

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KINERJA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK
(Studi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh :

JOSEPHINE BETSY PRAMITHA
NIM. C2C006081

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2010

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Josephine Betsy Pramitha, menyatakan bahwa skripsi dengan judul “Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik (Studi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak)”, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja atau tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 29 Maret 2010

Yang membuat pernyataan,

(Josephine Betsy Pramitha)
NIM : C2C006081

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Josephine Betsy Pramitha
Nomor Induk Mahasiswa : C2C006081
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Akuntansi

Judul Skripsi : **FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KINERJA
ORGANISASI SEKTOR PUBLIK
(Studi pada Pemerintah Daerah Kabupaten
Demak)**

Dosen Pembimbing : Dr. H. Agus Purwanto, M.Si, Akt

Semarang, 29 Maret 2010

Dosen Pembimbing,

(Dr. H. Agus Purwanto, M.Si, Akt)

NIP. 19680827 199202 1001

ABSTRAK

Penerapan manajemen berbasis kinerja di Indonesia sebenarnya sudah dimulai sejak tahun 1999 dan penerapan manajemen kinerja ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Namun belum diketahui secara pasti pengaruh dari penerapan manajemen kinerja terhadap kinerja organisasi sektor publik di Indonesia. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk meneliti pengaruh tujuan yang jelas dan terukur dan insentif sebagai salah satu praktek manajemen berbasis kinerja, serta motivasi kerja terhadap kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Demak.

Pengumpulan data diperoleh melalui instrumen kuesioner dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Data diperoleh dari pegawai eselon III dan IV yang bekerja di Pemerintah Daerah Kabupaten Demak sebagai sampel penelitian. 229 kuesioner disebarkan kepada 26 SKPD yang ada di Pemerintah Daerah Kabupaten Demak dan tingkat pengembalian kuesioner yang diperoleh adalah sebesar 79% (181 kuesioner). Model regresi berganda digunakan sebagai alat untuk menganalisis data.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa tujuan yang jelas dan terukur memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Insentif dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hal ini disebabkan karena sistem pemberian insentif yang berupa tambahan penghasilan di Pemerintah Daerah Kabupaten Demak masih berdasarkan absensi, bukan kinerja yang dihasilkan pegawai. Motivasi kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Demak tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi karena ada 75 orang pejabat eselon IV yang dapat menduduki jabatan eselon III, sedang pejabat eselon III yang akan pensiun hanya 3 orang, hal ini mengakibatkan pegawai tidak termotivasi untuk berprestasi, karena meskipun sudah memenuhi syarat untuk menduduki eselon yang lebih tinggi, tetapi kesempatannya hanya sedikit.

Kata Kunci: Manajemen kinerja, motivasi kerja, kinerja, pemerintah daerah.

KATA PENGANTAR

Penulis menghaturkan puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan bimbingan-Nya sehingga skripsi yang berjudul “Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak)” dapat diselesaikan dengan baik.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Universitas Diponegoro Semarang dan disusun dengan sebuah semangat untuk sedikit memberikan sumbangsih terhadap pengembangan penelitian, khususnya bidang akuntansi sector public. Meskipun karya ini hanyalah sebagian kecil dari ribuan karya yang lain, namun penulis berharap agar karya ini tetap memberikan sedikit kontribusi untuk penelitian selanjutnya.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan, masukan dan kontribusi dari berbagai pihak. Untuk itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Dr. HM. Chabachib, M.Si, Akt selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
2. Pimpinan Fakultas Ekonomi dan Jurusan Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang yang memberikan dukungan bagi pengembangan intelektual seluruh civitas Akademika FE UNDIP.
3. Bapak Dr. H. Agus Purwanto, M.Si, Akt selaku dosen pembimbing yang telah berkenan memberikan bimbingan dan masukan serta dukungan yang sangat berharga bagi penulis.
4. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yang telah membimbing dan memberikan ilmunya kepada penulis selama menempuh studi.
5. Seluruh karyawan dan staf Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yang telah banyak membantu penulis selama bergabung bersama civitas akademika Universitas Diponegoro.

6. Orang tua tercinta, terima kasih banyak atas semangat, nasehat, pencerahan, kasih sayang, doa, dan dukungannya selama ini.
7. Adik-adik penulis yang telah memberikan semangat dan bantuan kepada penulis.
8. Petrus Dimas Guntur Wijaya atas bantuan, dorongan dan motivasinya selama penulis mengerjakan skripsi ini.
9. Teman-teman Akuntansi 06 tercinta : Naya, Bagus Prio, Wedha, Ivan, Pune, Indra, Lingga, Ridho, Desi, Lisa, Dania, Putri (Mbak Mbip), Nindy, Siti, Arie, Vaza, Helmi, Tutun, Birgita dan seluruh teman-teman Akuntansi'06 yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Terima kasih banyak atas kerjasama dan bantuannya selama ini.
10. Para Responden Pemerintah Daerah Kabupaten Demak, terima kasih atas partisipasi dan dukungannya.
11. Serta kepada semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu, penulis mengucapkan banyak terima kasih atas semua bantuan yang diberikan, semoga Tuhan melimpahkan berkah dan rahmat-Nya bagi semua Bapak, Ibu, dan saudara-saudari sekalian.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada para pembaca dan akan memberikan suatu sumbangsih bagi Universitas Diponegoro.

Semarang, 29 Maret 2010

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iii
ABSTRAKSI	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	7
1.4 Sistematika Penulisan	8
 BAB II TELAAH PUSTAKA	 9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Akuntansi Sektor Publik	9
2.1.2 Konsep <i>New Public Management</i>	11
2.1.3 Sistem Pengendalian Manajemen dalam Organisasi Sektor Publik	14
2.1.4 Kinerja	20
2.1.5 Praktek Manajemen Kinerja dalam Organisasi Sektor Publik	21
2.1.6 Teori Motivasi	23
2.1.7 Teori Penetapan Tujuan	27
2.1.8 Teori Agensi	28

2.1.9 Teori kebutuhan McClelland (teori Kebutuhan Berprestasi.....	32
2.1.10 Dimensi Manajemen Kinerja	34
2.1.10.1 Tujuan yang Jelas dan Terukur	34
2.1.10.2 Insentif	35
2.1.11 Motivasi Kerja	36
2.1.12 Sistem Pengukuran Kinerja	37
2.1.13 Desentralisasi	39
2.2 Penelitian Terdahulu	40
2.3 Kerangka Pemikiran	43
2.4 Hipotesis	46
 BAB III METODE PENELITIAN	47
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Penelitian	47
3.1.1 Variabel Terikat	47
3.1.1.1 Kinerja.....	47
3.1.2 Variabel Bebas.....	48
3.1.2.1 Tujuan yang Jelas dan Terukur	48
3.1.2.2 Insentif	49
3.1.2.3 Motivasi Kerja.....	50
3.1.3 Variabel Kontrol.....	51
3.1.3.1 Desentralisasi	51
3.1.3.2 Sistem Pengukuran Kinerja.....	52
3.2 Populasi dan Sampel.....	54
3.3 Jenis dan Sumber Data	57
3.4 Metode Pengumpulan Data	57
3.5 Metode Analisis	58
3.5.1 Statistik Deskriptif	58
3.5.2 Pengujian Kualitas Data	58
3.5.2.1 Uji Realibilitas	58
3.5.2.2 Uji Validitas	59

3.5.3 Uji Penyimpangan Asumsi Klasik.....	59
3.5.3.1 Uji Multikolinearitas	59
3.5.3.2 Uji Autokolinearitas.....	60
3.5.3.3 Uji Heteroskedastisitas	61
3.5.3.4 Uji Normalitas	63
3.5.3.4.1 Analisis Grafik	63
3.5.3.4.2 Analisis Statistik	64
3.5.3.5 Uji Linearitas	64
3.5.3.5.1 Ramsey Test	64
3.5.4 Analisis Regresi Berganda	65
3.5.5 Pengujian Hipotesis	66
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	69
4.1 Gambaran Umum Responden	69
4.2 Deskripsi Objek Penelitian	71
4.3 Analisis Data	74
4.3.1 Pengujian Kualitas Data	74
4.3.2 Hasil Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	78
4.3.2.1 Hasil Uji Multikolinearitas	78
4.3.2.2 Hasil Uji Autokorelasi	79
4.3.2.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas	80
4.3.2.4 Hasil Uji Normalitas	82
4.3.2.5 Hasil Uji Linearitas	84
4.3.3 Pengujian Statistik Analisis Regresi.....	85
4.3.3.1 Pengujian Koefisien Determinasi (Uji R^2)	86
4.3.3.2 Pengujian Signifikansi Simultan (Uji F)	87
4.3.3.3 Pengujian Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)	87
4.3.3.4 Pengujian Hipotesis Pertama	89
4.3.3.5 Pengujian Hipotesis Kedua	89
4.3.3.6 Pengujian Hipotesis Ketiga	90

4.4 Interpretasi Hasil	90
4. 4.1 Pengaruh Tujuan yang Jelas dan Terukur terhadap Kinerja	90
4.4.2 Pengaruh Insentif terhadap Kinerja	91
4. 4.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja	91
 BAB V PENUTUP	93
5.1 Kesimpulan	93
5.2 Keterbatasan	94
5.3 Saran	94
 DAFTAR PUSTAKA	95
LAMPIRAN-LAMPIRAN	98

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	42
Tabel 3.1 Variabel Penelitian	53
Tabel 4.1 Rincian Tingkat Pengembalian Kuesioner dan Tingkat Pengembalian Kuesioner yang Digunakan	69
Tabel 4.2 Profil Responden	70
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif	72
Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas	75
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas	75
Tabel 4.6 Hasil Uji Multikolinieritas	78
Tabel 4.7 Hasil Uji Autokorelasi	80
Tabel 4.8 Hasil Uji Heteroskedastisitas	81
Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas	82
Tabel 4.10 Hasil Uji Linearitas	85
Tabel 4.11 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)	86
Tabel 4.12 Hasil Uji statistik F	87
Tabel 4.13 Hasil Uji Statistik T	88

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	46
Gambar 4.1 Hasil Uji Heteroskedastisitas	81
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas-Grafik Histogram	83
Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas-Grafik Normal Plot	84

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Ijin Penelitian	99
Lampiran 2	Kuesioner	101
Lampiran 3	Profil Responden	111
Lampiran 4	Skor Jawaban Responden	119
Lampiran 5	Hasil Statistik Deskriptif	125
Lampiran 6	Hasil Uji Kualitas Data	129
Lampiran 7	Hasil Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	138
Lampiran 8	Hasil Uji Analisis Regresi	143

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi sektor publik sering digambarkan tidak produktif, tidak efisien, selalu rugi, rendah kualitas, miskin inovasi dan kreativitas, dan berbagai kritikan lainnya. Kemudian muncullah kritik keras yang ditujukan kepada organisasi sektor publik tersebut yang kemudian menimbulkan gerakan untuk melakukan reformasi manajemen sektor publik. Salah satu gerakan reformasi sektor publik adalah munculnya konsep *New Public Management* (NPM), karena di dalam NPM terdapat usaha untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi sektor publik. Salah satu prinsip *New Public Management* adalah manajemen berbasis kinerja. Konsep NPM ini pada awalnya lahir di negara-negara maju di Eropa dan juga di Amerika pada tahun 1980-an. Namun, negara-negara berkembang juga sudah mulai menggunakan konsep ini, begitu juga dengan Indonesia.

Pelaksanaan manajemen kinerja pada organisasi sektor publik di Indonesia sebenarnya sudah dimulai sejak tahun 1999 dengan dikeluarkannya Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Melaksanakan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah merupakan wujud pertanggungjawaban instansi pemerintah dalam mencapai misi dan tujuan organisasi dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan. Dalam

perkembangannya, sampai sekarang pelaksanaan manajemen kinerja pada organisasi pemerintahan di Indonesia menunjukkan perkembangan yang positif, yang berpengaruh pada peningkatan kinerja pemerintah.

Manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, evaluasi, *coaching* dan *counseling*, dan penilaian kinerja karyawan untuk mewujudkan tujuan organisasi sekaligus mengoptimalkan potensi diri pekerja. Menurut Heinrich (2002); Ittner dan Larcker (2001); Otley (1999); Kravchuk dan Schack (1996); dan Brickey *et al.* (1995) dalam Verbeeten (2008) praktek manajemen kinerja meliputi tujuan yang akan dicapai, pengalokasian hak-hak keputusan, serta pengukuran dan pengevaluasian kinerja organisasi. Praktek manajemen kinerja ini dapat meningkatkan kinerja organisasi sektor publik.

Kaplan (2001); Rangan (2004) dalam Verbeeten (2008) mengemukakan tentang teori penetapan tujuan yang mengatakan bahwa tujuan yang jelas dan hasil yang terukur diperlukan untuk mencegah penyebaran energi organisasional. Dengan merinci tujuan-tujuan jangka panjang dan jangka pendek organisasi maka ambiguitas karyawan terhadap tujuan organisasi akan menurun, sehingga para karyawan akan terfokus pada penyelesaian tugas-tugas mereka. Selain itu, pemberian insentif juga mampu meningkatkan kinerja (Bonner dan Sprinkle, 2002). Namun, pengukuran dan penghargaan hanya untuk sebagian dari kinerja akan memiliki pengaruh yang tidak diinginkan untuk keseluruhan kinerja tersebut (Burgess dan Ratto, 2003; De Bruijn, 2002; Van Thiel dan Leeuw, 2002; Smith, 1995; Tirole, 1994; Gray dan Jenkins, 1993 dalam Verbeeten, 2008).

Verbeeten (2008); dan Kloot (1999) mengungkapkan bahwa penetapan tujuan yang jelas dan terukur, pengukuran kinerja, dan pemberian insentif merupakan elemen penting dalam manajemen kinerja. Agar pelaksanaan manajemen kinerja berjalan dengan baik, perlu adanya sistem pengendalian manajemen yang telah terdesentralisasi dalam pemerintah daerah. Desentralisasi yang dimaksud adalah pelimpahan wewenang dari kepala daerah kepada sekretaris daerah/ kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan/ atau dari kepala SKPD kepada kepala unit kerja. Melalui desentralisasi akan mendorong terjaringnya aspirasi masyarakat dengan adanya umpan balik antar SKPD dengan masyarakat. Tiap-tiap satuan kerja wajib mempertanggungjawabkan anggaran yang telah dipakai dengan menyusun laporan keuangan SKPD (Indudewi, 2009).

Secara empiris, bukti-bukti mengenai pengaruh praktek manajemen kinerja organisasi sektor publik dalam skala besar masih terbatas (Van Helden, 2005; Merchant *et al*, 2003; Heinrich, 2002 dalam Verbeeten, 2008). Beberapa penelitian terdahulu, dalam kaitannya dengan hubungan antara praktek manajemen kinerja dengan kinerja organisasi sektor publik antara lain adalah penelitian Verbeeten (2008), Indudewi (2009) dan Permatasari (2010).

Verbeeten (2008) berusaha meneliti tentang pengaruh penerapan praktek manajemen berbasis kinerja pada organisasi sektor publik di Belanda. Verbeeten (2008) menemukan bahwa tujuan yang jelas dan terukur dapat meningkatkan kinerja, baik secara kualitas maupun secara kuantitas. Sedangkan insentif dapat meningkatkan kuantitas kinerja, namun tidak berpengaruh terhadap kinerja secara kualitatif.

Penelitian yang dilakukan oleh Indudewi (2009) berusaha meneliti tentang pengaruh sasaran yang jelas dan terukur, insentif, desentralisasi, dan pengukuran kinerja terhadap kinerja organisasi khususnya SKPD dan BUMD Kota Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sasaran yang jelas dan terukur berpengaruh positif dan signifikan kinerja. Insentif juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan desentralisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Terakhir, pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Permatasari (2010) berusaha meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemerintah daerah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh terhadap kinerja kuantitatif dan kualitatif. Insentif tidak berpengaruh terhadap kualitas kinerja. Dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja kualitatif. Hasil penemuan Verbeeten (2008), Indudewi (2009) dan Permatasari (2010) ini menarik untuk diteliti lebih lanjut terkait dengan dampak praktek manajemen kinerja terhadap peningkatan kinerja organisasi sektor publik di Indonesia.

Dalam penelitian ini akan ditambahkan satu variabel independen baru, yaitu variabel motivasi kerja. Variabel ini dimasukkan dalam penelitian karena variabel ini juga dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Variabel ini dimasukkan dengan pertimbangan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan akan digerakkan oleh suatu motivasi dalam dirinya. Pegawai ini akan melaksanakan tugasnya dengan sebaik mungkin dengan harapan ia akan mendapatkan

kekuasaan, prestasi yang diakui oleh orang-orang di sekitarnya atau teman. Jika pegawai bekerja dengan baik, maka kinerja organisasinya juga akan menjadi baik.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ma'rifah (2004) didapatkan hasil bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedang dalam penelitian yang dilakukan oleh Parlinda (n.d.) didapat hasil bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pekerja sosial. Hasil penelitian Ma'rifah (2004) dan Parlinda (n.d) menarik untuk diteliti lebih lanjut terkait dengan pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Penelitian ini berusaha mengetahui pengaruh praktek manajemen kinerja, yaitu penetapan tujuan yang jelas dan terukur oleh organisasi sektor publik; pemberian insentif dari organisasi sektor publik kepada pegawai dan pengaruh motivasi kerja pegawai terhadap kinerja organisasi sektor publik. Penelitian ini memperluas penelitian yang dilakukan oleh Frank H.M. Verbeeten (2008) dengan menambahkan variabel motivasi kerja sebagai variabel independen dan juga menyesuaikannya untuk kondisi yang ada dalam praktik-praktik pengukuran kinerja di sektor publik Indonesia yaitu dengan menggunakan unit analisis yang lebih kecil yaitu pemerintah daerah. Penetapan tujuan yang jelas dan terukur, insentif dan motivasi kerja pegawai merupakan variabel independen yang akan diteliti dalam penelitian ini, sedangkan variabel seperti desentralisasi dan sistem pengukuran kinerja merupakan variabel kontrol.

Berdasarkan alasan diatas, maka penelitian ini akan diberi judul “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak).”

1.2 Rumusan Masalah

Penerapan Manajemen Berbasis Kinerja di Indonesia sebenarnya sudah dimulai sejak tahun 1999 dan menunjukkan perkembangan yang positif, yang berpengaruh pada peningkatan kinerja pemerintah. Manajemen kinerja merupakan proses rangkaian sinergis yang berawal dari penetapan sasaran yang jelas dan terukur, alokasi hak keputusan, adanya pengukuran kinerja dan pemberian insentif yang berdasarkan pada prestasi kerja yang dihasilkan. Penerapan manajemen kinerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Namun belum diketahui secara pasti pengaruh dari penerapan manajemen kinerja terhadap kinerja organisasi sektor publik di Indonesia. Selain itu pengaruh motivasi kerja pegawai terhadap kinerja organisasi sektor publik juga belum diketahui secara pasti.

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan di atas, maka dirumuskan masalah penelitian dalam bentuk pertanyaan, yaitu:

1. Apakah tujuan yang jelas dan terukur pada organisasi sektor publik berpengaruh terhadap kinerja organisasi?

2. Apakah pemberian insentif dari organisasi sektor publik kepada pegawainya berpengaruh terhadap kinerja organisasi?
3. Apakah motivasi kerja pegawai organisasi sektor publik berpengaruh terhadap kinerja organisasi?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah pada poin 1.2 diatas, maka penelitian ini mempunyai tujuan untuk menemukan bukti empiris mengenai:

1. Pengaruh tujuan yang jelas dan terukur pada organisasi sektor publik terhadap kinerja organisasi.
2. Pengaruh pemberian insentif dari organisasi sektor publik kepada pegawainya terhadap kinerja organisasi.
3. Pengaruh motivasi kerja pegawai organisasi sektor publik terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi pengembangan teori dan pengetahuan di bidang akuntansi, mengenai pengaruh praktek manajemen kinerja terhadap kinerja organisasi sektor publik di Indonesia.
2. Memberikan wacana alternatif bagi praktisi mengenai pengaruh praktek manajemen kinerja terhadap kinerja organisasi sektor publik di Indonesia.

3. Meningkatkan pemahaman tentang praktek manajemen kinerja pada organisasi sektor publik.
4. Sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak yang akan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai permasalahan ini.

1.4 Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN. Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA. Bab ini berisikan landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN. Bab ini berisi tentang variabel penelitian dan definisi operasional, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN. Bab ini berisi gambaran umum responden, metode analisis dan interpretasi hasil.

BAB V : PENUTUP. Bab ini berisi tentang kesimpulan, keterbatasan dan saran.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Akuntansi Sektor Publik

Akuntansi sektor publik memiliki kaitan erat dengan penerapan dan perlakuan akuntansi pada domain publik yang memiliki wilayah lebih luas dan kompleks dibandingkan sektor swasta atau bisnis (Mardiasmo, 2006). Keluasan wilayah publik tidak hanya disebabkan keluasan jenis dan bentuk organisasi yang berada di dalamnya, tetapi juga kompleksitas lingkungan yang mempengaruhi lembaga-lembaga publik tersebut (Mardismo, 2004). Secara kelembagaan, domain publik antara lain meliputi badan-badan pemerintahan (Pemerintah Pusat dan Daerah serta unit kerja pemerintah), perusahaan milik negara dan daerah (BUMN dan BUMD), yayasan, universitas, organisasi politik dan organisasi massa, serta Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM).

Menurut Mardiasmo (2006) sektor publik dapat dipahami sebagai entitas yang aktivitasnya menghasilkan barang dan layanan publik dalam memenuhi kebutuhan dan hak publik. *American Accounting Association* (1970) dalam Mardiasmo (2006) menyatakan bahwa tujuan akuntansi pada organisasi sektor publik adalah memberikan informasi yang diperlukan agar dapat mengelola suatu operasi dan alokasi sumber daya yang dipercayakan kepada organisasi secara

tepat, efisien, dan ekonomis, serta memberikan informasi untuk melaporkan pertanggung-jawaban pelaksanaan pengelolaan tersebut serta melaporkan hasil operasi dan penggunaan dana publik. Dengan demikian, akuntansi sektor publik terkait dengan penyediaan informasi untuk pengendalian manajemen dan akuntabilitas.

Akuntabilitas publik adalah kewajiban agen untuk mengelola sumber daya, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas an kegiatan yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya publik kepada pihak pemberi mandat (Mahmudi, 2007). Akuntabilitas publik terdiri dari dua macam, yaitu akuntabilitas vertikal dan akuntabilitas horisontal. Akuntabilitas vertikal adalah akuntabilitas kepada otoritas yang lebih tinggi, misalnya akuntabilitas kepala dinas kepada bupati/walikota. Akuntabilitas horisontal adalah akuntabilitas kepada publik secara luas atau kepada sesama lembaga lainnya yang tidak memiliki hubungan atasan, bawahan.

Akuntabilitas publik yang harus dilakukan oleh organisasi sektor publik terdiri dari beberapa dimensi. Empat dimensi akuntabilitas yang harus dipenuhi oleh sektor publik adalah (Ellwood, 1993 dalam Mardiasmo, 2004):

1. Akuntabilitas kejujuran dan Akuntabilitas hukum.

Akuntabilitas kejujuran dan akuntabilitas hukum terkait dengan akuntabilitas lembaga-lembaga publik untuk berperilaku jujur dalam bekerja dan menaati ketentuan hukum yang berlaku.

2. Akuntabilitas proses.

Akuntabilitas proses terkait dengan apakah prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik dalam kecukupan sistem informasi akuntansi, sistem informasi manajemen dan prosedur administrasi.

3. Akuntabilitas program.

Akuntabilitas program terkait dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai dan apakah telah mempertimbangkan alternatif program yang memberikan hasil yang optimal dengan biaya yang minimal.

4. Akuntabilitas kebijakan.

Akuntabilitas kebijakan terkait dengan pertanggungjawaban pemerintah, baik pusat maupun daerah, atas kebijakan-kebijakan yang diambil pemerintah terhadap DPR/DPRD dan masyarakat luas.

2.1.2 Konsep *New Public Management*

Kelemahan dan ketertinggalan sektor publik dari sektor swasta memicu munculnya reformasi pengelolaan sektor publik dengan meninggalkan administrasi tradisional dan beralih ke *New Public Management* (NPM), yang memberi perhatian lebih besar terhadap pencapaian kinerja dan akuntabilitas, dengan mengadopsi teknik pengelolaan sektor swasta ke dalam sektor publik (Mardiasmo, 2006). Konsep *New Public Management* adalah salah satu reformasi manajemen sektor publik untuk menjawab anggapan yang menyatakan bahwa

organisasi sektor publik tidak produktif, tidak efisien, selalu rugi, rendah kualitas, miskin inovasi dan kreativitas, dan berbagai kritikan lainnya (Mahmudi, 2007). *New Public Management* berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi pada kinerja, bukan berorientasi kebijakan (Mardiasmo, 2004). *New Public Management* merupakan teori manajemen publik yang beranggapan bahwa praktik manajemen sektor swasta adalah lebih baik jika dibandingkan dengan praktik manajemen sektor publik (Mahmudi, 2007). Oleh karena itu untuk memperbaiki kinerja sektor publik perlu diadopsi beberapa praktik dan teknik manajemen yang diterapkan di sektor swasta ke dalam sektor publik, seperti pengadopsian mekanisme pasar, kompetisi tender, dan privatisasi perusahaan-perusahaan publik.

Menurut Mahmudi (2007) *New Public Management* memiliki doktrin sebagai berikut: berfokus pada manajemen, bukan kebijakan; berfokus pada kinerja dan penilaian kinerja; pemecahan birokrasi publik ke dalam unit-unit kerja; efisiensi; dan kompensasi berbasis kinerja. Penerapan *New Public Management* meliputi penggunaan anggaran berbasis kinerja, manajemen berbasis kinerja, perubahan penggunaan administrasi publik menjadi manajemen publik, pemangkasan birokrasi pemerintah, privatisasi, dan penggunaan sistem kontrak. Konsep *New Public Management* terkait dengan manajemen kinerja sektor publik, yang mana pengukuran kinerja merupakan salah satu dari prinsip-prinsipnya.

Manurut Mardiasmo (2006) tujuan suatu organisasi dalam menerapkan *New Public Management* adalah untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas,

meningkatkan responsivitas, dan memperbaiki akuntabilitas manajerial. Pemilihan kebijakannya pun hampir sama, antara lain desentralisasi (*devolved management*), pergeseran dari pengendalian *input* menjadi pengukuran *output* dan *outcome*, spesifikasi kinerja yang lebih ketat, *public service ethic*, pemberian *reward and punishment*, dan meluasnya penggunaan mekanisme *contracting-out* (Mardiasmo, 2006).

Karakteristik utama *New Public Management* adalah perubahan lingkungan birokrasi yang didasarkan pada aturan yang baku menuju sistem manajemen publik yang lebih fleksibel dan lebih berorientasi pada kepentingan publik. Karakteristik *New Public Management* menurut Christopher Hood (Mahmudi, 2007) adalah:

1. Adanya manajemen profesional di sektor publik.
2. Adanya standar kinerja dan ukuran kinerja.
3. Penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian *output* dan *outcome*.
4. Pemecahan unit-unit kerja di sektor publik.
5. Menciptakan persaingan di sektor publik.
6. Pengadopsian gaya manajemen di sektor bisnis ke dalam sektor publik.
7. Penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih besar dalam menggunakan sumber daya.

2.1.3 Sistem Pengendalian Manajemen dalam Organisasi Sektor Publik

Sebuah sistem menurut Anthony dan Govindarajan (2005) merupakan suatu cara tertentu dan biasanya berulang untuk melaksanakan suatu atau serangkaian aktivitas. Pengendalian menurut Hansen Mowen (2006) adalah melihat kebelakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya. Sedangkan pengendalian manajemen menurut Anthony dan Govindarajan (2005) merupakan suatu proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Masalah pengendalian yang utama adalah bagaimana mempengaruhi manajer untuk bertindak demi pencapaian tujuan pribadi mereka dengan sedemikian rupa sekaligus juga membantu pencapaian tujuan organisasi sehingga tujuan anggota organisasi konsisten dengan tujuan organisasi demi tercapainya keselarasan tujuan (*goal congruence*). Sistem pengendalian manajemen seharusnya dirancang dan dioperasikan dengan prinsip keselarasan tujuan dalam pikiran setiap pribadi.

Mulyadi dan Setyawan (dalam Mahmudi (2007) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebaga suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan dalam rangka pencapaian visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan serta memantau pelaksanaan rencana kegiatan tersebut. Sistem pengendalian manajemen didesain untuk mewujudkan tujuan organisasi. Sedangkan Robert Anthony (dalam Mahmudi 2007) mengartikan sistem pengendalian manajemen sebagai suatu

proses untuk memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Anthony dan Young, Merchant dan Van der Stede, dan Merchant (dalam Verbeeten 2008) sistem pengendalian manajemen fokus dalam implementasi strategi dan pencapaian tujuan organisasi, sistem ini berusaha meyakinkan bahwa organisasi telah menyusun program yang efektif dan telah melaksanakan program tersebut dengan efisien.

Menurut Mahmudi (2007), sistem pengendalian manajemen terdiri dari dua bagian, yaitu struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen. Struktur pengendalian manajemen diperlukan untuk menjamin proses pengendalian manajemen berjalan dengan efektif dan efisien.

Proses pengendalian manajemen merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan organisasi yang hendak dicapai. Proses pengendalian manajemen terdiri dari beberapa tahap, yaitu (Mahmudi, 2007):

1. Perumusan strategi

Tahap perumusan strategi sangat penting, karena kesalahan dalam merumuskan strategi akan berakibat kesalahan arah organisasi. Penentuan arah dan tujuan dasar organisasi merupakan bentuk perumusan strategi yang kemudian diwujudkan dalam visi, misi, tujuan dan nilai dasar organisasi. Perwujudan visi, misi, dan tujuan dan nilai dasar sebaiknya melibatkan semua anggota organisasi dari level atas sampai level bawah.

2. Perencanaan strategik

Perencanaan strategik merupakan aktivitas untuk melahirkan program-program baru yang dapat berupa rencana strategik, sasaran strategik, inisiatif strategik dan target. Rencana strategik merupakan hasil penerjemahan visi, misi, tujuan, nilai dasar dan strategi ke dalam rencana organisasi. Sasaran strategik merupakan hasil penerjemahan strategi ke dalam sasaran-sasaran yang hendak dicapai organisasi dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi. Target merupakan tonggak-tonggak yang digunakan untuk mengetahui tingkat pencapaian strategi.

3. Pembuatan program

Tahap pembuatan program merupakan tahap yang dilakukan setelah perencanaan strategik. Rencana-rencana strategik, sasaran-sasaran strategik, dan inisiatif strategik merupakan rerangka konseptual yang harus dijabarkan dalam bentuk program-program. Program merupakan rencana kegiatan dan aktivitas yang dipilih untuk mewujudkan sasaran strategik tertentu beserta sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakannya.

4. Penganggaran

Program-program yang telah ditetapkan harus dikaitkan dengan biaya. Biaya program tersebut merupakan gabungan dari biaya aktifitas untuk melaksanakan program. Secara agregatif biaya seluruh program

tersebut akan diringkas dalam bentuk anggaran. Selain anggaran biaya, dibuat juga anggaran pendapatan dan anggaran investasi (modal) untuk melaksanakan program.

5. Implementasi

Setelah anggaran ditetapkan, tahap selanjutnya adalah implementasi anggaran. Selama tahap implementasi, manajer bertanggungjawab untuk memonitor pelaksanaan kegiatan dan bagian akuntansi melakukan pencatatan atas penggunaan anggaran (*input*) dan *output*-nya dalam sistem akuntansi keuangan. Pencatatan penggunaan sumber daya penting digunakan sebagai dasar dalam penentuan program tahun yang akan datang.

6. Pelaporan kinerja

Pada tahap implementasi bagian akuntansi melakukan proses pencatatan, penganalisaan, pengklasifikasian, peringkasan dan pelaporan transaksi atau kejadian ekonomi yang berkaitan dengan keuangan. Informasi akuntansi tersebut akan disajikan dalam bentuk laporan keuangan. Laporan keuangan tersebut merupakan salah satu bentuk pelaporan kinerja sektor publik, terutama kinerja finansial. Pelaporan kinerja keuangan yang dihasilkan dalam sistem informasi akuntansi harus dilengkapi dengan informasi mengenai kinerja nonkeuangan.

7. Evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja harus memiliki manfaat utama bagi pihak internal dan eksternal. Laporan kinerja bagi pihak internal digunakan sebagai alat pengendalian manajemen untuk menilai kinerja manajemen dan staf. Sedangkan untuk pihak eksternal, laporan kinerja berfungsi sebagai alat pertanggungjawaban organisasi. Evaluasi kinerja dalam sistem pengendalian manajemen meliputi:

a. Evaluasi kinerja organisasi

Evaluasi kinerja organisasi merupakan penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian ini dimaksudkan untuk menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Penilaian kinerja organisasional berdampak pada pemberian penghargaan, kritik membangun, kenaikan pangkat, penugasan kembali, atau pemberhentian dan pemecatan kepada manajer pusat pertanggungjawaban.

b. Evaluasi program

Laporan kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan evaluasi program. Pelaksanaan program yang tidak optimal memerlukan revisi anggaran program. Jika evaluasi program menunjukkan bahwa program yang dilaksanakan tidak efektif, maka manajer perlu mengkaji ulang terhadap strategi untuk mencapai tujuan.

8. Umpan balik

Tahap terakhir setelah dilakukan evaluasi kinerja adalah pemberian umpan balik. Tahap ini dilakukan sebagai sarana untuk melakukan tindak lanjut atas prestasi yang dicapai.

Pemerintah sebagai organisasi sektor publik juga melaksanakan pengendalian manajemen untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai, semua sumber daya yang dimiliki organisasi digunakan untuk menghasilkan *outcome*. Dengan diberlakukannya konsep manajemen kinerja, maka berlaku pula pengendalian manajemen, karena didalam manajemen kinerja terdapat pengukuran kinerja dan evaluasi. Jadi, ketika tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran organisasi riil dengan yang dikonsepskan berbeda, maka organisasi akan melakukan evaluasi.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen karena pengukuran kinerja dapat digunakan untuk melakukan pengendalian aktifitas. Setiap aktivitas harus terukur kinerjanya agar dapat diketahui tingkat efisiensi dan efektivitasnya. Efisiensi dan efektivitas ini merupakan dasar untuk melakukan penilaian kinerja. Untuk membangun sistem pengukuran kinerja yang komprehensif, pembuat sistem pengukuran kinerja harus mengetahui desain sistem pengendalian manajemen yang dimiliki oleh organisasi. Desain sistem pengendalian manajemen yang baik adalah yang mampu menciptakan sinergi yang optimal antara pengendalian formal dan pengendalian informal. Pengendalian formal dilakukan melalui kegiatan-kegiatan resmi

organisasi yang bersifat rutin, misalnya perencanaan strategik, pembuatan program, penganggaran, evaluasi kinerja, rapat atau pertemuan rutin, dsb. Sedangkan pengendalian informal adalah pengendalian yang dilakukan melalui jalur komunikasi tidak formal, misalnya melalui pertemuan informal, diskusi dengan bawahan, memo, dsb.

2.1.4 Kinerja

Menurut Permendagri no 13 th 2006 kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Kinerja merujuk pada pencapaian karyawan atas tugas yang diberikan (Cascio, 1992 dalam Marifah, 2004). Kinerja pada hakekatnya adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Prawisoesentono, 1992 dalam Marifah, 2004).

Kinerja (*performance*) adalah gambaran atas tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan yang merupakan perwujudan atas suatu tujuan, sasaran, visi dan misi suatu organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (diakses dari http://medinamultimitra.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3:aspek-aspek-pengukuran-kinerja-sektor-publik&catid=3:akuntansi-pemerintahan&Itemid=9). Istilah kinerja umumnya merujuk pada prestasi atau

tingkat keberhasilan suatu individu atau suatu kelompok individu. Suatu kinerja bisa diketahui jika individu atau kelompok memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria tersebut merupakan target atau tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Dengan kriteria yang telah ditetapkan maka dapat dilakukan pengukuran kinerja untuk menilai sejauh mana kinerja sektor publik.

2.1.5 Praktek Manajemen Kinerja Dalam Organisasi Sektor Publik

Heinrich, Ittner dan Larcker, Otley, Kravchuck dan Shack, dan Brickley *et al* (dalam Verbeeten 2008) menyebutkan bahwa manajemen kinerja dapat digambarkan sebagai proses menentukan tujuan, pemilihan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, mengalokasikan hak keputusan, dan mengukur serta mengevaluasi kinerja. Fokus pada penelitian ini adalah pada praktek manajemen kinerja yang melayani tujuan manajerial. Menurut Verbeeten (2008) tujuan manajerial itu sendiri terdiri dari empat hal, yaitu tujuan komunikasi, tujuan transparansi dan akuntabilitas; tujuan pembelajaran; dan tujuan penilaian. Keempat tujuan tersebut akan dijelaskan sebagai berikut (Verbeeten, 2008):

1. Definisi misi yang jelas, tujuan dan target akan membantu masing-masing pekerja untuk memahami apa keinginan organisasi dan menyediakan fokus pada kegiatan operasi organisasi (tujuan komunikasi).
2. Dengan pengukuran kinerja dengan memperhatikan tujuan dan target, manajer organisasi sektor publik seharusnya mampu untuk memberitahu

publik mengenai tujuan penggunaan uang (tujuan transparansi dan akuntabilitas).

3. Organisasi sektor publik mungkin akan menggunakan pengukuran kinerja untuk mempelajari dan meningkatkan kinerja (tujuan pembelajaran). Transparansi yang tercipta dari pengukuran kinerja mengindikasikan dimana letak kebaikan organisasi, dan mana yang membutuhkan peningkatan
4. Sistem pengukuran kinerja mungkin memberikan dasar kompensasi dari pengurus pemerintahan publik (tujuan penilaian).

Mahmudi (2007) menyatakan bahwa manajemen berbasis kinerja merupakan suatu metode untuk mengukur kemajuan program atau aktivitas yang dilakukan organisasi sektor publik dalam mencapai hasil atau *outcome* yang diharapkan oleh klien, pelanggan dan *stakeholder* lainnya. Manajemen berbasis kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu proses penetapan tujuan, memilih strategi untuk mencapai tujuan tersebut, menglokasikan wewenang keputusan, dan mengukur serta menghargai kinerja (Kravchuk dan Shack, 1996 dalam Indudewi, 2009). Sedangkan *Performance Management Handbook* Departemen Energi USA sebagaimana yang dikutip dalam Mahmudi (2007) mendefinisikan manajemen berbasis kinerja sebagai

suatu pendekatan sistematis untuk memperbaiki kinerja melalui proses berkelanjutan dalam penetapan sasaran-sasaran kinerja strategis; mengukur; mengumpulkan; menganalisis; menelaah; dan melaporkan data kinerja; serta menggunakan data tersebut untuk memacu perbaikan kinerja.

Berdasarkan penjabaran tentang manajemen berbasis kinerja diatas, maka Mahmudi (2007) menguraikan bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses yang sistematis, artinya untuk memperbaiki kinerja diperlukan langkah-langkah atau tahap-tahap yang terencana dengan baik. Dalam manajemen berbasis kinerja, yang menjadi fokus perhatian manajemen adalah hasil (*outcome*) karena publik menginginkan hasil akhir, manfaat, dan dampak positif yang dirasakan atau diperoleh.

2.1.6 Teori Motivasi

Pernyataan Akhmad Sudrajat yang diakses dari <http://www.psb-psma.org/content/blog/teori-teori-motivasi> mengatakan bahwa motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik) . Motivasi dapat juga diartikan sebagai kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia, dan merupakan suatu proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan (diakses dari <http://alumnifatek.forumotion.com/interpreneur-motivasi-f30/teori-motivasi-t595.htm>). Sedangkan pengertian motivasi menurut Robbins (2001) adalah kesiediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Jadi, motivasi merupakan kondisi yang

menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Motivasi dapat berasal dari dalam (Intrinsik) dan dari luar diri seseorang (Eksrinsik). Motivasi yang berasal dari dalam diri yaitu yang didorong oleh faktor kepuasan dan ingin tahu. Jenis motivasi ini timbul dari dalam diri individu sendiri tanpa ada paksaan dorongan orang lain, tetapi atas dasar kemauan sendiri. Di dalam organisasi formal, adanya motif yang berasal dari dalam diri pegawai membawa kosekwensi bagi pimpinan untuk dapat mendorong pegawai tersebut untuk lebih meningkatkan kinerjanya, diantaranya denagn memberikan *reward* dan penyediaan sarana dan prasarana kerja yang sesuai dengan kinerja pegawai. Sedangkan motivasi yang berasal dari luar yaitu perangsang ataupun stimulus dari luar (sebagai contohnya ialah gaji, insentif, jaminan kerja serta bentuk-bentuk penghargaan lainnya) adalah ‘motivasi ekstrinsik’. Jenis motivasi ini timbul sebagai akibat pengaruh dari luar individu, apakah karena adanya ajakan, suruhan, atau paksaan dari orang lain sehingga dengan keadaan demikian seseorang mau melakukan sesuatu.

Untuk dapat menumbuhkan motivasi kerja yang positif di dalam diri pegawai, maka seorang pemimpin harus bersungguh-sungguh memberikan perhatian pada faktor-faktor motivator seseorang dalam melakukan sesuatu sebagai berikut (Manullang, 1978 dalam Ma’rifah, 2004):

a. *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan)

Agar seorang bawahan dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka pimpinan harus memberikan kesempatan kepada bawahan agar

bawahan dapat mengerjakan sesuatu yang dianggapnya tidak dikuasainya. Apabila ia berhasil melakukan hal tersebut, maka pimpinan harus menyatakan keberhasilannya itu.

b. *Recognition* (Pengakuan)

Adanya pengakuan dari pimpinan atas keberhasilan bawahan melakukan suatu pekerjaan. Pengakuan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya dengan menyatakan keberhasilan langsung di tempat kerjanya, memberikan surat penghargaan, hadiah berupa uang tunai, kenaikan pangkat atau promosi.

c. *The Work It Self* (Pekerjaan itu sendiri)

Pimpinan membuat usaha-usaha yang nyata dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya. Untuk itu harus dihindari kebosanan yang mungkin muncul dalam pekerjaan serta penempatan pegawai yang sesuai dengan bidangnya.

d. *Responsibilities* (Tanggung jawab)

Untuk dapat menumbuhkan sikap tanggung jawab bawahan, maka pimpinan harus menghindari pengawasan yang ketat, dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menumbuhkan partisipasi. Penerapan partisipasi akan membuat bawahan terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan.

e. *Advancement* (Pengembangan)

Pengembangan dapat menjadi motivator kuat yang kuat bagi bawahan. Pimpinan dapat memulainya dengan memberikan bawahan suatu

pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Apabila hal ini sudah dilakukan, pimpinan dapat memberikan rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya atau untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan lebih lanjut

Kelima faktor di atas adalah faktor-faktor yang melandasi kerangka pikir program motivasi dalam organisasi (Ma'rifah, 2004). Maka dari itu pendapat Manullang perlu diadaptasi oleh birokrasi pemerintah supaya mampu menerapkan program-program motivasi secara konsisten, seperti pengakuan status dapat meningkatkan percaya diri, atau pengembangan diri yang dapat meningkatkan keinginan pegawai untuk berprestasi,

Untuk memahami tentang motivasi, ada beberapa teori tentang motivasi, antara lain : (1) Teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan); (2) Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi); (3) teori Clyton Alderfer (Teori ERG); (4) teori Herzberg (Teori Dua Faktor); (5) teori Keadilan; (6) Teori penetapan tujuan; (7) Teori Victor H. Vroom (teori Harapan); (8) teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku; dan (9) teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi. Teori yang akan dibahas lebih lanjut adalah teori penetapan tujuan dan teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi) yang dapat memotivasi seseorang untuk bekerja dengan baik.

Teori penetapan tujuan memberikan penjelasan antara tujuan serta kinerja yang jelas dan terukur dan kinerja (Locke dan Latham, 2002, 1990 dalam Verbeeten, 2008). Fokus teori agensi adalah pada menentukan kontrak insentif yang optimal; teori agensi mungkin menyediakan penjelasan ekonomis tentang

pengaruh praktek manajemen kinerja terhadap kinerja (Lambert, 2001; Baiman, 1990; dan Eisenhardt, 1989, 1985 dalam Verbeeten, 2008). Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi) menyatakan bahwa prestasi, kekuasaan dan pertalian merupakan tiga kebutuhan penting yang membantu untuk memahami bagaimana motivasi dapat meningkatkan kinerja.

2.1.7 Teori Penetapan Tujuan

Goal setting theory adalah bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. Teori ini didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa tujuan (keadaan yang diinginkan di masa depan) memainkan peran penting dalam bertindak. Premis yang mendasari teori ini adalah ide-ide dan keinginan mendorong individu untuk bertindak, dengan kata lain tujuan akan mempengaruhi apa yang dicapai. Teori penetapan tujuan menuntut karyawan dengan tujuan tertentu yang ditetapkan secara spesifik dan jelas serta menantang untuk bekerja dengan lebih baik daripada mereka yang bekerja dengan tujuan yang tidak jelas. Dengan demikian, teori penetapan tujuan menganggap bahwa ada hubungan antara tujuan yang jelas sudah diperhitungkan dengan kinerja; jika manajer tahu apa yang menjadi tujuannya, mereka akan termotivasi untuk berusaha lebih, hal ini kemudian akan meningkatkan kinerja (Locke dan Latham, 2002, 1990 dalam Verbeeten, 2008). Tujuan yang menantang biasanya diterapkan untuk mencapai hasil kerja atau output tertentu yang sudah ditetapkan.

Penetapan tujuan yang baik adalah penetapan tujuan yang sesuai dan konsisten dari tingkat atas sampai dengan tingkat bawah (Locke dan Latham, 1979 dalam Indudewi, 2009). Dengan melibatkan manajer tingkat atas sampai dengan manajer tingkat bawah maka penetapan tujuan dapat diterima dan dijalankan oleh semua pihak dalam organisasi (Locke dan Latham, 1979 dalam Indudewi, 2009).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Locke dan Latham (2002); serta Rodgers dan Hunter (1991) dalam Verbeeten (2008) menyatakan bahwa ada hubungan positif antara tujuan yang jelas dan terukur dengan kinerja. Locke dan Latham mengetahui bahwa tingkat kesulitan pekerjaan (yang dihubungkan dengan sulitnya mengukur tujuan) akan mengurangi pengaruh tujuan yang jelas dan terukur dengan kinerja (Verbeeten, 2008).

2.1.8 Teori Agensi

Perspektif hubungan keagenan merupakan dasar yang digunakan untuk memahami kinerja manajemen. Jensen dan Meckling (1976) dalam Khomsiyah (2005) menggambarkan hubungan *agency* sebagai suatu kontrak dibawah satu atau lebih (*principal*) yang melibatkan orang lain (*agent*) untuk melaksanakan beberapa layanan bagi mereka dengan melibatkan pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada agen.

Teori keagenan berusaha untuk menjawab masalah keagenan yang terjadi jika pihak-pihak yang saling bekerja sama memiliki tujuan dan pembagian kerja yang berbeda. Secara khusus teori keagenan membahas tentang adanya hubungan keagenan, dimana suatu pihak tertentu (*principal*) mendelegasikan pekerjaan kepada pihak lain (*agent*) yang melakukan pekerjaan. Teori keagenan ditekankan untuk mengatasi dua permasalahan yang dapat terjadi dalam hubungan keagenan (Eisenhardt, 1989 dalam Darmawati,dkk. 2005). Pertama adalah masalah keagenan yang timbul pada saat (a) keinginan-keinginan atau tujuan-tujuan dari prinsipal dan agen berlawanan dan (b) merupakan suatu hal yang sulit atau mahal bagi prinsipal untuk melakukan verifikasi tentang apa yang benar-benar dilakukan oleh agen. Permasalahannya adalah prinsipal tidak dapat memverifikasi apakah agen telah melakukan sesuatu dengan tepat. Kedua adalah masalah pembagian resiko yang timbul pada saat prinsipal dan agen memiliki sikap yang berbeda terhadap resiko. Dengan demikian, prinsipal dan agen mungkin memiliki preferensi tindakan yang berbeda dikarenakan adanya perbedaan preferensi resiko.

Hubungan teori agensi muncul ketika satu atau lebih individu (yang disebut kepala) menyewa orang lain (yang disebut agen) sebagai wakil mereka (Baiman, 1990 dalam Verbeeten, 2008). Hak dan juga kewajiban kepala dan agen ditentukan dalam hubungan jabatan mutual yang sudah disetujui bersama; dan tertuang dalam bentuk kontrak perjanjian. Teori agensi menjelaskan hubungan tersebut dengan menggunakan perumpamaan kontrak. Teori agensi menganggap bahwa suatu individu sepenuhnya rasional dan memiliki pilihan serta kepercayaan yang cocok dengan aksioma teori manfaat yang diharapkan (Bonner dan Sprinkle,

2002). Lebih lanjutnya, masing-masing individu dianggap termotivasi oleh minat pribadi (Baiman, 1990 dalam Verbeeten, 2008). Verbeeten (2008) menyatakan bahwa minat pribadi ini dapat dijelaskan dengan fungsi utilitas yang terdiri dari dua faktor, yaitu meningkatkan kekayaan (insentif moneter atau non moneter) serta meningkatkan waktu luang (mengurangi kerja/usaha).

Berkaitan dengan masalah keagenan, praktek manajemen kinerja dalam organisasi sektor publik merupakan suatu konsep yang didasari oleh teori keagenan. Tugas utama pemerintah sebagai organisasi sektor publik terbesar adalah untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat. Kesejahteraan masyarakat tidak hanya berupa kesejahteraan fisik yang bersifat material saja, namun termasuk kesejahteraan non fisik yang lebih bersifat immaterial. Dalam suatu pemerintahan demokrasi, hubungan antara pemerintah dan masyarakat dapat digambarkan sebagai suatu hubungan keagenan (*agency realtionship*), dalam hal ini pemerintah berfungsi sebagai agen yang diberi kewenangan untuk melaksanakan kewajiban tertentu yang ditentukan oleh masyarakat sebagai prinsipal, baik secara langsung atau tidak langsung melalui wakil-wakilnya. Dalam hubungan keagenan, pemerintah sebagai agen harus melaksanakan apa yang menjadi kepentingan masyarakat sebagai prinsipalnya. Apabila pemerintah yang berkuasa tidak bekerja untuk kepentingan masyarakat, maka masyarakat sebagai prinsipal dapat memberikan sanksi kepada agennya, misalnya dengan tidak memilih untuk periode berikutnya atau mengganti pemerintahan yang sedang memegang kekuasaannya saat itu.

Teori agensi menyatakan bahwa individu cenderung melalaikan tugas kecuali tugas tersebut memiliki kontribusi terhadap kondisi ekonomi mereka. Teori agensi ini menduga bahwa insentif memiliki peran penting dalam memotivasi dan mengontrol kinerja individu karena individu memiliki kepentingan untuk meningkatkan kesejahteraannya (Bonner dan Sprinkle, 2002). Lebih lanjut, teori agensi menyatakan bahwa agen diasumsikan memiliki sifat *work averse* dan *risk averse*. Pemberian insentif untuk *risk averse agent* cenderung dengan sistem gaji tetap (*fixed wage*), sedangkan *work averse agent* cenderung dengan insentif berupa bonus tetap (*fixed fee*) (Bonner dan Sprinkle, 2002).

Insentif dalam konteks pemerintahan memiliki karakteristik tersendiri dan cukup kompleks (Verbeeten, 20008). Permendagri 13 tahun 2006 menyatakan bahwa pemerintah daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil berdasarkan pertimbangan yang obyektif dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Tambahan penghasilan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai yang didasarkan pada beban kerja atau kelangkaan profesi atau kondisi kerja atau tempat bertugas atau prestasi kerja.

Insentif dapat didefinisikan sebagai motivator ekstrinsik, dimana gaji, bonus, atau perspektif karir dihubungkan kepada kinerja (Bonner *et al.*, 2000 dalam Verbeeten, 2008). Individu dianggap memiliki pilihan untuk meningkatkan kekayaan dengan meningkatkan kinerjanya atau melakukan kerja sesuai standar

sehingga dapat menambah waktu luangnya. Insentif yang tidak bergantung pada kinerja secara umum tidak dapat memenuhi kriteria ini; dengan demikian, teori agensi menduga insentif memiliki peran fundamental dalam memotivasi dan mengontrol kinerja karena individu memiliki kepentingan untuk meningkatkan kekayaan.

2.1.9 Teori Kebutuhan McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

David McClelland memperkenalkan tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need for Achievement* (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Murray sebagaimana dikutip oleh Winardi (diakses dari <http://riefqie-yupss.blogspot.com/2009/06/teori-motivasi.html>) merumuskan kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai:

keinginan untuk melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit; mengatasi kendala-kendala, mencapai standar tinggi; mencapai performa puncak untuk diri sendiri; mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain; dan meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil.

Menurut McClelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki tiga ciri umum yaitu : (1) sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat; (2) menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya; dan (3)

menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

Teori kebutuhan McClelland memfokuskan pada tiga kebutuhan, yaitu (Robbins, 2001):

1. Kebutuhan akan prestasi: Dorongan untuk berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, berusaha untuk mencapai bahkan mengungguli standar tersebut. Individu-individu yang dalam bekerja digerakkan oleh motivasi untuk memenuhi kebutuhan akan prestasi akan berusaha untuk melakukan suatu pekerjaan dengan lebih baik atau efisien, sehingga akan meningkatkan kinerja. Orang-orang tipe ini menyukai tantangan dalam menyelesaikan suatu masalah dan akan menerima konsekuensi jika pada akhirnya usaha yang dilakukan berhasil atau gagal.
2. Kebutuhan akan kekuasaan: Dorongan untuk mempunyai dampak, pengaruh terhadap seseorang dan untuk mengendalikan orang lain. Individu-individu dengan kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya akan termotivasi untuk menyelesaikan tugas yang bersifat kompetitif, sehingga ketika tugas ini berhasil diselesaikan, prestise atau gengsi, status dan pengaruh terhadap orang lain akan didapat.
3. Kebutuhan akan afiliasi: Dorongan untuk membangun hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu dengan kebutuhan akan afiliasi yang tinggi akan berusaha keras untuk mendapatkan persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif daripada situasi kompetitif. Kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam kehidupannya atau hubungannya dengan orang lain adalah

hal yang memotivasi orang jenis ini dalam melakukan sesuatu. Kebutuhan ini akan mengarahkan tingkah laku individu untuk melakukan hubungan yang akrab dengan orang lain. Orang-orang dengan need affiliation yang tinggi ialah orang yang berusaha mendapatkan persahabatan.

Ketiga kebutuhan di atas, yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan afiliasi dapat memotivasi seseorang untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tugasnya, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya . Jadi ketiga kebutuhan tersebut dapat mempengaruhi kinerja. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Dewi Mar'fuah, 2004 yang menyatakan bahwa motivasi kerja (akan kekuasaan, afiliasi, kompetensi, *reward* dan *punishment*) berpengaruh positif terhadap kinerja.

2.1.10 Dimensi Manajemen Kinerja

2.1.10.1 Tujuan yang Jelas dan Terukur

Penetapan tujuan yang jelas dan terukur merupakan elemen penting bagi pemerintah daerah pada saat menyusun tujuan organisasi, baik jangka panjang maupun jangka pendek. Tujuan adalah hasil yang akan dicapai secara nyata oleh pemerintah daerah dalam rumusan yang spesifik, terukur dalam suatu kurun waktu tertentu. Tujuan ini merupakan tolok ukur pemerintah daerah dalam menyusun kebijakan atau program kerja.

Pemerintah daerah kecenderungan mengalami kesulitan dalam menetapkan tujuan organisasi, karena beragamnya *stakeholders* dengan berbagai

kepentingan, ditambah lagi dengan intrik politik dalam lingkungan pemerintah daerah itu sendiri. Jika suatu organisasi memiliki tujuan organisasi yang tidak jelas, maka hasil dari program yang dilaksanakan tidak akan sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dapat berakibat pada kinerja pemerintah daerah yang menjadi buruk karena tidak sesuai antara target dengan realisasinya.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa tujuan yang jelas dan terukur merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja sektor publik. Dalam penelitiannya, Verbeeten (2008) dan Indudewi (2009) menyatakan bahwa adanya tujuan yang jelas dan terukur di suatu pemerintah daerah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

2.1.10.2 Insentif

Hubungan pemerintah daerah dengan *stakeholders* merupakan hubungan keagenan (Mahmudi, 2007). Pemerintah Daerah sebagai agen memiliki tanggungjawab untuk melaksanakan kepentingan prinsipal (*stakeholders*). *Agency theory* mengasumsikan bahwa manusia adalah makhluk rasional dan berusaha untuk memaksimalkan utilitasnya (meningkatkan kesejahteraan dan meningkatkan waktu luang).

Pegawai pemerintah daerah mendapatkan penghasilan berupa gaji maupun tunjangan struktural yang tetap tiap bulannya. Selain itu pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak mendapatkan tambahan penghasilan yang diatur dalam Keputusan Bupati Demak No 900/.../2010, tentang pemberian tambahan penghasilan bagi pegawai negeri sipil dan calon pegawai negeri sipil di

lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak tahun anggaran 2010 yang dibuat sesuai Permendagri No. 13 Tahun 2006 tentang pedoman pengelolaan keuangan daerah. Dalam pasal pasal 39 Permendagri No. 13 Tahun 2006 diatur tentang tambahan penghasilan PNS yang didasarkan atas kemampuan keuangan daerah dan persetujuan DPRD. Tambahan penghasilan ini bukan merupakan hak, melainkan sebagai bentuk penghargaan kepada PNS dan CPNS yang melaksanakan tugas dan disiplin sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai PNS dan CPNS. Terhadap PNS dan CPNS yang tidak melaksanakan tugas dan disiplin sesuai tugas pokok dan fungsinya secara penuh akan dilakukan pemotongan berdasarkan ketidakhadiran PNS/CPNS yang bersangkutan. Tambahan penghasilan ini didasarkan atas kedisiplinan pegawai yang dinilai berdasarkan absensi. Besaran dan rincian tambahan penghasilan PNS dan CPNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak:

Tabel 2.1

**Besaran dan rincian tambahan penghasilan PNS dan CPNS di
Lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak**

No	Jabatan/Eselon	Gol. Ruang	Besaran/Bulan (Rp.)	Keterangan
1	2	3	4	5
1.	Pejabat Struktural			
	a. II. A		2.060.000	Semua penerimaan dipotong PPh Pasal 21 kecuali Gol. I dan II
	b. II. B		1.560.000	
	c. III. A		810.000	
	d. III. B		560.000	
	e. IV. A		310.000	
	f. IV. B		260.000	
	g. V. B		210.000	
2.	Fungsional non auditor	II	170.000	
		III & IV	195.000	
3.	Staf	I & II	170.000	
		III & IV	190.000	

4.	Auditor			
	a. Auditor Ahli Madya		560.000	
	b. Auditor Ahli Muda		460.000	
	c. Auditor Ahli Pratama		360.000	
	d. Auditor Penyelia		410.000	
	e. Auditor Pelaksana Lanjutan		310.000	
	f. Auditor Pelaksana		210.000	
5.	Guru di daerah terpencil		1.010.000	
6.	KPPT			
	Eselon III/a		1.010.000	
	Eselon IV/a		760.000	
	Staf Golongan III		510.000	
	Staf Golongan I & II		410.000	
7.	Tambahan Khusus			
	a. Sopir		60.000	
	b. Sopir Bupati/Wabup		110.000	
	c. Petugas Santel		125.000	
	d. Ajudan Bupati, Wabup, Pimp. DPRD		210.000	
	e. Staf Pribadi Bupati dan Wakil		110.000	
	f. Petugas Pemadam Kebakaran		110.000	
	g. Petugas Retribusi		60.000	
	h. Penjaga Kantor/Sekolah		35.000	
	i. SETWAN		110.000	
	j. BAPPEDA		110.000	
	k. DPKKD		110.000	

Kriteria dan Besaran potongan tambahan penghasilan PNS dan CPNS di

Lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak:

Tabel 2.2

Kriteria dan Besaran potongan tambahan penghasilan PNS dan CPNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak

No	Uraian	Besaran Potongan Potongan/Hari
1	2	3
1.	Tanpa Keterangan (TK)	20%
2.	Tanpa Keterangan lebih dari 5 hari	Tidak dibayarkan
3.	Terlambat datang	2%
4.	Izin terlambat datang karena melaksanakan tugas kedinasan dan	Dibayar penuh

	dibuktikan dengan surat tugas atau memo dari atasan langsung yang bersangkutan, kemudian diketahui oleh pejabat organisasi/tempat berurusan atau disusulkan kemudian yang sifatnya mendesak.	
5.	Izin terlambat datang karena terkait dengan masalah sosial yang sifatnya darurat seperti: mengurus keluarga dan famili atau kerabat dekat/tetangga dekat yang mengalami musibah kecelakaan atau meninggal dunia (<i>Emergence</i>), yang izinnya harus disusulkan kemudian dari Kepala Unit Kerja yang bersangkutan.	Dibayar penuh
6.	Pulang sebelum waktunya.	10%
7.	Pulang sebelum waktunya lebih dari 10 kali	Tidak dibayarkan
8.	Izin Pulang sebelum waktunya karena melaksanakan tugas yang diperintahkan oleh atasan langsung sebelum jam kantor habis/ ada bukti surat tugas dari atasan langsung yang bersangkutan, kemudian diketahui oleh pejabat atau organisasi tempat berurusan	Dibayar penuh
9.	Izin Pulang sebelum waktunya karena terkait dengan masalah sosial seperti membezug, mengurus keluarga, membezug kerabat dekat/famili dekat/tetangga dekat yang mengalami musibah kecelakaan/sakit keas/meninggal dunia, ada izin dari atasan langsung, dan jika bersama harus ada izin kolektif dari kepala unit kerja yang bersangkutan.	Dibayar penuh
10.	Izin tidak masuk kantor sehari penuh karena terkait dengan masalah sosial yang sifatnya darurat seperti: mengurus keluarga dan famili/kerabat dekat/tetangga dekat yang mengalami musibah kecelakaan/sakit keras/meninggal dunia, izinnya harus disusulkan kemudian dari kepala unit kerja yang bersangkutan.	2%
11.	Izin untuk menghadiri undangan resmi dari instansi pemerintah atau lembaga resmi kemasyarakatan seperti acara PKK, Dharma Wanita, Sekolah, Dewan Sekolah dibuktikan dengan adanya undangan resmi, kehadirannya diketahui oleh pejabat atau pengurus yang mengundang.	Dibayar penuh
12.	Sakit dengan surat ijin pemberitahuan dari yang bersangkutan maksimal hanya 2 (dua) hari.	Dibayar penuh
13.	Sakit tanpa surat ijin dianggap TK.	20%
14.	Sakit lebih dari 2 hari dengan surat cuti sakit	Dibayar penuh
15.	Cuti (semua bentuk cuti kecuali cuti besar dan cuti diluar tanggung jawab negara)	Dibayar penuh
16.	Tugas belajar	Tidak dibayarkan
17.	Libur kalender dan libur akademik	Dibayar penuh

Dalam penelitiannya, Verbeeten (2008) dan Indudewi (2009) menyatakan bahwa insentif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2.1.11 Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan merupakan suatu kondisi dari dalam diri pegawai yang menggerakkan diri pegawai untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Motivasi kerja merupakan motivasi intrinsik yang berasal dari dalam diri pegawai. Untuk dapat menumbuhkan motivasi kerja yang positif di dalam diri pegawai, maka seorang pemimpin harus bersungguh-sungguh memberikan perhatian pada faktor-faktor motivator seseorang dalam melakukan sesuatu.

Motivasi kerja yang berasal dari dalam diri pegawai ketika melaksanakan pekerjaannya berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Dalam teori motivasi yang dikemukakan oleh McClelland, dikatakan bahwa seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya akan termotivasi oleh tiga kebutuhan, yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan afiliasi. Kebutuhan-kebutuhan ini dapat memotivasi seseorang untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tugasnya, sehingga dapat meningkatkan kinerja orang tersebut. Ketiga kebutuhan tersebut dapat mempengaruhi kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi Ma'rifah (2004) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2.1.12 Sistem Pengukuran Kinerja

Di dalam manajemen kinerja terdapat penetapan sasaran-sasaran strategik sebagai awal dari proses pengendalian manajemen. Dengan adanya penetapan

sasaran-sasaran strategik ini maka dapat dilakukan pengukuran kinerja untuk menilai sejauh mana kinerja sektor publik. Pengukuran kinerja ini adalah salah satu elemen dalam sistem pengendalian manajemen dan manajemen kinerja. Pengukuran kinerja (*performance measurement*) diartikan sebagai suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk di dalamnya informasi atas efisiensi penggunaan sumberdaya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik suatu barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan, dan sejauh mana pelanggan merasakan kepuasan atas barang dan jasa yang diberikan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan dan; efektivitas tindakan dalam mencapai suatu tujuan (Robertson, 2002) (diakses dari http://medinamultimitra.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3:aspek-aspek-pengukuran-kinerja-sektor-publik&catid=3:akuntansi-pemerintahan&Itemid=9). Sedangkan menurut Lohman (2003) pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian atas pencapaian target-target tertentu yang diturunkan (diderivasi) dari tujuan strategis suatu organisasi diakses dari http://medinamultimitra.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3:aspek-aspek-pengukuran-kinerja-sektor-publik&catid=3:akuntansi-pemerintahan&Itemid=9).

Dwiyanto (dalam Indudewi, 2009) mengemukakan 3 konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan untuk mengukur kinerja organisasi publik, yakni responsivitas (*responsiveness*), tanggungjawab (*responsibility*), dan akuntabilitas (*accountability*). Responsivitas mengacu kepada keselarasan antara program dan

kegiatan pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat yang diprogramkan dan dijalankan oleh organisasi publik, jika keselerasan itu terjadi maka kinerja organisasi itu dinilai baik. Sementara responsibilitas menjelaskan sejauh mana pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip baik yang implisit maupun yang eksplisit. Semakin kegiatan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi, peraturan dan kebijakan organisasi maka kinerja dinilai semakin baik. Sedangkan akuntabilitas mengacu kepada seberapa besar pejabat publik dan kegiatan organisasi publik tunduk kepada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, oleh karena itu kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini pegawai dapat belajar seberapa besar kinerja yang mereka lakukan secara informal, seperti komentator yang baik dari mitra kerja. Namun demikian, penilaian kinerja mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat kehadiran. Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang. Penelitian yang dilakukan oleh Indudewi (2009) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

2.1.13 Desentralisasi

Adanya otonomi daerah di Indonesia merupakan salah satu bentuk desentralisasi dimana pemerintah pusat memberikan sebagian kewenangannya kepada pemerintah daerah untuk mengelola daerahnya. Pemerintah daerah dalam melaksanakan tugasnya juga melimpahkan sebagian kewenangannya kepada satuan-satuan kerja dibawahnya baik berupa pengambilan keputusan, pengelolaan keuangan maupun pelaksanaan program-program untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Hal ini disebabkan satuan-satuan kerja lebih mengetahui kebutuhan masyarakat dan lebih peka terhadap perubahan-perubahan yang ada.

Pelimpahan wewenang dalam pemerintah daerah juga disertai dengan pelimpahan tanggung jawab sehingga tiap-tiap satuan kerja wajib mempertanggungjawabkan anggaran dan pencapaian realisasi dari target yang telah ditetapkan. Hal ini diatur dalam PP 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah yang mengatur desentralisasi dari kepala daerah kepada pejabat di bawahnya untuk mengelola keuangan dan melaksanakan program-program sesuai dengan tujuan masing-masing satuan kerja. Dengan adanya desentralisasi, setiap satuan kerja dapat meningkatkan kinerja karena mereka mengetahui kondisi masyarakat dan dapat menetapkan program-program yang tepat sasaran. Dalam penelitiannya Indudewi (2009) menyatakan bahwa desentralisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel-variabel yang dibahas dalam penelitian kali ini antara lain:

Penelitian yang dilakukan oleh Frank H. M. Verbeeten (2008) dengan objek penelitian pemerintah daerah dan BLU (Badan Layanan Umum) publik di Belanda. Penelitian ini berjudul *Performance Management Practices in Public Sector Organizations, impact on performance*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan program PLS, data didapat dengan menggunakan kuesioner dengan skala Likert. Dalam penelitian ini variabel independennya adalah tujuan yang jelas dan terukur serta insentif; variabel dependennya adalah kinerja kualitatif dan kinerja kuantitatif; sedangkan variabel kontrolnya adalah desentralisasi, pengukuran kinerja, sektor dan ukuran organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Verbeeten menyebutkan bahwa tujuan yang jelas dan terukur dapat meningkatkan kinerja, baik secara kualitas maupun secara kuantitas. Sedangkan insentif dapat meningkatkan kuantitas kinerja, namun tidak berpengaruh terhadap kinerja secara kualitatif.

Penelitian oleh Dian Indudewi pada tahun 2009 dilakukan dengan menggunakan objek penelitian yaitu SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) dan BUMD di Kota Semarang. Penelitian ini berjudul Pengaruh Sasaran Jelas dan Terukur, Insentif, Desentralisasi, dan Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Organisasi. (Studi Empiris pada SKPD dan BUMD Kota Semarang). Variabel independen dalam penelitian ini adalah sasaran yang jelas dan terukur, insentif, desentralisasi, dan pengukuran kinerja, sedangkan variabel dependennya adalah

kinerja organisasi. Data dalam penelitian ini didapat dengan menggunakan kuesioner. Kemudian, analisis data dilakukan dengan menggunakan program PLS.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dian Indudewi ini adalah sasaran yang jelas dan terukur berpengaruh positif dan signifikan kinerja. Insentif juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan desentralisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Terakhir, pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja dilakukan oleh Dewi Ma'rifah pada tahun 2004 dengan objek penelitian adalah unit pelaksana teknis dinas sosial propinsi Jawa Timur. Penelitian ini berjudul Pengaruh Motivasi Kinerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pekerja Sosial pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur. Variabel independen dalam penelitian ini adalah motivasi kerja dan budaya organisasi, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja pekerja sosial. Penelitian ini adalah penelitian sensus dimana semua populasinya juga adalah sampel penelitian, data didapat dengan menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan regresi berganda dengan program SPSS.

Hasil dalam penelitian ini adalah: 1) motivasi kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja sosial, 2) variabel yang paling mempengaruhi kinerja pekerja sosial adalah budaya organisasi, data menunjukkan hubungan positif searah antara budaya organisasi dengan kinerja pekerja sosial.

Tabel 2.3
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
Dewi Ma'rifah (2004)	Pengaruh Motivasi Kinerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pekerja Sosial pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur	Dependen: kinerja pekerja sosial Independen: motivasi kerja dan budaya organisasi	1) motivasi kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja sosial 2) variabel yang paling mempengaruhi kinerja pekerja sosial adalah budaya organisasi, data menunjukkan hubungan positif searah antara budaya organisasi dengan kinerja pekerja sosial.
Frank H. M. Verbeeten (2008)	<i>Performance Management Practices in Public Sector Organizations, impact on performance</i>	Dependen: kinerja kuantitatif dan kinerja kualitatif. Independen: tujuan yang jelas dan terukur serta insentif. Kontrol: desentralisasi, pengukuran kinerja, sektor dan ukuran organisasi.	1) tujuan yang jelas dan terukur dapat meningkatkan kinerja, baik secara kualitas maupun secara kualitas. 2) Sedangkan insentif dapat meningkatkan kuantitas kinerja, namun tidak berpengaruh terhadap kinerja secara kualitatif.
Dian Indudewi (2009)	Pengaruh Sasaran Jelas dan Terukur, Insentif, Desentralisasi, dan Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Organisasi. (Studi Empiris pada SKPD dan BUMD Kota Semarang).	Dependen: kinerja organisasi Independen: sasaran yang jelas dan terukur, insentif, desentralisasi, dan pengukuran kinerja	1) sasaran yang jelas dan terukur berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 2) Insentif juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 3) Desentralisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap

			kinerja. 4) Pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja.
--	--	--	---

2.3 Kerangka Pemikiran

Landasan teori di atas mengatakan bahwa kinerja organisasi sektor publik dapat dipengaruhi oleh tujuan yang jelas dan terukur serta insentif yang merupakan salah satu elemen dalam manajemen kinerja dan motivasi kerja pegawai. Penelitian ini menggunakan desentralisasi dan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel kontrol. Dalam penelitian ini hipotesisnya adalah tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh terhadap kinerja organisasi, pemberian insentif dari organisasi sektor publik berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan motivasi kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Penerapan manajemen berbasis kinerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja pemerintah daerah maupun para pegawai di dalamnya. Praktek manajemen kinerja dapat diterapkan dengan baik bila pemerintah daerah yang sudah menerapkan otnomi daerah memiliki tujuan yang jelas dan terukur dan pengukuran kinerja yang baik. Dalam hal ini, insentif memiliki peran untuk memotivasi anggota organisasi dalam mencapai tingkat kinerja yang diinginkan. Selain insentif, dorongan seseorang untuk mendapatkan kekuasaan, prestasi kerja dan teman juga dapat mempengaruhi seseorang untuk dapat bekerja dengan baik, sehingga target kerja dapat tercapai.

Goal setting theory berasumsi bahwa tujuan yang jelas dan terukur dapat meningkatkan kinerja. Beberapa penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pemahaman terhadap tujuan organisasi terbukti dapat meningkatkan kinerja (Verbeeten, 2008 dan Indudewi, 2009). Dalam penelitian ini penulis juga menduga bahwa tujuan yang jelas dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

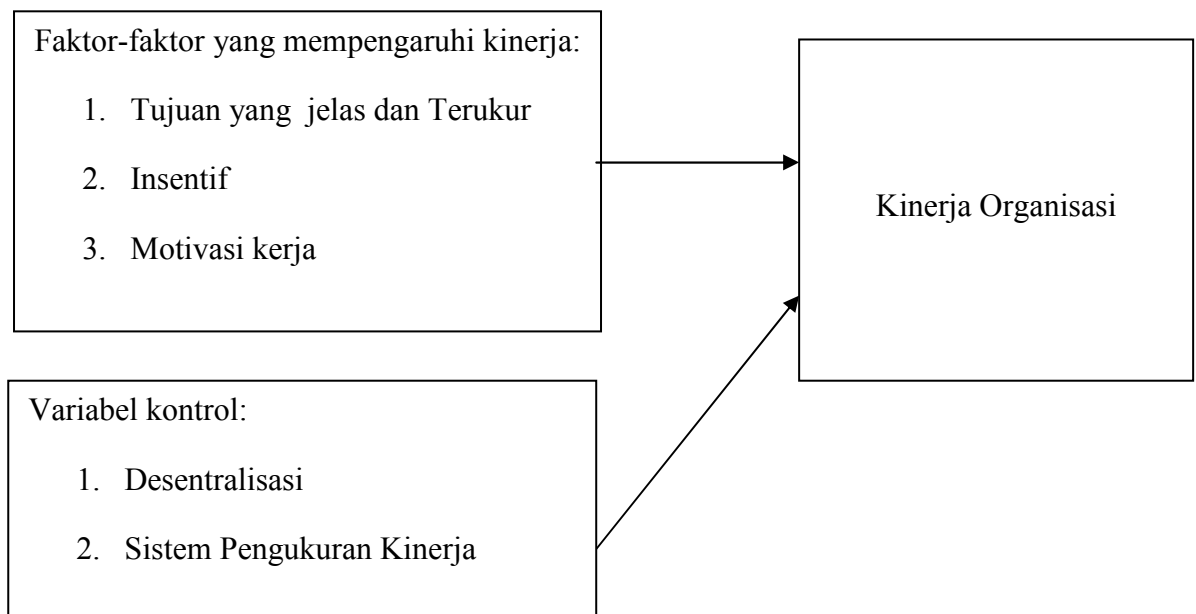
Agency theory berasumsi bahwa manusia adalah makhluk rasional yang berusaha untuk memaksimalkan kebutuhannya. Penelitian yang dilakukan oleh Verbeeten (2008) dan Indudewi (2009) menunjukkan bahwa insentif dapat memotivasi dan mengendalikan seseorang untuk bekerja dengan baik. Dalam penelitian ini penulis juga berasumsi bahwa insentif dapat meningkatkan kkinerja organisasi.

Tori kebutuhan McClelland mengatakan bahwa manusia dalam melakukan suatu pekerjaan dimotivasi oleh beberapa kebutuhan, yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan pertemanan. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi Ma'rifah (2004) menyatakan bahwa motivasi dapat meningkatkan kinerja pekerja dinas sosial. Sehingga dalam penelitian ini, sesuai dengan teori kebutuhan McClelland dan hasil penelitian oleh Dewi Ma'rifah penulis berasumsi bahwa motivasi dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Bukti empiris pada isu-isu tentang pengaruh penetapan tujuan yang jelas dan terukur terhadap kinerja organisasi sektor publik dan insentif terhadap kinerja organisasi sektor publik masih belum jelas. Penelitian ini mencoba mencari kejelasan tentang pengaruh tujuan yang jelas dan terukur, insentif dan motivasi

kerja pegawai terhadap kinerja organisasi sektor publik dalam hal ini adalah Pemerintah Daerah Kabupaten Demak, dengan menggunakan variabel kontrol desentralisasi, sistem pengukuran kinerja. Untuk menguji apakah penetapan tujuan yang jelas dan terukur, pemberian insentif terhadap karyawan, serta motivasi kerja pegawai dapat mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik, dibuatlah suatu kerangka pemikiran yang akan menggambarkan hubungan antara variabel yang diteliti yang diturunkan dari hipotesis. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai eselon 3 dan 4 yang bekerja di Pemerintah Daerah Kabupaten Demak. Gambar berikut menunjukkan kerangka pemikiran yang dituangkan dalam bentuk skema, yaitu sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H1: Tujuan yang jelas dan terukur pada organisasi sektor publik berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

H2: Pemberian insentif dari organisasi sektor publik kepada pegawainya berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

H3: Motivasi kerja pegawai organisasi sektor publik berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

1.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Variabel adalah konsep yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Variabel bebas adalah variabel yang fungsinya mempengaruhi variabel lain atau variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik positif atau negatif. Sedangkan variabel terikat adalah variabel yang dikenai pengaruh dan diterangkan oleh variabel lain atau variabel yang menjadi perhatian utama penelitian (Uma Sekaran, 2003). Sedangkan variabel kontrol adalah variabel yang dikendalikan atau dibuat konstan sehingga pengaruh variabel independen terhadap dependen tidak dipengaruhi oleh faktor luar yang tidak diteliti (Sugiyono, 2004).

Variabel terikat atau *dependent variabel* dalam penelitian ini adalah kinerja. Variabel bebas atau *independent variabel* adalah tujuan yang jelas dan terukur serta insentif. Sedangkan variabel kontrol dalam penelitian ini adalah desentralisasi dan sistem pengukuran kinerja. Definisi dari setiap variabel adalah sebagai berikut.

1.1.1 Variabel Terikat

1.1.1.1 Kinerja

Kinerja dalam hal ini adalah prestasi kerja yang dicapai unit kerja dalam merealisasikan target yang telah ditetapkan. Instrumen yang digunakan untuk

mengukur kinerja adalah instrumen yang dikembangkan oleh Van de Vend dan Ferry (1980) dan digunakan oleh Dunk dan Lyson (1997); Williams *et al.* (1990); dan Verbeeten (2008), dan telah disesuaikan dengan kondisi di Indonesia. Instrumen kinerja ini terdiri dari 7 pertanyaan yang berkaitan dengan pencapaian target kinerja kegiatan dari suatu program, ketepatan dan kesesuaian hasil, tingkat pencapaian program, dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat, kesesuaian realisasi anggaran dengan anggaran, pencapaian efisiensi operasional dan moral perilaku pegawai. Pernyataan responden diukur dengan menggunakan skala Likert 1-5 (dimana 1 = sangat jelek sampai dengan 5 = sangat baik).

Skala 1 mencerminkan jawaban responden yang menilai kinerja unit kerjanya sangat jelek terkait dengan pencapaian kinerja (seperti: pencapaian kinerja kegiatan dari suatu program, ketepatan dan kesesuaian hasil, tingkat pencapaian program, dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat, kesesuaian realisasi anggaran dengan anggaran, pencapaian efisiensi operasional dan moral perilaku pegawai). Skala 5 mencerminkan jawaban responden yang menilai bahwa pencapaian kinerja unit kerjanya adalah sangat baik.

1.1.2 Variabel Bebas

1.1.2.1 Tujuan yang Jelas dan Terukur

Untuk dapat menetapkan tujuan yang jelas dan terukur, harus diawali dengan penetapan visi, dan misi organisasi. Tujuan yang jelas dan terukur dalam hal ini terkait dengan penetapan visi dan misi dalam unit kerja responden dan apakah penetapan tujuan tersebut telah memberikan gambaran jelas kepada

responden mengenai hasil yang harus dicapai. Instrumen untuk mengukur tujuan yang jelas dan terukur dikembangkan oleh Verbeeten (2008) dan disesuaikan dengan keadaan di Indonesia. Variabel sasaran yang jelas dan terukur mencakup tingkat persetujuan responden terhadap beberapa pernyataan terkait dengan visi, misi, tujuan dan sasaran unit kerja. Pernyataan responden terhadap sasaran yang jelas dan terukur terdiri dari 6 item pertanyaan dan diukur dengan menggunakan skala Likert 1-5 (dimana 1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju).

Skala 1 mencerminkan jawaban responden yang sangat tidak setuju dengan pernyataan bahwa penetapan visi, misi, dan tujuan telah tergambar dengan jelas di unit kerja responden, sedangkan skala 5 mencerminkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan-pernyataan yang ada dalam kuesioner bahwa penetapan visi, misi dan tujuan dan sasaran telah tergambar jelas di unit kerja responden.

1.1.2.2 Insentif

Insentif adalah *reward* yang diberikan kepada semua PNS dalam jumlah yang sama, atas dasar pencapaian kinerja pemerintahan daerah secara keseluruhan. Insentif dalam hal ini adalah tambahan penghasilan PNS yang diberikan berdasarkan prestasi kerja (Permendagri 13/2006). Instrumen insentif dikembangkan oleh Keating (1997) yang digunakan untuk mengetahui peran insentif dalam pencapaian kinerja. Instrumen pertanyaan mencakup hubungan antara perolehan insentif dengan pencapaian realisasi anggaran belanja, pelaksanaan kegiatan, maupun pencapaian kualitas pelayanan. Pernyataan

mengenai insentif terdiri dari 6 item pertanyaan dan diukur dengan skala Likert 1-5 (dimana 1 = sangat tidak berhubungan dan 5 = sangat berhubungan).

Skala 1 mencerminkan jawaban responden yang menyatakan bahwa perolehan insentif sangat tidak berhubungan dengan pencapaian kinerja responden (seperti: pencapaian realisasi anggaran, pelaksanaan jumlah kegiatan, pencapaian efisiensi, tingkat kepuasan masyarakat, pencapaian standar kualitas pelayanan maupun pencapaian hasil), sedangkan skala 5 mencerminkan jawaban responden yang menyatakan bahwa perolehan insentif sangat berhubungan dengan pencapaian kinerja.

1.1.2.3 Motivasi Kerja

Motivasi kerja dalam hal ini adalah motivasi yang mendorong pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dalam unit kerjanya dengan baik. Motivasi yang digunakan adalah motivasi untuk memenuhi kebutuhan akan prestasi, kekuasaan atau ikatan pertemanan seperti yang disebutkan dalam teori kebutuhan McClelland. Instrumen motivasi didasarkan pada instrumen yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Dewi Ma'rifah (2004). Pengukuran instrumen ini dilakukan dengan menggunakan skala Likert 1-5 (dimana 1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju).

Skala 1 menunjukkan bahwa responden sangat tidak setuju dengan pernyataan dalam kuesioner bahwa pegawai di unit kerja responden memiliki motivasi kerja yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan dalam unit kerjanya. Skala 5 menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan bahwa

pegawai di unit kerja responden memiliki motivasi kerja yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan dalam unit kerjanya.

1.1.3 Variabel Kontrol

1.1.3.1 Desentralisasi

Desentralisasi dalam hal ini adalah seberapa besar wewenang yang didapat oleh unit kerja terkait dengan penganggaran dan pengambilan keputusan dalam masalah keuangan, operasional, peningkatan mutu pegawai, pengalihan atau alokasi rekening maupun alokasi sumber daya manusia. Instrumen desentralisasi didasarkan pada instrumen yang dikembangkan oleh Miah dan Mia (1996). Pengukuran instrumen desentralisasi menggunakan skala Likert 1-5 (dimana 1 = Tidak ada wewenang sampai dengan 5 = wewenang penuh).

Skala 1 mencerminkan jawaban responden yang menunjukkan tidak adanya wewenang dalam unit kerjanya terkait dengan masalah keuangan, operasional, peningkatan mutu pegawai, alokasi rekening maupun perputaran pegawai. Skala 5 mencerminkan bahwa responden memiliki wewenang penuh dalam unit kerjanya.

Teori penetapan tujuan menyatakan bahwa tujuan cenderung tidak akan dapat dicapai jika ada kondisi pemaksaan yang menghambat kinerja dibandingkan jika tidak ada penghambat seperti itu (Locke dan Latham, 1990 dalam Verbeeten, 2008). Teori agensi yang mengindikasikan bahwa organisasi harus seimbang antara keuntungan dari desentralisasi hak pengambilan keputusan pada tingkat rendah dalam organisasi dalam melawan hilangnya kontrol dari informasi

asimetris yang meningkat (misalnya potensi untuk berjudi; Bushman *et al.*, 2000 dalam Verbeeten, 2008)

1.1.3.2 Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dalam hal ini adalah standar yang menjadi tolok ukur dalam menilai pencapaian sasaran. Instrumen pengukuran kinerja didasarkan pada instrumen yang dikembangkan oleh Cavaluzzo dan Ittner (2004) dan mencakup berbagai indikator kinerja seperti indikator input, indikator efisiensi operasional, kepuasan masyarakat, standar kualitas pelayanan, dan dampak dari hasil yang dicapai. Pengukuran instrumen pengukuran kinerja ini menggunakan skala Likert 1-5 (dimana 1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju).

Skala 1 menunjukkan bahwa responden sangat tidak setuju dengan pernyataan dalam kuesioner bahwa unit kerja responden memiliki indikator kinerja (seperti indikator input, efisiensi operasional, tingkat kepuasan masyarakat, standar kualitas pelayanan dan dampak dari hasil yang dicapai). Skala 5 menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan bahwa dalam unit kerjanya diterapkan indikator kinerja.

Teori penetapan tujuan menyatakan bahwa tanggapan balik (misalnya informasi dari sistem pengukuran kinerja) mungkin menyediakan kesempatan untuk membentuk lagi tujuan yang diinginkan di masa yang akan datang, yang menyediakan informasi yang memperhatikan strategi tugas yang baik, dan hal itu merupakan dasar untuk pengakuan dan penghargaan. Teori agensi mengakui bahwa sistem pengukuran kinerja memberikan insentif.

Tabel 3.1
Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Pengukuran
Kinerja	Kinerja dalam hal ini adalah prestasi kerja yang dicapai unit kerja dalam merealisasikan target yang telah ditetapkan	Skala Likert 1-5 (dimana 1 = sangat jelek sampai dengan 5 = sangat baik).
Tujuan yang jelas dan terukur	Tujuan yang jelas dan terukur dalam hal ini terkait dengan penetapan visi dan misi dalam unit kerja responden dan apakah penetapan tujuan tersebut telah memberikan gambaran jelas kepada responden mengenai hasil yang harus dicapai	Skala Likert 1-5 (dimana 1 = sangat jelek sampai dengan 5 = sangat baik)
Insentif	Insentif dalam hal ini adalah tambahan penghasilan PNS yang diberikan berdasarkan prestasi kerja.	Skala Likert 1-5 (dimana 1 = sangat tidak berhubungan dan 5 = sangat berhubungan)
Motivasi kerja	Motivasi kerja dalam hal ini adalah motivasi yang mendorong pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dalam unit kerjanya dengan baik.	Skala Likert 1-5(dimana 1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju).
Desentralisasi	Desentralisasi dalam hal ini adalah seberapa besar wewenang yang didapat oleh unit kerja terkait dengan penganggaran dan pengambilan keputusan dalam masalah keuangan, operasional, peningkatan mutu pegawai, pengalihan atau alokasi rekening maupun alokasi sumber daya manusia	Skala Likert 1-5 (dimana 1 = Tidak ada wewenang sampai dengan 5 = wewenang penuh)
Sistem Pengukuran kinerja	Sistem pengukuran kinerja dalam hal ini adalah standar yang menjadi tolok ukur dalam menilai pencapaian sasaran	Skala Likert 1-5 (dimana 1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju).

1.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di SKPD Kabupaten Demak. Alasan pemilihan lokasi penelitian adalah karena Pemerintah Daerah Kabupaten Demak merupakan salah satu pemerintah daerah yang telah menerapkan penilaian kinerja sejak Kepmendagri 29/2002 yang saat ini telah diperbaharui dengan PP 58/2005.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang akan diteliti. Pemilihan sampel penelitian ini didasarkan pada metode *purposive sampling*, dimana sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu. Sampel penelitian adalah pegawai eselon 3 dan 4 yang menjabat sebagai kepala dinas, kepala bagian, kepala sub bagian dan kepala seksi yang bertugas di sekretaris daerah, dinas-dinas, dan lembaga teknis daerah yang terdapat pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak. Alasan pemilihan semua kepala dinas, kepala bagian, kepala sub bagian dan kepala seksi yang bertugas di sekretaris daerah, dinas-dinas, dan lembaga teknis daerah yang terdapat pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak sebagai sampel adalah karena pegawai yang menjabat posisi-posisi tersebut dianggap mampu untuk dapat menggambarkan kinerja dari tiap sekretaris daerah, dinas-dinas, dan lembaga teknis daerah yang dapat mempresentasikan kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Demak secara keseluruhan.

Pemerintah Daerah Kabupaten Demak memiliki susunan organisasi tata kerja sebagai berikut:

1. SEKRETARIS DAERAH:

a. ASSISTEN I (Pemerintahan), membawahi:

1. Bagian Pemerintahan Umum
2. Bagian Hukum
3. Bagian Hubungan Masyarakat / Humas

b. ASSISTEN II (Ekonomi, Pembangunan dan Kesra), membawahi:

1. Bagian Perekonomian
2. Bagian Pembangunan
3. Bagian Kesejahteraan Rakyat

c. ASSISTEN III (Administrasi), membawahi:

1. Bagian Organisasi dan Kepegawaian
2. Bagian Keuangan
3. Bagian Umum

2. DINAS-DINAS, terdiri dari:

- a. Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga
- b. Dinas Kesehatan
- c. Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi
- d. Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika
- e. Dinas kependudukan dan Pencatatan Sipil

- f. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan
 - g. Dinas Pekerjaan Umum, Perumahan, Pertambangan dan Energi
 - h. Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koprasi
 - i. Dinas Pertanian
 - j. Dinas Kelautan dan Perikanan
 - k. Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah
3. LEMBAGA TEKNIS DAERAH, terdiri dari:
- a. Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Keluarga Berencana
 - b. Badan Kepegawaian Daerah
 - c. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
 - d. Inspektorat
 - e. Kantor Pendidikan dan Pelatihan, dan Penelitian dan Pembangunan
 - f. Kantor Lingkungan Hidup
 - g. Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
 - h. Kantor Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat
 - i. Kantor Perpustakaan dan Arsip
 - j. Kantor Penanaman Modal
 - k. Kantor Ketahanan Pangan
 - l. Kantor Satuan Polisi Pamong Praja
 - m. Kantor Pelayanan Perijinan Terpadu
 - n. Rumah Sakit Umum Daerah Sunan Kalijaga.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Data pengujian adalah data primer. Data primer ini dikumpulkan dengan metode kuesioner. Kuesioner ini akan dikirimkan kepada pegawai eselon 3 dan 4 yang menjabat sebagai kepala dinas, kepala bagian, kepala sub bagian dan kepala seksi yang bertugas di sekretaris daerah, dinas-dinas, dan lembaga teknis daerah yang terdapat pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data menggunakan pengumpulan data primer, yaitu kuesioner. Kuesioner yang telah terstruktur dibagikan secara langsung kepada responden untuk diisi.

Seluruh kuesioner yang dibagikan berjumlah 229 kuesioner yang akan dibagikan ke kantor sekretaris daerah, dinas-dinas dan lembaga teknis daerah yang di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Demak dengan masing-masing kantor mendapat kuesioner sejumlah pegawai eselon 3 dan 4 yang bekerja di SKPD tersebut. Kuesioner akan dibagi menjadi tujuh bagian. Bagian pertama menanyakan mengenai demografi responden. Bagian kedua berisi pertanyaan mengenai tujuan yang jelas dan terukur. Bagian ketiga berisi pertanyaan mengenai desentralisasi. Bagian keempat berisi pertanyaan mengenai sistem pengukuran kinerja. Bagian kelima berisi pertanyaan mengenai insentif. Bagian keenam berisi pertanyaan mengenai motivasi. Dan bagian tujuh berisi pertanyaan mengenai kinerja.

3.5 Metode Analisis

Analisis data menggunakan *software* SPSS dalam lima tahap. Pertama, statistik deskriptif responden. Tahap kedua, pengujian kualitas data. Tahap ketiga, melakukan uji penyimpangan asumsi klasik. Tahap keempat, melakukan analisis regresi berganda. Tahap kelima, melakukan pengujian hipotesis.

3.5.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif berhubungan dengan metode pengelompokan, peringkasan, dan penyajian data dalam cara yang lebih informatif (Santosa, 2005). Data-data tersebut harus diringkas dengan baik dan teratur sebagai dasar pengambilan keputusan. Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata, standar deviasi, maksimum, dan minimum.

3.5.2 Pengujian Kualitas Data

3.5.2.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Indikator untuk uji reliabilitas adalah *Cronbach Alpha*, apabila nilai *Cronbach Alpha* > 0.6 menunjukkan instrumen yang

digunakan reliable (Ghozali, 2005). Hasil uji reliabilitas kuesioner sangat tergantung pada kesungguhan responden dalam menjawab semua item pertanyaan penelitian.

3.5.2.2 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas dilakukan dengan melakukan korelasi *bilvariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Hasil analisis korelasi *bilvariate* dengan melihat output *Pearson Correlation* (Ghozali, 2005). Apabila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka instrumen yang digunakan dinyatakan valid.

3.5.3 Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Sebelum melakukan regresi terdapat syarat yang harus dilalui yaitu melakukan uji asumsi klasik. Model regresi harus bebas dari asumsi klasik yaitu, bebas multikolinearitas, heterokedastisitas dan normalitas.

3.5.3.1 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika

variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2005).

Untuk menguji ada tidaknya multikolinearitas dalam suatu model regresi salah satunya adalah dengan melihat nilai tolerance dan lawannya, dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$) dan menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi. Nilai *cut-off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai $Tolerance > 0.10$ atau sama dengan nilai $VIF < 10$ berarti tidak ada multikolinearitas antar variabel dalam model regresi (Ghozali, 2005).

3.5.3.2 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada masalah autokorelasi. Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lainnya. Masalah ini timbul karena residual (kesalahan pengganggu) tidak bebas dari satu observasi ke observasi lainnya. Hal ini sering ditemukan pada data runtut waktu (*time series*) karena ”gangguan” pada

seorang individu/kelompok cenderung mempengaruhi ”gangguan” pada individu/kelompok yang sama pada periode berikutnya. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi.

Cara yang dapat digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi yaitu menggunakan uji Lagrange Multiplier (LM test). Uji autokorelasi dengan menggunakan uji Lagrange Multiplier digunakan untuk sampel besar di atas 100 observasi. Uji Lagrange Multiplier ini akan menghasilkan statistik Breusch-Godfrey. Pengujian Breusch-Godfrey (BG test) dilakukan dengan meregress variabel pengganggu (residual) ut menggunakan autogressive model dengan orde p :

$$U_t = \rho_1 U_{t-1} + \rho_2 U_{t-2} + \dots + \rho_p U_{t-p} + \varepsilon_t$$

Dengan hipotesis nol (H_0) adalah $\rho_1 = \rho_2 = \dots = \rho_p = 0$, dimana koefisien autogressive secara simultan sama dengan nol, menunjukkan bahwa tidak terdapat autokorelasi pada setiap orde. Jika pada tabel coefficients signifikansi RES_2 di bawah 0,05 berarti ada autokorelasi, sedangkan jika angka tersebut di atas 0,05 berarti tidak ada autokorelasi.

3.5.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pegamatan

yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005).

Kebanyakan data *crossection* mengandung situasi heteroskedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang dan besar). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan cara melihat Garafik Plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) dengan residualnya. Deteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi-Y sesungguhnya) yang telah di-studentize. Dasar analisis yaitu:

- Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Selain dengan melihat grafik *scatterplot*, data juga diuji dengan menggunakan uji Glejser. Uji Glejser mengusulkan untuk meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen (Gujarati, 2003 dalam Ghozali, 2005), dengan persamaan regresi:

$$|U_t| = \alpha + \beta X_t + v_t$$

Jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas.

3.5.3.4 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji T dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik (Ghozali, 2005).

3.5.3.4.1 Analisis Grafik

Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Namun demikian hanya dengan melihat histogram hal ini dapat menyesatkan khususnya untuk jumlah sampel kecil. Metode yang lebih handal adalah dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dan distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data yang sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

3.5.3.4.2 Analisis Statistik

Uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan kalau tidak hati-hati secara visual kelihatan normal, padahal secara statistik bisa sebaliknya. Oleh sebab itu dianjurkan disamping uji grafik dilengkapi dengan uji statistik. Uji statistik sederhana dapat dilakukan dengan melihat nilai Komolgorov-Smirnov. Uji yang dilakukan adalah uji statistik non-parametik Komolgorov-Smirnov (K-S). Jika nilai Komolgorov-Smirnov signifikan di atas 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data residual terdistribusi normal.

3.5.3.5 Uji Linearitas

Uji ini dilakukan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat atau kubik. Dengan uji linearitas akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linear, kuadrat atau kubik. Uji yang dapat dilakukan:

3.5.3.5.1 Ramsey Test

Uji ini dikembangkan oleh Ramsey tahun 1969. Ramsey menyarankan suatu uji yang disebut general test of specification atau RESET. Untuk melakukan uji ini kita harus membuat suatu asumsi bahwa fungsi yang benar adalah fungsi linear. Uji ini bertujuan untuk menghasilkan F-hitung, dengan rumus:

$$F = \frac{(R^2_{\text{new}} - R^2_{\text{old}})/m}{(1 - R^2_{\text{new}})/(n - k)}$$

Keterangan:

m = Jumlah variabel independent yang baru masuk

n = Jumlah data observasi

k = Banyaknya parameter dalam persamaan yang baru

R^2_{new} = Nilai R^2 dari persamaan regresi baru

R^2_{old} = Nilai R^2 dari persamaan regresi awal

Dari hasil perhitungan nilai F hitung, kemudian dibandingkan dengan F tabel. Jika $F_{\text{hitung}} > F_{\text{Tabel}}$, maka hipotesis nol yang menyatakan bahwa spesifikasi model dalam bentuk fungsi linear ditolak.

3.5.4 Analisis Regresi Berganda

Istilah regresi pertama kali diperkenalkan oleh Sir Francis Galton pada tahun 1886. Secara umum, analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independent (bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi dan/atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai variabel independent yang diketahui (Gujarati, 2003 dalam Ghazali, 2005).

Persamaan regresi berganda secara umum adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

- Y = Nilai estimasi kinerja organisasi
- a = Nilai Y pada perpotongan antara garis linear dengan sumbu vertikal Y
- X_1 = Nilai tujuan yang jelas dan terukur
- X_2 = Nilai insentif
- X_3 = Nilai motivasi
- b_1 = Nilai yang berhubungan dengan nilai X_1
- b_2 = Nilai yang berhubungan dengan variabel X_2
- b_3 = Slope yang berhubungan dengan variabel X_3
- e = Error

3.5.5 Pengujian Hipotesis

Persamaan regresi yang diperoleh dalam suatu proses perhitungan tidak selalu baik untuk mengestimasi nilai variabel dependen. Untuk mengetahui apakah suatu persamaan regresi yang dihasilkan baik untuk mengestimasi nilai variabel dependen atau tidak, dapat dilakukan dengan mengetahui :

1. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan

hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

2. Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Hasil uji signifikansi simultan (Uji Statistik F) menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. ANOVA (*Analysis of Variance*) dapat digunakan untuk melakukan uji signifikansi simultan (Ghozali, 2005).

Untuk menjawab masalah, mencapai tujuan dan pembuktian hipotesis serta untuk mengetahui apakah variabel eksplanatori secara parsial berpengaruh secara signifikan (nyata) terhadap variabel terikat, maka perlu dilakukan uji t. Sementara uji F digunakan untuk melihat apakah semua variabel bebas yang digunakan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikansi (α) 0.05 atau 5 % untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima atau ditolak dilakukan dengan cara menguji nilai F. Kriteria suatu hipotesis diterima adalah jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$. Sementara itu untuk melihat variabel bebas yang paling berpengaruh terhadap variabel terikat, dapat dilihat dari nilai koefisien regresinya. Nilai yang lebih besar adalah variabel yang paling berpengaruh.

3. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Hasil uji signifikansi parameter individual (Uji statistik t) digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen yang terdapat dalam persamaan regresi

secara individual berpengaruh terhadap nilai variabel dependen (Ghozali, 2005).

Kriteria pengujian sebagai berikut :

a. Berdasarkan probabilitas

- Jika probabilitas (signifikansi) lebih besar dari 0.05 (α), maka variabel independen secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
- Jika probabilitas (signifikansi) lebih kecil dari 0.05 (α), maka variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Responden penelitian adalah pegawai eselon tiga dan empat yang bekerja di SKPD-SKPD Pemerintah Daerah Kabupaten Demak. Pengiriman 229 kuesioner dilakukan secara langsung pada tanggal 8 Februari 2010 ke masing-masing SKPD yang berada di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Demak. Jangka waktu pengisian kuesioner adalah 2 minggu.

Tabel 4.1 menginformasikan tingkat pengembalian dan tingkat penggunaan yang digunakan.

TABEL 4.1	
RINCIAN TINGKAT PENGEMBALIAN KUESIONER	
DAN TINGKAT PENGEMBALIAN KUESIONER YANG DIGUNAKAN	
keterangan	Jumlah
Penyampaian Langsung:	
26 SKPD	229
Total Kuesioner yang terkirim	229
Kuesioner yang kembali	181
Kuesioner yang tidak digunakan	43
Total Kuesioner yang digunakan	138
Tingkat pengembalian kuesioner ($181/229 \times 100\%$)	79%
Tingkat pengembalian yang digunakan ($138/229 \times 100\%$)	60%

Sumber data primer diolah 2010

Tanggal *cut off* pengembalian kuesioner adalah tanggal 22 Januari 2010. Semua kuesioner diterima sebelum tanggal *cut off*. Tingkat pengembalian

kuesioner sebesar 79% yaitu 181 kuesioner dan tingkat pengembalian kuesioner yang dapat digunakan adalah sebanyak 138 kuesioner dan 43 kuesioner tidak dapat digunakan karena pengisian tidak sesuai dengan kriteria yang ditentukan.

Profil responden penelitian disajikan pada table 4.2 meliputi jenis kelamin, usia, jabatan, dan lama menjabat dalam masing-masing unit kerja responden.

TABEL 4.2
PROFIL RESPONDEN

Keterangan	Jumlah	total	persentase
Gender			
Pria	85	138	62%
Wanita	53		38%
TOTAL	138		100%
Usia			
30-40 tahun	67	138	49%
41-50 tahun	51		37%
50-60 tahun	20		14%
TOTAL	138		100%
Jabatan			
Kepala Bagian	10	138	7%
Kepala Sub Bagian	40		29%
Kepala Bidang	28		20%
Kepala Sub Bidang	6		4%
Kepala Seksi	39		28%
Sekretaris	15		11%
TOTAL	138		100%
Lama Menjabat			
1-5 tahun	86	138	62%
6-10 tahun	38		28%
> 10 tahun	14		10%
TOTAL	138		100%
Pangkat/ Golongan Ruang			
Penata Muda tk. I/III/b	10	138	7%
Penata/III/c	63		46%
Penata tk. I/III/d	50		36%
Pembina/IV/a	15		11%
TOTAL	138		100%

Sumber data primer diolah 2010

Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah 138 orang yang terdiri dari 85 pria dan 53 wanita, dengan persentase pria 62% dan wanita 38%. Untuk usia responden 30 sampai dengan 40 tahun sebanyak 67 orang (49%), lebih dari 40 tahun sampai dengan 50 tahun sebanyak 51 orang (37%), dan responden yang memiliki umur lebih dari 50 tahun sampai dengan 60 tahun sebanyak 20 orang (14%).

Responden yang memiliki jabatan kepala bagian ada 7 orang (7%), yang menduduki jabatan kepala sub bagian ada 40 orang (29%), yang menduduki jabatan kepala bidang ada 28 orang (20%), yang menduduki jabatan kepala sub bidang ada 6 orang (4%), yang menduduki jabatan kepala seksi ada 39 orang (28%), dan yang menduduki jabatan sekretaris ada 15 orang (11%).

Responden yang menjabat antara 1 sampai 5 tahun ada 86 orang (62%), yang menjabat 6-10 tahun ada 38 orang (28%), dan yang menjabat lebih dari 10 tahun ada 14 orang (10%).

Responden yang memiliki golongan III/b ada 10 orang (7%), yang memiliki golongan III/c ada 63 orang (46%), yang memiliki golongan III/d ada 50 orang (36%), dan yang memiliki golongan IV/a ada 15 orang (11%).

4.2 Deskripsi Objek Penelitian

Gambaran mengenai variabel-variabel penelitian (tujuan yang jelas dan terukur, insentif, motivasi kerja, desentralisasi, sistem pengukuran kinerja dan kinerja) disajikan dalam tabel 4.3, tabel ini menggambarkan statistik deskriptif

dari masing-masing variabel yang menunjukkan jumlah data, skor jawaban terendah, skor jawaban tertinggi, rata-rata skor jawaban, dan standar deviasi.

Tabel 4.3
Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tujuan yang jelas dan terukur	138	17	30	25.01	2.460
insentif	138	6	29	18.54	5.640
motivasi	138	17	30	23.57	2.897
desentralisasi	138	5	22	14.57	3.458
Sistem pengukuran kinerja	138	10	25	18.80	2.731
kinerja	138	21	35	27.04	2.650
Valid N (listwise)	138				

Sumber : output SPSS 17.0, 2010

Dalam Tabel 4.3 di atas diketahui bahwa skor terendah dari jawaban responden untuk variabel tujuan yang jelas dan terukur adalah 17 dan skor tertinggi dari jawaban responden adalah 30, sehingga rata-rata (*mean*) total jumlah skor jawaban tujuan yang jelas dan terukur adalah 25,01, hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mengerti dan memahami tentang adanya tujuan yang jelas dan terukur dalam unit kerja responden.

Dalam tabel di atas diketahui bahwa skor terendah dari jawaban responden untuk variabel insentif adalah 6 dan skor tertinggi dari jawaban responden adalah 29, sehingga rata-rata (*mean*) total jumlah skor jawaban insentif adalah 18,54, hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan bahwa insentif cukup berhubungan dengan total kompensasi yang akan diterima.

Dalam tabel di atas diketahui bahwa skor terendah dari jawaban responden untuk variabel motivasi kerja adalah 17 dan skor tertinggi dari jawaban responden adalah 30, sehingga rata-rata (*mean*) total jumlah skor jawaban motivasi kerja adalah 23,57, hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan bahwa responden memiliki motivasi yang cukup tinggi untuk memenuhi target kerja pada unit kerjanya.

Dalam tabel di atas diketahui bahwa skor terendah dari jawaban responden untuk variabel desentralisasi adalah 5 dan skor tertinggi dari jawaban responden adalah 22, sehingga rata-rata (*mean*) total jumlah skor jawaban desentralisasi adalah 14,57, hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan bahwa tingkat wewenang yang dimiliki unit kerjanya cukup kecil.

Dalam tabel di atas diketahui bahwa skor terendah dari jawaban responden untuk variabel sistem pengukuran kinerja adalah 10 dan skor tertinggi dari jawaban responden adalah 25, sehingga rata-rata (*mean*) total jumlah skor jawaban sistem pengukuran kinerja adalah 18,80, hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan bahwa dalam organisasinya terdapat sistem pengukuran kinerja.

Dalam tabel diketahui bahwa skor terendah dari jawaban responden adalah 21 dan skor tertinggi dari jawaban responden adalah 35, sehingga rata-rata (*mean*) total jumlah skor jawaban kinerja organisasi adalah 27,04, hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan bahwa kinerja dalam organisasinya baik.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Pengujian Kualitas Data

Sebelum diadakan uji hipotesis, tahap pertama adalah pengujian reabilitas dari item-item dan variabel-variabel yang diteliti. Suatu instrumen dikatakan punya reabilitas jika pertanyaan yang diajukan kepada responden dapat dipahami. Pengujian diukur dengan hubungan antar jawaban pertanyaan menggunakan statistik. Suatu item-item dalam variabel dikatakan reliabel jika angka Cronbach's Alpha pada tabel *reliability statistics* di atas 0,6.

Uji validitas bertujuan untuk menguji keakuratan pertanyaan yang terdapat dalam suatu instrumen pengukuran variabel. Dikatan valid bila pertanyaan pada instrumen tersebut dapat mengungkapkan sesuatu yang diukur dalam instrumen tersebut. Pengukuran dilakukan dengan melihat korelasi antara item total dengan item yang telah dikorelasi. Jika korelasi antar variabel signifikan pada level 0,1 atau 0,5 maka variabel tersebut dikatakan valid. Hal ini ditunjukkan dengan adanya bintang pada korelasi antar variabel.

Realibilitas dan validitas dari masing-masing variabel akan digambarkan dalam tabel-tabel berikut:

Tabel 4.4
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	0,6	Keterangan
Tujuan yang jelas dan terukur	0,765	0,6	Reliabel
Insentif	0,943	0,6	Reliabel
Motivasi	0,721	0,6	Reliabel
Desentralisasi	0,773	0,6	Reliabel
Sistem pengukuran kinerja	0,742	0,6	Reliabel
Kinerja	787	0,6	Reliabel

Sumber : output SPSS 17.0, 2010

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas

Variabel	Level Signifikansi		Keterangan
	0,01	0,05	
Tujuan yang jelas dan terukur	0,01	0,05	Valid
Insentif	0,01		Valid
Motivasi	0,01	0,05	Valid
Desentralisasi	0,01		Valid
Sistem pengukuran kinerja	0,01		Valid
Kinerja	0,01	0,05	Valid

Sumber : output SPSS 17.0, 2010

Dari tabel Hasil Uji Reliabilitas di atas diketahui bahwa angka Cronbach's Alpha variabel tujuan yang jelas dan terukur adalah 0,765. Hal ini berarti variabel tujuan yang jelas dan terukur memenuhi syarat reliabilitas dimana angka

Cronbach's Alpha harus di atas 0,6, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel tujuan yang jelas dan terukur reliabel. Sedangkan dari tabel Hasil Uji Validitas dapat dilihat bahwa semua korelasi antara dua variabel signifikan pada level 0,01 dan 0,05, hal ini dapat dilihat pada adanya bintang pada setiap korelasi antar variabel, sehingga dapat dikatakan variabel tujuan yang jelas dan terukur valid.

Dari tabel Hasil Uji Reliabilitas di atas diketahui bahwa angka Cronbach's Alpha variabel insentif adalah 0,943. Hal ini berarti variabel insentif memenuhi syarat reliabilitas dimana angka Cronbach's alpha harus di atas 0,6, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel insentif reliabel. Sedangkan dari tabel Hasil Uji Validitas dapat dilihat bahwa semua korelasi antara dua variabel signifikan pada level 0,01, hal ini dapat dilihat pada adanya bintang pada setiap korelasi antar variabel, sehingga dapat dikatakan variabel insentif valid.

Dari tabel Hasil Uji Reliabilitas di atas diketahui bahwa angka Cronbach's Alpha variabel motivasi kerja adalah 0,721. Hal ini berarti variabel motivasi kerja memenuhi syarat reliabilitas dimana angka Cronbach's Alpha harus di atas 0,6, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel motivasi kerja reliabel. Sedangkan dari tabel Hasil Uji Validitas dapat dilihat bahwa semua korelasi antara dua variabel signifikan pada level 0,01 dan 0,05, hal ini dapat dilihat pada adanya bintang pada setiap korelasi antar variabel, sehingga dapat dikatakan variabel motivasi kerja valid.

Dari tabel Hasil Uji Reliabilitas di atas diketahui bahwa angka Cronbach's Alpha variabel desentralisasi adalah 0,773. Hal ini berarti variabel desentralisasi

memenuhi syarat reliabilitas dimana angka Cronbach's Alpha harus di atas 0,6, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel desentralisasi reliabel. Sedangkan dari tabel Hasil Uji Validitas dapat dilihat bahwa semua korelasi antara dua variabel signifikan pada level 0,01, hal ini dapat dilihat pada adanya bintang pada setiap korelasi antar variabel, sehingga dapat dikatakan variabel desentralisasi valid.

Dari tabel Hasil Uji Reliabilitas di atas diketahui bahwa angka Cronbach's Alpha variabel sistem pengukuran kinerja adalah 0,742. Hal ini berarti variabel sistem pengukuran kinerja memenuhi syarat reliabilitas dimana angka Cronbach's Alpha harus di atas 0,6, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel sistem pengukuran kinerja reliabel. Sedangkan dari tabel Hasil Uji Validitas dapat dilihat bahwa semua korelasi antara dua variabel signifikan pada level 0,01, hal ini dapat dilihat pada adanya bintang pada setiap korelasi antar variabel, sehingga dapat dikatakan variabel sistem pengukuran kinerja valid.

Dari tabel Hasil Uji Reliabilitas di atas diketahui bahwa angka Cronbach's Alpha variabel kinerja organisasi adalah 0,787. Hal ini berarti variabel kinerja organisasi memenuhi syarat reliabilitas dimana angka Cronbach's Alpha harus di atas 0,6, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kinerja organisasi reliabel. Sedangkan dari tabel Hasil Uji Validitas dapat dilihat bahwa semua korelasi antara dua variabel signifikan pada level 0,01 dan 0,05, hal ini dapat dilihat pada adanya bintang pada setiap korelasi antar variabel, sehingga dapat dikatakan variabel kinerja organisasi valid.

4.3.2 Hasil Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

4.3.2.1 Hasil Uji Multikolinieritas

Penelitian ini menguji adanya multikolinieritas dengan membandingkan nilai *tolerance* dan lawannya, yaitu *varian inflance factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel dependen lainnya (Ghozali, 2005).

Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah *tolerance* kurang dari 0,10 atau sama dengan nilai VIF lebih dari 10. Nilai *tolerance* 0,10 sama dengan tingkat kolinieritas 0,95. Hasil pengujian multikolinieritas dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :

Tabel 4.6
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF
tujuantotal	.777	1.287
insentiftotal	.915	1.093
motivasisitotal	.958	1.044
desentralisaitotal	.844	1.186
sistemtotal	.750	1.334

Sumber : output SPSS 17.0, 2010

Hasil perhitungan nilai *tolerance* menunjukkan semua variabel independen mempunyai nilai lebih dari 0,10, begitu pula dengan nilai VIF, semua variabel independen mempunyai nilai kurang dari 10. Artinya, tidak ada korelasi antar variabel independen yang nilainya lebih dari 95%. Kesimpulannya adalah tidak terdapat multikolinieritas yang serius pada model regresi penelitian ini. Korelasi

tertinggi hanya sebesar -0,412 yang dapat dilihat pada lampiran 6 yaitu antara variabel *sistemtotal* (sistem pengukuran kinerja) dan *tujuantotal* (tujuan yang jelas dan terukur).

4.3.2.2 Hasil Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada masalah autokorelasi. Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lainnya. Masalah ini timbul karena residual (kesalahan pengganggu) tidak bebas dari satu observasi ke observasi lainnya. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi.

Cara yang dapat digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi yaitu menggunakan uji Lagrange Multiplier (LM test). Uji autokorelasi dengan menggunakan uji Lagrange Multiplier digunakan untuk sampel besar di atas 100 observasi. Uji Lagrange Multiplier ini akan menghasilkan statistik Breusch-Godfrey. Jika pada tabel *coefficients* signifikansi RES_2 di bawah 0,05 berarti ada autokorelasi, sedangkan jika angka tersebut di atas 0,05 berarti tidak ada autokorelasi.

Tabel 4.7
Hasil Uji Autokorelasi

Model	Sig.
tujuantotal	.852
insentiftotal	.980
motivasitotal	.820
desentralisaitotal	.877
sistemtotal	.875
res 2	.333

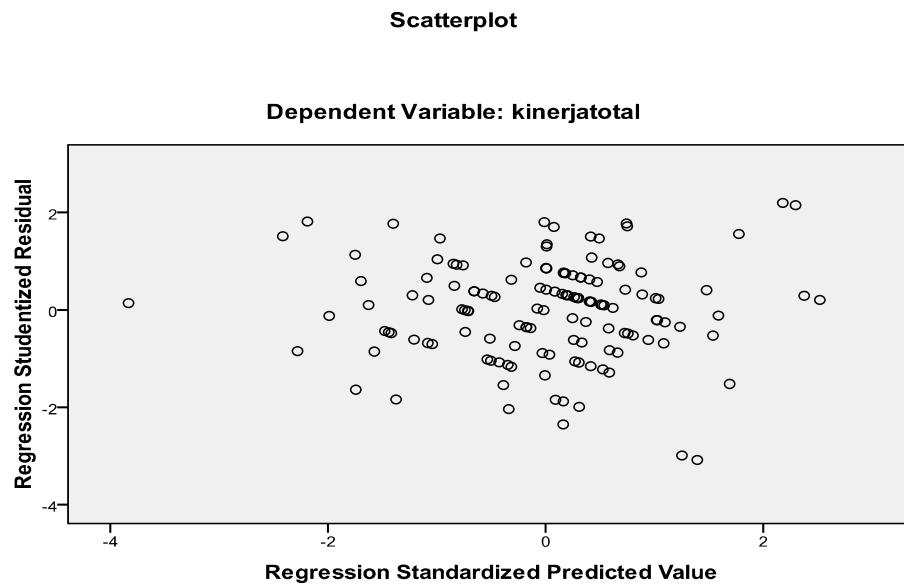
a. Dependent Variable: Unstandardized Residual
Sumber : output SPSS 17.0, 2010

Pada tabel di atas angka signifikansi untuk RES_2 adalah 0,333, angka ini melebihi angka *cut-off* 0,05, berarti dalam data tidak terdapat autokorelasi. Dapat dikatakan bahwa dalam model regresi linear tidak ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya).

4.3.2.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa grafik *scatterplot* tidak membentuk pola yang teratur seperti bergelombang, melebar ataupun menyempit, tetapi menyebar diatas maupun dibawah nilai nol pada sumbu Y sehingga dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung heteroskedastisitas atau dapat disebut terjadi homokedastisitas.

Gambar 4.1
Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber : output SPSS 17.0, 2010

Tabel 4.8

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Sig.
(Constant)	.220
tujuantotal	.798
insentiftotal	.616
motivasitotal	.129
desentralisaitotal	.346
sistemtotal	.431

a. Dependent variable: absut

Sumber : output SPSS 17.0, 2010

Uji Glejser mengusulkan untuk meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen (Gujarati, 2003 dalam Ghazali, 2005). Jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas. Berdasarkan Uji Glejser yang telah dilakukan dapat dilihat bahwa tidak ada satupun variabel independen yang

signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen nilai Absolut Ut (AbsUt). Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansi variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian di atas tingkat kepercayaan 5%. Jadi dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

4.3.2.4 Hasil Uji Normalitas

Berdasarkan grafik histogram dan grafik normal plot serta uji statistik sederhana dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji statistik menggunakan nilai Kolmogorov-Smirnov. Dari Tabel 4.18 dapat dilihat signifikansi nilai Kolmogorov-Smirnov yang diatas tingkat kepercayaan 5%, yaitu sebesar 0,504, hal tersebut menunjukkan bahwa data terdistribusi normal.

Bentuk grafik histogram pada Gambar 4.2 juga menunjukkan bahwa data terdistribusi normal karena bentuk grafik normal dan tidak menceng ke kanan atau ke kiri. Grafik normal plot juga mendukung hasil pengujian dengan grafik histogram. Pada Gambar 4.3 dapat dilihat bahwa titik menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 4.9
Hasil Uji Normalitas

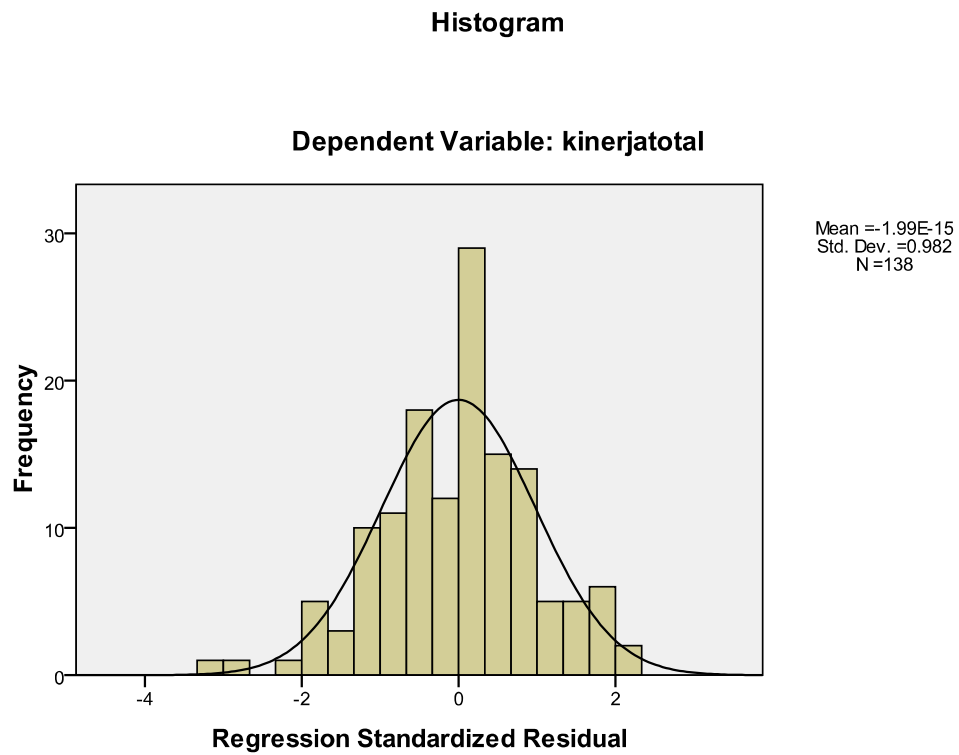
Keterangan	Hasil
Kolmogorov-Smirnov Z	.825
Asymp. Sig. (2-tailed)	.504

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

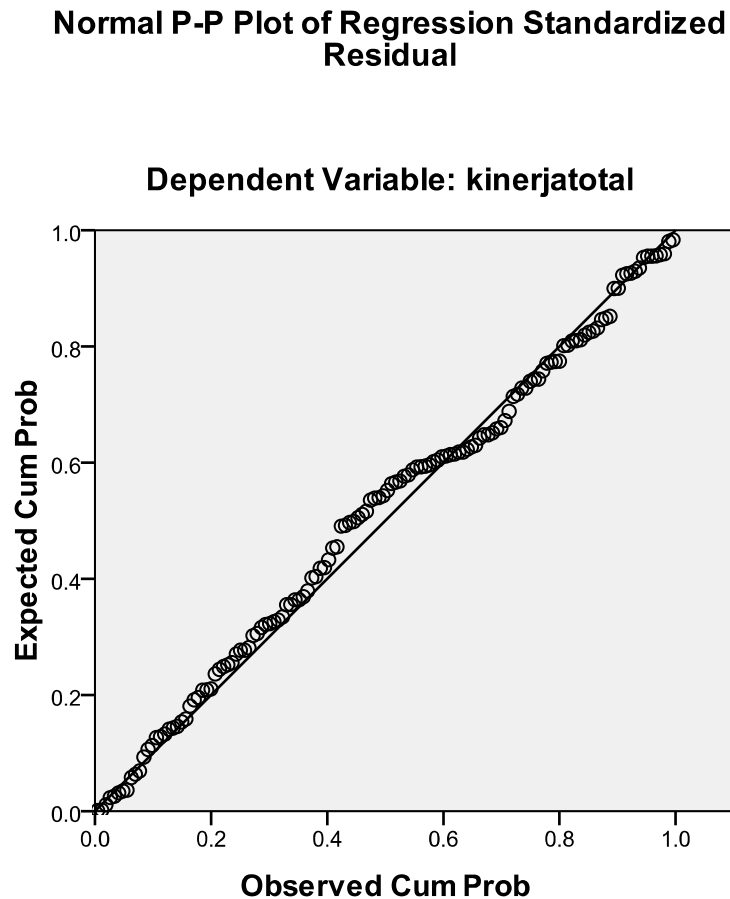
Sumber : output SPSS 17.0, 2010

Gambar 4.2
Hasil Uji Normalitas-Grafik Histogram



Sumber : output SPSS 17.0, 2010

Gambar 4.3
Hasil Uji Normalitas-Grafik Normal Plot



Sumber : output SPSS 17.0, 2010

4.3.2.5 Hasil Uji Linearitas

Uji ini dilakukan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat atau kubik. Dengan uji linearitas akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linear, kuadrat atau kubik.

Uji ini dikembangkan oleh Ramsey tahun 1969. Ramsey menyarankan suatu uji yang disebut *general test of specification* atau RESET. Untuk melakukan uji ini kita harus membuat suatu asumsi bahwa fungsi yang benar adalah fungsi linear. Uji ini bertujuan untuk menghasilkan F-hitung, Dari hasil perhitungan nilai F hitung, kemudian dibandingkan dengan F tabel. Jika F hitung $\leq$ F Tabel, maka hipotesis nol yang menyatakan bahwa spesifikasi model dalam bentuk fungsi linear ditolak.

Dari tabel *Model Summary* dalam lampiran 6 dapat dihitung nilai F hitung yaitu sebesar 0,0326, sedangkan F tabel untuk df 137 dan jumlah parameter 6 adalah 2.16. karena F hitung $<$ F tabel maka didapatkan hasil bahwa regresi dalam model linear.

Tabel 4.10
Hasil Uji Linearitas

Persamaan	R Square
Lama	0,277
Baru	0,828

Sumber : output SPSS 17.0, 2010

4.3.3 Pengujian Statistik Analisis Regresi

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dengan variabel dependen kinerja organisasi dan variabel independen yang terdiri dari tujuan yang jelas dan terukur, insentif dan motivasi kerja. Signifikansi model regresi memberikan dasar untuk menerima atau menolak hipotesis penelitian. Kesimpulan mengenai hipotesis setiap variabel independen

ditentukan dengan tanda (positif atau negatif) dan signifikansinya dengan koefisien variabel yang bersangkutan.

4.3.3.1 Pengujian Koefisien Determinasi (Uji R^2)

Analisa regresi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen. Pengujian statistik yang digunakan adalah koefisien determinasi R^2 , uji statistik F dan uji statistik t. Hasil pengujian statistik koefisien determinasi R^2 ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.11
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model	Adjusted R Square
$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$	.250

Sumber : output SPSS 17.0, 2010

Dari Tabel 4.20 diketahui bahwa nilai *adjusted* R^2 adalah sebesar 25%. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel kinerja organisasi sebagai variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen yang terdiri dari tujuan yang jelas dan terukur, insentif dan motivasi kerja hanya sebesar 25%, sisanya 75% (100% - 25%) dijelaskan oleh model lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

4.3.3.2 Pengujian Signifikansi Simultan (Uji F)

Hasil pengujian statistik F, ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.12
Hasil Uji Statistik F

Model	F	Sig.
Regression	10.117	.000 ^a

Sumber : output SPSS 17.0, 2010

Dari uji ANOVA atau *F-test* didapat nilai hitung F sebesar 10,117 dengan probabilitas signifikansi 0,000. Probabilitas signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, maka variabel tujuan yang jelas dan terukur, insentif dan motivasi kerja dan variabel kontrol yang terdiri dari desentralisasi dan sistem pengukuran kinerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja organisasi.

4.3.3.3 Pengujian Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Pengujian statistik t dilakukan untuk menguji tingkat signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.

Hasil uji t pada penelitian ini dijelaskan dalam tabel berikut :

Tabel 4.13
Hasil Uji Statistik T

Coefficients ^a				
Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error		
1 (Constant)	11.961	2.456	4.870	.000
tujuan _{total}	.283	.090	3.127	.002
insentif _{total}	.034	.036	.932	.353
motivasi _{total}	.051	.069	.735	.463
desentralisasi _{total}	.097	.062	1.572	.118
sistem _{total}	.254	.083	3.059	.003

a. Dependent Variable: kinerja_{total}

Sumber : output SPSS 17.0, 2010

Dari tabel 4.22 dapat dilihat bahwa terdapat delapan variabel yang terdiri dari tiga variabel independen dan dua variabel kontrol. Tiga variabel independen yaitu tujuan yang jelas dan terukur, insentif, dan motivasi kerja, hanya variabel tujuan yang jelas dan terukur yang signifikan terhadap variabel kinerja organisasi. Dua variabel independen lain, yaitu insentif dan motivasi kerja memiliki probabilitas signifikansi sebesar 0,353 untuk variabel insentif dan 0,463 untuk variabel motivasi kerja. Sedangkan dua variabel kontrol yaitu desentralisasi dan sistem pengukuran kinerja, hanya variabel sistem pengukuran kinerja yang signifikan terhadap variabel kinerja organisasi. Variabel kontrol lain, yaitu desentralisasi memiliki probabilitas signifikansi sebesar 0,118. Oleh karena itu, dengan melihat *unstandardized beta coefficients* dapat disimpulkan bahwa

variabel kinerja organisasi sektor publik dipengaruhi oleh variabel tujuan yang jelas dan terukur dan sistem pengukuran kinerja dengan persamaan sistematis:

$$\text{Kinerja organisasi sektor publik} = 11,961 + 0,283 \text{ Tujuan} + 0,254 \text{ sistem}$$

4.3.3.4 Pengujian Hipotesis Pertama (H1)

Dari Tabel 4.22, nilai t hitung untuk variabel tujuan yang jelas dan terukur adalah 3,127 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,002. Karena probabilitas signifikansi lebih kecil dari 0.05 dapat disimpulkan bahwa **hipotesis pertama (H1) diterima**. Sedangkan beta untuk variabel ini adalah 0,283, hal ini menjelaskan tentang hubungan positif antara variabel tujuan yang jelas dan terukur dengan kinerja, maka variabel tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh terhadap variabel kinerja.

4.3.3.5 Pengujian Hipotesis Kedua (H2)

Variabel insentif mempunyai nilai t hitung 0,932 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,353. Nilai signifikansi lebih dari 0,05, hal ini menunjukkan variabel insentif tidak signifikan pada level 5%. Sedangkan beta untuk variabel ini adalah 0,034, hal ini menjelaskan tentang pengaruh positif variabel insentif terhadap kinerja. Dapat disimpulkan bahwa **hipotesis kedua (H2) ditolak** karena variabel insentif tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja.

4.3.3.6 Pengujian Hipotesis Ketiga (H3)

Variabel motivasi kerja mempunyai nilai t hitung 0,735 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,463. Nilai signifikansi lebih dari 0,05, hal ini menunjukkan variabel motivasi kerja tidak signifikan pada level 5%. Sedangkan beta untuk variabel ini adalah 0,051, hal ini menjelaskan tentang hubungan positif antara variabel motivasi kerja dengan kinerja. Kesimpulannya adalah **hipotesis ketiga (H3) ditolak** karena variabel motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja.

4.4 Interpretasi Hasil

4.4.1 Pengaruh Tujuan yang Jelas dan Terukur terhadap Kinerja

Hasil pengujian untuk variabel tujuan yang jelas dan terukur menunjukkan bahwa variabel tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hal ini konsisten dengan penelitian Verbeeten. (2008) yang menyatakan bahwa variabel tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik.

Penetapan tujuan yang jelas dan terukur merupakan elemen penting dalam menyusun Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD). Penetapan tujuan organisasi yang jelas dan terukur membantu pemerintah dalam menjaga kesinambungan antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pencapaian kinerja. *Goal setting theory* menyatakan bahwa tujuan yang jelas dan terukur mendorong orang untuk berkinerja dengan lebih baik. Hasil penelitian ini sesuai dan konsisten dengan teori, literatur maupun penelitian sebelumnya (Verbeeten,

2008) bahwa penetapan tujuan yang jelas dan terukur berhubungan positif dengan kinerja.

4.4.2 Pengaruh Insentif terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi sektor publik. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Verbeeten, 2008 dan Indudewi, 2009 yang menunjukkan bahwa insentif sebagai salah satu proksi dalam penelitian yang berhubungan dengan kinerja organisasi dan menghasilkan pengaruh signifikan yang positif. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Permatasari (2010) yang menyatakan bahwa insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.

Hal ini disebabkan karena sistem pemberian insentif yang berupa tambahan penghasilan di Pemerintah Daerah Kabupaten Demak masih berdasarkan absensi, bukan kinerja yang dihasilkan pegawai. Sehingga pemberian tambahan penghasilan tidak berpengaruh terhadap kinerja, karena meskipun target kinerja tidak tercapai, tambahan penghasilan (insentif) akan tetap diberikan kepada pegawai sesuai absensi.

4.4.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Hasil pengujian untuk variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi sektor publik. Hal ini tidak konsisten dengan penelitian Ma'rifah (2004) yang menunjukkan bahwa

motivasi kerja sebagai salah satu proksi dalam penelitian yang berhubungan dengan kinerja pegawai dan menghasilkan pengaruh signifikan yang positif.

Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Parlindan dan M. Wahyuddin (n.d) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta.

Di dalam teori motivasi kerja McClelland, dikatakan bahwa seseorang dalam bekerja dimotivasi oleh kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan afiliasi. Di dalam hasil penelitian terdapat 15 pegawai eselon IV yang sudah memenuhi syarat (pangkat/golongan penata Tk. I/IIId) untuk menduduki jabatan eselon III. Sedangkan pegawai eselon IV yang berpotensi (pangkat/golongan penata/IIIc) untuk menjadi Pelaksana Tugas (PLT) eselon III sebanyak 60 orang. Namun, pejabat eselon III yang akan pensiun dalam waktu 2 tahun mendatang hanya ada 3 orang. Kondisi ini mengakibatkan pegawai tidak termotivasi untuk berprestasi, karena meskipun sudah memenuhi syarat untuk menduduki eselon yang lebih tinggi, tetapi kesempatannya hanya sedikit. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Penelitian ini berisikan suatu model yang menguji pengaruh tujuan yang jelas dan terukur, insentif, dan motivasi kerja terhadap kinerja organisasi. Dari pengujian regresi berganda dengan menggunakan SPSS, dapat disimpulkan bahwa:

1. Tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa penetapan tujuan yang jelas dan terukur membantu unit kerja dalam mencapai kinerja
2. Insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini disebabkan karena sistem pemberian insentif yang berupa tambahan penghasilan di Pemerintah Daerah Kabupaten Demak masih berdasarkan absensi, bukan kinerja yang dihasilkan pegawai.
3. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini disebabkan karena pegawai eselon 4 yang sudah memenuhi syarat untuk menduduki jabatan eselon 3 tidak termotivasi untuk berprestasi, karena meskipun sudah memenuhi syarat untuk menduduki eselon yang lebih tinggi, tetapi kesempatannya hanya sedikit.

5.2 Keterbatasan

Terdapat beberapa keterbatasan yang kemungkinan dapat berpengaruh pada hasil penelitian. Keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Penelitian hanya dilakukan pada lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Demak, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan untuk pemerintah daerah yang lain.
2. Kinerja diukur secara kualitatif yaitu hanya berdasarkan persepsi pegawai yang eselon 3 dan 4, tidak ditunjang dengan data kuantitatif seperti Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah Daerah (LAKIP) maupun laporan kinerja lainnya.

5.3 Saran

Dari keterbatasan penelitian yang telah diungkapkan maka dapat diberikan saran-saran, yaitu sebagai berikut:

1. Wilayah penelitian sebaiknya diperluas, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan untuk pemerintah daerah yang lain.
2. Penilaian kinerja organisasi sebaiknya ditunjang dengan data kuantitatif antara lain menghitung pencapaian kinerja yang terdapat pada LAKIP masing-masing SKPD.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert dan Vijay Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat: Jakarta.
- Bonner, S.E dan Sprinkle, G.B. 2002. "The Effects of Monetary Incentives on Effort and Task Performance: Theories, Evidence, and a Framework for Research". *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 27, pp 303-345.
- Cavalluzzo, K.S. and Ittner, C.D. 2004. "Implementing Performance Measurement innovations: evidence from government". *Accounting , Organizations and Society*. Vol 29. PP 243-67.
- Darmawati, Doni dkk. 2005. "Hubungan Corporate Governance dan Kinerja Perusahaan dan Reaksi Pasar". *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 8 No. 1 Hal 65-81.
- De Bruijn, H. 2002. "Performance measurement in the public sector: strategies ti cope with the risks of performance measurement". *International Journal of Public Sector Management*. Vol 15. Nos 6/7. PP 578-594.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. BP UNDIP. Semarang.
- Anonim. n.d. Teori Motivasi. <http://alumnifatek.forumotion.com/interpreneur-motivasi-f30/teori-motivasi-t595.html>, diakses 07 Januari 2010.
- Muh. Rifqi Fauzi. 2009. Teori Motivasi. <http://riefqie-yupss.blogspot.com/2009/06/teori-motivasi.html>, diakses 07 Januari 2010.
- Akhmad Sudrajat, M.Pd. 2008. Teori-Teori Motivasi. <http://www.psb-psma.org/content/blog/teori-teori-motivasi>, diakses 07 Januari 2010.

- Medina. 2009. Aspek-Aspek Pengukuran Kinerja Sektor Publik.
http://medinamultimitra.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3:aspek-aspek-pengukuran-kinerja-sektor-publik&catid=3:akuntansi-pemerintahan&Itemid=9, diakses 29 Maret 2010.
- Indudewi, Dian. 2009. "Pengaruh Sasaran Jelas dan terukur, Insentif, Desentralisasi, dan Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris pada SKPD dan BUMD Kota Semarang)". *Tesis Program Pasca Sarjana Magister Akuntansi UNDIP Semarang* (Tidak Dipublikasikan).
- Kaplan, R.S., 2001. "Strategic Performance Measurement and Management in non-profit Organizations". *Non-Profit Management and Leadership*. Vol. 11 No. 3. pp 353-370.
- Khomsiyah. 2003. "Hubungan Corporate Governance dan Pengungkapan Informasi: Pengujian Secara Simultan". *Simposium Nasional Akuntansi VI*. Surabaya, 16-17 Oktober 2007.
- Kloot, Louise. 1999. "Performance Measurement and Accountability in Victorian Local Government". *The International Journal of Public Sector Management*. Vol. 12 No. 7, pp. 565-583.
- Mardiasmo. 2004. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi: Yogyakarta.
- Mardiasmo, 2006. Pewujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik: Suatu Sarana **Good Governance**. *Jurnal Akuntansi Pemerintah*. Vol. 2, No. 1, Mei 2006, Hal 1 – 17.
- Ma'rifah, Dewi. 2004. Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pekerja Sosial pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur. *Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga*.
<http://www.damandiri.or.id/detail.php?id=312>, diakses 23 Desember 2009.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP STIM YKPN:Yogyakarta.

Mowen, Hansen. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Salemba empat: Jakarta.

Parlinda, Vera dan M. Wahyuddin. n.d. "Pengaruh kepemimpinan, motivasi, pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta". http://eprints.ums.ac.id/832/1/Artikel_6_Vera_P,_2.pdf, diakses 04 Maret 2010.

Permatasari, Desi. 2010. "Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemerintah daerah". *Skripsi Program Sarjana Strata Satu UNDIP Semarang* (Tidak Dipublikasikan).

Robbins, Stephen P., 2001. *Perilaku Organisasi*, edisi kedelapan. PT Prenhallindo: Jakarta.

Santoso, Purbayu Budi dan Ashari. 2005. *Analisis statistik dengan Microsoft Excel dan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods for Business*. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. CV Alfabeta: Bandung.

Verbeeten, 2008. "Performance Management Practices in Public sector Organizations, impact on performance". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol 21 No. 3. pp 427-454.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

LAMPIRAN 2

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA ORGANISASI
SEKTOR PUBLIK**

(STUDI KASUS PADA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN DEMAK)



KUESIONER PENELITIAN

Disusun oleh:

Josephine Betsy Pramitha

NIM: C2C 006 081

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2010

Hal: Permohonan menjadi Responden

Kepada Yth.

Bp/Ibu Responden

Di Tempat

Dengan hormat.

Saya adalah mahasiswi program S1 pada jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yang sedang melaksanakan penelitian dengan judul “Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak)”, untuk itu saya sangat mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk dapat mengisi kuesioner terlampir. Informasi yang saya peroleh hanya akan saya gunakan dalam penelitian ini dan sesuai dengan kode etik penelitian data tersebut akan dijamin kerahasiaannya.

Demikian permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatian dan kesediannya untuk mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Dosen Pembimbing,

Hormat Saya,

Peneliti,

Dr. H. Agus Purwanto. M.Si. Akt

Josephine Betsy P.

NIP: 19680827 199202 1001

NIM: C2C 006 081

KUESIONER PENELITIAN

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Kesioner penelitian yang berjudul “Pengaruh Praktek Manajemen Kinerja Terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak)” ini terbagi menjadi tujuh bagian. Bagian pertama mengenai identitas responden, bagian kedua berisi daftar pertanyaan mengenai tujuan yang jelas dan terukur, bagian ketiga berisi daftar pertanyaan mengenai insentif, bagian keempat berisi daftar pertanyaan mengenai desentralisasi, bagian kelima berisi daftar pertanyaan mengenai sistem pengukuran kinerja, bagian keenam berisi daftar pertanyaan mengenai motivasi kerja, dan bagian ketujuh berisi daftar pertanyaan mengenai kinerja.

BAGIAN SATU : IDENTITAS RESPONDEN

Dimohon dengan hormat Bapak/Ibu untuk mengisi identitas secara lengkap (kecuali nama boleh tidak diisi), dan memberi tanda silang (X) atau melingkari jawaban. Setiap pertanyaan hanya berisi satu jawaban.

- a. Nama (boleh tidak diisi) :
- b. Jenis kelamin : a. Pria b. Wanita
- c. Usia : tahun
- d. Jabatan :
- e. Unit Kerja :
- f. Lama menjabat : tahun
- g. Lama bekerja : tahun
- h. Pangkat/Golongan Ruang: :
- i. Jumlah pegawai di unit organisasi anda : orang
- j. Ukuran kinerja dalam organisasi : a. Ada b. Tidak ada

BAGIAN DUA : TUJUAN YANG JELAS DAN TERUKUR

Pilihlah salah satu angka antara 1 sampai dengan 5 dengan memberi tanda centang terkait dengan item-item pernyataan yang telah disediakan, sesuai dengan kondisi dalam unit kerja Bapak/Ibu.

1 = sangat tidak setuju

4 = setuju

2 = tidak setuju

5 = sangat setuju

3 = netral

Pertanyaan	Jawaban				
	1	2	3	4	5
	STS	TS	N	S	SS
1. Visi dan misi dalam unit kerja Bapak/Ibu telah dirumuskan dengan jelas.					
2. Visi dan misi dalam unit kerja Bapak/Ibu dinyatakan secara tertulis dan dikomunikasikan baik secara internal maupun eksternal.					
3. Target unit kerja Bapak/Ibu sudah sesuai dengan misi organisasi.					
4. Tujuan unit kerja Bapak/Ibu telah didokumentasikan secara spesifik dan detail.					
5. Tujuan yang harus dicapai telah memberikan gambaran utuh mengenai hasil yang harus dicapai oleh unit kerja Bapak/Ibu					
6. Ukuran-ukuran kinerja jelas dan sesuai dengan tujuan unit kerja Bapak/Ibu.					

BAGIAN TIGA : INSENTIF

Pilihlah salah satu angka antara 1 sampai dengan 5 dengan memberi tanda centang terkait dengan item-item pernyataan yang telah disediakan, sesuai dengan kondisi dalam unit kerja Bapak/Ibu.

1 = sangat tidak berhubungan

4 = berhubungan

2 = tidak berhubungan

5 = sangat berhubungan

3 = netral

Pertanyaan	Jawaban				
	1	2	3	4	5
	STB	TB	N	B	SB
1. Tingkat realisasi anggaran berhubungan dengan total kompensasi yang Bapak/Ibu terima (gaji, bonus, jenjang karir, dsb)					
2. Pelaksanaan sejumlah program kegiatan berhubungan dengan total kompensasi yang Bapak/Ibu terima (gaji, bonus, jenjang karir, dsb)					
3. Pencapaian efisiensi (seperti perbandingan realisasi belanja dengan yang dianggarkan) berhubungan dengan total kompensasi yang Bapak/Ibu terima (gaji, bonus, jenjang karir, dsb)					
4. Tingkat pelayanan kepada masyarakat berhubungan dengan total kompensasi yang Bapak/Ibu terima (gaji, bonus, jenjang karir, dsb)					
5. Pencapaian kualitas kerja yang dihasilkan berhubungan dengan total kompensasi yang Bapak/Ibu terima (gaji, bonus, jenjang karir, dsb)					
6. Peningkatan pencapaian hasil (<i>outcome</i>) dari setiap kegiatan yang dilaksanakan berhubungan dengan total kompensasi yang Bapak/Ibu terima (gaji, bonus, jenjang karir, dsb)					

BAGIAN EMPAT : DESENTRALISASI

Pilihlah salah satu angka antara 1 sampai dengan 5 dengan memberi tanda centang terkait dengan item-item pernyataan yang telah disediakan, sesuai dengan kondisi dalam unit kerja Bapak/Ibu.

1 = tidak memiliki wewenang

4 = tingkat wewenang cukup besar

2 = tingkat wewenang cukup kecil

5 = tingkat wewenang penuh

3 = tingkat wewenang proporsional

Pertanyaan	Jawaban				
	1	2	3	4	5
	TMW	TWK	TWP	TWB	TWP
1. Seberapa besar unit kerja Bapak/Ibu mendapat kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan masalah anggaran.					
2. Seberapa besar unit kerja Bapak/Ibu mendapat kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan pelatihan dan peningkatan mutu staf serta karyawan.					
3. Seberapa besar unit kerja Bapak/Ibu mendapat kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan permasalahan operasional (seperti pegaduan playanan dari masyarakat)					
4. Seberapa besar unit kerja Bapak/Ibu mendapat kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan kegiatan rutinitas organisasi.					
5. Seberapa besar unit kerja Bapak/Ibu mendapat kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan pengalokasian SDM di bagian/unit Bapak/Ibu (seperti perputaran pegawai, pemberian promosi, dan hukuman)					

BAGIAN LIMA : SISTEM PENGUKURAN KINERJA

Pilihlah salah satu angka antara 1 sampai dengan 5 dengan memberi tanda centang terkait dengan item-item pernyataan yang telah disediakan, sesuai dengan kondisi dalam unit kerja Bapak/Ibu.

1 = sangat tidak setuju

4 = setuju

2 = tidak setuju

5 = sangat setuju

3 = netral

Pertanyaan	Jawaban				
	1	2	3	4	5
	STS	TS	N	S	SS
1. Unit kerja Bapak/Ibu memiliki ukuran kinerja yang menunjukkan kuantitas standar pelayanan.					
2. Unit kerja Bapak/Ibu memiliki ukuran kinerja yang dinyatakan dalam standar efisiensi operasional (seperti: perbandingan realisasi belanja dengan standar belanjanya).					
3. Unit kerja Bapak/Ibu memiliki ukuran kinerja yang menyatakan tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan (seperti: adanya survei kepuasan masyarakat).					
4. Unit kerja Bapak/Ibu memiliki ukuran kinerja mengenai standar kualitas pelayanan yang diberikan.					
5. Unit kerja Bapak/Ibu memiliki ukuran kinerja yang menyatakan dampak dari hasil yang dicapai (seperti peningkatan atas pelaksanaan suatu program / kegiatan).					

BAGIAN ENAM : MOTIVASI KERJA

Pilihlah salah satu angka antara 1 sampai dengan 5 dengan memberi tanda centang terkait dengan item-item pernyataan yang telah disediakan, sesuai dengan kondisi dalam unit kerja Bapak/Ibu.

1 = sangat tidak setuju

4 = setuju

2 = tidak setuju

5 = sangat setuju

3 = netral

Pertanyaan	Jawaban				
	1	2	3	4	5
	STS	TS	N	S	SS
1. Saya yakin bahwa saya dianggap sebagai bagian penting dari Dinas.					
2. Apabila saya memiliki ide positif, maka gagasan saya akan dapat diterima oleh unit kerja saya.					
3. Saya bersedia untuk menjalin hubungan kerja dan bekerja sama dengan pihak lain dalam rangka menyelesaikan tugas.					
4. Saya berusaha melakukan yang terbaik untuk bekerja sendirian dalam setiap pekerjaan.					
5. Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, saya harus mendapatkan hasil yang terbaik.					
6. Saya berusaha melakukan sesuatu dengan lebih baik daripada yang dilakukan rekan/kolega saya.					

BAGIAN TUJUH : KINERJA

Pilihlah salah satu angka antara 1 sampai dengan 5 dengan memberi tanda centang terkait dengan item-item pernyataan yang telah disediakan, sesuai dengan kondisi dalam unit kerja Bapak/Ibu.

1 = sangat jelek

4 = baik

2 = jelek

5 = sangat baik

3 = cukup

Pertanyaan	Jawaban				
	1	2	3	4	5
	SJ	J	C	B	SB
1. Kuantitas pencapain target kinerja di unit kerja Bapak/Ibu.					
2. Ketepatan dan kesesuaian hasil pelaksanaan suatu kegiatan/program kerja di unit kerja Bapak/Ibu.					
3. Inovasi/ide baru dari perencanaan suatu program kerja baru di unit kerja Bapak/Ibu .					
3. Reputasi unit kerja Bapak/Ibu di mata masyarakat atas keberhasilan pencapaian kinerja.					
5. Pencapaian tujuan pelayanan kepada masyarakat.					
6. Tingkat efisiensi operasional di unit kerja Bapak/Ibu .					
7. Tingkat kepatuhan pegawai di unit kerja Bapak/Ibu terhadap norma-norma instansi.					

Terima kasih atas kerjasamanya

LAMPIRAN 3

No	Organisasi	Jenis Kelamin	Jabatan	Eselon	Usia	Lama Menjabat	Pangkat/ Golongan Ruang
1	SETDA 1	P	Kabag	3	49	6 thn	Penata tk. I/III/d
2	SETDA 2	P	Kasubbag	4	37	3 thn	Penata muda tk. I/III/b
3	SETDA 3	P	Kasubbag	4	43	6 thn	Penata tk. I/III/d
4	SETDA 4	P	Kasubbag	4	32	3 thn	Penata/III/c
5	SETDA 5	P	Kabag	3	52	11 thn	Pembina/IV/a
6	SETDA 6	P	Kasubbag	4	34	3 thn	Penata/III/c
7	SETDA 7	P	Kasubbag	4	44	1 thn	Penata muda tk. I/III/b
8	SETDA 8	P	Kabag	3	47	7 thn	Pembina/IV/a
9	SETDA 9	P	Kasubbag	4	35	2 thn	Penata/III/c
10	SETDA 10	P	Kasubbag	4	31	3 thn	Penata/III/c
11	SETDA 11	W	Kabag	3	51	8 thn	Penata tk. I/III/d
12	SETDA 12	W	Kasubbag	4	38	3 thn	Penata/III/c
13	SETDA 13	W	Kabag	3	47	6 thn	Penata tk. I/III/d
14	SETDA 14	P	Kasubbag	4	49	7 thn	Penata tk. I/III/d
15	SETDA 15	P	Kabag	3	46	7 thn	Pembina/IV/a
16	SETDA 16	P	Kasubbag	4	39	2 thn	Penata/III/c
17	SETDA 17	W	Kabag	3	48	7 thn	Pembina/IV/a
18	SETDA 18	W	Kasubbag	4	45	3 thn	Penata/III/c
19	SETDA 19	W	Kasubbag	4	47	8 thn	Penata tk. I/III/d
20	SETDA 20	P	Kabag	3	53	12 thn	Penata tk. I/III/d

21	SETDA 21	W	Kasubbag	4	43	3 thn	Penata/III/c
22	SETDA 22	P	Kasubbag	4	38	5 thn	Penata tk. I/III/d
23	Sek DPRD 1	P	Kabag	3	49	7 thn	Penata tk. I/III/d
24	sek DPRD 2	P	Kasubbag	4	42	6 thn	Penata/III/c
25	D. Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga 1	P	Sekretaris	3	47	6 thn	Pembina/IV/a
26	D. Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga 2	P	Kasubbag	4	47	1 thn	Penata muda tk. I/III/b
27	D. Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga 3	W	Kabid	3	45	7 thn	Penata tk. I/III/d
28	D. Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga 4	P	Kabid	3	46	6 thn	Penata tk. I/III/d
29	D. Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga 5	W	Kabid	3	51	6 thn	Penata tk. I/III/d
30	D. Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga 6	P	Kasi	4	43	2 thn	Penata/III/c
31	D. pendidikan, Pemuda dan Olah Raga 7	P	Kasi	4	42	1 thn	Penata/III/c
32	D. pendidikan, Pemuda dan Olah Raga 8	P	Kasi	4	44	8 thn	Penata tk. I/III/d
33	D. Kesehatan 1	P	Sekretaris	3	49	6 thn	Penata tk. I/III/d
34	D. Kesehatan 2	W	Kasubbag	4	36	3 thn	Penata/III/c
35	D. Kesehatan 3	P	Kabid	3	46	7 thn	Penata tk. I/III/d
36	D. Kesehatan 4	P	Kabid	3	44	2 thn	Penata/III/c
37	D. Kesehatan 5	W	Kabid	3	51	12 thn	Pembina/IV/a
38	D. Kesehatan 6	P	Kasi	4	36	1 thn	Penata/III/c
39	D. Kesehatan 7	P	Kasi	4	41	2 thn	Penata muda tk. I/III/b
40	D. Kesehatan 8	P	Kasi	4	32	2 thn	Penata/III/c
41	D. Kesehatan 9	W	Kasi	4	34	1 thn	Penata/III/c
42	D. Perhubungan, Komunikasi dan Informatika 1	P	Sekretaris	3	55	8 thn	Pembina/IV/a

43	D. Perhubungan, Komunikasi dan Informatika 2	W	Kasubbag	4	31	1 thn	Penata/III/c
44	D. Perhubungan, Komunikasi dan Informatika 3	P	Kabid	3	47	6 thn	Penata tk. I/III/d
45	D. Perhubungan, Komunikasi dan Informatika 4	P	Kabid	3	42	1 thn	Penata/III/c
46	D. Perhubungan, Komunikasi dan Informatika 5	W	Kasi	4	33	2 thn	Penata/III/c
47	D. Perhubungan, Komunikasi dan Informatika 6	P	Kasi	4	37	3 thn	Penata/III/c
48	D. Sosial, Tenaga Kerja, dan Transmigrasi 1	P	Sekretaris	3	47	8 thn	Penata tk. I/III/d
49	D. Sosial, Tenaga Kerja, dan Transmigrasi 2	P	Kasubbag	4	39	5 thn	Penata tk. I/III/d
50	D. Sosial, Tenaga Kerja, dan Transmigrasi 3	W	Kabid	3	54	12 thn	Pembina/IV/a
51	D. Sosial, Tenaga Kerja, dan Transmigrasi 4	P	Kasi	4	32	1 thn	Penata/III/c
52	D. Sosial, Tenaga Kerja, dan Transmigrasi 5	W	Kasi	4	35	1 thn	Penata/III/c
53	D. Kependudukan dan Pencatatan Sipil 1	P	Sekretaris	3	51	7 thn	Pembina/IV/a
54	D. Kependudukan dan Pencatatan Sipil 2	W	Kasubbag	4	38	3 thn	Penata/III/c
55	D. Kependudukan dan Pencatatan Sipil 3	P	Kasi	4	31	1 thn	Penata/III/c
56	D. Kependudukan dan Pencatatan Sipil 4	W	Kasi	4	32	1 thn	Penata/III/c
57	D. Pariwisata dan Kebudayaan 1	P	Sekretaris	3	49	8 thn	Pembina/IV/a
58	D. Pariwisata dan Kebudayaan 2	W	Kasubbag	4	33	1 thn	Penata/III/c
59	D. Pariwisata dan Kebudayaan 3	P	Kasi	4	39	3 thn	Penata/III/c
60	D. Pariwisata dan Kebudayaan 4	W	Kasi	4	37	4thn	Penata/III/c
61	D. Pekerjaan Umum, Perumahan, Pertambangan dan Energi 1	P	Sekretaris	3	48	6 thn	Penata tk. I/III/d
62	D. Pekerjaan Umum, Perumahan, Pertambangan dan Energi 2	W	Kasubbag	4	31	1 thn	Penata/III/c
63	D. Pekerjaan Umum, Perumahan, Pertambangan dan Energi 3	P	Kabid	3	51	11 thn	Pembina/IV/a
64	D. Pekerjaan Umum, Perumahan, Pertambangan dan Energi 4	P	Kabid	3	34	1 thn	Penata tk. I/III/d

65	D. Pekerjaan Umum, Perumahan, Pertambangan dan Energi 5	P	Kabid	3	46	7 thn	Penata tk. I/III/d
66	D. Pekerjaan Umum, Perumahan, Pertambangan dan Energi 6	P	Kabid	3	36	1 thn	Penata tk. I/III/d
67	D. Pekerjaan Umum, Perumahan, Pertambangan dan Energi 7	W	Kasi	4	32	1 thn	Penata/III/c
68	D. Pekerjaan Umum, Perumahan, Pertambangan dan Energi 8	P	Kasi	4	37	2 thn	Penata/III/c
69	D. Pekerjaan Umum, Perumahan, Pertambangan dan Energi 9	P	Kasi	4	47	7 thn	Penata tk. I/III/d
70	D. Perindustrian, Perdagangan dan Koprasi 1	P	Sekretaris	3	51	9 thn	Pembina/IV/a
71	D. Perindustrian, Perdagangan dan Koprasi 2	W	Kasubbag	4	39	4 thn	Penata tk. I/III/d
72	D. Perindustrian, Perdagangan dan Koprasi 3	W	Kabid	3	43	1 thn	Penata tk. I/III/d
73	D. Perindustrian, Perdagangan dan Koprasi 4	P	Kabid	3	45	1 thn	Penata tk. I/III/d
74	D. Perindustrian, Perdagangan dan Koprasi 5	P	Kabid	3	49	6 thn	Penata tk. I/III/d
75	D. Perindustrian, Perdagangan dan Koprasi 6	P	Kabid	3	45	1 thn	Penata tk. I/III/d
76	RSUD Sunana Kalijaga 1	W	Kabag	3	32	1 thn	Penata tk. I/III/d
77	RSUD Sunana Kalijaga 2	P	Kasubbag	4	34	1 thn	Penata/III/c
78	RSUD Sunana Kalijaga 3	W	Kabid	3	53	10 thn	Penata tk. I/III/d
79	RSUD Sunana Kalijaga 4	P	Kasi	4	33	1 thn	Penata/III/c
80	D. Pertanian 1	P	Sekretaris	3	39	2 thn	Penata tk. I/III/d
81	D. Pertanian 2	W	Kasubbag	4	37	3 thn	Penata/III/c
82	D. Pertanian 3	P	Kabid	3	49	6 thn	Pembina/IV/a
83	D. Pertanian 4	P	Kabid	3	56	12 thn	Penata tk. I/III/d
84	D. Pertanian 5	P	Kasi	4	33	2 thn	Penata/III/c
85	D. Pertanian 6	W	Kasi	4	35	2 thn	Penata/III/c
86	D. Pertanian 7	W	Kasi	4	34	2 thn	Penata muda tk. I/III/b

87	D. Kelautan dan Perikanan 1	P	Sekretaris	3	39	3 thn	Penata tk. I/III/d
88	D. Kelautan dan Perikanan 2	W	Kasubbag	4	32	1 thn	Penata/III/c
89	D. Kelautan dan Perikanan 3	P	Kabid	3	48	5 thn	Penata tk. I/III/d
90	D. Kelautan dan Perikanan 4	W	Kabid	3	53	11 thn	Penata tk. I/III/d
91	D. Kelautan dan Perikanan 5	P	Kasi	4	35	1 thn	Penata/III/c
92	D. Kelautan dan Perikanan 6	P	Kasi	4	37	1 thn	Penata muda tk. I/III/b
93	D. Kelautan dan Perikanan 7	W	Kasi	4	36	3 thn	Penata/III/c
94	D. Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah 1	P	Sekretaris	3	49	11 thn	Penata tk. I/III/d
95	D. Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah 2	P	Kasubbag	4	34	2 thn	Penata/III/c
96	D. Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah 3	W	Kabid	3	48	8 thn	Pembina/IV/a
97	D. Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah 4	P	Kasi	4	35	2 thn	Penata/III/c
98	B. Pemberdayaan masyarakat dan KB 1	P	Sekretaris	3	52	11 thn	Penata tk. I/III/d
99	B. Pemberdayaan masyarakat dan KB 2	W	Kasubbag	4	39	4 thn	Penata/III/c
100	B. Pemberdayaan masyarakat dan KB 3	P	Kabid	3	48	6 thn	Penata tk. I/III/d
101	B. Pemberdayaan masyarakat dan KB 4	P	Kabid	3	46	4 thn	Penata tk. I/III/d
102	B. Pemberdayaan masyarakat dan KB 5	W	Kasubbid	4	38	4 thn	Penata/III/c
103	B. Pemberdayaan masyarakat dan KB 6	P	Kasubbid	4	37	2 thn	Penata/III/c
104	B. Pemberdayaan masyarakat dan KB 7	P	Kasubbid	4	38	2 thn	Penata/III/c
105	B. Kepegawaian Daerah 1	W	Sekretaris	3	51	8 thn	Pembina/IV/a
106	B. Kepegawaian Daerah 2	W	Kasubbag	4	39	3 thn	Penata/III/c
107	B. Kepegawaian Daerah 3	W	Kabid	3	49	7 thn	Penata tk. I/III/d
108	B. Kepegawaian Daerah 4	P	Kasubbid	4	47	6 thn	Penata tk. I/III/d

109	B. Kepegawaian Daerah 5	W	Kasubbid	4	45	3 thn	Penata/III/c
110	B. Perencanaan Pembangunan Daerah 1	P	Sekretaris	3	48	7 thn	Penata tk. I/III/d
111	B. Perencanaan Pembangunan Daerah 2	W	Kasubbag	4	34	2 thn	Penata/III/c
112	B. Perencanaan Pembangunan Daerah 3	W	Kabid	3	55	12 thn	Penata tk. I/III/d
113	B. Perencanaan Pembangunan Daerah 4	W	Kasubbid	4	37	2 thn	Penata/III/c
114	Inspektorat 1	P	Sekretaris	3	39	1 thn	Penata/III/c
115	Inspektorat 2	W	Kasubbag	4	35	4 thn	Penata/III/c
116	Inspektorat 3	P	Kabid	3	54	11 thn	Penata tk. I/III/d
117	Inspektorat 4	P	Kasi	4	34	3 thn	Penata/III/c
118	K. Lingkungan Hidup 1	P	Kasubbag	4	41	2 thn	Penata/III/c
119	K. Lingkungan Hidup 2	W	Kasi	4	32	3 thn	Penata muda tk. I/III/b
120	K. Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak 1	P	Kasubbag	4	35	2 thn	Penata/III/c
121	K. Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak 2	W	Kasi	4	37	2 thn	Penata/III/c
122	K. Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak 3	W	Kasi	4	35	2 thn	Penata/III/c
123	K. Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak 4	W	Kasi	4	34	3 thn	Penata/III/c
124	Kesbangpolinmas 1	P	Kasubbag	4	52	11 thn	Penata tk. I/III/d
125	Kesbangpolinmas 2	W	Kasi	4	32	1 thn	Penata/III/c
126	Kesbangpolinmas 3	P	Kasi	4	34	1 thn	Penata muda tk. I/III/b
127	K. Perpustakaan dan Arsip 1	P	Kasubbag	4	47	6 thn	Penata tk. I/III/d
128	K. Perpustakaan dan Arsip 2	W	Kasi	4	38	3 thn	Penata/III/c
129	K. Perpustakaan dan Arsip 3	P	Kasi	4	34	3 thn	Penata muda tk. I/III/b
130	K. Penanaman Modal 1	P	Kasubbag	4	51	11 thn	Penata tk. I/III/d

131	K. Penanaman Modal 2	P	Kasi	4	35	1 thn	Penata/III/c
132	K. Ketahanan Pangan 1	W	Kasubbag	4	47	6 thn	Penata tk. I/III/d
133	K. Ketahanan Pangan 2	P	Kasi	4	35	2 thn	Penata muda tk. I/III/b
134	K. Satpol PP 1	W	Kasubbag	4	45	1 thn	Penata/III/c
135	K. Satpol PP 2	P	Kasi	4	36	1 thn	Penata/III/c
136	K. Pelayanan Perijinan Terpadu 1	W	Kasubbag	4	49	6 thn	Penata tk. I/III/d
137	K. Pelayanan Perijinan Terpadu 2	P	Kasubbag	4	51	11 thn	Penata tk. I/III/d
138	K. Pelayanan Perijinan Terpadu 3	W	Kasi	4	37	3 thn	Penata/III/c

LAMPIRAN 4

		Tujuan						TOTAL 1	insentif						TOTAL 2	Desentralisasi					TOTAL 3	Sistem					TOTAL 4	Motivasi Kerja						TOTAL 5	Kinerja							TOTAL 6
	Rspnden	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6	7	
1	1	5	4	4	4	4	4	25	4	4	3	3	4	3	21	4	3	3	4	3	17	3	4	3	3	5	18	4	4	2	4	4	2	20	4	4	4	4	4	4	4	28
2	2	5	4	4	3	4	4	24	2	2	2	3	1	2	12	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	4	5	22	3	3	4	4	4	3	3	24
3	3	5	4	4	4	4	4	25	2	3	2	2	2	2	13	3	3	3	3	3	15	4	3	2	2	4	15	4	4	4	5	5	4	26	4	4	4	3	3	4	4	26
4	4	4	4	4	4	4	4	24	2	4	4	2	2	2	16	3	3	4	3	2	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	3	22	4	4	3	4	4	4	4	27
5	5	5	5	4	4	4	4	26	1	2	1	3	2	1	10	2	2	4	3	3	14	4	3	3	3	3	16	5	4	4	4	3	3	23	4	4	3	4	4	4	4	27
6	6	5	4	4	3	3	3	22	1	1	1	1	1	1	6	2	2	3	3	2	12	3	2	3	3	2	13	4	2	2	4	4	4	20	4	2	2	4	2	4	4	22
7	7	5	4	4	3	3	3	22	3	3	2	5	4	3	20	3	4	4	3	2	16	4	3	3	5	3	18	3	3	3	4	4	4	21	4	4	3	4	4	3	4	26
8	8	5	5	5	5	4	4	28	4	4	4	4	4	4	24	3	4	3	4	1	15	4	4	4	4	4	20	3	3	4	5	5	5	25	4	4	4	5	4	4	4	29
9	9	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	3	18	4	4	4	4	4	20	5	5	4	4	4	4	26	4	4	4	5	4	4	4	29
10	10	5	5	4	4	4	5	27	4	5	4	4	4	5	26	3	4	4	4	2	17	5	4	3	5	4	21	4	4	4	4	3	3	22	4	4	4	4	4	4	4	28
11	13	5	5	4	4	4	4	26	4	4	3	3	3	4	21	3	3	3	3	2	14	4	4	3	4	4	19	2	2	3	4	4	4	19	3	3	4	4	3	3	3	23
12	14	5	5	5	5	5	5	30	5	2	2	2	2	2	15	3	2	2	3	2	12	3	5	3	3	4	18	5	3	3	4	4	4	23	4	4	3	4	4	4	4	27
13	15	5	4	4	4	4	4	25	5	2	2	2	2	2	15	3	2	2	4	1	12	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	5	29
14	16	5	5	4	5	5	5	29	1	1	1	1	1	1	6	3	3	3	3	3	15	5	5	1	4	5	20	5	4	4	4	4	4	25	5	4	4	4	4	3	3	27
15	17	4	4	4	4	4	4	24	4	3	3	2	3	3	18	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	3	3	23	4	4	5	3	4	4	5	29
16	18	4	4	4	3	3	3	21	4	3	3	3	3	3	19	4	2	2	3	2	13	4	4	3	4	3	18	4	4	4	4	4	4	24	4	3	3	3	4	4	3	24
17	19	4	5	4	4	4	4	25	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	4	4	5	4	4	21	3	3	3	3	3	3	18	4	4	3	4	3	3	4	25
18	20	5	4	4	4	4	4	25	2	2	2	2	2	2	12	1	1	3	3	1	9	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	28
19	22	4	4	5	4	3	4	24	3	3	3	3	3	3	18	1	1	1	1	1	5	3	3	4	4	5	19	5	5	4	4	4	4	26	4	4	3	4	4	4	5	28
20	23	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	3	3	15	4	5	4	5	4	22	4	4	2	2	3	2	17	4	4	4	4	4	4	4	28
21	24	4	4	4	4	5	5	26	5	5	4	4	3	4	25	5	4	4	5	4	22	5	4	4	5	5	23	5	4	4	4	4	4	25	4	5	3	4	3	4	3	26
22	30	5	5	5	5	5	5	30	2	2	2	2	2	2	12	3	4	3	4	1	15	5	5	3	5	5	23	3	3	3	3	3	4	19	4	4	4	4	4	5	5	30
23	31	5	5	4	4	5	4	27	2	3	3	3	4	4	19	3	3	3	3	3	15	5	4	3	4	4	20	5	4	5	4	4	4	26	4	5	5	4	5	5	4	32
24	33	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	4	4	4	21	3	3	3	4	4	17	4	4	4	4	4	20	5	4	5	4	3	3	24	4	4	3	4	4	3	4	26
25	37	4	4	4	4	4	4	24	2	3	3	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	4	4	3	3	3	22	4	4	4	4	4	3	4	27

26	38	4	5	4	3	4	4	24	3	3	3	3	3	3	18	3	2	5	4	2	16	4	3	3	4	3	17	5	4	3	4	4	3	23	4	4	4	4	4	3	4	27
27	39	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	3	3	15	4	3	3	4	3	17	2	2	3	4	4	4	19	3	3	3	4	4	3	4	24
28	41	4	4	4	3	3	4	22	4	4	4	4	4	4	24	2	2	3	3	2	12	3	3	3	3	3	15	3	4	3	4	4	3	21	3	4	4	3	3	3	4	24
29	42	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	3	3	15	4	3	3	4	3	17	4	4	3	4	4	3	22	3	3	3	4	4	3	4	24
30	43	4	5	3	3	4	4	23	4	4	4	5	4	4	25	4	1	4	5	4	18	4	4	3	4	4	19	4	5	4	4	4	4	25	5	4	4	4	5	5	4	31
31	44	3	4	4	3	4	3	21	2	2	3	3	2	2	14	1	1	1	1	1	5	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	3	3	18	3	4	4	4	4	2	2	23
32	45	5	5	5	3	4	2	24	3	3	3	3	4	3	19	1	2	4	5	2	14	2	4	2	2	3	13	3	3	4	4	3	3	20	4	4	3	3	4	3	3	24
33	46	4	4	4	4	4	4	24	4	4	2	2	4	2	18	1	1	1	5	3	11	4	4	3	5	2	18	4	4	4	3	3	2	20	4	4	4	4	3	3	4	26
34	47	4	3	4	4	4	4	23	2	2	3	3	4	4	18	2	3	1	5	2	13	4	3	4	3	3	17	4	4	5	5	4	4	26	4	3	3	4	4	4	4	26
35	48	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	28
36	49	4	3	4	4	4	4	23	2	2	2	3	4	4	17	2	3	3	3	2	13	4	3	4	4	3	18	5	5	5	5	4	5	29	4	3	3	3	4	4	3	24
37	50	5	5	4	4	4	4	26	5	4	4	4	4	4	25	3	4	3	4	4	18	4	4	5	4	4	21	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	5	29
38	51	5	5	5	5	4	4	28	4	2	3	2	3	2	16	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	4	4	4	4	28
39	52	4	4	3	5	5	4	25	3	3	3	3	3	2	17	2	3	3	4	3	15	5	4	5	5	4	23	5	5	4	4	4	5	27	5	4	4	4	4	4	5	30
40	54	5	5	4	4	4	4	26	2	2	2	2	2	2	12	2	1	3	3	1	10	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	4	25	5	4	3	3	3	3	3	24
41	55	4	4	4	4	4	4	24	2	2	2	4	4	2	16	2	2	3	2	1	10	1	2	4	2	2	11	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	4	4	3	4	24
42	60	5	5	5	5	5	5	30	2	2	2	2	2	2	12	1	2	2	2	1	8	5	1	1	5	5	17	5	5	2	4	4	2	22	5	4	4	4	4	5	4	30
43	62	4	4	3	4	4	4	23	5	3	4	3	3	3	21	3	2	2	5	5	17	4	4	4	5	5	22	4	4	4	3	3	3	21	4	3	3	4	3	3	3	23
44	64	4	4	4	4	4	4	24	2	3	2	4	4	3	18	3	3	3	4	3	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	3	3	21	4	4	4	4	4	4	4	28
45	65	5	5	5	4	4	3	26	2	2	2	2	2	2	12	1	1	3	3	1	9	4	4	4	3	3	18	3	3	4	4	4	5	23	3	4	3	3	4	4	4	25
46	68	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19	4	4	3	3	4	3	21	4	4	4	4	4	3	4	27
47	69	4	4	3	3	3	3	20	3	2	2	2	2	2	13	3	3	3	4	3	16	4	4	3	3	4	18	3	3	3	3	3	3	18	4	5	4	4	4	4	4	29
48	76	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	5	3	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	28
49	77	5	5	4	4	4	4	26	3	3	2	2	2	3	15	3	3	3	3	3	15	5	4	4	4	5	22	5	5	5	5	4	4	28	4	4	4	4	5	4	4	29
50	80	5	5	5	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	24	2	4	3	4	2	15	4	4	3	4	4	19	4	3	3	3	4	4	21	4	4	4	4	4	4	4	28
51	81	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	4	4	3	4	3	3	21	4	4	4	4	4	4	4	28
52	82	5	5	4	4	2	2	22	1	4	4	4	4	4	21	1	1	2	2	1	7	4	3	3	4	4	18	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	4	4	3	4	24

53	84	5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	5	5	5	27	2	3	3	3	1	12	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	28
54	88	5	5	3	4	4	3	24	4	4	3	4	4	4	23	2	2	2	3	1	10	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	4	4	27
55	90	5	5	5	4	3	4	26	2	2	2	2	2	2	12	1	2	3	4	1	11	5	5	4	4	5	23	4	4	4	4	4	4	24	5	5	4	4	4	4	30
56	91	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	3	18	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	4	4	4	28
57	93	4	3	4	4	4	4	23	3	3	3	3	3	3	18	4	2	2	2	2	12	3	4	3	4	4	18	4	4	3	3	4	3	21	4	4	4	3	4	4	27
58	95	4	3	4	4	4	5	24	4	4	5	4	5	5	27	4	3	4	2	3	16	4	3	2	4	4	17	5	5	4	4	3	4	25	4	4	4	4	3	4	26
59	97	4	3	4	4	3	4	22	3	3	3	3	3	3	18	4	2	2	2	2	12	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	3	3	3	24
60	98	5	5	5	4	4	4	27	3	3	4	4	4	4	22	3	4	3	4	3	17	5	4	5	4	4	22	5	2	4	4	5	4	24	3	3	3	3	4	3	22
61	99	4	5	4	4	4	4	25	4	4	3	4	4	4	23	4	2	2	3	2	13	4	5	4	4	4	21	5	5	5	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	28
62	100	4	4	4	4	4	4	24	2	2	2	2	2	2	12	4	4	4	3	4	19	2	2	2	2	2	10	4	4	2	3	4	4	21	4	4	4	4	4	4	27
63	101	5	5	5	5	5	5	30	2	2	2	2	2	2	12	2	4	3	3	3	15	5	5	4	4	4	22	5	5	5	4	4	4	27	4	4	4	5	4	4	29
64	102	5	5	5	5	5	5	30	2	2	2	2	2	2	12	3	3	4	4	5	19	5	5	5	5	5	25	4	4	5	4	5	4	26	4	5	4	5	4	4	31
65	106	5	5	4	4	3	4	25	4	2	2	2	2	2	14	2	3	3	2	1	11	4	2	2	4	4	16	5	2	5	4	5	4	25	4	4	4	5	4	4	28
66	107	4	4	4	4	4	4	24	2	3	2	4	3	3	17	3	3	3	3	2	14	5	4	4	4	4	21	5	4	5	4	4	4	26	4	4	4	4	4	4	28
67	108	5	2	4	4	5	4	24	1	1	2	1	2	1	8	3	4	4	4	3	18	4	4	3	4	5	20	5	5	4	4	4	4	26	4	4	4	4	4	4	28
68	109	5	5	5	4	4	4	27	4	4	4	3	3	3	21	3	3	3	3	3	15	4	4	3	3	3	17	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	5	29
69	110	4	4	2	3	4	4	21	3	3	3	3	3	3	18	3	3	4	3	4	17	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	3	4	22	4	4	3	4	4	4	27
70	111	5	5	5	4	4	4	27	4	4	4	3	3	3	21	3	3	3	3	4	16	3	4	3	3	4	17	5	4	4	5	4	4	26	4	4	4	4	4	5	29
71	112	4	4	5	4	5	4	26	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	5	5	3	3	3	19	4	4	4	4	4	4	24	3	4	3	3	3	4	25
72	113	5	2	5	4	5	4	25	1	1	1	1	1	1	6	3	4	4	3	3	17	4	5	3	4	5	21	5	5	5	5	4	4	28	4	5	5	4	4	4	30
73	114	5	4	5	4	4	4	26	4	2	2	2	2	2	14	3	3	3	4	3	16	4	4	3	4	3	18	5	4	5	5	4	4	27	4	4	4	4	4	5	29
74	115	5	5	4	4	4	4	26	1	1	1	1	1	1	6	3	4	3	3	2	15	4	4	3	3	4	18	4	3	4	2	4	4	21	3	4	3	3	4	3	24
75	116	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	3	3	21	3	3	3	3	1	13	4	4	3	4	4	19	4	2	4	4	3	3	20	4	4	4	3	3	3	24
76	117	4	4	3	4	3	4	22	3	2	2	2	3	2	14	1	1	1	1	1	5	3	4	3	3	4	17	5	3	5	3	5	5	26	4	4	4	3	3	3	25
77	118	5	4	4	5	4	4	26	5	5	4	4	4	4	26	4	3	3	4	3	17	3	4	3	4	4	18	4	4	5	3	4	4	24	4	4	4	4	4	4	28
78	119	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	3	4	23	4	3	4	4	4	19	4	3	4	3	4	18	3	3	4	4	4	4	22	4	4	4	4	5	5	30
79	121	5	5	5	5	4	4	28	4	4	5	3	4	4	24	1	1	3	1	3	9	3	3	3	5	5	19	4	3	5	3	5	4	24	4	4	4	4	4	4	29

80	124	5	4	5	5	4	4	27	4	4	3	4	4	5	24	4	3	5	5	3	20	4	3	3	3	4	17	3	3	5	2	4	4	21	5	4	4	5	4	4	5	31
81	125	5	4	4	4	5	4	26	4	4	4	4	5	4	25	4	3	5	4	2	18	4	4	4	5	4	21	5	3	5	3	5	5	26	4	3	4	4	4	3	5	27
82	126	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20	3	3	4	3	4	4	21	4	4	4	4	5	5	4	30
83	127	4	3	4	4	4	3	22	4	4	3	5	4	3	23	4	3	4	4	3	18	4	3	4	4	5	20	4	3	4	5	5	3	24	4	3	3	3	4	4	4	25
84	128	4	4	4	4	5	5	26	4	5	4	4	2	2	21	2	2	4	2	4	14	4	4	3	4	4	19	3	2	4	4	4	4	21	4	5	3	4	5	4	4	29
85	129	5	5	4	4	4	4	26	4	4	3	3	3	4	21	3	3	3	3	2	14	4	4	3	4	4	19	3	3	4	4	4	3	21	3	3	4	4	3	3	3	23
86	130	5	5	5	5	5	5	30	5	2	2	2	2	2	15	3	2	2	3	2	12	3	5	3	3	4	18	5	4	5	4	5	4	27	4	4	3	4	4	4	4	27
87	131	5	4	4	4	4	4	25	5	2	2	2	2	2	15	3	2	2	4	1	12	4	4	4	4	4	20	3	3	4	3	4	3	20	4	4	4	4	4	4	5	29
88	132	5	4	4	5	5	4	27	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	3	14	4	4	3	4	4	19	4	4	5	2	5	4	24	4	4	4	4	4	4	4	28
89	137	5	5	4	4	4	3	25	4	4	4	5	4	4	25	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	4	17	4	4	4	5	5	5	27	4	4	4	4	4	4	3	27
90	138	5	5	4	5	5	5	29	1	1	1	1	1	1	6	3	3	4	5	2	17	5	5	1	4	5	20	4	2	5	4	5	5	25	4	5	4	3	3	4	4	27
91	139	5	5	4	4	4	5	27	4	4	5	4	5	5	27	2	3	3	3	3	14	5	5	4	4	4	22	3	3	4	3	4	3	20	4	4	4	4	4	4	4	28
92	144	4	4	4	4	4	4	24	2	2	2	2	2	2	12	3	3	4	4	2	16	5	5	4	4	4	22	4	4	5	4	4	3	24	4	4	4	3	3	4	4	26
93	145	5	5	4	4	4	4	26	2	2	2	2	2	2	12	3	3	5	4	2	17	5	5	4	4	4	22	4	2	4	2	4	4	20	4	4	4	3	3	4	4	26
94	149	5	4	4	4	4	4	25	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	4	28
95	150	5	5	4	4	4	5	27	4	4	3	4	4	5	24	1	3	3	2	1	10	3	1	5	5	4	18	5	5	4	4	4	4	26	3	3	4	3	3	3	3	22
96	152	5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	4	3	3	4	3	3	20	4	5	5	4	4	4	5	31
97	153	3	3	4	3	3	4	20	2	2	2	2	2	2	12	2	2	1	1	1	7	4	3	3	3	3	16	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	3	4	4	4	27
98	156	4	4	4	4	4	4	24	1	1	1	1	2	2	8	3	3	3	3	1	13	4	3	4	4	4	19	3	3	3	3	3	3	18	4	4	3	3	4	3	4	25
99	157	4	4	2	2	3	2	17	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	3	4	4	3	4	2	20	3	3	4	3	3	3	3	22
100	158	5	4	4	4	4	4	25	2	2	2	3	3	3	15	1	1	3	3	1	9	4	3	3	3	3	16	2	2	4	3	3	3	17	3	4	4	4	4	3	4	26
101	159	5	4	4	3	3	3	22	1	1	1	1	1	1	6	2	2	4	4	3	15	3	3	3	3	3	15	3	4	5	3	2	2	19	3	3	3	3	3	3	3	21
102	160	5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	5	5	3	3	3	19	3	5	3	5	2	2	20	4	5	4	5	4	5	4	31
103	162	4	4	3	4	4	3	22	3	3	3	2	3	2	16	1	1	2	3	3	10	3	4	3	3	3	16	4	5	4	5	4	5	27	3	3	3	3	3	3	3	21
104	163	5	5	5	5	4	5	29	2	2	4	4	5	4	21	3	2	3	5	2	15	4	4	3	3	4	18	2	2	3	4	4	4	19	3	4	4	3	4	4	3	25
105	164	5	5	4	4	4	5	27	5	5	4	4	5	5	28	3	4	4	4	4	19	4	4	5	4	5	22	5	4	4	3	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	28
106	167	4	4	4	3	3	4	22	4	3	4	3	3	3	20	3	3	4	4	2	16	3	4	4	3	5	19	5	4	4	4	4	4	25	3	3	3	3	4	3	4	23

107	169	5	5	5	4	4	5	28	4	4	4	4	4	5	25	1	3	4	4	4	16	5	4	3	3	3	18	4	4	4	4	4	4	24	4	4	5	3	4	5	4	29
108	171	5	4	4	5	4	4	26	4	2	2	1	2	1	12	4	4	4	3	3	18	4	3	5	4	4	20	5	5	4	4	4	4	26	4	4	4	3	4	3	4	26
109	179	5	5	5	5	5	5	30	2	2	2	2	4	2	14	3	2	5	5	2	17	5	4	5	5	4	23	5	4	4	3	3	3	22	5	5	4	5	5	4	5	33
110	182	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	3	3	3	18	3	2	3	4	1	13	5	5	5	5	5	25	5	4	4	3	3	3	22	5	4	4	5	5	4	5	32
111	186	5	5	5	5	5	5	30	3	3	3	4	4	3	20	2	2	3	5	2	14	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	5	5	5	5	35
112	188	5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	4	4	3	23	5	2	3	5	1	16	5	5	5	5	4	24	4	4	4	4	4	4	24	5	5	5	5	5	5	5	35
113	190	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	20	5	5	4	4	4	5	27	4	4	4	4	4	4	4	28
114	191	4	4	3	4	4	4	23	3	3	4	4	5	4	23	3	3	1	2	2	11	4	4	4	5	3	20	5	5	4	4	4	4	26	3	4	3	3	5	5	3	26
115	192	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	4	4	4	4	28
116	193	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	28
117	194	4	4	5	4	5	4	26	4	4	3	4	2	2	19	3	4	4	4	3	18	4	4	5	3	4	20	5	5	4	4	4	4	26	4	4	5	3	4	4	3	27
118	196	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	4	3	16	4	4	4	3	4	19	5	5	4	5	5	5	29	4	4	4	4	4	4	4	28
119	197	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	5	5	4	4	4	4	26	4	4	4	4	4	4	4	28
120	198	4	4	2	4	4	3	21	2	2	2	1	2	2	11	3	2	1	2	1	9	2	4	3	4	4	17	4	4	4	4	4	4	24	3	4	3	4	4	3	5	26
121	199	5	4	4	4	4	4	25	5	5	5	4	5	5	29	5	5	3	5	3	21	3	3	3	3	3	15	5	3	4	4	3	4	23	5	5	4	4	4	4	5	31
122	200	5	4	3	5	5	3	25	3	3	4	5	2	4	21	1	1	2	3	1	8	2	1	4	4	4	15	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	3	4	5	5	26
123	201	5	4	4	4	4	4	25	2	3	2	2	3	3	15	3	2	3	3	2	13	4	4	4	4	4	20	5	2	4	4	5	4	24	4	3	3	4	4	3	4	25
124	202	4	4	5	5	4	4	26	4	2	2	2	2	2	14	3	5	1	5	4	18	4	4	4	4	4	20	5	3	3	4	4	4	23	4	4	3	3	4	3	4	25
125	203	4	4	4	4	5	4	25	2	2	2	2	2	2	12	1	2	2	2	2	9	3	4	3	3	4	17	4	4	2	3	4	4	21	4	4	4	4	4	5	4	29
126	204	5	4	4	5	4	3	25	3	3	3	4	4	4	21	4	3	3	4	3	17	3	3	3	3	3	15	5	5	5	4	4	4	27	4	4	3	3	3	3	2	22
127	205	5	5	5	4	4	4	27	4	4	4	3	3	3	21	3	3	3	3	4	16	3	4	3	3	4	17	4	4	5	4	5	4	26	4	4	4	4	4	4	5	29
128	206	4	4	5	4	5	4	26	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	5	5	3	3	3	19	5	2	5	4	5	4	25	3	4	3	3	3	4	5	25
129	207	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	4	3	16	4	4	4	3	4	19	5	4	5	4	4	4	26	4	4	4	4	4	4	4	28
130	208	4	3	4	4	4	5	24	4	4	5	4	5	5	27	4	3	4	2	3	16	4	3	2	4	4	17	5	5	4	4	4	4	26	4	4	4	4	3	4	3	26
131	209	5	5	5	4	4	4	27	3	3	4	4	4	4	22	3	4	3	4	5	19	5	4	5	4	4	22	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	3	4	3	3	22
132	210	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	4	4	3	4	3	4	22	4	4	4	4	4	4	4	28
133	211	4	3	4	4	4	4	23	3	3	3	3	3	3	18	4	2	2	2	2	12	3	4	3	4	4	18	5	4	4	5	4	4	26	4	4	4	3	4	4	4	27

134	213	5	5	5	4	4	4	27	4	4	4	3	3	3	21	3	3	3	3	4	16	3	4	3	3	4	17	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	5	29	
135	218	4	4	5	4	5	4	26	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	5	5	3	3	3	19	5	5	5	5	4	4	28	3	4	3	3	3	4	5	25
136	220	5	2	5	4	5	4	25	1	1	1	1	1	1	6	3	5	5	5	3	21	4	5	3	4	5	21	5	4	5	5	4	4	27	4	5	5	4	4	4	4	30
137	221	4	3	4	4	4	4	23	3	3	3	3	3	3	18	4	2	2	2	2	12	3	4	3	4	4	18	5	4	4	4	5	4	26	4	4	4	3	4	4	4	27
138	222	4	3	4	4	4	5	24	4	4	5	4	5	5	27	4	3	4	2	3	16	4	3	2	4	4	17	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	4	3	4	3	26

LAMPIRAN 5

Statistik Deskriptif Tujuan yang Jelas dan Terukur

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
tujuan1	138	3	5	4.49	.544
tujuan2	138	2	5	4.22	.694
tujuan3	138	2	5	4.14	.634
tujuan4	138	2	5	4.06	.564
tujuan5	138	2	5	4.08	.580
tujuan6	138	2	5	4.01	.628
tujuantotal	138	17	30	25.01	2.460
Valid N (listwise)	138				

Statistik Deskriptif Insentif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
insentif1	138	1	5	3.18	1.109
insentif2	138	1	5	3.07	1.034
insentif3	138	1	5	3.02	1.036
insentif4	138	1	5	3.07	1.058
insentif5	138	1	5	3.14	1.062
insentif6	138	1	5	3.07	1.102
insentiftotal	138	6	29	18.54	5.640
Valid N (listwise)	138				

Statistik Deskriptif Motivasi Kerja

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
motivasi1	138	2	5	4.20	.809
motivasi2	138	2	5	3.82	.865
Motivasi3	138	2	5	3.97	.773
Motivasi4	138	2	5	3.86	.696
Motivasi5	138	2	5	3.93	.635
Motivasi6	138	2	5	3.80	.706
motivasitotal	138	17	30	23.57	2.897
Valid N (listwise)	138				

Statistik Deskriptif Desentralisasi

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
desentralisasi1	138	1	5	2.84	.953
desentralisasi2	138	1	5	2.80	.921
desentralisasi3	138	1	5	3.07	.906
desentralisasi4	138	1	5	3.30	.956
desentralisasi5	138	1	5	2.57	1.039
desentralisaitotal	138	5	22	14.57	3.458
Valid N (listwise)	138				

Statistik Deskriptif Sistem Pengukuran Kinerja

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
sistem1	138	1	5	3.90	.786
sistem2	138	1	5	3.80	.838
sistem3	138	1	5	3.48	.848
sistem4	138	2	5	3.78	.725
sistem5	138	2	5	3.86	.710
sistemtotal	138	10	25	18.80	2.731
Valid N (listwise)	138				

Statistik Deskriptif Kinerja

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
kinerja1	138	3	5	3.90	.517
kinerja2	138	2	5	3.93	.549
kinerja3	138	2	5	3.76	.574
kinerja4	138	3	5	3.80	.569
kinerja5	138	2	5	3.88	.533
kinerja6	138	2	5	3.80	.602
kinerja7	138	2	5	3.98	.667
kinerjatotal	138	21	35	27.04	2.650
Valid N (listwise)	138				

Sumber : output SPSS 17.0, 2010

LAMPIRAN 6

Reliabilitas dan Validitas Tujuan yang Jelas dan Terukur

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.758	.765	6

Correlations

		tujuan1	tujuan2	tujuan3	tujuan4	tujuan5	tujuan6	tujuantotal
tujuan1	Pearson Correlation	1	.502**	.408**	.408**	.224**	.172*	.658**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.008	.044	.000
	N	138	138	138	138	138	138	138
tujuan2	Pearson Correlation	.502**	1	.274**	.265**	.162*	.177*	.589**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.002	.049	.038	.000
	N	138	138	138	138	138	138	138
tujuan3	Pearson Correlation	.408**	.274**	1	.446**	.325**	.380**	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138	138
tujuan4	Pearson Correlation	.408**	.265**	.446**	1	.588**	.513**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000		.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138	138
tujuan5	Pearson Correlation	.224**	.162*	.325**	.588**	1	.518**	.659**
	Sig. (2-tailed)	.008	.049	.000	.000		.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138	138
tujuan6	Pearson Correlation	.172*	.177*	.380**	.513**	.518**	1	.681**
	Sig. (2-tailed)	.044	.038	.000	.000	.000		.000
	N	138	138	138	138	138	138	138

tujuantotal	Pearson Correlation	.658**	.589**	.701**	.779**	.659**	.681**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	138	138	138	138	138	138	138

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliabilitas dan Validitas Insentif

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.942	.943	6

Correlations

		insentif1	insentif2	insentif3	insentif4	insentif5	insentif6	insentiftotal
insentif1	Pearson Correlation	1	.728**	.670**	.536**	.518**	.576**	.764**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138	138
insentif2	Pearson Correlation	.728**	1	.851**	.783**	.717**	.791**	.919**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138	138
insentif3	Pearson Correlation	.670**	.851**	1	.765**	.761**	.824**	.919**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138	138
insentif4	Pearson Correlation	.536**	.783**	.765**	1	.797**	.829**	.889**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138	138

insentif5	Pearson Correlation	.518**	.717**	.761**	.797**	1	.866**	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138	138
insentif6	Pearson Correlation	.576**	.791**	.824**	.829**	.866**	1	.923**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	138	138	138	138	138	138	138
insentiftotal	Pearson Correlation	.764**	.919**	.919**	.889**	.880**	.923**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	138	138	138	138	138	138	138

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliabilitas dan Validitas Motivasi Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.716	.721	6

Correlations

		motivasi1	motivasi2	motivasi3	motivasi4	motivasi5	motivasi6	motivasi total
motivasi1	Pearson Correlation	1	.531**	.371**	.307**	.255**	.262**	.730**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.003	.002	.000
	N	138	138	138	138	138	138	138
motivasi2	Pearson Correlation	.531**	1	.210*	.346**	-.037	.083	.598**
	Sig. (2-tailed)	.000		.013	.000	.664	.334	.000
	N	138	138	138	138	138	138	138

motivasi3	Pearson Correlation	.371**	.210*	1	.223**	.352**	.364**	.653**
	Sig. (2-tailed)	.000	.013		.009	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138	138
motivasi4	Pearson Correlation	.307**	.346**	.223**	1	.274**	.359**	.637**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.009		.001	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138	138
motivasi5	Pearson Correlation	.255**	-.037	.352**	.274**	1	.618**	.590**
	Sig. (2-tailed)	.003	.664	.000	.001		.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138	138
motivasi6	Pearson Correlation	.262**	.083	.364**	.359**	.618**	1	.660**
	Sig. (2-tailed)	.002	.334	.000	.000	.000		.000
	N	138	138	138	138	138	138	138
motivasi total	Pearson Correlation	.730**	.598**	.653**	.637**	.590**	.660**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	138	138	138	138	138	138	138

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliabilitas dan Validitas Desentralisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.772	.773	5

Correlations

		Desentrali sasi1	Desentrali sasi2	Desentrali sasi3	Desentrali sasi4	Desentrali sasi5	Desentralisai total
desentralisasi1	Pearson Correlation	1	.536**	.367**	.318**	.416**	.728**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138
desentralisasi2	Pearson Correlation	.536**	1	.444**	.361**	.494**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138
desentralisasi3	Pearson Correlation	.367**	.444**	1	.415**	.379**	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138
desentralisasi4	Pearson Correlation	.318**	.361**	.415**	1	.325**	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138
desentralisasi5	Pearson Correlation	.416**	.494**	.379**	.325**	1	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	138	138	138	138	138	138
desentralisaitotal	Pearson Correlation	.728**	.779**	.710**	.667**	.736**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	138	138	138	138	138	138

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliabilitas dan Validitas Sistem Pengukuran Kinerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.736	.742	5

Correlations

		sistem1	sistem2	sistem3	sistem4	sistem5	sistemtotal
sistem1	Pearson Correlation	1	.522**	.260**	.511**	.379**	.763**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138
sistem2	Pearson Correlation	.522**	1	.240**	.225**	.379**	.690**
	Sig. (2-tailed)	.000		.005	.008	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138
sistem3	Pearson Correlation	.260**	.240**	1	.378**	.237**	.621**
	Sig. (2-tailed)	.002	.005		.000	.005	.000
	N	138	138	138	138	138	138
sistem4	Pearson Correlation	.511**	.225**	.378**	1	.517**	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.000		.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138
sistem5	Pearson Correlation	.379**	.379**	.237**	.517**	1	.697**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	.000		.000
	N	138	138	138	138	138	138
sistemtotal	Pearson Correlation	.763**	.690**	.621**	.733**	.697**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	138	138	138	138	138	138

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

kinerjatotal	Pearson Correlation	.686**	.705**	.641**	.640**	.645**	.705**	.612**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	138	138	138	138	138	138	138	138

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LAMPIRAN 7

1. Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	11.961	2.456		4.870	.000		
tujuantotal	.283	.090	.263	3.127	.002	.777	1.287
insentiftotal	.034	.036	.072	.932	.353	.915	1.093
motivasitotal	.051	.069	.056	.735	.463	.958	1.044
desentralisaitotal	.097	.062	.127	1.572	.118	.844	1.186
sistemtotal	.254	.083	.261	3.059	.003	.750	1.334

a. Dependent Variable: kinerjajtotal

Coefficient Correlations^a

Model		sistemtotal	insentiftotal	motivasitotal	desentralisaitotal	tujuantotal
1 Correlations	sistemtotal	1.000	-.001	-.074	-.208	-.412
	insentiftotal	-.001	1.000	-.076	-.270	.034
	motivasitotal	-.074	-.076	1.000	-.026	-.107
	desentralisaitotal	-.208	-.270	-.026	1.000	-.086
	tujuantotal	-.412	.034	-.107	-.086	1.000
Covariances	sistemtotal	.007	-3.063E-6	.000	-.001	-.003
	insentiftotal	-3.063E-6	.001	.000	.000	.000
	motivasitotal	.000	.000	.005	.000	.000
	desentralisaitotal	-.001	.000	.000	.004	.000
	tujuantotal	-.003	.000	.000	.000	.008

a. Dependent Variable: kinerjajtotal

2. Autokorelasi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.048	2.468		-.019	.985
tujuantotal	-.017	.092	-.019	-.187	.852
insentiftotal	.000	.036	-.002	-.025	.980
motivasitotal	.016	.071	.021	.227	.820
desentralisaitotal	-.010	.063	-.015	-.155	.877
sistemtotal	.013	.084	.016	.157	.875
res_2	-.088	.091	-.088	-.971	.333

a. Dependent Variable: Unstandardized Residual

3. Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.857	1.507		1.232	.220
tujuantotal	.014	.055	.025	.256	.798
insentiftotal	-.011	.022	-.045	-.503	.616
motivasitotal	-.065	.042	-.134	-1.528	.129
desentralisaitotal	.036	.038	.088	.947	.346
sistemtotal	.040	.051	.078	.790	.431

a. Dependent Variable: absut

4. Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			Unstandardized Residual
N			138
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		.0000000
	Std. Deviation		2.25279637
Most Extreme Differences	Absolute		.070
	Positive		.040
	Negative		-.070
Kolmogorov-Smirnov Z			.825
Asymp. Sig. (2-tailed)			.504

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

5. Linearitas

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.526 ^a	.277	.250	2.295

a. Predictors: (Constant), sistemtotal, insentiftotal, motivasitotal, desentralisaitotal, tujuantotal

b. Dependent Variable: kinerjajtotal

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.910 ^a	.828	.820	1.123

a. Predictors: (Constant), DFFIT, sistemtotal, insentiftotal, motivasitotal, desentralisaitotal, tujuantotal

b. Dependent Variable: kinerjajtotal

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	796.610	6	132.768	105.328	.000 ^a
	Residual	165.129	131	1.261		
	Total	961.739	137			

a. Predictors: (Constant), DFFIT, sistemtotal, insentiftotal, motivasitotal, desentralisaitotal, tujuantotal

b. Dependent Variable: kinerjatotal

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.884	1.201		9.891	.000
	tujuantotal	.283	.044	.263	6.401	.000
	insentiftotal	.047	.018	.099	2.614	.010
	motivasitotal	.057	.034	.062	1.681	.095
	desentralisaitotal	.050	.030	.066	1.667	.098
	sistemtotal	.264	.041	.272	6.510	.000
	DFFIT	16.118	.786	.745	20.508	.000

a. Dependent Variable: kinerjatotal

LAMPIRAN 8

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.526 ^a	.277	.250	2.295

a. Predictors: (Constant), sistemtotal, insentiftotal, motivasitotal, desentralisaitotal, tujuantotal

b. Dependent Variable: kinerjatotal

Hasil Uji Statistik F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	266.452	5	53.290	10.117	.000 ^a
	Residual	695.288	132	5.267		
	Total	961.739	137			

a. Predictors: (Constant), sistemtotal, insentiftotal, motivasitotal, desentralisaitotal, tujuantotal

b. Dependent Variable: kinerjatotal

Hasil Uji Statistik T

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.961	2.456		4.870	.000
	tujuantotal	.283	.090	.263	3.127	.002
	insentiftotal	.034	.036	.072	.932	.353
	motivasitotal	.051	.069	.056	.735	.463
	desentralisaitotal	.097	.062	.127	1.572	.118
	sistemtotal	.254	.083	.261	3.059	.003

a. Dependent Variable: kinerjatotal