansi pemerintah pusat dari berbagai wilayah di Indonesia dari Indonesia Barat sampai dengan Indonesia Timur.

Daftar Pustaka

- Abdel-Maksoud, A., Elbanna, S., Mahama, H., & Pollanen, R. 2015. *The use of performance information in strategic decision making in public organizations*. International Journal of Public Sector Management, 28(7), 528-549.
- Abdullah, Syukriy & Halim, Abdul. 2006. *Hubungan dan Masalah Keagenan di Pemerintahan Daerah*.
Jurnal Pengurusan.
- Ahyaruddin, M. , and R. Akbar. 2018. *Indonesian Local Government's Accountability and Performance: the Isomorphism Institutional Perspective*. Jurnal Akuntansi & Investasi (JAI), Vol.19 (1), 1-11
- Ahyaruddin, M. , and R. Akbar. 2017. *Akuntabilitas dan Kinerja Instansi Pemerintah: Semu atau Nyata*.
Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia (JAAI), Vol.21 (2), 105-117
<http://journal.uui.ac.id/JAAI/article/view/10535>
- Ahyaruddin, M. , and R. Akbar. 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 & Business (JIEB), Vol.31 (1), 1- 22
- Akbar, R., R. Pilcher, and B. Perrin. 2015. *Implementing Performance Measurement Systems: Local Government under Pressure*. Qualitative Research in Accounting & Management (QRAM), Vol. 12 (1), 3-33.
- Akbar, R., R. Pilcher, and B. Perrin. 2012. *Performance Measurement in Indonesia: The Case of Local Government*. Pacific Accounting Review (PAR), Vol. 24 (3), p. 262-291
- Akbar, Rusdi. 2011. *Performance Measurement and Accountability in Indonesian Local Government*.
Thesis presented for the Degree of Doctor of Philosophy of Curtin University, School of Accounting, Curtin Business School.
- Ammons, David N., and William C. Rivenbark. 2008. *Factors Influencing the Use of Performance Data to Improve Municipal Services: Evidence from the North Carolina Benchmarking Project*. Public Administration Review 68(2): 304–18.
-
-

- Behn, R. D. 2003. *Why measure performance? Different purposes require different measures.* Public Administration Review, 63 (5), 586-606.
- Bjurstrøm, Karl Hagen. 2020. *Principal-Agent or Principal-Steward: How Ministry-Agency Relations Condition the Impact of Performance Management in the Steering of Government Agencies.* Public Performance & Management Review.
- Boon, Jan. 2018. *Moving The Governance Of Shared Service Centres (Sscs) Forward: Juxtaposing Agency Theory And Stewardship Theory.* Public Money & Management.
- Brewer, G. A., and S. C. Selden. 2000. *Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies.* Journal of Public Administration Research and Theory 10 (4): 685.
- Bouckaert, Geert. 1993. *Measurement and Meaningful Management.* Public Productivity & Management Review 17(1): 31-43.
- Caiden, N. 1998. *Public Service Professionalism for Performance Measurement and Evaluation.* Public Budgeting Finance, 18(2), 35-52.
- Cavalluzzo, K. S., and C. D. Ittner. 2004. *"Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence From Government."* Accounting, Organizations and Society, 29 (3-4), 243-267.
- Creswell, John W. and Vicki L. Plano Clark. 2011. *Designing and conducting mixed methods research.* Second Edition. Sage Publication, USA.
- Creswell, John W. 2014. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.* 4 ed. California: SAGE Publication, Inc.
- Corvellec, Hervé. 2003. *Narratives of organizational performance.* Department of Business Studies Working Paper Series, ISSN:1650-0636, 10.1075/aio.11.10cor.
- Dacin, Tina & Goodstein, Jerry & Scott, W. 2002. *Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum.* The Academy of Management Journal. 45. 10.2307/3069284.
-
-

deHaven-Smith, Lance, and Kenneth C. Jenne II. 2006. *Management by Inquiry: A Discursive Accountability System for Large Organizations*. Public Administration Review 66(1): 64.

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.



- Dimitrijevska-Markoski, Tamara dan French, P. Edward. 2019. *Determinants of Public Administrators' Use of Performance Information: Evidence from Local Governments in Florida*. Public Administration Review, Vol. 00, Iss. 00, pp. 00. © 2019 by The American Society for Public Administration. DOI: 10.1111/puar.13036
- Dimitrijevska-Markoski, Tamara. 2019. *The Impact of Performance Measurement And Performance Information Use On Municipal And County Performance*. PAQ, Vol. 43 No. 1, (2019).
- Dull, Matthew. 2009. *Results-Model Reform Leadership: Questions of Credible Commitment*. Journal of Public Administration Research and Theory.
- Edwards, David, and John Clayton Thomas. 2005. *Developing a Municipal Performance-Measurement System: Reflections of the Atlanta Dashboard*. Public Administration Review 65(3): 369–76.
- Eliuz, Sedat, Naim Kapucu, Yusuf Ustun, and Cihan Demirhan. 2017. *Predictors of an Effective Performance Measurement System: Evidence from Municipal Governments in Turkey*. International Journal of Public Administration 40(4): 329–41.
- Gerrish, E. 2016. *The Impact Of Performance Management On Performance In Public Organizations: A meta-analysis*. Public Administration Review, 76(1), 48-66.
- Ghozali, Imam & Latan, Hengky. 2015. *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Grizzle, Gloria & Pettijohn, Carole. 2002. *Implementing Performance-Based Program Budgeting: A System-Dynamics Perspective*. Public Administration Review. 62. 51-62. 10.1111/1540-6210.00154.
- Grossi, G., Reichard, C. and Ruggiero, P. 2016. *Appropriateness and use of performance information in the budgeting process: some experiences from German and Italian municipalities*. Public Performance and Management Review, Vol. 39 No. 3, pp. 581-606.
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C.M. 2018. *When To Use And How To Report The Results of PLS-SEM*. European Business Review, Vol. 31 No. 1, pp. 2-24.
-
-

- Hammerschmid, Gerhard, Steven Van de Walle, and Vid Stimac. 2013. *Internal and External Use of Performance Information in Public Organizations: Results from an International Survey*. Public Money & Management 33(4): 261–68.
- Harrison, Julie A; Rouse, Paul; De Villiers, Charl J. 2012. *Accountability and Performance Measurement: A Stakeholder Perspective*. JCC: The Business and Economics Research Journal, Volume 5, Issue 2, 2012, 243-258.
- Hartono, Jogyanto, and Abdillah, Willy. 2009. *Konsep dan Aplikasi PLS (Patial Least Square) untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: BPFE.
- Hatry, H. P. 2002. *Performance measurement: Fashions and fallacies*. Public Performance and Management Review, 25(4), 352-358.
- Hennink, Monique. Et al. 2011. “*Qualitative Research Methods*”. London: SAGE Publications Ltd. Hal. 109-111.
- Ho, A. T. 2005. *Accounting for the value of performance measurement from the perspective of midwestern mayors*. Journal of Public Administration Research and Theory, 16, 217-237.
- Istiqomah, Nur. 2018. *Analisis Implementasi Government Finance Statistics Di Indonesia: Pendekatan Teori Institusional*. Indonesian Treasury Review Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik.
- Julnes, Patria de Lancer. 2008. *Performance Measurement Beyond Instrumental Use*. In *Performance Information in the Public Sector: How It Is Used*, edited by Wouter Van Dooren and Steven Van de Walle, 58–71. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Kim, Sangmook. 2005. *Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations*. Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART, Vol. 15, No. 2 (Apr., 2005), pp. 245-261. Published By: Oxford University Press
- Kroll, Alexander. 2015. *Drivers of Performance Information Use: Systematic Literature Review and Directions for Future Research*. Public Performance & Management Review 38(3): 459–86.
- Kwon, Myungjung and Hee Soun Jang. 2011. *Motivations Behind Using Performance Measurement: City- wide vs. Selective Users*. Local Government Studies 37 (6): 601–620.
-
-

Lammers dan Garcia. 2017. *Institutional Theory Approaches*. In book: The International Encyclopedia of Organizational Communication. University of Illinois. . DOI: 10.1002/9781118955567.wbieoc113.



- Lebas, M., & Euske, K. 2007. *A conceptual and operational delineation of performance*. In A. Neely (Ed.), *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice* (pp. 125-140). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511488481.008
- Liu, X. and Van Dooren, W. 2013. *Use of performance information as an organizational routine in management control*. *Performance Improvement*, Vol. 52 No. 10, pp. 28-36.
- Melkers, J., & Willoughby, K. 2005. *Models of performance measurement use in local governments: Understanding budgeting, communication, and lasting effects*. *Public Administration Review*, 65(2), 180-190.
- Modell, S. 2010. *Bridging the paradigm divide in management accounting research: The role of mixed methods approaches*. *Management Accounting Research*, 21(2), 124-129.
- Moynihan, Donald P. 2015. *Uncovering the Circumstances of Performance Information Use Findings from an Experiment*. *Public Performance & Management Review* 39(1): 33–57.
- Moynihan, D. P., & Lavertu, S. 2012. *Does involvement in performance management routines encourage performance information use?*. *Public Administration Review* 72(4), 592-602.
- Moynihan, Donald P., and Sanjay K. Pandey. 2010. *The Big Question for Performance Management: Why Do Managers Use Performance Information?*, *Journal of Public Administration Research and Theory*. Moynihan, Donald P., and Noel Landuyt. 2009. *How Do Public Organizations Learn? Bridging Cultural and Structural Perspectives*. *Public Administration Review* 69(6): 1097–1105.
- Moynihan, D. P., & Pandey S. K. 2005. *Testing how management matters in an era of government by performance management*. *Journal of Public Administration Research and Theory* 15 (3), 421-439.
- Moynihan, D. P. 2005. *Why and how do state governments adopt and implement "managing for results" reforms?* *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 219-241.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. 1995. *Performance Measurement Systems Design: A Literature Review and Research Agenda*. *International Journal of Operations and Production Management*, 15(40), 80.
- Nielsen, P. A. 2013. *Performance Management, Managerial Authority, and Public Service Performance*.
-
-

Journal of Public Administration Research and Theory, 24(2), 431–458.

Nurkhamid, M. 2008. *Implementasi Inovasi Sistem Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah*.
Jurnal

Akuntansi Pemerintah, 3 (1), 45-76.

Osborne, Stephen P.; Tony Bovaird; Steve Martin; Mike Tricker; Piers Waterston 1995.
Performance

Management and Accountability In Complex Public Programmes. , 11(1), 19–37.

Pache, A.-C., & Santos, F. 2013. *Embedded in Hybrid Contexts: How Individuals in Organizations Respond to Competing Institutional Logics*. In *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 39, Issue 2013). Emerald Group Publishing Limited.

Poister, T. H., Pasha, O.Q., Edwards L. H . 2013. *Does performance management lead to better outcomes?*

Evidence from U.S. public transit industry. *Public Administration Review*, 73 (4), 625-636.

Poister, Theodore H., and Gregory Streib. 1999. *Performance Measurement in*

Municipal Government: Assessing the State of the Practice. *Public Administration Review* 59:32-535.

Pratiwi, I. , and R. Akbar. 2018. *Komitmen Afektif Manajemen, Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja, Akuntabilitas, dan Kinerja Organisasi Publik dalam Perspektif Teori Institusional dan Teori*

Strukturasi. *Jurnal Akuntansi Keuangan & Bisnis (JAKB)*, Vol.11 (1), 1-10

Primarisanti, H. , and R. Akbar. 2015. *Factors Influencing the Success of Performance Measurement: Evidence from Local Government*. *Journal of Indonesian Economy & Business (JIEB)*, Vol.30, 56-71

Putra, H.S. 2006. *Pengaruh faktor-faktor teknis dan organisasi terhadap pengembangan pengukuran*

kinerja pada akuntabilitas kinerja dan penggunaan informasi kinerja pemerintah daerah: Studi empiris di Propinsi DIY. Tesis, Magister Akuntansi, UGM.

Risakotta, K. A. , and R. Akbar. 2018. *The Effect of Internal and External Accountability, Job Motivation*

and Education on Local Government's Officials Performance. *Journal of Indonesian Economy & Business (JIEB)*, Vol.33 (3), 257-272.

Santosa, P.I., Wei, K.-K. and Chan, C.C. 2005. *User Involvement and User Satisfaction With*

Information-Seeking Activity. *European Journal of Information Systems*, Vol. 14, pp. 361-70.

Sonnentag, Sabine dan Frese, Michael. 2005. *Performance Concepts and Performance Theory*.

ABIS: Accounting and Business Information System Journal
Vol 9 No.4 (November 2021)

10.1002/0470013419.ch1.

Scott. 2004. *Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program*. Oxford UK:

Oxford

University Press.



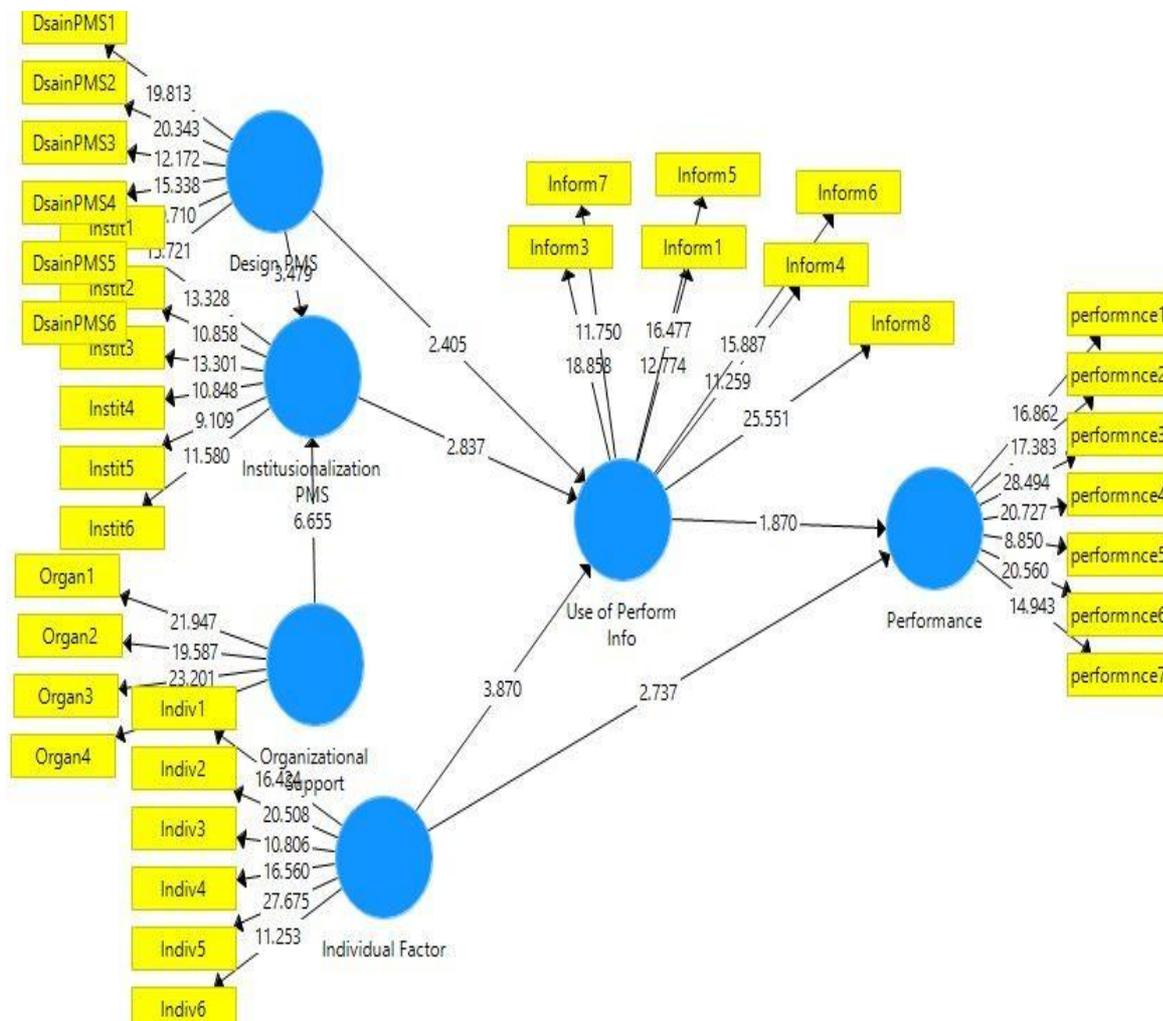
- Scott, W. Richard., 1987. *The Adolescence of Institutional Theory*. Administrative Science Quarterly, 32, 493-511.
- Scott, W. R., & Meyer, J. W. 1983. *The organization of societal sectors*. In J. W. Meyer & W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: Ritual and rationality* (pp. 129–153). Beverly Hills, CA: SAGE.
- Scott, W.R. 2008. *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. 3rd ed. Sage Publications, Los Angeles, CA.
- Scheps, Philip B. 2000. *Linking Performance Measures to Resource Allocation*. Government Finance Review 16(3): 11–15.
- Sobirin, Achmad. 2014. *Manajemen Kinerja*. Edisi 1. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka, 2014. ISBN 9789790118478
- Sofyani, H., R. Akbar, and R.D. Ferrer. 2018. *20 Years of Performance Measurement System (PMS) Implementation in Indonesian Local Governments: Why is Their Performance Still Poor?*. Asian Journal of Business & Accounting (AJBA), Vol.11 (1), 151-183
- Sofyani, H., and R. Akbar. 2013. *Hubungan Faktor Internal Institusi & Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Pemerintah Daerah*. Jurnal Akuntansi & Keuangan Indonesia, Vol.10(2).
- Spekle, Roland F. and Verbeeten, Frank H. M. 2013. *The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance*. Management Accounting Research 25, 131-146.
- Syachbrani, W., and Akbar, R. 2020. *The Influence Factors of the Development of Performance Measurement Systems in Indonesia Central Government*. Proceedings of the 5th NA International Conference on Industrial Engineering & Operations Management Detroit, Michigan, USA, August 10.
- Taylor, Jeannette. 2011. *Factors Influencing the use of Performance Information for Decision Making in Australian State Agencies*. Public Administration 89(4): 1316–34
-
-

- Van de Walle, Steven, and Wouter Van Dooren. 2010. *How Is Information Used to Improve Performance in the Public Sector? Exploring the Dynamics of Performance Information*. Oxford: Oxford University Press.
- Van Dooren, Wouter, Geert Bouckaert, and John Halligan. 2010. *Performance Management in the Public Sector*. New York: Routledge.
- Verbeeten, F. H. M. 2008. "Performance Management Practices in Public Sector Organizations: Impact on Performance." *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 21, 427-454
- Wang, X. 2000. *Performance measurement in budgeting: A study of county governments*. *Public Budgeting and Finance*, 20(3), 102-118
- Wang, X.H. & E. Berman, E. 2001. *Hypotheses About Performance Measurement In Counties: Findings From A Survey*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 403–428.
- Wholey, J. S. 1999. *Performance-based management: Responding to the challenges*. *Public Productivity and Management Review*, 22(3), 288-307.
- Wijayanto, Yuli. 2017. *Evaluasi Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Kudus)*. Tesis, Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, 2017.
- World Bank. 2014. *Public Sector Performance*. BRIEF. <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/public-sector-performance> diakses tanggal 10 Maret 2021.
- Wulaningrum, Puspita Dewi, Rusdi Akbar, Martdian Ratna Sari. 2020. *Isomorphism, Human Resource Capability and Its Role in Performance Measurement and Accountability*. *Journal of Asian Finance, Economics and Business* Vol 7 No 12 (2020) 1099–1110
- Yang, Kaifeng, and Jun Yi Hsieh. 2007. *Managerial Effectiveness of Government Performance Measurement: Testing a Middle-Range Model*. *Public Administration Review* 67(5): 861–79.
- Yetano, Ana. 2013. *What Drives the Institutionalization of Performance Measurement and Management in Local Government?*. *Public Performance & Management Review* 37(1): 59–86.
-
-

Lampiran I. Nilai Faktor Loading & Cross Loading

	Design PMS	Individual Factor	Institusionalization PMS	Organizational Support	Performance	Use of Perform Info
DsainPMS1	0.839	0.552	0.519	0.519	0.363	0.614
DsainPMS2	0.809	0.548	0.534	0.493	0.505	0.633
DsainPMS3	0.702	0.447	0.532	0.421	0.377	0.436
DsainPMS4	0.802	0.648	0.437	0.449	0.492	0.594
DsainPMS5	0.707	0.557	0.455	0.294	0.468	0.460
DsainPMS6	0.825	0.437	0.446	0.405	0.340	0.525
Indiv1	0.503	0.797	0.452	0.502	0.529	0.537
Indiv2	0.427	0.820	0.520	0.539	0.677	0.515
Indiv3	0.526	0.701	0.360	0.484	0.482	0.545
Indiv4	0.495	0.792	0.454	0.495	0.500	0.623
Indiv5	0.684	0.843	0.524	0.543	0.587	0.622
Indiv6	0.536	0.722	0.337	0.415	0.454	0.538
Inform1	0.513	0.649	0.469	0.418	0.519	0.756
Inform3	0.500	0.605	0.438	0.473	0.495	0.805
Inform4	0.518	0.636	0.448	0.423	0.471	0.741
Inform5	0.549	0.486	0.630	0.681	0.595	0.782
Inform6	0.619	0.477	0.559	0.617	0.482	0.798
Inform7	0.431	0.569	0.502	0.421	0.519	0.735
Inform8	0.699	0.569	0.619	0.648	0.546	0.850
Instit1	0.393	0.302	0.719	0.453	0.403	0.438
Instit2	0.472	0.416	0.743	0.494	0.513	0.495
Instit3	0.313	0.373	0.754	0.479	0.306	0.365
Instit4	0.606	0.567	0.703	0.551	0.438	0.561
Instit5	0.404	0.420	0.703	0.557	0.446	0.482
Instit6	0.464	0.371	0.768	0.555	0.431	0.560
Organ1	0.440	0.556	0.611	0.818	0.457	0.579
Organ2	0.453	0.488	0.553	0.839	0.524	0.518
Organ3	0.527	0.524	0.623	0.831	0.522	0.583
Organ4	0.426	0.543	0.565	0.833	0.407	0.573
performnce1	0.366	0.607	0.521	0.509	0.793	0.518
performnce2	0.303	0.573	0.423	0.482	0.815	0.445
performnce3	0.598	0.620	0.567	0.472	0.861	0.603
performnce4	0.446	0.565	0.406	0.344	0.840	0.557
performnce5	0.310	0.549	0.462	0.540	0.720	0.570
performnce6	0.579	0.510	0.519	0.527	0.839	0.607
performnce7	0.415	0.459	0.385	0.349	0.798	0.400

Lampiran II. Revisi Analisis Path Jalur Berdasarkan Hasil Penelitian



Lampiran III. Tabel Profil Responden

Keterangan	Jumlah Responden	Persentase
Usia	70	100%
< 25 Tahun	0	0%
25 s.d. 40 Tahun	42	60%
41 s.d. 50 Tahun	25	35,7%
> 50 Tahun	3	4,3%
Jenis Kelamin	70	100%
Pria	45	64,3%
Wanita	25	35,7%
Pendidikan Terakhir	70	100%
SMA/Diploma	14	20%
Sarjana (S1)	40	57,1%
Magister (S2)	16	22,9%
Jabatan	70	100%
Operator	40	57,1%
Bendahara	24	34,3%
PPK	3	4,3%
PPSPM	2	2,9%
KPA	1	1,4%
Masa Kerja Dalam Jabatan	70	100%
< 1 Tahun	8	11,4%
1 s.d. 2 Tahun	13	18,6%
>2 Tahun	49	70%
Kementerian/ Lembaga	70	100%
005 Mahkamah Agung	7	10%
006 Kejaksaan Republik Indonesia	3	4,29%
012 Kementerian Pertahanan	1	1,43%
013 Kementerian Hukum dan HAM RI	5	7,14%
015 Kementerian Keuangan	6	8,57%
022 Kementerian Perhubungan	1	1,43%
025 Kementerian Agama	30	42,86%
029 Kementerian Lingkungan Hidup & Kehutanan	1	1,43%
054 Badan Pusat Statistik	3	4,29%
056 Kementerian Agraria dan Tata Ruang	3	4,29%
060 Kepolisian Negara Republik Indonesia	4	5,71%
066 Badan Narkotika Nasional	3	4,29%
076 Komisi Pemilihan Umum	3	4,29%