

PENGARUH PENERAPAN KONSEP *NEW PUBLIC MANAGEMENT* TERHADAP PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI

Putri Aunillah Wardhani
putri.a.wardhani@gmail.com
Ikhsan Budi Riharjo

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The concept of New Public Management (NPM) in this research has been represented by four variables with clear and measurable objectives, decentralization, incentive, and performance measurement system. Therefore, this research is meant to examine the influence of the implementation of clear and measurable objectives, decentralization, incentive, and performance measurement system to the enhancement of the organization performance. The sample collection technique has been done by using purposive sampling. The samples from these criteria are respondents who have position as the head of section (echelon functionary 2, 3, and 4). Eighty the head section from eight Kantor Pajak (KPP) Pratama Pelayanan in the area of Surabaya have been obtained as samples from these criteria. The result of the research shows that the clear and measurable objectives, decentralization, and incentive variables do not have any influence to the enhancement of organization performance. Meanwhile, the performance measurement system variable has influence to the enhancement of organization performance.

Keywords: new public management, clear and measurable objectives, decentralization, incentive, system of performance measurement system.

ABSTRAK

Konsep *New Public Management* (NPM) yang digunakan dalam penelitian ini direpresentasikan menjadi empat variabel yaitu; tujuan yang jelas dan terukur, desentralisasi, insentif dan sistem pengukuran kinerja. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh penerapan tujuan yang jelas dan terukur, desentralisasi, insentif dan sistem pengukuran kinerja terhadap peningkatan kinerja organisasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Kriteria sampel yang digunakan adalah responden yang memiliki jabatan sebagai kepala seksi (pejabat eselon 2, 3, dan 4) pada unit kerja. Dari kriteria tersebut sampel yang diperoleh sebanyak delapan puluh kepala seksi pada unit kerja dari delapan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama di wilayah Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel tujuan yang jelas dan terukur, desentralisasi dan insentif tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi. Sedangkan variabel sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Kata kunci: *new public management*, tujuan yang jelas dan terukur, desentralisasi, insentif, sistem pengukuran kinerja.

PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik merupakan bagian dari sistem perekonomian negara yang bertujuan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Institusi pemerintahan, rumah sakit, partai politik, sekolah merupakan organisasi sektor publik (Nordian, 2009). Instansi pemerintah, baik instansi pusat maupun daerah merupakan lembaga sektor publik yang bertugas mengemban amanat rakyat dalam bentuk pemberian pelayanan kepada masyarakat. Pelayanan terhadap masyarakat menjadi fokus utama organisasi sektor publik. Oleh karena itu akuntabilitas kinerja menjadi faktor penting dalam

mempertahankan/menjaga kepercayaan masyarakat terhadap organisasi sektor public. Organisasi sektor publik yang sering di gambarkan tidak produktif, tidak efisien, selalu rugi, rendah kualitas, miskin inovasi dan kreativitas dan berbagai kritikan keras lainnya menimbulkan suatu gerakan untuk melakukan reformasi manajemen sektor publik. Salah satu gerakan reformasi sektor publik adalah munculnya konsep *New Public Management*. Istilah *New Public Management* pada awalnya dikenalkan oleh Christopher Hood tahun 1991 yang kemudian istilah itu disingkat menjadi NPM (Mahmudi, 2007:31). NPM memiliki tujuan menciptakan pelayanan yang prima bagi organisasi sektor publik. Saat ini usaha peningkatan kinerja pada organisasi sektor publik telah berfokus pada manajemen kinerja (Hood, 1995). Penerapan konsep NPM telah menyebabkan terjadi perubahan manajemen sektor publik yang drastis dari sistem manajemen tradisional yang kaku, birokratis, dan hierarkis menjadi model manajemen sektor publik yang fleksibel dan lebih mengakomodasi pasar. Penerapan konsep NPM dapat dipandang sebagai suatu bentuk modernisasi atau reformasi manajemen dan administrasi publik, depolitisasi kekuasaan, atau desentralisasi wewenang yang mendorong demokrasi. Perubahan tersebut juga telah mengubah peran pemerintah terutama dalam hubungan antara pemerintah dengan masyarakat (Hughes, 1998). Dengan mengadopsi pendekatan tersebut instansi pemerintah (sektor publik) diharapkan memiliki kinerja sebagaimana pada sektor swasta yang dianggap memiliki kualitas kinerja yang lebih baik. Dimana output yang dihasilkan memiliki jumlah yang banyak dengan tingkat input seminimal mungkin.

Manajemen berbasis kinerja adalah proses perencanaan, pengukuran, penilaian kinerja untuk mewujudkan tujuan organisasi. Praktik-praktik manajemen berbasis kinerja melibatkan spesifikasi sasaran yang hendak dicapai, alokasi sumber daya, mengukur serta mengevaluasi kinerja (Verbeeten, 2008; Heinrich, 2002; Kloot, 1999). Menurut Propper dan Wilson (2003) spesifikasi sasaran merupakan elemen penting dalam penyusunan kebijakan dan program organisasi sektor publik dimana kebijakan dan program yang disusun untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Untuk mewujudkan sasaran diperlukan alokasi sumber daya yang bisa berupa alokasi dana dan pelimpahan wewenang. Sehingga dalam hal ini tujuan organisasi yang jelas dan terukur menjadi suatu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik. Selain itu desentralisasi yang berupa pelimpahan wewenang terkait dengan pengambilan keputusan terhadap alokasi sumber daya dan pelayanan masyarakat juga merupakan suatu faktor yang mendukung peningkatan kinerja. Peningkatan kinerja dapat diukur / dinilai dengan pengukuran kinerja.

Kloot (1999) mengindikasikan bahwa ukuran kinerja dirancang untuk mengukur tingkat tujuan yang telah dicapai, kepuasan komunitas, kinerja pelayanan dan untuk perbandingan antar instansi. Eipsten (lihat Bernstein, 2000) mengungkapkan bahwa ukuran kinerja dapat membantu penyusunan program dan staffnya bekerja lebih efektif. Sedangkan dalam konsep NPM mekanisme pengukuran kinerja diorientasikan pada pengukuran ekonomi, efisiensi, dan efektivitas (*value for money*).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah tujuan yang jelas dan terukur, desentralisasi, insentif dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi. Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya dalam pengambilan sampel dan populasi digunakan. Populasi dalam penelitian ini adalah Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Wilayah Surabaya yang berada dilingkungan Direktorat Jenderal Pajak Kantor Wilayah Jawa Timur I. Sesuai dengan rumusan masalah hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori terkait penerapan konsep *new public management* di Indonesia. Temuan penelitian juga diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi kantor pelayanan pajak pratama wilayah surabaya dengan penerapan konsep *new public management*.

TINJAUAN TEORETIS DAN HIPOTESIS

Konsep *New Public Management* (NPM)

Konsep NPM muncul sebagai salah satu bentuk reformasi manajemen sektor publik untuk menjawab anggapan yang menyatakan bahwa organisasi sektor publik tidak produktif, tidak efisien, selalu rugi, rendah kualitas, miskin inovasi dan kreatifitas, dan berbagi kritikan lainnya (Mahmudi, 2007). Penerapan NPM dipandang sebagai bentuk reformasi manajemen, depolitisasi kekuasaan, atau desentralisasi wewenang yang mendorong demokrasi (Pecar, 2002). Menurut Christopher Hood, *New Public Management* memiliki tujuh karakteristik atau komponen utama, yaitu: (1)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.

Konsep NPM yang berfokus pada manajemen sektor publik yang berbasis kinerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi maupun para pegawai didalamnya. Manajemen kinerja dapat diterapkan dengan baik apabila organisasi memiliki tujuan yang jelas dan terukur dan pengukuran kinerja yang baik. Disamping itu insentif memiliki peran untuk memotivasi anggota organisasi dalam mencapai tingkat kinerja yang diinginkan. Peningkatan kinerja didukung pula dengan adanya desentralisasi dalam tubuh organisasi.

Pada penelitian ini 7 (tujuh) karakteristik NPM yang terdiri dari manajemen profesional di sektor publik, adanya standar kinerja dan ukuran kinerja, penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian *output* dan *outcome*, pemecahan unit-unit kerja di sektor publik, menciptakan persaingan di sektor publik, pengadopsian gaya manajemen di sektor publik, penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih besar dalam menggunakan sumber daya di kelompokkan menjadi 4 (empat) variabel independen yaitu tujuan yang jelas dan terukur, desentralisasi, insentif, sistem pengukuran kinerja.

Menurut Mahmudi (2007: 40) manajemen profesional di sektor publik mensyaratkan ditentukannya batasan pokok dan fungsi serta deskripsi kerja yang jelas. Selain itu juga adanya kejelasan wewenang dan tanggung jawab sehingga karakteristik tersebut dapat di representasikan sebagai variabel tujuan yang jelas dan terukur. Adanya standar kinerja dan ukuran kinerja merupakan penetapan standar kinerja yang dimaksudkan untuk memberikan nilai terbaik (*best value*) dan praktik terbaik (*best practice*), sedangkan penetapan ukuran kinerja adalah untuk menilai kesuksesan atau kegagalan dalam mencapai target kinerja dan tujuan organisasi yang ditetapkan (Mahmudi, 2007: 41).

Karakteristik penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian *output* dan *outcome* dapat didefinisikan bahwa dengan konsep NPM, semua sumber daya organisasi harus dikerahkan dan diarahkan untuk mencapai target kinerja (Mahmudi, 2007: 41). Oleh sebab itu variabel sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai representasi karakteristik adanya standar kinerja dan ukuran kinerja dan karakteristik penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian *output* dan *outcome*. Kemudian karakteristik pemecahan unit-unit kerja di sektor publik, menurut Mahmudi (2007: 43) konsep NPM menghendaki organisasi di pecah-pecah dalam unit-unit kerja sehingga karakteristik tersebut dapat direpresentasikan sebagai variabel desentralisasi.

Doktrin NPM menyatakan organisasi sektor publik perlu mengadopsi mekanisme pasar untuk menciptakan persaingan. Tujuan menciptakan persaingan di sektor publik tersebut adalah untuk menghemat biaya (Mahmudi, 2007:43), sehingga karakteristik menciptakan persaingan di sektor publik dapat direpresentasikan dengan variabel sistem pengukuran

kinerja. Selain itu karakteristik pengadopsian pada disiplin dan penghematan yang lebih besar dalam menggunakan sumber daya dapat direpresentasikan sebagai variabel insentif sebab konsep NPM berasumsi bahwa praktik manajemen di sektor swasta adalah lebih baik dibandingkan praktik manajemen di sektor publik. Praktik manajemen sektor swasta yang dinilai lebih baik tersebut misalnya: adanya sistem penilaian kinerja, sistem kompensasi dan promosi yang didasarkan pada kinerja, manajemen biaya dan kesadaran biaya yang lebih tinggi, struktur organisasi yang fleksibel, sistem kontrak, tender kompetitif, sistem akuntansi dan anggaran yang maju, dan sebagainya (Mahmudi, 2007: 44).

Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik

Menurut Mahsun (2006: 25) kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning*. Sedangkan menurut Robertson (2002) dalam Mahsun (2006: 25) pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap peningkatan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumberdaya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas dalam pencapaian tujuan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Goal Setting Theory

Dasar pemikiran dari *Goal Setting Theory* adalah bahwa kesadaran orang-orang (pegawai) akan tujuan organisasi akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan tersebut (Latham, 2004). *Goal Setting Theory* menyatakan bahwa orang-orang (pegawai) dengan tujuan yang spesifik dan menantang dapat melaksanakan tugas dengan lebih baik dari pada dengan orang-orang (pegawai) dengan tujuan yang samar-samar (tidak jelas). Tujuan yang mudah (tidak menantang) atau bahkan tidak ada tujuan sama sekali akan membuat orang-orang (pegawai) tidak melaksanakan tugas dengan lebih baik. Dengan begitu *Goal Setting Theory* berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara definisi dari tujuan yang spesifik dan terukur terhadap kinerja, apabila manajer memahami apa yang hendak dicapai, manajer tersebut akan termotivasi untuk lebih melakukan usaha-usaha yang akan meningkatkan kinerja (Locke and Latham, 2002).

Agency Theory

Hubungan agensi terjadi ketika satu atau beberapa pihak (*principal*) mempekerjakan pihak lain dengan tujuan mendelegasikan tanggung jawab kepada *agent* (Baiman, 1990). Hak dan tanggung jawab *principal* dan *agent* tertuang dalam sebuah perjanjian (kontrak) yang telah disepakati oleh kedua belah pihak. *Agency theory* berasumsi bahwa manusia adalah makhluk yang rasional dan berusaha untuk memaksimalkan utilitasnya (Davis, *et.al*, 1997; Baiman, 1990). Lebih lanjut Baiman (1990) mengungkapkan bahwa individu di duga dimotivasi dengan sifat mementingkan diri sendiri. Sifat tersebut dapat digambarkan dalam fungsi utilitas yang terdiri dari 2 faktor yaitu meningkatkan kesejahteraan dan meningkatkan waktu luang. Oleh karena itu *agency theory* menduga bahwa upaya

meningkatkan kesejahteraan yang dilakukan oleh pelaksana organisasi memiliki peran yang fundamental dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Desentralisasi

Pengertian desentralisasi terdapat dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, yang menyebutkan bahwa desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintahan oleh pemerintah (pusat) kepada daerah otonom dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Sementara otonomi daerah adalah kewenangan Daerah Otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Insentif

Hubungan agensi terjadi pada saat terjadi kontrak antara *principal* dengan *agent*, dimana *principal* mendelegasikan wewenangnya kepada *agent* untuk mengelola organisasi. *Agency theory* berasumsi bahwa manusia adalah makhluk yang rasional dan berusaha untuk memaksimalkan kebutuhannya dibanding kepentingan organisasi. Oleh karena itu, *agency theory* menduga bahwa insentif memiliki peran fundamental dalam motivasi dan pengendalian kinerja karena individu memiliki kepentingan untuk meningkatkan kesejahteraannya.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh tujuan yang jelas dan terukur terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Goal setting theory berasumsi bahwa tujuan yang spesifik dan terukur dapat meningkatkan kinerja, dibanding dengan tujuan yang sulit dan tidak terukur (Locke dan Latham, 1990). Menurut Siegel dan Marconi (1989) tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh tujuan anggota organisasi yang dominan. Tujuan dipandang sebagai kompromi yang kompleks yang merefleksikan kebutuhan individu yang berbeda-beda dan tujuan personal organisasi yang dominan. Beberapa penelitian yang telah menunjukkan bahwa pemahaman terhadap tujuan terbukti dapat meningkatkan kinerja, baik secara kuantitas maupun kualitas (Settirakou dan Zeppou, 2005; Verbeeten, 2008). Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₁: Tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Pengaruh desentralisasi terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Dengan lingkungan yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian, pemerintah daerah maupun satuan kerja dituntut untuk dapat mengambil keputusan yang cepat dan tepat terkait dengan tugasnya untuk melayani masyarakat. Adanya desentralisasi dalam wujud pelimpahan wewenang (dalam hal ini pengambilan keputusan) dapat meningkatkan kinerja pemerintah daerah maupun satuan kerja dibawahnya (Indudewi, 2009). Willianson, Chenhall. Mukhi *et al.*, Davis dan Newstorm (dalam Miah dan Mia, 1996) mengatakan desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₂: Desentralisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi

Pengaruh insentif terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Hubungan agensi terjadi pada saat terjadi kontrak antara *principal* dengan *agent* dimana *principal* mendelegasikan wewenang kepada *agent* untuk mengelola organisasi. *Agency theory* berasumsi bahwa manusia adalah makhluk yang rasional dan berusaha untuk memaksimalkan kebutuhannya dibanding kepentingan organisasi. Oleh karena itu, *agency theory* menduga bahwa pemberian insentif memiliki peran fundamental dalam motivasi dan pengendalian kinerja karena individu memiliki kepentingan untuk meningkatkan kesejahteraannya.

Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia nomor 164/KMK.03/2007 tentang pemberian tunjangan tambahan bagi pegawai di lingkungan direktorat jenderal pajak dimana salah satu pertimbangan pemberian tunjangan tersebut adalah dalam rangka meningkatkan produktivitas, gairah kerja, dan profesionalisme serta disiplin pegawai yang mengemban tugas untuk meningkatkan dan mengamankan penerimaan negara. Kloot (1999) mengindikasikan bahwa indikator kinerja baik indikator unit organisasi maupun individu dapat digunakan sebagai dasar *reward and punishment*. Verbeeten (2008) menyatakan bahwa insentif memiliki pengaruh positif signifikan dengan kinerja. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₃: Insentif berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi

Pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Untuk mengetahui apakah tujuan yang jelas dan terukur telah terealisasi dengan baik atau tidak, diperlukan adanya satu standar pengukuran kinerja. Sistem Pengukuran kinerja terdiri dari indikator-indikator kinerja. Indikator kinerja membantu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan mengevaluasi program-program yang telah dilakukan. indikator kinerja memiliki peran penting sebagai proses dari *learning organization* (Mahmudi, 2002).

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 keselarasan itu terjadi maka kinerja organisasi itu dinilai baik. Sementara tanggungjawab 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. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₄: Sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama wilayah Surabaya. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai KPP Pratama di wilayah Surabaya yang terdiri dari eselon 2, 3, dan eselon 4 di setiap seksi yang memiliki jabatan sebagai kepala seksi. Pemilihan sampel dengan kriteria

tersebut dianggap mampu untuk menggambarkan kinerja dari tiap KPP Pratama wilayah Surabaya.

Teknik Pengumpulan Data

Sumber data pada penelitian ini adalah sumber primer. Menurut Sugiyono (2008: 136) sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Teknik pengukuran yang digunakan untuk mengubah data-data kualitatif dari kuisisioner menjadi suatu ukuran data kuantitatif adalah *Summated Rating Method : Likert Schale* (Skala Likert). Ukuran yang digunakan untuk menilai jawaban-jawaban yang diberikan dalam menguji variabel independen yaitu 4 (empat) tingkatan, bergerak dari 1 sampai 4. Metode pengumpulan data untuk data primer dilakukan dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner fisik. Kuesioner diantarkan langsung dan ditujukan kepada responden yaitu pegawai negeri sipil yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Surabaya. Dalam kuisisioner ini nantinya akan digunakan model pertanyaan tertutup, yakni bentuk pernyataan yang sudah disertai alternative jawaban sebelumnya, sehingga responden dapat memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel Independen

Tujuan Yang Jelas dan Terukur

Tujuan tertentu yang ditetapkan secara spesifik dan jelas serta menantang untuk bekerja dengan lebih baik daripada bekerja dengan tujuan yang tidak jelas. Tujuan yang jelas dan terukur menjadikan seseorang bertindak lebih baik daripada mereka yang bekerja dengan tujuan yang tidak jelas, seperti pepatah "lakukan yang terbaik". Indikator yang digunakan dalam pengukuran tujuan yang jelas dan terukur adalah penetapan visi, misi, tujuan dan sasaran yang tergambar jelas dalam setiap unit kerja responden.

Desentralisasi

PP 58 tahun 2005 mengatakan bahwa 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. Desentralisasi dimaksudkan agar setiap satuan kerja dapat meningkatkan kinerja karena mereka mengetahui kondisi masyarakat dan dapat menetapkan program-program yang tepat sasaran. Indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel desentralisasi adalah ada tidaknya wewenang dalam unit kerjanya terkait masalah keuangan, operasional, peningkatan mutu pegawai, perputaran pegawai.

Insentif

Menurut Pangabean (2002: 93), Insentif adalah kompensasi yang mengaitkan gaji dengan produktivitas. Insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Fungsi utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada pegawai. Insentif menjamin bahwa pegawai akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel insentif adalah prestasi kerja, keberhasilan program kerja, pencapaian peningkatan program kerja organisasi.

Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat kehadiran (Tarigan, 2011). Indikator yang digunakan dalam pengukuran sistem pengukuran kinerja adalah Indikator Kinerja Utama (IKU) yang merupakan sistem pengukuran kinerja internal yang dimiliki oleh KPP Pratama wilayah Surabaya.

Variabel Dependen

Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Menurut Rue dan Byars (2000: 375) kinerja adalah tingkat pencapaian (*the degree of accomplishment*). Kinerja bagi setiap organisasi merupakan kegiatan yang sangat penting terutama penilaian ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam batas waktu tertentu. Atmosudirdjo (1997: 11) berpendapat bahwa kinerja dapat berarti prestasi kerja.

Teknik Analisis Data

Analisis Statistika

Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara menggambarkan sampel data yang telah dikumpulkan dalam kondisi sebenarnya tanpa maksud membuat kesimpulan yang berlaku umum dan generalisasi. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberi gambaran umum mengenai demografi responden dalam penelitian dan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian (tujuan yang jelas dan terukur, desentralisasi, insentif, sistem pengukuran kinerja, kinerja organisasi).

Uji Kualitas Data

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrumen (kuesioner) yang digunakan dalam pengumpulan data yang diperoleh dengan cara mengkorelasi setiap skor variabel jawaban responden dengan total skor masing-masing variabel. Menurut Sugiyono (2009: 172) bahwa valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Cara yang digunakan untuk menguji reabilitas kuesioner adalah dengan menggunakan rumus koefisien *Cronbach Alpha*. Kriteria pengujian uji reabilitas adalah sebagai berikut (Ghozali, 2006) :

Alpha > 0,60 konstruk (variabel) memiliki reliabilitas.

Alpha < 0,60 konstruk (variabel) tidak memiliki reliabilitas.

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinearitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau independen (Imam Ghazali, 2011: 105). Cara umum untuk mendeteksi adanya multikolinear dalam model ini ialah dengan melihat bahwa adanya R^2 yang tinggi dalam model tetapi tingkat signifikansi t-statistiknya sangat kecil dari hasil regresi tersebut dan cenderung banyak yang tidak signifikan. Uji multikolinearitas dapat dilakukan untuk hasil regresi untuk kedua model yang akan diestimasi. Caranya adalah dengan mencari angka *tolerance*, dimana *tolerance* adalah nilai $1-R^2$. R^2 disini adalah koefisien determinasi dari regresi atas suatu variabel bebas terhadap sisa variabel bebas lainnya. Setelah angka *tolerance* diperoleh selanjutnya dicari angka VIF. Angka VIF (*variance inflation factor*) yang merupakan kebalikan (resiprokal) dari *tolerance*. Dengan demikian semakin tinggi nilai *tolerance* semakin rendah derajat kolinearitas yang terjadi. Sedangkan untuk VIF, semakin rendah nilai VIF semakin rendah derajat kolinearitas yang terjadi. Batasan nilai maksimum VIF yang biasa digunakan untuk menjustifikasi adanya kolinearitas adalah 10.

Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain, jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain berbeda maka disebut heteroskedastisitas (Imam Ghazali, 2011: 139). Model regresi yang baik adalah homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Salah satu cara untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik scatter plot antara lain prediksi variabel terikat (ZPREID) dengan residualnya (SRESID). Dasar pengambilan keputusannya, jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas. Apabila terdapat pola yang menyebar, yang dimana titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. (Santoso, 2002: 210).

Uji Normalitas Data

Sebelum data dianalisis dengan analisis regresi harus dilakukan uji normalitas sebagai persyaratan. Menurut Ghazali (2006), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel bebas dan variabel terikat keduanya memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2002: 74).

Analisa Data dan Pengujian Hipotesis

Analisis Regresi Linier Berganda

Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah regresi berganda (*multiple regression*) dengan alasan bahwa alat ini dapat digunakan sebagai model prediksi terhadap variabel dependen dengan beberapa variabel independen. Model regresi yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah sebagai berikut:

$$KO = \alpha + \beta_1.TJ + \beta_2.DE + \beta_3.IN + \beta_4.SP$$

Keterangan :

α	= Konstanta
KO	= Variabel Kinerja Organisasi
TJ	= Variabel Tujuan Yang Jelas dan Terukur
DE	= Variabel Desentralisasi
IN	= Variabel Insentif
SP	= Variabel Sistem Pengukuran Kinerja
$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$	= Koefisien regresi
e	= Error

Koefisien Determinasi (*adjusted R²*)

Merupakan besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel tergantungnya. Sehingga semakin tinggi koefisien determinasi, semakin tinggi kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi perubahan pada variabel tergantungnya (Suliyanto, 2011:55).

Uji F

Uji statistik F digunakan untuk menguji ketepatan model (*goodness of fit*). Sehingga dapat dilihat apakah model masuk dalam kategori cocok (*fit*) atau tidak (Suliyanto, 2011:55). yang dapat dilihat dari tingkat kesalahan (probabilitas) lebih kecil dari sig 0,05.

Uji Hipotesis (Uji t)

Menurut Ghozali (2005: 84), uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Uji t dapat dilakukan dengan hanya melihat nilai signifikansi t masing-masing variabel yang terdapat pada output hasil regresi menggunakan SPSS. Jika signifikansi t-nya lebih kecil dari α (asumsi taraf nyata sebesar 0,05), maka dapat dikatakan bahwa ada hubungan yang kuat antara variabel independen dan variabel dependen.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif mempunyai tujuan untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian. Hasil analisis deskriptif dengan menggunakan bantuan program SPSS adalah sebagai berikut:

Tabel 1
Hasil Analisis Deskriptif Statistik

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tujuan yang Jelas dan Terukur	80	3,67	4,83	4,1280	.34816
Desentralisasi	80	2,40	4,60	3,1555	.47731
Insentif	80	3,00	4,25	3,5455	.47922
Sistem Pengukuran Kinerja	80	3,60	29,00	13,3750	6.55596
Kinerja Organisasi	80	9,00	29,00	16,4250	4.21803
Valid N (listwise)	80				

Sumber : Data primer yang diolah (output SPSS)

Tabel 1 menunjukkan bahwa variabel kinerja organisasi dengan jumlah sampel (N) sebesar 80 mempunyai nilai rata-rata 16,4250 dengan nilai minimal 9,00 dan maksimal 29,00, sedangkan untuk variabel tujuan yang jelas dan terukur, desentralisasi, insentif, dan sistem pengukuran kinerja mempunyai nilai rata-rata masing-masing 4,1280, 3,155, 3,5455, 13,3750 adalah Sehingga nilai rata-rata variabel tujuan yang jelas dan terukur, desentralisasi, insentif, dan sistem pengukuran kinerja adalah mengindikasikan mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Uji Kualitas Data Hasil Uji Validitas

Tabel 2
Hasil Uji Validitas Variabel Tujuan yang Jelas dan Terukur

Variabel	Item	Nilai <i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
Tujuan Yang Jelas Dan Terukur	TJ1	0,597**	Valid
	TJ2	0,556**	Valid
	TJ3	0,718**	Valid
	TJ4	0,582**	Valid
	TJ5	0,561**	Valid
	TJ6	0,546**	Valid
Desentralisasi	DE1	0,782**	Valid
	DE2	0,527**	Valid
	DE3	0,538**	Valid
	DE4	0,677**	Valid
	DE5	0,705**	Valid
Insentif	IN1	0,833**	Valid
	IN2	0,866**	Valid
	IN3	0,833**	Valid
	IN4	0,876**	Valid
	IN5	0,869**	Valid
	IN6	0,796**	Valid
	IN7	0,796**	Valid
	IN8	0,872**	Valid
Sistem Pengukuran Kinerja	SP1	0,532**	Valid
	SP2	0,568**	Valid
	SP3	0,587**	Valid
	SP4	0,557**	Valid
	SP5	0,601**	Valid
Kinerja Organisasi	KO1	0,375**	Valid
	KO2	0,527**	Valid
	KO3	0,283**	Valid
	KO4	0,353**	Valid
	KO5	0,453**	Valid
	KO6	0,671**	Valid

** .Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

* .Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

Sumber: data diolah

Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dari variabel tujuan yang jelas dan terukur, desentralisasi, insentif, sistem pengukuran kinerja dan kinerja organisasi memberikan hasil sebagai berikut:

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Tujuan yang Jelas dan Terukur	0,633	Reliable
Desentralisasi	0,649	Reliable
Insentif	0,935	Reliable
Sistem Pengukuran Kinerja	0,859	Reliable
Kinerja Organisasi	0,779	Reliable

Sumber : Data primer yang diolah (output SPSS)

Tabel 3 menunjukkan nilai *cronbach's alpha* atas tujuan yang jelas dan terukur sebesar 0,633, desentralisasi sebesar 0,649, insentif sebesar 0,935, sistem pengukuran kinerja sebesar 0,859 dan kinerja organisasi sebesar 0,779. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pernyataan dalam kuesioner ini *reliable* karena nilai *cronbach's alpha* lebih besar dar 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan yang digunakan akan mampu memperoleh data yang konsisten yang berarti bila pernyataan itu diajukan kembali akan diperoleh jawaban yang relatif sama dengan jawaban sebelumnya.

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinearitas

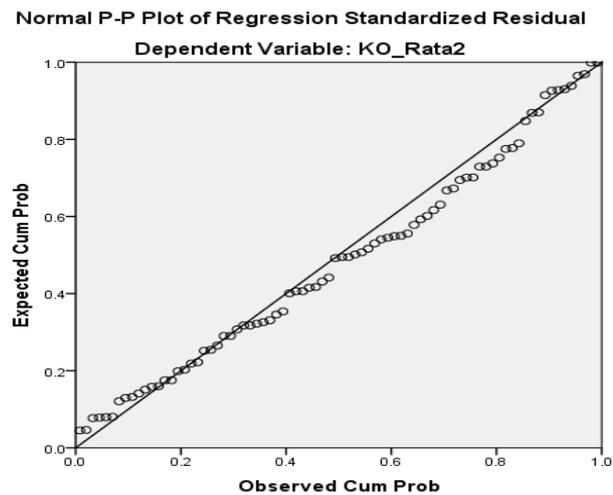
Tabel 4
Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Tujuan yang Jelas dan terukur	0,986	1,014
Desentralisasi	0,687	1,455
Insentif	0,986	1,014
Sistem Pengukuran Kinerja	0,684	1,463

Sumber : Data primer yang diolah (output SPSS)

Nilai *tolerance* semua variabel bebas lebih besar dari 0,10, demikian pula nilai VIF semuanya kurang dari 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengindikasikan adanya multikolinieritas.

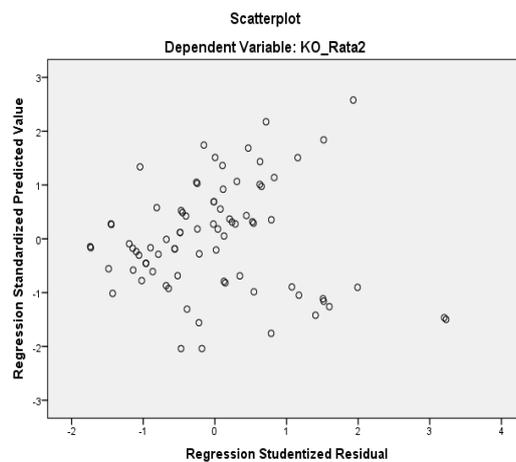
Uji Normalitas



Gambar 1
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Hasil uji *normal probably plot* menunjukkan bahwa dari semua persamaan regresi bentuk plotting hampir, maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal.

Uji Heteroskedastisitas



Gambar 2
Grafik Scatterplot

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat pola grafik scatterplot. Hasil dari grafik scatterplot menunjukkan tidak adanya pola-pola tertentu, sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini tidak terdapat heteroskedastisitas.

Analisa dan Pembahasan

Pengujian Hipotesis 1, 2, 3 dan 4

Persamaan regresi digunakan untuk menjawab hipotesis 1, 2, 3, dan 4 serta untuk mengetahui apakah variabel tujuan yang jelas dan terukur, desentralisasi, insentif, sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Tabel 5
Hasil Uji F

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	438,453	4	109,613	8,501	0,000 ^b
	Residual	957,097	76	12,895		
	Total	1405,550	79			

a. Dependent Variable: KO_rata2

b. Predictors (Constant), SP_rata2, IN_rata2, TJ_rata2, DE_rata2

Berdasarkan hasil tabel 5 tersebut menunjukkan nilai F hitung sebesar 8,501 dengan tingkat signifikan 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini cocok atau *fit*.

Tabel 6
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,599 ^a	,312	,275	,359091

a. Predictors (Constant), SP_rata2, IN_rata2, TJ_rata2, DE_rata2

b. Dependent Variable: KO_rata2

Berdasarkan hasil tabel 6 tersebut menunjukkan Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,275 yang mengandung arti bahwa 27,5% variasi besarnya peningkatan kinerja organisasi bisa dijelaskan oleh variabel tujuan yang jelas dan terukur, desentralisasi, insentif dan sistem pengukuran kinerja. Sedangkan sisanya 72,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Tabel 7
Analisis Regresi
 $KO = \alpha + \beta_1.TJ + \beta_2.DE + \beta_3.IN + \beta_4.SP$

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	13.655	6.202		2.202	.031
TJ_Rata2	1.395	1.169	.115	1.194	.236
DE_Rata2	1.521	1.021	.172	1.490	.140
IN_Rata2	.962	.849	.109	1.133	.261
SP_Rata2	.390	.075	.607	5.238	.000

a. Dependent Variable: Ka

Berdasarkan hasil analisis regresi diatas diketahui bahwa Nilai koefisien regresi Tujuan yang Jelas dan Terukur (TJ) adalah 1,395 menunjukkan arah positif. Namun tingkat signifikansinya > 0,05 sehingga variabel tujuan yang jelas dan terukur tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi (KO).Nilai koefisien regresi desentralisasi (DE) adalah 1,521 menunjukkan arah positif. Namun tingkat signifikansinya > 0,05 sehingga variabel desentralisasi tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi (KO).Nilai koefisien regresi insentif (IN) adalah 0,962 menunjukkan arah positif. Namun tingkat signifikansinya > 0,05 sehingga variabel insentif tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi (KO).Nilai koefisien regresi sistem pengukuran kinerja (SP) adalah 0,390 menunjukkan arah positif dengan tingkat signifikansi < 0,05. Hal ini berarti bahwa variabel sistem pengukuran kinerja (SP) berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi (KO).

Hasil uji hipotesis variabel tujuan yang jelas dan terukur menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi (β_1) sebesar 1,395 dan tingkat signifikansi variabel tujuan yang jelas dan terukur $0,236 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tujuan yang jelas dan terukur tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian hipotesis pertama penelitian ini ditolak. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Indudewi (2012) dan Tarigan (2011). Hal ini disebabkan karena kinerja KPP Pratama lebih dipengaruhi oleh kesadaran wajib pajak (WP) itu sendiri dalam membayar pajak. Tujuan KPP adalah mencapai penerimaan pajak yang optimal dan kepatuhan wajib pajak, sehingga walaupun tujuan tersebut ada di dalam visi dan misi dalam unit kerja KPP dan telah dikomunikasikan dengan baik, namun tetap kembali mengacu kepada wajib pajak bukan ke kinerja KPP tersebut (Tarigan, 2011).

Hasil uji hipotesis variabel desentralisasi menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi (β_1) sebesar 1,521 dan tingkat signifikansi variabel tekanan waktu $0,140 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa desentralisasi tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Indudewi (2009) yang menunjukkan bahwa desentralisasi tidak berhubungan dengan kinerja SKPD dan BUMD kota Semarang dan juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Betsy (2010) yang menyatakan bahwa desentralisasi tidak berhubungan dengan kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Demak. Hal ini disebabkan karena tidak adanya kewenangan dan tanggung jawab dalam membuat keputusan di dalam lingkup KPP. Semua kewenangan dan tanggung jawab dalam membuat keputusan masih ditentukan dan diatur oleh pusat dalam hal ini kementerian keuangan (Tarigan, 2011).

Hasil uji hipotesis variabel insentif menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi (β_1) sebesar 0,9621 dan tingkat signifikansi variabel insentif $0,261 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian hipotesis ketiga penelitian ini ditolak. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan Verbeeten (2008) yang menunjukkan bahwa insentif mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Namun hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Betsy (2010) yang menyatakan bahwa insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Hal ini dikarenakan sistem pemberian insentif Departemen Keuangan menurut Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia nomor 164/KMK.03/2007 tentang pemberian tunjangan tambahan bagi pegawai di lingkungan direktorat jenderal pajak dimana salah satu pertimbangan pemberian tunjangan tersebut adalah dalam rangka meningkatkan produktivitas, gairah kerja, dan profesionalisme serta disiplin pegawai yang mengemban tugas untuk meningkatkan dan mengamankan penerimaan negara berupa tambahan penghasilan tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi tersebut. Sehingga peningkatan kinerja KPP bukan satu-satunya motivasi individu dari organisasi tersebut melainkan rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh individu dalam melakukan pelayanan terhadap masyarakat.

Hasil uji hipotesis variabel sistem pengukuran kinerja menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi (β_1) sebesar 0,390 dan tingkat signifikansi variabel sistem pengukuran kinerja $0,000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian hipotesis keempat penelitian ini diterima. Semakin baik sistem pengukuran kinerja maka semakin meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini konsisten dengan penelitian Indudewi (2009), penelitian Tarigan A F (2011) dan penelitian Betsy (2010) yang menyatakan bahwa variabel sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor. Sistem pengukuran kinerja yang terdiri dari indikator-indikator kinerja dapat membantu organisasi

dalam mengukur pencapaian kinerja dan tingkat keberhasilan kinerja (Indudewi, 2012). Hal ini menunjukkan bahwa adanya sistem pengukuran kinerja pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama wilayah Surabaya menunjukkan bahwa penetapan indikator kinerja telah diterapkan dengan baik.

Sistem pengukuran kinerja pada kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama memakai Indikator Kinerja Utama (IKU) dimana realisasi kinerja akan dievaluasi tiap semester dan akan menilai apakah target yang telah ditetapkan tercapai atau tidak. Hasil penilaian tersebut nantinya akan dijelaskan dalam bentuk rapor yang nantinya dapat mencerminkan kinerja tiap-tiap Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama di wilayah Surabaya.

SIMPULAN DAN KETERBATASAN

Simpulan

Simpulan hasil penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut : Tujuan yang jelas dan terukur tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi. Hal ini disebabkan karena kinerja KPP Pratama lebih dipengaruhi oleh kesadaran wajib pajak (WP) itu sendiri dalam membayar pajak.

Desentralisasi tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi. Hal ini disebabkan karena tidak adanya kewenangan dan tanggung jawab dalam membuat keputusan di dalam lingkup KPP. Semua kewenangan dan tanggung jawab dalam membuat keputusan masih ditentukan dan diatur oleh pusat dalam hal ini kementerian keuangan.

Insentif tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi. Hal ini dikarenakan insentif bukan merupakan satu-satunya faktor yang memotivasi bagi individu ataupun organisasi secara keseluruhan untuk meningkatkan kinerjanya.

Sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi yang berarti semakin baik sistem pengukuran kinerja maka semakin meningkatkan kinerja organisasi Hal ini menunjukkan bahwa adanya indikator-indikator pengukuran kinerja yang baik membantu individu ataupun organisasi secara keseluruhan untuk bisa mengukur dan mengevaluasi kinerja organisasinya.

Keterbatasan

Keterbatasan utama yang terdapat dalam penelitian ini adalah hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan karena sampel populasi penelitian hanya menggunakan 8 kantor pelayanan pajak pratama di kota surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Baiman, S. 1990. "Agency research in managerial accounting: a second look". *Accounting, Organization and Society*. Vol.15 No.4, pp.341-371.
- Davis, J.H. Schoorman, dan F.D. Donaldson. 1997. "Toward a stewardship theory of management". *Academy of Management Review*. Vol.22 No.1, pp.20-47.
- Ghozali, I. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. BP UNDIP. Semarang.
- _____. 2006. *Statistik Non Parametik: Teori dan Aplikasi dengan Program SPSS*. Cetakan ke III. UNDIP. Semarang.
- Heinrich, C. 2002. "Outcomes based performance management in the public sector: implications for government accountability and effectiveness". *Public Administration Review*. Vol.62 No. 6. pp. 712-725.

- Hood, C. 1995. "The New Publik Management in the 1980s: variations on a theme". *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 20. H.93-109.
- Indudewi, D. dan F. Nafasti. 2012. Pengaruh Insentif, Desentralisasi, Ukuran Kinerja dan Kejelasan Sasaran Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Pada Fakultas-Fakultas di Lingkungan Universitas Semarang).
- _____. 2009. Pengaruh Sasaran Jelas dan Terukur, Insentif, Desentralisasi, dan Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada SKPD dan BUMD Kota Semarang). *Tesis*. Program S2 Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Kloot, L. 1999. "Performance measurement and accountability in Victorian Local Government", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12 No.7, pp.565-583.
- Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No.164/KMK.03/2007 tentang Pemberian Tunjangan Tambahan Bagi Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.
- Whittaker dan Simon. 2000. Perwujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik melalui akuntansi Sektor Publik. <http://www.bppk.depkeu.go.id>. 29 Desember 2014.
- Locke, E.A. dan G.P. Latham. 1990. *A theory of Goal Setting and Task Performance*, Prentice-Hall, Englewood-Cliffs, NJ.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP STIM YKPN: Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2004. *Akuntansi Sektor Publik*, Andi: Yogyakarta.
- Miah, N.Z. dan L. Mia. 1996. "Desentralization, accounting controls and performance of government organizations: a New Zealand empirical study", *Financial, Accountability and Management*, vol.12 No.3, PP. 173-190.
- Mowen, H. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Salemba Empat: Jakarta.
- Peraturan Pemerintah No.58 tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Propper,C. dan D. Wilson. 2003. "The use and usefulness of performance measures in the public sector", *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 19 No. 2, pp. 250-265.
- Riduwan dan E.Ahmad. 2007. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur*. Cetakan 1. Alfabeta. Bandung.
- Sangadji, M.E. dan Sopiah. 2010. *Metodologi Penelitian-Pendekatan Praktis dalam Penelitian*. Edisi 1. Andi. Yogyakarta.
- Sotirakou, T. dan M. Zeppou. 2006. "Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector", *Management Decision*, Vol. 44 No.9, pp. 1277-1304.
- Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. CV Alfabeta. Bandung.
- Tarigan, A.F. 2011. " *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Dalam Organisasi Sektor Publik*".
- Undang-Undang No.28 Tahun 2007 Tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan.
- Undang-Undang No.32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah.
- Verbeeten dan H.M. Frank. 2008. "Performance management Practices in Public Sector organizations : Impact on Performance". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.21 No. 3, pp.427-454.

