

**Pengaruh Faktor Internal Organisasional Dan Karakteristik Pegawai Terhadap Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah (Sakip) Di Pemerintah Provinsi Banten**

Guruh Juni Perkasa  
Dinas Kesehatan - Provinsi Banten  
[gejepe66@yahoo.com](mailto:gejepe66@yahoo.com)

**Abstract**

*This research examines the effect of the internal factors of organizational and individual characteristics to the implementation of Government Performance Accountability System (SAKIP) in Banten Provincial Government. The object of this research is the whole Apparatus of Civil State (ASN) in Banten Provincial Government with samples Kassubag Program, Evaluation and Reporting and the Secretary of the respective regional organization (WTO) as much as 78 respondents. Data was analyzed by using SEM (Structural Equation Model) through SmartPLS program (Partial Least Square) version 3.0. The results of this study expressed the commitment of management, training of the organization's response to changes in the draft (which is the internal factors of the organization) and self efficacy and conscientiousness (which is an individual character) has a positive effect on the implementation SAKIP in Banten Provincial Government.*

**Keywords** : *Internal Factor of Organizational, Individual Characteristics, Institutional Isomorphism, SAKIP*

**PENDAHULUAN**

Isu pengukuran kinerja sektor publik diprakarsai oleh Pemerintah Amerika Serikat melalui penegmbangan strategi baru terkait syistem pengukuran kinerja yang disahkan dalam *The Government Performance and Result Act of 1993*. Langkah tersebut diikuti oleh Inggris Raya dan beberapa Negara lainnya (Atkinson dan McCrindell, 1997; Hood, 1995; Smith 1993). Di Indonesia, penerapan sistem

pengukuran kinerja mulai diberlakukan pada era kepemimpinan Presiden B. J. Habibie dengan dikeluarkannya Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999 sebagaimana telah dirubah dengan Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Sebagai salah satu perwujudan penguatasn akuntabilitas kinerja dalam rangka reformasi birokrasi yang mengamanatkan untuk

dilaksanakannya SAKIP disemua level Instansi Pemerintah baik pusat maupun daerah.

Evaluasi implementasi dilaksanakan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) mengacu kepada Peraturan Menteri PAN&RB Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi Atas Implementasi SAKIP yang merupakan petunjuk pelaksanaan dari Perpres Nomor 29 Tahun 2014 tentang SAKIP. Evaluasi yang dilakukan diharapkan dapat mendorong Instansi Pemerintah baik pusat maupun daerah secara konsisten meningkatkan implementasi SAKIP dan mewujudkan capaian kinerja instansinya sesuai dengan apa yang diamanatkan dalam dokumen RPJMN/RPJMD.

Dalam Laporan Hasil Evaluasi (LHE) akuntabilitas kinerja Pemerintah Daerah Provinsi di Indonesia tahun 2015 yang diunggah dalam situs Kemenpan-RB, belum menunjukkan hasil yang memuaskan. Dari 34 Pemerintah Provinsi (Pemprov) hanya terdapat 2 (dua) Pemprov yang mendapat

predikat A, 7 (tujuh) Pemprov mendapatkan predikat BB, 8 (delapan) Pemprov mendapat predikat B, 13 (tiga belas) Pemprov mendapat predikat CC, 3 (tiga) Pemprov mendapat predikat C dan 1 (satu) Pemprov mendapat predikat D. dapat ditarik kesimpulan bahwa hanya 50% Pemprov yang mendapat predikat baik, sedangkan 50% Pemprov belum melaksanakan implementasi SAKIP dengan baik ([www.menpan.go.id](http://www.menpan.go.id)).

Dalam LHE LAKIP tahun 2015 Pemerintah Provinsi Banten hanya mendapatkan nilai sebesar 51,12 dan mendapatkan penilaian predikat CC, yang berarti kinerja akuntabilitas Pemprov Banten mendapatkan penilaian cukup baik namun perlu perbaikan. Fenomena inilah yang mendasari penulis untuk melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi implementasi SAKIP di Pemerintah Provinsi Banten dilihat dari faktor internal organisasionalnya dan karakteristik individu pegawainya. Sehingga diharapkan dapat memebrikan masukan mengenai permasalahan yang mungkin dihadapi dalam melakukan

implementasi pengukuran kinerja yang dilakukan oleh masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD) sehingga untuk tahun berikutnya Pemprov Banten diharapkan dapat meningkatkan akuntabilitasnya ([www.menpan.go.id](http://www.menpan.go.id)).

Sihaloho dan Halim (2005) menyarankan agar sebelum instansi pemerintah menjalankan suatu sistem pengukuran kinerja, maka perlu untuk memperhatikan beberapa faktor internal organisasi supaya menghindari informasi hasil pengukuran kinerja menjadi informasi yang tidak termanfaatkan atau agar pelaksanaan sistem pengukuran kinerja tersebut tidak dilakukan hanya sebatas pemenuhan tuntutan tertib administrasi saja.

Hasil penelitian Sofyani dan Akbar (2013) menemukan bahwa faktor-faktor yang berhubungan secara positif dan signifikan terhadap implementasi sistem pengukuran kinerja untuk pengembangan sistem pengukuran kinerja, akuntabilitas kinerja dan penggunaan informasi kinerja adalah faktor organisasional yakni: pelatihan dan respon organisasi yang terbuka terhadap perubahan. Hasil ini konsisten

dengan penelitian yang dilakukan oleh Cavaluzzo dan Ittner (2004). Pelatihan dapat menjadi pemicu awal agar pelaksanaan SAKIP benar-benar berorientasi terhadap substansi, bukan sebatas pemenuhan kewajiban administratif pemda.

Selain menguji faktor organisasional, penelitian ini juga menguji faktor karakteristik individu yang diduga memengaruhi implementasi sistem pengukuran kinerja; *self efficacy* yang tinggi, kepribadian *conscientiousness*, *openness to experience*, dan kompetensi (McClelland, 1973; McRae dan Costa, 1986; Lee dan Bobko, 1994; Robbins, 1998; Meister, 1998; McElroy *et al.*, 2007). Kemungkinan adanya peran karakteristik individu dalam implementasi sistem pengukuran kinerja sesuai dengan pendapat Robbins (2010) bahwa organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama. Karena organisasi terdiri atas individu atau anggota organisasi

itu sendiri, maka keberhasilan suatu organisasi akan bergantung pada kualitas atau kompetensi dari individu yang berada dalam organisasi. Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Robbins dan Timothy (2010) yang mengemukakan bahwa kinerja atau prestasi organisasi bergantung pada kinerja individu atau anggota organisasi.

Penelitian mengenai faktor karakteristik individu terhadap implementasi pengukuran kinerja telah dilakukan oleh Lee dan Bobko (1994) yang menyatakan bahwa individu yang memiliki *self efficacy* yang tinggi akan mencurahkan fokusnya untuk mencapai tujuan atau kinerja yang ditetapkan. Hal ini mengindikasikan bahwa *self efficacy* mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara penetapan tujuan dan kinerja individu (Robbins 1998). McRae dan Costa (1986) dan Guadagno et al (2007) menyatakan bahwa orang yang memiliki sifat *conscientiousness* secara individu mampu memecahkan masalah dan mencapai level kesuksesan yang tinggi melalui perencanaan yang penuh dengan tujuan dan penuh

ketekunan. Penelitian mengenai hubungan faktor karakteristik individu yaitu *self efficacy* dan *conscientiousness* terhadap implementasi pengukuran kinerja juga telah dilakukan oleh Sofyani dan Akbar (2015), mereka menyatakan bahwa *self efficacy* dan *conscientiousness* secara empirik berhubungan positif terhadap implementasi sistem pengukuran kinerja.

Diterbitkannya Inpres Nomor 7 Tahun 1999 sebagaimana telah dirubah dengan Perpres Nomor 29 Tahun 2014 tentang SAKIP merupakan bentuk isomorpisme mimetik atau upaya meniru yang dilakukan oleh Pemerintah Indonesia terhadap pemerintahan di Negara lainya yang dinilai lebih maju penyelenggaraan pemerintahannya (Sofyani dan Akbar 2012). Isomorpisme mimetik atau meniru dapat memicu masalah, yakni kecenderungan terjebak pada pelaksanaan suatu mekanisme kerja yang sifatnya hanya sebatas seremonial formal, bukan berorientasi pada substansi (Tolbert dan Zucker, 1983,dan Gudono, 2014).

Sebagian besar instansi pemerintah secara konsisten mengikuti sistem pengukuran kinerja yang dirumuskan oleh Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan Lembaga Administrasi Negara (LAN) (Sihaloho dan Halin 2005). Hal ini mengindikasikan bahwa niat penggunaan sistem pengukuran kinerja lebih didominasi oleh tekanan luar (isomorpisme koersif), yakni kepatutan kepada aturan baku formal tanpa melakukan pengembangan sistem pengukuran kinerja secara formal (Sofyani dan Akbar, 2012). Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan Gudono (2014) yang mengemukakan bahwa paksaan atau tekanan dari suatu peraturan atau suatu pelaksanaan mekanisme kerja dapat menimbulkan masalah berupa ketaatan semu oleh instansi yang dituntut.

Permasalahan lainnya adalah motivasi pengukuran kinerja lebih didominasi oleh keinginan pimpinan untuk memenuhi ketentuan pemerintah pusat dan kepentingan legislatif, bukan untuk akuntabilitas publik (Meyer 1997, Fennel 1980, Akbar et al 2012) atau disebut juga

isomorpisme normatif, yaitu berhubungan dengan profesionalisme semata.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan bahan pertimbangan kebijakan bagi Pemerintah Daerah dalam memahami permasalahan implementasi sistem pengukuran kinerja yang memengaruhi pencapaian kinerja sehingga diharapkan ditahun berikutnya kinerja Pemerintah Daerah dapat ditingkatkan. Dan diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi mengenai teori isomorpisme terkait dengan sistem pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik.

## **TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Teori Institusional**

Salah satu teori yang banyak digunakan oleh banyak peneliti sebagai konsep dasar penelitian adalah teori institusional (Sofyani dan Akbar 2013). Teori institusional telah banyak digunakan dalam menjelaskan fenomena serta memberikan pandangan yang kompleks dan kaya dalam

lingkungan organisasi sektor publik (Gudono 2014 ; Sofyani dan Akbar 2013).

Menurut Gudono (2014) turunan dari teori institusional adalah isomorpisme insitusal. Fennel (1980) dan Sofyani dan Akbar (2015) menjelaskan bahwa isomorpisme dibagi menjadi dua, yaitu: (1) isomorpisme kompetitif, yakni asumsi rasionalitas sistem yang menekankan persaingan pasar, perubahan yang bagus, dan pengukuran kesesuaian; dan (2) isomorpisme institusional, yakni organisasi tidak hanya bersaing untuk sumber daya dan pelanngan, tapi juga untuk kekuasaan legitimasi politik dan institusional, untuk kesesuaian social dan ekonomi. Menurut DiMaggio dan Powell (1983) isomorpisme institusional dibagi menjadi tiga bentuk, yaitu: pertama adalah isomorpisme koersif, merupakan hasil dari tekanan formal maupun informal yang diberikan pada organisasi dengan organisasi lainnya dimana mereka saling bergantung dan didalamnya terdapat fungsi organisasi. Kedua isomorpisme mimetic, yaitu upaya kecenderungan untuk meniru

organisasi lain yang dianggap lebih baik. ketiga adalah isomorpisme normative, yaitu berkaitan dengan profesionalisme yang ditafsirkan sebagai perjuangan kolektif dari organisasi untuk menentukan kondisi dan metode kerja mereka.

Menurut Sofyani dan Akbar (2015) studi yang mengadopsi teori institusional mengasumsikan bahwa organisasi bersaing tidak hanya untuk sumber daya dan pelanggan tapi juga untuk kekuasaan politik dan legitimasi. Oleh karena itu, implementasi sistem pengukuran kinerja yang diterapkan oleh organisasi dapat ditempuh dengan tiga mekanisme isomorpisme institusional koefsif, mimetic dan normative (DiMaggio dan Powell 1983; Sofyani dan Akbar 2015).

### **Implementasi SAKIP dan Isomorpisme**

Era Reformasi yang dimulai sejak tahun 1999 sebagaimana telah dirubah dengan Perpres Nomor 29 Tahun 2014 di Indonesia merupakan tonggak sejarah lahirnya reformasi birokrasi dan otonomi daerah. Lahirnya Inpres Nomor 7 Tahun 1999 merupakan langkah kongkrit

yang diambil oleh Pemerintah Indonesia dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Jika dilihat dari sudut pandang teori isomorpisme institusional, terbitnya Inpres tentang pelaksanaan SAKIP tersebut merupakan upaya meniru yang dilakukan oleh Pemerintah Indonesia terhadap Negara lain yang dinilai telah maju dalam penerapan implementasi sistem pengukuran kinerja. Reformasi pelayanan sipil diadopsi karena menjadi simbolis dari pemerintah yang baik, bukan karena tujuan efisiensi (Sofyani dan Akbar 2015). Peniruan yang dilakukan bisa saja hanya sebatas mekanisme seremonial saja, tidak berorientasi pada substansi (DiMaggio dan Powell 1983; Sofyani dan Akbar 2013 dan 2015).

Pelaksanaan implementasi SAKIP yang dilakukan oleh seluruh instansi pemerintah baik pusat maupun daerah dilakukan karena adanya tekanan dari luar, misalkan dari legislative sebagai wujud pertanggungjawaban dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dan otonomi daerah. Sihaloho dan Halim (2005) berpendapat bahwa niat pelaksanaan implementasi sistem

pengukuran kinerja lebih didominasi oleh tekanan dari luar (isomorpisme koersif). Hal tersebut memungkinkan akan berdampak terhadap pelaksanaan implementasi pengukuran kinerja tersebut yang tidak akan bernilai tambah, karena adanya tekanan dapat memicu kepatuhan semu atau hanya untuk terlihat patuh (Gudono 2014; Sofyani dan Akbar 2015).

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan implementasi SAKIP sesuai dengan Perpres Nomor 29 Tahun 2014 dimungkinkan pelaksanaannya didasari oleh adanya upaya meniru dari Negara lain atau isomorpisme mimetik dan hanya karena untuk menggugurkan kewajiban saja agar terlihat patuh terhadap peraturan atau isomorpisme koersif yang dipengaruhi oleh faktor internal organisasional dan karakteristik individu yang ada di organisasi tersebut.

### **Perumusan Hipotesis**

#### **Komitmen Manajemen**

Guna menciptakan organisasi dengan kinerja yang tinggi diperlukan komitmen organisasi yang

tinggi dari pimpinan dan stafnya untuk mencapai hasil yang diinginkan (GOA, 2001 dalam Nurkhamid, 2008). GAO (1997b) menyatakan bahwa implementasi pengukuran kinerja berorientasi hasil tidak akan berhasil tanpa komitmen yang kuat dari para politisi dan pejabat senior di pemerintah federal USA.

Dalam konteks implementasi sistem pengukuran kinerja, Cavalluzzo dan Ittner (2004) menyatakan bahwa komitmen manajemen dapat dicerminkan dengan mengalokasikan sumber daya, tujuan, dan strategi pada berbagai rencana yang dianggap bernilai; menolak sumber daya yang menghambat inovasi; dan memberikan dukungan politis yang diperlukan untuk memotivasi atau menekan para individu atau pihak lain yang menolak keberadaan inovasi. Dengan demikian keberadaan komitmen manajemen yang tinggi akan meningkatkan akuntabilitas kinerja (Artley, 2001). Nurkamid (2008) juga berpendapat bahwa komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap implementasi sistem pengukuran kinerja.

Bansel *et al.* dalam Sofyani dan Akbar (2013) mendefinisikan komitmen sebagai kekuatan yang mengikat seseorang pada suatu tindakan yang memiliki relevansi dengan satu atau lebih sasaran. Komitmen manajemen merupakan hal yang paling penting dalam proses mendesain, mengimplementasikan, dan menggunakan sistem pengukuran kinerja. Menurut Larson (1977), Collins (1979), dan DiMaggio (1983) dalam penelitian Sofyani dan Akbar (2013) menyatakan bahwa komitmen manajemen secara normative adalah bentuk dari perjuangan kolektif anggota organisasi untuk menentukan kondisi dan metode kerja mereka yang mengarah kepada profesionalisme. Jika dikaitkan dengan teori isomorpisme institusioanal, profesionalisme merupakan bentuk dari isomorpisme normatif.

Diduga komitmen yang kuat dari manajemen dapat memengaruhi implementasi sistem pengukuran kinerja agar dapat berjalan dengan baik. Komitmen manajemen merupakan sikap profesionalisme yang dapat memicu lahirnya

isomorpisme normatif dalam penerapan sistem pengukuran kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

**H1 : Komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap implementasi SAKIP**

### **Pelatihan**

Personil organisasi yang memiliki pemahaman dan kemampuan teknis yang berkaitan dengan implementasi sistem pengukuran kinerja akan dapat membantu menyukkseskan implementasi sistem pengukuran kinerja tersebut (*The Urban Institute*, 2002). Kemampuan teknis yang diperlukan antara lain untuk melakukan analisis data, menyajikan laporan kinerja dalam bentuk yang mudah dipahami, dan membuat laporan khusus sesuai dengan karakteristik stakeholder (Nurkhamid, 2008).

Cavalluzo dan Ittner (2004) berpendapat bahwa pelatihan dalam pembuatan, implementasi dan penggunaan inovasi akuntansi manajemen memungkinkan organisasi memperjelas hubungan

antara praktek-praktek baru dengan sasaran organisasi. Oleh karena itu, diperlukan pelatihan bagi para pegawai dalam menyusun rencana strategis dan laporan kinerja (Renstra dan Lakip), menentukan target kinerja suatu program, mengembangkan indikator kinerja suatu program, menggunakan informasi kinerja program untuk membuat keputusan, menghubungkan kebijakan/program/kegiatan dengan pencapaian tujuan strategis organisasi (Cavalluzo dan Ittner, 2004). Jumlah pegawai yang mampu memahami proses pengukuran kinerja secara kuantitatif dan kualitatif berpengaruh terhadap terwujudnya akuntabilitas kinerja (Artley, 2001).

Dari sudut konsep teori isomorfisme institusional, pelatihan yang bersandar kepada pendidikan formal dapat menjadi faktor pendorong lahirnya isomorfisme normatif di suatu lembaga, dalam hal ini pemerintahan (Larson, 1977; Collins, 1979; DiMaggio, 1983; dan Gudono, 2014). Cavaluzzo dan Ittner (2004) telah membuktikan bahwa pelatihan yang diberikan kepada

pihak manajemen berpengaruh positif terhadap sistem pengukuran kinerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

**H2 : Pelatihan berpengaruh positif terhadap Implementasi SAKIP**

**Respon Organisasi terhadap Perubahan**

Dalam rangka mencapai tujuan, maka sebuah organisasi memerlukan perubahan budaya dari tradisional menuju budaya modern (Marshall, 1996). Dengan diterbitkannya Inpres Nomor 7 Tahun 1999 sebagaimana telah dirubah menjadi Perpres Nomor 29 Tahun 2014 tentang SAKIP, merupakan perubahan besar yang dilakukan oleh Pemerintah dalam rangka reformasi birokrasi. Namun jika dikaitkan dengan teori isomorpisme institusional bisa saja diterapkannya Perpres tersebut merupakan bentuk isomorpisme mimetic, yaitu upaya meniru yang dilakukan oleh Pemerintah Indonesia terhadap Pemerintah dari Negara lain yang dianggap telah maju (Gudono 2014).

Dalam pelaksanaannya, penerapan Perpres yang dilaksanakan

oleh seluruh instansi pemerintah baik pusat maupun daerah, bisa saja disebabkan oleh dorongan dari pemerintah pusat maupun stakeholder lainnya. Jika dikaitkan dengan teori isomorpisme institusional, hal tersebut merupakan bentuk dari isomorpisme koersif. Julse dan Holzer (2001) berpendapat bahwa perilaku anggota organisasi dalam merespon perubahan berpengaruh positif terhadap sistem pengukuran kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Sofyani dan Akbar (2013) bahwa respon organisasi terhadap perubahan berhubungan positif terhadap implementasi sistem pengukuran kinerja. Atas penjelasan ini, maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

**H2: Respon organisasi terhadap perubahan berpengaruh positif terhadap Implementasi SAKIP**

*Self Efficacy*

Individu yang memiliki *self efficacy* tinggi akan mencurahkan semua perhatiannya untuk mencapai tujuan tertentu dari suatu tugas. Ketika menghadapi hambatan atau

kesulitan dalam pencapaian tujuan, individu yang memiliki *self efficacy* tinggi akan berusaha semaksimal mungkin agar mampu bertahan lebih lama dan berhasil mencapai tujuan atau kinerja yang ditetapkan (Lee dan Bobko, 1994). Bandura (1977) mendefinisikan *self efficacy* sebagai *judgement* individu atas kemampuan mereka untuk mengorganisasi dan melakukan serangkaian tindakan yang diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja yang ditentukan.

Dengan demikian, individu yang memiliki *self efficacy* tinggi berpotensi menjalankan sistem pengukuran kinerja sebagai suatu amanat yang harus dilakukan sebaik mungkin dan seperti yang seharusnya demi mempertahankan profesionalismenya. Hal ini senada dengan pandangan isomorfisme institusional bahwa isomorfisme normatif terkait dengan profesionalisme (Larson, 1977; Collins, 1979). *Self efficacy* menurut Bandura (1977) dapat ditumbuhkan dan dipelajari melalui empat sumber yaitu kinerja atau pengalaman masa lalu, model perilaku (mengamati orang lain yang melakukan tindakan yang sama), persuasi dari orang lain

dan faktor fisik dan emosional. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

H4 : Self Efficacy berpengaruh positif terhadap implementasi SAKIP

### ***Conscientiousness***

Orang yang memiliki sifat *conscientiousness* secara individual menghindari masalah dan mencapai level kesuksesan yang tinggi melalui perencanaan yang penuh tujuan dan penuh ketekunan (McRae dan Costa, 1986). Individual yang memiliki tipikal ini pada sisi positifnya sangatlah pintar dan dapat diandalkan. Dengan rasional, kedisiplinan, kehati-hatian, suka menganalisis, dapat menentukan tindakan, mengadopsi opini, dan cenderung menggunakan informasi yang tersedia untuk membuat kesimpulan atau sebagai dasar pengambilan keputusan dimiliki oleh individu *conscientiousness* (Korzaan dan Boswell, 2008; McRae dan Costa, 1986).

Dalam penelitian Levy dan Williams (1998) menunjukkan bahwa sikap dan reaksi karyawan terhadap proses penilaian kinerja

sangat penting untuk mengetahui dan mengevaluasi bergunanya sistem penilaian kinerja. Karyawan yang mengerti sistem pengukuran kinerja akan positif sikapnya terhadap penilaian kinerja dan menerima hasil dari penilaiannya. Semakin positif sikap karyawan terhadap penilaian kinerja, maka semakin efektif pula penilaian kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen.

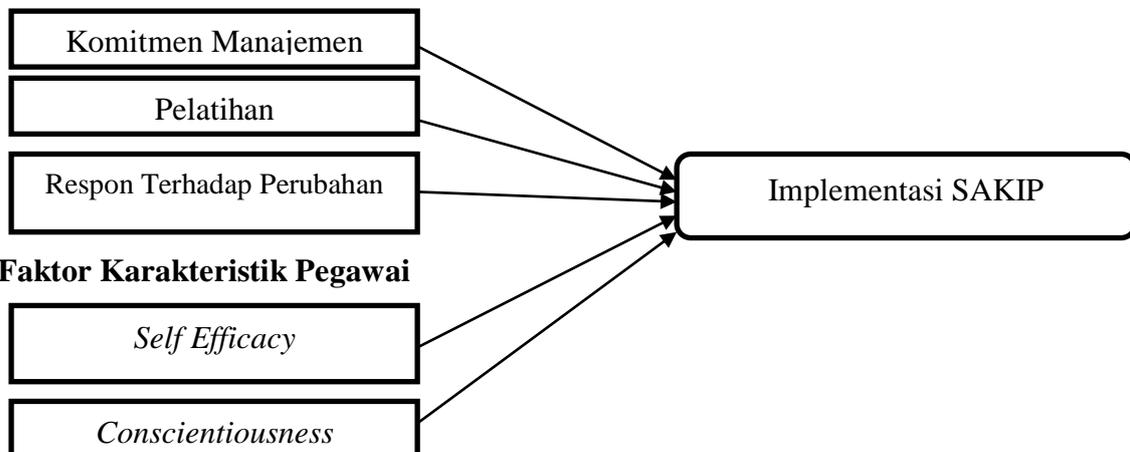
Karakter-karakter individu *conscientiousness* memiliki potensi

untuk mengarahkan tindakan individu tersebut kepada pola perilaku normatif terhadap implementasi sistem pengukuran kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

**H5 :Kepribadian conscientiousness berpengaruh positif terhadap implementasi SAKIP**

**Gambar 1**  
**Model Penelitian**

**Faktor Internal Organisasional**



**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif (deskriptif analitik), dengan studi analitik untuk mengetahui faktor-

faktor yang berhubungan dengan sistem akuntabilitas penilaian kinerja instansi pemerintah di Pemerintah Provinsi Banten. Informasi variabel independen dan variabel dependen

dikumpulkan secara sistematis melalui survei. Pengumpulan data dilakukan secara *cross-sectional*, yaitu penelitian dengan melibatkan satu waktu tertentu dengan banyak sampel untuk menguji hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

### **Populasi dan Sampel**

Penelitian ini dilakukan di Pemerintah Provinsi Banten. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berada di lingkungan Provinsi Banten yang tersebar di 39 (tiga puluh sembilan) Organisasi Perangkat Daerah (OPD) sesuai dengan Peraturan Daerah (Perda) Nomor 8 Tahun 16 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah.

Metoda pemilihan sampel adalah *purposive sampling*, yaitu sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu, yakni pejabat eselon empat yang secara langsung terlibat dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dan pelaporan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) dan Sekretaris Dinas/Badan/Biro dimasing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dengan harapan para pejabat di biro/dinas/badan yang menjadi responden telah terlibat dalam proses penyusunan perencanaan strategis dan laporan kinerja sehingga responden yang dipilih diyakini telah memahami kondisi di dalam biro/dinas/badan yang ditempatnya (Sigaloho dan Halim, 2005).

**Tabel 1**  
**Data Sampel**

<b>NO</b>	<b>Jenis OPD</b>	<b>Jumlah</b>
1	Sekretariat Daerah (Biro)	<b>9</b>
2	Sekretariat DPRD	<b>1</b>
3	Inspektorat	<b>1</b>
4	Dinas	<b>22</b>
5	Badan	<b>6</b>
	<b>Jumlah</b>	<b>39</b>

Sumber : Data diolah (2017)

### Teknik Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer melalui penyebaran kuisioner kepada responden terkait pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada OPD di Pemerintah Provinsi Banten.

### Analisis Data

Penelitian ini akan menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS), yakni teknis *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus menguji model struktural (Hartono dan Abdillah, 2009). PLS menempatkan tuntutan yang minimal pada alat pengukuran, ukuran sampel, distribusi variabel, dan distribusi residual (Chin et al., 2003; Hartono dan Abdillah, 2009; Solihin dan Ratmono, 2013). Disamping itu, PLS juga kombinasi dan model yang kompleks serta dapat digunakan untuk ukuran sampel yang relatif kecil (Sofyani dan Akbar, 2013).

### Teknik Pengumpulan Data

Berikut langkah-langkah pengujian hipotesis dengan menggunakan PLS:

1. Merancang model struktural (*Inner Model*), untuk memprediksi hubungan kausalitas antar konstruk (variabel laten) berdasarkan substantive theory. Perancangan Model Struktural hubungan antar variabel laten didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian.
2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*), untuk menilai seberapa baik model yang akan diajukan untuk diukur. Evaluasi dilakukan dengan melihat skor *R Square* ( $R^2$ ) yang dihasilkan dari Tabel Iterasi Algoritma PLS.
3. Merancang Model Pengukuran (*Outer Model*) dan Konstruksi Diagram Jalur.
4. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*). Parameter untuk menilai model pengukuran adalah validitas konvergen, validitas diskriminan, dan uji reliabilitas yang diperoleh melalui proses iterasi algoritma.
5. Pengujian Hipotesis, dilakukan dengan membandingkan nilai *T*-

table dengan nilai *T-statistik* yang dihasilkan dari proses *bootstrap*.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah Kepala Sub Bagian Program dan Evaluasi Pelaporan dan Sekretaris Dinas Masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Provinsi Banten. Pengolahan data dalam penelitian ini

menggunakan program *Smart Partial Least Square* (PLS) versi 3.0. Data yang diolah adalah jawaban responden tentang Pengaruh Faktor Internal Organisasional dan Karakteristik Pegawai terhadap Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Daerah (SAKIP) di Pemerintah Provinsi Banten. Berikut adalah daftar OPD di Pemerintah Provinsi Banten yang menjadi sampel dalam penelitian ini sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah.

**Tabel 3**  
**Persentase Kuisioner yang Digunakan**

NO	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1	Kuisioner yang disebar	78	100
2	Kuisioner yang diterima	63	81
3	Kuisioner tidak lengkap	7	1
4	Kuisioner yang dianalisis	56	72

Sumber : Data diolah (2017)

### Uji Validitas

Pengujian validitas data dalam penelitian ini menggunakan aplikasi Smart PLS dengan melihat *Outer Model* yaitu *Convergent Validity* yang dilihat dengan nilai *Square Root of Average Variance Extracted* (EVA) masing-masing konstruk dimana nilainya lebih besar

dari 0,5 sehingga memenuhi persyaratan validitas konvergen (Ghozali, 2012). Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuisioner, atau dengan kata lain pertanyaan pada kuisioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur dari kuisioner tersebut.

Cara lain yaitu dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari *square root average variance extracted* ( $\sqrt{AVE}$ ) setiap konstruk (variabel laten) dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model penelitian. Apabila nilai akar kuadrat dari AVE

untuk setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk lainnya dalam model, maka masing-masing pertanyaan indikator adalah valid atau dapat dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik (Ghozali, 2012).

**Tabel 4**  
*Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	AVE	$\sqrt{AVE}$	Keterangan
Komitmen Manajemen (KOM)	0,502	0,708	Valid
Pelatihan (PLT)	0,526	0,725	Valid
Respon Organisasi terhadap Perubahan (ROP)	0,612	0,782	Valid
<i>Self Efficacy</i> (SEF)	0,597	0,773	Valid
<i>Coscientiousness</i> (CON)	0,593	0,770	Valid
Implementasi SAKIP (SAKIP)	0,501	0,708	Valid

Sumber : Data primer diolah dengan *SmartPLS*, 2017

Tabel 4 menjelaskan nilai dari AVE dan  $\sqrt{AVE}$  dari konstruk komitmen manajemen, pelatihan, respon organisasi terhadap perubahan, *self efficacy*, *conscientiousness*, dan implementasi SAKIP. Dapat dilihat bahwa masing-masing konstruk memiliki nilai AVE >0,5. Hal ini menunjukkan masing-masing konstruk memiliki nilai validitas yang baik dari setiap indikatornya, dengan kata lain pertanyaan pada kuisioner yang

digunakan untuk mengukur pengaruh faktor internal organisasional dan karakteristik individu terhadap implementasi SAKIP dapat dikatakan valid.

Validitas suatu konstruk juga dapat dinilai dengan cara lain yaitu dengan membandingkan  $\sqrt{AVE}$  untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk. Ghozali (2012) validitas diskriminan yang baik ditunjukkan dari nilai  $\sqrt{AVE}$  untuk setiap konstruk lebih besar dari

korelasi antar konstruk dalam model. table 4.9, sebagai berikut:  
Hal tersebut dapat dilihat dalam

**Tabel 5**  
 **$\sqrt{AVE}$  dan Nilai Korelasi antar Variabel Laten**

	KOM	PLT	ROP	SEF	CON	SAKIP
KOM	0,708					
PLT	0,374	0,725				
ROP	0,528	0,168	0,782			
SEF	0,341	0,401	0,473	0,773		
CON	0,347	0,388	0,301	0,478	0,770	
SAKIP	0,642	0,563	0,607	0,705	0,623	0,708

Sumber : data diolah dengan *SmartPLS*, 2017

Nilai  $\sqrt{AVE}$  dari masing-masing variabel dapat dibaca pada kolom diagonal pada tabel 5. sebagai contoh nilai  $\sqrt{AVE}$  dari variabel komitmen manajemen sebesar 0,708 lebih besar dari nilai variabel lainnya yaitu pelatihan sebesar 0,374; respon organisasi terhadap perubahan sebesar 0,528; *self efficacy* sebesar 0,341; *conscientiousness* sebesar 0,347; dan variabel SAKIP sebesar 0,642. Hal ini menunjukkan data dalam penelitian ini memenuhi syarat validitas diskriminan.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dari blok indikator yang konstruk untuk mengukur *internal consistency*. Suatu kuisisioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan menghasilkan jawaban yang sama dari waktu ke waktu (konsisten). Ghazali (2012), suatu data dikatakan reliabel jika memiliki *composite reliability* > 0,7. Dalam tabel 6 disajikan masing-masing nilai *composite reliability* dari variabel

**Tabel 6**  
*Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Cronbach Alpha	Keterangan
Komitmen Organisasi (KOM)	0,832	0,744	Reliabel
Pelatihan (PLT)	0,846	0,777	Reliabel
Respon Organisasi terhadap Perubahan (ROP)	0,862	0,787	Reliabel
<i>Self Efficacy (SEF)</i>	0,813	0,776	Reliabel
<i>Conscientiousness (CON)</i>	0,897	0,863	Reliabel
SAKIP	0,937	0,928	Reliabel

Sumber : data diolah dengan *SmartPLS* (2017)

Pada tabel 6 dapat dilihat nilai *composite reliability* terendah terdapat pada variabel *Self Efficacy* dengan nilai 0,813. Masing-masing variabel sangat reliabel atau handal karena memiliki *composite reliability* di atas 0,7 artinya indikator-indikator

dari semua variabel dianggap handal untuk dijadikan instrument penelitian. Berdasarkan nilai-nilai *composite reliability* pada tabel 6 dapat disimpulkan bahwa data aktual penelitian ini memenuhi uji reliabilitas.

**Pengujian Hipotesis****Pengujian Hipotesis Melalui *Outer Model*****Tabel 7****Nilai *Outer Loading* Variabel Komitmen Manajemen**

	<i>Original Sample Estimate</i>	<i>Mean of Subsamples</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
KOM1	0,722	0,731	0,086	8,383
KOM2	0,619	0,616	0,117	5,276
KOM3	0,811	0,790	0,099	8,183
KOM4	0,555	0,544	0,164	3,384
KOM5	0,799	0,775	0,114	6,995
PLT1	0,817	0,805	0,064	12,666
PLT2	0,758	0,742	0,097	7,791
PLT3	0,719	0,712	0,094	7,643
PLT4	0,690	0,670	0,137	5,035
PLT5	0,627	0,592	0,191	3,278
ROP1	0,834	0,832	0,044	18,991
ROP2	0,812	0,806	0,066	12,232
ROP3	0,776	0,773	0,082	9,420
ROP4	0,698	0,683	0,109	6,423
SEF1	0,834	0,832	0,044	18,991
SEF2	0,812	0,806	0,066	12,232
SEF3	0,776	0,773	0,082	9,420
CON1	0,854	0,842	0,085	9,994
CON2	0,677	0,676	0,094	7,194
CON3	0,780	0,746	0,150	5,183
CON4	0,768	0,708	0,171	4,493
CON5	0,739	0,692	0,163	4,533
CON6	0,792	0,762	0,115	6,858
SAKIP1	0,832	0,838	0,034	24,632
SAKIP2	0,681	0,656	0,121	5,642
SAKIP3	0,647	0,625	0,128	5,048
SAKIP4	0,624	0,620	0,116	5,366
SAKIP5	0,823	0,827	0,039	20,978
SAKIP6	0,579	0,559	0,130	4,443
SAKIP7	0,706	0,695	0,089	7,909
SAKIP8	0,665	0,654	0,101	6,557
SAKIP9	0,663	0,655	0,094	7,084
SAKIP10	0,732	0,752	0,082	9,265
SAKIP11	0,618	0,614	0,106	6,835
SAKIP12	0,826	0,827	0,041	20,200
SAKIP13	0,667	0,664	0,092	7,242
SAKIP14	0,749	0,722	0,094	7,884
SAKIP15	0,723	0,717	0,076	9,509

Sumber : Data diolah menggunakan *SmartPLS* (2017)

Uji *outer loading* bertujuan untuk melihat korelasi antara *score item* atau indikator dengan skor konstraknya. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi di atas 0,7. Namun dalam tahap pengembangan korelasi 0,5 masih dapat diterima (Ghozali, 2012). Jika dilihat dari tabel 7 pada nilai *outer loading* tidak terdapat satu indikator pun yang nilainya di bawah 0,5. Dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini sudah memenuhi *convergent validity*. Disamping itu, pada kolom T-statistik tidak terdapat nilai T-statistik di bawah nilai T-tabel (1,96), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *discriminant validity*.

**Pengujian Hipotesis Melalui Inner Model**

*Inner model* menurut Ghozali (2012) merupakan gambaran hubungan antara variabel laten yang berdasarkan pada *substructive theory inner model* atau disebut juga dengan *inner relation, structure model* dan *substantive theory*.

Uji *inner model* dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk eksogen dan endogen yang telah dihipotesiskan sebelumnya, nilai signifikansi dan *R-Square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* untuk konstruk dependen (Ghozali, 2012).

**Tabel 8**  
**Nilai R-Square**

	<i>R-Square</i>
<b>Implementasi SAKIP</b>	0,786

Sumber : Data diolah dengan SmartPLS (2017)

Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai *R-Square* implementasi SAKIP adalah sebesar 0,786. Artinya variabel faktor internal organisasional dan karakteristik pegawai mampu menjelaskan

variabel implementasi SAKIP sebesar 78,6%. Semakin besar nilai *R-Square* menunjukkan semakin besar variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel

dependen, sehingga semakin baik persamaan strukturalnya.

Uji yang kedua adalah untuk melihat signifikansi pengaruh variabel faktor internal organisasional dan karakteristik pegawai terhadap nilai variabel implementasi SAKIP dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi T-statistik. Batas untuk

menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu dengan T-tabel = 1,96. Apabila nilai T-statistik lebih besar dari nilai T-tabel atau T-statistik  $> 1,96$  maka hipotesis diterima. Dengan demikian sebaliknya, apabila T-statistik  $< 1,96$  maka hipotesis di tolak. *Inner model* dalam penelitian ini dijelaskan dalam tabel 4.16 sebagai berikut:

**Tabel 9**  
**Result for Inner Weight**

Uraian		<i>Original sample estimate</i>	<i>Mean of subsamples</i>	<i>Standar deviation</i>	<i>T-Statistic</i>	Hipotesisi
KOM->SAKIP		0,261	0,240	0,080	3,279	Diterima
PLT SAKIP	->	0,210	0,207	0,084	2,503	Diterima
ROP SAKIP	->	0,212	0,197	0,088	2,413	Diterima
SEF SAKIP	->	0,320	0,347	0,131	2,451	Diterima
CON SAKIP	->	0,233	0,233	0,090	2,601	Diterima

Sumber : Data diolah dengan *SmartPLS* (2017)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan pengaruh variabel KOM terhadap variabel SAKIP positif 3,279 dengan tingkat signifikansi 1,96 yang berarti **Hipotesis 1 diterima**. Untuk melaksanakan implementasi SAKIP yang baik pada Pemerintah Daerah

Provinsi Banten dibutuhkan dukungan berupa komitmen dari para pimpinan melalui pengalokasian sumber daya, penugasan kepada aparatur dari berbagai bidang untuk melakukan evaluasi rutin kinerja yang telah ditetapkan, mengumpulkan data-data dan

menggunakan *benchmarking* untuk mengevaluasi kinerja. Komitmen dari pimpinan merupakan bentuk dari isomorphisme normatif, yaitu berkaitan dengan perjuangan kolektif dari anggota organisasi untuk menentukan kondisi dan metode kerja mereka. Hal ini menandakan bahwa terdapat pengaruh isomorphisme institusioanal dalam pelaksanaan implemtasi sistem pengukuran kinerja di pemerintah daerah.

Diterimanya hipotesis 1, hal ini menguatkan penelitian yang dilakukan oleh Akbar, Pitcher dan Perrin (2008) dan Nurkhamid (2008) bahwa komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap implementasi pengukuran kinerja. Dengan demikian keberadaan komitmen manajemen yang tinggi akan meningkatkan akuntabilitas kerja (Artley, 2001). Namun tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cavalluzo dan Ittner (2004) yang hasilnya komitmen manajemen berpengaruh negatif terhadap pengukuran kinerja dan Sofyani dan Akbar (2012), mereka mengemukakan bahwa komitmen manajemen tidak berhubungan

positif terhadap sistem pengukuran kinerja.

Pengaruh variabel PLT terhadap variabel SAKIP positif 2,503 dengan tingkat signifikansi 1,96 yang berarti **Hipotesis 2 diterima**. Berdasarkan hasil penelitian, pelaksanaan pelatihan penyusunan Renja dan Lakip secara rutin merupakan indikator dari pelatihan yang paling banyak disetujui oleh para responden. Hal ini menandakan bahwa untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan, terlebih dahulu yang perlu diperbaiki adalah proses perencanaan dalam hal penyusunan rencana strategis harus sesuai dengan Rancangan Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) yang merupakan uraian dari visi dan misi kepala daerah dan selanjutnya akan dijabarkan ke dalam rencana kerja tahunan masing-masing instansi. Melalui pelatihan renja dan penyusuna LAKIP kepada para aparatur, diharapkan terjadi peningkatan skil dan pengetahuan para aparatur mulai dari tahap perencanaan rencana strategis sampai pada proses pelaporan kinerja instansi. Agar target pada RPJMD

dapat tercapai melalui perumusan Resntra dan Renja yang baik sehingga dapat mendukung tercapainya target indikator capaian pada RPJMD.

Pelatihan yang diberikan kepada aparatur merupakan sarana yang baik untuk meningkatkan kapasitas aparatur agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan profesional, khususnya terkait implementasi SAKIP. Profesionalisme pegawai merupakan perwujudan dari isomorphism normatif. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Cavalluzo dan Ittner (2004), Nurkhamid (2008), Sofyani dan Akbar (2012), dalam penelitiannya mereka menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap implemetasi sistem pengukuran kinerja. Pelatihan yang diberikan kepada personil organisasi juga dapat meningkatkan komunikasi antar divisi dan departemen tentang pelayanan publik, kinerja, serta pengukuran kinerja (Cavalluzo dan Ittner, 2004).

Pengaruh variabel ROP terhadap SAKIP positif 2,413 dengan

tingkat signifikansi 1,96 yang berarti **Hipotesis 3 diterima**. Inovasi yang dilakukan oleh organisasi sektor publik yaitu instansi pemerintah tidak semudah melakukan inovasi pada organisasi privat. Karena perubahan pada instansi pemerintah harus dibarengi dengan dasar hukum yang kuat, contohnya di daerah harus ada payung hukum berupa Peraturan Daerah atau Peraturan Kepala Daerah sebagai dasar untuk melakukan perubahan. Yang berarti, dalam melakukan perubahan atau suatu inovasi memerlukan peran serta dari *stakeholder* lain seperti DPRD, masyarakat, dan instansi lain yang terkait dan membutuhkan anggaran dan waktu yang tidak sedikit. Oleh karena itu inovasi yang dilakukan harus dapat menunjang pencapaian target kinerja pada RPJMD. Agar proses yang panjang dan membutuhkan waktu yang tidak sedikit tersebut tidak sia-sia dan peningkatan kinerja dapat tercapai.

Sikap keterbukaan terhadap perubahan atau inovasi dalam suatu organisasi sangat perlu dilakukan, tidak terkecuali Pemerintah Provinsi Banten selaku organisasi sektor publik. Dalam hal implemtasi

SAKIP, inovasi yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Banten yaitu dengan menerapkan sistem pemerintahan berbasis data elektronik mulai dari perencanaan, penganggaran, sampai pada pelaporan. Hal ini dapat memudahkan seluruh *stakeholder* untuk mengawasi jalannya roda pemerintahan, sehingga diharapkan dapat berdampak pada peningkatan capaian kinerja yang telah disusun dalam RPJMD.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Julnes dan Holzer (2001), Nurkhamid (2008), dan Sofyani dan Akbar (2012). Penelitian mereka menemukan bahwa respon organisasi perpengaruh positif terhadap implementasi sistem pengukuran kinerja. Julnes dan Holzer (2001) berpendapat bahwa budaya organisasi yang direfleksikan dengan sikap keterbukaan organisasi terhadap perubahan dan inovasi, menggambarkan struktur dan proses nyata dimana seseorang dapat mengeksplorasi potensi organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan melihat seberapa terbukanya mereka menerima

perubahan. Namun menurut Sofyani dan Akbar (2013), keterbukaan yang ada bisa jadi bersifat koersif mengingat perubahan mekanisme kerja biasanya harus dituangkan terlebih dahulu dalam peraturan. Dan bisa bersifat normatif karena adanya pemahaman organisasi dan inisiasi untuk meningkatkan profesionalisme kerja.

Meskipun sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sofyani dan Akbar (2013) di Pemprov DIY, namun kenyataannya respon organisasi terhadap perubahan yang telah dilaksanakan oleh Pemprov Banten belum mampu mendongkrak pencapaian kinerja. Hal ini dimungkinkan terdapatnya perbedaan *power distance*. Sebagaimana kita ketahui bersama terdapat perbedaan sistem pemilihan Gubernur antara Banten melalui mekanisme Pemilukada sedangkan di DIY, Sultan secara otomatis diangkat menjadi Gubernur tanpa mekanisme politik. Dengan demikian, setiap perubahan yang akan dilakukan oleh Pemprov Banten diperlukan persetujuan dan dukungan dari Partai Politik yang duduk di DPRD yang terdiri atas partai

pengusung dan partai yang tidak mengusung dalam pencalonan. Sehingga diperlukan lobi politik untuk memperoleh dukungan dari Partai Politik yang bukan pengusung Gubernur dalam Pemilukada.

Pengaruh variabel SEF terhadap variabel SAKIP positif 2,451 dengan tingkat signifikansi 1,96 yang berarti **Hipotesis 4 diterima**. Berdasarkan hasil penelitian, indikator dari variabel *self efficacy* yang paling memengaruhi implementasi SAKIP adalah sifat keyakinan akan kemampuan yang dimiliki oleh aparatur dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan dengan baik. Jika seluruh pekerjaan yang diberikan kepada tiap aparatur dapat dilaksanakan dengan baik, maka akan berdampak langsung terhadap pencapaian target kinerja. Tugas Pemerintah Provinsi Banten adalah melakukan perekrutan aparatur yang memiliki kemampuan akademis dan teknis yang sesuai dengan kebutuhan dan melakukan penempatan aparatur sesuai dengan pengalaman, kemampuan, dan latar belakang pendidikan aparatur. Agar seluruh pekerjaan di masing-masing instansi dikerjakan oleh aparatur

yang ahli di bidangnya, sehingga aparatur dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik sehingga akan lebih mudah dalam pelaksanaan implementasi SAKIP.

Individu yang memiliki *self efficacy* tinggi berpotensi menjalankan sistem pengukuran kinerja sebagai suatu amanat yang harus dilakukan sebaik mungkin dan seperti yang seharusnya demi mempertahankan profesionalismenya, hal ini sejalan dengan pandangan isomorphisme. Collin (1979) berpendapat bahwa isomorphisme normatif terkait dengan profesionalisme.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Sofyani dan Akbar (2012) dan Sofyani dan Akbar (2015), bahwa *self efficacy* berpengaruh positif terhadap implementasi sistem pengukuran kinerja. Individu yang memiliki *self efficacy* tinggi akan mencurahkan semua perhatiannya untuk mencapai tujuan tertentu dari suatu tugas (Lee dan Bobko, 1994). Meskipun hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sofyani dan Akbar yang dilakukan di

Provinsi DIY, namun adanya perbedaan karakteristik dan budaya kerja menyebabkan kurang optimalnya peranan sifat *self efficacy* tinggi yang dimiliki oleh aparatur Pemrov Banten terhadap kinerja pemerintahan. Kultur masyarakat DIY yang masih menganut sistem kesultanan dalam kehidupan sehari-hari berpengaruh secara langsung terhadap etos budaya kerja aparatur. Dengan satu perasaan sebagai abdi keraton yang bekerja sebagai ASN akan memiliki motivasi lebih untuk mendedikasikan segala kemampuan yang dimilikinya untuk pencapaian kinerja pemerintahannya yang secara langsung dirasakan oleh seluruh masyarakat DIY.

Pengaruh variabel CON terhadap variabel SAKIP positif 2,601 dengan tingkat signifikansi 1,96 yang berarti **Hipotesis 5 diterima**. Berdasarkan hasil penelitian, indikator dari variabel *conscientiousness* yang memiliki pengaruh terbesar terhadap implementasi SAKIP adalah indikator mempersiapkan segala sesuatu. Kesiapan aparatur dalam melaksanakan setiap tugas yang

diberikan merupakan bentuk profesionalisme dari aparatur. Kesiapan yang dimaksud adalah bahwa setiap aparatur mengerti dan memahami tugas yang diberikan, dan memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugasnya dengan sebaik mungkin. Kemampuan yang dimiliki oleh setiap aparatur tidak akan datang dengan sendirinya melainkan melalui pengalaman, transfer skil dari atasan dan pelatihan yang diikutinya.

Pemerintah Provinsi Banten melalui badan kepegawian dapat melakukan peningkatan kemampuan atau skil aparatur sesuai dengan kebutuhan melalui pelaksanaan program beasiswa, mengirimkan aparatur untuk mengikuti pelatihan-pelatihan teknis dan melakukan rotasi pegawai secara berkala. Sehingga kelak seluruh aparatur sudah siap melaksanakan seluruh pekerjaan yang diberikan, memperhatikan segala sesuatu dengan detail atas pekerjaan yang diberikan agar pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik, tepat waktu, sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku sehingga target kinerja yang telah ditetapkan

dapat tercapai dan dapat memudahkan Pemrov Banten dalam pelaksanaan implementasi SAKIP.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Sofyani dan Akbar (2013) dan Sofyani dan Akbar (2015), bahwa *conscientiousness* berpengaruh positif terhadap implementasi sistem pengukuran kinerja. Namun di Pemrov Banten, sifat *conscientiousness* tinggi yang dimiliki oleh aparaturnya dirasakan belum berperan secara optimal dalam implementasi pengukuran kinerja. Hal ini dapat diperbandingkan antara nilai LHE Pemrov DIY dengan nilai A dan Pemrov Banten dengan nilai CC. Hal ini dimungkinkan karena adanya perbedaan karakter dan budaya kerja, dimana di Pemrov DIY pengaruh kesultanan sangat melekat disegala aspek kehidupan bermasyarakat. ASN Pemrov DIY memiliki rasa pengabdian yang tinggi selaku abdi keraton yang bekerja pada pemerintahan untuk mededikasikan segala kemampuannya untuk agar kinerja Pemrov dapat berjalan dengan baik.

Individu yang memiliki karakter *conscientiousness* identik

dengan karakter yang memiliki rasionalitas, kedisiplinan, kehati-hatian, suka menganalisis, dapat menentukan tindakan, mengadopsi opini, dan cenderung menggunakan informasi yang tersedia untuk membuat kesimpulan atau sebagai dasar pengambilan keputusan (McRae dan Costa, 1968; Korzaan dan Boswell 2008).

Dengan demikian karakter individu *conscientiousness* memiliki potensi untuk mengarahkan tindakan individu kepada pola perilaku normatif terhadap implementasi sistem pengukuran kinerja, misalnya menggunakan informasi kinerja untuk membuat keputusan, merevisi rencana kerja yang telah disusun dan mengevaluasi rencana kerja dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa komitmen manajemen, pelatihan dan respon organisasi terhadap perubahan yang merupakan faktor internal organisasional dan karakteristik

individu yang terdiri atas *self efficacy* dan *conscientiousness* berpengaruh terhadap implementasi SAKIP di Pemerintah Provinsi Banten.

Dari hasil penelitian tersebut, agar implemtasi SAKIP dapat diterapkan dengan baik maka langkah yang harus dilakukan terlebih dahulu adalah adanya komitmen pimpinan dari masing-masing OPD dalam hal penggunaan sumber daya yang dimilikinya untuk menunjang tercapainya target kinerja. Cara lain yang dapat ditempuh adalah dengan melakukan evaluasi rutin terhadap pelaksanaan program kerja yang telah dilaksanakan apakah telah sesuai dengan renstra dan renja serta dapat menunjang pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan dalam dokumen RPJMD. Kedua, pelaksanaan pelatihan kepada para ASN khususnya mengenai penyusunan renja dan renstra yang terstruktur, berkesinambungan dan berjenjang. Langkah ketiga adalah memaksimalkan keahlian ASN yang dimiliki khususnya aparatur yang memiliki sifat *self efficacy* dan *conscientiousness* yang tinggi agar dapat mendorong

keberhasilan implementasi SAKIP, yaitu dengan cara penempatan aparatur sesuai dengan keahlian dan latar belakang pendidikannya. Langkah terakhir yang dapat dilakukan yaitu dengan melakukan suatu inovasi atau respon organisasi terhadap perubahan yang dapat menunjang pelaksanaan implementasi SAKIP dengan baik sehingga capaian indikator yang telah dirumuskan dalam dokumen RPJMD dapat tercapai namun terlebih dahulu harus dibuatkan dasar hukum sebagai landasan atas perubahan yang dilakukan.

Penelitian ini tentu saja memiliki banyak keterbatasan, diantaranya: pertama, data penelitian ini yang berupa kuisisioner yang telah diisi oleh responden memungkinkan hanya berdasarkan persepsi responden dan dapat berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya. Oleh karena itu disarankan perlu dilakukan penelitian campuran, selain menggunakan kuisisioner perlu dilakukan juga wawancara secara langsung terhadap responden agar lebih mendapatkan kepastian atas jawaban responden. Kedua, penelitian ini hanya dilakukan pada

Pemprov Banten saja, sehingga kurang menggeneralisir praktik-praktik pengukuran kinerja secara luas, disarankan penelitian tersebut juga dilakukan terhadap Kabupaten/Kota yang ada di Provinsi Banten sehingga dengan kultur budaya dan *power distance* yang hampir sama dapat diketahui apakah terjadi perbedaan faktor-faktor yang memengaruhi implementasi SAKIP. Yang terakhir, masih sedikit variabel dari faktor-faktor yang dapat memengaruhi implementasi SAKIP yang digunakan dalam penelitian ini, sehingga diharapkan peneliti selanjutnya dapat mencari faktor lainnya yang terkait dengan implementasi SAKIP.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis yang sebesar-besarnya kepada Pemerintah Provinsi Banten yang telah memberikan beasiswa untuk melanjutkan studi di Program Pascasarjana Magister Akuntansi Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Banten dan kepada Kepala Dinas Kesehatan Provinsi Banten dan atasan langsung penulis yang telah mengizinkan penulis untuk

mengikuti program beasiswa tersebut. Serta seluruh Kepala OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Banten khususnya Sekretaris Dinas dan Kasubbag Program, Evaluasi dan Pelaporan yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, R., Pilcher R., dan Perrin, B. 2012. Performance Measurement In Indonesia: The Case of Local Government. *Pacific Accounting Review* 24 (3): 262-291.
- Akbar, R., Pilcher, R., dan Perrin, B. 2015. Implementing Performance Measurement Systems Indonesian local Government Under Pressure. *Qualitative Research in Accounting and Management*. Emerald Insight.
- Bastian, Indra. 2001. Akuntansi Sektor Publik. *Badan Penerbit Fakultas Ekonomi UGM*, Yogyakarta

- Bandura. 1997. Self-efficacy; The Exercise of Control. *W. H. Freeman and Company*.
- Cavalluzzo, K.S., dan C. D. Ittner. 2004. Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence From Government. *Accounting, Organizations and Society* 29: 243-267.
- Dacin, T. Goodstein, J. Scott, W.R., 2002. Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum. *Academy of Management Journal*, 45(1), 45-56.
- David A. Garvin dan Machael A. Roberto. February 2005 Change Through Persuasion. *Harvard Business Review*
- Goldberg, L. R. (1992). The Development of Markers for The Big-Five Factor Structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Gudono. 2014. *Teori Organisasi Edisi 3*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hafiez, Sofyani dan Akbar, Rusdi. 2015. Hubungan Karakteristik Pegawai Pemerintah Daerah dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja: Perspektif Isomorfisma Institusional. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*.
- Ittner, C.D., D. F. Larcker., dan T. Randall. 2002. Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms. *Working Paper, University of Pennsylvania and University of Utah*.
- Julnes, P. L., dan M. Holzer. 2001. Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organization: An Emprirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation. *Public Administration Review* 61 (6): 693– 708.
- Korzaan, M. L. and K. T. Boswell. 2008. The Influence of Personality Traits and Information Privacy Concerns on Behavioral Intentions. *Journal of*

- Computer Information System*, 16-24.
- Kreitner, R. dan A. Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi pertama, Jakarta: Salemba Empat
- Lee, C., and P. Bobko. 1994. Self Efficacy Belief: Comparison of Measures. *Journal of Applied Psychology*, 60, 187-191.
- McRae, R. Robert dan Costa, T. Paul. 1986. Clinical Assessment Can Benefit From Recent Personality Psychology. *American Psychologist*.
- Meyer, J. W. and B. Rowan. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-63.
- Nurkhamid, M. 2008. Implementasi Inovasi Sistem Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah. *Jurnal akuntansi pemerintah* 3 (1): 45-76.
- Ostroff, Frank. May 2006. Change Managenet in Government. *Harvard Business Review*
- Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah.
- Pfeffer, J. 1982. *Organizations and Organization Theory*. Boston: Pitman.
- Shields, D. Michael dan Young, Mark S. 1989. A Behavioral Model for Implementing Cost Managenet System. *Journal of Cost Management Accounting Research*, 7, 1-28
- Sihaloho, F. Laurensius dan Halim, A. 2005. Pengaruh Faktor-Faktor Rasional, Politik, dan Kultur Organisasi Terhadap Pemanfaatan Informasi Kinerja Instansi Pemerinath Daerah. *Simposium Nasional Akuntansi VIII Solo*, 15-16 September. Hal. 774-790.
- Sofyani, H., dan R. Akbar. 2013. Hubungan Faktor Internal Institusi dan Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi*

*dan Keuangan Indonesia* 10  
(2): 184-205.

Sofyani, H., dan R. Akbar. 2015.  
Hubungan Karakteristik  
Pegawai Pemerintah Daerah  
dan Implementasi Sistem  
Pengukuran Kinerja:  
Perspektif Isomorfisma  
Institusional. *JAAI Volume*

19 Nomor 2, Desember  
2015.

[www.belajarpsikologi.com](http://www.belajarpsikologi.com)

[www.Bppk.kemenkeu.go.id](http://www.Bppk.kemenkeu.go.id)

[www.id.linkedin.com/pulse/teori-](http://www.id.linkedin.com/pulse/teori-)

[kepribadian-model-lima-](#)

[besar-big-five-personality-](#)

[yolanda-guci](#)

[www.kemenpan.go.id](http://www.kemenpan.go.id)